

## **Lokalne Organizacje Turystyczne – wpływ na rozwój turystyki w regionie, na podstawie oceny własnej LOT-ów i ich członków**

*Local Tourist Organisations and their influence on the development  
of tourism in a region, as based on self-evaluations of LTOs and their members*

**AGATA STEFANOWSKA, MARIA LIPKO-KOWALSKA,  
ANNA MAGDALENA DARMAS**

Wydział Turystyki i Rekreacji, Akademia Wychowania Fizycznego J. Piłsudskiego  
w Warszawie, 00-968 Warszawa, ul. Marymoncka 34  
stefanowska.agata@gmail.com; maria.lipko@awf.edu.pl; anna.darmas@interia.pl

**Zarys treści.** Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT), działające w Polsce od 2000 r., stanowią podstawę do kreowania lokalnej gospodarki turystycznej. Celem badania była próba odpowiedzi na pytanie, czy w opinii LOT-ów oraz ich członków, LOT-y spełniają swoje funkcje i przyczyniają się do kreowania rynku turystycznego w kraju.

Wyniki badań wskazują, że działania LOT-ów są niewystarczające. Współpraca z innymi podmiotami rzadko jest regularna. Do innych barier ograniczających rozwój turystyki na obszarach działania należą czynniki ekonomiczne (brak funduszy), niewystarczające zainteresowanie współpracą jednostek samorządowych oraz niedostrzeganie jej znaczenia w promowaniu obszaru.

**Słowa kluczowe:** rozwój regionalny, lokalne organizacje turystyczne, LOT, współpraca międzysektorowa, badania sondażowe, promocja, Polska.

### **Wprowadzenie**

Na świecie rozwój turystyki postrzegany jest jako jedna ze strategii przynosząca pozytywne efekty w narodowej i lokalnej gospodarce (Sharpley, 2002; McLennan i inni, 2014), umożliwiająca ekonomiczną przebudowę obszarów niezagospodarowanych i wiejskich (Jackson i Murphy, 2006). Gminy rozwijające się turystycznie charakteryzuje większa autonomia finansowa, mniejszy deficyt i zmniejszenie zadłużenia (Voltes-Dorta i inni, 2014). Turystyka często wskazywana jest jako skuteczny katalizator procesu odbudowy i rozwoju, jednak jej wkład w ogólny rozwój społeczno-gospodarczy obszaru zależy od wielu czyn-

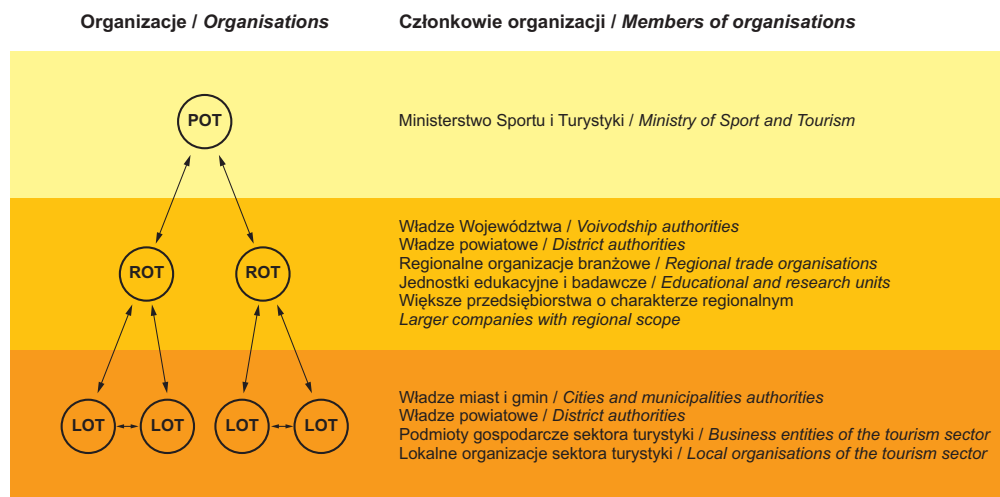
ników, m.in. środowiska przyrodniczego, polityki lokalnych władz oraz decyzji podejmowanych przez menedżerów branży turystycznej (Telfer, 2008).

W różnych krajach na świecie zauważono, że odpowiednio zorganizowany system współpracy pomiędzy różnymi sektorami w zakresie rozwoju turystyki przynosi dobre efekty. Za przykład można podać system zarządzania turystyką w Szwecji, który ma dokładnie taki sam układ jak w Polsce. Na czele hierarchii znajduje się Narodowa Organizacja Turystyczna (NTO), której podlegają regionalne i następnie lokalne organizacje turystyczne. Dodatkowo nad NTO działa Międzynarodowa Organizacja Turystyczna (ITO – International Tourist Organization) wraz z tzw. Overseas Office (zagraniczne siedziby nadzorujące wszelkie działania związane z turystyką) (Pearce, 1996). Kolejnym przykładem może być Dania z organizacją ToD (Top of Denmark) działającą na poziomie destynacji turystycznej, która z sukcesem pełni powierzone jej funkcje rozwoju polityki turystycznej poprzez tworzenie wspólnej platformy promocyjnej na całym obszarze działalności (Henriksen i Halkier, 2009). ToD jest organem sieciowym, w którym poszczególne podmioty są wzajemnie zależne od specyficznych zdolności partnerów, dominuje konsensualny styl podejmowania decyzji, a podział pracy wymaga zaangażowania lokalnych podmiotów w zadania obejmujące cały obszar działań organizacji. Sukcesem okazała się także działalność Wales Tourist Board (WTB) w Walii (Wanhill, 1996), która stanowi pozaminsterialny organ publiczny związany z rozwojem turystyki. WTB inicjował powstawanie wielu produktów turystycznych. Najbardziej ambitnym pomysłem było powstanie tzw. LEAD, czyli przedsiębiorstw lokalnych. Dzięki LEAD, WTB zdołał połączyć umiejętności konsultantów, naukowców akademickich, władz publicznych oraz sektora publicznego i społeczności lokalnej na rzecz poprawy produktów docelowych w różnych częściach Walii. W Rumunii z kolei, w celu rozwoju turystyki regionalnej i lokalnej, a szczególnie regionów najmniej rozwiniętych, stworzono Regionalny Program Operacyjny (Nicula i inni, 2013), a we Włoszech w 2001 r. powstała koncepcja lokalnego systemu turystycznego (Giannone, 2002). Przykładem spoza Europy może być Australia, gdzie już w latach 1970. założono pierwszą Lokalną Organizację Turystyczną (LOT) na obszarze wokół jeziora Macquarie w New South Wales (Dredge, 2006).

W Polsce od czasu przełomu 1990 r. turystyka pozostawała na marginesie reform, choć centralne instytucje odpowiadające za jej rozwój podlegały licznym reorganizacjom (Kozak, 2010). W roku 1991 został powołany Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki (UKFiT), jako organ administracji państwowej do spraw turystyki. UKFiT zajął się tworzeniem warunków sprzyjających rozwojowi polskiej turystyki. W roku 1997 rozpoczęto pierwszy etap wdrażania „Programu rozwoju krajowego produktu turystycznego”, przy pomocy ekspertów Unii Europejskiej, obejmujący tworzenie i promocję wyselekcjonowanych produktów markowych z 5 obszarów (turystyka biznesowa, miejska i kulturowa, wiejska, kwalifikowana, przygraniczna i tranzytowa) oraz restrukturyzację zarządzania

turystyką (Lewan, 2004). Obowiązki UKFiT przejęło Ministerstwo Gospodarki, w ramach którego utworzono Departament Turystyki, o szerokich kompetencjach wobec wszystkich sektorów turystyki w Polsce. W 2005 r. Departament Turystyki wcielono do utworzonego Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Biorąc za przykład działania na świecie związane z tworzeniem organizacji promujących rozwój turystyki na różnych obszarach oraz integrację sektorów prywatnych i publicznych, również w Polsce podjęto próbę stworzenia podobnego systemu. W 2000 r. wprowadzono hierarchiczną strukturę organizacji zajmujących się rozwojem i promocją turystyki, podzieloną na trzy poziomy: narodowy, regionalny i lokalny (Ustawa z dnia 25 czerwca...) (ryc. 1). Główną, narodową organizacją jest Polska Organizacja Turystyczna (POT). Jej głównym zadaniem jest współpraca międzynarodowa, działania promocyjne prowadzone są w kraju i za granicą. Istotny nacisk kładziony jest na zwiększenie konkurencyjności Polski właśnie na światowym rynku turystycznym. POT jest agencją rządową, której głównym zadaniem jest wspieranie podmiotów zajmujących się turystyką, a także współpraca z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi (Statut...).



- POT - Polska Organizacja Turystyczna  
*Polish Tourist Organisation*
- ROT - Regionalna Organizacja Turystyczna  
*Regional Tourist Organisation*
- LOT - Lokalna Organizacja Turystyczna  
*Local Tourist Organisation*

Ryc. 1. System współpracy organizacji turystycznych na poziomie lokalnym, regionalnym i narodowym

The system of cooperation of tourist organisations on the local, regional and national levels

Opracowanie własne / Authors' own elaboration.

Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT) oraz Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT) mają na celu przede wszystkim zwiększenie zainteresowania polskimi miastami, regionami i produktami turystycznymi wśród krajowych i zagranicznych turystów. ROT jest organizacją samorządu terytorialnego (zwykle szczebla wojewódzkiego) oraz branży turystycznej, natomiast członkami LOT-ów mogą być jednostki samorządu lokalnego i branży turystycznej, inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki (np. gospodarstwa agroturystyczne) i osoby prywatne. ROT i LOT mają tworzyć swoistą płaszczyznę współpracy samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych sektora turystyki oraz lokalnej branży turystycznej (Migdał, 2009). Zarówno ROT-y jak i LOT-y pełnią określone funkcje. ROT-y głównie zajmują się koordynacją działań promocyjnych w województwie, w kraju i za granicą, a także tworzeniem regionalnych systemów informacji turystycznej. Inspirują ponadto i pomagają w tworzeniu najmniejszych jednostek w trójstopniowym systemie promocji kraju, czyli LOT-ów w danym regionie, których głównym zadaniem jest integracja społeczności lokalnej oraz tworzenie i promowanie nowych produktów turystycznych. W gestii LOT-ów jest także gromadzenie informacji o atrakcjach i produktach turystycznych oraz prowadzenie lokalnych punktów informacji turystycznej. Zasięg działania LOT-ów odpowiada swoją wielkością obszarowi skupionych w nich jednostek samorządu lokalnego (najczęściej jednego lub kilku powiatów lub kilku gmin).

Obecnie wszystkie województwa w Polsce mają swój ROT i od kilku do kilkudziesięciu LOT-ów (ryc. 2). Współpraca z tymi podmiotami pozwala na połączenie inwencji i działań promocyjnych na poziomie lokalnym ze strategią promocji i funduszami POT. Główne korzyści z istnienia LOT-ów skupiają się wokół organizacji imprez promujących regiony, miasta i poszczególne lokalne produkty turystyczne wśród krajowych i zagranicznych turystów. Wspólnie z ROT-ami organizowane są stoiska na targach, konkursy, seminaria i konferencje. Wszystkie te działania mają na celu popularyzację Polski, przyczyniają się też do wzrostu świadomości nt. turystyki – jej pozytywnego wpływu na gospodarkę państwa, poprzez na przykład wzrost liczby miejsc pracy (Marczak, 2011).

Warto wiedzieć, czy ten trójstopniowy system, wymagający współpracy na wszystkich poziomach, jest efektywny? Czy najmniejsze jednostki organizacyjne – LOT-y spełniają rzeczywiście swoje podstawowe funkcje? Do funkcjonowania Lokalnych Organizacji Turystycznych w Polsce odnoszą się nieliczne publikacje. Dlatego postanowiono dokonać pogłębionej analizy dotyczącej tego zagadnienia. Postawiono następujące pytania badawcze:

1. W jaki sposób LOT-y kształtują całokształt wizerunku Polski jako miejsca atrakcyjnego turystycznie?
2. W jakim stopniu działania LOT-ów oraz współpraca z branżą turystyczną determinują kreowanie rynku turystycznego w kraju?
3. Jak działalność LOT-ów przekłada się na kształtowanie sektora turystycznego w regionie?

## Metodologia

W celu odpowiedzi na pytania badawcze, zostały przeprowadzone dwustopniowe badania ankietowe. W pierwszej kolejności wysłano drogą elektroniczną kwestionariusze ankiety do biur wszystkich LOT-ów zarejestrowanych w Polsce (na podstawie danych POT – <http://pot.gov.pl/>). Drugi etap badań obejmował członków tych Lokalnych Organizacji Turystycznych, które wzięły udział w pierwszym etapie badań. Dzięki temu możliwe było skonfrontowanie opinii obu grup badanych (czyli LOT-ów i ich członków) w zakresie rozwoju turystyki na poziomie lokalnym.

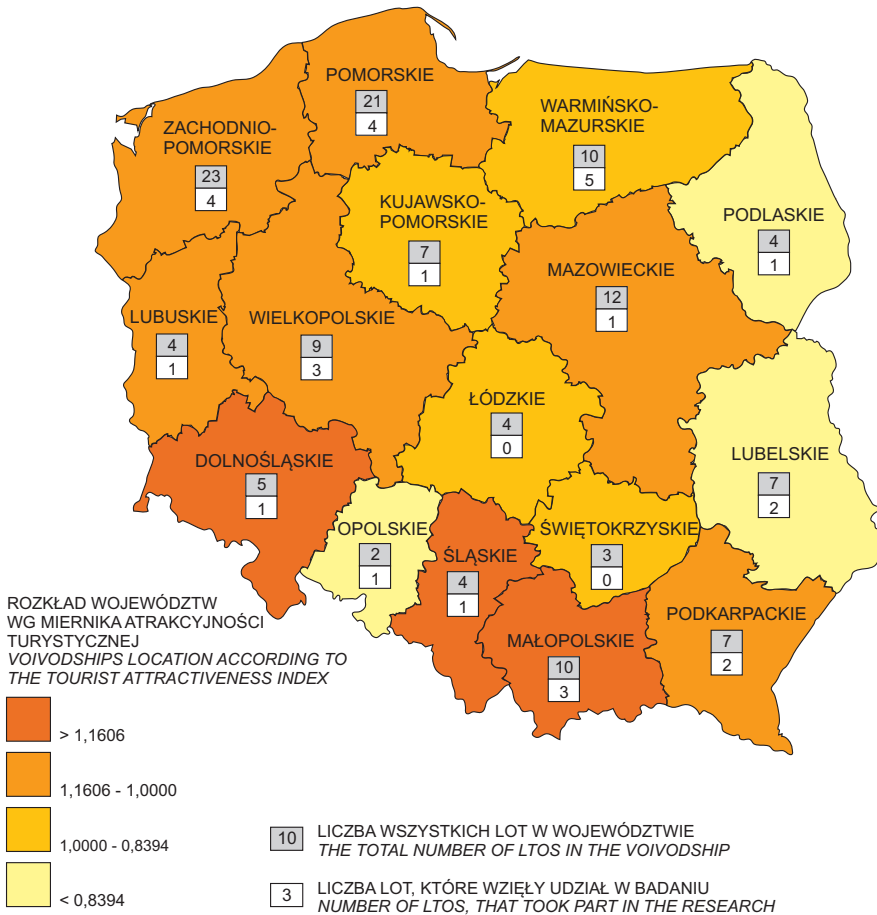
W obu przypadkach kwestionariusze zostały udostępnione za pomocą internetowego systemu rozsyłania ankiet ([www.ankietka.pl](http://www.ankietka.pl)) z prośbą o odesłanie wypełnionego dokumentu. Niestety ta forma zbierania danych okazała się mało efektywna, mimo że do podmiotów, które nie odesłały ankiety, przypomnienie z prośbą o wypełnienie wysyłano trzykrotnie. W pierwszym etapie badań ankietę wysłano do 130 LOT-ów. Wypełnione ankiety otrzymano od 30 organizacji (23%). W ponad 30 przypadkach adresy mailowe podane na oficjalnych stronach internetowych okazały się nieaktywne, co już daje pewien obraz placówek mających na celu promocję turystyki w regionie.

W drugiej części badań ankiety rozesłano do członków tych 30 organizacji, które wzięły udział w pierwszym etapie badań. Bazę członków stworzono na podstawie danych ze stron internetowych LOT-ów; w sumie wysłano ankietę do 500 adresatów, z których tylko 88 (18%) wzięło udział w badaniu. Do analizy statystycznej wzięto zatem pod uwagę 30 Lokalnych Organizacji Turystycznych oraz 88 członków tych Organizacji. Ze względu na niewielką skuteczność zbierania danych, próby nie można uznać za reprezentatywną, jedynie za próbę dostępnościową. Kwestionariusze ankiety zostały stworzone na potrzeby niniejszego badania. Obie ankiety skonstruowano tak, aby możliwe było porównanie opinii obu grup badanych. Badania przeprowadzono między marcem a listopadem 2013 r.

Do analizy zebranych danych zostały zastosowane testy statystyczne w zależności od charakteru zmiennych. W przypadku zmiennych jakościowych posłużono się funkcją chi-kwadrat w postaci logarytmicznej. Do analizy zmiennych porządkowych posłużono się testem U Manna-Whitneya dla dwóch grup niezależnych. Wykorzystano program komputerowy Statistica 10.

Wśród 30 LOT-ów biorących udział w pierwszej części badania dominują najmniejsze – zrzeszające poniżej 26 członków, oraz organizacje z kilku- lub kilkunastoletnim doświadczeniem – powstałe przed 2005 r. (najstarsza powstała w 1997). Dominowały organizacje z północy Polski, z województw: warmińsko-mazurskiego, zachodniopomorskiego i pomorskiego, a mimo małej liczby uczestników badania, każde województwo, z wyjątkiem łódzkiego i świętokrzyskiego, miało swojego reprezentanta. Co ciekawe, liczba wszystkich LOT-ów,

a także uczestników badania, nie odzwierciedla atrakcyjności województw (ryc. 2). Ze względu na niewielki procent organizacji, które zgodziły się na udział w badaniu, nie było możliwe przeprowadzenie bardziej szczegółowej analizy pod kątem zróżnicowania przestrzennego wyników.



Ryc. 2. Rozkład wszystkich LOT-ów oraz LOT-ów biorących udział w badaniu, na tle atrakcyjności turystycznej poszczególnych województw

Opracowanie własne na podstawie taksonomicznego miernika rozwoju atrakcyjności turystycznej z 2008 r., wg Bąk i Matlegiewicz (2010).

Locations of all LTOs, and LTOs involved in the study, as set against the attractiveness to tourists of Poland's voivodships

Authors' own elaboration based on a taxonomic measure of the development of tourist attractiveness in 2008, after Bąk and Matlegiewicz (2010).

Druga część badań dotyczyła członków LOT-ów – najczęściej deklarujących przystąpienie do organizacji w latach 2004-2013 (najwięcej, 13,64%, w 2011 r.).

W strukturze LOT-ów, które wzięły udział w badaniu, dominują przedsiębiorcy (37%) oraz osoby prywatne (27%), następnie władze samorządowe (21%). Struktura ankietowanych członków LOT-ów wygląda inaczej – dominują władze samorządowe (41%), członkowie nieujęci w podziale (22%) (odpowiedź „pozostałe” – głównie gospodarstwa agroturystyczne), oraz przedsiębiorstwa (18%). Porównanie struktury LOT-ów i ich członków biorących udział w badaniu daje pewien obraz, w jakim stopniu członkowie z różnych sektorów działalności są zaangażowani w pracę LOT-ów. Przy założeniu, że chęć wzięcia udziału w ankiecie na temat LOT-ów oznacza większe zaangażowanie w pracę organizacji, wykazały się nim przede wszystkim władze samorządowe, a najmniejszym – osoby prywatne.

## Wyniki badań

Jednym z celów działania LOT-ów jest integracja społeczności lokalnej na rzecz poprawy atrakcyjności turystycznej na obszarze funkcjonowania. Nie stwierdzono istotnych różnic opinii LOT-ów i ich członków na temat współpracy jednostek samorządu lokalnego i branży turystycznej (Test U-Manna Whitney,  $p=0,267$ ). Najwięcej – 50% – respondentów ocenia tę współpracę średnio: występuje tylko w wybranych przypadkach, ale równocześnie ponad 1/3 oceniła ją dobrze – jako regularną (30,5%) lub nawet ciągłą (8%). W opinii 11% respondentów współpraca ma charakter sporadyczny lub w ogóle nie występuje. Jedną ze składowych integracji społeczności lokalnej danego regionu, za którą odpowiedzialne są LOT-y, jest organizowanie szkoleń i warsztatów, które podnoszą kwalifikacje uczestników. Wśród ankietowanych instytucji (badanie wśród LOT-ów) można wyróżnić trzy główne grupy – pierwsza organizuje szkolenia i warsztaty kilka razy do roku (33%), druga – raz w roku lub rzadziej (30%) i trzecia – wcale (33%). Równocześnie tylko 3% LOT-ów biorących udział w badaniu zadeklarowało organizację szkoleń raz w miesiącu lub częściej.

Szkolenia oferowane przez LOT-y mogą dotyczyć różnych zagadnień związanych z rozwojem turystyki i prowadzeniem przedsiębiorstwa turystycznego. W ofercie badanych organizacji (badanie LOT, możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi) dominują szkolenia w zakresie marketingu, organizacji imprez turystycznych i rekreacyjnych oraz przedsiębiorczości, jednak żaden z tych tematów nie pojawia się nawet w połowie ankiet organizacji (kolumna 1 w tab. 1). Niemal połowa członków LOT-ów (45,45%) deklaruje uczestnictwo w większości organizowanych przez LOT-y szkoleń i spotkań. Sporadycznie bierze udział 28,41% członków, 17,05% nie bierze udziału, a zaledwie 9,09% uczestniczy we wszystkich organizowanych szkoleniach.

Powstaje zatem pytanie, czy tematyka szkoleń odpowiada na zapotrzebowanie członków organizacji. W tabeli 1 zaprezentowano preferencje członków LOT-ów co do tematyki szkoleń (badanie wśród członków LOT-ów, możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi). W przypadku 3 obszarów wykazano istotne różnice między oferowanymi i preferowanymi szkoleniami. Istotnie więcej członków wyraża chęć uczestniczenia w kursach dotyczących marketingu ( $G=9,382$ ,  $p=0,0022$ ), organizacji imprez turystycznych i rekreacyjnych ( $G=8,469$ ,  $p=0,0037$ ) oraz komunikacji społecznej ( $G=10,752$ ,  $p=0,0010$ ), w stosunku do liczby LOT-ów oferujących takie kursy.

Tabela 1. Tematyka szkoleń organizowanych przez LOT-y. Porównanie stanu obecnego i preferencji członków organizacji (możliwość wielokrotnej odpowiedzi)

Topics at training courses organised by LTOs. Comparison of current situation with members' preferences (multiple answers possible)

	LOT LTO		Członek LOT-u Member of LTO		Ogółem Total		$X^2$	DF	p
	liczba No.	%	liczba No.	%	liczba No.	%			
Marketing	12	40,00 <sup>a</sup>	63	71,59 <sup>b</sup>	75	63,56	9,382	1	0,0021
Organizacja imprez turystycznych i rekreacyjnych	11	36,67 <sup>b</sup>	59	67,05 <sup>b</sup>	70	59,32	8,469	1	0,0036
Komunikacja społeczna	6	20,00 <sup>b</sup>	47	53,41 <sup>b</sup>	53	44,92	10,752	1	0,0010
Przedsiębiorczość	10	33,33	42	47,73	52	44,07	1,915	1	0,1664
Inne	7	23,33	11	12,50	18	15,25	1,886	1	0,1696
Ogółem	30	100,00	88	100,00	118	100,00			

Test chi-kwadrat / Chi-squared test: <sup>a</sup>  $p < 0,05$ , <sup>b</sup>  $p < 0,01$ .

Opracowanie własne / Authors' own elaboration.

Drugim celem LOT-ów jest rozwój turystyki na obszarze funkcjonowania, poprzez różne działania. W pierwszej kolejności poproszono obie grupy ankietowanych o ocenę rozwoju turystyki własnym terenie. Opinie LOT-ów i ich członków nie różniły się istotnie (test U-Manna Whitneya,  $p=0,8747$ ): ponad połowa ankietowanych wskazała na nieznaczny rozwój turystyki (58%), a 26% wręcz na szybki rozwój turystyki. Nieliczni ankietowani zaobserwowali regres w dziedzinie turystyki (7%). Dla 9% procent ankietowanych sytuacja jest stała.

Jednym z działań niezbędnych przy rozwoju turystyki w regionie jest, zapisana w statucie LOT-ów, działalność promocyjna. W tym przypadku porównano obecnie prowadzoną działalność organizacji z preferencjami członków LOT-ów.



Ankietowani mogli zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi zawartych w formularzu, mieli też możliwość wpisania innych opcji, nieuwjętych w tabeli (tab. 2). Najbardziej popularnymi narzędziami promocji stosowanymi przez LOT-y są obecnie strona internetowa, udział w targach turystycznych oraz dystrybucja folderów reklamowych. Ponad połowa LOT-ów stosuje również ulotki reklamowe. Nieliczni badani zadeklarowali, że nie stosują żadnych działań promocyjnych. Wśród odpowiedzi „inne” dominowały: punkty informacji turystycznej, podróże studyjne, promocja na portalach społecznościowych, reklama w mediach krajowych i zagranicznych (telewizja, prasa), imprezy kierowane do mieszkańców (badanie wśród LOT-ów, możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi).

Porównując omówione wyniki z preferencjami członków LOT-ów w zakresie promocji, wykazano istotne różnice w przypadku czterech form promocji: stron internetowych ( $G=5,529$ ,  $p=0,0187$ ), udziału w targach turystycznych ( $G=9,733$ ,  $p=0,0018$ ), a także dystrybucji folderów ( $G=6,517$ ,  $p=0,0107$ ) oraz ulotek reklamowych ( $G=4,685$ ,  $p=0,0304$ ). We wszystkich czterech przypadkach członkowie LOT-ów nie doceniają tych form promocji. Szczególnie istotną różnicę wykazano w przypadku targów turystycznych – wystawiają się na nich prawie wszystkie ankietowane LOT-y, a równocześnie niewiele ponad połowa ankietowanych członków popiera tę formę promocji (tab. 2).

Tabela 2. Działania promocyjne na rzecz rozwoju turystyki w regionie – prowadzone przez LOT-y i potrzebne według ich członków (możliwość wielokrotnej odpowiedzi)

Promotional activities serving the development of tourism in a region – run by LTOs and vital in the opinion of their members (multiple answers possible)

	LOT LTO		Członek LOT-u Member of LTO		Ogółem Total		X <sup>2</sup>	DF	p
	liczba No.	%	liczba No.	%	liczba No.	%			
Strona internetowa	28	93,33 <sup>a</sup>	66	75,00 <sup>a</sup>	94	79,66	5,529	1	0,0187
Udział w targach turystycznych	26	86,67 <sup>b</sup>	50	56,82 <sup>b</sup>	76	64,41	9,733	1	0,0018
Foldery reklamowe	24	80,00 <sup>a</sup>	48	54,55 <sup>a</sup>	72	61,02	6,519	1	0,0107
Ulotki reklamowe	17	56,67 <sup>a</sup>	30	34,09 <sup>a</sup>	47	39,83	4,685	1	0,0304
Inne	8	26,67	25	28,41	33	27,97	0,034	1	0,8538
Newsletter	9	30,00	17	19,32	26	22,03	1,418	1	0,2337
Nie prowadzimy działań promocyj- nych	1	3,33	0	0,00	1	0,85	2,925	1	0,0872
Ogółem	30	100,00	88	100,00	118	100,00			

Test chi-kwadrat / Chi-squared test: <sup>a</sup>  $p < 0,05$ , <sup>b</sup>  $p < 0,01$ .

Opracowanie własne / Authors' own elaboration.

Członków LOT-ów pytano również o ich zaangażowanie w działania LOT-ów, które wpływają na wizerunek organizacji. Najwięcej respondentów twierdzi, że angażuje się w działania promocyjne regionu (78,41%) oraz tworzenie nowych produktów turystycznych (55,68%). Członkom LOT-ów zależy także na poprawie infrastruktury, bo aż 30,68% zadeklarowało zaangażowanie w tego typu działalność. Mając możliwość udzielenia własnych odpowiedzi ponad 5% badanych wskazało takie działania jak wydanie książki kulinarnej regionu, konsolidacja działań (klaster) oraz stworzenie informacji turystycznej. Niecałe 5% badanych w ogóle nie bierze udziału w działaniach LOT-ów (badanie wśród członków, możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi).

Członków LOT-ów poproszono również o ocenę poziomu rozwoju turystyki według faz cyklu życia obszaru turystycznego R. Butlera (1980). Analizując subiektywne odczucia członków LOT-ów, dotyczące charakterystyki rozwoju turystyki na obszarze własnej działalności, można zauważyć kilka istotnych czynników wpływających na sytuację panującą w regionie. Najwięcej respondentów twierdzi, że ich obszar odwiedza stała liczba turystów i uważa, że ma on ustabilizowaną branżę turystyczną (26%) (faza (f.) konsolidacji). Prawie jedna czwarta badanych (23%) uznała, że ruch turystyczny na ich obszarze jest ograniczony ze względu na małą dostępność i niedobór infrastruktury. Odwiedzają ich nieliczni turyści, którzy poszukują przygód i nie tolerują turystyki zorganizowanej (f. odkrywania). Taka sama liczba respondentów twierdzi, że na ich obszarze nastąpił rozwój – w sezonie wzrasta liczba turystów, która może nawet przekraczać liczbę mieszkańców. Respondenci twierdzą, że w sektorze ich działalności zachodzą istotne zmiany struktury i układu sił, a na rynku pojawiają się przedsiębiorstwa z zewnątrz (f. rozwoju). 20% badanych twierdzi, że ich obszar działalności przeżył odrodzenie, które jest następstwem różnych zabiegów przyciągających turystów (f. odrodzenia). 8% badanych deklaruje, że ich obszar przestaje być modny i występuje konieczność podtrzymania napływu turystów (f. stagnacji).

Obie badane grupy wskazały na wiele barier, które uniemożliwiają bądź hamują rozwój turystyki na danym obszarze. Było to pytanie otwarte, z możliwością podania wielu odpowiedzi. Główną przeszkodą w rozwoju turystyki jest brak funduszy niezbędnych do rozpoczęcia inwestycji. Ponad 1/5 badanych wskazała jako barierę wizerunek regionu i brak promocji, a także brak infrastruktury odpowiedniej do przyjęcia turystów i słabą dostępność komunikacyjną.

Niektórzy z ankietowanych szczegółowo scharakteryzowali bariery rozwoju turystyki. Często dotyczą one nieefektywnych działań LOT-ów: „brak strategii turystycznej (pomysłu na lokalną specyfikę turystyczną zwłaszcza poza ścisłym latem), brak zainteresowania lokalnej społeczności i władz samorządowych, pozorowane i bezsensowne działania oraz brak prostych użyteczności (wyznaczanie niebezpiecznych i nieatrakcyjnych tras rowerowych), żenująca reklama i marketing niedostosowane do drobnej i rozproszonej bazy turystycznej, całko-

wity brak drobnej publicznej infrastruktury turystycznej np.: przetarcie zimowego szlaku do nart biegowych, miejsca do dziennego biwakowania, ścieżka zdrowia itp.". Inni zwracają uwagę na sytuację gospodarczą w Polsce, która generuje ograniczenie ruchu turystycznego: „Ubożenie społeczeństwa, nawet duże imprezy nie przyciągają turystów na dłuższy pobyt, turyści zatrzymują się na jeden-dwa dni, a nie (jak było 2-3 lata temu) na tydzień”. Analiza porównawcza odpowiedzi LOT-ów i ich członków wykazała istotne różnice w przypadku dwóch zmiennych. Członkowie LOT-ów istotnie częściej wskazywali jako barierę rozwoju turystyki wizerunek regionu i brak odpowiedniej promocji ( $G=6,628$ ,  $p=0,0100$ ) oraz brak odpowiedniej infrastruktury i słabą dostępność komunikacyjną ( $G=9,978$ ,  $p=0,0016$ ) (tab. 3).

Tabela 3. Bariery rozwoju turystyki na obszarze działania Lokalnej Organizacji Turystycznej opinii organizacji i ich członków (możliwość wielokrotnej odpowiedzi)

Obstacles to the development of tourism in the LTO area of business, in the opinion of the organisations and their members (multiple answers possible)

	LOT LTO		Członek LOT-u Member of LTO		Ogółem Total		X <sup>2</sup>	DF	p
	liczba No.	%	liczba No.	%	liczba No.	%			
Brak funduszy, inwestorów	10	33,33	25	28,41	35	29,66	0,256	1	0,6127
Wizerunek regionu, brak promocji	2	6,67 <sup>a</sup>	24	27,27 <sup>a</sup>	26	22,03	6,628	1	0,0100
Brak infrastruktury, słaba dostępność komunikacyjna, ograniczenia terytorialne	1	3,33 <sup>a</sup>	24	27,27 <sup>a</sup>	25	21,19	9,978	1	0,0016
Brak współpracy w regionie	9	30,00	14	15,91	23	19,49	2,644	1	0,103
Sezonowość turystyki	1	3,33	5	5,68	6	5,08	0,279	1	0,597
Obowiązujące przepisy	2	6,67	3	3,41	5	4,24	0,533	1	0,465
Brak barier	1	3,33	2	2,27	3	2,54	0,096	1	0,7568
Niezdrowa rywalizacja w regionie	1	3,33	1	1,14	2	1,69	0,564	1	0,4526
Brak specjalistów w zakresie turystyki	0	0,00	2	2,27	2	1,69	0,693	1	0,4049
Ogółem	30	100,00	88	100,00	118	100,00			

Test chi-kwadrat / Chi-squared test: <sup>a</sup>  $p < 0,05$ , <sup>b</sup>  $p < 0,01$ .

Opracowanie własne / Authors' own elaboration.

Zdecydowana większość badanych członków LOT-ów deklaruje, że LOT-y, do których należą, przyczyniają się częściowo (54,55%) lub znacznie (25%) do rozwoju turystyki w regionie. Tylko 6,82% respondentów twierdzi, że nie mają większego, zauważalnego wpływu na rozwój tego sektora na ich obszarze działalności, a zaledwie 2,27% zdecydowanie deklaruje brak widocznego wpływu LOT-ów na rozwój turystyki w regionie. Respondenci (członkowie LOT-ów) zauważają, że w największym zakresie LOT-y powinny położyć nacisk na stworzenie punktów informacji turystycznej (średnia 4,19). Ważna ich zdaniem jest również poprawa w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych na rozwój turystyki (średnia 3,06). Istotnym obszarem wymagającym poprawy jest także promocja regionu (średnia 2,68), umiejętność tworzenia produktów turystycznych (średnia 2,60) oraz zwiększenie integracji członków organizacji (średnia 2,47).

Zadaniem, na które należy położyć większy nacisk, jest pozyskiwanie dodatkowych funduszy na rozwój turystyki w regionie. Wszystkie LOT-y biorące udział w badaniu deklarują, że takie fundusze pozyskują, niektóre z więcej niż jednego źródła. Najwięcej organizacji pozyskuje środki zewnętrzne w ramach funduszy unijnych (57%), następnie z otwartych konkursów ofert Zarządu Województwa (47%) oraz z programów krajowych, w tym grantów Ministerstwa Sportu i Turystyki (30%). Nieliczna grupa badanych (7%) deklaruje, że nie pozyskuje żadnych środków zewnętrznych. Organizacje przeznaczają pozyskane środki w głównej mierze na działania promocyjne (73,33%), a 46,67% deklaruje tworzenie nowych produktów turystycznych. Pozostałe fundusze przeznaczane są na organizację szkoleń i warsztatów dla członków (30%) oraz poprawę infrastruktury turystycznej (10%). Inne wydatki są związane z prowadzeniem biur i utrzymaniem pracowników, prowadzeniem informacji turystycznej, wydawaniem folderów, map, itp. oraz organizowaniem imprez aktywnej turystyki (badanie wśród LOT-ów, możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi).

Istotnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie LOT-ów jest także umiejętność współpracy z innymi LOT-ami. Badane organizacje miały możliwość udzielenia własnej odpowiedzi, dlaczego współpracują bądź nie z pozostałymi organizacjami. 60% LOT-ów deklaruje współpracę z innymi LOT-ami, motywując te działania w różny sposób. Najczęściej jako plusey wskazywano możliwości zdobycia doświadczenia, wymianę informacji oraz obopólne korzyści. Część respondentów deklaruje poprawę integracji między członkami, a także tworzenie wspólnych projektów. Organizacje, które nie nawiązują współpracy (40%) najczęściej zauważają, że nie ma takiej potrzeby, ani wystarczającego zaangażowania z obu stron. Respondenci deklarują także, że nie posiadają wspólnego punktu zaczepienia, np. produktu turystycznego, w który mogliby się zaangażować wspólnie z innymi Organizacjami. Dodatkowo LOT-y wskazują na brak potencjalnych partnerów do współpracy (badanie wśród LOT-ów).

## Dyskusja

### Wpływ LOT-ów na całokształt wizerunku Polski jako miejsca atrakcyjnego turystycznie

Jedną z zasad prawidłowego funkcjonowania organizacji na poziomie lokalnym jest współpraca z innymi organizacjami – na tym samym i na wyższym szczeblu. Między innymi istotne są wspólne działania marketingowe z innymi regionami (Yang i Fik, 2014). Partnerstwo z innymi LOT-ami może być także narzędziem konsolidacji działań w sferze PR, ograniczania kosztów działań promocyjnych, czy wzajemnego szkolenia kadr i pozyskiwania dotacji z UE na projekty ponadlokalne (Fedyk, 2013). Z własnych badań wynika, że w Polsce współpraca pomiędzy LOT-ami jest niewystarczająca, choć nie mówi się o jej braku. Niewiele ponad połowa badanych organizacji zadeklarowała współpracę, motywując ją możliwością zdobycia doświadczenia, wymiany informacji oraz obopólnych korzyści, a także tworzeniem wspólnych projektów. Organizacje, które nie nawiązują współpracy, nie widzą takiej potrzeby z powodu braku wspólnych podstaw działania (np. produktu turystycznego) lub nie mają partnerów chętnych do nawiązania takiej współpracy.

Ciekawym zagadnieniem jest również współpraca LOT-ów z organizacjami wyższego szczebla – ROT-ami. Według badań W. Fedyka i M. Morawskiego (2014) systematycznie rośnie (choć nadal jest niewystarczająca) liczba LOT-ów współpracujących z ROT-ami (65%), co świadczy o stopniowym umacnianiu się trójstopniowego systemu organizacji turystyki (według danych za rok 2012 tylko 35% LOT-ów kooperowało z ROT). ROT-y powinny być naturalnym miejscem integracji i współpracy LOT-ów w danym województwie. Co więcej, cała struktura POT-ROT-LOT powinna być tworzona oddolnie. W pierwszej kolejności powinny powstać LOT-y i w wyniku rozwoju ich aktywności i uwidocznienia potrzeby współpracy powinny być tworzone ROT-y jako swoiste federacje LOT – miejsca regionalnej współpracy. Niestety system był budowany „od góry” i dlatego występują liczne problemy organizacyjne i funkcjonalne (Migdał, 2015). Według D.G. Pearce (1996) pomiędzy Lokalnymi a Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi trwa konflikt, ponieważ nie zostały jasno określone ich role. Podobny problem występuje w Polsce, gdzie nie określono wzajemnych relacji jakie powinny zachodzić pomiędzy ROT-ami i LOT-ami, w zakresie zarówno zadań i kompetencji, jak i zagadnień członkowskich oraz finansowych (Migdał, 2015). Ponadto ROT-y, kreując się na jedyną lub główną platformę współpracy, świadomie lub nie, marginalizują rolę LOT-ów. Najczęściej same ROT-y stwarzają takie sytuacje, walcząc o bezpośrednie członkostwo gmin w ROT. W tej sytuacji gmina wstępuje do ROT i tworzy jednocześnie własny LOT. Zastanawiające jest, jaki jest cel podwójnej przynależności – zarówno do ROT i LOT? Odpowiedzią może być możliwość pozyskiwania środków finansowych z dwóch źródeł, co jest przejawem braku zrozumienia istoty funkcjonowania tych organizacji. W efekcie

powstaje organizacyjny chaos, który utrudnia działania i podważa najistotniejszy element całego systemu – integrację potencjału (Migdał, 2009). Dochodzi do nieporozumień na tle wzajemnych relacji, nie tylko pomiędzy LOT-ami i ROT-ami, ale także między jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami branżowymi i przedsiębiorcami. Powoduje to ograniczanie współpracy, okazjonalne podejmowanie działań lub ich dublowanie (Migdał, 2009).

Według D.G. Pearce'a (1996), szczególnym problemem jest brak jasno określonych zasad przyznawania wsparcia finansowego. Dodatkowo, tendencje do zwiększania udziału sektora prywatnego w finansowaniu organizacji turystycznych są przyczyną konfliktów pomiędzy organizacjami regionalnymi i lokalnymi. W Polsce LOT-y finansowane są w głównej mierze przez samorządy, choć coraz mniej chętnie (*LOT-y potrzebują...*, 2012). Władze samorządowe w niektórych regionach dążą do ich samodzielności i niezależności. Pozytywne jest natomiast to, że część LOT-ów w Polsce (wszystkie badane organizacje), oprócz wsparcia ze strony samorządów, pozyskuje środki zewnętrzne, głównie w ramach otwartych konkursów samorządów lokalnych oraz z funduszy unijnych. Dodatkowe pieniądze na zadania statutowe organizacje te zdobywają z otwartych konkursów ofert Zarządu Województwa, z programów krajowych, w tym grantów Ministerstwa, oraz z dofinansowania ROT w ramach projektów regionalnych i konkursów dla członków. Badania B. Kerr i innych (2001) opisują złożony problem finansowania na przykładzie Organizacji Turystycznych w Szkocji (ATB). Jako przyczynę wskazują nawracającą niepewność rocznego rozliczenia środków uznaniowych przeznaczanych dla ATB przez lokalne władze oraz zawilosci negocjacji z organami władzy o umożliwianie podjęcia działań na danym terenie.

Kłopotliwe jest pokrywanie się zadań władz i organizacji lokalnych. Jak twierdzi Marek Migdał, prezes Forum Turystyki Regionów, wielu urzędników gminnych blokuje powstawanie oraz funkcjonowanie LOT-ów, gdyż obawiają się, że przestaną być potrzebni i stracą pracę. Dość powszechne jest też traktowanie LOT-ów jako kolejnej organizacji, która dąży do zawłaszczenia publicznych pieniędzy. W związku z tym w wielu miejscach, pomimo lokalnych inicjatyw w kierunku powstania LOT-ów, gminy nie wyrażają na to zgody (*LOT-y potrzebują...*, 2012). Gdy głównym źródłem utrzymania LOT-ów są składki członkowskie należących do nich gmin, nie są one w stanie samodzielnie funkcjonować. Jak twierdzi jeden z prezesów LOT-u „budżet, którym operuje lokalna organizacja, nie powinien być mniejszy niż 100 tys. zł rocznie, a tam, gdzie zainwestowano także w punkty informacyjne – nawet wyższy” (*LOT-y potrzebują...*, 2012). Z badań własnych wynika, że LOT-y w Polsce jako najważniejszą barierę uniemożliwiającą rozwój turystyki w danym regionie wskazały właśnie brak środków pieniężnych oraz inwestorów. Na drugim miejscu zadeklarowały brak współpracy w regionie. Jest to podstawowy problem blokujący wiele inicjatyw LOT-ów w Polsce.

Podsumowując można stwierdzić, że według badanych, działalność LOT-ów ogranicza się do skali lokalnej – budowania wizerunku i tworzenia lokalnych produktów turystycznych. W związku z ograniczoną współpracą z innymi LOT-ami i ROT-ami, nie można mówić o tworzeniu wizerunku całego kraju jako miejsca atrakcyjnego turystycznie. Trzeba jednak nadmienić, że liczba LOT-ów współpracujących z ROT-ami systematycznie rośnie, co może generować poprawę tej sytuacji. W obronie LOT-ów trzeba wspomnieć również o stosowanych formach promocji, które mogą wpływać na wizerunek całego kraju. Przykładem może być udział w targach turystycznych, który deklaruje 87% badanych organizacji.

### **Wpływ działań LOT-ów oraz współpracy z branżą turystyczną na kreowanie rynku turystycznego w kraju**

Działalność organizacji tworzonych na poziomie lokalnym jest skorelowana z zaangażowaniem miejscowej społeczności i często wpływa nie tylko na rozwój turystyki w regionie, ale także na jakość życia mieszkańców. Obszary reprezentowane w badaniach różnią się pod tym względem, co wymusza różne działania na rzecz poprawy sytuacji. Znaczna większość ankietowanych wskazuje na nieznaczną lub szybki rozwój turystyki w regionie (84%) i tylko 7% na regres w tej dziedzinie. Podobnie, analizując regiony w zależności od faz cyklu życia wg Butlera (1980), 8% zaliczono do grupy znajdującej się w fazie stagnacji, która wymaga podtrzymania napływu turystów poprzez promocję i inwestycje, poszukiwania nowych rynków i zmiany sposobu pozycjonowania. Obszary będące w fazie rozwoju stanowią 23%; dla nich szczególnie ważne są działania LOT-ów na rzecz integracji społeczności lokalnej i zapobiegania konfliktom. Rola LOT-ów jest duża również na obszarach w fazie odkrywania (22%), kiedy niezbędne jest pozyskanie funduszy na działalność promocyjną i poprawę infrastruktury. Podobne działania dotyczą obszarów w fazie odrodzenia (20%), kiedy niezbędna jest odbudowa rynku turystycznego. Najbardziej stabilna sytuacja (faza konsolidacji) dotyczy 1/4 obszarów, na których według ankietowanych branża turystyczna jest ustabilizowana.

Możliwości rozwoju turystyki w danym regionie uzależnione są od wielu czynników. Główną barierą rozwoju jest według ankietowanych brak funduszy niezbędnych do rozpoczęcia inwestycji i niewystarczająca infrastruktura, która z kolei generuje konieczność nowych inwestycji. W niektórych rejonach problemem jest również brak wizerunku danego obszaru jako atrakcyjnego turystycznie – brak wyrobionej marki, a także promocji regionu. Co ciekawe, były osoby i instytucje, które nie dostrzegają żadnych przeszkód w rozwoju przemysłu turystycznego w regionie.

Zagadnieniem rozwoju turystyki na poziomie regionalnym zajęli się m.in. B. de Araujo i B. Bramwell (2002) prowadzący badania w północno-wschodniej

Brazylii. Głównym problemem projektu, mającego na celu skoordynowanie działań krajowych, stanowych i gminnych organizacjami na rzecz rozwoju turystyki, było niewielkie zaangażowanie sektora prywatnego, który mógłby dostarczyć alternatywne rozwiązania, inną wiedzę i inne zasoby. Podobnie, analizując sytuację Polski, J. Galicki (2008) wymienia zaangażowanie podmiotów turystycznych działających na danym obszarze jako warunek niezbędny do rozwoju turystyki w regionie. W badaniach własnych ankietowani również zauważają, że największym problemem uniemożliwiającym rozwój LOT-ów jest brak zaangażowania sektora prywatnego – lokalnej społeczności i władz samorządowych, którzy stanowią istotny element rozwoju LOT-ów w Polsce. Dla prawie 1/5 badanych brak współpracy w regionie stanowi główną barierę rozwoju. Jeśli chodzi natomiast o ocenę integracji środowiska społeczności lokalnej, jednostek samorządu lokalnego i branży turystycznej na rzecz poprawy atrakcyjności turystycznej – połowa ankietowanych oceniła ją średnio (występuje tylko w wybranych przypadkach), ale ponad 38% badanych oceniła ją dobrze (jako regularną lub nawet ciągłą współpracę).

### **Wpływ działalności LOT-ów na kształtowanie sektora turystycznego w regionie**

Jednym z podstawowych zadań LOT-ów w kształtowaniu sektora turystycznego w regionie jest integracja zainteresowanych podmiotów. Niestety współpraca między członkami polskich organizacji występuje najczęściej tylko w wybranych przypadkach, i tylko przez 1/3 organizacji została ona oceniona dobrze, jako regularna współpraca. Brak współpracy pomiędzy podmiotami wskazała jako barierę rozwoju turystyki w regionie 1/5 badanych. Problemy związane z integracją członków w LOT-ach analizuje również D. Dredge (2006) na przykładzie LOT-u działającego na obszarze wokół jeziora Macquarie w New South Wales w Australii. Według D. Dredge (2006) struktura LOT-u, a także podział praw, obowiązków i odpowiedzialności, powinny być jasno określone i zrozumiałe dla wszystkich jej członków. Podobnie M. Giannone (2002) stwierdza, że funkcjonalność działań na poziomie lokalnym oparta jest na dwóch elementach: dokładnym określeniu wzajemnych relacji między partnerami oraz na realizacji zespołowych projektów, mających służyć wspólnemu celowi.

Czy w takim razie LOT-y działające na terenie Polski spełniają swoje zadanie? Według większości ankietowanych członków organizacji tak – przyczyniają się częściowo, a niektóre bardzo, do rozwoju turystyki w regionie. W 11% przypadków współpraca ma charakter sporadyczny lub w ogóle nie występuje, w pozostałych ma wpływ na integrację społeczności lokalnej na rzecz poprawy atrakcyjności turystycznej na obszarze funkcjonowania. Wszystkie LOT-y biorące udział w badaniu organizują szkolenia dla swoich członków, choć niekiedy oferta nie pokrywa się w pełni z zapotrzebowaniem (niedostateczna liczba szko-



leń z zakresu marketingu, organizacji imprez turystycznych i rekreacyjnych oraz komunikacji społecznej).

Wszystkie badane organizacje pozyskują również fundusze zewnętrzne na swoją działalność, a prawie wszystkie prowadzą działania promocyjne (tylko jedna z nich zadeklarowała, że takich działań nie prowadzi) i jest to równocześnie aktywność, która angażuje największą liczbę członków organizacji (78%). Członkowie biorą udział także w tworzeniu nowych produktów turystycznych (56%) oraz tworzeniu nowej infrastruktury (31%). Tylko 5% badanych członków zadeklarowało brak udziału w działaniach LOT-ów.

Co zrobić, by działalność LOT-ów przynosiła lepsze efekty? Według członków organizacji należy: tworzyć punkty informacji turystycznej, efektywniej pozyskiwać fundusze zewnętrzne na rozwój turystyki, efektywniej promować region, tworzyć produkty turystyczne i integrować członków organizacji, a więc sprawniej realizować zadania statutowe organizacji.

Poniżej zestawiono główne zalecenia.

1. Wskazany jest rozwój współpracy między organizacjami, zarówno na tym samym szczeblu, jak również między LOT-ami i ROT-em. ROT-y powinny być naturalną płaszczyzną integracji i współpracy LOT-ów w województwie.
2. Należy określić wzajemne relacje pomiędzy ROT-em i LOT-ami, w zakresie zarówno zadań i kompetencji, jak i zagadnień członkowskich oraz finansowych.
3. Zakres zadań władz i LOT-ów działających na tym samym obszarze nie powinien się pokrywać.
4. Porzebne jest zaangażowanie sektora prywatnego, który stanowi istotny element rozwoju LOT-ów, poprzez np. stworzenie systemu zachęt i profitów wynikających z przynależności do organizacji.
5. Dokładne określenie wzajemnych relacji między partnerami oraz realizacja zespołowych projektów mających służyć wspólnemu celowi sprzyja integracji członków organizacji.
6. Władze poszczególnych LOT-ów powinny brać pod uwagę preferencje członków organizacji co do planowanych działań np. organizowanych kursów – tak aby działania odpowiadały rzeczywistemu zapotrzebowaniu. Sytuacja w każdej organizacji może być różna, z racji różnej atrakcyjności turystycznej obszarów, istniejącej infrastruktury, liczby członków itd.
7. Trzeba przedyskutować z członkami organizacji jej cele i uzyskać ich aprobatę (zwłaszcza w kwestii wykorzystania funduszy), co będzie skutkowało utożsamianiem się członków z organizacją, a co za tym idzie, większym zaangażowaniem i poparciem.

## Piśmiennictwo / References

- Araujo de L.M., Bramwell B., 2002, *Partnership and regional tourism in Brazil*, *Annals of Tourism Research*, 29, 4, s. 1138-1164.
- Bąk I., Matlegiewicz M., 2010, *Przestrzenne zróżnicowanie atrakcyjności turystycznej województw w Polsce w 2008 roku*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 590, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 52, s. 57-67.
- Butler R., 1980, *The concept of the tourist area cycle of evolution: Implications for management resources*, *Canadian Geographer*, 1, 24, s. 5-12.
- Dredge D., 2006, *Policy networks and the local organisation of tourism*, *Tourism Management*, 27, s. 269-280.
- Fedyk W., 2013, *Kierunki zmian w funkcjonowaniu i efektywności w działaniu lokalnych organizacji turystycznych na Dolnym Śląsku*, *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 41, s. 3-20.
- Fedyk W., Morawski M., 2014, *Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz?*, *Folia Turistica*, 32, s. 241-273.
- Galicki J., 2008, *Innowacje w rozwoju turystyki regionalnej*, [w:] S. Bosiacki (red.), *Gospodarka turystyczna XXI wieku. Problemy i perspektywy rozwoju w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo AWF, Poznań, s. 51-60.
- Giannone M., 2002, *Tourist local systems and territorial development*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3, 1/2, s. 125-131.
- Henriksen P.F., Halkier H., 2009, *From local promotion towards regional tourism policies: Knowledge processes and actor networks in North Jutland, Denmark*, *European Planning Studies*, 17, 10, s. 1445-1462.
- Jackson J., Murphy P., 2006, *Clusters in regional tourism – An Australian case*, *Annals of Tourism Research*, 33, 4, s. 1018-1035.
- Kerr B., Barron G., Wood R.C., 2001, *Politics, policy and regional tourism administration: A case examination of Scottish area tourist board funding*, *Tourism Management*, 22, 6, s. 649-657.
- Kozak M.W., 2010, *Turystyka: niewykorzystywana szansa rozwojowa regionów?* *Studia Regionalne i Lokalne*, 4, 42, s. 43-59.
- Lewan M., 2004, *Zarys dziejów turystyki w Polsce*, Proksenia, Kraków.
- LOT-y potrzebują jasnego finansowania, 2012, *Wiadomości Turystyczne*, <http://www.wiadomosciturystyczne.pl/index.php?action=aktualnosci&start=aktualnosci&ID=1042> (5.11.2012)
- Marczak M., 2011, *Działania narodowych organizacji turystycznych w zakresie promocji kraju na przykładzie polskiej organizacji turystycznej*, *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania*, 15, s. 39-49.
- McLennan C.J., Ritchie B.W., Ruhanen L.M., Moyle B.D., 2014, *An institutional assessment of three local government-level tourism destinations at different stages of the transformation process*, *Tourism Management*, 41, s. 107-118.
- Migdał M., 2009, *Ewaluacja Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych*, *Forum Turystyki Regionów*, Szczecin.
- Migdał M., 2015, *Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki*, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin.
- Nicula V., Spânu S., Neagu R.E., 2013, *Regional tourism development in Romania – consistency with policies and strategies developed at EU Level*, *Procedia Economics and Finance*, 6, s. 530-541.

- Pearce D.G., 1996, *Tourist organizations in Sweden*, *Tourism Management*, 17, 6, s. 413-424.
- Sharpley R., 2002, *Tourism: A vehicle for development?*, [w:] R. Sharpley, D.J. Telfer (red.), *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Channel View Publications, Clevedon, UK, s. 11-35.
- Statut Polskiej Organizacji Turystycznej, <http://www.pot.gov.pl/o-pot/statut/> (25.11.2013).
- Telfer D.J., 2002, *Tourism and regional development issues*, [w:] R. Sharpley, D.J. Telfer (red.), *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Channel View Publications, Clevedon, UK, s. 112-149.
- Telfer D.J., 2008, *Zarządzanie turystyką a rozwój*, [w:] L. Pender, R. Sharpley (red.), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa, s. 234-249.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r o Polskiej Organizacji Turystycznej, <http://prawo.legeo.pl/prawo/ustawa-z-dnia-25-czerwca-1999-r-o-polskiej-organizacji-turystycznej/> (25.11.2013)
- Voltes-Dorta A., Jimenez J. L., Suarez-Aleman A., 2014, *An initial investigation into the impact of tourism of local budgets: A comparative analysis of Spanish municipalities*, *Tourism Management*, 45, 2, s. 124-133.
- Wanhill S.C.R., 1996, *Local enterprise and development in tourism*, *Tourism Management*, 17, 1, s. 35-42.
- World Tourism Organization, 1994, *National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies*, Routledge, London.
- Yang Y., Fik T., 2014, *Spatial effects in regional tourism growth*, *Annals of Tourism Research*, 46, s. 144-162.

[Wpłynęło: kwiecień; poprawiono: wrzesień 2016 r.]

AGATA STEFANOWSKA, MARIA LIPKO-KOWALSKA, ANNA MAGDALENA DARMAS

LOCAL TOURIST ORGANISATIONS AND THEIR INFLUENCE  
ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN A REGION,  
AS BASED ON SELF-EVALUATIONS OF LTOS AND THEIR MEMBERS

The development of tourism is perceived worldwide as one strategy by which the economy both national and local can be fostered (Sharpley, 2002, McLennan *et al.*, 2014). With a view to development of this kind being boosted, many states have formed a three-tier system by which to manage tourism, and engage in its promotion (at national, regional and local levels).

In Poland, a new hierarchical structure of tourism development and promotion organisations was introduced in 2000, by virtue of an Act of Parliament (*Ustawa z dnia 25 czerwca...*). The main national organisation is the Polish Tourist Organisation (PTO). Regional and Local Tourist Organisations focus on actions to increasing the level of interest in Polish cities, regions and tourism products, among Polish and international tourists.

This paper examines the way in which the LTOs in Poland function. The research questions were as follows: How do LTOs shape the overall image of Poland as an attractive tourist destination? To what extent do LTOs' actions and collaboration with the

tourist industry have an impact on the Polish tourism market? and How do actions taken by LTOs shape the regional tourism sector?

To answer these research questions, a two-step survey was conducted. First e-mail questionnaires were sent to all 130 LTOs registered in Poland (as of 2013), though only 30 completed questionnaires were sent back. Members of the LTOs generating these responses then went on to participate in the second part of the study, entailing the dispatch of some 500 surveys, with just 88 entities responding and taking part.

A key goal of LTOs is engagement with local communities to boost tourist attractiveness in areas covered by given organisations. However, a majority of respondents evaluated this collaboration as moderate, with cooperation only occurring in some cases. In turn, 1/3 of respondents assessed the collaboration of this kind as good and regular.

The second goal of the LTOs is to develop tourism in the regions they cover. In most of these both LTOs and members corroborate that a development of tourism is taking place. While 57.6% of respondents indicate that this development is "slight", 26.2% assert that the growth in tourism is very rapid.

Collaboration with other LTOs has an essential impact on the organisations' functioning. A majority (60%) of LTOs confirm that there is such collaboration with other LTOs, resulting in chances for experience to be gained, information exchanged, reciprocal benefit derived and better integration between members achieved.

In conclusion, the operation of Polish tourist organisations at local level would seem to be highly disparate. So what should be done to improve effectiveness? According to LTO members, more tourist information points should be created, effective external funding for tourism development should be secured, regions should be promoted more effectively, tourist products should be created and members should be integrated.

