



Wojciech Fedyk

AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

KIERUNKI ZMIAN W FUNKCJONOWANIU I EFEKTYWNOŚCI W DZIAŁANIU LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH NA DOLNYM ŚLĄSKU

ABSTRACT

Directions of changes in the functioning and efficiency in action
of local tourist organizations in Lower Silesia

The article analyzes the state of local tourism organizations (LOT) in Lower Silesia against the tourism system in Poland. It pointed to the current problems in the field of sustainability of organizational structures, such as lack of standard procedures in cooperation with the local community and business, limited financing possibilities due to the adopted ineffective fundraising model, current human resources, and lack of strategic planning and objectives of local tourism policy. This picture of functioning and efficiency of the LOT in the region is a reflection of the situation of other LOTs in Poland, which results from the adopted, but not fully implemented, model of the 3-step system of tourism promotion called POT–ROT–LOT.

The author presents his idea of creating a paradigm shift and transforming LOTs to increase the efficiency of tourism promotion through building local structures in counties and around major urban areas, maintaining the status quo of legal norms of the organization but developing the internal governance structure and adapting it today competitive market, gradually transforming LOT so as to make it match the Destination Management Company model and non-institutional types of organizations, making legal modifications to the statutes, and introducing incentives such as loyalty programs, setting short- and long-term statutory and economic goals, building financial stability through diversification of income sources, and developing the idea of partnerships with other LOTs and ensuring the full representation of the local business and tourism industry in the organization's structure, as a guarantee of sustainable tourism development, reduction in competitiveness (conflicts of interests) and the negative impact of the local community.

Key words: tourism policy, tourism management, local tourism organization

Słowa kluczowe: polityka turystyczna, zarządzanie turystyką, lokalna organizacja turystyczna

WPROWADZENIE

W ciągu minionych kilku lat na Dolnym Śląsku wzrosła świadomość roli turystyki w rozwoju subregionalnym (Fedyk, Dołęga 2009), możliwości i zasad budowania liniowych produktów turystycznych w kooperacji sieciowej i zorganizowanych strukturach oraz znaczenia rozwoju infrastruktury turystycznej i paraturystycznej dla komercjalizacji usług turystycznych, opartego na współpracy jednostek samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorców turystycznych.

Jednocześnie ruch turystyczny i wysoka konkurencyjność produktów turystycznych wymagają podejmowania wielu działań w sferze prowadzenia lokalnej polityki turystycznej¹, kształtowania infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, które podnoszą

jakość i celowo kanalizują strumienie ruchu turystycznego w danym regionie, co pozwala także pośrednio na zrównoważony rozwój turystyczny, na zwiększenie dostępności komunikacyjnej do walorów i atrakcji turystycznych, jak również wymagają tworzenia zintegrowanych systemów zarządzania potencjałem turystycznym oraz jego promocji w skali lokalnej.

Szczególnie istotna wydaje się potrzeba budowania struktur zarządzania i promocji turystycznej na obszarach podmiejskich dużych aglomeracji pozwalających na wykorzystanie przez mniejsze jednostki przestrzenne efektu przyciągania ruchu turystycznego przez miasta o określonym wizerunku turystycznym i potencjale zagospodarowania, a zarazem korzystających z walorów i produktów turystycznych w ich otoczeniu, istotnych

dla uatrakcyjnienia oferty dla odwiedzających miasto (Strategia rozwoju turystyki... 2008).

CEL I METODOLOGIA BADAŃ

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie współczesnych kierunków zmian w funkcjonowaniu oraz poziomu efektywności działania lokalnych organizacji turystycznych (LOT-ów) z Dolnego Śląska, określenie celowości tych zmian i wskazanie nowych form oraz sposobów działalności LOT-ów, a następnie wskazanie prognoz dotyczących kierunków rozwoju struktur formalno-merytorycznych nowo tworzonych lokalnych organizacji turystycznych na terenach podmiejskich (obszarowo zbliżonych do powiatu) jako elementu regionalnego systemu promocji i zarządzania turystyką oraz rozwoju gospodarczego sektora turystyki w danej przestrzeni społeczno-gospodarczej i na danym rynku turystycznym.

Aby zrealizować wskazane cele opracowania, posłużono się badaniami źródeł wtórnych (*desk research*) dotyczących lokalnych organizacji turystycznych, w tym szczególnie publikacji Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) (Gordon 2003, Walas 2008, 2012, Wąsowicz-Zaborek 2009), dokumentów strategii rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku (Aktualizacja Programu... 2009) oraz dokumentów 11 koncepcji subregionalnych rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku (Koncepcje subregionalne... www.turystyka.dolnyslask.pl). Wykorzystano także analizę materiałów merytorycznych (sprawozdań) lokalnych organizacji turystycznych oraz publikacje naukowe na temat rozwoju lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych w Polsce, a przy wnioskowaniu – metodę analizy porównawczej.

KIERUNKI ZMIAN W FUNKCJONOWANIU I EFEKTYWNOŚCI W DZIAŁANIU LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH

Aktualny model polskiego systemu zarządzania i promocji turystyki (w tym istnienie lokalnych organizacji turystycznych) postulo-

wany był już w raporcie o stanie turystyki w Polsce, znanym jako „Raport Mc Nultiego”, który powstał w latach 1990–1991 na zlecenie Komisji Wspólnot Europejskich, a jego dalszy rozwój organizacyjny następował z wykorzystaniem narzędzi i środków wsparcia z programu TOURIN.

Zasadniczym efektem wymienionych działań było uchwalenie ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z 25 czerwca 1999 r. (DzU, 1999, Nr 62, poz. 689 z późn. zm.), która zapoczątkowała budowę systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce, powołując Polską Organizację Turystyczną na wzór innych narodowych organizacji turystycznych na świecie. W jej następstwie i na jej podstawie w ciągu kolejnych 7 lat powstało 16 regionalnych oraz wiele, stale tworzonych lokalnych organizacji turystycznych (obecnie jest ich około 100²) (Gordon 2003, Wąsowicz-Zaborek 2009, Czerniec 2011).

Warto zaznaczyć, że po blisko 12 latach funkcjonowania dotychczasowego systemu pojawiają się dyskusje nad potrzebą dokonania istotnych zmian w przepisach prawnych i zasadach kooperacji między wskazanymi typami jednostek. Należy podkreślić, że aktualnie główne akty prawne regulujące możliwość powoływania lokalnej organizacji turystycznej³, tak by mogła być ona elementem systemu ogólnopolskiego, mają istotne znaczenie pozytywne, ale i ograniczające jej funkcjonowanie merytoryczne oraz skutkują wobec możliwości pozyskiwania wsparcia typu know-how czy źródeł finansowania działalności LOT-ów ze środków budżetowych i UE. Działania na rzecz zmian są inicjowane m.in. przez Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych⁴ oraz Ogólnopolskie Porozumienie Lokalnych Organizacji Turystycznych⁵, a także środowiska naukowe i ekspertów w dziedzinie turystyki⁶.

Wykorzystywanie wskazanych aktów prawnych do tworzenia lokalnych organizacji turystycznych wydaje się rozwiązaniem optymalnym (przy uwzględnieniu prawnych ograniczeń), jeśli zostanie rozbudowana wewnętrzna struktura zarządzania LOT-ami i dostosowana do wymogów współczesnego konkurencyjnego rynku turystycznego, które obejmują m.in. model działania w grupach partnerskich, lokalnych grupach marketin-

gowych (LGM), lokalnych grupach działania (LGD), konsorcjach produktowych (Walas 2008, 2012), klastrach turystycznych (KT) (Stasiak 2007, Rapacz i wsp. 2010, Żabińska 2010) czy sugerowane przekształcanie lokalnych organizacji turystycznych z zastosowaniem modelu Destination Management Company (DMC) (Gryszel 2010) oraz działania poprzez touroperatora lokalnego (TOL).

Warto zaznaczyć, że model konsorcjów produktowych z udziałem LOT-ów i ROT-ów jest aktualnie rozwijany przez Polską Organizację Turystyczną i szerzej charakteryzowany w Marketingowej Strategii Rozwoju Turystyki POT 2008–2015 (Walas 2008), a także w Programie Działania POT na 2011 i 2012 r.

Bez wątplenia trójstopniowy model polskiej promocji (w odniesieniu do LOT-ów) wymaga także wsparcia, przemodelowania i dostosowania merytorycznego do realiów komercyjnego i konkurencyjnego rynku (Fedyk 1999, Rapacz 1999, Fedyk, Paliga 2000, Gryszel 2001, 2004a, b, 2005, 2006, Walas 2008, 2012,). Na potrzebę dokonania strategicznej analizy modelu funkcjonowania LOT-ów wskazywali także uczestnicy V Gremium Ekspertów Turystyki (23–25.10.2010 r.) we wnioskach z obrad: „Doceniamy rolę systemu POT-ROT-LOT, wnioskując jednocześnie o dokonanie przeglądu i redefinicji ról i zasad funkcjonowania poszczególnych jego elementów, a w szczególności Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych” (Wnioski z obrad... 2011, s. 2). Skłania to do podejmowania naukowych badań i autorskich przedsięwzięć dotyczących określania kierunków zmian w funkcjonowaniu i efektywności działania lokalnych organizacji turystycznych także na Dolnym Śląsku.

Interesujący obraz stanu funkcjonowania i jednocześnie problemów LOT-ów przedstawia Czerniec (2011, s. 6), wskazując, że „członkami LOT są w około 50% przedsiębiorcy, 10% stanowią JST, a tylko 4% to organizacje pozarządowe. LOT liczy średnio 30 członków. Głównym źródłem przychodów organizacji są składki członkowskie (około 44%). 53% LOT nie posiada pracowników. Blisko 30% prowadzi działalność gospodarczą. Prawie 25% uzyskuje przychody

mniejsze niż 10 tys. zł, a więc zbyt małe, żeby prowadzić działalność statutową. Blisko 60% nie ma w ogóle dokumentów strategicznych związanych z rozwojem turystyki. 12% posiada status organizatora turystyki, a 66% prowadzi działania związane z kreowaniem produktu turystycznego”.

Za interesujące w wymiarze naukowym i praktyczno-organizacyjnym uznać należy również podejmowanie odosobnionych prób wskazywania nowej struktury lokalizacji LOT w systemie promocji polskiej turystyki (Fedyk 2010, Strategia Grupy Partnerskiej... 2011, s. 4–11) czy próby dokonywania ocen merytorycznych i ewaluacji działania ROT-ów (Migdal 2007, 2009, Wysokiński 2007, Raport „Opracowanie metody...” 2008, Grabińska, Mierniczak 2010), które pośrednio można wykorzystać do oceny funkcjonowania i efektywności działania lokalnych organizacji turystycznych (Strategia Grupy Partnerskiej... 2011).

Należy wskazać na potrzebę precyzyjnego wyznaczenia celów statutowych działania LOT-ów, które implikują zarówno możliwość pozyskiwania nowych członków z poszczególnych sektorów lokalnej gospodarki turystycznej i paraturystycznej, w statucie znajdujących swoiste odbicie własnych interesów, oraz mają wpływ na pozyskiwanie dotacji z budżetu państwa czy jednostek samorządowych oraz funduszy UE, które wymagają korelacji zakresu statutowej działalności z celem wsparcia z danego źródła. Taki mechanizm stosują jednostki samorządu terytorialnego i organy państwowe, np. Ministerstwo Sportu i Turystyki w konkursach na dotacje w ramach Ustawy z dnia 24.04.2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU, 2010, Nr 234, poz. 1536).

Istotne jest także uwzględnienie w statucie tworzonej lokalnej organizacji turystycznej możliwości rozszerzenia w perspektywie czasowej zakresu działania o przedsięwzięcia prowadzone w formie gospodarczej i komercyjnej (tab. 1), ale także z zachowaniem specjalnych preferencji dla członków LOT-u, a odmiennych stawek za usługi dla podmiotów zewnętrznych.

Taki model statutu z jednej strony pozwala pozyskiwać środki finansowe z fun-

Tab. 1. Postulowany zakres i kierunki zmian w działalności statutowej i gospodarczej lokalnej organizacji turystycznej

Zakres działalności statutowej LOT-u	Zakres komercyjnej działalności gospodarczej LOT-u
<ul style="list-style-type: none"> – Inicjowanie i wspieranie współpracy między samorządem terytorialnym, podmiotami gospodarczymi, branżą turystyczną, organizacjami sportowymi, organizacjami społecznymi i innymi podmiotami w zakresie rozwoju turystyki i rekreacji. – Wspieranie i integrowanie przedsięwzięć zmierzających do rozwoju turystyki i rekreacji. – Popieranie wszelkich form współdziałania w turystyce i rekreacji – pozyskiwanie do realizacji tych celów społeczności lokalnych. – Inicjowanie i wspomaganie planów rozwoju, modernizacji oraz budowy infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej. – Działalność wspomagająca rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości regionu w zakresie turystyki i rekreacji. – Tworzenie i rozwój produktu turystycznego oraz usług rekreacyjnych w regionie. – Promocja potencjału turystycznego i rekreacyjnego obszaru działania. – Tworzenie warunków do współpracy w ramach struktur europejskich. – Działania na rzecz integracji europejskiej oraz rozwoju kontaktów i współpracy między społeczeństwami ze szczególnym uwzględnieniem turystyki i rekreacji. – Szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby turystyki i rekreacji. – Działalność w zakresie rozwoju form turystyki i rekreacji przyjaznych środowisku przyrodniczemu i ekologii. – Prowadzenie analiz statystycznych, badań i doradztwa w zakresie turystyki i rekreacji. – Podtrzymywanie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej 	<ul style="list-style-type: none"> – Opracowanie dokumentów strategii rozwoju turystyki oraz rekreacji i ich realizacji dla wybranych podmiotów z lokalnego rynku działania. – Prowadzenie działalności szkoleniowej w sferze kształcenia kadr oraz w zakresie zarządzania i promocji w turystyce. – Organizacja na zlecenie podmiotów zainteresowanych dokonuje prezentacji podczas imprez i targów krajowych i zagranicznych promujących turystykę i rekreację. – Organizacja masowych imprez turystycznych i rekreacyjnych. – Prowadzenie badań i analiz ruchu turystycznego. – Prowadzenie na zlecenie informacji turystycznej wraz ze stałą aktualizacją dla obszaru działania. – Przygotowywanie wniosków i aplikacji na zlecenie w zakresie pozyskiwania środków finansowych, zwłaszcza z funduszy celowych Unii Europejskiej, na inwestycje oraz inne przedsięwzięcia. – Opracowywanie koncepcji i programów promocji lokalnych produktów turystycznych. – Opracowanie na zlecenie wydawnictw i materiałów promocyjnych na potrzeby promocji produktu turystycznego oraz usług rekreacyjnych w subregionie. – Realizacja zadań w trybie konkursowym (powierzenia, wsparcie) przez jednostki samorządu terytorialnego.

Źródło: opracowanie własne.

duszy UE przeznaczonych dla MŚP z sektora turystyki, np. z Ministerstwa Gospodarki, PARP SA, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, a z drugiej wskazana zasada preferencji umożliwiła uzyskanie dodatkowych środków na działania statutowe, a także konsoliduje członków LOT-u i sprzyja budowaniu lojalnościowych relacji w organizacji.

Warto jednocześnie podkreślić konieczność (ale i możliwość) dość swobodnej kon-

strukcji statutu lokalnej organizacji turystycznej, w tym zasad tworzenia organów kolegialnych: zarządu, komisji rewizyjnej, także sekcji, komisji czy zespołów problemowych i oddziałów terenowych oraz modelu pobierania składek członkowskich, przy równocześnie postulowanym i uzasadnionym merytorycznie uwzględnieniu zachowania elementów wynikających z działania LOT-u w formule stowarzyszenia.

Jednym z problemów formalnoprawnych

przy powoływaniu nowych lokalnych organizacji turystycznych jest konieczność wnoszenia do stowarzyszenia składek członkowskich jako obligatoryjnej opłaty statutowej, a także skutkującej zagrożeniem utratą członkostwa w sytuacji jej unikania, które budzą wiele kontrowersji, obaw i często zniechęcają do aktywnego włączenia się nowych podmiotów czy osób do organizacji jako pełnoprawnych członków zwyczajnych.

W celu uniknięcia takich sytuacji stosuje się w LOT status członka wspierającego, który nie wymaga powiązań finansowych między LOT-em a nowym członkiem. Kooperacja może być oparta wówczas na usługach wzajemnych, wymianie barterowej, w której strony uznają ekwiwalentność wzajemnego wsparcia.

Poza oczywistą koniecznością samoistnego opodatkowania się członków LOT-u (w celu gromadzenia funduszy na bieżące funkcjonowanie i realizację celów statutowych) ważne jest uświadamianie członkom LOT-u, że wnoszenie opłat indywidualnych nie oznacza wydatkowania przez LOT ekwiwalentnej kwoty na rzecz tego członka.

Często popełnianym błędem przez nowo powstające LOT-y jest skupianie uwagi jedynie na pozyskiwaniu środków finansowych dzięki zwiększaniu liczby członków zwyczajnych (tym samym wpływów ze składki) przy jednoczesnym niewykorzystywaniu innych źródeł przychodów, jakimi są dotacje konkursowe z jednostek samorządu terytorialnego i organów państwowych, fundusze z UE i działalności komercyjnej, a także stosowania mechanizmów usług i świadczeń barterowych (ryc. 2).

Taki tryb gromadzenia funduszy bardzo często powoduje uzależnienie organizacji tylko od głównego płatnika składki członkowskiej i rodzi wiele problemów (w tym negatywne wpływy zewnętrzne, przybierające postać ingerencji pozamerytorycznych), co w konsekwencji obniża poziom stabilności i efektywności działania, powoduje rezygnację z członkostwa ze szkodą dla rozwoju turystycznego organizacji i produktu turystycznego.

W celu budowy struktur członkowskich lokalnej organizacji turystycznej konieczne jest stworzenie systemu zachęt – swoistego

programu lojalnościowego, który z jednej strony integruje członków, daje im wymierne korzyści z kooperacji z LOT-em, a z drugiej jest działaniem PR ukierunkowanym na nowych członków. W tabeli 2 zaproponowano przykład takiej autorskiej Karty Praw Członka Lokalnej Organizacji Turystycznej, która może być narzędziem wzrostu efektywności funkcjonowania i działania, jednocześnie kontroli realizacji wyznaczonych celów.

Czerniec (2011, s. 6) wskazuje, że głównym problemem LOT-ów jest „brak świadomości korzyści ze współpracy, małe środki finansowe, zanikanie «społecznikostwa», niska jakość i rotacja kadr, nakładanie się kompetencji instytucji działających lokalnie w turystyce i JST, brak określenia roli LOT, brak wsparcia i kontaktów z POT, ROT i UM”.

W tab. 3 zaprezentowano autorski model postulowanych kierunków zmian w zasadach tworzenia i funkcjonowania lokalnej organizacji turystycznej (Fedyk 2010), które mogą wpływać na skuteczność działania, a dalej wzrost efektywności LOT (Czernek 2010, Strategia Grupy Partnerskiej... 2011).

Zmiany zachodzące na rynku usług turystycznych wskazują, że istniejący model działania lokalnych organizacji turystycznych w Polsce (obok POT i ROT) przestaje w pełni odpowiadać wymogom realiów konkurencyjnego rynku.

Z trendów rynkowych wynika potrzeba ewaluacji lokalnych organizacji turystycznych z prostej koordynacji zadań w zakresie tworzenia i promocji produktów turystycznych do zarządzania destynacją turystyczną (Destination Management Company) (Gryszel 2010) w celu kształtowania konkurencyjności obszaru turystycznego (a tym samym lokalnych podmiotów rynku turystycznego). Destination Management Company de facto przyjmuje postać formalnego przedsiębiorstwa zarządzającego destynacją – touroperatora lokalnego. Model Destination Management Company w wyniku przekształcenia lokalnej organizacji turystycznej jest perspektywnym zaleceniem dla inicjatorów powoływania nowych LOT-ów lub przekształcania aktualnie działających organizacji (Gryszel 2010).

Tab. 2. Proponowany system Karty Praw Członka Lokalnej Organizacji Turystycznej

Typ członkostwa	Zakres praw i dostępnych świadczeń w ramach Karty Praw Członka Lokalnej Organizacji Turystycznej
CZŁONKOWIE ZWYCZAJNI	
	<ul style="list-style-type: none"> - Udział w lokalnych prezentacjach (targi, workshops, imprezy, wystawy) na preferencyjnych warunkach (bezpłatnie lub po wniesieniu opłaty minimalnej, barter). - Udział w szkoleniach, konferencjach etc. organizowanych przez LOT. - Preferencje przy organizacji imprez oraz study-tour dla biur podróży i study press. - Pomoc w uzyskaniu dofinansowania organizowanych imprez, projektów etc. (doradztwo w zakresie pisania wniosków, partnerstwo organizacyjne, montaż finansowy). - Dystrybucja materiałów promocyjnych członków podczas imprez, konferencji, targów (bezpłatna do określonej wysokości lub tylko na pokrycie kosztów dostarczenia). - Udostępnianie bezpłatne (np. w wersji elektronicznej) branżowej, specjalistycznej prasy i publikacji, raportów, analiz otrzymywanych lub wykonywanych przez LOT. - Udostępnianie bezpłatnych zdjęć, prezentacji itp. będących w dyspozycji LOT-u do działań promocyjnych członków. - Otrzymywanie do celów promocyjnych wydawnictw wyprodukowanych lub otrzymanych dzięki działaniom LOT-u. - Promocja internetowa w organizacyjnym serwisie LOT z zachowaniem wzajemności. - Dostęp do specjalistycznych danych dotyczących promocji i turystyki w subregionie poprzez www i na podstawie baz, do których ma dostęp LOT (oraz ROT i POT). - Systematyczne otrzymywanie informacji o działaniach LOT-u (newsletter). - Możliwość działania w grupach tematycznych – sekcjach budowanych w strukturach wewnętrznych LOT, tj. LGD, TOL, lokalnych grupach marketingowych, konsorcjach produktowych, klastrach turystycznych itp.
CZŁONKOWIE WSPIERAJĄCY I HONOROWI	
Zgodnie z zapisami statutowymi	
OSOBY I PODMIOTY ZEWNĘTRZNE	
Usługi zgodne z charakterem działalności gospodarczej wskazanym w statucie LOT-u (zob. tab. 2) z zastosowaniem systemu zniżek za lojalność wobec LOT-u.	
SPONSORZY I DONATORZY	
Usługi oferowane na podstawie indywidualnie konstruowanych umów sponsorskich i donatorskich, ale nienaruszających praw zastrzeżonych dla członków zwyczajnych, wspierających i honorowych LOT-u.	

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie na terenie Dolnego Śląska funkcjonuje 8 lokalnych organizacji turystycznych skupiających ogółem około 95 podmiotów (w tym 70 podmiotów gospodarczych i 25 jednostek samorządu terytorialnego) na obszarze 5 powiatów⁷, które docelowo powinny być partnerami, a nie konkurentami, jak często jest to mylnie postrzegane.

Partnerstwo z innymi LOT-ami może być narzędziem konsolidacji działań w sferze PR, ograniczania kosztów działań promocyjnych (np. organizacji wystąpień na imprezach tar-

gowych, współdziałania w sferze study-tour, i study-press, kampanii promocyjnych) czy wzajemnego szkolenia kadr i pozyskiwania dotacji z UE na projekty ponadlokalne.

Ten sam mechanizm kooperacji powinien dotyczyć lokalnych grup działania z Dolnego Śląska⁸, funkcjonujących w sąsiedztwie obszaru działania nowo powoływanego LOT-u. Taka konsolidacja jest nieodzowna do budowania sieciowych produktów turystycznych i usług komplementarnych, rozszerzania katalogu oferty turystycznej dla róż-

Tab. 3. Postulowane kierunki zmian w modelu funkcjonowania i efektywności w działaniu lokalnej organizacji turystycznej

LOT w okresie 2012 r.	LOT w perspektywie 2013 r.
<ul style="list-style-type: none">– Różne statusy prawne.– Brak stabilności finansowej (niskie składki, ograniczone możliwości pozyskania dotacji z UE – brak wkładu własnego).– Brak efektywnych struktur biur LOT-u i zatrudnionych kadr (wyczerpana i współcześnie nieefektywna formuła pracy społecznej członków).– Ograniczona kooperacja (lub lokalna konkurencja) z LGD, a tym samym wzajemna negatywna konkurencja.– Tworzenie nowych produktów turystycznych (w tym sieciowych) z ograniczoną wizją ich komercjalizacji (brak struktur i kanałów sprzedaży).	<ul style="list-style-type: none">– Uruchomienie stałej działalności gospodarczej na potrzeby utrzymania biura LOT-u, przekazywanie składek członkowskich na działalność statutową (w tym wkładu własnego do projektów dotowanych z UE); docelowe zwolnienie ze składek członkowskich lub ich minimalizacja.– Większy udział MŚP z poszczególnych sektorów turystyki w strukturze LOT-u – 80%, szeroka reprezentacja lokalnej gospodarki turystycznej.– Total Quality Management i Destination Management Company jako model działania LOT-u.– LOT administratorem lokalnym systemu IT, uruchamianie własnych systemów rezerwacji on-line oferty członków i subregionu.– Przekazanie kompetencji i środków w sferze promocji z samorządu gminnego i powiatowego do biura LOT-u w celu uniknięcia powielania zadań i zwiększenia efektywności i racjonalności wydatkowania środków.– Pozyskiwania funduszy z UE w partnerstwie z JST (w roli inwestora zastępczego, lidera projektu czy kadry zespołu zarządu projektem).– Udział LOT-u w badaniach rynku prowadzonych w systemie z ROT-em i POT-em (aktualizacje strategii JST).– Prezes Zarządu LOT i Dyrektor Biura LOT (z MŚP) powoływany w trybie konkursu z wysokimi wymaganiami merytorycznymi i doświadczeniem w zarządzaniu i turystyce dla kandydatów.– Dążenie do integracji wszystkich LOT-ów z osobowością prawną Forum LOT-ów (OPlot) i ścisłą współpracą z LGD, poprawa modelu kooperacji LOT-u z ROT-em.

Źródło: opracowanie własne.

nych grup turystycznych, a także dla wzrostu znaczenia turystyki tranzytowej (ukierunkowanie strumieni ruchu turystycznego dzięki wspólnym działaniom) oraz turystyki na obszarach wiejskich. Warto wskazać, że LGD z regionu dysponują znacznymi własnymi funduszami (ze środków UE za pośrednictwem Samorządu Województwa Dolnośląskiego) na wsparcie działań swoich członków i podmiotów sektora gospodarki turystycznej na terenach wiejskich w celach skorelowanych ze strategiami działania LGD⁹.

Jednocześnie z niepokojem należy skonstatować fakt nieutworzenia na terenie Dolnego Śląska żadnej jednostki w formule lokalnej organizacji turystycznej na obszarach podmiejskich dużych aglomeracji, tj. Wrocławia (podejmowano nieskuteczne próby), Jeleniej Góry czy Legnicy. Wyjątkiem jest powstanie w 2011 r. Lokalnej Organizacji Turystycznej Ziemi Wałbrzyskiej z inicjatywy Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu.

Jednym z kluczowych elementów tworzenia na Dolnym Śląsku nowych lokalnych

organizacji turystycznych jest zapewnienie w nich w miarę pełnej reprezentacji lokalnej gospodarki turystycznej, co z jednej strony gwarantuje prowadzenie zrównoważonego rozwoju turystyki na danym obszarze, a z drugiej – podnosi jakość działania LOT-u, służy pionowej i poziomej integracji podmiotów rynku turystycznego, tworzy szerszy katalog lokalnych produktów turystycznych i usług, a ponadto ogranicza konkurencyjność czy negatywne oddziaływanie otocze-

nia (często w turystyce o charakterze lobbingsów politycznych¹⁰).

W środowisku ekspertów turystycznych pojawia się negatywnie oceniana kwestia wykorzystywania ROT-ów (m.in. Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej) i regionalnych LOT-ów przez lokalne środowiska polityczne do realizacji partykularnych interesów, które to wpływy zewnętrzne, przybierające postać ingerencji pozamerytorycznych (oczekiwanie zmian w składzie zarządów, warun-

Tab. 4. Typologia nowej jakościowej struktury członków zwyczajnych lokalnej organizacji turystycznej

CZŁONKOWIE ZWYCZAJNI

1. Lokalne podmioty gospodarcze prowadzące działalność na rynku turystycznym z poszczególnych sektorów:
 - baza noclegowa (kilka typów według systematyki skorelowanej z ustawą o turystyce),
 - lokalne biura turystyczne (działające w turystyce przyjazdowej i wewnętrznej),
 - firmy transportu turystycznego (autokary, busy, taxi, nietypowe środki transportu),
 - przedsiębiorstwa uzdrowiskowe,
 - restauratorzy i gastronomia (różne typy),
 - gestorzy infrastruktury turystycznej i paraturystycznej (np. trasy podziemne, aquaparki, wyciągi, wypożyczalnie sprzętu, parki rozrywki itp.),
 - właściciele lub gestorzy lokalnych atrakcji turystycznych,
 - portale turystycznej promocji i sprzedaży (w tym on-line), firmy prowadzące serwisy reklamowe.
2. Lokalne organizacje i instytucje prowadzące działalność kulturalno-rozrywkową, sportową i edukacyjną.
3. Lokalne stowarzyszenia branżowe:
 - zreszlenia hoteli, przewodników, izba handlowa, stowarzyszenie kupców czy rzemieślników.
4. Inne instytucje mające wpływ na rozwój turystyki w powiecie i zainteresowane jej rozwojem:
 - dyrekcje parków krajobrazowych,
 - przedstawiciele policji i WOPR-u,
 - nadleśnictwa i WORD-u,
 - szkoły i uczelnie kształcące kadry na potrzeby turystyki,
 - placówki muzealne.
5. Powiat lub lokalne jednostki gminne.
6. Osoby fizyczne zainteresowane rozwojem turystyki (w tym eksperci w dziedzinie turystyki, grupy konsultingowe, agencje reklamy, dziennikarze).
7. Inne jednostki samorządowe (gminy), ale po ukształtowaniu samodzielności działania LOT-u (w celu uniknięcia konfliktów interesów publiczno-politycznych w samorządach różnych szczebli).

CZŁONKOWIE WSPIERAJĄCY

1. Lokalne grupy działania z terenu objętego przez LOT.
2. Inne LOT-y z regionu na zasadach dobrowolności i wzajemności.
3. Związki i stowarzyszenia międzygminne na zasadach dobrowolności i wzajemności.
4. Media na zasadach stałego patronatu nad LOT-em.
5. Instytucje kościelne (zainteresowane turystyką pielgrzymkową).

CZŁONKOWIE HONOROWI

Osoby i podmioty szczególnie zasłużone dla LOT-u, w tym strategiczni sponsorzy i donatorzy.

Źródło: opracowanie własne.

kowanie przekazania składki członkowskiej, ograniczanie dostępu do dotacji), obniżają poziom stabilności i efektywności ich funkcjonowania ze szkodą dla rozwoju funkcji turystycznej danego obszaru i podmiotów gospodarczych rynku turystycznego.

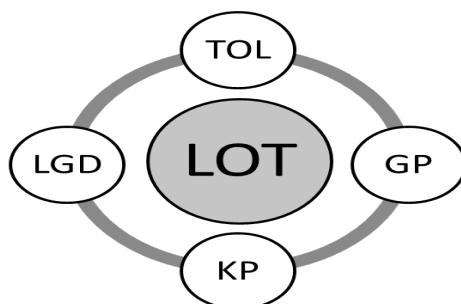
W tab. 4 zaprezentowano autorski model struktury typologicznej członków lokalnej organizacji turystycznej z obszaru Dolnego Śląska, który powinien być wytyczną do pozyskiwania nowych członków organizacji, a jednocześnie strukturą pozwalającą na unikanie „konfliktów interesów między samorządem terytorialnym z jednej strony, a ROT-em i LOT-em oraz sektorem prywatnym z drugiej, wynikające między innymi z nieprecyzyjnego podziału kompetencji w systemie polskiej turystyki” (Walas 2012, s. 117).

Warto wskazać, że integracja podmiotów rynku turystycznego może także przybierać formy niezinstytucjonalizowane, takie jak: GP, LGM czy KP, które de facto mają cele zbieżne z celami typowej lokalnej organizacji turystycznej i mogą być wykorzystywane także do tworzenia wewnętrznych struktur w grupie członków zwyczajnych danego LOT-u w trybie zawierania porozumień czy listów intencyjnych o kooperacji w realizacji danego zadania, projektu promocyjnego czy reprezentowania interesów danego typu członków (także prezentacji uzgodnionego stanowiska branżowego w odniesieniu do działań zarządu LOT-u).

Przykładem takich typów organizacji na Dolnym Śląsku są: GP – „Dolina Pałaców i Ogrodów”, LGM – „Między Złotem a Srebrem – Odkrywamy Atrakcje Ziemi Ząbkowickiej”. Jednocześnie brakuje w regionie modelu działania podmiotów branży turystycznej w formie konsorcjum produktowego (w Polsce powstają pod auspicjami POT-u następujące konsorcja: „Zdrowie i Uroda”, „Kuchnia Polska”, „Obiekty Historyczne”, „Festiwale i Wydarzenia”) (Walas 2008, 2012) czy klastra turystycznego¹¹ (Rapacz i wsp. 2010).

Wymienione formuły mogą być także wykorzystywane jako narzędzie pozyskiwania nowych członków LOT-u w sytuacji braku zainteresowania lub niemożności podjęcia współpracy dzięki członkostwu zwyczajnemu.

Dotychczasowa formuła funkcjonowania lokalnych organizacji turystycznych na Dol-



Źródło: opracowanie własne.

- LOT – Lokalna Organizacja Turystyczna
- TOL – Touroperator Lokalny
- LGD – Lokalna Grupa Działania
- GP – Grupa Produktowa
- KP – Konsorcjum Produktowe
- DMC – Destination Management Company

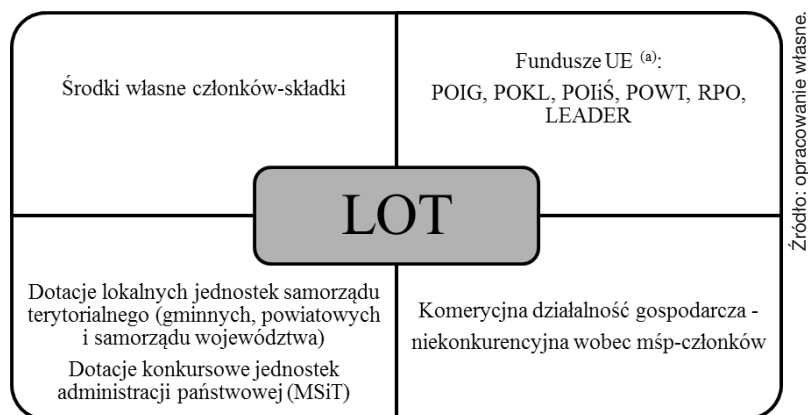
Ryc. 1. System kooperacji
w lokalnej organizacji turystycznej

nym Śląsku¹² ze względu na rosnący stopień komercjalizacji produktów turystycznych oraz konkurencyjności na rynku, wymaga zmiany zarówno w sferze organizacyjnej i zarządzania, jak i kierunków podejmowanych działań statutowych, ale także w działalności komercyjnej.

Na ryc. 1 zaprezentowano ogólny model zakresu działania lokalnej organizacji turystycznej oraz system wzajemnych powiązań funkcjonalnych ukierunkowany na komercjalizację subregionalnej (Fedyk, Dołęga 2009, Konceptje subregionalne...) turystyki na Dolnym Śląsku.

W świetle obserwacji zbyt wolnego stanu wdrażania przez samorząd województwa dolnośląskiego oraz partnerów z jednostek samorządu terytorialnego koncepcji subregionów turystycznych Dolnego Śląska (Aktualizacja Programu... 2009, Fedyk, Dołęga 2009, Konceptje subregionalne...), wydaje się właściwe powoływanie w regionie nowych lokalnych organizacji turystycznych o zasięgu powiatowym oraz szczególnie w strefach podmiejskich aglomeracji dużych miast.

Równie istotne jest dokonywanie modyfikacji i dywersyfikacji struktury finansowania w regionie lokalnych organizacji turystycznych w celu ich aktywizacji i zwiększenia skuteczności działania i efektywności funkcjonowania (ryc. 2).



^(a) zakłada się, że w nowym okresie programowania w UE na lata 2014–2020 podstawowe fundusze operacyjne będą utrzymane

Ryc. 2. Potencjalne źródła finansowania działalności w regionie lokalnej organizacji turystycznej

Jednym z zasadniczych zadań lokalnej organizacji turystycznej jest budowanie systemu wzajemnej współpracy członków organizacji (Rapacz 1999, Gryszel 2005) i zintegrowanego produktu turystycznego (Gryszel 2001, 2004a, b) oraz podnoszenie jakości świadczonych usług poprzez doradztwo turystyczne, które pozwala także na korelację działań z innymi jednostkami odpowiedzialnymi w regionie za rozwój turystyki (w tym Dolnośląską Organizacją Turystyczną, Dolnośląską Izbą Turystyki, Urzędem Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego, innych LOT-ów czy LGD).

Za kluczowe i postulowane działania LOT-ów z obszaru Dolnego Śląska w tym zakresie należy uznać: promocję lojalnej destynacji, w tym branding i obraz, wsparcie przedsiębiorczości (szczególnie MŚP), udzielanie bezpłatnych usług informacyjnych koordynację i zarządzanie destynacją, prowadzenie informacji turystycznej i rezerwacji, kształcenie kadr i szkolenie, doradztwo biznesowe dla organizatorów turystyki, opracowywanie produktów lokalnych i usługi podstawowe „start-ups”, rozwój wydarzeń (event) i zarządzanie w celu komercjalizacji, rozwój atrakcji (lokalnego produktu turystycznego) i zarządzanie nimi, opracowywanie lokalnych strategii, planowanie oraz badania i rozwój, w tym monitoring i ewaluację.

Istotnym elementem rozwoju lokalnych organizacji turystycznych (często pomija-

nym na Dolnym Śląsku) na pierwszym etapie ich funkcjonowania (faza powołania) jest podjęcie próby zaplanowania najważniejszych strategicznych działań i zadań, które mają znaczenie mobilizujące do aktywnego działania członków-założycieli i powołanego zarządu LOT-u, a także służą stałemu monitoringowi i ewaluacji.

Regionalne doświadczenie we wdrażaniu do działania LOT-u uczy, że spontaniczność, cechująca założycieli na etapie powoływania LOT-u mija szybko w sytuacji pojawiania się problemów formalnych, organizacyjnych i braku wyznaczonych precyzyjnie celów ze wskazaniem źródła finansowania ich realizacji (Czerniec 2011, s. 6).

W tab. 5 podjęto autorską próbę wskazania najistotniejszych elementów, kierunków działania i konkretnych zadań (szczególnie nowo powstającej) lokalnej organizacji turystycznej wraz z propozycją harmonogramu ich wdrażania do docelowej akceptacji i implementacji po powołaniu danego stowarzyszenia i decyzjach członków-założycieli oraz walnego zebrania członków zwyczajnych. Taki model działania, zdaniem autora, może mieć znaczenie dla usprawnienia funkcjonowania regionalnych LOT-ów oraz wzrostu poziomu efektywności ich działania.

Element systemu działania/ Zakres działania	Harmonogram działania											
	rok bazowy utworzenia				pełny rok działania				I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał
	1 miesiąc	2 miesiąc	3 miesiąc	1 kwartał	2 kwartał	3 kwartał	4 kwartał					
Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej LOT-u (logo, logotyp, papier firmowy, stopki e-mail itp.).												
Opracowanie ulotki reklamowej LOT-u (w formie PDF do elektronicznej dystrybucji – obniżenie kosztów).												
Zgłoszenie uruchomienia LOT-u do systemu promocji turystycznej w Polsce (POT, Polskie Ośrodki Informacji Turystycznej, Dolnośląska Organizacja Turystyczna – DOT, inne LOT-y, Forum ROT) oraz w formie komunikatu do: LGD, subregionalne JST, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego – wydziały ds. turystyki i promocji, sejmik wojewódzki, DIT, centra informacji turystycznej.												
Uruchomienie portalu organizacyjnego LOT z prezentacją aktualnych członków zwyczajnych (prezentacje usług i produktów oferowanych ze stałą aktualizacją oraz uruchomienie bezpłatnego konta analitycznego na Google Analytics).												Stała aktualizacja i pozycjonowanie
Umieszczenie logo LOT w formie baneru na portalach internetowych członków stowarzyszenia z podlinkowaniem (wzajemne podlinkowanie zwrotne na podstawie listy adresowej członków LOT-u).												
Organizacja konferencji prasowej dla lokalnych i regionalnych mediów w celu prezentacji celów i zadań LOT-u (kolejne konferencje otwierające i zamykające rok turystyczny, sezon); uzyskanie patronatów medialnych dla LOT-u.												
Stworzenie profilu LOT-u na portalach społecznościowych: Facebook, Twitter, Blogger, Blip, LinkedIn, Google Bookmarks.												Działania stałe
Uruchomienie własnego konta sprzedaży usług członków LOT-u na Allegro lub korzystanie z portalu Groupon i Gruper (pakietowanie usług do promocyjnej sprzedaży na lepszych warunkach).												Działania sprzedażowe
Nawiązanie kooperacji z turystycznymi portalami regionalnymi (np. www.dolnyślask.info.pl) oraz wyszukiwarkami turystycznymi (w pierwszej kolejności regionalnymi i krajowymi) – poszukiwanie promocji barterowej.												Stała kooperacja

<p>Opracowanie modelu newslettera do elektronicznej wysyłki (np. w PDF-ie), docelowo proces zautomatyzowany poprzez portal organizacyjny www lub stworzenie subdomeny LOT-u jako formy bloga z wykorzystaniem bezpłatnej platformy WordPress.</p>			<p>Wysyłka kwartalna, stała aktualizacja</p>
<p>Stała wysyłka informacji o nowych ofertach, usługach i produktach turystycznych członków LOT-u do bezpłatnych mediów środowiskowych (Aktualności Turystyczne POT) oraz do gazet: <i>Wiadomości Turystyczne</i>, <i>Rynek Podróży</i>, <i>TTG</i>.</p>			<p>Stała wysyłka</p>
<p>Organizacja workshops b2b dla członków zwyczajnych LOT-u przedsiębiorców regionalnych (lub krajowych) z wykorzystaniem obiektu np. starostwa powiatowego (obiektu innej JST) lub w formie imprezy plenarowej („stoliki z parasolkami”) przy okazji innej subregionalnej imprezy rekreacyjnej.</p>			
<p>Udział w wybranych ekspozycjach targów turystycznych i branżowych (krajowych) z ofertą turystyczną członków w formule visitors (ograniczenie kosztów); możliwość wykorzystania formuły członkostwa wspierającego w Docie – przekazanie bezpłatne materiałów na targi.</p>			<p>Działania wg terminów top-targów</p>
<p>Uruchomienie na portalu promocyjnym LOT-u sklepu internetowego oferującego np. pamiątki, gadzety, produkty lokalne, które produkują członkowie LOT-u.</p>			<p>Stale rozwijanie</p>
<p>DZIAŁANIA STATUTOWE</p>			
<p>Stały kontakt zarządu i biura LOT-u z członkami zwyczajnymi (okazjonalne wizyty studyjne w obiektach członków, organizacja terenowych posiedzeń zarządu itp.).</p>			<p>Działania stałe</p>
<p>Przeprowadzenie badań (ankiety w korespondencji e-mail lub wykorzystanie bezpłatnych modeli narzędzi ankietowych z Google Documents) na temat potrzeb członków LOT-u w sferze promocji, marketingu, szkolenia kadr, pozyskiwania funduszy z UE, innych) wraz z opracowaniem wyników do działań strategicznych.</p>			<p>Stały monitoring Ewaluacja (co 1 rok)</p>
<p>Zgromadzenie baz danych i analiz dotyczących wielkości i struktury ruchu turystycznego w obiektach członków LOT-u lub struktury sprzedaży usług w celu ich zagregowania i komercjalizacji (sprzedaż na rynku wtórnym do zainteresowanych instytucji, organizacji podmiotów gospodarczych).</p>			
<p>Zgromadzenie dokumentów analitycznych i audytów dostępnych na rynku w celu opracowania strategii działania LOT-u na konkretne lata – bezpłatne udostępnienie na portalu LOT-u (członkom i internautom), by zwiększyć oglądalność; opracowanie dokumentu strategii.</p>		<p>Strategia</p>	

Element systemu działania/ Zakres działania	Harmonogram działania							
	rok bazowy utworzenia				pełny rok działania			
	1 miesiąc	2 miesiąc	3 miesiąc	I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał	
<p>Przygotowanie wniosków o dotację na działania programowe LOT-u:</p> <p>a. portal promocyjny z wyszukiwarką produktów turystycznych z wykorzystaniem e-usług (np. RPO, Ministerstwo Sportu i Turystyki – MSiT, Wydział Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego – WT UMWD, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości SA – POIG-PARP SA),</p> <p>b. marketingowa strategia działania i rozwoju sieciowych produktów turystycznych (MSiT, WT UMWD),</p> <p>c. uruchomienie punktu IT (MSiT, POIG),</p> <p>d. szkolenia kadr (Program Operacyjny Kapitał Ludzki – POKL. 6.1.1, 8.1.1 – Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, Wydział Europejskiego Funduszu Społecznego UMWD),</p> <p>e. materiały promocyjne (Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, JST – Powiat, Ministerstwo Gospodarki – dla MŚP), imprezy promocyjne i rekreacyjne: targi, eventy, workshops (UMWD, JST, MSiT).</p>								Działania stałe w miarę uruchamiania konkursów o dotacje
FINANSOWANIE								
Zawarcie porozumienia np. ze starostwem powiatowym lub grupą JST w zakresie finansowania realizacji przez LOT zadań turystycznych i promocyjnych będących w kompetencji wydziałów właściwych (tryb zlecenia, powierzenia realizacji, konkurs).								Porozumienie na rok kolejny
Przegląd potencjalnych źródeł finansowania działalności LOT-u na dany rok (organy administracji państwowej, JST, fundusze celowe i UE, podmioty branżowe, organizacje społeczne).								Działania stałe
Opracowanie systemu (w tym uchwały) dotyczącego poboru składek członkowskich i stały monitoring wpływów.								Staly monitoring przepływów finansowych
Opracowanie programów lojalnościowych dla podmiotów zewnętrznych oraz katalogu usług komercyjnych LOT-u (zob. tab. 1).								
Opracowanie wzorców umów i pakietów reklamowych (usług) dla sponsorów i donatorów.								

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Jednym z kluczowych elementów sprzyjających rozwojowi gospodarki turystycznej w subregionach (strefach podmiejskich, strukturach powiatowych czy na terenie kilku gmin) jest istnienie sprawnego systemu zarządzania turystyką na tych wydzielonych obszarach.

Szczególną rolę mają zatem do odegrania lokalne organizacje turystyczne (lub ich odmiany funkcjonalne) jako rzeczywista platforma integracji sektora publicznego z sektorem prywatnym, pod warunkiem że są to organizacje jednocześnie ukierunkowane na nowoczesne zarządzanie produktem turystycznym w celu sprzedaży i komercjalizacji, podmioty oparte na sprawdzonych wzorcach zarządzania całą destynacją turystyczną (a nie tylko w granicach administracyjnych) i jednostki zapewniające wszystkim członkom, bez względu na ich status, określone korzyści (nie tylko o charakterze finansowym).

Z analizy stanu funkcjonowania LOT-ów na obszarze Dolnego Śląska wynika, że działające w regionie podmioty borykają się z problemami w sferze trwałości struktur organizacyjnych, takimi jak np.: ograniczona skuteczność pozyskiwania członków, brak standardów dotyczących zasad kooperacji z otoczeniem, występowanie konfliktu interesów, ograniczone możliwości finansowania działalności ze względu na przyjęty nieefektywny model pozyskiwania środków i zasoby kadrowe oraz brak planowania strategicznego i wyznaczonych celów lokalnej polityki turystycznej zarówno na etapie powoływania LOT-ów, jak i dalszego ich rozwoju. Taki obraz funkcjonowania i efektywności działania LOT-ów w regionie jest odbiciem sytuacji innych LOT-ów w Polsce, co wynika m.in. z przyjętego, a niezrealizowanego w pełnym ideowym zakresie modelu trójstopniowego systemu promocji turystyki POT-ROT-LOT.

Proponowane w niniejszym artykule rozwiązania odnoszące się do postulowanych zmian w działalności LOT-ów i jej efektywności (tab. 1 i 3) z jednej strony są kompilacją panujących na rynku trendów w zarządzaniu turystyką i produktem turys-

tycznym w systemie sieciowym, a z drugiej opierają się na praktycznych (pozytywnych i negatywnych) doświadczeniach z 12-letniej historii funkcjonowania w Polsce trójstopniowego systemu rozwoju i promocji turystyki, w tym z udziałem lokalnych organizacji turystycznych.

Do strategicznych kierunków zmian w modelu działania LOT-ów na Dolnym Śląsku należy zaliczyć:

- potrzebę budowania lokalnych struktur zarządzania i promocji turystycznej (sieci LOT-ów) o zasięgu powiatowym oraz na obszarach podmiejskich dużych aglomeracji pozwalających na wykorzystywanie przez mniejsze jednostki przestrzenne efektu przyciągania ruchu turystycznego przez miasta o określonym wizerunku turystycznym i potencjale zagospodarowania;
- utrzymanie status quo dotyczącego norm prawnych funkcjonowania organizacji z zastrzeżeniem rozbudowy wewnętrznej struktury zarządzania LOT-em, dostosowanej do wymogów współczesnego rynku turystycznego;
- stopniowe przekształcanie lokalnych organizacji turystycznych z wykorzystaniem modelu Destination Management Company oraz innych nieinstytucjonalnych typów organizacji, a także komercjalizacja ich usług w formule działania touroperatora lokalnego;
- dokonanie modyfikacji formalnoprawnej statutowej i stworzenie systemu zachęt – programu lojalnościowego, a w konsekwencji precyzyjnego wyznaczenia krótkoterminowych i długofalowych celów statutowych i gospodarczych, aby efektywnie pozyskiwać nowych członków z poszczególnych sektorów lokalnej gospodarki turystycznej i paraturystycznej z zachowaniem specjalnych preferencji dla członków LOT-u oraz budować stabilność finansową poprzez dywersyfikację źródeł dochodów;
- rozwój idei partnerstwa z innymi LOT-ami i zapewnienie w miarę pełnej reprezentacji lokalnej gospodarki turystycznej w strukturach tych organizacji jako gwarancji zrównoważonego roz-

woju turystyki, ograniczenia konkurencyjności (konfliktów interesów) czy negatywnego oddziaływania otoczenia.

Proponowany w artykule model funkcjonowania lokalnej organizacji turystycznej tworzonej w strefach podmiejskich, na obszarze powiatu lub kilku jednostek gminnych służy rozwojowi konkurencyjnej oferty turystycznej, a tym samym zwiększaniu ruchu turystycznego na danym obszarze czy w destynacji.

Istnieje jednocześnie szansa na tworzenie nowych LOT-ów w pełni dostosowanych organizacyjnie do coraz bardziej konkurencyjnego sektora turystyki i tendencji rynkowych.

Podnoszenie efektywności działania lokalnej organizacji turystycznej prowadzi do zwiększania udziału gospodarki turystycznej w lokalnej (podmiejskiej) czy subregionalnej gospodarce poprzez uzyskiwanie wpływów z szeroko rozumianego przemysłu turystycznego i okołoturystycznego, jako heterogenicznej gałęzi gospodarki Dolnego Śląska.

PRZYPISY

- 1 Na potrzeby artykułu można przyjąć określenie pojęcia polityki turystycznej zaproponowane przez Gryszela (2005): „[...] lokalna i regionalna polityka turystyczna to wszelkie świadome działania organizacji i instytucji działających w regionie turystycznym zmierzające do stworzenia optymalnych warunków rozwoju turystyki na danym obszarze”, a dalej „Lokalną i regionalną politykę turystyczną kształtują głównie samorządy terytorialne i organy administracji publicznej, jak również stowarzyszenia i izby gospodarcze, związki międzygminne, stowarzyszenia turystyczne typu non-profit (np. PTTK, PTSM), oraz Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne”.
- 2 Czerniec wskazuje, że liczba LOT-ów od lat się nie zmienia, bowiem powstają nowe, a upadają stare. Obecnie około 25% LOT-ów jest w likwidacji (Czerniec 2011, s. 6).
- 3 Podstawą prawną działania LOT-ów są: Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (DzU, 1999, Nr 62, poz. 689 z późn. zm.), Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (DzU, Nr 20, poz. 104; 1990, Nr 14, poz. 86; 1996, Nr 27, poz. 118; 1997, Nr 121, poz. 769; 1998, Nr 106, poz. 668).
- 4 Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych nie posiada osobowości prawnej i jest formą dobrowolnej współpracy 16 ROT-ów utworzoną w 2008 r.
- 5 Ogólnopolskie Porozumienie Lokalnych Organizacji Turystycznych powołano w 2009 r. Jest ono formą nieinstytucjonalnej, dobrowolnej współpracy oraz współdziałania tych organizacji.
- 6 Problematyka trójstopniowego systemu promocji turystycznej Polski była poruszana w trakcie kilku gremiów ekspertów turystycznych (GET), m.in. podczas III GET 2006, IV GET 2008, a wyniki prezentowane są w publikacjach pokonferencyjnych pt. „Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym Człowiek – Przestrzeń – Przedsiębiorstwo”, Gołembski G. (red.), AE, Poznań 2006; „Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizmu”, AE, Poznań 2008.
- 7 Według stanu z 11.2011 r. przy uwzględnieniu braku danych (bd) dotyczących liczebności członków kilku LOT-ów – powiat dzierżoniowski: LOT Ziemi Dzierżoniowskiej (bd); powiat trzebnicki: Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Wzgórz Trzebnickich i Doliny Baryczy (7); powiat kłodzki: Stowarzyszenie Gmin Ziemi Kłodzkiej (16), LOT Kudowa Zdrój (bd), LOT Ziemi Kłodzkiej (bd); powiat jeleniogórski: LOT Szklarska Poręba (bd), Karkonoska Lokalna Organizacja Turystyczna „Śnieżka” (40); powiat ząbkowicki: LOT Ziemi Ząbkowickiej (32).
- 8 Według danych z serwisu <http://dolnoslaskie.ksow.pl/leader/lgd-na-dolnym-slasku/> na Dolnym Śląsku funkcjonuje aktualnie 20 Lokalnych Grup Działania.
- 9 Dokumenty Strategii Działania LGD z Dolnego Śląska są dostępne w Internecie: www.umwd.dolnyslask.pl/prow-kopia/ogloszenia/lgd-i-lsr/
- 10 Taki charakter mogą mieć działania 3 LOT-ów na obszarze ziemi kłodzkiej przy powielaniu się obszarów działania, a także funkcjonowanie 2 LOT-ów w subregionie Karkonosze na obszarze powiatu jeleniogórskiego.
- 11 Postulowane jest przez prof. Rapacza, dr. Jaramen i dr. Gryszela z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu utworzenie Karkonoskiego Klastra Turystycznego jako modelu kooperacji w regionie Karkonoszy i Kotliny Jeleniogórskiej (Rapacz i wsp. 2010).
- 12 De facto aktywność zdiagnozowaną na podstawie analizy sprawozdań i serwisów internetowych wykazuje tylko 5 LOT-ów z 8 powołanych na Dolnym Śląsku.

BIBLIOGRAFIA

- Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego (2009) praca zbiorowa, PART, Warszawa.
- Czernek K. (2010) Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie, praca doktorska, Katedra Turystyki, UE, Poznań.
- Czerniec W. (2011) ROT-LOT – dokończymy wreszcie tę reformę, *Wiadomości Turystyczne*, wyd. specjalne, s. 6, www.gremium.forumturystyki.pl/pliki/V%20GREMIUM_dodatek_WT.pdf [data dostępu: 11.06.2012].
- Fedyk W. (1999) Zmiany w systemie zarządzania turystyką w Polsce, [w:] Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, AE, Warszawa–Wrocław, 85–116.
- Fedyk W. (2010) Perspektywy zmian modelu systemu promocji turystycznej POT–ROT–LOT, IV Ogólnopolska Konferencja Kultura i Turystyka, Razem – ku przyszłości, Łódź 26–27.10. Materiał niepublikowany.
- Fedyk W., Dołęga A. (2009) Subregionalne, sieciowe produkty turystyczne Dolnego Śląska, [w:] Marak J., Wyrzykowski J. (red.), *Rola turystyki w gospodarce regionu. Tom II: Usługi turystyczne, jako podstawa gospodarki turystycznej*, WSH, Wrocław, 180–188.
- Fedyk W., Paliga Z. (2000) Zmiany w systemie zarządzania turystyką na szczeblu administracji wojewódzkiej i samorządu terytorialnego, [w:] Bosiacki S. (red.), *Gospodarka turystyczna u progu XXI wieku*, AWF, Poznań, 137–152.
- Gordon A. (red.) (2003) *Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Grabińska E., Mierniczak P. (2010) Rola i znaczenie regionalnych organizacji turystycznych w zakresie promocji turystycznej regionu, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWN, Warszawa, 613–636.
- Gryszel P. (2001) Rola regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych w inspirowaniu rozwoju produktu turystycznego w regionie, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, 924, 28–42.
- Gryszel P. (2004a) Działania Lokalnej Organizacji Turystycznej na rzecz kształtowania jakości produktu turystycznego regionu, [w:] Gołębowski G., Jędrzejczyk I., Rapacz A., Wodejko S., Zdebski J. (red.), *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Gryszel P. (2004b) Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego, [w:] Panasiuk A. (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Niechorze, 23–34.
- Gryszel P. (2005) Działania samorządu terytorialnego na rzecz kształtowania regionalnej i lokalnej polityki turystycznej, [w:] Panasiuk A. (red.), *Polityka turystyczna*, wyd. 1, Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Gryszel P. (2006) Lokalna Organizacja Turystyczna a zarządzanie turystyką w regionie, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka a środowisko. Wybrane problemy funkcjonowania samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, 1145, 102–119.
- Gryszel P. (2010) Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWN, Warszawa, 637–653.
- Koncepcje subregionalne rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku (11), www.turystyka.dolny-slask.pl/content/view/629/1/ [data dostępu: 11.06.2012].
- Migdal M. (2007) ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT, *Rocznik Naukowy WSTiR w Warszawie*, 6, 20–35.
- Migdal M. (2009) Ewaluacja Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych, Instytut Wspierania Turystyki – Doradztwo, Szkolenia, Badania, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Rapacz A. (1999) Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce na szczeblach lokalnym i regionalnym, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, 839, 9–22.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D. (2010) Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWN, Warszawa, 706–721.
- Raport „Opracowanie metody oceny efektywności działań ROT i przeprowadzenie badań pilotażowych w dwóch województwach w celu zweryfikowania narzędzi oceny” (2008) SMG/KRC Poland Media, materiał niepublikowany dla MSiT, Warszawa.
- Stasiak A. (2007) Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT-ów i LOT-ów?, *Rocznik Naukowy WSTiR w Warszawie*, 6, 183–196.
- Strategia Grupy Partnerskiej „Lokalna Organizacja Turystyczna Koszalin jako efektywne narzędzie rozwoju sektora turystyki” (2011) Forum Turystyki Regionów, Instytut Wspierania Turystyki, Szczecin, 4–11 i 82–93.

- Strategia rozwoju turystyki dla Wrocławia na lata 2008–2013. Tom I (2008) Urząd Miejski Wrocławia, Poznań, 259–260.
- Walas B. (red.) (2008) Marketingowa Strategia Rozwoju Turystyki POT 2008–2015, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Walas B. (red.) (2012) Marketingowa Strategia Rozwoju Turystyki POT 2012–2020, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Wąsowicz-Zaborek E. (red.) (2009) Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Wnioski z obrad V Gremium Ekspertów Turystyki (2011), *Wiadomości Turystyczne*, wyd. specjalne, s. 2, pkt 4, www.gremium.forumturystyki.pl/pliki/V%20GREMIUM_dodatek_WT.pdf [data dostępu: 11.06.2012].
- Wysokiński J. (2007) Deklarowane a realizowane zadania regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych, *Zeszyty Dydaktyczno-Naukowe WSHGiT w Warszawie*, 1, 70–85.
- Żabińska T. (2010) Klastry turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu, [w:] Sala J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWN, Warszawa, 733–752.
- Źródła internetowe
- http://www.gremium.forumturystyki.pl/pliki/V%20GREMIUM_dodatek_WT.pdf [data dostępu: 11.06.2012].
- <http://dolnoslaskie.ksow.pl/leader/lgd-na-dolnym-slasku/> [data dostępu: 11.06.2012].
- <http://www.umwd.dolnyslask.pl/prow-kopia/ogloszenia/lgd-i-lsr/> [data dostępu: 11.06.2012].
- Akty prawa
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (DzU, Nr 20, poz. 104; 1990, Nr 14, poz. 86; 1996, Nr 27, poz. 118; 1997, Nr 121, poz. 769; 1998, Nr 106, poz. 668).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (DzU, 1999, Nr 62, poz. 689 z późn. zm.).

Praca wpłynęła do Redakcji: 11.06.2012
Praca została przyjęta do druku: 10.01.2013

Adres do korespondencji:

Wojciech Fedyk
Akademia Wychowania Fizycznego
Katedra Turystyki
al. I.J. Paderewskiego 35
51-612 Wrocław
e-mail: fedyk@tourist.net.pl