

Michał Zemła

Możliwości i ograniczenia pełnienia roli przywódcy w kooperacyjnym kreowaniu potencjału turystycznego obszaru przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 93-102

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MICHAŁ ŻEMŁA

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

**MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA PEŁNIENIA ROLI PRZYWÓDCY
W KOOPERACYJNYM KREOWANIU POTENCJAŁU TURYSTYCZNEGO OBSZARU
PRZEZ LOKALNE I REGIONALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE**

Wprowadzenie

Tematyka współpracy i przywództwa w budowie produktu turystycznego obszaru jest często i chętnie podejmowana przez krajowych i zagranicznych badaczy turystyki. Wiele uwagi w literaturze przedmiotu poświęcono także roli lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych w rozwoju obszarów turystycznych. Stosunkowo dobrze opisana została także rola tych organizacji w procesach współpracy. Brakuje natomiast szerszej dyskusji na temat możliwości pełnienia funkcji przywódcy w procesie budowy produktu turystycznego obszaru, oczywiste bowiem jest, że charakter tych organizacji predysponuje je do odgrywania również takiej roli. Niniejszy artykuł jest więc próbą wskazania na najbardziej ogólne zależności związane z powierzeniem roli przywódcy lokalnej lub regionalnej organizacji turystycznej, które to zależności wynikają z samej istoty tych organizacji i ich cech, jak i ze specyficznych uwarunkowań związanych z kooperacyjnym kształtowaniem produktu obszaru recepcji turystycznej. Uwarunkowania te zostały omówione w pierwszej części artykułu w rozdziale poświęconym prezentacji współzależności prowadzących do utworzenia produktu turystycznego obszaru oraz w rozdziale opisującym możliwości i ograniczenia zastosowania ogólnej teorii sieci do opisu tych zidentyfikowanych współzależności.

1. Rola współpracy w tworzeniu produktu obszaru recepcji turystycznej

Produkt obszaru recepcji turystycznej (ORT) jest to całość składająca się z elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę wyobrażenia i oczekiwań istniejących w umyśle turysty, związanych z pobytem w danym miejscu¹. Produkt ORT nie jest jednak prostą sumą wszystkich dóbr i usług oferowanych przez dany obszar. Zazwyczaj jest kombinacją mniejszej lub większej liczby produktów cząstkowych, tworzących spójną, jednorodną „ideologicznie” całość². T. Oliver i T. Jenkins zwracają uwagę, że elementy produktu turystycznego ORT nie powinny być oferowane „przypadkiem” w jednym miejscu, ale powinny podlegać jednolitej koncepcji, co jest możliwe jedynie poprzez wprowadzenie do ORT pewnych procesów koordynacji prowadzących do wytworzenia lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju turystyki³.

Tak zdefiniowany produkt ORT, kształtowany przez wiele różnych podmiotów, musi być więc produktem złożonym. Składa się on z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów. Każdy z nich jest funkcjonalnie związany z innymi, nawet jeśli wytwarzane są one przez różne podmioty, a pojedyncze dobra i usługi turystyczne muszą pozostawać ze sobą w stosunku komplementarnym. Ta zależność wiąże świadczenia różnych przedsiębiorstw turystycznych działających w danym regionie, bowiem żadne z nich nie jest w stanie zaspokoić w całości popytu⁴. Konieczne jest więc takie kształtowanie podaży, aby poszczególne elementy kreowały wspólnie więźkę korzyści dla turystów⁵. Należy także przy tym dążyć do osiągnięcia efektu synergii działań podmiotów tworzących produkt ORT, która pozwoli na lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału, m.in. poprzez bardziej racjonalną gospodarkę ograniczonymi zasobami i usprawnienie lub zwiększenie skali działalności promocyjnej⁶.

Każdy z autonomicznych podmiotów współtworzących produkt ORT posiada lub kontroluje zasoby, takie jak kapitał, wiedza, doświadczenie, informacja lub inne, ale w pojedynkę nie jest w stanie dysponować wszystkimi czynnikami potrzebnymi do osiągnięcia swoich celów lub planowania przyszłej działalności

¹ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 1998, s. 23.

² A. Stasiak, *Obszar jako produkt turystyczny*. w: *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*, red. K. Pieńkos, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 93.

³ T. Oliver, T. Jenkins, *Integrated tourism in Europe's rural destinations*, w: *Tourism SME, service quality and destination competitiveness*, red. E. Jones, C. Haven-Tang, CABI Publishing, Wallingford 2005, s. 30.

⁴ B. Hołderna-Mielcarek, *Regionalizacja produktu turystycznego*, „Rynek Turystyczny” 1998, nr 12, s. 10.

⁵ E. Dziedzic, *Obszar recepcji...*, *op.cit.*, s. 24.

⁶ A. Stasiak, *Obszar jako...*, *op.cit.*, s. 97.

w relacji do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych⁷. Jeżeli zatem ORT ma oferować produkt wysokiej jakości, to wszystkie działające na jego obszarze podmioty gospodarcze, organizacje i instytucje muszą aktywnie uczestniczyć w procesie przygotowania jego potencjału usługowego, poznawania potrzeb i oczekiwań turystów, świadczenia usług i spełnienia wyobrażeń turysty o produkcie, który był przedmiotem oferty i konsumpcji⁸. Oznacza to, że bez systemów zapewnienia jakości sprawnie funkcjonujących w przedsiębiorstwach turystycznych zlokalizowanych w regionie nie może być mowy o wysokiej jakości produktu całego ORT. Innymi słowy – poszczególni usługodawcy w danym obszarze recepcji turystycznej powinni być zainteresowani poprawą jakości usług także innych oferentów, często traktowanych jako głównych konkurentów i których wszelkie niedociągnięcia przyjmowane są nieraz z nieskrywaną radością. Tymczasem zła opinia jednego z podmiotów może rzutować na całą miejscowość lub region, odbijając się negatywnie także na wyniku innych przedsiębiorców, w tym jego najbliższych konkurentów. Spektakularnym przykładem ilustrującym powyższą tezę może być spadek przyjazdów narciarzy do Szczyrku w związku z konfliktem pomiędzy właścicielem stacji narciarskiej Czarna-Solisko a właścicielami gruntów, który doprowadził do unieruchomienia większości wyciągów. Konflikt ten uderzył także w głównego konkurenta tej stacji – sąsiedni kompleks Centralnego Ośrodka Sportu na stokach Skrzycznego. Ponadto indywidualne działania poszczególnych podmiotów, nawet o najwyższej jakości, ale nieskoordynowane, sprawiają, że potencjał ekonomiczny ORT nie jest dostatecznie wykorzystywany⁹.

Nie ulega wątpliwości, że właściwą drogą rozwoju produktu ORT jest przekształcenie jednostkowych przypadków dwustronnej, krótkookresowej współpracy, nieskoordynowanych ze sobą, w trwałe współdziałanie wszystkich, a przynajmniej wielu podmiotów, zmierzające do realizacji wspólnych celów i wspólnie wykrystalizowanej wizji rozwoju ORT, a więc współpracę o charakterze partnerskim¹⁰. Partnerstwo jest efektem zaangażowania, poświęcenia oraz dobrej woli wszystkich stron i wyraża dojrzały, wielostronnie korzystny poziom zaawansowania współpracy, któremu odpowiadają takie wartości jak zaufanie, lojalność, uczciwość, otwartość, opłacalność, trwałość, stabilność, przychylność, ekwiwalentność i jedność¹¹. Kształtowanie tak rozumianych sieci partnerskich jest procesem długotrwałym,

⁷ P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2008, s. 7.

⁸ *Strategia kształtowania produktu turystycznego regionu sudeckiego*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Jelenia Góra 1997, s. 106.

⁹ P. Zmyślony, *Partnerstwo i...*, *op.cit.*, s. 7.

¹⁰ M.C. Hall, *Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective*, "Journal of Sustainable Tourism" 1999, Vol. 7, Nos. 3&4, s. 276–277.

¹¹ Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania do zarządzania strategicznego*, Proksenia, Kraków 2009, s. 130.

będącym rezultatem uczenia się ludzi tworzących struktury formalne i nieformalne¹².

2. Współpraca w obszarach recepcji turystycznej a teoria sieci

Ze względu na charakter produktu turystycznego ORT, który złożony jest z komplementarnych wobec siebie elementów dostarczanych przez wiele niezależnych lokalnych przedsiębiorstw i instytucji, właściwej analogii dla procesu kreowania wartości dla klienta należy poszukiwać nie tyle w neoklasycznej teorii przedsiębiorstw, a raczej w ujęciach odnoszących się do organizacji sieciowych, w których przewaga konkurencyjna wynika z sił i jakości relacji pomiędzy jej uczestnikami. Struktura sieciowa jest definiowana jako dobrany, trwały i ustrukturyzowany zbiór przedsiębiorstw, jak również organizacji non-profit, zaangażowanych w tworzenie dóbr i usług, oparty na otwartych relacjach pozwalających na adaptację do zmian w otoczeniu oraz na koordynację i zabezpieczenie transakcji, przy czym relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami mają charakter przede wszystkim społeczny, a rzadziej wynikający z przepisów prawa i umów¹³. Teoria sieci obejmuje bardzo szeroki wachlarz rozmaitych powiązań międzyorganizacyjnych, w których relacje między poszczególnymi podmiotami mają z reguły, choć nie zawsze, postać niehierarchiczną, a uczestnicy powiązani są ze sobą poprzez m.in. przepływ informacji, materiałów, finansowo, poprzez zależności zasobowe, wsparcie usługowe lub socjalne. Połączenia te mogą mieć charakter całkowicie nieformalny, oparty na zaufaniu lub bardziej sformalizowany¹⁴.

Obszary recepcji turystycznej są typowymi organizacjami, których uczestnicy powiązani są ze sobą w sposób sieciowy, przy czym część z tych powiązań występuje w każdym ORT, niezależnie od działań i intencji podmiotów tam działających; z kolei inne powstają na drodze ewolucji w sposób spontaniczny, a jeszcze inne na drodze celowego kształtowania. Zdaniem D. Dredge zastosowanie teorii sieci w analizie ORT posiada cztery podstawowe zalety:

1. Teoria sieci pozwala na rozpoznanie i uwzględnienie jednoczesności różnych procesów zachodzących w procesie kreowania produktu turystycznego.

¹² T. Żabińska, *Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie. Dylematy teorii i praktyki*, w: *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Wydawnictwo WSIZ w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 412.

¹³ N. Scott, R. Baggio, C. Cooper, *Network analysis and tourism: From theory to practice*, Channel View Publication, Clevedon 2008, s. 20.

¹⁴ K.G. Provan, A. Fish, J. Sydow, *Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks*, "Journal of Management" 2007, Vol. 33, No. 3, s. 482.

2. Teoria sieci pozwala na uwzględnienie faktu, że ściśle rozróżnienie działań sektorów publicznego i prywatnego jest trudne, a same obszary recepcji turystycznej są wielowymiarowymi domenami polityki turystycznej realizowanej przez obydwie sektory.
3. Teoria sieci pozwala na uwzględnienie zróżnicowanego poziomu zaangażowania i wsparcia polityki turystycznej dla różnych zagadnień podnoszonych w ramach tej polityki.
4. Teoria sieci pozwala na odzwierciedlenie faktu, że poszczególni interesariusze należą do wielu różnych sieci jednocześnie i pełnią w nich różne funkcje, posiadają różną siłę przetargową i uczestniczą w różnych relacjach¹⁵.

Z drugiej strony wskazywany jest też szereg ograniczeń opisu procesu kreowania produktu w obszarach recepcji turystycznej przy pomocy ogólnych założeń teorii sieci. W większości prac poświęconych tematyce organizacji sieciowych sieci międzyorganizacyjne są traktowane przede wszystkim jako struktury rynkowe, wyłaniające się na skutek długotrwałych zmian ewolucyjnych i tworzące kontekst dla działań poszczególnych organizacji, a rzadziej jako celowo tworzone struktury, które należy w sposób planowy projektować w celu osiągnięcia optymalizacji działań i efektywności procesów zarządczych. Tymczasem tworzenie sieci podmiotów wewnątrz ORT jest procesem warunkowanym nie tylko zmianami ewolucyjnymi w otoczeniu, zwłaszcza w popycie turystycznym, oraz współzależnościami zasobowymi, ale także celowymi działaniami zarządczymi tych podmiotów¹⁶. Ponadto w teorii sieci czynione jest założenie o pełnej dobrowolności uczestnictwa w związkach międzyorganizacyjnych oraz dowolności doboru partnerów. Tymczasem w przypadku podmiotów zlokalizowanych w ORT, tworzących sieć zdefiniowaną przestrzennie, jedno i drugie założenie jest fałszywe. Nie tylko współpracę podmiotów na poziomie ORT należy traktować jako absolutną i obiektywną konieczność, ale konieczne jest także wskazanie na fakt, że powiązania między podmiotami w ORT mają charakter obiektywny, niezależny od wykazywanej woli współpracy. *A priori* zdefiniowani są także partnerzy – inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w danym ORT. W razie niepowodzenia związku międzyorganizacyjne inne niż zdefiniowane przestrzennie sieci podmiotów można zakończyć. Podmioty w ramach ORT, pomimo ewentualnych trudności we współpracy, pozostają na sobie „skazane”. W literaturze powyższe zjawisko określane jest jako zdefiniowanie przestrzenne sieci (ang. *embeddedness*, dosłownie „zakotwiczenie”). Polega ono na tym, że zasoby lub aktywności są bezpośrednio przywiązane do miejsca, a relacje są formowane w określonym kontekście społecznym w określo-

¹⁵ D. Dredge, *Policy networks and the local organisation of tourism*, “Tourism Management” 2006, Vol. 27, Issue 2, s. 279.

¹⁶ Y. Wang, Z. Xiang, *Toward a theoretical framework of collaborative marketing*, “Journal of Travel Research” 2007, Vol. 46.

nych lokalizacjach¹⁷. Problemem pozostaje także kwestia marki ORT stanowiącej specyficzny parasol dla marek poszczególnych dostawców usług w ramach ORT. W teorii sieci niemal w ogóle nie rozpatrywano jak dotąd przykładów, w których sieci przedsiębiorstw i/lub instytucji tworzyły własne odrębne marki. Sytuacja taka powoduje wystąpienie powiązań innego rodzaju między uczestnikami sieci, które nabierają cech powiązań zasobowych i jest także jedną z przyczyn omówionej powyżej „przymusowości” uczestnictwa w sieci. Podstawową konsekwencją jest jednak w tym przypadku bardzo silne powiązanie sukcesu rynkowego marki sieci z sukcesem poszczególnych uczestników, co powoduje, że analiza konkurencyjności prowadzona na poziomie sieci, a więc ORT jako całości (konkurencyjność bezpośrednia ORT) nabiera tutaj dużo większego znaczenia niż ma to miejsce w sytuacji większości innych sieci.

3. Instytucjonalizacja procesów współpracy i przywództwa w obszarach recepcji turystycznej

Powiązania o charakterze sieciowym mogą w ORT powstawać i rozwijać się spontanicznie, jednak jest to zjawisko rzadkie, a prawdopodobieństwo wyboru optymalnej formy rozwoju sieci jest znikome. Istnieje zatem potrzeba sterowania określonymi procesami na konkurencyjnym rynku turystycznym, które powinno prowadzić do zapewnienia pożądanej wartości oferowanej klientom, poprzez doprowadzenie do powstania optymalnych powiązań w ramach sieci. Jest to zagadnienie szczególnie złożone i trudne w przypadku ORT, w ramach którego występuje nie tylko znaczna liczba zaangażowanych podmiotów, ale także są one od siebie pod względem formalno-prawnym całkowicie niezależne. Dlatego typowe struktury i zasady zarządzania wypracowane w odniesieniu do przedsiębiorstw, w których istnieją stosunki hierarchiczne i możliwość wydawania poleceń podwładnym przez przełożonych, będą miały w tym przypadku jedynie ograniczone zastosowanie. Potrzebne jest natomiast silne przywództwo, oparte nie tyle na formalnej władzy, ale przede wszystkim na zaufaniu i autorytecie, zwłaszcza nieformalnym, które pozwoli uwierzyć poszczególnym podmiotom, że uczestnictwo w sieci współpracy jest najlepszą drogą do ochrony ich interesów.

Zadania i oczekiwania wobec efektywnego przywódcy w ORT są bardzo szerokie. P. Zmyślony wymienia pięć funkcji, które powinien spełniać przywódca w ORT:

- koordynator ułatwiający podmiotom wzajemne oddziaływanie i podtrzymujący niestabilną strukturę partnerstwa oraz przeciwdziałający konfliktom,

¹⁷ T. Oliver, T. Jenkins, *Integrated tourism...*, *op.cit.*, s. 33.

- aktywizator motywujący i inspirujący uczestników sieci do podnoszenia indywidualnej sprawności organizacyjnej,
- analityk wypracowujący lub aktywnie współuczestniczący w wypracowaniu wizji rozwoju funkcji turystycznej obszaru oraz szczegółowych planów,
- reprezentant ORT na zewnątrz, także w ramach współpracy pomiędzy różnymi ORT o charakterze lokalnym, regionalnym czy ponadregionalnym,
- informator, czyli nadawca, odbiorca i koordynator przepływu informacji pomiędzy współpracującymi partnerami¹⁸.

Rolę przywódcy w procesie rozwoju produktu turystycznego ORT mogą odgrywać różne osoby bądź organizacje. Ze względu na dość dużą zbieżność pomiędzy opisanymi funkcjami przywódcy a zadaniami samorządu terytorialnego to właśnie samorząd terytorialny często wskazywany jest jako naturalny kandydat do roli przywódcy. Funkcję tę może spełniać także przedsiębiorstwo, z reguły większe, o większej od pozostałych skali inwestycji w ORT, organizacja społeczna lub inna instytucja. W praktyce bardzo duże znaczenie mają tu także czynniki związane przede wszystkim z autorytetem i zaufaniem, jakim obdarzą przywódcę pozostali uczestnicy sieci. Autorytet wiąże się z przekonaniem innych uczestników, że przywódca posiada kompetencje potrzebne dla tworzenia planów rozwoju produktu turystycznego ORT oraz środki, za pomocą których podniesiona zostanie skuteczność działań wdrażających te plany. Zaufanie związane jest natomiast z przekonaniem pozostałych interesariuszy, że dany podmiot nie działa wyłącznie w imię własnych interesów, niekoniecznie zbieżnych z interesami lokalnymi, ale że istnieje wyraźny związek między celami przywódcy a celami ORT jako całości.

Szczególnym rozwiązaniem jest powierzenie roli przywódcy gremium kolegialnemu, przede wszystkim lokalnej (LOT) lub regionalnej organizacji turystycznej (ROT). Tworzenie LOT-ów i ROT-ów jest przejawem instytucjonalizacji procesów współpracy w ORT. W literaturze przedmiotu często przyjmuje się, a praktyka gospodarcza z reguły to potwierdza, że tworzenie organizacji turystycznych jest pożądane i prowadzi do zwiększenia efektywności procesów współpracy w ORT. Ponieważ w założeniu organizacje turystyczne stanowią reprezentację podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki w danym obszarze, stają się one w sposób naturalny przywódcą, przejmując część uprawnień i zadań samorządu wspierającego jego utworzenie, będąc jednocześnie także reprezentantem podmiotów sektora prywatnego. Taka organizacja może pełnić wszystkie funkcje związane z rozwojem turystyki, w tym i kształtowanie produktu turystycznego, w sposób kompleksowy, reprezentując wszystkie zainteresowane podmioty.

¹⁸ P. Zmyślony, *Potrzeba przywództwa w rozwoju partnerstwa na rzecz zarządzania rozwojem polskich regionów turystycznych*. w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006, s. 172–173.

Nie ma jednej definicji lub ogólnie przyjętej struktury organizacyjnej i zakresu zadań takiej organizacji. W różnych krajach, a nawet w ramach jednego państwa w różnych regionach, działające organizacje turystyczne posiadają inne uprawnienia, inne główne cele i środki działalności oraz zasady finansowania. Różne może być także umocowanie prawne ROT i LOT oraz jej związki z lokalnymi organizacjami turystycznymi działającymi w regionie oraz z Narodową Organizacją Turystyczną. Zawsze jednak istnienie takiej organizacji stwarza płaszczyznę współpracy i konsultacji celów działalności pomiędzy poszczególnymi podmiotami i grupami podmiotów z sektora prywatnego oraz między sektorem prywatnym i publicznym. Struktura, kompetencje i zakres działalności regionalnej i lokalnej organizacji turystycznej odzwierciedlają m.in. istniejące uwarunkowania polityczno-prawne, sytuację ekonomiczną regionu, znaczenie turystyki dla gospodarki regionalnej, osiągnięty poziom rozwoju turystyki w miejscowości, w regionie i w całym państwie¹⁹. Konieczne jest zatem wypracowanie optymalnego rozwiązania właściwego dla danego regionu lub miejscowości. Należy także w sposób szczególny podkreślić rolę lokalnych organizacji turystycznych. Gminy, powiaty, jednostki komercyjne i inne podmioty funkcjonujące w turystyce powinny tworzyć przede wszystkim lokalne organizacje turystyczne, które mają być faktyczną płaszczyzną integracji podmiotów gospodarki turystycznej. Trudno bowiem o integrację na szczeblu regionalnym bez porozumienia i wypracowania wspólnego stanowiska dotyczącego kierunków rozwoju turystyki na poziomie lokalnym²⁰.

Niewątpliwie jednym z ważnych celów, które przyświecają tworzeniu LOT i ROT, jest pełnienie przez te organizacje funkcji przywódcy. Niemniej samo powołanie LOT lub ROT nie zamyka dyskusji na temat przywódczej roli sektora prywatnego lub publicznego w ORT oraz zasad współpracy między nimi, natomiast dyskusja ta przeniesiona jest na poziom zarządzania organizacją turystyczną. Wraz z nią często przeniesione na poziom zarządzania ROT lub LOT są także różne animozje i konflikty. Ponadto często może dochodzić do sytuacji, w której skład zarządu LOT lub ROT, odzwierciedlający przede wszystkim strukturę finansowania tej organizacji, nie odpowiada w pełni społecznej percepcji autorytetu nieformalnego i zaufania do poszczególnych osób i instytucji. Trzeba też mieć świadomość, że żadna ROT ani LOT nie skupia wszystkich zainteresowanych podmiotów, zwłaszcza małych prywatnych przedsiębiorstw. Sytuacja ta nie zwalnia jednak organizacji aspirującej do miana przywódcy z konieczności współpracy i zaangażowania w kreowanie i realizowanie wspólnej wizji także podmiotów niezrzeszonych.

¹⁹ E. Heath, G. Wall, *Marketing tourism destination. A strategic planning approach*, Wiley, New York 1992, s. 167.

²⁰ D.E. Jaremen, A. Rapacz, *Regionalne organizacje turystyczne jako przejaw partnerstwa w gospodarce turystycznej. Przypadek Dolnego Śląska*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Jelenia Góra 2007, s. 225.

Wreszcie nawet w relacjach zarządu LOT lub ROT z jej członkami niemożliwe jest stosowanie zarządzania opartego na wydawaniu formalnych poleceń. Wszystko to sprawia, że powołanie LOT lub ROT nie może być traktowane jako próba uproszczenia zasad zarządzania ORT, dzięki której dotychczasowe powiązania niehierarchiczne zastąpione zostaną przez hierarchiczną strukturę zarządzania organizacją, której zarządzanie jest możliwe na zasadach analogicznych do przedsiębiorstw komercyjnych. Wręcz przeciwnie, powołanie LOT lub ROT stanowi o pojawieniu się w ORT nowego podmiotu dołączającego do i tak licznego grona interesariuszy, podmiotu z reguły na tyle dużego i wpływowego, że – przynajmniej w początkowej fazie – zaburza on dotychczasowe powiązania nieformalne pomiędzy podmiotami. Celowe jest zatem maksymalne skrócenie tego przejściowego okresu adaptacyjnego, po którym utworzona organizacja mogłaby wziąć na siebie ciężar zadań przywódcy. Ponadto także już na etapie jej projektowania konieczne jest uwzględnienie roli zaufania i autorytetu nieformalnego przyszłego przywódcy. Z reguły podmioty pełniące funkcję przywódców wyłaniane są nie poprzez jednorazową decyzję, ale na drodze dynamicznego procesu, poprzez stopniowe zdobywanie poparcia wśród większości zaangażowanych w rozwój turystyki przedsiębiorstw i instytucji²¹, co w sposób automatyczny powiązane jest z wyłonieniem się organizacji obdarzonej publicznym zaufaniem i autorytetem. „Zakontraktowanie” utworzenia podmiotu będącego lokalnym przywódcą za pomocą decyzji administracyjnej, nawet jeśli jest to wspólna decyzja większości najważniejszych podmiotów, nie daje gwarancji zaufania i autorytetu. Po pierwsze konieczne jest uwzględnienie w procesach zarządzania organizacją tych interesariuszy, którzy posiadają największe zaufanie i autorytet. Ponadto kluczowe jest sprawne i efektywne zarządzanie organizacją zaraz po jej powołaniu, innymi słowy, niezależnie od autorytetu i zaufania posiadanego przez członków założycieli i/lub zarząd organizacji organizacja ta musi swoimi działaniami zapracować na własny autorytet i zaufanie wśród interesariuszy.

²¹ P. Zmyślony, *Partnerstwo i...*, *op.cit.*, s. 7.

**POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF ACTING
AS A LEADER IN COOPERATIVE CREATION OF TOURISM POTENTIAL
OF THE TOURISM DESTINATION BY LOCAL AND REGIONAL TOURISM
ORGANIZATIONS**

Summary

The aim of presented paper is discussion on leadership of local and regional organization in destination's product creation. This results from specific features of cooperative processes taking place in tourism destinations. Such a cooperative processes between independent companies and institutions are theoretically described by the networking theory, however to be used in the tourism destination context, the networking theory needs to be adjusted as usually it is not dealing with common brand of the network and embeddenes of a network. Creation of local and/or regional tourism organization can be regarded as a way of facilitating processes of cooperation and leadership in tourism destination however one cannot expect that this might solve all the problems connected with them. Selected crucial point that need to be taken into the consideration when tourism organizations' leadership is designed are presented in the paper.

Translated by Michal Žemla