

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

258

Wyzwania współczesnej polityki turystycznej Problemy funkcjonowania ryнку turystycznego

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wiesław Alejziak, Małgorzata Bednarczyk, Stefan Bosiacki, Ewa Dziedzic,
Irena Jędrzejczyk, Magdalena Kachniewska, Włodzimierz Kurek,
Barbara Marciszewska, Agnieszka Niezgoda, Aleksander Panasiuk,
Józef Sala, Jan Sikora, Teresa Żabińska, Aleksander Szwichtenberg

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-218-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Branża turystyczna

w obliczu wyzwań współczesnego rynku turystycznego

Iwona Bąk: Turystyka w obliczu starzejącego się społeczeństwa.....	13
Renata Seweryn: Lojalność odwiedzających wyzwaniem dla obszaru recepcji turystycznej w obecnych warunkach rynkowych.....	24
Ewa Szczepanowska, Beata Kaczor, Karolina Pawelek: Struktura oferty wybranych hoteli spa przy granicy polsko-niemieckiej – analiza porównawcza.....	35
Agata Niemczyk: Motywy jako determinanta zachowań uczestników turystyki kulturowej.....	47
Joanna Kosmaczewska: Działania inwestycyjne w okresie spowolnienia gospodarczego na przykładzie podmiotów branży turystycznej i firm kooperujących zlokalizowanych w gminie wiejskiej.....	58
Andrzej Hadzik, Adam Ryszard Szromek, Rajmund Tomik: Kibice międzynarodowych widowisk sportowych jako nowa kategoria konsumentów turystyki w Polsce.....	68
Marek Stuczyński: Odpowiedzialność hotelarstwa za środowisko w kontekście turystyki zrównoważonej.....	79
Jolanta Wojciechowska: Ścieżki rozwoju organizacyjnego turystyki w Polsce – od rewolucyjnego po ewolucyjny system.....	89
Krzysztof Borodako, Michał Rudnicki: Dostosowanie oferty portu lotniczego Kraków-Balice w kontekście obsługi turystyki biznesowej w Krakowie.....	103
Marek Lawin, Tomasz Napierała: Efektywność środków wydatkowanych na rzecz rozwoju turystyki przez samorzady gminne województwa łódzkiego.....	113
Józef Sala, Joanna Górna: Hotelarstwo a współczesne tendencje rozwoju turystyki.....	127
Eugenia Panfiluk: Strategia zarządzania turystyką na obszarach przyrodniczo cennych na przykładzie jednostek obszaru metropolitalnego Białegostoku.....	139
Adam Pawlicz: Koncepcja dóbr merytorycznych jako uzasadnienie działań podmiotów publicznych na rynku turystycznym.....	152

Dawid Milewski: Postulaty przewozowe jako cechy jakości przewozów turystycznych	161
Marlena Prochorowicz, Bogusław Stankiewicz: Zachowania konsumentów na rynku usług agroturystycznych	172

Część 2. Współpraca sektorowa warunkiem realizacji celów i zadań polityki turystycznej na poziomie lokalnym i regionalnym

Arkadiusz Niedziółka: Stan i uwarunkowania rozwoju agroturystyki w powiecie nowotarskim z wyszczególnieniem gminy Czorsztyn	187
Joanna Kizielewicz: Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce	196
Michał Żemła, Anna Staszewska: Rola interesariuszy w budowie konkurencyjnych produktów turystycznych na podstawie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego	209
Włodzimierz Banasik, Dagmara Fiszer: Turystka w rozwoju społeczno-gospodarczym miasta Żyrardowa	219
Maciej Dębski: Architektura marki jako narzędzie budowania konkurencyjności destynacji turystycznych	228
Romuald Ziółkowski: Turystyczna Sieć Współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych	240
Agata Balińska, Weronika Cieśluk: Marka w tworzeniu turystycznego wizerunku miasta Elk	251
Teresa Żabińska: Turystyka kreatywna. Koncepcja i możliwości rozwoju w Polsce	260
Stefan Bosiacki, Agata Basińska-Zych: Rola samorządu lokalnego w rozwoju turystyki w warunkach kryzysu ekonomicznego – na przykładzie województwa wielkopolskiego	271

Summaries

Iwona Bąk: Tourism in the face of an aging society	23
Renata Seweryn: The loyalty of visitors as a challenge for the tourist destination area in current market conditions	34
Ewa Szczepanowska, Beata Kaczor, Karolina Pawelek: The comparison of offers in selected spa centers at the Polish-German border – comparable analysis	46
Agata Niemczyk: Motives as a behaviour determinant of participants of culture tourism	57
Joanna Kosmaczewska: Investment activities in the economic slowdown period on the example of entities operating in the tourism sector and cooperating companies located in the rural commune	67

Andrzej Hadzik, Adam Ryszard Szromek, Rajmund Tomik: Fans of international sport events as a new category of consumers of tourism in Poland	78
Marek Stuczynski: Responsibility for the environment in the hotel industry in the context of sustainable tourism	88
Jolanta Wojciechowska: The paths of the organizational development of tourism in Poland – from revolutionary to evolutionary	102
Krzysztof Borodako, Michał Rudnicki: Adjustment of the offer of Kraków-Balice airport to the changes of business tourism in Krakow	112
Marek Lawin, Tomasz Napierała: Effectiveness of funds for tourism development in local communities in the region of Lodz	126
Józef Sala, Joanna Górna: Trends in tourism and their impact on the hotel business	138
Eugenia Panfiluk: Strategy for tourism management in the areas of great natural interest shown on the example of units of the metropolitan area of Białystok city	151
Adam Pawlicz: Merit goods theory as a justification of public actions on the tourism market	160
Dawid Milewski: Transport postulates as the quantitative attributes of tourism transport	171
Marlena Prochorowicz, Bogusław Stankiewicz: Consumers behaviour on the market of agritourist services	184
Arkadiusz Niedziółka: State and determinants of agritourism development in Czorsztyn community of the Nowy Targ County	195
Joanna Kizielewicz: Partnership for the development of tourist policy in coastal voivodeships in Poland	208
Michał Żemła, Anna Staszewska: Mutual relationships between stakeholders in the creation of competitive tourism products on the basis of Industrial Monuments Route of Silesian Voivodeship	218
Włodzimierz Banasik, Dagmara Fiszer: Tourism in the socio-economic development of Żyrardów	227
Maciej Dębski: Brand architecture as a tool to build competitiveness of tourism destinations	239
Romuald Ziolkowski: Tourist cooperation network – experience in the creation of tourism clusters	250
Agata Balińska, Weronika Cieśluk: Brand in the creation of tourist image of Ełk	259
Teresa Żabińska: Creative tourism. Its concept and development opportunities in Poland	270
Stefan Bosiacki, Agata Basińska-Zych: The role of local government in tourism development in terms of the economic crisis – on the example of Wielkopolska Voivodeship	290

Eugenia Panfiluk

Politechnika Białostocka

STRATEGIA ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ NA OBSZARACH PRZYRODNICZO CENNYCH NA PRZYKŁADZIE JEDNOSTEK OBSZARU METROPOLITARNEGO BIAŁEGOSTOKU

Streszczenie: Rozwój turystyki, zgodnie z modelem Croucha i Ritchiego, uzależniony jest od zespołu współzależnych od siebie czynników. Jednym z nich jest spójna polityka rozwoju obszaru turystycznego. W pierwszej części artykułu omówiono teoretyczne aspekty strategii zarządzania rozwojem turystyki. W części empirycznej analizie poddano stan polityki turystycznej, jej spójność przestrzenną i zdolność jednostek administracji terenowej do współpracy z innymi podmiotami działającymi w turystyce. Zidentyfikowano słabe i mocne strony przyjętej przez system zarządzania strategii rozwoju turystyki. Całość podsumowano wnioskami.

Słowa kluczowe: region turystyczny, strategia zarządzania turystyką, współpraca, polityka turystyczna.

1. Wstęp

Rozwój turystyki, zgodnie z modelem Croucha i Ritchiego, uzależniony jest od zespołu współzależnych od siebie czynników. Jednym z nich jest spójna polityka rozwoju obszaru turystycznego. O wysokiej efektywności polityki turystycznej sektora zarządzającego przestrzenią turystyczną decyduje w znacznie mierze kilka aspektów: istnienie wizji rozwoju turystyki, komplementarność i spójność w układzie poziomym i pionowym polityk gmin, powiatów, województwa i jednostek administracji państwowej oraz zdolność systemu zarządzania do współpracy z innymi podmiotami działającymi w turystyce. Celem artykułu jest analiza systemu zarządzania w zakresie spójności wizji rozwoju turystyki, komplementarności i spójności dokumentów polityki turystycznej oraz zdolności do współpracy. Zidentyfikowano słabe i mocne strony systemu zarządzania obszarem metropolitarnym Białegostoku. Całość podsumowano wnioskami.

2. Strategia zarządzania turystyką

Rozwój turystyki w regionie zależy od umiejętności kreowania sił, które na podstawie posiadanych zasobów potrafią tworzyć nowe wartości użytkowe¹. Proces ten obejmuje zdolności regionów i podmiotów na nim działających do tworzenia wartości dodanej, która wspiera już istniejące zasoby, przy jednoczesnym kreowaniu nowych wartości². Zależy też od zdolności miejsca turystycznego do radzenia sobie i organizacji swoich zasobów zgodnie z ekonomiczną logiką prowadzoną przez strategię konkurencyjności³. Badania w zakresie osiągnięcia pozycji konkurencyjnej regionu turystycznego dowodzą, że zarówno rozwój turystyki w regionie, jak i dominowanie tego regionu na rynku turystycznym zależy od trzech ściśle zależnych od siebie czynników: zdolności regionu do rozwoju infrastruktury turystycznej i jej różnorodnego wykorzystania, zdolności lokalnej branży turystycznej i władz do współpracy w dążeniu do utrzymania przewagi konkurencyjnej i kreatywności systemów zarządzania, istnienia wizji rozwoju przyszłości turystyki⁴. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie regionem turystycznym powinno skupiać się w rękach takich jednostek, które posiadają do tego celu pełen zestaw instrumentów, w tym instrumentów finansowych i kompetencji decyzyjnych⁵. Na gruncie Polski są to jednostki administracji publicznej. Posiadają one pełny zakres instrumentów i kompetencji decyzyjnych. Jednak coraz częściej spotyka się uwagi, że przypisywanie odpowiedzialności za funkcjonowanie całego systemu zarządzania tylko instytucjom władzy samorządowej jest podejściem błędnym. System zarządzania regionem zależy od równoczesnego zaangażowania wielu podmiotów, zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego⁶. Powoduje to, że regiony turystyczne należą do najbardziej trudnych jednostek dla procesów zarządzania. Wynika to zarówno ze złożoności interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami społeczno-ekonomicznymi i ich róż-

¹ G.I. Crouch, J.R.B. Ritchie, *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, "Journal of Business Research" 1999, no. 44, s. 140.

² S.S. Hassan, *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, "Journal of Travel Research" 2000, no. 38 (3), s. 239-245.

³ M.F. Cracolici, P. Nijkamp, *The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions*, "Tourism Management" 2008, no. 30, s. 336-344.

⁴ S. Wilde, C. Cox, *Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Findings from a Mature Australian Tourism Destination*, Conference Paper presented at the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference – Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives, Helsinki 2008, s. 467-478.

⁵ D. Buhalis, *Marketing the competitive destination of the future*, "Tourism Management" 2000, no. 21, s. 97-116.

⁶ N. Vanhove, *The Economics of Tourism Destinations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 117.

norodnością w obszarze recepcji turystycznej⁷, jak również z braku jednej zwartej teorii zarządzania, którą można by przenieść na grunt regionu turystycznego⁸.

Podstawy koncepcji zarządzania regionem turystycznym tworzą różnorodne koncepcje i metody badawcze, które składają się na jednolity całościowy proces planowania, organizowania, wdrażania i kontrolowania działań mających na celu rozwój turystyki w regionie. Najczęściej wykorzystywane to:

- model „diamentu” konkurencyjności Portera,
- koncepcja kompleksowego zarządzania jakością (TQM),
- model pętli jakości w regionie turystycznym,
- model turystycznego łańcucha wartości,
- model doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM),
- model ewolucji partnerstwa turystycznego⁹.

Złożoność i różnorodność koncepcyjna do podejścia zarządzania regionem turystycznym spowodowała, że najważniejsze dla zarządzania regionem turystycznym powinno być podejście zintegrowane¹⁰. Jego cechą jest realizacja strategii zarządzania regionem turystycznym, której cele uwzględniają potrzeby wszystkich zainteresowanych decydentów: miejscowej ludności, biznesu i inwestorów, turystów, touroperatorów i pośredników oraz innych grup interesu; ponadto jego strategicznym celem powinno być zagwarantowanie wszystkim zainteresowanym długoterminowego racjonalnego korzystania z zasobów regionu¹¹. Podejście takie jest gwarantem długoterminowego sukcesu¹².

Zintegrowane podejście w procesie zarządzania regionem turystycznym implikuje zadania tworzenia jednolitej polityki turystycznej, sterowanie rozwojem innowacyjnych produktów turystycznych, opartych na zdywersyfikowanych zasobach, i podejmowanie działań w zakresie współpracy pomiędzy decydentami¹³.

Do budowy zintegrowanej strategii zarządzania regionem turystycznym jako podstawę wykorzystuje się najczęściej (choć nie jest to jedyne podejście) jedną

⁷ E.T. Sautter, B. Leisen, *Managing stakeholders: A tourism planning model*, “Annals of Tourism Research” 1999, no. 26 (2), s. 312-328.

⁸ Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Międzynarodowa konkurencyjność region turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo PROKSENIA, Kraków 2009, s. 114.

⁹ Tamże, s.114-121. W niniejszej publikacji autorzy dokonali szczegółowej analizy wymienionych koncepcji i ich przydatność w procesie zarządzania regionem turystycznym.

¹⁰ D. Buhalis, *Marketing the competitive...*, s. 94.

¹¹ Tamże, s. 94.

¹² D. Buhalis, *Limits of tourism development in peripheral destinations: Problems and challenges*, “Tourism Management” 1999, no. 20 (2), s. 183-185; D. Buhalis, J. Fletcher, *Environmental impacts on tourism destinations: An economic analysis*, [w:] *Sustainable tourism development*, eds. H. Coccosis, P. Nijkamp, England: Avebury 1995, no. 3, s. 24; T. Jamal, D. Getz, *Does strategic planning pay? Lessons for destinations from corporate planning experience*, “Progress in Tourism and Hospitality Research” 1996, no. 2 (1), s. 59-78.

¹³ D. Buhalis, C. Cooper, *Competition or co-operation: The needs of small and medium sized tourism enterprises at a destination leve*, [w:] *Embracing and managing change in Tourism*, eds. E. Laws, B. Faulkner, G. Moscardo, Routledge, London 1998, s. 33.

z trzech strategii zarządzania służących osiągnięciu dominującej pozycji na rynku, zaproponowaną przez Portera¹⁴:

- przywództwo całkowitego kosztu, gdzie od podmiotów wymaga się zmniejszenia ich kosztów, poprzez produkcję masową i ścisłą kontrolę kosztów głównych funkcji przedsiębiorstwa;
- różnicowanie produktów albo usług poprzez „tworzenie czegoś, co jest postrzegane za unikalne w danym sektorze gospodarki”;
- skupienie się na „szczególnej grupie kupujących, segmencie asortymentu lub rynku geograficznym” i osiągnięcie albo przewagi kosztowej, albo indywidualizacji wyrobu¹⁵.

Podstawową wadą założeń tych modeli, utrudniającą ich adaptację na grunt budowania zintegrowanej strategii zarządzania regionem turystycznym, jest założenie nieograniczoności zasobów. Rozwój strategii kosztowej poprzez maksymalizację produkcji i minimalizację kosztów, a tym samym maksymalizację ruchu turystycznego, prowadzi w długim okresie do utraty walorów turystycznych regionu i zahamowaniu rozwoju turystyki. Natomiast strategię opartą na dywersyfikacji oferty lub/i segmentacji rynku można zastosować tylko w odniesieniu do regionów wschodzących, gdyż regiony znajdujące się w fazie dojrzałej nie posiadają już wolnych zasobów, na których mogłyby opierać swoje oferty¹⁶. Zatem już na wstępnym etapie budowania zintegrowanej strategii zarządzania regionem turystycznym założenie nieorganiczności zasobów należy zastąpić racjonalnością użytkowania zasobów, gdzie proces racjonalności powinien gwarantować długoterminowy zrównoważony rozwój¹⁷.

W celu określenia strategii zarządzania turystyką na obszarach przyrodniczo cennych, gdzie rozwój turystyki opiera się na wrażliwych na oddziaływanie antropogeniczne walorach przyrodniczych, warto w tym miejscu zaprezentować dwie strategię zintegrowanego zarządzania regionem turystycznym. Pierwsza opiera się na założeniach dywersyfikacji oferty turystycznej i segmentacji rynku Portera oraz założeniach modeli jakościowych. Jest to koncepcja dwubiegunowego kontinuum obszarów recepcji turystycznej: od „towaru” do „statusu”. Zakłada ona, że popyt na rynku turystycznym wzrasta ze względu na unikalne atrybuty produktu, doceniane przez rynek turystyczny. Mogą być one autentyczne lub fantazyjne i powodują, że obszar turystyczny jest uznawany za niepowtarzalny, co wzmacnia lojalność konsumentów i ich deklarację zapłaty. Taki stan regionu określa się „statusem”. W sytuacji

¹⁴ Modele strategii Porter opierają się na założeniu nieograniczoności zasobów dostępnych do wytwarzania nieograniczonej liczby produktów. W przypadku sektora turystycznego zasoby np. środowiskowe mają ograniczoną zdolność wytwarzania produktów. Zasoby turystyczne, zwłaszcza środowiskowe, zazwyczaj po zniszczeniu nie są odnawialne.

¹⁵ M. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York 1980, s. 12-25.

¹⁶ D. Buhalis, *Marketing the competitive...*, s. 97.

¹⁷ Tamże, s. 98.

gdy oferta turystyczna regionu jest traktowana jak substytut, bardzo wrażliwy na ceny i zmiany ekonomiczne, a konsumenci mają niską świadomość jakichkolwiek unikalnych korzyści albo atrybutów obszaru turystycznego, to obszar taki przyjmuje status „towaru”. O motywach przyjazdu turystycznego do obszaru o cechach „statusu” decyduje jakość i unikalność oferty turystycznej, a o motywach przyjazdu do obszaru „towaru” – cena produktu obszaru recepcji turystycznej, a ich oczekiwania są przypadkowe i nie gwarantują deklaracji wysokiej zapłaty za oferowane produkty. Autor koncepcji¹⁸ przyjmuje, że obszary recepcji turystycznej powinny dążyć do poziomu „statusu”, a nie do „towaru”, co poprawi ich wizerunek, lojalność i korzyści ekonomiczne. Sugeruje, że obszary turystyczne powinny różnicować swoje produkty turystyczne, by osiągnąć unikalną „korzyść produktu turystycznego”. To zapewnia ustalenie pozycji na rynku międzynarodowym i pozyskanie zarówno rozrzutnych, jak i lojalnych turystów, którzy doceniają niepowtarzalność zasobów i oferty obszaru recepcji turystycznej¹⁹. Wadą tego modelu jest brak odniesienia do stanu regionu pomiędzy „statusem” a „towarem” oraz do stadiów rozwoju regionu turystycznego²⁰.

Drugie podejście do strategii rozwoju regionu turystycznego to strategia „nowej turystyki”, nakierowana na segmentację rynku, nastawiona na potrzeby turysty i diagonalnie zintegrowana. Wywodzi się z pojęcia „elastycznej specjalizacji”, wykorzystuje „strategię innowacji” oraz dążenie do „nieustanej zmiany”. Proces ten prowadzi do rozwoju „nowej turystyki”. Główne źródła elastyczności zależą od organizacji, zarządzania, marketingu, dystrybucji oraz innych form interakcji i wzajemnych powiązań pomiędzy klientami, usługodawcami turystycznymi, ich dostawcami, pośrednikami i dystrybutorami oraz wykorzystania innowacyjnych rozwiązań. Tylko przy kreowaniu wzajemnych powiązań, leżącego w gestii kompetencji zarządzającego regionem turystycznym²¹, można tworzyć nową pozycję na rynku turystycznym.

Trudności wdrożenia tego modelu polegają na tym, że sektor turystyczny posiada trwałą infrastrukturę, którą trudno zmienić, mają zatem ograniczony stopień elastyczności. Elastyczność ta zmniejsza się wraz z rozwojem regionu turystycznego i wchodzeniem w fazę konsolidacji, które charakteryzują się minimalną zdolnością otwarcia się na nowe segmenty rynku turystycznego²².

Powyższe koncepcje zarządzania regionem turystycznym mają wspólną nadbudowę teoretyczną. Do pierwszej grupy należy zaliczyć strategię różnicowania produktów i usług Portera, obszar „statusu” Gilberta oraz „elastyczną specjalizację” Poon. Założenia koncepcyjne opierają się na kreowaniu racjonalnych działań prowadzących do osiągnięcia wysokiej jakości, skierowanych na satysfakcję konsu-

¹⁸ D. Gilbert, *Strategic marketing planning for national tourism*, “The Tourist Review” 1990, no. 1 (18), s. 27.

¹⁹ Tamże, s. 27.

²⁰ D. Buhalis, *Limits of tourism development...*, s. 186.

²¹ A. Poon, *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Oxford 1993.

²² D. Buhalis, *Marketing the competitive...*, s. 97.

menta. Druga grupa – przywództwo kosztu, obszar „towaru” i standaryzacja albo produkcyjny model fordyzmu – dotyczy strategii opartej na przewadze kosztowej, poprzez oferowanie produktów po najniższych cenach, i polega na oszczędności skali, standaryzacji i produkcji masowej.

Pierwszy typ strategii zasadza się na tworzeniu oferty turystycznej opartej na wysokiej jakości i unikalności, gdzie specjalne atrybuty i wartości danego obszaru skłaniają turystów do regularnego odwiedzania, kreują postawy lojalnościowe i wywołują chęć do ponoszenia wyższych kosztów za produkt turystyczny. Drugi typ strategii oferuje masowy produkt po najniższej cenie. Ponieważ ten typ strategii ma za podstawę koncepcję nieograniczonej wielkości zasobów i nieograniczonej produkcji, to w odniesieniu do obszaru recepcji turystycznej będzie prowadzić do degradacji walorów turystycznych. Badania dowodzą, że strategia ta szybciej niż strategię jakościowe przyspiesza osiągnięcie przez obszar turystyczny fazy konsolidacji.

W celu zachowania zrównoważonego rozwoju obszaru recepcji turystycznej korzystna ze względów ekonomicznych jest strategia różnicowania oferty turystycznej, budowana na unikatowych walorach turystycznych. Różnicowanie oferty polega na ilościowym i jakościowym tworzeniu oferty turystycznej, skierowanej do różnych typów segmentów turystycznych. Zdaniem badaczy strategię takie są najbardziej użyteczne dla regionów wyspiarskich i peryferyjnych, które posiadają ograniczony dostęp do zasobów ekonomicznych i środków finansowych²³. Powinny być również wdrażane w regionach przyrodniczo cennych Polski. Decyduje o tym unikatowość i wrażliwość ekosystemów przyrodniczych, ich peryferyjne położenie w Polsce i Unii Europejskiej oraz ograniczoność ich środków finansowych.

3. Metodologia badań

Analiza teoretyczna kierunków strategii zarządzania regionem turystycznym implikuje kilka założeń do badań praktycznych, pozwalających określić nie tyle rodzaj stosowanej strategii zarządzania turystyką, ile znaleźć odpowiedź na pytanie, czy działania podejmowane przez system zarządzający są zgodne z podstawowymi założeniami koncepcji zintegrowanego systemu zarządzania regionem turystycznym, zwłaszcza w odniesieniu do obszarów przyrodniczo cennych.

Z uwagi na złożoność systemu zarządzania, który tworzą zarówno podmioty publiczne, jak i prywatne, w początkowej fazie należy zbadać kompatybilność przyjętych celów i zadań realizacji polityki turystycznej w obrębie podmiotów wchodzących w skład systemu zarządzania, a następnie określić zdolność tych podmiotów do współpracy oraz obszary tematyczne już podejmowanej współpracy.

Obszar badawczy – obszar metropolitalny Białegostoku – obejmuje trzy jednostki przyrodnicze: Puszcę Knyszyńską, Dolinę Narwi i Dolinę Biebrzy. Posiadają one następujące cechy wspólne:

²³ Tamże, s. 97.

- są blisko położone od Białegostoku,
- dominującym zasobem jest przyroda,
- cechuje je niewielki ruch turystyczny,
- cechuje je słabo rozbudowana i mało zróżnicowana baza turystyczna,
- występuje tam liczna sieć szlaków turystycznych, pieszych, konnych, rowerowych i kajakowych²⁴,
- stanowi miejsce wypoczynku sobotnio-niedzielnego mieszkańców Białegostoku²⁵ i Warszawy²⁶.

Przestrzeń turystyczna badanego obszaru znajduje się pod zarządem zróżnicowanych struktur organizacyjno-prawnych i decyzyjnych. Ze względu na struktury organizacyjno-prawne występuje tu własność prywatna, własność Skarbu Państwa (pod zarządem Ministerstwa Środowiska, Generalnego Dyrektora Lasów Państwowych w odniesieniu do Puszczy Knyszyńskiej i Departamentu Ochrony Środowiska Wydziału Parków Narodowych w odniesieniu do obszarów parków narodowych i krajobrazowych) oraz gminna własność samorządowa. Ze względu na złożoność procesów decyzyjnych występują tu samorządowe struktury zależności pionowej (województwo, powiat, gmina) oraz struktury administracji państwowej, a ze względu na cele rozwojowe – struktury realizujące *stricte* cele ochrony systemów przyrodniczych oraz cele rozwoju społeczno-gospodarczego, a także podmioty gospodarcze sektora prywatnego.

Badania w obszarze analizy strategii zarządzania turystyką przeprowadzono metodą pogłębionego wywiadu w 10 jednostkach sektora publicznego działających w obszarze metropolitarnym Białegostoku, w przestrzeni cechującej się wysokim wskaźnikiem atrakcyjności turystycznej. Badaniu poddano jeden podmiot administracji samorządowej zarządzający województwem, wszystkie podmioty powiatowe obszaru metropolitarnego (dwa powiaty), podmioty samorządowe gmin zaliczonych do obszarów o najwyższej w województwie atrakcyjności turystycznej (4 gminy)²⁷ oraz trzy podmioty administracji państwowej, których tereny należą do atrakcyjnych turystycznie i przylegają lub należą do badanych gmin. Badania przeprowadzono w 2010 r. w ramach pracy statutowej Katedry Turystyki i Rekreacji Politechniki Białostockiej. Do wywiadu wykorzystano kwestionariusz wywiadu składający się

²⁴ R. Ziółkowski, *Charakterystyka aktywności turystycznej na obszarach o dominujących walorach przyrodniczych*, Acta Scientiarum Polonorum, „Oeconomia” 2010, nr 9 (4), s. 658-659.

²⁵ E. Panfiluk, *Zrównoważony rozwój przestrzennych systemów turystycznych na potrzeby obszaru metropolitarnego Białegostoku*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej nr 2, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2012 (materiał oddany do druku).

²⁶ A. Bogucka, M. Jalinik, *Rozwój ruchu turystycznego Puszczy Knyszyńskiej w świetle badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 157, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 712-724.

²⁷ E. Panfiluk, *Przydatność przestrzeni województwa podlaskiego na potrzeby turystyki*, [w:] *Konkurencyjność produktów turystycznych*, red. M. Jalinik, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 374-382.

z zadań otwartych. Badanie przeprowadzono w formie słownej i zanotowano na nośnikach zapisu słownego (dyktafonie).

4. Analiza wyników badań

Strategię zarządzania regionem turystycznym wyznacza jej polityka. Wyniki badań dowodzą, że turystyka przez większość decydentów sektora administracji terenowej jest uznawana za uzupełniający sektor rozwoju regionu o zasięgu przede wszystkim regionalnym, w tym ponad połowa z nich nie widzi szansy wzrostu jej znaczenia w przyszłości.

Analiza dokumentów strategicznych, na podstawie których realizowana jest polityka turystyczna, wskazuje, że większość z badanych podmiotów nie ma odrębnych programów politycznych dla rozwoju turystyki, a zadania z turystyki oparte są na ogólnych programach rozwojowych jednostek terenowych. Szczegółowa analiza zapisów celów i zadań zawartych w dokumentach strategicznych wykazuje jednak spójność i kompatybilność zarówno w układzie pionowym: województwo – powiat – gmina, jak i poziomym, pomiędzy sąsiadującymi gminami. Spójne z celami przyjętymi przez jednostki samorządowe są również cele zawarte w dokumentach programowych parku krajobrazowego i nadleśnictwa. Z wywiadów wynika, że decydenci nie znają założeń prowadzonej w swojej gminie polityki turystycznej ani lokalnej. Wniosek taki można sformułować na podstawie tego, że w trakcie wywiadu tylko jeden z badanych ustosunkował się do prowadzonej polityki turystycznej i odniósł do zapisów dokumentów strategicznych. Należy więc stwierdzić, że istotnym elementem hamującym system zarządzania jest niski poziom wiedzy w zakresie realizowanej polityki turystycznej decydentów politycznych i wynikający z tego brak jednolitej wizji rozwoju.

Analizę gotowości do współpracy podmiotów sektora administracji terenowej w obszarze metropolitarnym Białegostoku przeprowadzono w kategorii:

- identyfikacji podmiotów współpracujących,
- systematyczności współpracy,
- form zakresu podejmowanej współpracy,
- korzyści wynikających ze współpracy,
- zasięgu terytorialnego podejmowanej współpracy

Ponadto analiza jakościowa uzyskanego materiału badawczego pozwoliła na określenie poziomu wiedzy i świadomości sektora administracji terenowej na temat tendencji rozwoju turystyki i zadań w tej dziedzinie oraz na uzyskanie odpowiedzi, czy istnieją działania w zakresie wdrażania nowego modelu strategicznego zarządzania regionem turystycznym.

Badania wykazały, że podmioty administracji terenowej podejmują współpracę – na poziomie krajowym i zagranicznym – z innymi podmiotami administracji terenowej, podmiotami gospodarczymi, instytucjami zarządzającymi wiedzą i informacją (Urząd Statystyczny, Urząd Pracy, wyższe uczelnie), z organizacjami społecznymi

i stowarzyszeniami przedsiębiorców. Duże znaczenie w sferze współpracy w zakresie realizacji strategii rozwoju turystyki jednostki administracji terenowej przypisują współpracy z innymi jednostkami administracji terenowej, instytucjami zarządzającymi wiedzą i informacją (Urząd Statystyczny, Urząd Pracy, wyższe uczelnie) oraz instytucjami zagranicznymi w ramach współpracy transgranicznej.

Podstawową formą współpracy z innymi podmiotami administracji terenowej jest podejmowanie inicjatyw w zakresie tworzenia programów i ofert turystycznych, infrastruktury turystycznej zwiększającej możliwości penetracji terenu, wspólne stoiska promocyjne na targach turystycznych oraz organizacja imprez. Jest to zazwyczaj współpraca dwustronna. Oferty turystyczne budowane są w większości w oparciu o walory przyrodnicze, mniejsza ich liczba – w oparciu o walory przyrodnicze i kulturowe łącznie, a nieliczne – w oparciu o walory kulturowe. Nie podejmuje się tworzenia produktów turystycznych opartych na wielu usługodawcach. Idea przewodnia kampanii promocyjnych u większości badanych podmiotów wykorzystuje unikatowe walory przyrodnicze, jednak należy stwierdzić, że są one atrybutami i dominującą wartością region. Należy zatem stwierdzić, że większość ofert turystycznych kierowana jest do ograniczonych segmentów turystycznych, co znacząco wpływa na hamowanie rozwoju turystyki w regionie, jednak podejmowane są również próby różnicujące oferty turystyczne, stwarzając możliwości przyjazdów innym segmentom turystów.

Przedmiotem współpracy z Urzędem Statystycznym jest wymiana informacji, jest to współpraca zadaniowa wynikająca z obowiązków ustawowych, a nie dobrowolna. Dane gromadzone przez Urząd Statystyczny są przez sporadyczną grupę badanych wykorzystywane do pozyskiwania funduszy ze źródeł zewnętrznych. Współpraca z Urzędem Pracy polega na podnoszeniu kwalifikacji pracowników w ramach odbywanych stażów pracy.

Ponad połowa badanych wskazuje aktywną współpracę z wyższymi uczelniami. Polega ona na prowadzeniu badań. Niektóre podmioty wykorzystują te badania do pozyskania funduszy ze źródeł zewnętrznych, inne służą poprawie jakości świadczonych usług i promocji regionu. Należy jednak zauważyć, że współpraca ta została nawiązana z inicjatywy uczelni w 2006 r. i nadal pozostaje po stronie uczelni.

Wielostronna współpraca podejmowana jest na szczeblu ponadregionalnym i transgranicznym. Większość badanych inicjuje współpracę na szczeblu ponadregionalnym o zasięgu międzynarodowym, w tym prowadzi współpracę transgraniczną. Do podstawowych form współpracy transgranicznej należy zaliczyć realizację wspólnych programów i przedsięwzięć finansowanych z zewnętrznych źródeł. Są to programy: infrastrukturalne, wymiany kulturowej, promocyjne oraz wymiany doświadczeń w wyniku wizyt studyjnych. Do podstawowych form współpracy ponadregionalnej na poziomie międzynarodowym należy zaliczyć programy w zakresie wymiany doświadczeń w formie wizyt studyjnych i szkoleń.

Znacznie mniejsze znaczenie jednostki administracji terenowej przypisują współpracy z podmiotami gospodarczymi. Jest ona sporadyczna i jednostronna, ini-

cjują ją podmioty gospodarcze („jeśli się do nas zgłoszą”). Do podstawowych form współpracy z podmiotami gospodarczymi należy zaliczyć działania promocyjne, w tym udział w targach i imprezach promocyjnych oraz publikację materiałów promocyjnych (foldery, ulotki, broszury, strona internetowa). W minimalnym zakresie podejmowana jest współpraca z podmiotami gospodarczymi i branżowymi w zakresie tworzenia strategii rozwoju turystyki, analiz sytuacji problemowych czy budowy produktów turystycznych. Tylko jeden z badanych prowadził szeroką współpracę przy opracowaniu strategii rozwoju turystyki zarówno z podmiotami gospodarczymi, jak i organizacjami społecznymi działającymi w sektorze turystycznym oraz organizacjami branżowymi.

Współpraca sektora jednostek terenowych z podmiotami gospodarczymi jest niezorganizowana, a podejmowane inicjatywy współpracy określane są przez większość badanych jako jednostronne. Nie wskazuje się na podejmowanie inicjatyw współpracy wielostronnej czy współpracy sieciowej.

Trudności w nawiązywaniu współpracy z podmiotami gospodarczymi wynikają z braku wiedzy sektora zarządzającego zarówno na temat zasad współpracy, jak i korzyści z niej wynikających. Świadczy o tym analiza jakościowa uzyskanego materiału badawczego: decydenci wskazywali brak podstaw prawnych do podejmowania współpracy z sektorem przedsiębiorców oraz konsekwencje związane z nadużyciami sektora finansów publicznych, jakie mogą wystąpić w związku z taką współpracą. Ponadto zdaniem części badanych sektor zarządzania ma za zadanie tworzenie produktów turystycznych regionu, a sektor przedsiębiorców powinien je realizować.

Podsumowując, można stwierdzić, że sektor zarządzania turystyką obszaru metropolitarne Białegostoku podejmuje współpracę z sektorem podmiotów gospodarczych tylko okazjonalnie, zazwyczaj jednostronnie, przy realizacji zadań własnych wynikających z obowiązków ustawowych. Jego świadomość na temat współpracy jest niska, nie posiada wiedzy na temat korzyści wynikających z takiej współpracy dla rozwoju turystyki w regionie, nie zna rynku turystycznego i podmiotów na nim działających. Sektor zarządzający podejmuje przede wszystkim niezorganizowaną, sporadyczną i okazjonalną współpracę również z organizacjami i stowarzyszeniami przedsiębiorców działającymi w regionie na rzecz rozwoju turystyki. Do form współpracy należy zaliczyć podejmowanie wspólnych inicjatyw w zakresie diagnozy stanu rozwoju regionu i jego potrzeb oraz wymianę doświadczeń, a także zlecenie zadań pożytku publicznego i dotacje na ich realizację.

Trudności w nawiązywaniu współpracy z organizacjami społecznymi i stowarzyszeniami przedsiębiorców wynikają z braku wiedzy sektora zarządzającego na temat liczby i rodzajów działających w regionie podmiotów, zakresu ich działalności i korzyści z tego wynikających dla rozwoju turystyki w regionie.

Aktywnie rozwijana jest współpraca pomiędzy sektorem zarządzającym a Lokalną Grupą Działania (LGD Puszcza Knyszyńska), z którą współpracuje większość badanych. Współpraca ta przez część badanych jest oceniana jako kompleksowa

i ciągle, przez większość jednak jako tymczasowa i okazjonalna. Zdaniem jednostek sektora administracji terenowej, do podstawowych korzyści wynikających z funkcjonowania LGD na rynku należy zaliczyć pobudzanie oddolnych inicjatyw rozwojowych oraz uzupełnianie działań samorządowych. W ramach obszarów współpracy podejmuje się następujące wspólne inicjatywy:

- realizacja lokalnej infrastruktury turystycznej zwiększającej penetrację terenu, w szczególności dostępność obszarów leśnych;
- promocja walorów turystycznych;
- wzrost wiedzy na temat działań sektora turystycznego;
- wzrost świadomości w zakresie korzyści wynikających ze współpracy;
- zacieśnianie więzi inicjatyw współpracy;
- wprowadzanie nowych wzorców w wyniku wymiany doświadczeń.

Na podstawie analizy należy stwierdzić, że większość badanych nie posiada wiedzy na temat konieczności współpracy; ponadto podmioty już współpracujące zazwyczaj nie są jej inicjatorami. Większość podmiotów administracji różnego szczebla utrzymuje współpracę tylko pomiędzy sobą. Szczególnie niski poziom zidentyfikowano w obszarze współpracy z branżą przedsiębiorstw turystycznych. Oznacza to, że podmioty administracji terenowej pozostawiają ten sektor bez pomocy, nie tworzą warunków jego rozwoju. Na badanym obszarze stwierdzono wysoką aktywność w obszarze turystyki LGD Puszcza Knyszyńska. Organizacja ta jest inicjatorem większości działań podejmowanych w ramach współpracy, a jej działalność jest znana wszystkim podmiotom administracji terenowej.

Analiza form współpracy dowodzi, że podmioty administracji terenowej nie prowadzą aktywnej współpracy w tworzeniu zintegrowanych produktów turystycznych opartych na wielu usługodawcach z wykorzystaniem różnorodnych unikatowych walorów, w tym kulturowych, nie wdrażają i nie promują działań innowacyjnych, a podstawowym walorem budowania wizerunku regionu i oferty turystycznej są walory przyrodnicze.

5. Zakończenie

Czy podejmowane działania przez jednostki sektora administracji terenowej są zgodne z podstawowymi założeniami koncepcji zintegrowanego systemu zarządzania regionem turystycznym? Analiza poziomu współpracy i jej form nie pozwala jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy mamy do czynienia z początkową fazą rozwoju współpracy w regionie, a tym samym wejścia na ścieżkę zintegrowanej strategii rozwoju (o czym świadczy intensywnie rozwijająca się współpraca, której liderem jest LGD), czy też niekontrolowanymi jednostronnymi inicjatywami (o czym świadczy całkowite nieprzygotowanie sektora administracji terenowej do odgrywania swojej roli). Również fakt, że jednostki administracji terenowej nie podejmują prób tworzenia produktów turystycznych opartych na wielu usługodawcach nie upoważnia do jednoznacznych ocen. Wynika to przede wszystkim z pojawiania

się prób różnicowania oferty turystycznej rozszerzonej o unikatowe walory kulturowe. Zatem budowa produktów turystycznych opartych zarówno na walorach przyrodniczych, jak i przyrodniczych i kulturowych łącznie, uzupełniana nielicznymi próbami tworzenia produktów turystycznych opartych na walorach kulturowych, skłania do stwierdzenia, że jednostki administracji terenowej powoli zmierzają do wejścia na ścieżkę Gilbertowskiego „statusu”. Potwierdza to zastosowanie w kompaniach promocyjnych atrybutów regionu i podstawowych jego wartości, jakimi są walory przyrodnicze. Działania w zakresie rozwoju infrastruktury prowadzące do rozszerzenia penetracji turystycznej obszarów leśnych pozwalają na kontrolowanie przepływu ruchu turystycznego i ochronie jego walorów przed degradacją.

Można też stwierdzić, że mimo iż podmioty jednostek administracji terenowej nie stosują określonej strategii, a większość działań sektora turystycznego jest oparta na cennych przyrodniczo walorach turystycznych, w wyniku samodzielnej działalności sfery gospodarczej nastawionej na przyciągnięcie jak największej grupy turystów, to zauważa się właściwe kierunki strategii turystycznej.

Jednak tak jak w przypadku współpracy, tak i w odniesieniu do budowania oferty turystycznej nie można jednoznacznie określić, w jakim kierunku dokonają się zmiany w przyszłości, gdyż jak dowodzą wyniki badań, decydenci jednostek administracji terenowej nie są wyposażeni w odpowiednią wiedzę na temat jej rozwoju. Brak jednolitej wizji rozwoju turystyki przedkłada się bezpośrednio na zróżnicowanie w prowadzeniu polityki turystycznej i pojmowaniu jej roli w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu.

Literatura

- Bogucka A., Jalinik M *Rozwój ruchu turystycznego Puszczy Knyszyńskiej w świetle badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 157, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Buhalis D., *Marketing the competitive destination of the future*, "Tourism Management" 2000, no. 21.
- Buhalis D., *Limits of tourism development in peripheral destinations: Problems and challenges*, "Tourism Management" 1999, no. 20 (2).
- Buhalis D., Fletcher J., *Environmental impacts on tourism destinations: An economic analysis*, [w:] *Sustainable tourism development*, eds. H. Cocosis, P. Nijkamp, England: Avebury 1995, no. 3.
- Buhalis D., Cooper C., *Competition or co-operation: The needs of small and medium sized tourism enterprises at a destination level*, [w:] *Embracing and managing change in Tourism*, eds. E. Laws, B. Faulkner, G. Moscardo, Routledge, London 1998.
- Cracolici M.F., Nijkamp P., *The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions*, "Tourism Management" 2008, no. 30.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B., *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, "Journal of Business Research" 1999, no. 44.
- Gilbert D., *Strategic marketing planning for national tourism*, "The Tourist Review" 1990, no. 1.
- Hassan S.S., *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, "Journal of Travel Research" 2000, no. 38 (3).
- Jamal T., Getz D., *Does strategic planning pay? Lessons for destinations from corporate planning experience*, "Progress in Tourism and Hospitality Research" 1996, no. 2 (1).

- Nawrot L., Zmysłony P., *Międzynarodowa konkurencyjność region turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo PROKSENIA, Kraków 2009.
- Panfiluk E., *Przydatność przestrzeni województwa podlaskiego na potrzeby turystyki*, [w:] *Konkurencyjność produktów turystycznych*, red. M. Jalinik, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2009.
- Panfiluk E., *Zrównoważony rozwój przestrzennych systemów turystycznych na potrzeby obszaru metropolitarne Białegostoku*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej nr 2, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2012 (materiał oddany do druku).
- Poon A., *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Oxford 1993.
- Porter M., *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York 1980.
- Sautter E.T., Leisen B., *Managing stakeholders: A tourism planning model*, "Annals of Tourism Research" 1999, no. 26(2).
- Vanhove N., *The Economics of Tourism Destinations*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2005.
- Wilde S., Cox C., *Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Findings from a Mature Australian Tourism Destination*, Conference Paper presented at the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference – Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives, Helsinki 2008.
- Ziółkowski R., *Charakterystyka aktywności turystycznej na obszarach o dominujących walorach przyrodniczych*, Acta Scientiarum Polonorum, „Oeconomia” 2010, nr 9 (4).

STRATEGY FOR TOURISM MANAGEMENT IN THE AREAS OF GREAT NATURAL INTEREST SHOWN ON THE EXAMPLE OF UNITS OF THE METROPOLITAN AREA OF BIAŁYSTOK CITY

Summary: The development of tourism according to the Crouch and Ritchie Model depends on a group of interdependent factors. One of them is a consistent policy of developing the tourist area. The first part of the article deals with the theoretical aspects of the tourism development strategy. The empirical section analyses the condition of the tourist policy, its spatial cohesion and the ability of the managing system to cooperate with other units operating in tourism. Weak and strong points of the tourism development policy adopted by the managing system have been identified. All of the above have been summed up with the help of some conclusions.

Keywords: tourist area, tourism development strategy, cooperation, tourist policy.