

UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI FUNKCJONOWANIA REGIONALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH W POLSCE W FORMULE KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH

WOJCIECH FEDYK¹
MAGDALENA KACHNIEWSKA²

¹ Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: fedyk@tourist.net.pl; wojciech.fedyk@awf.wroc.pl

² Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: magdalena.kachniewska@sgh.waw.pl

SŁOWA KLUCZOWE

region turystyczny, regionalne organizacje turystyczne, determinanty w obszarach recepcji turystycznej, uwarunkowania skuteczności, klastrów turystyczny

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wyniki analizy wybranych determinant egzogen- i endogenicznych wpływających na możliwość skutecznego funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w formule klastrów turystycznych, a dalej skutków tego typu przekształceń i ich wpływu na rozwój ruchu turystycznego w obszarach recepcji turystycznej. Pomimo ujawnionej w przeglądzie literatury rozbieżności poglądów na temat celowości modyfikacji systemu POT–ROT–LOT na podstawie idei klastrów, autorzy zaproponowali model funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych (ROT) w formule klastra turystycznego, wskazując cechy, działania i zadania pozwalające na wdrożenie tego modelu do praktyki organizacyjnej, a w konsekwencji służące wzrostowi skuteczności działania organizacji, a dalej implikujące zmiany w logistyce i jakości obsługi ruchu turystycznego w regionie.

Wprowadzenie

W warunkach współczesnej gospodarki turystycznej koniecznym uzupełnieniem koncepcji turystycznego łańcucha wartości (Poon, 1993; Weiermair, 1997) są rozwiązania organizacyjne o charakterze wspierającym (edukacyjne, informacyjne, inicjujące, doradcze i in.), które zgodnie z założeniami Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (dalej POT) (1999) powinny być realizowane

m.in. przez regionalne organizacje turystyczne (ROT) czy również lokalne organizacje turystyczne (LOT). Konieczność koordynacji działań, która uzasadnia tworzenie ROT-ów, wynika z rozproszenia wysiłków różnorodnych podmiotów sektora publicznego i prywatnego, zaangażowanych (często w sposób nieświadomy) w kształtowanie jakościowej oferty turystycznej regionu i ukierunkowania strumieni ruchu turystycznego w obszarach recepcji turystycznej. Ważnym argumentem są wymagania gospodarki opartej na wiedzy, którym samodzielnie nie są w stanie sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne, dominujące liczebnie na rynku turystycznym. ROT-y „jako poziome struktury zespołowe są dobrą płaszczyzną do rozwoju gospodarki turystycznej opartej na wiedzy” (Nawrocka, 2008, s. 63), lecz ich skuteczność zależy od poziomu przygotowania kadr danej organizacji dla potrzeb obsługi ruchu turystycznego i kierunku jej ewolucji.

Gospodarka turystyczna na poziomie regionalnym i lokalnym jest uzależniona od budowy więzi między wszystkimi partnerami rynku (por. Walas i Olszewski, 2013, s. 5), a ROT-om przypisuje się ważną rolę w działaniach integrujących lokalną społeczność (w tym branżę turystyczną, jednostki samorządu i inne podmioty rynku regionalnego). Nierzadkie poglądy o niskiej skuteczności działania systemu POT–ROT–LOT (Migdal, 2009; 2013), a w szczególności o pilnej potrzebie modyfikacji funkcjonowania ROT-ów (opinie Gremium Ekspertów Turystyki), stwarzają potrzebę badania charakteru tej współpracy (Bednarczyk, 2010) i skłaniają do poszukiwania rozwiązań korygujących. Jednym z proponowanych działań jest stopniowe przejmowanie funkcji ROT-ów (co zresztą budzi obawy o utratę pozycji) przez klastry turystyczne lub konsorcja produktowe, które także mogą działać jako organizacje publiczne (stowarzyszenia) dotowane przez jednostki samorządu terytorialnego.

W praktyce zasadność i skuteczność takiego rozwiązania zależy m.in. od tego, na ile odpowiada ono na problemy wynikające z działalności wielu organizacji partnerskich na jednym obszarze (brak koordynacji działań, sprzeczność interesów, rozproszenie efektów działania i problemy techniczne, np. w zakresie prowadzenia działań promocyjnych). Analizując przyczyny tych problemów, Czernek (2013, s. 212) wskazuje m.in. brak lokalnego lidera, brak doświadczeń w równoprawnej współpracy międzysektorowej oraz znaczące niedobory wiedzy wśród kadr i otoczenia (w zakresie podziału ról między sektorami, w zakresie celów, do których powoływane są organizacje partnerskie, osiąganych korzyści, prowadzenia działań marketingowych, itd.). Dodatkowym zagadnieniem są obawy urzędników dotyczące zwiększenia zakresu pracy i obowiązków, czy też obawy przed utratą części władzy. Umiejętne rozstrzygnięcie tych problemów samo w sobie stanowi wyzwanie w procesie tworzenia, ewolucji i kształtowania skuteczności oraz efektywności ROT. Przywołane problemy implikują nie zawsze satysfakcjonującą skuteczność ROT na płaszczyźnie współpracy z podmiotami ich otoczenia w regionie, w formułach aktualnie realizowanych (stowarzyszenia) lub postulowanych (klastry turystyczne).

Celem opracowania jest dokonanie oceny wybranych determinant (uwarunkowań) egzo- i endogenicznych wpływających na możliwość skutecznego funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w formule klastrów turystycznych oraz uwypuklenie istniejących sprzeczności w środowisku badaczy i przedstawicieli ROT co do możliwości i celowości modyfikacji obecnego systemu POT–ROT–LOT na podstawie koncepcji klastrów, a dalej skutków tego typu przekształceń i ich wpływu na rozwój ruchu turystycznego w obszarach recepcji turystycznej.

Autorzy podjęli próbę opracowania modelu funkcjonowania ROT w formule klastra turystycznego (ew. konsorcjum produktowego), wskazując cechy, działania i zadania umożliwiające wdrożenie modelu do praktyki organizacyjnej i wzrost skuteczności działania ROT, a dalej implikujące zmiany w logistyce i jakości obsługi ruchu turystycznego w regionie.

W przeprowadzonych badaniach posłużono się analizą danych wtórnych i pierwotnych (dokumenty źródłowe w postaci statutów, regulaminów organizacyjnych, planów działania organizacji, sprawozdań rocznych, informacje z serwisów internetowych poszczególnych ROT). Autorzy przyjęli założenie o potrzebie i możliwości zwiększenia skuteczności tych organizacji na podstawie koncepcji klastra turystycznego, wykorzystując przeprowadzony w nich kilkietapowy sondaż diagnostyczny.

1. Współdziałanie podmiotów rynku turystycznego a rola ROT – przegląd literatury

Wraz z nasileniem procesów globalizacyjnych przedmiotem badań nad konkurencyjnością stały się nie tylko przedsiębiorstwa, ale także jednostki przestrzenne (w tym regiony turystyczne). Zagadnienie to nabiera szczególnej wagi w kontekście szeroko rozumianego produktu turystycznego, który powstaje w regionie, w warunkach kreowanych przez grupę podmiotów. Wyposażenie regionu turystycznego we wszystkie atrybuty konkurencyjności wymaga tworzenia gospodarczych sieci powiązań, które obejmują nie tylko przedsiębiorstwa i relacje między nimi (w tym relacje wertykalne w ramach określonego łańcucha wartości i relacje horyzontalne, czyli relacje z konkurentami), ale także relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd i władze samorządowe, instytucje finansowe, instytucje otoczenia biznesu itp. (*Industrial networks*, s. 116).

W praktyce funkcjonowania polskiego rynku turystycznego mamy do czynienia z plejadą nowych podmiotów: grupy partnerskie, lokalne grupy marketingowe, lokalne grupy działania (LGD), touroperatorzy lokalni (TOL), konsorcja produktowe i klastry turystyczne. Stanowią one sieci powiązań, przy czym niektóre bliższe są porterowskiej koncepcji klastra (Porter, 1998), a inne przybierają postać sieci współpracy według koncepcji Palmena (2008). Ich hybrydowym połączeniem jest sugerowane przekształcanie systemu POT–ROT–LOT z wykorzystaniem modelu Destination Management Company (Gryszel, 2010; Kruczek, Zmysłony, 2010). Różnorodność rozwiązań i liczba nowych podmiotów skłania do weryfikacji zasad i metod działania ROT-ów, które w założeniu miały koordynować wysiłki na rzecz rozwoju funkcji turystycznej regionu. Niepokój budzą m.in. takie zjawiska, jak powielanie się zakresu działania, nakładanie się kompetencji lub nieprecyzyjny ich podział powodujący negatywne sprzężenia, konkurencja o miejsce w systemie (i dostęp do środków finansowych). Powstaje pilna potrzeba zmiany, a ściślej ujmując – wypracowania w ogóle modelu współpracy z nowymi typami partnerów na rynku turystycznym.

Propagatorem modelu konsorcjów produktowych stała się m.in. Polska Organizacja Turystyczna¹, definiująca je jako (pozbawione osobowości prawnej) platformy wspólnych działań dla osiągnięcia określonego celu wyznaczonego przez członków, którymi mogą być stowarzysze-

¹ Model konsorcjów produktowych szerzej scharakteryzowany został w *Marketingowej strategii rozwoju turystyki POT 2008–2015 i 2012–2020* oraz w programach działania POT w latach 2011–2014.

nia, agencje, izby, fundacje, LOT-y i ROT-y, lokalne grupy działania, organizacje samorządowe lub jednostki samorządu terytorialnego, realizujące cele poprzez podejmowanie wspólnych działań promocyjnych, edukacyjnych, szkoleniowych i eksperckich, wymianę doświadczeń, współpracę z władzami lokalnymi i samorządowymi oraz przedsiębiorcami.

Z kolei koncepcja klastrów turystycznych – szeroko omawiana także w polskiej literaturze (Januszewska, Nawrocka, 2008; Kachniewska, 2014; Rapacz i in., 2010; Stasiak, 2007; Walas, Olszewski, 2012; Ziółkowski, 2012; Żabińska, 2010) – ukierunkowana jest na stymulowanie działalności innowacyjnej przez promowanie intensywnych kontaktów, współdzielenie zaplecza organizacyjnego i technologicznego, wymianę wiedzy i doświadczeń oraz tworzenie sieci powiązań i rozpowszechnianie informacji wśród przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra.

Powstaje pytanie o relację między postulowanymi formami współpracy sieciowej na rzecz podniesienia konkurencyjności regionów turystycznych a obecną formułą funkcjonowania ROT. Kachniewska (2014) wskazuje na brak odpowiedniej inicjatywy, trudności w porozumieniu z innymi przedsiębiorcami, niską aktywność samorządu gospodarczego oraz fakt, że regionalne organizacje turystyczne „miały po części pomóc w rozwiązaniu tego problemu”, bowiem ich celem było między innymi instytucjonalne wsparcie dla inicjatyw podejmowanych dla rozwoju i promocji oferty turystycznej regionów. Tymczasem w wielu przypadkach powstały „struktury organizacyjne o niskim poziomie przedsiębiorczości i kreatywności niechętnie wspierane przez przedsiębiorców” (Kachniewska, 2014), trudno zaś o spełnienie postulatu aktywnej współpracy branży w ramach ROT, która miała być instrumentem zarządzania regionem i gospodarowania popytem turystycznym (Kosmaczewska, 2012) oraz narzędziem wsparcia przedsiębiorczości (Rapacz i in., 2010), obecnie bodaj najsilniej marginalizowanej w działalności ROT.

Utrzymują się jednak postulaty zachowania wiodącej funkcji ROT-ów, czy to w zarządzaniu marketingowym obszarów (Wanagos, 2011), czy szerzej: inicjatora, informatora i analityka w cyklu życia regionalnej współpracy (Czernek, 2010, s. 205–207). Szczególnie interesujące są poglądy (nierazko sprzeczne) na temat roli organizacji w strukturach współpracy regionalnej w ramach tworzonych klastrów turystycznych czy konsorcjów produktowych. Panasiuk (2006, s. 97) wprost uznaje, że rolę klastrów mogą odgrywać istniejące regionalne organizacje turystyczne. Januszewska i Nawrocka (2008) nieco ostrożniej uznają klastry i ROT-y za porównywalne formy organizacyjne i dokonują analizy podobieństw i różnic w funkcjonowaniu obu typów tych organizacji z wykorzystaniem 16 kryteriów (zasięg geograficzny, proces tworzenia, cele funkcjonowania, formy członkostwa i rodzaje podmiotów przynależących, struktura członkowska, forma organizacyjno-prawna, podstawy prawne, podmiot inicjujący i koordynujący, znaczenie jednostki badawczej, źródła finansowania, znaczenie innowacji w działalności instytucji, struktura wewnętrzna podmiotów, tworzenie marki produktu i wizerunku obszaru, perspektywa czasowa oraz mierniki rozwoju). Odnosząc się do kwestii efektywności funkcjonowania klastrów i ROT-ów, autorki stwierdzają, że:

- ROT-y mogą wykazać się większą efektywnością niż klastry pod warunkiem, że poziom przedsiębiorczości przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego w organizacji będzie wyższy niż przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych,

- przekształcenie ROT-ów w klastry turystyczne jest celowe i możliwe, gdy członkowie wykazują się wysoką przedsiębiorczością i innowacyjnością, przy jednocześnie niskim własnym poziomie biurokracji, niewielkim stopniu sformalizowania i większej skłonności do transferu wiedzy oraz przy ograniczeniu wpływu czynników politycznych na funkcjonowanie ROT-u,
- działania wszystkich członków ROT-u w formule klastra muszą przyczyniać się do powstania zintegrowanego i innowacyjnego produktu turystycznego regionu, a w konsekwencji pozytywnie wpływać na konkurencyjność regionu,
- różny stopień sformalizowania w ROT i w klastrze wpływa na poziom ich elastyczności w działaniu (Januszewska i Nawrocka, 2008, s. 291).

Podobnie trudne założenia formułuje Kachniewska (2013a), wskazując warunki przekształcenia ROT-ów w klastry, wśród nich: innowacyjność i przedsiębiorczość członków, obniżenie poziomu biurokracji i formalizacji działań, wysoki poziom wymiany wiedzy między instytucjami współpracującymi, możliwość ograniczenia wpływu czynnika politycznego. Powyższe wytyczne zostały wykorzystane i adaptowane jako założenia ideowe do konstrukcji przedstawionego dalej modelu działania ROT-u w formule inicjatywy klastrowej (por. ryc. 1).

Kachniewska (2014, s. 38) uznaje, że idea tworzenia ROT-ów w „istocie bliska jest koncepcji klastrów turystycznych”, bowiem w skład organizacji mogą wchodzić podmioty publiczne i prywatne (o różnej formie organizacyjno-prawnej), niekoniecznie powiązane czy wprost identyfikujące się z branżą turystyczną. Zjawisko rozszerzania typologii członków ROT-ów jest zauważalne i zdiagnozowane (por. Fedyk, Morawski, 2014). Kachniewska (2013a) zaznacza jednak, że celem działania ROT jest rola „integratora oraz koordynatora wysiłków i koncepcji”, które mają służyć lokalnej społeczności przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.

Odmienne poglądy prezentują Czernek (2010, s. 125) i Rapacz (2008, s. 116), uznając, że nie można i nie należy utożsamiać regionalnych organizacji turystycznych z klastrem. Rapacz zaleca ROT rolę uczestnika klastra, choć nie rozwija tego poglądu w odniesieniu do Karkonoskiego Klastra Turystycznego, w którym nie wskazano miejsca dla ROT, a jedynie dla dwóch lokalnych organizacji turystycznych (Rapacz i in., 2010). Jednocześnie charakterystyka porównawcza działania klastra i współpracy sieciowej przedsiębiorstw (Rapacz, 2008) pozwala wykorzystać zidentyfikowane przez autora cechy jako wytyczne dla kształtowania relacji ROT z ich otoczeniem bliższym i dalszym. Najważniejsze z nich to otwarty charakter członkostwa, przyjęcie zasady kooperencji, wspólna wizja rozwoju i korzyści wszystkich uczestników, oparcie współpracy na wspólnych wartościach, a nie tylko więziach formalnoprawnych. Szerszy wykaz warunków powodzenia koncepcji działania ROT jako lidera klastra turystycznego przedstawia Kachniewska (2013a, 2013b), wskazując w szczególności na konieczność poszerzenia (także poza branżę turystyczną) grupy członków organizacji, rozszerzenie celów działalności poza tworzenie i branding produktu turystycznego, wzrost roli podmiotów biznesowych w strukturze organizacji, wzmocnienie roli badawczo-eksperymentalnej, opracowanie i wdrożenie mierników rozwoju ROT jako klastra, identyfikację uwarunkowań oraz czynników oddziałujących na funkcjonowanie podmiotów turystycznych regionu.

Banasik i Borne-Januła (2011, s. 370) proponują ograniczenie roli ROT do stworzenia konsorcjum produktowego, a następnie przekazanie kompetencji podmiotowi powołanemu do zarządzania utworzoną strukturą. Ryśnik i in. (2014, s. 180), wskazując na podobieństwo struktur ROT-u do inicjatyw klastrowych, wyrażają obawę o zasadność rozwijania obu rodzajów organizacji w regionie, gdyż może to prowadzić do dublowania zadań i marnotrawienia środków. Z kolei w *Programie rozwoju turystyki do 2020 r.* (2015) wskazano na potrzebę działania ROT-ów jako podmiotów zarządzających (tzw. Regionalnych Operatorów Klastrowych) klastrem turystycznym i kooperujących w tej formule z Polską Organizacją Turystyczną jako Krajowym Inicjatorem Klasteringu Turystycznego.

Zwolennikami pełnienia przez ROT-y funkcji lidera klastra są także Kizielewicz (2012) i Stasiak (2007, s. 195), przypisujący ROT-om możliwość pełnienia obok funkcji lidera także funkcji „opiekuna klastra będącego katalizatorem ewentualnych sporów i konfliktów”. Świadectwem praktycznej możliwości pełnienia takiej funkcji stały się chociażby projekty Zachodniopomorskiego Klastra Turystycznego, w którym rolę lidera ma pełnić Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, oraz klastra VisitOpolskie z Opolską Regionalną Organizacją Turystyczną w roli inicjatora i lidera.

2. Metodyka i wyniki badań

Przywołane poglądy skłaniają do przyjęcia tezy o możliwości i celowości wykorzystania idei klastrów do modyfikacji działalności ROT-ów, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach przeprowadzonych badań sondażowych oraz w proponowanym autorskim modelu skutecznego funkcjonowania tych organizacji w formule klastra turystycznego (lub/i konsorcjum produktowego). Uzasadnionym postulatem jest konieczność podejmowania stałych badań i oceny skuteczności i efektywności działania ROT-u, co wymaga wypracowania spójnych kryteriów oceny sprawności działania ROT-u, zarówno jako stowarzyszenia, jak i klastra².

Wspomniane badania sondażowe przeprowadzono na podstawie autorskiego kwestionariusza ankietowego. Celem diagnozy była ocena skuteczności implementacji idei klastrów do praktyki organizacyjnej ROT-u z punktu widzenia strategicznych interesariuszy ROT-u [podmiotów otoczenia celowego w ujęciu modelu Griffina (2004) z celowym doбором określonych typów strategicznych respondentów oraz przy zastosowaniu zaadaptowanej na potrzeby badania pięciostopniowej skali Likerta] z jednoczesnym wykorzystaniem elementów badania relacji organizacji z otoczeniem proponowanego przez Olearnika (2009, s. 49–87). Przy celowym doborze respondentów wykorzystano analizy struktury jakościowej członków ROT-ów pozwalające na wytypowanie głównych i powtarzalnych we wszystkich organizacjach typach interesariuszy³. Wywiady pogłębione

² Por. model kompleksowej oceny funkcjonowania ROT zaprezentowany w rozprawie doktorskiej W. Fedyka, pt. *Uwarunkowania skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2015.

³ Łącznie wytypowano 15 różnych grup respondentów, tj. 1) z grupy członków zwyczajnych ROT-u: samorząd województwa (wydział właściwy ds. turystyki), powiat, gmina, LOT, LGD, stowarzyszenie turystyczne, izba turysty-

metodą CATI przeprowadzono w okresie 1–20 października 2014 r. z 16 dyrektorami ROT-ów. Przeprowadzono także badania pilotażowe (w okresie 21–31 października 2014 r.) z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego skierowanego do 15 ekspertów z ROT-ów oraz ich otoczenia (w tym przedstawiciele MSiT, POT, Forum ROT i ekspertów niezależnych).

Badania właściwe odnoszące się do szeregu cech i zmiennych odnoszących się do idei działania ROT-u jako klastra turystycznego⁴ przeprowadzono w okresie od 11 listopada 2014 r. do 31 stycznia 2015 r. z udziałem 137 respondentów reprezentujących różne podmioty ze wszystkich 16 ROT-ów, co stanowiło 42,81% ogółem zakładanej próby badawczej.

Wyniki przeprowadzonych badań odnoszących się do poziomu skuteczności działania i funkcjonowania ROT-ów z wykorzystaniem idei klastrów i konsorcjów produktowych (patrz tabele 1 i 2) pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- za skuteczne i bardzo skuteczne (63,5%) uznali interesariusze ROT-u podejmowane dotychczas działania „proklastrowe” wskazane w celach statutowych, a 67,98% interesariuszy uznaje za analogicznie skuteczne działania odnoszące się do inicjowania i tworzenia konsorcjów turystycznych jako celu statutowego działania organizacji,
- za skuteczne i bardzo skuteczne (71,5%) respondenci uznali pełnienie przez ROT funkcji lidera w systemie współpracy sieciowej z otoczeniem (w tym w ramach klastra),
- interesariusze dostrzegają możliwość utrzymania i wzrostu skuteczności działania ROT-u poprzez przekształcenie formalne organizacji w strukturę klastra turystycznego (i przejęcie roli lidera) oraz poprzez włączenie organizacji w struktury regionalnego konsorcjum produktów turystycznych, co uznać należy za wytyczną dla poszukiwania, a następnie stworzenia nowych modeli organizacyjnych działania wpisujących się w trendy rynkowe.

Warto zwrócić uwagę na problem doboru formuły prawnej działania klastra (zapewniającej skuteczność i efektywność), która to problematyka nie jest szerzej omawiana w literaturze, a budzi szereg wątpliwości zarówno samych członków ROT-u, jak i ekspertów.

Dzięki gromadzonym doświadczeniom, regionalne organizacje turystyczne coraz częściej wychodzą poza przypisaną im formalną rolę realizatora podstawowych zadań zapisanych w ustawie o POT. Zaczynają przejmować rolę silnego partnera dla branży, instytucji publicznych, NGO i innych organizacji turystycznych w regionie, podejmując się nowych zadań w zakresie inicjowania rozwoju różnych form turystyki czy wskazywania możliwości i obszarów wspólnych działań dla gospodarki turystycznej (por. Zmyślony, 2014).

Przeprowadzona analiza pozwala na wyciągnięcie wniosku, że istnieje potrzeba dokonania próby opracowania takiego modelu działania ROT-u, który umożliwiłby utrzymanie dotychczasowej (silnie zresztą zróżnicowanej) skuteczności funkcjonowania, a docelowo gwarantowałby wzrost tej skuteczności jako zjawiska oczekiwanego przez członków i interesariuszy ROT-u. Oparcie kierunku

ki, lokalny touroperator, uczelnia wyższa, inne (specyficzne dla danego ROT); 2) z grupy nieczłonków kooperujących z ROT-em: LOT, LGD, przedsiębiorcy turystyczni (różne sektory).

⁴ Całościowe badanie dotyczyło oceny czterech grup kryteriów i mierników (197 zmiennych) skuteczności ROT-u, tj. skuteczności celów statutowych (51 zmiennych) i gospodarczych (30 zmiennych), korzyści interesariuszy ze współpracy z ROT-em (56 zmiennych) oraz ogólnych cech skuteczności ROT-u (60 zmiennych).

Tabela 1. Skuteczność realizacji celów statutowych przez regionalne organizacje turystyczne w opinii interesariuszy

Zidentyfikowane cele działania regionalnych organizacji turystycznych (ujęcie statutowe)	Ocena skuteczności realizacji celów statutowych przez regionalne organizacje turystyczne					
	0 – rezygnacja, 1 – brak skuteczności, 2 – niska skuteczność, 3 – nie mam zdania co do poziomu skuteczności, 4 – działania są skuteczne, 5 – wysoka skuteczność					
	0	1	2	3	4	5
	wartość w % odpowiedzi udzielonych przez respondentów					
inicjowanie i tworzenie struktur klastrów turystycznych	3,65	10,22	16,06	16,06	43,07	20,44
inicjowanie i tworzenie konsorcjów produktowych w turystyce	2,19	5,84	18,25	18,25	39,42	28,47
pełnienie funkcji lidera w systemie współpracy sieciowej z otoczeniem (klastry, broker sieciowy, animator turystyki)	0,73	8,03	13,87	13,87	38,69	32,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 2. Cechy skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych z perspektywy podmiotów otoczenia organizacji w opinii interesariuszy

Zidentyfikowane cechy skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych	Ocena cech skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych z perspektywy podmiotów otoczenia organizacji				
	1 – cecha obniżająca skuteczności, 2 – cecha o małym oddziaływaniu na skuteczność, 3 – nie mam zdania co do poziomu znaczenia cechy dla skuteczności, 4 – cecha powodująca utrzymanie aktualnej skuteczności, 5 – cecha gwarantująca wzrost skuteczności				
	1	2	3	4	5
	wartość w % odpowiedzi udzielonych przez respondentów				
przekształcenie formalne organizacji w strukturę klastra turystycznego (przejęcie roli lidera)	5,11	5,84	5,84	52,55	18,25
włączenie organizacji w struktury regionalnego konsorcjum produktów turystycznych	5,11	8,03	8,03	51,82	18,98
włączenie organizacji w struktury regionalnego klastra turystycznego	3,65	7,30	7,30	35,77	30,66

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

ich ewolucyjnego rozwoju na formule klastra turystycznego (por. rys. 1 oraz tab. 3) pozwoliłoby na czerpanie z doświadczeń polskich i zagranicznych klastrów turystycznych, a nawet tzw. klastrów przemysłowych, których funkcjonowanie w warunkach e-gospodarki wbrew pozorom w wielu aspektach podsuwa wzorce i rozwiązania możliwe do adaptacji w branżach usługowych (w szczególności w obszarze dyfuzji wiedzy i kompetencji, komunikacji i działań marketingowych).

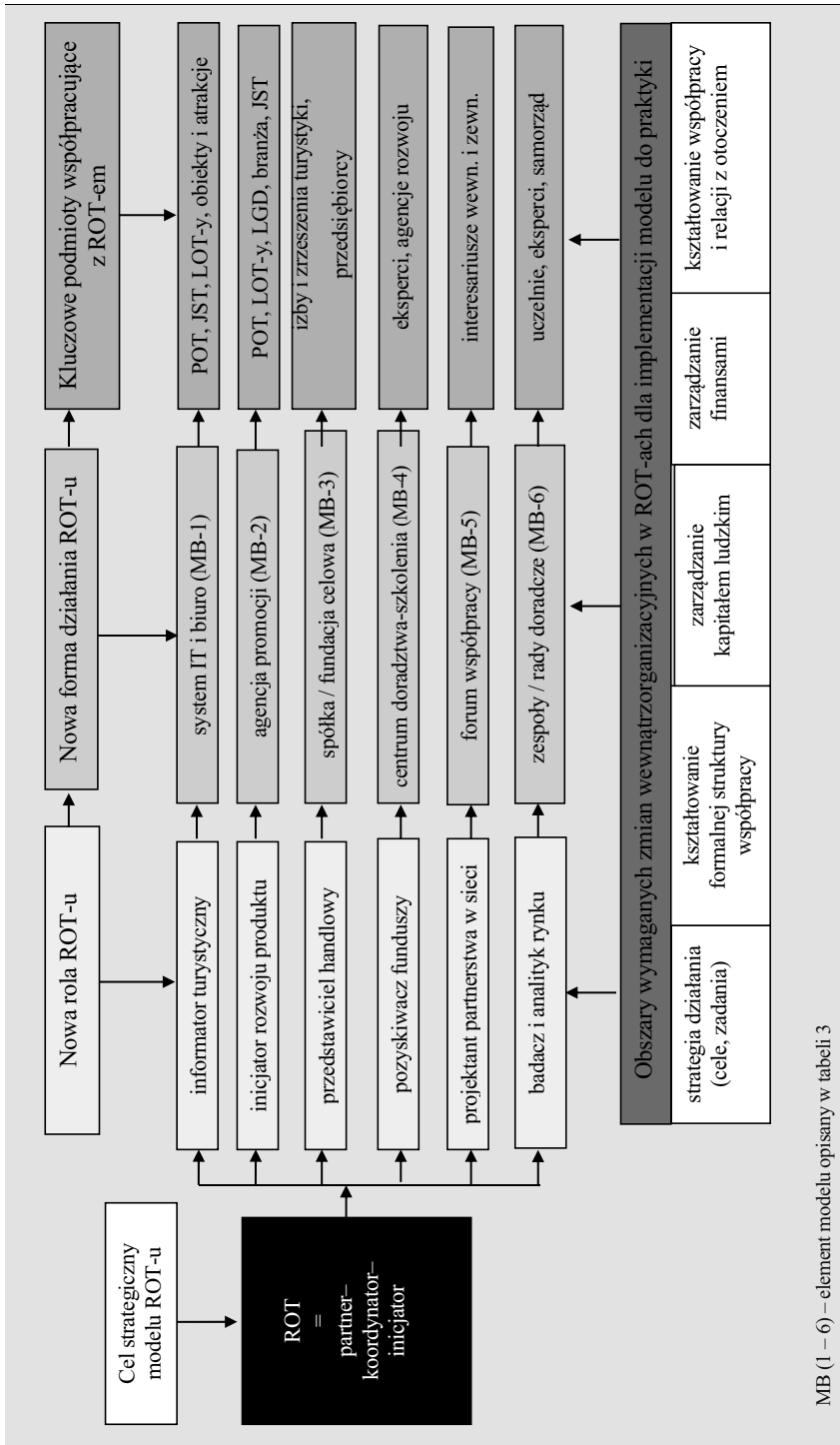
Niektóre spośród ewolucyjnie ukształtowanych rozwiązań przyjętych w poszczególnych ROT-ach mogą utrwaląć złe wzorce działania. Warto także zaznaczyć, że pomimo zgromadzenia „dobrych praktyk”, nie powstały uniwersalne rekomendacje dla wzorca modelu działania polskich ROT-ów (por. Wąsowicz-Zaborek, 2009) i dostrzegane są silne dysproporcje w skuteczności ich działania. Implikuje to potrzebę podjęcia trudu zmiany dotychczasowego modelu funkcjonowania organizacji jako warunku ich dalszego rozwoju, a w niektórych przypadkach – nawet dalszej eg-

zystencji. Należy też zgodzić się z postulatem, że organizacje przyszłości powinny w sposób świadomy i zorganizowany „odrzucać przeszłość, kreując kolejne zmiany” (Osbert-Pociecha, 2010, s. 376), co stanowi zaprzeczenie zasady: „jeśli coś działa, to lepiej tego nie ruszać”, która bywa artykułowana przez niektórych przedstawicieli systemu POT–ROT–LOT jako argument na rzecz niepodjęcia korekty jego działania – co autorzy uznają za oczywisty błąd.

Cechą istotną w proponowanym poniżej modelu działania ROT-ów jest oparcie ich funkcjonowania na wielokierunkowej współpracy z interesariuszami wewnętrznymi (członkami ROT-u) i zewnętrznymi, dostosowanie się do współczesnych uwarunkowań konkurencyjnej gospodarki turystycznej opartej na wiedzy i zarządzanej przez wiedzę oraz możliwości ich ewolucyjnego przekształcania, nie naruszającego istniejącej (choć słabej) równowagi w samych ROT-ach oraz w trójstopniowym systemie zarządzania promocją turystyczną w Polsce z udziałem POT–ROT–LOT. Wdrożenie proponowanego modelu funkcjonowania ROT pozwoli docelowo na zbudowanie nowego typu organizacji – organizacji synergicznej, zorientowanej na osiąganie korzyści wszystkich interesariuszy z uwzględnieniem turbulencji otoczenia i z zachowaniem zasad trwałego rozwoju, opartego na równowadze ekonomicznej, ekologicznej i społecznej. Z kolei odwołanie do koncepcji klastra turystycznego wynika z faktu, że elementy klastra (w odróżnieniu od wielu innych form współpracy sieciowej) połączone są w łańcuch wartości. Klastry to poziome, pionowe lub diagonalne sieci, złożone z niepodobnych do siebie i uzupełniających się firm, zarówno współpracujących, jak i współzawodniczących w niektórych dziedzinach. Takie środowisko staje się czynnikiem motywującym do unowocześniania oferty turystycznej i ciągłego rozwoju, co przekłada się na wzrost konkurencyjności regionu turystycznego i wzrost ruchu turystycznego w obszarze recepcji turystycznej.

Wprowadzenie nowych form organizacyjnego działania do wewnętrznej struktury ROT-u ma w zamierzeniu służyć tworzeniu nowych platform współpracy i aktywizacji większej liczby interesariuszy, z zastrzeżeniem indywidualnej decyzji organizacji co do wyboru ostatecznej podstawy prawnej działania danej formy. Postulowane nowe formy organizacyjne działania (i powiązane z nimi zadania) mogą być uruchomione dość płynnie, bowiem ROT-y – działające aktualnie jako stowarzyszenia – nie napotkają znaczących przeszkód formalnoprawnych w procesie tych zmian (z zastrzeżeniem ewentualnych drobnych korekt dokumentów statutowych). Dzięki temu proces zmian nie wywoła konfliktów z prawem ani w trakcie powoływania członków zarządów spośród przedstawicieli członków zwyczajnych pełniących funkcje w strukturach jednostek samorządu terytorialnego lub administracji państwowej, ani w toku prowadzenia rachunkowości i księgowości.

Nowe role wyznaczone organizacjom odnoszą się do postulowanego kierunku zmian w strukturze celów ROT-ów m.in. poprzez wskazanie strategicznego celu ich działania, a następnie systemu powiązanych celów operacyjnych, w których członkowie i inni interesariusze dostrzegają własne cele, i których realizacja powinna przynieść oczekiwane przez nich korzyści materialne i niematerialne (wartość dla członków i wartość dla otoczenia).



Rysunek 1. Model – regionalna organizacja turystyczna jako inicjatywa klastrowa i konsorcjum produktowe (model prorozwojowy)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. ROT jako inicjatywa klastrowa i konsorcjum produktowe – opis wybranych cech funkcjonowania i warunków wdrożenia

Element modelu (rola ROT-u)	Cechy, działania, zadania szczególne ROT-u	Uwarunkowania implementacji do praktyki organizacyjnej w ROT
1	2	3
informatorem turystycznym MB-1	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie, upublicznienie i podejmowanie działań wdrożeniowych z udziałem sejmiku województwa i samorządu województwa <i>Programu rozwoju i funkcjonowania regionalnego systemu informacji turystycznej</i> obejmującego scalenie sieci punktów IT i ich baz danych, konsolidację i ujednolicenie oznakowania E-22, budowę sieci infokiosków, zintegrowanie portali WWW informacji turystycznej w regionie i o regionie – utworzenie przez ROT sieci kilku własnych punktów IT w kooperacji z samorządem województwa, dużymi aglomeracjami miejskimi i izbami turystyki oraz podmiotami działającymi w obsłudze komunikacyjnej turystów (porty lotnicze, dworce kolejowe i autobusowe) – komercjalizacja części usług prowadzonych w punktach IT, tj. pośrednictwo w rezerwacji usług obcych, usługi reklamowe i promocyjne dla niez członków organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – audyt oraz stworzenie koncepcji i dokumentów wdrożeniowych przez ROT w zakresie budowy regionalnego systemu IT i jego formalne przyjęcie uchwałą sejmiku województwa jako projektu strategicznego (możliwa dotacja z RPO), upowszechnienie założeń w regionie wśród gestorów punktów IT i podmiotów udzielających informacji turystycznej oraz zawarcie porozumień celowych w zakresie integracji systemu IT (jednostki samorządu terytorialnego, gestorzy atrakcji turystycznych, podmioty zarządzające szlakami turystycznymi i jednostki zarządzające drogami publicznymi, administratorzy portali tematycznych) – podjęcie stosownych uchwał przez zarząd ROT dotyczących utworzenia własnych punktów IT (pozyskanie obiektu i dotacji na uruchomienie w porozumieniu z zainteresowanymi stronami, stworzenie katalogu usług informacyjno-promocyjnych do ich komercjalizacji, ustalenie zasad promocji członków organizacji przez punkt IT, zapewnienie specjalistycznie wyszkolonych kadr, punkt może być prowadzony także w formie powierzenia zadania dla danego LOT-u) – uregulowanie formalnoprawne prowadzenia działalności gospodarczej przez ROT (rejestracja w KRS, wprowadzenie wymaganej przepisami rachunkowości i księgowości)
inicjator rozwoju produktu MB-2	<ul style="list-style-type: none"> – podejmowanie działań i inicjatyw zmierzających do powołania przy regionalnej organizacji turystycznej – Regionalnych Konsorcjów Produktowych (RKP) obejmujących produkty markowe (USP) we współpracy z POT i z udziałem podmiotów komercyjnej branży turystycznej oraz jednostek samorządu terytorialnego; docelowe przekształcenie RKP w komercyjny podmiot prawa (stowarzyszenie lub fundacja prowadząca działalność gospodarczą lub spółka prawa handlowego – spółka z o.o., SA) – podejmowanie działań i inicjatyw zmierzających do powołania przy regionalnej organizacji turystycznej (z udziałem organizacji jako członka założyciela i członka władz Regionalnego Klastra Innowacji Turystycznych (RKIT) skupiającego ekspertów branżowych, naukowców, gestorów obiektów i atrakcji turystycznych, przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, agencji rozwoju regionalnego, agencji promocji i firm sektora ITC; docelowe przekształcenie RKIT w komercyjny podmiot prawa (stowarzyszenie lub fundację prowadzącą działalność gospodarczą lub spółkę prawa handlowego – spółkę z o.o., SA) – podejmowanie działań i inicjatyw zmierzających do tworzenia produktów transsektorowych w kooperacji z podmiotami spoza sfery turystyki (np. turystyka medyczna) oraz produktów transgranicznych we współpracy z euro-regionami i jednostkami samorządu terytorialnego – podejmowanie działań i inicjatyw zmierzających do tworzenia wspólnych systemów promocji i kampanii reklamowo-sprzedazowych (krajowych i zagranicznych) dla produktów i usług członków oraz interesariuszy organizacji (w tym: konkursy na produkt, regionalny system certyfikacji produktów, wydawnictwa tematyczne itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> – podjęcie kooperacji z POT-em w zakresie pozyskania modelu działania konsorcjów produktowych oraz zawarcie porozumień ROT-u z już utworzonymi konsorcjami produktowymi o charakterze ponadregionalnym – stworzenie koncepcji i dokumentów planów biznesowych dla utworzenia kilku tematycznych RKP z pozyskaniem zainteresowanych osób i podmiotów (wsparcie instytucjonalne, organizacyjne i finansowe ROT-u w fazie organizacyjnej, m.in. poprzez udostępnienie zasobów biura ROT) – stworzenie koncepcji i dokumentów planów rozwojowych oraz biznesowych dla utworzenia RKIT z pozyskaniem zainteresowanych osób i podmiotów (wsparcie instytucjonalne, organizacyjne i finansowe ROT-u w fazie organizacyjnej, m.in. poprzez udostępnienie zasobów biura ROT i/lub środków dotacji z funduszy UE, MSiT) – uregulowanie formalnoprawne prowadzenia działalności gospodarczej przez ROT lub z udziałem ROT-u w formule spółki lub fundacji (pozyskanie kapitału założycielskiego, rejestracja w KRS, wprowadzenie wymaganej przepisami rachunkowości i księgowości, docelowe utworzenie struktur zarządu i biura spółki czy fundacji z udziałem reprezentantów ROT) – monitoring i pozyskiwanie dotacji celowych w ramach konkursów na realizację nowych form sieciowych i liniowych produktów turystycznych (np. szlaki tematyczne – MSiT, trasy transgraniczne – euroregiony, Europejska Współpraca Terytorialne, Interreg i inne) – zawieranie porozumień celowych i pozyskiwanie środków (dotacje, sponsoring) na realizację systemów promocji i kampanii reklamowo-sprzedazowych

1	2	3
przedstawiciel handlowy	<ul style="list-style-type: none"> - powołanie w strukturze biura ROT stałego zespołu doradczego ds. komercjalizacji usług (własnych i członków organizacji – przedsiębiorców) składającego się z kadr biura, ekspertów i przedstawicieli branży turystycznej, w tym pozyskanych spośród przedstawicieli członków zwyczajnych - powołanie w regionalnej organizacji turystycznej spółki lub fundacji celowej do podejmowanie działań w zakresie: prowadzenia portalu rezerwacyjnego i produktowego usług członków organizacji, pośrednictwa w sprzedaży usług turystycznych, przyciągania konferencji, kongresów i eventów (w kooperacji z regionalnymi convention bureau), organizacji cyklicznych workshopów branżowych (w kooperacji z izbami turystycznymi), budowania systemu „regionalnych ambasadorów MICE” w kooperacji z POT - stworzenie preferencyjnych zasad udziału członków organizacji – przedsiębiorców w ekspozycjach targowych z udziałem ROT-u jako branżowych informatorów i sprzedawców turystycznych 	<ul style="list-style-type: none"> - podjęcie stosownych uchwał przez zarząd ROT dotyczących powołania zespołu doradczego (np. jako statutowej sekcji) - uregulowanie formalnoprawne prowadzenia działalności gospodarczej przez ROT w formule spółki lub fundacji (pozyskanie kapitału założycielskiego, rejestracja w KRS, wprowadzenie wymaganej przepisami rachunkowości i księgowości, utworzenie struktur zarządu i biura spółki czy fundacji, uzyskanie statusu organizatora turystyki) - stworzenie profesjonalnych pakietów (katalogu) usług spółki lub fundacji - stworzenie nowej „karty praw i przywilejów” członka organizacji oraz regulaminu udziału w ekspozycjach targowych
pozyskiwacz funduszy	<ul style="list-style-type: none"> - powołanie w strukturze biura ROT stałego zespołu ds. monitoringu źródeł finansowania działalności turystycznej (kadra biura, eksperci, pracownicy naukowci uczelni, w tym spośród przedstawicieli członków zwyczajnych) oraz stworzenie wyspecjalizowanego, tematycznego portalu internetowego z wyszukiwarką, dostępnego bezpłatnie dla członków organizacji i kooperujących interesariuszy - zorganizowanie przy regionalnej organizacji turystycznej kilku stałych i tematycznych zespołów doradczych świadczących usługi konsultacyjne w zakresie pozyskiwania środków UE oraz budżetowych na rozwój działalności turystycznej (konsultacje udzielane bezpłatnie dla członków, a komercyjnie dla podmiotów z otoczenia) - uregulowanie formalne w regionalnej organizacji turystycznej (ROT Consulting) mechanizmu możliwości zapewniania członkom organizacji pozyskujących środki UE i budżetowe na rozwój działalności turystycznej tzw. wiarygodności finansowej poprzez: partnerstwo formalne w projekcie, promesę w wsparcia finansowego czy zagwarantowanie wkładu własnego - powołanie przy regionalnej organizacji turystycznej centrum szkolenia kadr (CSK) dla turystyki w kooperacji z samorządem województwa (środki celowe, dotacja UE) i z udziałem ekspertów z uczelni wyższych oraz sektora branży turystycznej (np. izb turystyki, związków hotelarskich, touroperatorów turystyki przyjazdowej, w tym pozyskanych spośród przedstawicieli członków zwyczajnych) - organizacja w ramach CSK bezpłatnych lub na preferencyjnych warunkach szkoleń specjalistycznych dla kadry menedżerskiej członków organizacji (np. tworzenie wniosków o dotacje z funduszy UE i środków budżetowych, negocjacje i zarządzanie kryzysowe, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie finansami, zarządzanie informacją turystyczną, promocja i reklama, nowoczesne technologie ITC, innowacje w turystyce) - organizacja w ramach CSK szkoleń tematycznych w systemie komercyjnych usług z nadawaniem uprawnień zawodowych (np. ekspert funduszy europejskich, kierownik zespołu zarządzającego projektem, menedżer turystyki, menedżer centrum IT) 	<ul style="list-style-type: none"> - podjęcie stosownych uchwał przez zarząd ROT dotyczących powołania zespołów tematycznych (np. jako statutowych sekcji) - opracowanie i wdrożenie modelu działania ROT Consulting - uregulowanie formalnoprawne prowadzenia działalności gospodarczej przez ROT (rejestracja w KRS, wprowadzenie wymaganej przepisami rachunkowości i księgowości) - zawarcie porozumienia (umowy) z samorządem województwa w zakresie utworzenia CSK - stworzenie systemu szkoleń tematycznych (pozyskanie wykładowców, opracowanie programów, stworzenie systemu promocji i rekrutacji)

1	2	3
projektant partnerstwa w sieci MB-5	<ul style="list-style-type: none"> – powołanie Rady Turystyki Województwa (RTW) składającej się z wybranych przedstawicieli ROT-u, samorządu województwa, LOT-ów, jednostek samorządu terytorialnego, strategicznych podmiotów branży turystycznej jako forum współpracy i platformy doradczo-opiniotwórczej dla rozwoju turystyki w regionie i działającej poprzez zespoły tematyczne: zespół ds. kampanii promocyjnych i targów, zespół ds. wydawnictw promocyjnych, zespół ds. informacji turystycznej, zespół ds. produktu turystycznego, zespół ds. marki i wizerunku turystycznego, zespół ds. analiz i badań ruchu oraz konsumenckich (w zespołach zarówno przedstawiciele członków zwyczajnych, jak i innych podmiotów z otoczenia) - docelowo zawarcie regionalnego porozumienia partnerskiego o współpracy na rzecz rozwoju turystyki – deklaracji współpracy organizacji turystycznych i nieturystycznych z otoczenia (m.in. ROT-y, LOT-y, LGD, grupy partnerskie, izby turystyki, agencje rozwoju regionalnego, samorząd województwa, stowarzyszenia turystyczne oraz instytucje wspierające spoza sektora turystyki) 	<ul style="list-style-type: none"> – podjęcie działań lobbystycznych w zakresie stworzenia warunków do powołania RTW, w tym upowszechnianie i promocja idei w regionie, oraz opracowanie i wdrożenie modelu oraz planu działania RTW – ustalenie w konsultacjach społecznych struktury osobowej powoływanych zespołów tematycznych w ramach RTW, w tym możliwy otwarty konkurs na ekspertów lub system nominacji kandydatów reprezentujących podmioty gospodarki turystycznej i spoza sektora turystyki – opracowanie przez ekspertów koncepcji działania oraz dokumentu wzorca porozumienia wpisującego się w regionalne uwarunkowania gospodarki turystycznej i strategiczne kierunki rozwoju sektora turystyki;
badacz i analityk rynku MB-6	<ul style="list-style-type: none"> – powołanie w strukturze biura ROT stałego zespołu ds. badań rynku turystycznego (kadra biura, eksperci, pracownicy naukowcy – w tym pozyskani spośród przedstawicieli członków zwyczajnych) oraz statutowego organu pomocniczego dla zarządu ROT – Rady Doradczej (Rady Naukowej) składającej się z regionalnych autorytetów naukowych i branżowych w turystyce oraz przedstawicieli samorządu województwa (sejmiku, zarządu) – stworzenie i wdrożenie w regionie jednolitej metodologii prowadzenia badań rynkowych (m.in. ruchu turystycznego, wizerunku i produktu turystycznego) przy wsparciu kadr wyższych uczelni oraz stworzenie regionalnego systemu pozyskiwania danych (w tym specjalistycznego oprogramowania) w kooperacji z punktami IT, gestorami atrakcji turystycznych, obiektami infrastruktury turystycznej zarządzanymi przez członków ROT-u – prowadzenie stałych badań i analiz rynku turystycznego oraz regionalnej gospodarki turystycznej (w tym na zlecenie zainteresowanych podmiotów) – udostępnianie posiadanych wyników czy analiz (własnych lub pozyskanych z MSiT, POT, od innych podmiotów gospodarki turystycznej czy z monitoringu sieci internetowej) dotyczących rynku turystycznego z wykorzystaniem nowoczesnych technologii (np. zakładka specjalistyczna w portalu WWW, specjalistyczny newsletter) – dane przekazywane bezpłatnie członkom organizacji, a ich komercjalizacja wobec innych zainteresowanych podmiotów 	<ul style="list-style-type: none"> – podjęcie stosownych uchwał przez zarząd ROT dotyczących powołania zespołu ds. badań (np. jako statutowej sekcji) oraz uchwał przez walne zebranie członków dotyczących powołania rady doradczej (jako ciała statutowego) – opracowanie modelu, zasad, sposobu finansowania i narzędzi prowadzenia badań skorelowanych z systemem publicznej statystyki turystycznej GUS, badań prowadzonych przez POT i POIT oraz docelowo także przez poszczególne ROT-y – stworzenie specjalistycznego portalu i zautomatyzowanego systemu wyszukiwania oczekiwanych danych z prowadzonych badań oraz ich przesyłania do zainteresowanych osób i podmiotów (możliwość pozyskania środków z funduszy: PO Polska Cyfrowa, PO Wiedza, Edukacja, Rozwój, PO Innowacyjny Rozwój, RPO Województwa na wspieranie e-biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Badania nad skutecznością i efektywnością funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych (a szerzej organizacji publicznych w sektorze turystyki) są w Polsce podejmowane stosunkowo rzadko. Aktualnie formalna weryfikacja zakresu działania i wyników ROT-ów bazuje na opracowaniu rocznych sprawozdań merytorycznych i finansowych według wytycznych ustawy

o stowarzyszeniach, które podlegają akceptacji walnego zgromadzenia członków zwyczajnych ROT. Przygotowane sprawozdanie stanowi zarazem formalną weryfikację wcześniej zatwierdzanych planów merytorycznych i finansowych, co oznacza, że jedynie pośrednio i w sposób niewystandardyzowany wskazuje na skuteczność działania organizacji. W przypadku wybranych ROT-ów (w tym organizacji Opolskiej i Zachodniopomorskiej) zastosowano dodatkowo mechanizm kontroli działalności poprzez działania statutowo powołanej Rady Programowej, a w Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej i ROT Województwa Łódzkiego istnieją nawet formalnie odnotowane w KRS Rady Nadzorcze. Jednak w sytuacji, gdy brakuje wiarygodnego i obiektywnego monitoringu skuteczności funkcjonowania ROT-u, a dotychczasowe formy nadzoru czy oceny (rankingi)⁵ budzą uzasadnione kontrowersje, priorytetem wydaje się stworzenie jednolitego narzędzia oceny skuteczności i efektywności tych organizacji, szczególnie ze względu na przypisanie organizacjom kluczowej roli w generowaniu ruchu turystycznego do regionu i w regionie.

Wdrażanie nowego modelu działania ROT-u czy choćby wykorzystanie pojedynczych jego elementów powinno być oparte na pewnej swobodzie podejmowania decyzji, tak aby organizacja mogła stopniowo przechodzić od kultury adaptacyjnej (wymogi ustawowe oraz narzucane obecnym systemem POT–ROT–LOT), poprzez kulturę dyrektywną (postulat działania jako klastra / konsorcjum produktowego), do kultury twórczej (indywidualny model ROT-u adekwatny do uwarunkowań regionalnych i posiadanych zasobów), która zapewni wysoką efektywność.

W świetle przeprowadzonych analiz i badań oraz doświadczeń zawodowych autorów warto zaznaczyć, że ROT-y, mimo artykułowanych obaw o własną pozycję w systemie zarządzania promocją turystyczną w Polsce, muszą poszukiwać zmiany co najmniej ewolucyjnej w modelu swego funkcjonowania w celu utrzymania podstawowej skuteczności w warunkach zmienności otoczenia oraz poprawy skuteczności oczekiwanej przez ich członków i interesariuszy.

Literatura

- Axelsson B., Easton G. (red.), 1992, *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London–New York.
- Banasik, W., Borne-Januła, H., 2011, *Konsorcja produktowe w rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej, w: Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 157, Wrocław, s. 365–374.
- Bednarczyk, M., 2010, *Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego*, *Scientarium Polonarum, Oeconomia* nr 9 (4), Wyd. SGGW w Warszawie, Warszawa, s. 49–60.
- Czernek, K., 2010, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Turystyki, Poznań.
- Czernek, K., 2013, *Organizacje partnerskie na jednym obszarze turystycznym – problemy i wyzwania*, w: „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXXV, Zeszyt 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 201–215.
- Fedyk, W., Morawski, M., 2014, *Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz?*, w: „Folia Turistica, Varia”, nr 32, red. W. Alejsiak, AWF w Krakowie, Kraków, s. 241–274.
- Griffin, R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

⁵ Ranking przeprowadzony przez redakcję branżowego czasopisma „Rynek Podróży” w latach 2009–2011 na podstawie bonitacji punktowej kilku zmiennych dotyczących ROT-ów.

- Gryszel, P., 2010, *Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWN, Warszawa, s. 637–653.
- Januszewska M., Nawrocka E., 2008, *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, red. G. Golebski, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 282–292.
- Kachniewska, M., 2013a, *Towards the Definition of a Tourism Cluster*, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, Volume 9, Issue 1, s. 33–56.
- Kachniewska, M., 2013b, *Klaster jako łącznik między popytowym i podażowym postrzeganiem oferty turystycznej*, <http://www.slideshare.net/coffeeday/klaster-rot-lot>, dostęp: 4.08.2014.
- Kachniewska, M., 2014, *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, w: *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, red. B. Meyer, *Ekonomiczne Problemy Turystyki* nr 1 (25), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 805, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 27–42.
- Kizielewicz, J., 2012, *Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce*, w: *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, red. A. Rapacz, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 258, Wydawnictwo UE, Wrocław, s. 196–202.
- Kodeks dobrych praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, 2009, red. E. Wąsowicz-Zaborek, Polska Organizacji Turystyczna, Warszawa.
- Kosmaczewska, J., 2012, *Efektywność gospodarowania popytem turystycznym przez interesariuszy na przykładzie gmin nadmorskich*, w: *Popyt turystyczny*, red. J. Buko, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 83, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 698, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 427–438.
- Kruczek, Z., Zmyślony, P., 2010, *Regiony turystyczne*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Migdal M., 2009, *Ewaluacja Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych*, Instytut Wspierania Turystyki – Doradztwo, Szkolenia, Badania, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Migdal, M., 2013, *Poradnik. Lokalna Organizacja Turystyczna*, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Nawrocka E., 2008, *Perspektywy rozwoju gospodarki turystycznej opartej na wiedzy w Polsce*, w: *Gospodarka a Środowisko. Innowacyjność w gospodarce*, red. A. Rapacz, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 2 (1202), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 53–66.
- Olechnik, J., 2009, *Przedsiębiorcze zachowania uczelni – wzorzec i rzeczywistość (wyniki badań)* w: *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, red. M. Pluta-Olechnik, Difin SA, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław, s. 49–87.
- Osbert-Pociecha, G., 2010, *Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudyc, G. Osbert-Pociecha, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 144, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 373–386.
- Palmen, L., Baron, M., 2008, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Panasiuk, A., 2006, *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej*, w: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, Wyd. SGH, Warszawa, s. 98–107.
- Poon, A., 1993, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford.
- Porter, M.E., 1998, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Program Rozwoju Turystyki do roku 2020* (marzec 2015), <http://bip.msit.gov.pl/download/2/4414/programrozwojuturystykido2020roku.pdf>, dostęp 28.08.2015.
- Rapacz, A., Gryszel, P., Jaremen, D., 2010, *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWN, Warszawa, s. 706–721.
- Rapacz, A., 2008, *Rola klastrow w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 29, „Gospodarka a Środowisko” nr 10, Wrocław, s. 106–117.
- Ryśnik, J., Hadzik, A., Tomik, R., 2014, *Potencjał turystyczny inicjatyw klastrowych w budowaniu lokalnych DMO na przykładzie województwa śląskiego*, w: *Ewolucja popytu i podaży*, red. B. Walas, J. Sobczuk, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka, s. 160–186.

- Stasiak A., 2007, *Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT-ów i LOT-ów?* „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie”, T. 6, Warszawa, s. 183–196.
- Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej z 25 czerwca 1999 r. (Dz.U. z 1999 r. nr 62, poz. 689 z późn. zm.).
- Walas, B. (red.), 2012, *Marketingowa strategii 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: „Studia i Materiały”, red. K. Borkowski, M. Łabaj, J. Sondel-Cedermas, Zeszyty Naukowe nr 2, 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: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 279–291.
- Weiermair, K., 1997, *On the concept and definition of Quality in Tourism*, AIEST, St. Gallen.
- Ziółkowski R., 2012, *Turystyczna sieć współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych*, w: *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 240–250.
- Zmyślony, P., 2014, *Realizator, partner czy przywódca – funkcje i relacje. MODEL współpracy JST–ROT–LOT–LGD*, VII Gremium Ekspertów Turystyki, 10–12.12.2014 r., Kraków–Sucha Beskidzka.
- Zabińska, T., 2010, *Klaster turystyczny jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWN, Warszawa, s. 733–752.

DETERMINANTS OF THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL TOURIST ORGANIZATIONS IN POLAND IN THE FORMULATION OF TOURISM CLUSTERS

KEYWORDS | tourism region, regional tourist organizations, determinants of tourist reception areas, effectiveness determinants, tourism cluster.

ABSTRACT | The article presents the results of analysis of selected exogenous and endogenous determinants affecting their ability to effectively functioning regional tourist organizations in Poland in the formula of tourism clusters, and further the impact of such transformations and their impact on the development of tourism in the tourist reception areas.

Despite disclosed in the literature review divergence of views on the advisability of modifications to the POT–ROT–LOT based on the idea of clusters, the authors proposed a model of the ROT in the formula of a tourism cluster, indicating qualities, actions and tasks needed to implement this model into practice organization and, consequently, for an increase in the effectiveness of the organization, and further suggesting changes in logistics and service quality of tourism in the region.

Translated by Wojciech Fedyk