

REGIONALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE – ORGANIZACJAMI WSPÓŁPRACY. PRAWDA CZY FAŁSZ?

*Wojciech Fedyk**, *Mieczysław Morawski***

Abstrakt

Cel. Charakterystyka współpracy Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT) działających w Polsce z ich otoczeniem. Poznanie opinii dyrektorów ROT na temat rzeczywistych, a nie deklaracyjnych obszarów i form współpracy ROT z ich członkami i innymi interesariuszami z gospodarki turystycznej. Próba odniesienia wyników badań do definicji ROT i zapisów w statutach regulujących ich funkcjonowanie.

Metoda. Analiza źródeł wtórnych (statutów ROT) i wyników badań wykonanych metodą sondażu diagnostycznego (w oparciu o autorski kwestionariusz). Przy wnioskowaniu zastosowano metodę dedukcji i analizy porównawczej oraz – dla uproszczenia prezentacji problemów – metody redukcji i obserwacji własnych w odniesieniu do aspektów praktycznych. Wykorzystano przegląd literatury dotyczącej problematyki uwarunkowań funkcjonowania ROT.

Wyniki. Badania ujawniły silne zróżnicowanie poziomu i charakteru współpracy ROT z ich otoczeniem, co może mieć znaczenie dla skuteczności ich funkcjonowania.

Ograniczenia badań i wnioskowania. Badaniami objęto tylko 15 osób, ale szczególnie kompetentnych w zakresie analizowanej problematyki, jakimi są dyrektorzy ROT. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia bezstronności ocen z uwagi na fakt, że część pytań dotyczyła podmiotów reprezentowanych przez respondentów. Wskazane uwarunkowania wpłynęły na ograniczone formułowanie opinii czy stawianie kategoriycznych wniosków. Analiza pozwoliła jednak dostrzec i zarysować prawidłowości w cechach współpracy ROT z otoczeniem.

Implikacje praktyczne. Badania diagnozujące poziom i charakter współpracy ROT z ich otoczeniem oraz pozwalające na praktyczne porównanie działalności i sposobu funkcjonowania poszczególnych organizacji.

Oryginalność. Analiza kilku typów modeli współpracy ROT z otoczeniem w kontekście polityki turystycznej, systemu organizacji turystyki, zachowań organizacji nastawionych na współdziałanie i charakteru współpracy. Swoisty ranking ROT.

Rodzaj pracy. Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: regionalna organizacja turystyczna, współpraca, kooperacja, partnerstwo.

* mgr, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wydział Wychowania Fizycznego, Katedra Turystyki, Zakład Organizacji i Zarządzania w Turystyce;
e-mail: fedyk@tourist.net.pl.

** dr hab. prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie;
e-mail: mieczyslaw.morawski@ue.wroc.pl.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania i ekonomii oraz w sferze turystyki pojęcia takie, jak współdziałanie, współpraca czy partnerstwo, są szeroko omawiane. Dostyc powszechny jest pogląd, że współdziałanie to właściwość każdego zorganizowanego działania ludzi. Pojęcie współdziałania zdaniem B. Kożuch – powołującej się na poglądy T. Pszczołowskiego [1978, s. 273] – zazwyczaj odnoszone jest do przynajmniej dwóch podmiotów działania, które są czymś wspólnie zajęte. Autorka słusznie dowodzi, że „warunki, w jakich współczesne organizacje publiczne realizują cele, dla których zostały powołane, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu, ono bowiem faktycznie wyzwala możliwości realizacji celów organizacji publicznych” [Kożuch 2011, s. 109].

Trzeba zauważyć, że orientacja na współpracę wpisana jest w istotę funkcjonowania organizacji (w tym przedsiębiorstw) w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i kompetencjach. Otwarta rywalizacja w różnych obszarach budowania przewag strategicznych (np. technologie, logistyka, marketing, dystrybucja) jest niecelowa w sytuacji coraz bardziej zróżnicowanych, zmiennych i nieprzewidywalnych potrzeb oraz oczekiwań klienta. Wymagania inteligentnego i wciąż uczącego się konsumenta rosną szybciej niż kiedykolwiek. W takiej sytuacji klienci oczekują wyrobów i usług najwyższej klasy (jakość techniczna i funkcjonalna), prezentowanych i dostarczanych w sposób przyjazny, profesjonalny, w czasie i w miejscu dla nich najdogodniejszym. Konwencjonalne sposoby tworzenia oferty rynkowej mogą nie dawać spodziewanych efektów. Przekształcenie zasobów, takich jak: informacja, wiedza, czy kontakty w przynoszące wymierne korzyści aktywa (które stworzą dostrzeganą przez nabywcę wartość dodaną), wymaga wszechstronnej współpracy wielu podmiotów – poczynając od tych, które tworzą szeroką ideę produktu/usługi, poprzez instytucje i agencje badające preferencje kupujących, firmy tworzące infrastrukturę komunikacyjną, logistyczną i dystrybucyjną, aż po przedsiębiorstwa zajmujące się bezpośrednią obsługą klienta.

W warunkach gospodarki turystycznej koniecznym uzupełnieniem typowego „turystycznego łańcucha wartości”¹ – który sam w sobie jest przykładem intensywnej i wielokierunkowej współpracy – są różnego rodzaju

¹ W koncepcji „turystycznego łańcucha wartości” sformułowanej przez A. Ponn [1993], a rozwiniętej przez K. Weiermaira [1997], proces dostarczania ogólnego doświadczenia i satysfakcji turysty jest przedstawiany za pomocą łańcucha powiązanych ze sobą ogniw, który jest w takim stopniu mocny, w jakim mocne jest jego najsłabsze ogniwo, czyli produkt oferowany przez indywidualne przedsiębiorstwo lub instytucję.

organizacje wsparcia: edukacyjne, informacyjne, inicjujące, doradcze i inne [por. Weiermair 1997, s. 40]. Wśród nich znajdują się niewątpliwie Regionalne Organizacje Turystyczne (zwane dalej ROT) będące przedmiotem przedstawionych w tym artykule badań.

Badane Regionalne Organizacje Turystyczne – które obecnie działają we wszystkich 16 województwach w Polsce – utworzone zostały w latach 2000–2006, na podstawie *Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z 25 czerwca 1999 roku* (Dz.U. z 1999 r., nr 62, poz. 689 z późn. zm.), tworząc ważny element trójstopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną² w Polsce, z udziałem Polskiej Organizacji Turystycznej i lokalnych organizacji turystycznych [por. Wąsowicz-Zaborek 2009].

Podstawowe pojęcia i definicje stosowane w pracy

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję współpracy zaproponowaną przez B. Koźuch, według której „współpraca jest rozumiana jako współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy” oraz jako „działanie związane z nastawieniem kooperatywnym oraz oczekiwaniem wzajemności” [Koźuch 2011, s. 110]. W niniejszym artykule autorzy zamiennie stosują określenie współpracy i współdziałania jako pojęcia tożsame znaczeniowo.

Warto jednocześnie zaznaczyć za cytowaną autorką, że współdziałanie to niesie ze sobą różnej skali korzyści, niezależne od zakresu, formy czy nasilenia współdziałania oraz formalnych lub nieformalnych związków (relacji) między organizacjami, a także w relacjach międzyorganizacyjnych z ich otoczeniem bliższym i dalszym (interesariuszami).

W tym miejscu nieodzownym jest zdefiniowanie przywołanych wyżej pojęć zarówno w świetle poglądów i definicji szeroko prezentowanych w literaturze przedmiotu, jak i ich rozumienia oraz zastosowania przez autorów w niniejszej pracy.

Przywołany rodzaj formalnych i nieformalnych relacji można zidentyfikować na płaszczyźnie funkcjonowania Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych (utworzonego w 2008 r. [<http://www.forumrot.pl>] (10.08.2014)], które *de facto* nie ma instytucjonalnej czy formalno-prawnej

² Oprócz określenia „model trójstopniowy”, którego dla opisu systemu organizacji turystyki w Polsce w oparciu o podmioty POT – ROT – LOT używają m.in. J. Wyrzykowski i J. Marak [2012], w literaturze występuje także „model trójszczeblowy”, który proponowany jest w pracach m.in.: Migdala [2008] oraz Kruczka i Zmyślonego [2010, s. 139].

podstawy działania, a jest formą płaszczyzny dobrowolnej współpracy oraz współdziałania merytorycznego i organizacyjnego wszystkich 16 ROT. W tym ujęciu za „relacje międzyorganizacyjne” uznaje się oddziaływanie mające charakter bardziej uporządkowany, względnie trwałe i obejmujące względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne oddziaływania między organizacjami (tj. porozumienia handlowe, porozumienia organizacji niedochodowych, wspólne przedsięwzięcia, wspólne programy, relacje dwóch typów: organizacja – instytucja finansowa oraz beneficjent – sponsor). B. Koźuch [2011, s. 111] dodatkowo zauważa, że współdziałanie organizacji często „przekracza granice organizacji, a coraz częściej nawet granice sektorów” – co można odnosić do współczesnej struktury interesariuszy ROT pochodzących spoza sektora turystyki.

Termin „interesariusze”, analogiczny do terminu „akcjonariusze”, zaproponował prof. S. Kwiatkowski z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, chcąc zachować podobną analogię, jaka występuje w języku angielskim (*shareholders* i *stakeholders*)³. Samo pojęcie zostało wprowadzone do teorii ekonomii przez I. Ansoffa i R. Stewarta w latach sześćdziesiątych XX w., a następnie rozwinięte przez R. E. Freemana [1984]. W licznych pracach odnoszących się do interpretacji tego pojęcia wskazuje się także na „grupy interesu” i „teorię interesariuszy”, czyli „grup i osób pośrednio lub bezpośrednio zainteresowanych działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [por. Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 80] lub „grup, od których zależy przetrwanie organizacji” [por. Mitchel, Agle, Wood 1997, s. 853]. Warto wskazać, że pojęcia „grupa interesu” i „interesariusze” są przez badaczy zazwyczaj utożsamiane, choć jak podnosi K. Obłój [1998, s. 111], wydaje się właściwe ich rozróżnienie w zależności od tego, czy poza posiadaniem swojej „stawki” w działaniu firmy (grupy interesu) są w stanie również wywierać efektywną presję na organizację (interesariusze).

W artykule przyjęto rozumienie zakresu pojęcia otoczenia według koncepcji i w ujęciu modelu R. W. Griffina [2004] wskazującego między innymi na rolę zarządu i pracowników (biura) organizacji (tzw. otoczenie wewnętrzne) oraz znaczenie tzw. otoczenia celowego (zadaniowego), którego elementy można m.in. utożsamiać z typologią członków zwyczajnych oraz innych interesariuszy ROT oraz modelu M. Bielskiego [1996] wprowadzającego dodatkowe elementy otoczenia zewnętrznego, tj.: naturalne, edukacyjne, demograficzne, techniczne oraz modyfikując i uzupełniając składowe otoczenia celowego, tj.: odbiorcy, konkurenci, instytucje państwowe bezpośrednio wpływające na organizację, czynniki społeczne, czynniki techniczne.

³ Chodziło również o zachowanie rdzenia „interes” (*to have a stake in sth.* – mieć w czymś interes).

Współpraca w gospodarce turystycznej

Zdaniem A. Panasiuka [2014] istotnym elementem współczesnego rynku turystycznego są rodzaje relacji (relacje współpracy) na rynku turystycznym, w których uczestniczą podmioty strony podaźowej (m.in.: „destynacje turystyczne”, tj. „jednostki zajmujące się tworzeniem warunków do uprawiania turystyki oraz kreowaniem i udostępnianiem oferty turystycznej w obszarach recepcji turystycznej (m.in. ROT) i popytowej rynku turystycznego” (por. ryc. 1). Autor trafnie podkreśla dalej, że „budowanie współczesnych relacji rynkowych wymaga również spełnienia kolejnych dwóch warunków [Panasiuk 2014, s. 111]:

- zaangażowania polegającego na dedykowaniu pewnej części swojej aktywności, czasu i środków konkretnemu partnerowi,
- wzajemności, która uwzględnia znaczenie pewnej symetrii zaangażowania i wymiany oraz prowadzi do realizacji wspólnych celów”.

		Relacje współpracy		
		Przedsiębiorstwo turystyczne	Destynacja turystyczna (m.in. ROT)	Konsument-turysta
Relacje współpracy	Przedsiębiorstwo turystyczne	bezpośrednio równoległe	pośrednio równoległe	wymiany
	Destynacja turystyczna (m.in. ROT)	pośrednio równoległe	bezpośrednio równoległe	wymiany
	Konsument-turysta	wymiany	wymiany	bezpośrednio równoległe

Ryc. 1. Stosunki między podmiotami rynku turystycznego (z udziałem ROT)

Fig. 1. Relationships between entities of the tourism market (including ROT)

Źródło/Source: Opracowanie na podstawie/own elaboration based on: [Panasiuk 2014, s. 109].

W tabeli 1 zaprezentowano typologię relacji (w tym korzyści) wynikających z zakresu współdziałania międzyorganizacyjnego⁴, w których dopatrywać się można (przykłady odnotowano) także odniesień do funkcjonowania

⁴ Formą współdziałania międzyorganizacyjnego jest m.in. praktyka i teoria partnerstwa publiczno-prywatnego i różne jego odmiany. Partnerstwo publiczno-prywatne najczęściej jest definiowane jako „współdziałanie między organizacją publiczną i organizacją nastawioną na kreowanie zysku, polegające na długoterminowym angażowaniu się prywatnych inwestorów w realizację inwestycji publicznych na zasadach pozwalających lepiej realizować cele publiczne, a jednocześnie gwarantujących osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo” [Zysnarski 2003, s. 9–11]. Taki model obejmuje między innymi działania ROT we współdziałaniu z członkami zwyczajnymi organizacji – przedsiębiorcami turystycznymi czy ich zrzeszeniami (izby turystyki).

ROT w relacjach z członkami zwyczajnymi, interesariuszami organizacji czy podmiotami gospodarki turystycznej⁵ z otoczenia bliższego i dalszego.

Tabela 1. Rodzaje strategicznych zachowań organizacji (ROT) nastawionych na współdziałanie

Table 1. Types of strategic behavior of organizations (ROT) focused on cooperation

Rodzaj współdziałania	Sieć ⁽¹⁾	Koordinacja ⁽²⁾	Kooperacja ⁽³⁾	Partnerska współpraca ⁽⁴⁾
Wymiana informacji	x	x	x	x
Wzajemna korzyść	x	x	x	x
Zmiana form działania		x	x	x
Realizacja wspólnych celów		x	x	x
Wspólne wykorzystanie zasobów			x	x
Zwiększenie kompetencji				x
(1) – sieć powiązań ROT z członkami w oparciu o „kartę prawa członka organizacji”				
(2) – koordynacja przez ROT we współpracy z POT procesu kategoryzacji punktów IT				
(3) – kooperacja ROT z POT i członkami organizacji czy interesariuszami w organizacji ekspozycji targowych, study tour, publikacji materiałów promocyjnych				
(4) – partnerska współpraca ROT w ramach Forum ROT				

Źródło/Source: Opracowanie na podstawie/own elaboration based on: [Kozuch 2011, s. 112].

B. Kozuch [2011, s. 109–110] – powołując się na tezy T. Pszczołowskiego [1978, s. 273] – rozróżnia trzy typy współdziałania: współpracę (czyli kooperację pozytywną), współzawodnictwo (inaczej rywalizację) oraz walkę (tj. kooperację negatywną). Wskazywaną w literaturze formą współdziałania jest także konfrontacja, czyli działania polegające na rywalizacji lub walce, przybierające w praktyce różne formy konkurowania. Jak dowodzi cytowana autorka, „trwałe relacje pomiędzy współpracującymi organizacjami prowadzą do pojawienia się więzi partnerskich”, przy czym muszą być one oparte o: „przestrzeganie kryteriów etycznych współpracy, np. słowne przyrzeczenie określonych warunków, trzymanie się wstępnych uzgodnień, wzajemną dbałość o korzyści partnerów, ściśle realizowanie ustalonych reżimów jakościowych, terminów płatności, warunków dostaw; opłacalność ekonomiczną lub zwiększenie skuteczności organizacyjnej; uwzględnianie norm zwyczajowych opartych na wspólnocie celów i interesów;

⁵ W pracy przyjęto rozumienie pojęcia gospodarki turystycznej w ujęciu B. Meyer [2008], która zauważa, że „wydaje się więc logicznym następujące rozróżnienie pojęć „gospodarka turystyczna” i „przemysł turystyczny”: przemysł turystyczny stanowi część gospodarki turystycznej, która obejmuje działania skierowane na bezpośrednią realizację zapotrzebowania zgłaszanego przez turystów, dopełnieniem zaś są pozostałe rodzaje aktywności gospodarczej, pośrednio związane z działalnością turystyczną (umożliwiającej tę działalność i zapewniającej jej właściwą realizację)” [Meyer 2008, s. 16].

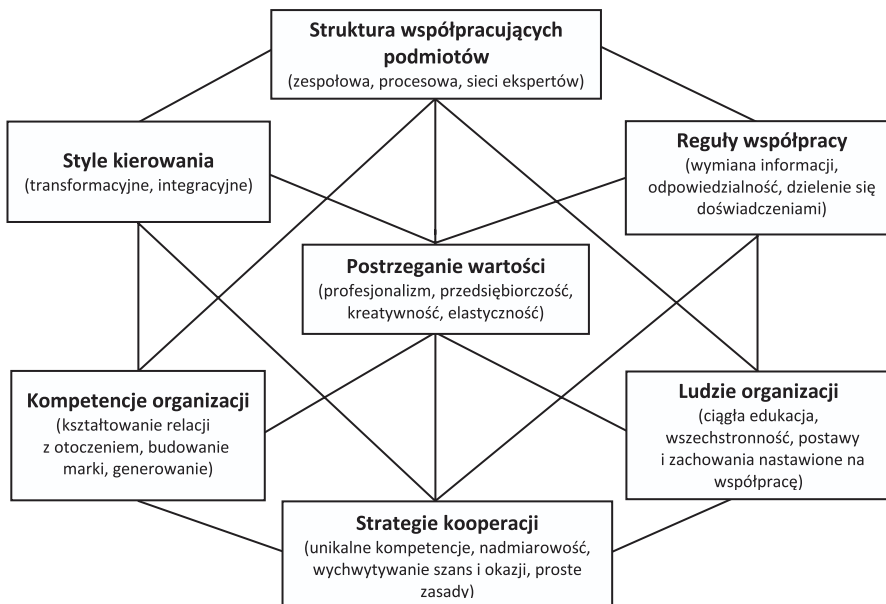
wzajemny szacunek” [Kozuch 2011, s. 114]. Cennym spostrzeżeniem wskazanej autorki, której pogląd podzielają autorzy niniejszej pracy, jest konstatacja, że konkurowanie (jako forma współdziałania) organizacji (tu publicznej⁶, w tym takiej jak ROT) nie jest warunkiem jej istnienia, ale zwiększa efektywność działania i efektywność wykorzystywania środków publicznych, z których korzystają między innymi ROT.

Interdyscyplinarny charakter turystyki, wielość potrzeb zaspokajanych przez aktywność turystyczną oraz różnorodność podmiotów zaangażowanych w tworzenie produktu turystycznego sprawia, że rozwój turystyki zależy od wielu czynników o charakterze endo- (wewnętrzne, lokalne) i egzogenicznych (zewnętrzne, ponadlokalne) [por. Grabowska 2013]. Szczególne znaczenie ma współpraca podmiotów gospodarki turystycznej [Rapacz, Jaremen 2007]. Według A. Wolnej-Samulak i M. Bordun, „warunkiem skutecznego zarządzania gospodarką turystyczną na poziomie lokalnym i regionalnym jest ukształtowanie systemu współpracy pomiędzy: jednostkami prowadzącymi działalność gospodarczą, jednostkami samorządu terytorialnego wszystkich szczebli, organizacjami i stowarzyszeniami branży turystycznej, w tym samorządu gospodarczego, regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi” [Wolna-Samulak, Bordun 2013, s. 78–79].

Zawarty w genotypie przedsiębiorstwa turystycznego i każdej innej organizacji funkcjonującej (przejściowo lub stale) w obrębie sektora usług turystycznych wymóg wszechstronnej współpracy wynika z istoty oferty komercyjnej. W praktyce bowiem żaden produkt turystyczny nie ma monolitycznej struktury. Widać to dobrze z perspektywy tworzenia – przywołanego wcześniej – „turystycznego łańcucha wartości [Weiermair 1997, s. 40]. O atrakcyjności turystycznej danego miejsca (miasta, regionu, kraju) decydują tak różne czynniki, jak: walory naturalne, sieć połączeń komunikacyjnych zapewniająca bezpieczny przyjazd i wyjazd, infrastruktura pobytu: noclegi, wyżywienie, spędzanie wolnego czasu i inne. Paradygmat nowoczesnego przedsiębiorstwa turystycznego, podkreślający konieczność współpracy z innymi partnerami biznesowymi współtworzącymi ofertę (regionalny produkt turystyczny) dla klienta, wydaje się oczywisty. Pojedyncza firma nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb klienta związanych z przyjazdem, pobytem w danym miejscu i jego opuszczeniem [por. Morawski 2012, s. 50].

⁶ Wszystkie Regionalne Organizacje Turystyczne w Polsce mają atrybuty organizacji publicznych, posiadają status stowarzyszenia. Część ROT dodatkowo zarejestrowana jest jako organizacje pożytku publicznego, a jednostkowe ROT (4) prowadzą jednocześnie działalność gospodarczą ze stosownym wpisem do KRS.

Warto zaznaczyć, że wskazane uwarunkowania w dużej mierze dotyczą zjawisk współdziałania w systemie gospodarki turystycznej⁷, które – jak trafnie zauważa B. Kozuch [2011, s. 111] – stają się atrybutem każdej organizacji, a określony poziom zdolności do współdziałania decyduje o skuteczności i ekonomiczności osiągania przez organizację wyznaczonych celów, których realizacja tylko przez samą organizację byłaby niemożliwa lub koniecznym byłoby przeznaczyć na nią znacznie więcej sił i środków. Pogląd ten uzasadnia konieczność dokonywania ocen zakresu i form współdziałania w systemie ROT jako potencjalnego wskaźnika skuteczności ich funkcjonowania.



Ryc. 2. Model uwarunkowań zewnętrznych gospodarki turystycznej

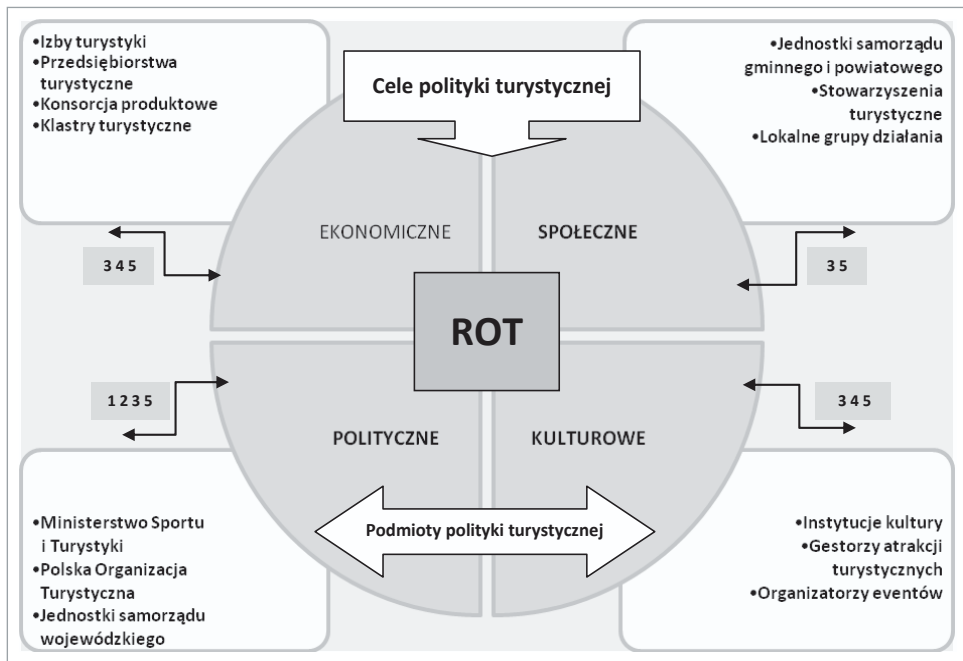
Fig. 2. A model showing external conditions of the tourism economy

Źródło/Source: [Morawski 2007, s. 32].

Na rozwój turystyki w skali regionu w dużym stopniu wpływa obecnie (z wielu względów bardziej niż kiedykolwiek wcześniej) zdolność do współpracy podmiotów organizacyjnych [Morawski 2007, s. 27], działających w ramach regionu przedsiębiorczego pojmowanego jako wspólnota partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania pro-

⁷ Szerzej o systemie gospodarki turystycznej w kontekście polityki turystycznej (na szczeblu narodowym, regionalnym i lokalnym) piszą między innymi: W. Alejziak [2004] oraz L. Butowski [2004].

duktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostanienia wyma-
ganiom i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo i społeczności
lokalne. Czynniki zewnętrzne otoczenia dalszego (makrootoczenia), przesą-
dzające o rozwoju gospodarki turystycznej (np. czynniki bazowe w katego-
riach „7S” – wartości, strategia, struktura, ludzie, reguły, style kierowania
i umiejętności) znajdują się poza kontrolą regionu [Morawski 2007, s. 31],
co ma istotne znaczenie dla oceny uwarunkowań zewnętrznych funkcjono-
wania ROT i ich współpracy z otoczeniem (ryc. 2).



Legenda: charakter związku: 1 – zależność kompetencyjna lub formalna; 2 – nadzór, kontrola, finansowanie; 3 – konsultacja, partnerstwo, współpraca, współdziałanie; 4 – związki rynkowe typu popyt-podaż; 5 – wspieranie projektów, inicjatyw i programów działania.

Ryc. 3. Miejsce i relacje współpracy regionalnych organizacji turystycznych z podmiotami otoczenia w systemie polityki turystycznej

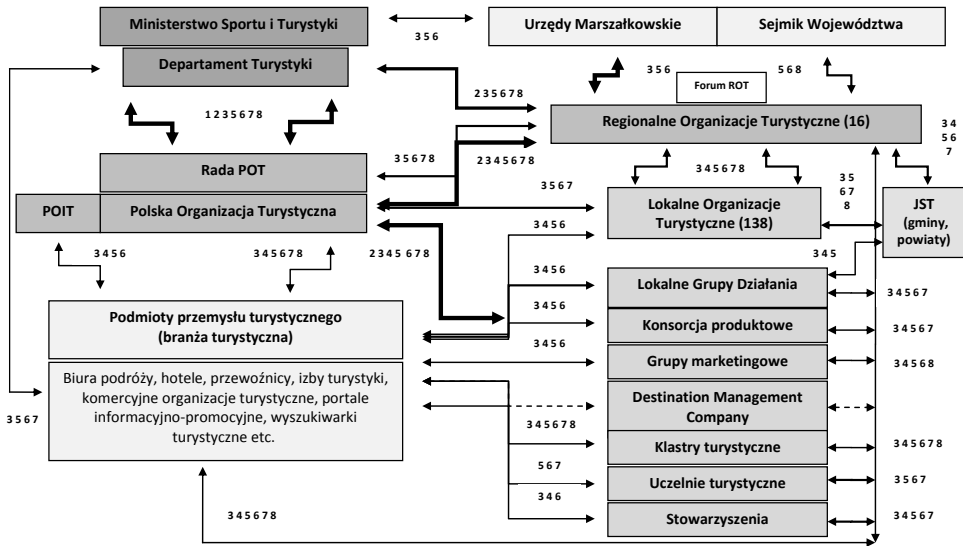
Fig. 3. Location and collaborative relationships between regional tourism organizations and surrounding entities within the tourism policy system

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje oraz poglądy szeregu autorów przypisujących ROT różne cele i zadania w kształtowaniu polityki turystycznej [Borzyszkowski 2011; Migdal 2007; Milewski 2006; Panasiuk 2009a, 2009b, 2010; Kizielewicz 2012], można podjąć także próbę wskazania

roli i znaczenia ROT jako podmiotów polityki turystycznej, a dalej próbę określenia charakteru i zakresu ich współpracy z otoczeniem, w kontekście realizacji podstawowych celów tej polityki (ryc. 3)⁸.

Z kolei na rycinie 4 przedstawiono ogólny schemat struktury podmiotów gospodarki turystycznej (z udziałem ROT) uczestniczących w trójstopniowym systemie promocji turystycznej Polski, wraz z autorską próbą określenia charakteru i siły wzajemnych związków i relacji współpracy (obserwowanych, a nie oczekiwanych).



Legenda: charakter związku i relacji: 1 – zależność kompetencyjna lub formalna; 2 – nadzór, kontrola, finansowanie; 3 – konsultacja, partnerstwo, współpraca, współdziałanie; 4 – związki rynkowe typu popyt-podaż; 5 – wspieranie projektów, inicjatyw i programów działania; 6 – relacje informacyjne, 7 – relacje edukacyjne, 8 – relacje decyzyjne. Siła związku i relacja: \longleftrightarrow – mocna; \rightarrow – umiarkowana; \dashrightarrow – słaba; \nrightarrow – brak.

Ryc. 4. Regionalne organizacje turystyczne w systemie wybranych podmiotów gospodarki turystycznej w Polsce

Fig. 4. Regional tourist organizations within the system of selected entities of the tourism economy in Poland

Źródło/Source: Opracowanie własne/own elaboration.

⁸ W artykule przyjęto definicję uznającą politykę turystyczną za „działalność polegającą na określeniu celów ekonomicznych, politycznych, społecznych i kulturowych związanych z rozwojem turystyki, uzyskiwaniu wszechstronnych pozytywnych efektów wynikających z istnienia popytu i podaży, dążeniu do zaspokajania potrzeb społecznych w zakresie uprawiania turystyki i precyzowaniu środków niezbędnych do realizacji wymienionych wyżej celów” [Wodejko 1998, s. 170].

Obecnie trwa ożywiona dyskusja zarówno w środowisku naukowców, jak i praktyków branży turystycznej na temat zakresu i form współpracy pomiędzy ROT a interesariuszami systemu turystyki, której celem jest opracowanie docelowej struktury trójszczeblowego systemu promocji turystycznej w Polsce [Grabińska, Mierniczak 2010; Migdal 2008, 2012, 2013; Wysokiński 2007; Zmyślony 2013]. Przykładowo prezentowane ideowe modele systemu organizacyjnego promocji turystyki w Polsce [por. Migdal 2008, 2013], które w założeniach ukierunkowane są na ujednoczenie struktur interesariuszy w ROT, wydają się słuszne z punktu widzenia formalno-administracyjnego i prawnego (dostosowanie do norm ustawy). Jednak wdrożenie tych modeli do praktyki organizacyjnej – zdaniem autorów niniejszej pracy – będzie trudne (o ile w ogóle możliwe) ze względu na:

- historycznie już ukształtowane struktury regionalne (zmiana spowoduje chaos),
- możliwość niepozyskania postulowanych typów interesariuszy organizacji na poziomie regionalnym (bowiem mogą być niereprezentowane lub mają sprzeczne cele statutowe⁹),
- model finansowania działalności ROT (środki pozyskane od wskazanych w modelu członków¹⁰ w trybie składek są najczęściej symboliczne, i nie pozwolą na sprawne funkcjonowanie organizacji),
- partykularne interesy członków organizacji, członków zarządów czy pozamerytoryczne wpływy o charakterze lobbingu politycznego (ze strony m.in. samorządów województw).

Mając na względzie przedstawione powyżej aspekty współpracy ROT z otoczeniem, nasuwa się pogląd o potrzebie prowadzenia dalszych pogłębionych badań służących budowaniu właściwej pozycji ROT w systemie konkurencyjnej gospodarki turystycznej. Jednym z ważnych obszarów takich badań są cele funkcjonowania ROT oraz rzeczywiste, a nie deklaratywne obszary (zadania) i platformy (formy podmiotowe) współpracy w regionie.

⁹ Przykładowo większość członków regionalnych izb turystyki (turoperatorów, biur podróży) prowadzi działalność w zakresie turystyki wyjazdowej z danego regionu, a taki rodzaj działalności nie może i nie powinien być przedmiotem promocji prowadzonej przez ROT, gdyż jest on sprzeczny z celami statutowymi tych organizacji.

¹⁰ Działające w regionach różne organizacje branżowe i stowarzyszenia (m.in. PTTK, PTSM, stowarzyszenia pilotów itp.) najczęściej same utrzymują się ze składek swoich członków i nie dysponują znaczącymi kwotami „wolnych środków finansowych” na wsparcie działalności ROT (także finansowania kosztów własnych: biuro, kadra). Również zdecydowana większość jednostek naukowych funkcjonujących w gospodarce turystycznej to podmioty utrzymujące się z subwencji oświatowej lub chesnego, a tym samym posiadające ograniczone możliwości finansowego wsparcia ROT.

Cel i metody badawcze

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka form i zakresu współpracy regionalnych organizacji turystycznych w Polsce z ich otoczeniem bliższym i dalszym w warunkach rosnącej konkurencyjności na rynku turystycznym. Zamysłem autorów było poznanie opinii wybranej grupy respondentów na temat rzeczywistych, a nie deklaracyjnych obszarów i platform współpracy ROT z członkami organizacji oraz innymi interesariuszami z regionalnej gospodarki turystycznej oraz porównanie uzyskanych wyników z treścią dokumentów formalnych (statutów) regulujących funkcjonowanie organizacji we współpracy z różnymi podmiotami jej bliższego i dalszego otoczenia. W tym celu, w okresie od stycznia do lipca 2014 roku, przeprowadzono badania ankietowe, którymi objęto wszystkich dyrektorów biur Regionalnych Organizacji Turystycznych w Polsce. Uznano ich za ekspertów w zakresie badanej problematyki ze względu na pełnioną funkcję oraz posiadanie kompetencji i szerokiej wiedzy o funkcjonowaniu ROT. Uzyskano odpowiedzi od 15 osób (na udział w badaniach nie zgodziła się Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna)

Na potrzeby realizacji wskazanego celu opracowania posłużono się badaniami źródeł wtórnych, w tym szczególnie dokumentów statutowych ROT (analiza struktur celów), oraz pogłębioną analizą wyników uzyskanych w badaniach ankietowych. Ponadto wykorzystano metodę dedukcji oraz – w celu uproszczenia prezentacji części problemów – także redukcji oraz metodę obserwacji własnych (zwłaszcza w odniesieniu do aspektów praktycznych). Przy wnioskowaniu posłużono się metodą analizy porównawczej. Wykorzystano także przegląd literatury publikacji naukowych dotyczących ROT, zjawiska współpracy i relacji, problemów korzyści w otoczeniu organizacji, gospodarki turystycznej oraz gospodarki opartej na wiedzy.

Wprawdzie stosunkowo nieliczna próba badawcza oraz prawdopodobnie nie do końca pełny obiektywizm badanych (dyrektorów biur ROT) nakazuje daleko idącą ostrożność przy formułowaniu uogólnień i stawianiu kategorycznych wniosków, jednak charakter badań oraz „znajomość rzeczy” i kompetencje respondentów pozwalają zarysować podstawowe prawidłowości dotyczące celów, zakresu i form współpracy ROT z ich otoczeniem.

Wyniki

Ciekawych obserwacji o znaczeniu współpracy (współdziałania, kooperacji, partnerstwa) w funkcjonowaniu ROT dostarcza przegląd nielicznych, a stosowanych w literaturze przedmiotu definicji „regionalnej

organizacji turystycznej” (tab. 2), który pozwala na sformułowanie kilku wniosków:

- powszechne wskazywanie na „współpracę” jako element strategicznej zasady działania ROT;
- jednostkowe określenie formuły prawnej działania ROT (jako stowarzyszenie) lub stosowanie nieprecyzyjnego określenia formy współpracy jako „płaszczyzny” czy „forum”;
- koncentrację na formułowaniu szerokiego katalogu typów członków ROT;
- podkreślanie potrzeby rozwoju turystyki w regionie z udziałem ROT;
- jednostkowe określenie ROT, z wykorzystaniem pojęcia instytucji (w naukach o zarządzaniu – „instytucja” to organizacja w sensie rzeczowym, czyli konkretny byt, wyodrębniony z otoczenia pod względem prawnym, rzeczowym, finansowym i strukturalnym);
- pomijanie precyzyjnego sformułowania celów merytorycznego działania ROT lub tylko uzupełnianie bezpośredniej definicji dodatkowo o katalog celów ROT;
- brak elementów określających potrzebę skutecznego i efektywnego działania ROT (tylko jednostkowa definicja Migdala [2013]);
- wielokrotne wzajemne powielanie lub tylko symboliczne modyfikowanie przez autorów wybranej definicji ROT.

Tabela 2. Przegląd definicji regionalnej organizacji turystycznej
Table 2. Review of definitions of the regional tourism organization

Wybrani autorzy definicji	Definicja regionalnej organizacji turystycznej
<p><i>Zasady współpracy między POT, ROT i LOT (2001), Projekt Dyrekcji Współpracy Regionalnej Polskiej Organizacji Turystycznej z 23 kwietnia 2001 roku, maszynopis niepublikowany.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej, działająca na terenie jednego lub więcej województw, zrzeszająca: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, atrakcyjne turystycznie gminy, a docelowo także lokalne organizacje turystyczne, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej w postaci organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszeń turystycznych; inne zainteresowane rozwojem turystyki w województwie podmioty”.
<p><i>Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych (2002) Polska Organizacja Turystyczna, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, s. 6.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „forum współpracy samorządów terytorialnych, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce”.

Gryszel P. [2004, s. 23]	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej, działająca na terenie jednego lub więcej województw, zrzeszająca: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, atrakcyjne turystycznie gminy, a docelowo także lokalne organizacje turystyczne, przedstawicieli lokalnej branży turystycznej w postaci organizacji zrzeszających przedsiębiorców z dziedziny turystyki, samorządu gospodarczego i zawodowego oraz stowarzyszeń turystycznych; inne zainteresowane rozwojem turystyki w województwie podmioty”.
Panasiuk A. [2008, s. 33]	<ul style="list-style-type: none"> • „forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji i stowarzyszeń branżowych w turystyce działających na obszarze regionalnym (...), a także formuła współdziałania z innymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej (podmioty kulturalne, sportowe, szkoły, uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb turystyki)”.
Panasiuk A. [2009, s. 192]	<ul style="list-style-type: none"> • „... formalnie najbardziej zaawansowana forma współpracy pomiędzy podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej w układzie przestrzennym. (...) forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji i stowarzyszeń branżowych w turystyce działających na obszarze regionalnym lub lokalnym, a także formuła współdziałania z innymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej (podmioty kulturalne, sportowe, szkoły i uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb turystyki)”.
Mitura E. [2009, s. 8]	<ul style="list-style-type: none"> • „... forum współpracy samorządów terytorialnych, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce”.
Kruczek Z., Zmysłony P. [2010, s. 139]	<ul style="list-style-type: none"> • „... płaszczyzna współpracy władz samorządowych województwa, samorządów gminnych i powiatowych oraz ich związków, zawodowych organizacji branżowych i podmiotów gospodarczych działających w turystyce, stowarzyszeń, fundacji i innych organizacji turystycznych, uczelni i szkół kształcących kadry turystyczne, osób fizycznych, a także samych LOT”.
Wyrzykowski J., Marak J. [2010, s. 220]	<ul style="list-style-type: none"> • „... stanowią regionalne płaszczyzny współpracy wszystkich podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki w województwie”.
Borzyszkowski J. [2011, s. 64]	<ul style="list-style-type: none"> • „... organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej (...) członkami lub udziałowcami (w zależności od formy organizacyjno-prawnej są: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, gminy atrakcyjne pod względem turystycznym (docelowo LOT), przedstawiciele lokalnej branży turystycznej oraz inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w województwie”.
Molenda M. [2011, s. 302]	<ul style="list-style-type: none"> • „... płaszczyzna współpracy różnych podmiotów regionalnych i lokalnych (władzy samorządowej, podmiotów gospodarczych działających w turystyce, uczelni i szkół kształcących kadry dla branży turystycznej, stowarzyszeń itp.”.

Walas B., red. [2012, s. 156]	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego i lokalnej branży turystycznej (...) członkami lub udziałowcami są: marszałek województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, atrakcje turystyczne gminy, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej zrzeszonej w stowarzyszeniach, inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w regionie”.
Migdal M. [2013, s. 17]	<ul style="list-style-type: none"> • „... to regionalne partnerstwo o charakterze branżowym, działające formalnie jako szczególnego rodzaju stowarzyszenia z udziałem osób fizycznych i prawnych. Nie należy ich postrzegać jak odrębnych, zewnętrznych podmiotów”. • „ROT należy traktować jako swoiste narzędzia sprawniejszej i efektywniejszej realizacji wyodrębnionych zadań własnych mających na celu korzyść wspólną”.
Wolak-Samulak A., Bordun M. [2013, s. 79]	<ul style="list-style-type: none"> • ... „ formalnie najbardziej zaawansowana forma partnerstwa pomiędzy podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej w układzie przestrzennym. (...) forum współpracy przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji i stowarzyszeń branżowych w turystyce działających na obszarze regionalnym (...), ale również formuła współpracy z innymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej (podmioty kulturowe, sportowe, szkoły i uczelnie wyższe kształcące dla potrzeb turystyki”.
Polska Organizacja Turystyczna http://pot.gov.pl.pot.potsite.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne (10.08.2014)	<ul style="list-style-type: none"> • „organizacja współpracy samorządu terytorialnego (zwłaszcza samorządu szczebla wojewódzkiego) i branży turystycznej (szeroko rozumianej ze względu na heterogeniczny charakter gospodarki turystycznej) w zakresie promocji obszaru obejmującego działalność tej organizacji, jako regionu atrakcyjnego turystycznie w kraju i zagranicą, założona w formie prawno-organizacyjnej – stowarzyszenia”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanych autorów.

Source: Own elaboration based on the citations from those authors.

W literaturze przedmiotu regionalnym organizacjom turystycznym przypisuje się wiele różnych szczegółowych celów i zadań [Banasik i Borne-Januła 2011; Borzyszkowski 2011; Butowski 2004; Grabińska, Mierniczak 2010; Gryszel 2004; Jaremen, Rapacz 2007; Kizielewicz 2012; Kruczek, Zmyślony 2010; Migdal 2008, 2013; Panasiuk 2008; Pawlicz 2008; Wanagos 2011; Wysokiński 2007], w tym bardzo precyzyjnie sformułowanych działań istotnych dla budowania skutecznej sieci współpracy w regionie w sferze rozwoju i promocji turystyki, które nie zawsze znajdują formalno-prawne odzwierciedlenie w statutach tych organizacji, ale są praktycznie realizowane lub – z drugiej strony – całkowicie pomijane.

Interesujących obserwacji dostarcza analiza aktualnych celów i zadań ROT zapisanych formalnie w dokumentach statutowych, która pośrednio wskazuje na strategiczne kierunki działania oraz ogólnego funkcjonowania organizacji w regionalnej gospodarce turystycznej (tab. 3).

Tabela 3. Przegląd celów i zadań regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w świetle statutów organizacji

Table 3. Overview of the objectives and tasks of the regional tourism organizations in Poland in light of their statutes

Cel ^(A)	DOT	KPROT	LROT	LOTUR	MOT	MAROT	OROT	PROT	PDROT	PMROT	ROTWŁ	ROTWS	ŚOT	WMROT	WOT	ZROT	Ogółem liczba ROT
Kreowanie wizerunku województwa jako regionu atrakcyjnego turystycznie		x	x	x	x		x		x		x			x	x	x	10
Inicjowanie i koordynowanie działań marketingu turystycznego województwa													x		x		2
Integrowanie różnych instytucji i środowisk zainteresowanych rozwojem turystycznym województwa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	15
Współpraca z lokalnymi organizacjami turystycznymi	x	x	x	x		x		x		x			x	x	x	x	11
Prowadzenie działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości oraz działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych	x									x		x		x		x	5
Zwiększanie liczby turystów odwiedzających region – rozwój turystyki w województwie		x	x	x							x				x	x	6
Działanie na rzecz wzrostu wpływów finansowych z turystyki		x		x											x	x	4
Podnoszenie efektywności ekonomicznej podmiotów świadczących usługi dla turystów														x			1
Prowadzenie informacji turystycznej w województwie i o województwie	x				x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	11
Stworzenie i koordynacja regionalnego systemu IT	x	x	x	x			x		x	x		x	x	x	x	x	12
Wspomaganie lokalnych organizacji i struktur turystycznych		x									x						2

Legenda: (A) – ze względu na wykorzystywanie w dokumentach statutów ROT różnych form konsytuacji oraz zapisów celów i zadań w tabeli dokonano autorskiego ujednocnienia, agregując nazwy celów i zadań mających analogiczny charakter.

DOT – Dolnośląska Organizacja Turystyczna; KPROT – Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna; LROT – Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna; LOTUR – Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna; MOT – Małopolska Organizacja Turystyczna; MAROT – Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna; OROT – Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna; PROT – Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna; PDROT – Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna; PMROT – Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna; ROTWŁ – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego; ROTWS – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego; ŚOT – Śląska Organizacja Turystyczna; WMROT – Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna; WOT – Wielkopolska Organizacja Turystyczna; ZROT – Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna

cd. tabeli 3.

Działanie na rzecz wzrostu bezpieczeństwa w kontekście rozwoju ruchu turystycznego i zagrożenia przestępczością typową dla obszarów turystycznych, w tym przestępczością wśród dzieci i młodzieży																		x	1	
Podejmowanie przedsięwzięć kinematograficznych																			x	1
Tworzenie układów partnerskich na rzecz rozwoju regionalnego																			x	1
Ogółem (liczba celów i zadań)	15	16	11	11	9	11	10	9	10	14	10	13	11	15	11	22				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy statutów 16 regionalnych organizacji turystycznych w Polsce (dane z serwisów internetowych wskazanych organizacji – dostęp: 10.08.2014). **Source:** Own elaboration based on the analysis of the statutes of 16 regional tourism organizations in Poland (websites listed organization – access: 10.08.2014).

Przy zastrzeżeniu istnienia możliwych rozbieżności między rzeczywistym katalogiem działań podejmowanych przez ROT a zapisami formalno-prawnymi w statutach organizacji oraz przy zachowaniu ostrożności interpretacyjnej wynikającej z obserwacji i doświadczeń zawodowych autorów tej pracy, należy zwrócić uwagę na następujące fakty, które mogą potencjalnie determinować skuteczność funkcjonowania organizacji w układzie sieci współpracy w regionie, tj.:

- powszechna koncentracja ROT na realizacji celów i zadań w kilku strategicznych sferach:
 - integracji regionalnego rynku turystycznego (różnych instytucji i środowisk zainteresowanych rozwojem turystycznym województwa),
 - tworzeniu i rozwoju systemu informacji turystycznej (w tym prowadzenia IT),
 - rozwoju i promocji produktu turystycznego,
 - kreowaniu turystycznego wizerunku regionu,
 - rozwoju i doskonalenia kadr turystycznych,
 - prowadzeniu badań i monitoringu zjawisk turystycznych,
 - aktywnym uczestnictwie w opiniowaniu strategicznych dokumentów w turystyce,
- podejmowanie przez większość ROT obligatoryjnie nakazanej statutem współpracy z lokalnymi organizacjami turystycznymi (11 podmiotów),
- znaczące zaangażowanie ROT w propagowanie i podejmowanie działań na rzecz ekologii i ochrony środowiska kulturowego dla rozwoju turystyki (9 podmiotów),
- zauważalne zainteresowanie ROT tworzeniem platformy współpracy turystycznych podmiotów gospodarczych z władzami regionalnymi i krajowymi (8 podmiotów),

- widoczne, ale ograniczone zaangażowanie ROT w prowadzenie działań w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji (7 podmiotów),
- dostrzegane, ale ograniczone zaangażowanie ROT w działanie na rzecz poprawy infrastruktury turystycznej i zwiększania inwestycji turystycznych (7 podmiotów),
- mocno ograniczone zainteresowanie ROT działaniami wspomagającymi rozwój przedsiębiorczości oraz działalności wspólnot i społeczności lokalnych (5 podmiotów),
- niepokojąco ograniczony stopień koncentracji ROT na działaniach skutkujących wzrostem ruchu turystycznego (6 podmiotów) i wzrostem dochodów z turystyki w regionie (4 podmioty),
- niski poziom zainteresowania ROT podejmowaniem inicjatyw służących podnoszeniu jakości świadczonych usług i produktów turystycznych (4 podmioty),
- skrajnie niski poziom zainteresowania ROT działaniami wspierającymi podnoszenie efektywności ekonomicznej podmiotów świadczących usługi dla turystów (1 podmiot),
- skrajnie niska aktywność ROT w zakresie pozyskiwania funduszy europejskich i realizacji projektów dotyczących integracji europejskiej (2 podmioty),
- okazjonalne realizowanie celów spoza sfery turystyki (przeciwdziałanie bezrobociu, przedsięwzięcia kinematograficzne, tworzenie partnerstw) (2 podmioty).

W strukturze celów działania ROT dostrzec można słabą orientację na cele biznesowe i działania mające charakter skomercjalizowany (przynoszące wymierne korzyści), co może ograniczać z jednej strony obszary współpracy z podmiotami gospodarczymi działającymi w sferze turystyki, z drugiej zaś – możliwości bardziej sprawnego funkcjonowania ROT we współpracy z innymi członkami oraz innymi interesariuszami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Podejmowanie poszerzonych badań i analizy dotyczące struktury oraz charakteru celów działania ROT są sprawą kluczową dla określenia katalogu celów zapewniających wielokierunkową skuteczność funkcjonowania tych organizacji. Pogląd ten znajduje potwierdzenie w tezach K. Czernek, która stwierdza, że „gdy cel jest akceptowalny przez wszystkie współpracujące strony, rośnie prawdopodobieństwo skutecznej (przynoszącej pożądane rezultaty) i sprawnej (efektywnej) kooperacji” [Czernek 2012, s. 9].

Należy jednocześnie zwrócić uwagę na częste dokonywanie korekt zapisów celów i zadań statutowych ROT, co wynika z konieczności ciągłego

podejmowania nowych typów działalności przez ROT (np. przy pozyskaniu nowych typów zleceń czy realizacji nietypowych projektów w kooperacji z interesariuszami i podmiotami otoczenia) czy także zmiany wymuszonej potrzebą dostosowania organizacji do wymagań formalno-prawnych donatorów finansowych (np. wymogi formalne w konkursach o fundusze europejskie czy z budżetów podmiotów publicznych, w przetargach etc.).

Tabela 4. Zidentyfikowani rzeczywisti partnerzy współpracy regionalnych organizacji turystycznych (w 2014 r.) – struktura ilościowa

Table 4. Registered real-life partners of cooperation of regional tourism organizations (in 2014) – quantitative structure

Nazwa organizacji	Typy partnerów														Ogółem	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Ł	M		N
DOT ⁽¹⁾	1	3	1	7	43	–	–	–	–	–	1	–	2	29	26	113
KPOT ⁽²⁾	1	9	1	6	11	1	–	–	–	–	1	3	3	47	34	117
LRROT ⁽³⁾	–	3	1	2	12	2	–	–	1	2	–	3	2	18	3	49
LOTUR ⁽⁴⁾	–	8	1	2	8	1	–	–	–	6	–	1	3	10	30	70
MOT ⁽⁵⁾	1	4	1	10	25	2	3	1	–	10	2	5	3	50	120	237
MAROT ⁽⁶⁾	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	–
OROT ⁽⁷⁾	1	1	14	3	10	9	–	1	3	1	–	–	5	10	48	106
PROT ⁽⁸⁾	1	6	2	6	7	3	–	–	1	4	1	7	2	14	5	59
PDROT ⁽⁹⁾	1	4	1	–	17	–	–	–	1	7	1	13	1	22	16	84
PMROT ⁽¹⁰⁾	1	19	1	2	7	6	7	–	1	4	2	2	6	60	5	123
ROTWŁ ⁽¹¹⁾	1	3	1	9	25	3	0	1	0	10	1	2	1	120	5	182
ROTWŚ ⁽¹²⁾	1	5	5	12	36	6	–	–	1	11	–	–	2	25	1	105
ŚOT ⁽¹³⁾	1	4	2	3	11	–	–	1	–	5	3	5	3	80	–	118
WMROT ⁽¹⁴⁾	1	9	1	2	1	2	–	–	–	2	1	6	1	10	4	40
WOT ⁽¹⁵⁾	1	3	1	7	17	1	–	–	–	4	1	1	5	30	24	95
ZROT ⁽¹⁶⁾	1	9	1	3	26	6	1	1	–	–	1	7	–	3	27	86
Razem	13	90	34	74	256	42	11	5	8	66	15	55	39	528	348	1584

Legenda: A – Polska Organizacja Turystyczna; B – lokalna organizacja turystyczna; C – województwo samorządowe; D – powiat; E – gmina; F – lokalna grupa działania; G – grupa marketingowa; H – konsorcjum produktowe; I – klastery turystyczny; J – turoperator lokalny; K – izba gospodarcza turystyki; L – stowarzyszenie branżowe; Ł – uczelnia wyższa; M – przedsiębiorstwo turystyczne; N – inne; bd – odmowa przekazania danych. 1 – Dolnośląska Organizacja Turystyczna; 2 – Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna; 3 – Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna; 4 – Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna; 5 – Małopolska Organizacja Turystyczna; 6 – Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna (odmowa przekazania danych); 7 – Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna; 8 – Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna; 9 – Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna; 10 – Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna; 11 – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego; 12 – Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego; 13 – Śląska Organizacja Turystyczna; 14 – Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna; 15 – Wielkopolska Organizacja Turystyczna; 16 – Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ROT

Source: Own elaboration based on ROT surveys.

Struktura merytoryczna celów i zadań ROT, ujęta w statutach organizacji, jest także ukształtowana i uwarunkowana prawnie poprzez konieczność dokonywania formalno-prawnego rozdziału działań w sferze statutowej stowarzyszenia, w sferze prowadzonej działalności gospodarczej oraz w sferze działalności w formule organizacji non profit, które dodatkowo determinują odmienne zasady prowadzenia rachunkowości i księgowości w organizacji. Rzeczywisty obraz charakteru podmiotów stale współpracujących z ROT prezentuje tabela 4.

Analiza przedstawionych w niej informacji pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- silnie zróżnicowana jest liczba podmiotów współpracujących z ROT (od 40 do 237, przy czym aż 43% organizacji kooperuje z ponad 100 podmiotami), co pośrednio wskazuje na bardzo różny poziom aktywności organizacji i różny zasięg oddziaływania na otoczenie (np. w zakresie skuteczności pozyskiwania nowych członków);
- znacząca jest liczba podmiotów z przemysłu turystycznego w strukturze kooperantów ROT (33,3% z ogólnej liczby podmiotów kooperujących z organizacjami), szczególnie dotyczy to Śląskiej Organizacji Turystycznej (67,7% z ogólnej liczby podmiotów) i Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Łódzkiego (65,9 %), które można uznać za liderów wśród ROT, jeśli chodzi o skuteczną dywersyfikację źródeł dochodów oraz budowanie szerokich relacji biznesowych z otoczeniem;
- skrajnie niski jest udział lokalnych turoperatorów w strukturze członków zwyczajnych lub partnerów współpracujących z ROT (4,1% z ogólnej liczby podmiotów współpracujących), co nie pozostaje bez znaczenia dla komercjalizacji działalności ROT i skuteczności realizacji celów w odniesieniu do kreowania i rozwoju regionalnego produktu turystycznego;
- duża jest liczba podmiotów ze sfery okolo-turystycznej współdziałających z ROT (21,9% z ogólnej liczby podmiotów kooperujących, a szczególnie w Małopolskiej Organizacji Turystycznej (56%)), co pozwala na stwierdzenie o rosnącym zasięgu oddziaływania organizacji na interesariuszy w otoczeniu i budowaniu coraz szerszych sieci współpracy w regionie;
- duże znaczenie mają gminy jako jednostki intensywnie współdziałające z ROT (16,1% ogólnej liczby podmiotów kooperujących z organizacjami), a szczególnie w Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej (38% z ogólnej liczby podmiotów) i Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Łódzkiego (34,2%), co może mieć znaczenie dla kształtowania i realizacji zadań w sferze kreowania lokalnej oferty i ruchu turystycznego;

- stosunkowo wysoki jest poziom współpracy ROT z partnerami skupionymi w regionalnych izbach turystyki (blisko 69% ROT kooperuje), co ma istotne znaczenie dla skutecznej realizacji celów ROT w sferze komercjalizacji regionalnej oferty turystycznej;
- znacząca jest aktualnie (jednak dalej niewystarczająca) liczba lokalnych organizacji turystycznych współpracujących z ROT (65,2 % ze 138 tego typu organizacji działających w Polsce¹¹), co świadczy o stopniowym umacnianiu się trójstopniowego systemu turystyki (według danych za rok 2012 tylko 35% lokalnych organizacji turystycznych kooperowało z ROT [por. Andrzejewski, Kasprowicz 2012, s. 10]);
- ograniczony jest poziom współpracy ROT z lokalnymi grupami działania – 12,5% z 336 tego typu organizacji w Polsce [*Katalog LGD... 2012*], co może mieć znaczenie dla skuteczności rozwoju turystyki na terenach wiejskich jako celu działalności także ROT i ich członków oraz postulatów uzupełniania sieci trójstopniowego systemu zarządzania turystyką w Polsce, poprzez włączanie lokalnych grup działania szczególnie na tych obszarach, gdzie sieć lokalnych organizacji turystycznych jest nierozwinięta;
- skrajnie niski jest udział konsorcjów produktowych i klastrów turystycznych oraz uczelni wyższych w strukturze podmiotów kooperujących z ROT, co jest zjawiskiem niepokojącym w sytuacji rosnącej konkurencji rynkowej i współczesnych trendów w zarządzaniu turystyką wywodzących się z modelu gospodarki opartej na wiedzy, a także w kontekście powoływanych aktualnie – przy współdziałaniu POT – nowych konsorcjów (uznawanych przez część ROT za konkurentów) oraz postulowanego zaangażowania ROT w powoływanie klastrów (m.in. inspirowanie, pełnienie funkcji lidera, członkostwo zwyczajne) w celu skutecznego pozyskiwania dotacji UE w perspektywie 2014–2020;
- za niepokojący fakt uznać należy wskazywanie przez niektóre ROT braku rzeczywistej kooperacji z POT, co z jednej strony może być objawem braku porozumienia w sprawach merytorycznych lub organizacyjnych, z drugiej zaś – istnienia bliżej niezidentyfikowanych konfliktów.

Przyjmując ostrożnie, że o skuteczności współpracy ROT z otoczeniem decyduje między innymi stopień realizacji celów statutowych poprzez wdrażanie konkretnych zadań czy projektów, celowym jest dokonanie oceny rzeczywistych typów obszarów, zadań i płaszczyzn współpracy ROT z członkami oraz innymi podmiotami z otoczenia, co przedstawiono w tabeli nr 5 i 6.

¹¹ <http://www.forumlot.pl> (10.08.2014).

Tabela 5. Zidentyfikowane, współczesne typy obszarów (zadań) i płaszczyzny współpracy regionalnych organizacji turystycznych z otoczeniem (w 2014 r.) – część A
Table 5. Identified, contemporary types of areas (tasks) and areas of cooperation between regional tourism organizations and the environment (in 2014) – Part A

Podmiot współpracy	Dominujący obszar i płaszczyzna współpracy																					
	Promocja (w tym reklama)					Imprezy i eventy					Komerccjalizacja produktu turystycznego					Informacja turystyczna					Szlaki turystyczne	
	Rodzaj zadania/forma współpracy																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Liczba wskazań przez ROT																						
Polska Organizacja Turystyczna	7	3	-	2	-	-	5	6	-	-	-	-	-	-	3	3	1	-	-	2	-	-
Lokalna Organizacja Turystyczna	8	4	-	-	1	-	6	6	1	-	-	1	1	-	-	3	-	-	2	-	-	-
Województwo samorządowe	9	4	-	1	1	-	9	9	1	-	1	-	-	-	-	4	-	-	2	2	-	-
Powiat	7	5	1	1	-	1	7	6	2	-	1	-	1	-	1	3	-	1	3	-	-	-
Gmina	9	5	1	1	-	1	7	7	1	-	1	-	1	-	1	3	-	1	3	-	-	-
Lokalna grupa działania	7	2	-	1	-	-	4	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
Grupa marketingowa	1	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Konsorejum produktowe	2	1	-	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Klaster turystyczny	2	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Turoperator lokalny	6	2	-	-	-	1	1	8	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Izba gospodarza turystyki	2	3	-	-	-	-	2	3	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Stowarzyszenie branżowe	3	5	-	1	1	1	2	7	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1
Uczelnia wyższa	4	-	-	-	-	1	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Przedsiębiorstwo turystyczne	9	5	1	1	-	1	3	9	-	1	1	2	3	1	-	1	-	-	1	1	1	-
Inne	4	5	1	1	-	1	4	6	2	1	2	-	-	-	-	1	-	-	1	1	1	-
Razem	80	45	4	9	3	7	57	75	9	3	7	6	7	6	2	6	18	1	2	16	3	2
Rodzaj zadania/forma współpracy	1) Organizacja ekspozycji targowych 2) Opracowywanie i dystrybucja wydawnictw promocyjnych 3) Opracowywanie filmów promocyjnych 4) Prowadzenie kampanii promocyjnych 5) Opracowywanie programów TV 6) Promocja i wsparcie wg karty praw członka 7) Inne projekty promocyjne 8) Study tour 9) Study press 10) Workshops zagraniczne i krajowe 11) Inne formy imprez promocyjnych 12) Tworzenie i promocja produktów turystycznych 13) Katalogi i informacja o produktach turystycznych 14) Komerccjalizacja produktów turystycznych 15) Współpraca przy tworzeniu systemu IT 16) Prowadzenie i zarządzanie informacją turystyczną 17) Certyfikacja punktów IT 18) Inwentaryzacja szlaków turystycznych 19) Oznakowanie szlaków turystycznych 20) Budowa szlaków turystycznych 21) Zarządzanie szlakami turystycznymi 22) Promocja szlaków tematycznych																					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ROT.

Source: Own elaboration based on ROT surveys.

Tabela 6. Zidentyfikowane, współczesne typy obszarów (zadań) i płaszczyzny współpracy regionalnych organizacji turystycznych z otoczeniem (w 2014 r.) – część B

Table 6. Identified, contemporary types of areas (tasks) and areas of cooperation between regional tourism organizations and the environment (in 2014) – Part B

Podmiot współpracy	Dominujący obszar i płaszczyzna współpracy																																									
	Szkolenia zawodowe		Nauka i badania				Projekty dotowane z UE		Projekty inwestycyjne		Inne działania																															
	Rodzaj zadania/forma współpracy																																									
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43																					
Liczba wskazań przez ROT																																										
Polska Organizacja Turystyczna	3	1	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-																						
Lokalna Organizacja Turystyczna	-	1	-	1	-	-	-	3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-																						
Województwo samorządowe	1	1	-	1	1	-	-	4	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-																						
Powiat	3	1	-	1	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																						
Gmina	3	1	-	1	1	-	-	3	1	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-																						
Lokalna grupa działania	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-																						
Grupa marketingowa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-																						
Konsorcjum produktowe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																						
Klaster turystyczny	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-																						
Turoperator lokalny	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-																						
Izba gospodarcza turystyki	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																						
Stowarzyszenie branżowe	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-																						
Uczelnia wyższa	-	-	4	2	5	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1																						
Przedsiębiorstwo turystyczne	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-																						
Inne	2	-	-	-	1	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1																						
Razem	16	6	4	9	8	2	1	22	3	2	1	2	7	3	2	2	1	2	1	1	2																					
Rodzaj zadania/forma współpracy	23) Szkolenia kadr turystycznych		24) Dofinansowanie szkoleń branżowych		25) Stáže i praktyki zawodowe i wolontariat		26) Analizy i opinie		27) Badania ruchu turystycznego		28) Wykłady i spotkania naukowe i branżowe		29) Opracowanie strategii i turystyki		30) Organizacja spotkań i konferencji oraz seminariów naukowych i branżowych		31) Konsultacje projektów dotowanych z UE		32) Realizacja projektów dotowanych z UE		33) Przygotowanie i promocja ofert inwestycyjnych w infrastrukturę		34) Realizacja projektów inwestycyjnych dotowanych z UE		35) Organizacja konkursów tematycznych i branżowych		36) Zakładanie klastrow		37) Zakładanie kół pilotów i przewodników		38) Konsultacje dotyczące marki i logo turystycznego		39) Działania na rzecz marki turystycznej		40) Działania aktywizujące turoperatorów		41) Przedsięwzięcia komercyjne (montaż finansowy)		42) Współpraca z regionami partnerskimi województwa		43) Inne projekty poturystyczne	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych ROT.

Source: Own elaboration based on ROT surveys.

Analiza danych przedstawionych w tabelach nr 5 i 6 pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- występuje wyraźna koncentracja uwagi ROT na realizacji ze swoimi partnerami ograniczonej liczby (z szerokiego katalogu) celów statutowych działalności organizacji, tj.: promocja (głównie ekspozycje targowe, wydawnictwa, dedykowane akcje promocyjne); organizacja imprez/eventów, a szczególnie i priorytetowo study tours; prowadzenie informacji turystycznej; oznakowywanie szlaków turystycznych, co może negatywnie wpływać na opinie członków ROT o skuteczności działania organizacji, a tym bardziej na opinie innych interesariuszy niezainteresowanych tymi formami kooperacji i poszukujących innych, korzystnych płaszczyzn współdziałania;
- szczególnie niekorzystnym zjawiskiem jest zauważalny bardzo niski poziom realizacji przez ROT zadań w sferze komercjalizacji produktu turystycznego, co nie wpływa korzystnie na budowanie silnych i wielokierunkowych relacji z podmiotami branży turystycznej, a pośrednio ogranicza także źródła dochodów organizacji oraz możliwość pozyskiwania nowych członków reprezentujących regionalny przemysł turystyczny;
- zauważalne jest zdecydowane ograniczenie rozmiarów działań podejmowanych przez ROT wspólnie z partnerami biznesowymi na rzecz aktywizacji turoperatorów (tj. workshops) oraz innych przedsięwzięć komercyjnych (montaż finansowy, usługi zlecane, organizacja konkursów branżowych, odpłatne zarządzanie szlakami turystycznymi, systemem IT itp.), co ogranicza dywersyfikację źródeł finansowania oraz pozyskiwanie przez organizację nowych podmiotów do współpracy;
- niepokoi niewielka aktywność ROT w organizacji szkoleń i doskonalenia zawodowego kadr, co przy ograniczonej kooperacji z uczelniami wyższymi (jednostkowe konferencje, badania, staże) [por. Bysiewicz 2012, s. 345–355] może mieć niekorzystny wpływ na poziom kapitału ludzkiego w regionalnej turystyce (ale i poziom kadr własnych organizacji), a co nie pozostaje z kolei bez wpływu na skuteczność jej funkcjonowania;
- odnotowano niskie zainteresowanie ROT realizacją projektów UE w kooperacji z partnerami z otoczenia, mimo że, jak wykazują analizy, może to być (i w przypadku kilku ROT w latach 2012–2013 było) główne źródło dochodów organizacji, podczas gdy poszukiwanie źródeł zewnętrznych finansowania, w tym tzw. „wkładu własnego do projektów UE” w budżetach partnerów z gospodarki turystycznej, mogłoby wpływać na skuteczność funkcjonowania organizacji;
- badania ujawniły skrajnie niskie zainteresowanie ROT działaniami w sferze inwestycyjnej (np. tworzenia elementów infrastruktury turystycznej wspierającej działania promocyjne i komercjalizujące produkt

- turystyczny), co najczęściej tłumaczone jest brakiem tzw. „wolnych środków obrotowych” w budżetach ROT (ze względu na niepewność: wielkości rocznej składki członków, poziomu pozyskiwanych dotacji ze środków budżetowych, ograniczonej działalności gospodarczej, opóźnień czasowych w uzyskiwaniu dotacji z UE w stosunku do roku budżetowego);
- obawy budzi także niedostatek (a w przypadku jednej z badanych ROT nawet całkowity brak) konsultacji i kooperacji ROT z partnerami w zakresie opracowywania strategii rozwoju turystyki zarówno tych o zasięgu regionalnym, jak i własnych strategii rozwoju organizacji;
 - za interesującą oraz cenną, choć jednostkową, obserwację należy uznać podejmowanie przez ROT nietypowych działań w kooperacji z podmiotami regionalnej gospodarki turystycznej, jak np. zakładanie klastrów czy kół pilotów i przewodników, co może być bazą do jeszcze większej integracji w systemie turystyki, podnoszenia jakości kapitału społecznego, ludzkiego i organizacyjnego w organizacji oraz w sektorze regionalnej turystyki.

Przeprowadzona analiza faktycznych form kooperacji ROT z podmiotami gospodarki turystycznej dowodzi istnienia niekonkurencyjnych, jak i niekonfliktowych obszarów oraz płaszczyzn współpracy tych organizacji z otoczeniem, co pozwala na budowanie szerokich sieci współdziałania i osiągnięcia przez wszystkich partnerów dodatkowych korzyści.

Podsumowanie

Pojawienie się na polskim rynku turystycznym nowych podmiotów, tj. grup partnerskich, lokalnych grup marketingowych, lokalnych grup działania (LGD), konsorcjów produktowych¹², klastrów turystycznych [Januszewska, Nawrocka 2008; Rapacz, Gryszel, Jaremen 2010; Stasiak 2007; Walas, Olszewski 2012; Żabińska 2010; Ziółkowski 2012], turoperatorów lokalnych

¹² Model „konsorcjów produktowych” jest rozwijany przez Polską Organizację Turystyczną [por. Walas 2012]. Konsorcja w tym modelu nie mają osobowości prawnej, a stanowią jedynie platformę wspólnych działań dla osiągnięcia określonego celu wyznaczonego przez członków, którymi mogą być stowarzyszenia, agencje, izby, fundacje, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, lokalne grupy działania, organizacje samorządowe, jednostki samorządu terytorialnego oraz inne podmioty działające w danym obszarze produktowym. Konsorcja realizują cele poprzez inicjowanie i podejmowanie wspólnych działań promocyjnych, edukacyjnych, szkoleniowych i eksperckich, wymianę doświadczeń, współpracę z władzami lokalnymi i samorządowymi, przedsiębiorcami, producentami, branżą gastronomiczną i turystyczną.

oraz sugerowane przekształcanie systemu ROT – LOT z wykorzystaniem modelu Destination Management Company (DMC) [Gryszel 2010; Kruczek, Zmyślony 2010], skłania do weryfikacji charakteru współpracy ROT z ich otoczeniem. Jest to także spowodowane m.in. powielaniem się zakresu działania ww. podmiotów, „nakładania się kompetencji lub nieprecyzyjnego ich podziału powodującego także negatywne sprzężenia” [Walas 2012, s. 17]. Wynika także z naturalnej konkurencji o miejsce w systemie, w tym o środki finansowe¹³. Wszystko to wskazuje na potrzebę zmiany lub wypracowania w ogóle modelu współpracy z nowymi typami partnerów działających na szeroko pojętym rynku turystycznym.

Kachniewska [2014, s. 38] – analizując działania na rzecz poprawy konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej¹⁴ – wskazuje na brak odpowiedniej inicjatywy, trudności w porozumieniu z innymi przedsiębiorcami, niską aktywność samorządu gospodarczego, a dalej krytycznie zaznacza, że „...powstające w Polsce regionalne organizacje turystyczne miały po części pomóc w rozwiązaniu tego problemu, stanowiąc instytucjonalne wsparcie dla wspólnych inicjatyw w zakresie rozwoju i promocji oferty turystycznej regionów. W praktyce w wielu przypadkach powstały wyłącznie struktury organizacyjne o niskim poziomie przedsiębiorczości i kreatywności niechętnie wspierane przez przedsiębiorców”.

Nie można zapominać, że kilkunastoletni (14 lat) okres funkcjonowania tych organizacji oznacza osiągnięcie przez nie pewnego stopnia dojrzałości pod względem kompetencji merytorycznych. Interesującym wątkiem badawczym wydaje się więc podjęcie analizy dotychczas wypracowanych mechanizmów zarządzania z perspektywy np. doboru, aktywnego zaangażowania i rozwoju zespołów tworzących zarządy czy kadry biur poszczególnych ROT. Ważne poznawczo jest dokonanie analizy kompetencji pracowników badanych organizacji i porównanie ich poziomu z nowymi wymaganiami i postulatami, zakładającymi aktywność ROT w inicjowaniu, budowaniu i przewodzeniu nowoczesnych i skutecznych sieci współdziałania podmiotów w turystyce. Interesującym polem badawczym jest dywersyfikacja źródeł finansowania ROT z wykorzystaniem partnerów z sieci współpracy w otoczeniu. Innym wątkiem godnym dalszej penetracji badawczej jest zdolność

¹³ Zdaniem Z. Frączyka (prezesa Forum ROT), „(...) organizacje w terenie konkurują ze sobą o składki samorządów i przedsiębiorców. Często to nie LOT, ale Lokalne Grupy Działania, które mają automatyczne finansowanie z gmin, są partnerami ROT” [<http://www.turystycznemazowsze.pl/article.php?aid=249> (8.08.2013)].

¹⁴ W literaturze przedmiotu stosowane są różne określenia definiujące daną przestrzeń turystyczną, a szczególnie trzy z nich są najczęściej stosowane, tj.: obszar turystyczny, obszar recepcji turystycznej, destynacja. Szeroki przegląd definicji tych pojęć prezentują: Z. Kruczek i P. Zmyślony [2010, s. 11].

ROT do realizacji oczekiwań interesariuszy, zwłaszcza z bliskiego otoczenia, tzn. tych podmiotów, które są członkami tych stowarzyszeń. Owe oczekiwania powinny być formułowane przez kierownictwa ROT w kategoriach korzyści, które z perspektywy partnerów oznaczają, przyjmując aktualny język narracji w relacjach instytucja – otoczenie, zdolność kreowania wartości dodanej. Uogólniając, podejmowane kierunki badań ROT powinny pozwolić na stwierdzenie, na ile, pod względem skuteczności, realizowane są ich cele autoteliczne. Niepisaną misją badanej zbiorowości jest łączenie różnych potencjałów, przełamywanie granic (także tych wynikających z przyzwyczajeni i obaw przed ryzykiem) i zachęcanie do podejmowania wspólnych wysiłków podmiotów publicznych i prywatnych. Taka jest rola „organizacji pomostowych”, szczególnie ważna we współczesnych czasach, opartych na imperatywie otwartości ludzi i instytucji.

W tle powyższych wniosków wydaje się również istotnym dokonanie przeglądu i weryfikacji struktury celów działania ROT oraz struktury członków i interesariuszy (partnerów) organizacji w otoczeniu, aby skoncentrować uwagę i działania (a także środki finansowe) na elementach wspólnych (korzystnych dla wszystkich) oraz może mieć wpływ na wzrost skuteczności funkcjonowania ROT, a w szerszym ujęciu na wzrost sprawności całego systemu turystyki w Polsce w modelu POT – ROT – LOT.

Bibliografia

- Alejziak W. (2004), *Polityka turystyczna*, [w:] Winiarski R., red., *Nauki o turystyce*, AWF Kraków, cz. II.
- Andrzejewski M., Kasprowicz A. (2011), *Ekspertyza w zakresie działalności lokalnych organizacji turystycznych na terenie Polski. Raport końcowy. Ekspertyza wykonana w ramach projektu: „Sieć lokalnych organizacji turystycznych drogą do wzmocnienia potencjału organizacji pozarządowych branży turystycznej”*, Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu, materiał niepublikowany, Toruń.
- Banasik W., Borne-Januła H. (2011), *Konsorcja produktowe w rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 157, Wrocław 2011, s. 365–374.
- Bielski M. (1996), *Organizacje – istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Borzyszkowski J. (2011), *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.

- Butowski L. (2004), *Organizacja turystyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Warszawa-Lublin.
- Bysiewicz M. (2012), *Współpraca regionalnych organizacji turystycznych z uczelniami*, [w:] Morawski M., red., *Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, s. 345–355.
- Czernek K. (2012), *Motywacje i cele partnerów w kooperacji na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, [w:] Matuszczyk A., red., „Folia Turistica”, nr 26, Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie, Kraków, s. 5–24.
- Freemana R. E. (1984), *Strategic Management – a Stakeholders Approach*, Boston.
- Grabińska E., Mierniczak P. (2010), *Rola i znaczenie regionalnych organizacji turystycznych w zakresie promocji turystycznej regionu*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 613–636.
- Grabowska A. (2013), *Lokalna gospodarka turystyczna a rozwój regionów*, [w:] Żabińska T., red., *Turystyka miejska. Prawdopodobieństwa i determinanty rozwoju*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 68–80.
- Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gryszel P. (2004), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] Panasiuk A., red., *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Niechorze, s. 23–34.
- Gryszel P. (2010), *Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 637–653.
- Januszewska M., Nawrocka E. (2014), *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, [w:] Gołębski G., red., *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, s. 282–292.
- Jaremen D., Rapacz A. *Wpływ regionalnych organizacji turystycznych na zagospodarowanie turystyczne obszarów recepcji*, [w:] „Zeszyty Naukowe”, nr 465, Panasiuk A., Meyer B., red., „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

- Kachniewska M. (2014), *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, [w:] Meyer B., red., *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1 (25), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 805, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin s. 27–42.
- Katalog LGD – *Lokalne grupy działania i ich działalność na obszarach wiejskich* (2012), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- Kizielewicz J. (2012), *Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce*, [w:] Rapacz A., red., *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 196–202.
- Kozuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kruczek Z., Zmyślony P. (2010), *Regiony turystyczne*, Wydawnictwo Proksernia, Kraków.
- Meyer B. (2008), *Gospodarka turystyczna i przemysł turystyczny*, [w:] Panaśnik A., red., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Migdal M. (2012), *Nie marnujmy unijnych dotacji*, [w:] „Wiadomości Turystyczne”, nr 21 (267), 1–15 listopada 2012 r., s. 14.
- Migdal M. (2013), *Poradnik. Lokalna Organizacja Turystyczna*, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Migdal M. (2007), *ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie”, T. 6 (2007), s. 20–35.
- Milewski D. (2006), *Strategie rozwoju turystyki jako instrument regionalnej i lokalnej polityki turystycznej*, [w:] Meyer B., red., „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 6, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 439, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 193–207.
- Mitchel R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholders. Identification and Salience. Defining the Principles of Who and What Really Counts*, [w:] „Academy of Management Review”, No. 22 (4), s. 853–886.
- Mitura E., red. (2009), *Koncepcja funkcjonowania systemu informacji turystycznej w województwie zachodniopomorskim. Aktualizacja*. Dokument został opracowany na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa

- Zachodniopomorskiego, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin.
- Molenda M. (2011), *Regionalny produkt turystyczny i jego kreatorzy*, [w:] Rakowski W., red., „Rocznik Żyrardowski. Poświęcony sprawom globalnym, regionalnym i lokalnym”, Wyższa Szkoła Rozwoju Lokalnego w Żyrardowie Mazowieckie Towarzystwo Naukowe, Tom IX/2011, Żyrardów, s. 293–304.
- Morawski M. (2007), *Modele uwarunkowań zewnętrznych gospodarki turystycznej w regionie*, [w:] Wyrzykowski J., red., *Rola turystyki w gospodarce regionu*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław, s. 26–33
- Morawski M. (2012), *Uwarunkowania dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w przedsiębiorstwach turystycznych. Wnioski z badań*, [w:] Morawski M., red., *Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Stowarzyszenie Inicjatyw Obywatelskich Progres, Wrocław, s. 45–59.
- Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Panasiuk A. (2008), *Struktura podmiotowa gospodarki turystycznej*, [w:] Panasiuk A., red., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 25–33.
- Panasiuk A. (2009a), *Problemy kształtowania polityki turystycznej w Polsce w aspekcie dostosowawczym do Unii Europejskiej*, [w:] Meyer B., red., *Współczesne problemy funkcjonowania gospodarki turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2, Zeszyt Jubileuszowy, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 567, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 184–196.
- Panasiuk A. (2009b), *Instrumenty polityki turystycznej w regionie*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 50, Wrocław, s. 15–23.
- Panasiuk A. (2010), *Uwarunkowania polityki turystycznej w Polsce w aspekcie globalizacji, kryzysu ekonomicznego oraz prezydentury Polski w Unii Europejskiej*, „Oeconomia” 9 (4), Acta Scientiarum Polonorum, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 379–388.
- Panasiuk A. (2014), *Relacje na rynku turystycznym*, [w:] Meyer B., red., *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1 (25), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 805, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 101–114.

- Pawlicz A. (2008) *Podstawy formalne funkcjonowania lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, [w:] Panasiuk A., red., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 201–209.
- Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych* (2002), Polska Organizacja Turystyczna, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Poon A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D. (2010), *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 706–721.
- Rapacz A., Jaremen D. (2007), *Regionalne organizacje turystyczne, jako przejaw partnerstwa w gospodarce turystycznej. Przypadek Dolnego Śląska*, [w:] Rapacz A., red., *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jaremen Press, Jelenia Góra, s. 222–233.
- Stasiak A. (2007), *Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT i LOT-ów?* „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie”, T. 6, s. 183–196.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Walas B., red. (2012), *Marketingowa Strategia Rozwoju Turystyki POT 2012–2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Walas B., Olszewski J. (2012), *Diagnoza strategiczna budowy turystycznego konsorcjum produktowego w obszarze uzdrowisk, spa i wellness*, [w:] Borkowski K., Łabaj M., Sondel-Cedermas J., red., „Studia i Materiały. Zeszyty Naukowe”, nr 2/2012, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka, s. 5–18.
- Wanagos M. (2011), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne – system relacji i powiązań marketingu wewnętrznego regionu*, [w:] Rosa G., Smalec A., red., *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 75, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 279–291.
- Wąsowicz-Zaborek, red. (2009), *Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Polska Organizacji Turystyczna, Warszawa.
- Weiermair K. (1997), *On the concept and definition of Quality in Tourism*, AIAEST, St. Gallen.

- Wodejko S. (1998), *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Wolak-Samulak A., Bordun M. (2013), *Funkcje i zadania regionalnej oraz lokalnej organizacji turystycznej w aspekcie rozwoju turystyki w regionie na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, [w:] Meyer B., red., *Środki unijne w gospodarce turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2 (22), Tom I, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 783, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 75–91.
- Wyrzykowski J., Marak J., red. (2012), *Turystyka w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Wysokiński J. (2007), *Deklarowane a realizowane zadania regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, „Zeszyty Dydaktyczno-Naukowe Wyższej Szkoły Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki w Warszawie”, nr 1, s. 70–85.
- Zasady współpracy między POT, ROT i LOT* (2001), Projekt Dyrekcji Współpracy Regionalnej Polskiej Organizacji Turystycznej z 23 kwietnia 2001 roku, maszynopis niepublikowany.
- Ziółkowski R. (2012), *Turystyczna sieć współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych*, [w:] Rapacz A., red., *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemu funkcjonowania rynku turystycznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 240–250.
- Zmyślony P., (2013), *Konieczne korekty systemu*, [w:] „Aktualności Turystyczne” (5.12.2013).
- Zysnarski J. (2003), *Partnerstwo publiczno-prywatne*, ODDK, Gdańsk.
- Żabińska T. (2010), *Klasy turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, [w:] Sala J., red., *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 733–752.

Netografia:

- <http://www.aktualnosciturystyczne.pl/wiadomoci-rot-i-lot/konieczne-korekty-systemu> (8.12.2013).
- <http://pot.gov.pl.pot.potsite.pl/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne> (10.08.2014).
- <http://www.forumrot.pl> (10.08.2014).
- <http://www.turystycznemazowsze.pl/article.php?aid=249> (8.08.2013).

REGIONAL TOURISM ORGANIZATIONS – COOPERATION ORGANIZATIONS. TRUE OR FALSE?

Abstract

Purpose. To characterize the cooperation of Regional Tourism Organizations (ROT) in Poland with their environment. To research the opinion of managers of ROT offices on the existent (and not just declared) areas and platforms of cooperation of ROT with the members and other stakeholders of the tourism industry. An attempt to refer the research results to the definition of ROT and some passages in statutes governing their operation.

Method. The method of research included desk research of written resources, including ROT statutes (analysis of the structure of their aims) and in-depth analysis of data acquired during the author's own questionnaire research. The conclusions were made with the use of the deductive method, comparative analysis, and – to simplify the presentation of problems – the reduction method, as well as the authors' own observations in relation to the practical aspects. A literature review regarding conditions for the functioning of ROTs was also used.

Findings. The study revealed strong differentiation and large disparities in the level and character of cooperation of ROTs with their environment, which could be crucial in assessing the effectiveness of the organization.

Research and conclusion limitations. The study involved only 15 people, who were nevertheless especially competent in the discussed issues (ROT Directors). Not without significance is the question of the impartiality of evaluations, due to the fact that some of the questions concerned the entities represented by the respondents. It resulted in limited capacity to formulate opinions or make categorical conclusions. The analysis allowed, however, to distinguish and outline patterns in cooperation of ROTs with the environment.

Practical implications. The research diagnoses the level and character of the cooperation of ROTs with their environment, and allows for a practical comparison of the activities and operations of each organization.

Originality. The analysis of several types of models of ROT cooperation with the environment in the context of tourism policy issues, tourism organization systems, the behaviour of cooperating organizations and the character of cooperation. A specific ranking of the ROTs.

Type of paper. The results of empirical research.

Key words: regional tourism organization, cooperation, partnership.