

## INTERNACJONALIZACJA ZARZĄDZANIA FUNKCJĄ TURYSTYCZNĄ W DUŻYM MIEŚCIE

*Piotr Zmyślony*

### Internationalization of urban tourism management

*Abstract:* Globalization has strengthened the competitive potential of cities in the tourist market. At the same time, it has forced adaptive and developmental changes within their tourist functions. Internationalization can be viewed as a passive processes of continual changes in tourist, recreational and cultural offerings and in the consumer behaviour of tourists as well as the residents of cities. In addition to the internationalization of tourist offerings and resources, partnership networks and marketing activities, the key challenge is the internationalization of management structures in the tourist industry based on the active involvement of entities responsible for developing tourism in a given city. Such active internationalization processes involve management functions, in which global processes are coupled with local conditions. The paper discusses the internationalization of tourism management in the city in four classic dimensions (functions): planning, organizing, leading and controlling. The results of analyses of the internationalization of city tourism management in Poznań shows that the organizing and leading functions are the most difficult to internationalize. As a result, the internationalization process of the planning function is also disturbed and delayed.

*Keywords:* globalization, internationalization of cities, tourist function, urban tourism management, cities, Poznań

*Zarys treści:* Procesy globalizacyjne wzmacniają siłę konkurencyjną miast na światowym rynku turystycznym. Równoległe z tym procesem globalne otoczenie wymusza zmiany adaptacyjne oraz rozwojowe funkcji turystycznej miast. Internacjonalizacja może zachodzić w sposób bierny, w formie zmian w ofercie turystycznej, rekreacyjnej i kulturowej miasta oraz zachowań nabywczych turystów i mieszkańców. Oprócz intensywnego umiędzynarodowienia walorów i oferty turystycznej, a także kontaktów partnerskich i działań marketingowych, największym

wyzwaniem w tym zakresie jest internacjonalizacja struktur i procesów zarządzania turystyką, oparta na aktywnym zaangażowaniu podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki w mieście i dotycząca sfery zarządzania, w której globalne oddziaływania zderzają się w nich najsilniej z uwarunkowaniami lokalnymi. W artykule wskazano obszary i działania z zakresu internacjonalizacji zarządzania turystyką w mieście, dotyczące czterech funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Na przykładzie analizy zmian zachodzących w Poznaniu stwierdzono, że największe trudności występują w obszarach organizowania i przewodzenia. Problemy te są na tyle silne, że rzutują na skuteczność internacjonalizacji w sferze planowania.

*Słowa kluczowe:* globalizacja, internacjonalizacja miast, funkcja turystyczna, zarządzanie turystyką, miasta, Poznań

## Wprowadzenie

Jednym ze skutków globalizacji, odczuwanej i opisywanej przede wszystkim w perspektywie makroekonomicznej, jest wzmocnienie znaczenia i pozycji konkurencyjnej miast na arenie międzynarodowych stosunków gospodarczych. To właśnie w nich są obecnie akumulowane główne zasoby takich dziedzin, jak: wiedza, informacja, wyspecjalizowana siła robocza, relacje, motywacja do działania czy sieci powiązań międzypodmiotowych, decydujące o powstaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Powstają tam ponadto i rozwijają się procesy, które wpływają na całą gospodarkę światową (Porter 1998; Sassen 2006). Pochodną tego zjawiska jest rosnąca popularność turystyki miejskiej oraz dużych miast jako obszarów recepcji turystycznej. Ze względu na wielkość, znaczenie, potencjał gospodarczy, społeczny oraz polityczny, dostępność komunikacyjną oraz rozwiniętą infrastrukturę służącą do spędzania wolnego czasu, a przede wszystkim ze względu na skupienie znaczącej części światowego dziedzictwa historyczno-kulturowego (Aleksandrova i in. 2011; Law 2002), miasta przyciągają do siebie potok turystów, co znajduje odzwierciedlenie w międzynarodowych statystykach (*Euromonitor International* 2011).

Równoległe ze wzmocnieniem pozycji konkurencyjnej miast globalne otoczenie wymusza zmiany adaptacyjne oraz rozwojowe zachodzące w ich strukturze funkcjonalno-przestrzennej. Proces ten, zwany internacjonalizacją, dokonuje się stopniowo oraz w nierównym zakresie w odniesieniu do różnych sfer funkcjonowania miast. N. Cattan (1995) stwierdza, że miasta są miejscami, w których zaczyna się i materializuje proces umiędzynarodowienia terytorialnego, i które aktywnie przyczyniają się do integracji terytorialnej w ramach międzynarodowej sieci powiązań. Ze względu na to, że funkcja turystyczna uznawana jest za funkcję o charakterze egzogenicznym o znaczeniu i zasięgu ponadregionalnym (ponadkrajowym) (Liszewski 2008; Markowski, Marszał 2006), jej internacjonalizacja ma intensywny przebieg oraz szeroki zakres, ale zmienny charakter. W rezultacie, jak stwierdza A. Hjalager (2007,

s. 438), „turystyka jest z jednej strony jedną z wielu przyczyn, z drugiej zaś jednym ze skutków procesu globalizacji”. R.E. Wood dodaje natomiast: „(...) zmiany w turystyce zarówno odzwierciedlają, jak i przyczyniają się do zmian w szersze procesy globalizacyjne. W pewnym sensie, turystyka jest w globalizacji w takim samym zakresie, jak globalizacja jest w turystyce” (2008, s. 107).

Obok intensywnego umiędzynarodowienia walorów i oferty turystycznej, a także kontaktów partnerskich i działań marketingowych największe wyzwanie w tym zakresie stanowi internacjonalizacja struktur i procesów zarządzania turystyką. Odnosi się ono zarówno do wagi, jak i skomplikowania tej sfery, którą tworzą cztery obszary funkcjonalne: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Globalne oddziaływania zderzają się w nich najsilniej z uwarunkowaniami lokalnymi. W tym kontekście istotna jest odpowiedź na pytanie o przejawy i zakres internacjonalizacji w sferze zarządzania turystyką w dużych ośrodkach miejskich. Celem artykułu jest wskazanie obszarów i działań z zakresu zarządzania turystyką w mieście, mających charakter dostosowawczy w stosunku do globalnych wyzwań rozwojowych. Ważne jest także określenie czynników hamujących ten proces, wynikających przede wszystkim z uwarunkowań lokalnych. Jako przykład analizy takich dostosowań posłuży Poznań, jedno z największych miast, ośrodków gospodarczych oraz obszarów turystycznych w Polsce.

Artykuł składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej zaprezentowano istotę zarządzania turystyką w miastach. Następnie przedstawiono rozważania na temat internacjonalizacji funkcji turystycznej w miastach. W kolejnej części scharakteryzowano uwarunkowania internacjonalizacji sfery zarządzania turystyką w Poznaniu. Rozważania oparto na źródłach wtórnych w formie oficjalnych dokumentów strategicznych, publikacji w czasopismach i książkach o charakterze naukowym oraz mediach popularnych, a także obserwacjach własnych autora.

## **Zarządzanie turystyką w mieście: istota i zakres funkcjonalny**

Głównym celem zarządzania turystyką na szczeblu miasta jest podnoszenie jego konkurencyjności, prowadzące w konsekwencji do jego trwałego rozwoju (Scott, Baggio, Cooper 2008), tj. rozwoju funkcji turystycznej oraz innych funkcji społeczno-gospodarczych, podlegających jej wpływowi. Cel ten odnosi się zarówno do konkurencyjności pośredniej, a więc tworzenia warunków do funkcjonowania dla podmiotów turystycznych, umożliwiającymi zwiększanie ich indywidualnej przewagi konkurencyjnej, jak i do konkurencyjności bezpośredniej, czyli uzyskiwania zdolności do rywalizowania regionu o turystów i innego rodzaju korzyści, np. inwestorów, organizację dużych wydarzeń, fundusze unijne (Jędrzejczyk 2003; Nawrot, Zmysłony 2009).

Według Światowej Organizacji Turystyki (*Survey on destination... 2010*), zarządzanie turystyką na szczeblu miasta lub regionu (*destination governance*) odnosi się do tworzenia i wprowadzania spójnej polityki turystycznej oraz zgodnego z nią, trwałego systemu organizacyjnego, a także podejmowania skutecznych decyzji w tym zakresie. Mezoekonomiczne umocowanie tych działań pozwala na równoczesne spojrzenie z makroperspektywy oraz wykorzystanie doświadczeń wynikających z teorii i praktyki zarządzania organizacjami formalnymi na mikroszczeblu. W klasycznym ujęciu zarządzanie składa się z czterech powiązanych z sobą ciągiem logicznym funkcji (Stoner, Wankel 1992; Webber 1990; Pierścionek 2006): planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Ze względu na skomplikowanie miejskich procesów rozwojowych, muszą one zostać poddane odpowiedniej weryfikacji (Nawrot, Zmysłony 2009).

Ogólne zasady i metodyka budowy strategii powinny być oparte na koncepcji zarządzania strategicznego (Bryson, Alston 2005; Dziedzic 1998; Kruczek, Zmysłony 2010), określającego sposób myślenia, działania i uczenia się, który z jednej strony polega na kompleksowej i szerokiej perspektywie widzenia, a z drugiej prowadzi do wybrania konkretnych, precyzyjnych działań. Ma ono częściej wizjonerski i proaktywny niż reaktywny charakter, jest także jednocześnie elastyczne i praktyczne. Jego głównymi zasadami są orientacja na zewnątrz zamiast koncentracji na wewnętrznych problemach rozwojowych, oraz zaangażowanie wszystkich interesariuszy rozwoju turystyki w mieście. Zarządzanie strategiczne łączy w sobie nieustanną analizę otoczenia, własnych zasobów i położenia wobec konkurencji. Dzięki koncentracji w długim horyzoncie czasowym możliwe jest także nieuleganie krótkookresowym trendom, często zdradliwym. Dlatego dalekowzroczność nie może być mylona z brakiem elastyczności, w przypadku pojawienia się nowych możliwości lub istotnych zmian, w porównaniu z przyjętymi wcześniej założeniami.

W odniesieniu do planowania decyzje rozwojowe dotyczą wielu podmiotów równocześnie, dlatego powinno się ono odbywać w sposób w sposób kolegialny, w drodze dyskusji i uzgodnień, co wpływa na wydłużenie czasu podejmowania decyzji i rozmycie odpowiedzialności za ich realizację. Poza tym cele rozwojowe turystyki w mieście, także w odniesieniu do celów marketingowych, są wieloaspektowe, bardziej ogólnie formułowane, a ze względu na pozarynkowe funkcje turystyki częściowo niewymierne i niemierzalne (zob. Murphy, Murphy 2004), mogą być zatem trudne do sformułowania. Horyzont czasowy objęty planowaniem jest relatywnie dłuższy od planów biznesowych, ponieważ rezultaty działań widoczne są w dłuższym okresie. E. Inskeep twierdzi, że czas ten powinien wynosić zwykle od 10 do 20 lat, co zmniejsza konkretność zapisów strategicznych (*National and regional... 1995*).

Funkcja organizowania musi być dostosowana do kompleksowej i skomplikowanej struktury organizacyjnej miasta oraz większej skali, niż dzieje się to w organizacjach formalnych (Murphy, Murphy 2004). W tych warunkach najważniejszym zadaniem jest zbudowanie grupy partnerskiej, niemającej charakteru hierarchicznego, opartej

na suwerenności i równorzędności podmiotów wchodzących w jej skład. Utworzenie i funkcjonowanie struktury partnerskiej jest przede wszystkim wyzwaniem dla dotychczasowej luźnej struktury regionu turystycznego (Machiavelli 2001). Dodatkowo w wymiarze taktycznym proces organizowania wiąże się z programowaniem typu, wielkości oraz rozmieszczenia na terenie miasta inwestycji turystycznych i komplementarnych do nich.

Przewodzenie w największym stopniu różni się od działań podejmowanych w organizacjach. Nie dotyczy ono bowiem bezpośrednio ludzi, ale suwerennych podmiotów – instytucji, przedsiębiorstw i organizacji, których działalność jest oparta na własnych zasobach i zgodna z przyjętymi celami. Przewodzenie ma zatem charakter uczestniczący i jest realizowane w formie pośredniego wpływania umożliwiającego optymalizację zachowań podmiotów zaangażowanych w tworzenie oferty turystycznej (zob. Zmysłony 2008). Ze względu na rozdrobnienie i komplementarność podmiotów miejskiej gospodarki turystycznej ważne jest, aby organizacja zarządzająca turystyką integrowała władze lokalne, przedsiębiorstwa oraz inne instytucje zaangażowane w rozwój turystyki oraz/lub umożliwiała tworzenie partnerstwa wokół wspólnej wizji rozwojowej (*Survey on destination...* 2010). Nie można wyróżnić jednej, uniwersalnej formy i struktury organizacyjnej takiej organizacji, która w literaturze anglojęzycznej nazywany jest ogólnie Destination Management Organisation (DMO). W polskich miastach jej funkcję pełnią najczęściej podmioty publiczne, tj. jednostki organizacyjne administracji lokalnej lub instytucje od niej zależne finansowo, międzysektorowe organizacje turystyczne lub inne partnerskie organizacje non-profit, ewentualnie agencje rozwoju regionalnego lub przedsiębiorstwa założone przez podmioty prywatne. Przyjęcie konkretnej formuły w danym mieście zależy między innymi od stopnia rozwoju funkcji turystycznej, pozycji i siły władz miejskich, dotychczasowego współdziałania podmiotów turystycznych, ewolucji struktury organizacyjnej urzędów miejskich, rozwiązań prawnych w zakresie turystyki lub wykorzystywania funduszy zewnętrznych (zob. Zmysłony 2008). Y. Wang (2011) podkreśla, że skomplikowana i wielkoskalowa natura terytorialnego produktu turystycznego oznacza, że DMO powinna się cechować elastyczną hierarchicznie strukturą, która z łatwością może przystosowywać się do wymagań rynkowych i zmian w otoczeniu. Warto dodać, że organizacja stworzona lub wyodrębniona specjalnie na potrzeby zarządzania turystyką w regionie, nieobciążona inną, dodatkową działalnością, jest w stanie zagwarantować profesjonalny poziom wykonywanych zadań w tym zakresie. Najczęściej granice działalności danej DMO pokrywają się z granicami jednostek administracyjnych.

Funkcja kontrolowania także musi być rozumiana w o wiele szerszym ujęciu, ponieważ bezpośrednio lub pośrednio turystyka oddziałuje na niemal wszystkie sfery życia społeczno-gospodarczego. Dla zapewnienia skuteczności ważne jest stworzenie systemu kontroli, wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za jego prowadzenie oraz zgromadzenie zasobów informacyjnych umożliwiających pomiar.

Należy ustalić, czy działalność turystyczna nie zakłóca równowagi środowiskowej, społecznej, kulturowej i gospodarczej, czy mieści w sobie elementy edukacyjne i czy wiąże się z zaangażowaniem lokalnej społeczności (Telfer 2008). Kontrolowanie w regionie turystycznym powinno zatem dotyczyć następujących obszarów: poziomu zaspokojenia potrzeb turystów, efektów ekonomicznych, zmian społecznych i kulturowych oraz wpływu na środowisko naturalne. Podobnie do poprzednich funkcji zarządzania turystyką, także w przypadku kontrolowania, kluczem do sukcesu jest współdziałanie.

## **Globalizacja i internacjonalizacja funkcji turystycznej w dużych miastach**

Najczęściej globalizacja w turystyce opisywana jest z perspektywy ekonomicznej i traktowana jako proces oraz skutki procesu liberalizacji rynkowej, deregulacji finansowej oraz zmiany technologicznej, które prowadzą do bliższej integracji gospodarczej, rekonfiguracji sił na arenie międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych oraz w sferze podziału dochodu z kapitału i pracy, a także do ujednoczenia zachowań nabywczych. Do jej przejawów i skutków w obszarze turystyki należą między innymi: rosnąca konkurencja między przedsiębiorstwami i destynacjami, wzrost siły przetargowej korporacji transnarodowych, nacisk na innowacyjność działań, wpływ nowoczesnych technologii i mediów społecznościowych, ilościowe i jakościowe zmiany w globalnym popycie turystycznym, współpraca sieciowa, rosnące wymagania turystów, nacisk na sferę ekologii i środowiska w aktywności usługodawców i turystów (Bianchi 2002; Fayed i Fletcher 2002; Hjalager 2007; Keller 1996; Knowles, Diamantis, El-Mourhabi 2001; Smeral 1998; Sugiyarto i in. 2003; Theuns 2008, Vanhove 1996; Weiermair 1996).

C. Cooper (2008) oraz S. Milne i I. Ateljevic (2001) wskazują, że procesy globalizacyjne zachodzą ponad granicami nie tylko państw, ale także innych obszarów i szczebli geograficznych, zatem turystyka, jako działalność zdeterminowana lokalnie i oparta na miejscowych zasobach, jest z jednej strony napędzana przez zjawiska i instytucje o zasięgu ponadnarodowym, z drugiej zaś kształtowana jest przez złożoność procesów zachodzących na szczeblu lokalnym. Na globalizację należy zatem spojrzeć jako na kontekst, w którym poszczególne podmioty rynku turystycznego – między innymi państwa, miasta i regiony – definiują cel działania, poszukują zasobów oraz podejmują decyzje (Alejziak 2011; Wood 2008). Globalizacja wymaga przyjęcia innego spojrzenia i stosunku do funkcjonowania i zarządzania podmiotami turystycznymi (Cooper 2008). Wyszczególnione wcześniej przejawy globalizacji powinny być także rozpatrywane na szczeblu miast, gdzie wpływ niektórych z nich jest silnie odczuwany.

Globalizacja poszerza zakres konkurencji. Każde miasto, niezależnie od jego lokalizacji, jest obecnie graczem na globalnym rynku turystycznym (zob. Hall 1998; Go, Govers 2000; Żemła 2010). Reakcją na ten proces (tj. wzrost konkurencji) jest nieustanne poszerzanie oferty turystycznej, rekreacyjnej i kulturowej. Miasta budują nowoczesne muzea, stadiony, centra kulturalno-kongresowe, parki rozrywki, zakładają tereny zielone, organizują wielkie imprezy oraz rewitalizują i wzbogacają klasyczne atrakcje turystyczne, a także zmieniają funkcje nieodkrytych turystycznie dzielnic. Istotne jest to, aby goście korzystali zarówno z atrakcji historycznych, jak i nowo powstających obiektów. W ten sposób współcześni „konsumenci miast” mają możliwość poznawania miasta za każdym razem na nowo oraz zejścia ze szlaku głównych atrakcji i poznanie nowych, nieodkrytych dla masowej turystyki miejsc (Aleksandrova i in. 2011; Clark 2004; Maitland, Newman 2009a).

Konsekwencją poszerzania oferty turystycznej jest rozszerzenie przestrzeni turystycznej, która „wylewa się” poza ścisłe granice administracyjne miast i łączy się z terenami podmiejskimi, tworząc metropolitalny region turystyczny (Liszewski 2005). W ten sposób bogate w walory kulturowe centrum zostaje wzbogacone przez atrakcje naturalne i infrastrukturę rekreacyjną istniejącą w obszarze podmiejskim. W wymiarze marketingowym jest to dostosowanie organizacji miejskiej podaży turystycznej do naturalnego spojrzenia odbiorców, dla których subiektywna przestrzeń turystyczno-rekreacyjna nie jest zbieżna z granicami administracyjnymi.

Wpływ globalizacji na turystykę w miastach odczuwany jest także w sferze popytu, zarówno w odniesieniu do rosnącej liczby odwiedzających (co zostało niejednokrotnie udowodnione w statystykach), jak i profilu współczesnego odbiorcy miejskiego produktu turystycznego. Zgodnie z koncepcją miasta jako maszyny rozrywki sformułowanej przez T.N. Clarka (2004), usługi i infrastruktura turystyczna stanowią znaczący komponent szerszego przemysłu rozrywki i konsumpcji. Należy zatem stwierdzić, że wachlarz typologiczny jego odbiorców, szczególnie w metropoliach, jest bardzo zróżnicowany. Z jednej strony turyści są doświadczonymi międzynarodowymi użytkownikami miast, często dobrze z nimi zaznajomionymi lub w jakiś sposób powiązani, na przykład przez odwiedzanie krewnych lub znajomych, interesy, powtórne odwiedziny itp. Z drugiej strony globalizacja wpływa na proces turystyfikacji życia w mieście. Zachowania konsumpcyjne mieszkańców zmieniają się pod wpływem ich doświadczeń turystycznych, a więc ulegają internacjonalizacji. Wielkość miasta i liczba atrakcji powodują, że zaczynają oni często konsumować ofertę miejską jak turyści, choć cały czas pozostają w swoim mieście. Dlatego rozróżnienie pomiędzy przestrzeniami wypoczynku i pracy, rekreacją a aktywnością zawodową oraz czasem wolnym i czasem pracy staje się coraz trudniejsza, a razem z tym coraz większych trudności następuje wytyczanie granic pomiędzy mieszkańcami i gośćmi oraz aktywnością turystyczną i nieturystyczną. Różnica tkwi tylko w sposobie konsumpcji, selektywnej w przypadku mieszkańców i całościowej w przypadku turystów (Maitland, Newman 2009a; Zmysłony 2011a).



Zarówno opisane zmiany podażowe, jak i popytowe (mające globalną genezę) na szczeblu miejskim są postrzegane jako przejawy umiędzynarodowienia funkcji turystycznej, rozumianej, za A. Szromnikiem (2009), jako proces społeczny i ekonomiczny polegający na wiązaniu się osób oraz organizacji, a także ich grup, zrzeszeń i innych całości instytucjonalnych i terytorialnych powiązanych ze sferą turystyki w mieście, z podmiotami z zagranicy dzięki transgranicznym przepływowi informacyjnym, realnym i personalnym, o charakterze komercyjnym i niekomercyjnym. Tak określona internacjonalizacja jest zjawiskiem obiektywnym i stanowi wypadkową komplementarnych działań poszczególnych podmiotów działających w sferze turystyki, będąc reakcją na uwarunkowania globalnego otoczenia (Zmysłony 2011b). Perspektywa miejska pozwala nazwać te procesy umiędzynarodowieniem biernym, wynikającym z otwartego charakteru funkcji turystycznej. Oprócz zmian dostosowawczych w działalności wielu jednostek, podmiotów i instytucji (np. poszerzenie zakresu konkurencji, dostosowanie oferty usługowej do nowo powstających segmentów odwiedzających), procesy globalizacyjne rodzą świadomość potrzeby aktywnej zmiany na szczeblu wyższym niż mikro w celu wykorzystania szans pojawiających się w globalnym otoczeniu. Uświadamiają to sobie kierujący instytucjami odpowiedzialnymi za rozwój turystyki w mieście. M. Gorynia i B. Jankowska (2007) podkreślają wagę świadomego zaangażowania, stwierdzając, że głównymi zmiennymi wyjaśniającymi przebieg procesu umiędzynarodowienia w odniesieniu do przedsiębiorstw są doświadczenie i wiedza, w szczególności na temat rynków zagranicznych stanowiących cel ekspansji. Funkcję turystyczną miasta należy traktować jako system otwarty, którym można sterować podobnie do organizacji formalnych, wykorzystując narzędzia zaadaptowane z obszaru zarządzania przedsiębiorstwami. Biorąc pod uwagę rozważania S. T. Cavusgila (1984), można rozpatrywać internacjonalizację jako opcję rozwojową polegającą na aktywnym zaangażowaniu podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki w mieście i mającą charakter indukowanych, kontrolowanych i w pewnym stopniu zintegrowanych działań, przede wszystkim w sferze zarządzania funkcją turystyczną.

Internacjonalizacja sfery zarządzania turystyką w mieście przejawia się najsilniej w odniesieniu do planowania, organizowania oraz przeprowadzenia, umiędzynarodowienie zaś funkcji kontrolowania, mającej charakter weryfikujący w stosunku do poprzednich, zachodzi w sposób indukowany. Można zatem mówić o sferach oddziaływania globalizacji na miejską gospodarkę turystyczną, będących równocześnie płaszczyznami internacjonalizacji zarządzania turystyką w mieście.

Potrzeba przededefiniowania kierunków rozwoju funkcji turystycznej w miastach odczuwana jest przede wszystkim przez ich władze, a najczęstszą reakcją jest formułowanie lub weryfikowanie strategii rozwojowych i marketingowych przez modyfikację pozycji, potencjału i obszarów przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym. J.L. Calof i P.W. Beamish (1995) stwierdzają, że wzrastające zaangażowanie w działalność międzynarodową wymaga przede wszystkim przyjęcia



odpowiedniej strategii, która pozwoli najlepiej zaadoptować lokalne uwarunkowania do globalnych wyzwań. Orientacja międzynarodowa powinna przenikać przez wszystkie etapy procesu strategicznego – od analizy strategicznej, przez tworzenie wizji rozwojowej, aż do wyznaczenia celów i programów strategicznych.

Warto zaznaczyć, że jedyną drogą budowy przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym jest strategia wyróżnienia się. Jej podstawą jest określenie tożsamości oraz wyodrębnienie zasobów unikatowych lub wyróżniających miasto spośród innych miejskich centrów turystycznych (Knowles i in. 2001). Jak podkreślają R. Maitland i P. Newman (2009b, s. 137), „to jest dowód na globalizację – odróżnienie się stało się głównym atutem konkurencji między miastami”. Internacjonalizacji powinna ulec cała orientacja marketingowa miasta, co oznacza, że międzynarodowy rynek turystyczny powinien być odniesieniem zarówno do formułowania celów, jak i programowania działań marketingowych. Dodatkowo – mając na uwadze opisane zacieranie różnic między nie tylko odbiorcami zagranicznymi a krajowymi, ale nawet między przyjezdnymi a mieszkańcami – należy stwierdzić, że rynek lokalny powinien być traktowany jako jeden z segmentów szerokiego, międzynarodowego rynku turystycznego.

Internacjonalizacja w obszarze organizowania powinna brać pod uwagę wspomniany proces rozszerzania przestrzeni turystycznej dużych miast będący wynikiem ciągłego wyścigu w zakresie wzbogacania oferty turystyczno-wypoczynkowej. W tym kontekście jeszcze silniej zaznacza się konieczność tworzenia i wzmocnienia struktur partnerskich, budowanych zarówno na płaszczyźnie terytorialnej (władze miejskie oraz władze jednostek terytorialnych podmiejskich), jak i międzysektorowej (podmioty sektora prywatnego, publicznego i non-profit). Jak stwierdzają T. Knowles i in. (2001), w warunkach globalizacji skuteczna polityka turystyczna opiera się na mocnym partnerstwie pomiędzy różnymi interesariuszami rozwoju turystyki oraz spójnym, wspólnym i konsekwentnym podejściu marketingowym do tworzenia unikatowej tożsamości oraz wynikającym z niej wizerunku, co wymaga przede wszystkim współdziałania sektora publicznego z prywatnym (i odwrotnie).

Nawiązując do zmian w obszarze organizowania, internacjonalizacja funkcji przewodzenia przejawia się w zmianach formy prawnej, uelastycznianiu struktury organizacyjnej oraz rozszerzaniu zakresu kompetencji DMO, z równoczesnym integrowaniem rozproszonych dotąd zasobów finansowych oraz ludzkich wokół działań na rzecz rozwoju i promocji funkcji turystycznej w mieście. Zmiany te są wymuszone przez uwarunkowania globalne, pod których wpływem wyraźnie jest widoczna nieefektywność dotychczasowych struktur oraz ich niski potencjał rynkowy, a także pośrednio, przez poznawanie dobrych praktyk z zakresu zarządzania funkcjonujących w innych, konkurencyjnych miastach (nie tylko polskich). Umieździarodowienie wymaga wyższej skuteczności zarządzania turystyką, zatem zmiany prowadzą zwykle do wyraźnego wyodrębnienia oraz większej samodzielności DMO opartej na jasnych

zasadach organizacyjnych. Tylko podmiot stworzony lub wyodrębniony specjalnie na potrzeby zarządzania turystyką w regionie i nieobarczony inną, dodatkową działalnością jest w stanie zagwarantować profesjonalny poziom wykonywanych zadań w tym zakresie (Kruczek, Zmysłony 2010). W warunkach europejskich, a przede wszystkim wschodnioeuropejskich, w których uwarunkowania lokalne określają tradycje publicznego zarządzania turystyką, zmiana ta staje się głównym wyzwaniem na drodze internacjonalizacji funkcji turystycznej.

## Internacjonalizacja zarządzania turystyką w Poznaniu

Internacjonalizację funkcji turystycznej Poznania w sferze zarządzania można obserwować w obrębie trzech obszarów: planowania, organizowania i przeprowadzenia. Charakteryzuje je różny stopień intensyfikacji i skuteczności, wynikający z uwarunkowań lokalnych oraz wpływający na ich wzajemne interakcje.

W odniesieniu do planowania procesy internacjonalizacyjne można obserwować od 2007 r., kiedy to władze miasta podjęły decyzję o rezygnacji z prowadzenia sporadycznych i niezintegrowanych działań promocyjnych (których niewielka część była prowadzona na rynku niemieckim) i postanowiły rozpocząć prace nad budową strategii marketingowej. W 2008 r. uchwalono *Strategię promocji marki Poznań* (2008), w której określono najważniejsze wyzwanie dla miasta: „osiągnięcie metropolii o randze europejskiej, czyli o znaczeniu ponadkrajowym, co oznacza konieczność zdobycia statusu najważniejszego niestołecznego miasta Polski, czyli kontrapunktu dla stolicy” (*Strategia promocji... 2008*). Jak podkreślono w dokumencie, na podobnej zasadzie zbudowano potęgę wielu miast, w tym Barcelony, Mediolanu, Monachium, Glasgow i Sankt Petersburga. Skutkiem realizacji strategii ma być udział miasta w światowej sieci przepływu ludzi, kapitału i powiązań, promocja Poznania za granicą oraz opracowanie i ugruntowanie koncepcji „poznańskości” – będącej synonimem trafnych rozwiązań, dobrego przygotowania, wysokiego poziomu i kompetencji oraz zbudowania w przestrzeni zagranicznej opinii miasta wielkich szans i niskiego ryzyka. Wyznaczono dwie sfery działań: krajową, w której Poznań ma ugruntowany wizerunek, oraz międzynarodową, w której świadomość Poznania jest bardzo niska i nie można na jej podstawie określić jego wizerunku. W odniesieniu do drugiego wymiaru działania promocyjne realizowane są pod hasłem „Poznań. Western Energy, Eastern Style”, jako nawiązanie do wizerunku Polski za granicą. Turystyka jest traktowana jako jeden z wymiarów wizerunku miasta, a turyści zostali poddani segmentacji i zakwalifikowani jako cztery z dwunastu głównych segmentów odbiorców działań promocyjnych. Od czasu przyjęcia strategii przeprowadzono kilkanaście spójnych kampanii promocyjno-wizerunkowych miasta, których adresatem nie był wyłącznie jeden segment turystów czy ogólnie turyści, ale zawsze kilka najważniejszych grup

odbiorców marki Poznań. Poza tym, zgodnie z teorią sekwencyjnej internacjonalizacji (Cavusgil 1984), skupiono się na kilku najbardziej rozpoznanych i opłacalnych rynkach: niemieckim, brytyjskim i hiszpańskim, a także, ze względu na mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2012 r., na Irlandii oraz Chorwacji.

Orientacja międzynarodowa została umocniona, a nawet pogłębiona, w trakcie prac nad *Strategią rozwoju miasta Poznania do 2030 roku* (2010). W przyjętej wizji stanu miasta w perspektywie dwudziestoletniej podkreślono trzy czynniki umiędzynarodowienia: metropolitalność, włączenie miasta do europejskiej sieci miast oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Turystyka znalazła się w dwóch z czterech celów strategicznych: „Zwiększenie znaczenia miasta jako ośrodka wiedzy, kultury, turystyki i sportu” oraz „Utworzenie Metropolii Poznań”, a także w jednym celu pośrednim, mającym ściśle międzynarodowy charakter: „Uzyskanie przez Poznań rangi międzynarodowego centrum kultury i turystyki” (*Strategia rozwoju miasta...* 2010). W dokumencie stwierdzono, że wyzwaniem w tym obszarze jest dostosowanie oferty kulturalnej do potrzeb turystów odwiedzających miasto. Obecnie w strukturze przyjazdów do Poznania przeważa krótkookresowa turystyka biznesowa (targi, konferencje, spotkania). W ofercie Poznania należy również uwzględnić rosnącą grupę turystów zagranicznych, a także turystów polskich, którzy chętnie odwiedzają miasto ze względu na jego historię i zabytki. W ramach strategii powstało 21 programów, w tym jeden bezpośrednio poświęcony turystyce, nazwany „Turystyczny Poznań” i zawierający siedmiostronicowy zapis dotyczący wyzwań strategicznych, celów i projektów w obrębie turystyki kulturowej i biznesowej.

Charakterystyczna dla sektora publicznego nieposkromiona tendencja do tworzenia dokumentów strategicznych spowodowała stworzenie odrębnej strategii dotyczącej sfery turystyki na podstawie zapisów programu „Turystyczny Poznań”. W opracowanie strategii turystycznej zaangażowało się wielu interesariuszy, co wcześniej, w ramach budowy ogólnej strategii, było niemożliwe. Prace nad jej tworzeniem zakończono w 2011 r., po czym przekazano dokument do zatwierdzenia. Założeniem twórców *Strategii rozwoju turystyki do 2030 roku* (2011) była internacjonalizacja funkcji turystycznej miasta na wszystkich możliwych płaszczyznach, przede wszystkim w odniesieniu do obszaru zarządzania, z uwzględnieniem możliwie wszystkich czynników na nią wpływających. Centralnym punktem strategii była wizja, na podstawie której, zwiększając poziom szczegółowości, wyznaczono cele, zadania oraz programy rozwojowe. Określa ona Poznań w perspektywie dwudziestoletniej, jako „uznany i profesjonalnie zarządzany ośrodek turystyki miejskiej o europejskiej randze, którego historia oraz potencjał kulturalny i gospodarczy są podstawą kreowania innowacyjnej, metropolitalnej oferty turystycznej” (*Strategia rozwoju turystyki...* 2011). Za punkt odniesienia do podnoszenia i oceny pozycji konkurencyjnej przyjęto rynek europejski. Zgodnie z tendencją tworzenia oferty turystycznej na podstawie koncepcji poszerzonej przestrzeni turystycznej, zakresem przestrzennym działań

stał się obszar aglomeracji, a nie miasta w granicach administracyjnych. Zwrócono uwagę na innowacyjność, jako czynnik rozwoju oferty turystycznej oraz wskazano kierunki zmian struktury organizacyjnej zarządzania turystyką w mieście.

Ze względu na nierozdzielność poszczególnych funkcji zarządzania realizacja funkcji planowania odniosła się także do obszaru organizowania, przede wszystkim w sferze współpracy turystycznej. W 2011 r. powstał jeszcze jeden istotny dokument strategiczny – *Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej – Metropolia Poznań 2020* (2011). Sprawy rozwoju turystyki zostały umiejscowione w programie „Metropolitalna oferta turystyczna”, w którym główny nacisk został położony na spójność działań oraz innowacyjność organizacyjną. W programie zapisano, że niezbędnym warunkiem wykorzystania potencjału turystycznego Poznania jest zawiązanie współpracy samorządowej między 21 jednostkami administracyjnymi tworzącymi aglomerację, a następnie rozszerzenie jej na podmioty z sektora prywatnego. Zgodnie z zasadą subsydiarności zostały zaproponowane działania, w ramach których samodzielne działanie samorządów lokalnych jest niemożliwe, mało skuteczne lub zbyt kosztowne i wymaga wsparcia instytucjonalnego, kadrowego lub finansowego: stworzenie systemu monitoringu i oceny rozwoju funkcji turystycznej, stworzenie wspólnej informacji i promocji turystycznej, a także rozwój dwóch produktów metropolitalnych: turystyki biznesowej oraz turystyki rekreacyjno-sportowej. Stowarzyszenie samorządów Metropolia Poznań, założone na potrzeby realizacji strategii, podjęło pod koniec 2012 r. wstępne decyzje dotyczące realizacji zapisów strategii przez Poznańską Lokalną Organizację Turystyczną (PLOT), co wiąże się z przyznaniem określonej dotacji finansowej na te cele.

Kolejny obszar zarządzania – przewodzenie – jest ściśle powiązany z organizowaniem. Pilna potrzeba zmiany zasad i struktury zarządzania turystyką na szczeblu miasta została określona w *Strategii rozwoju turystyki w Poznaniu do 2030 roku*, w której zwrócono uwagę na nieefektywne i skomplikowane dotychczasowe rozwiązania w tym zakresie. W trakcie prac nad dokumentem stwierdzono, że w działania dotyczące rozwoju i promocji turystyki zaangażowanych jest bezpośrednio pięć komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Poznania: Biuro Kształtowania Relacji Społecznych, Biuro Kongresów i Spotkań (w obszarze turystyki biznesowej), Biuro Promocji Miasta, Centrum Turystyki Kulturowej „TRAKT” (w obszarze turystyki kulturowej), Wydawnictwo Miejskie (prowadzenie informacji turystycznej). Na szczeblu aglomeracyjnym funkcjonuje ponadto powołana specjalnie do tego celu wspomniana Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna (dodatkowo, do czasu organizacji w mieście EURO 2012 niektóre sprawy turystyki przejęła spółka EURO Poznań 2012). Konsekwencją tego stanu jest rozproszenie kompetencji, brak spójności w działaniach, dublowanie celów i priorytetów, a tym samym zasobów finansowych, rzeczowych i osobowych, konieczność walki o budżet wymienionych jednostek oraz brak jasno określonej odpowiedzialności za podjęte decyzje i działania. W zapisach

strategii wskazano, że kompetencje z zakresu zarządzania turystyką powinny być bezpośrednio przyporządkowane jednej strukturze organizacyjnej. Biorąc pod uwagę charakter lokalnej gospodarki turystycznej oraz globalne wyzwania rozwojowe, widać, jak ważne jest, aby nowa struktura reprezentowała wszystkie główne rodzaje turystyki miejskiej, miała bezpośrednie wsparcie organizacyjne branży turystycznej, charakteryzowała się biznesową orientacją w prowadzeniu działalności, w sferze promocji współpracowała z Biurem Promocji Miasta realizującym Strategię Promocji Marki Poznań. Celowe jest także to, aby miała jednoznaczną i czytelną suwerenność w sprawach rozdziału środków finansowych oraz praw do wykorzystania marki Poznań, a także docelowo obejmowała zakresem przestrzennym obszar aglomeracji ze względu na planowany metropolitalny charakter działań.

W lutym 2012 r., pośrednio w następstwie prac nad strategią, zdecydowano o istotnych modyfikacjach struktury organizacyjnej PLOT. Chociaż od chwili założenia w 2003 r. zakres działania stowarzyszenia obejmował obszar aglomeracji (rozumianej jako obszar miasta i powiatu poznańskiego), formuła stowarzyszenia oraz wynikający z niej niski budżet ograniczały jej możliwości realnego oddziaływania na kształt poznańskiej oferty turystycznej<sup>1</sup>. Usprawnienie struktury polegało na nadaniu jej bardziej komercyjnego charakteru przez przekształcenie zarządu funkcjonującego dotąd społecznie i składającego się między innymi z przedstawicieli samorządów terytorialnych tworzących PLOT, w radę stowarzyszenia, a następnie utworzenie zawodowego zarządu, dzięki czemu stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą. Poza tym zmiany umożliwiły przekazywanie PLOT wyższych środków finansowych pochodzących z budżetów członkowskich miast i gmin.

Okazuje się jednak, że ewolucyjnie tworzona struktura urzędu miasta potrafi dłużej przeciwstawiać się procesom internacjonalizacyjnym. Do końca roku 2012, a więc półtora roku od stworzenia strategii rozwoju turystyki, pomimo zmian w PLOT, wielopodmiotowa struktura zarządzania turystyką na szczeblu miasta pozostała niezmieniona, co stało się przyczyną nieuchwalenia przygotowanej strategii rozwoju w obszarze turystyki. Dopiero od 2013 r. zapowiadane jest zintegrowanie dwóch z czterech jednostek miejskich z PLOT. Uwzględniając znaczenie skutecznego przywództwa dla podnoszenia miejskiej gospodarki turystycznej, można stwierdzić, że lokalne uwarunkowania polityczne oraz nieelastyczność sektora publicznego ogranicza skutecznie cały proces internacjonalizacji funkcji turystycznej miasta, zarówno na płaszczyźnie organizacyjnej, jak i – pośrednio – strategicznej.

<sup>1</sup> Jako stowarzyszenie publiczno-prywatne, PLOT liczy 41 członków (luty 2012), a jego roczny budżet, wynoszący poniżej 100 000 euro, jest uzależniony od sektora publicznego, przede wszystkim Urzędu Miasta (źródło: PLOT, [www.plot.poznan.pl](http://www.plot.poznan.pl); 20.02.2012).

## Zakończenie

W rozważaniach na temat globalizacji w turystyce nie poświęca się dostatecznej uwagi roli miast w tym procesie, pomimo że C. Cooper (2008) stwierdza, że wpływ globalnych procesów na turystykę może być badany zarówno w perspektywie sektorowej, jak i miejskiej oraz regionalnej. O dużym znaczeniu miast można wnioskować pośrednio z opisywanej przez R. Bianchiego (2002) oraz C. Coopera (2008) globalizacji. Procesy globalizacyjne wzmacniają ich siłę przetargową jako podmiotów uczestniczących w międzynarodowym przepływie kapitału, pracy i ludzi, które w warunkach rosnącej zależności prowadzenia działalności od rynków zagranicznych i szlaków transportowych w coraz większym stopniu uniezależniają się od systemów państwowych. Siły i zmiany, jakie przynosi globalizacja, napotykać skomplikowaną, heterogeniczną strukturę miejskiej gospodarki turystycznej, na której kondycję wpływa wiele czynników społecznych, ekonomicznych, politycznych i środowiskowych.

Internacjonalizacja funkcji turystycznej w miastach może być rozumiana w dwojaki sposób. Po pierwsze, jako bierne procesy dostosowawcze do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych w gospodarce turystycznej miasta, wynikające z jej otwartego charakteru. Po drugie, może być ona oparta na aktywnym zaangażowaniu podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki w mieście i może mieć charakter kontrolowany, w pewnym stopniu zintegrowany.

W sferze zarządzania zachodzą zmiany adaptacyjne, które można określić jako przejawy internacjonalizacji, dokonujące się przede wszystkim w obszarach planowania, organizowania i przewodzenia. Przykład Poznania wskazuje, że największe trudności występują w obszarach organizacji przewodzenia, najsilniej wrośniętej w lokalne realia rozwojowe. Problemy te są na tyle silne, że rzutują na skuteczność internacjonalizacji w obszarze planowania. Pomimo występujących trudności internacjonalizację zarządzania funkcji turystycznej należy traktować jako podstawę jej całościowego umiędzynarodowienia oraz podnoszenia konkurencyjności miast polskich, zarówno na światowym rynku turystycznym, jak i w wymiarze ogólnym.

Artykuł zrealizowany w ramach projektu nr 3838/B/H03/2011/40 sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

## Literatura

- Alejziak W., 2011, *A Global Tourism Policy – Utopia, Alternative or Necessity?*, *Folia Turistica*, 25(1), 313–356.
- Aleksandrova A., Rogova S., Sluka N., 2011, *Miasta globalne w systemie ośrodków turystyki międzynarodowej*, [w:] B. Włodarczyk (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 137–152.

- Bianchi R., 2002, *Towards a New Political Economy of Global Tourism*, [w:] R. Sharpley, D. Telfer (eds.), *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Channel View, Clevedon, 265–299.
- Bryson J.M., Alston F.K., 2005, *Strategic Planning for Public and non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Calof J.L., Beamish P.W., 1995, *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Cattan N., 1995, *Attractivity and Internationalisation of Major European Cities: The Example of Air Traffic*, *Urban Studies*, 32(2), 303–312.
- Cavusgil S.T., 1984, *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, *Journal of Business Research*, 12(2), 195–208.
- Clark T.N., 2004, *The City as An Entertainment Machine*, *Research in Urban Policy*, Elsevier, 9.
- Cooper C., 2008, *Globalization is More than an Economic Phenomenon*, *Tourism Recreation Research*, 33 (1), 109–111.
- Dziedzic E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, *Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej*, 442, Warszawa.
- Euromonitor International's Top City Destinations Ranking*, 2011, <http://blog.euromonitor.com/2011/01/euromonitor-internationals-top-city-destinations-ranking.html> (6.01.2011).
- Go F.M., Govers R., 2000, *Integrated Quality Management for Tourist Destination: An European Perspective on Achieving Competitiveness*, *Tourist Management*, 21(1), 79–88.
- Gorynia M., Jankowska B., 2007, *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 10, 21–44.
- Fayed H., Fletcher J., 2002, *Globalisation of Economic Activity Issues for Tourism*, *Tourism Economics*, 8(2), 207–230.
- Hall, C.M., 1998, *The Institutional Setting – Tourism and the State*, [w:] D. Ioannides, K.G. Debbage (eds.), *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply-side Analysis*, Routledge, London, 199–219.
- Hjalager A.-M., 2007, *Stages in the Economic Globalization of Tourism*, *Annals of Tourism Research*, 34(2), 437–457.
- Jędrzejczyk I., 2003, *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, [w:] G. Gołębski (red.), *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, Wyd. Nauk. PWN, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Warszawa, 25–42.
- Keller P., 1996, *Globalisation and Tourism: A Fascinating Topic of Research*, [w:] P. Keller (red.), *Globalisation and Tourism*, Reports of 46<sup>th</sup> AIEST Congress in Rotorua (New Zealand), AIEST, St-Gall, 9–20.
- Knowles T., Diamantis D., El-Mourhabi J.B., 2001, *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*, Continuum, London.
- Kruczek Z., Zmysłony P., 2010, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków.
- Law C.M., 2002, *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*, Continuum, London.



- Liszewski, S., 2005, *Metropolitalny region turystyczny. Przykład miasta Łodzi*, *Turyzm*, 5(1–2), 121–138.
- Liszewski S. (red.), 2008, *Geografia urbanistyczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Machiavelli A., 2001, *Tourist Destinations as Integrated Systems*, *Tourist Review*, 56 (3–4), 6–11.
- Maitland R., Newman P., 2009a, *Developing World Tourism Cities*, [w:] R. Maitland, P. Newman (eds.), *World Tourism Cities: Developing Tourism off the Beaten Track*, Routledge, Oxon, 1–21.
- Maitland R., Newman P., 2009b, *Conclusions*, [w:] R. Maitland, P. Newman (eds.), *World Tourism Cities: Developing Tourism off the Beaten Track*, Routledge, Oxon, 134–140.
- Markowski T., Marszał T. (red.), 2006, *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*, KPZK PAN, Warszawa.
- Milne S., Atlejevic I., 2001, *Tourism, Economic Development and the Global-local Nexus: Theory Embracing Complexity*, *Tourism Geographies*, 3(4), 369–393.
- Murphy P.E., Murphy A.E., 2004, *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon.
- National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies*, 1995, World Tourism Organisation, Routledge, London–New York.
- Nawrot Ł., Zmysłony P., 2009, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Proksenia, Kraków.
- Pierścionek Z., 2006, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Porter M.E., 1998, *Clusters and The New Economics of Competition*, *Harvard Business Review*, Nov. –Dec., 77–90.
- Sassen S., 2006, *Cities in a World Economy*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Scott N., Baggio R., Cooper C., 2008, *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Aspects of Tourism 35, Channel View Publications, Clevedon.
- Smeral E., 1998, *The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries*, *Tourism Management*, 19(4), 371–380.
- Stoner J.A.F., Wankel C., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strategia promocji marki Poznań*, 2008, JUST, IKER, Urząd Miejski w Poznaniu, Poznań.
- Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej – Metropolia Poznań 2020*, 2011, Centrum Badań Metropolitalnych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Strategia rozwoju miasta Poznania do 2030 roku*, 2010, Wydział Rozwoju Miasta, Urząd Miejski w Poznaniu, Poznań.
- Strategia rozwoju turystyki w Poznaniu do 2030 roku. Część II – planistyczna*, 2011, materiał nieopublikowany, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT, Poznań.
- Sugiyarto G., Blake A., Sinclair M.T., 2003, *Tourism and Globalization: Economic Impact in Indonesia*, *Annals of Tourism Research*, 30(3), 683–701.

- Survey on Destination Governance. Evaluation Report*, 2010, Destination Management Programme, UNWTO, Madrid.
- Szromnik A., 2009, *Internacjonalizacja jako nowy czynnik i szansa rozwoju miast i regionów*, Samorząd Terytorialny, 4, 23–43.
- Telfer D.J., 2008, *Zarządzanie turystyką a rozwój*, [w:] L. Pender, R. Sharpley (red.), *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa, 234–249.
- Theuns H.L., 2008, *Globalization and Tourism: Pros and Cons*, *Tourism Recreation Research*, 33(1), 99–105.
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne*, Dz.U. z 1997 r. Nr 106, poz. 679.
- Vanhove N., 1996, *Globalisation of Tourist Demand: The Underlying Factors and the Impact on Marketing Strategy*, [w:] P. Keller (ed.), *Globalisation and Tourism*, Reports of 46<sup>th</sup> AIEST Congress in Rotorua (New Zealand), AIEST, St-Gall, 47–114.
- Wang Y., 2011, *Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures*, [w:] Y. Wang, A. Pizam, (eds.) *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, Cab International, Wallingford, 1–20.
- Webber R.A., 1990, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Weiermair K., 1996, *Globalisation in Tourism: Impact and Implications for Tourist Manpower, Employment and Systems of Training/Schooling*, [w:] P. Keller (ed.), *Globalisation and Tourism*, Reports of 46<sup>th</sup> AIEST Congress in Rotorua (New Zealand), AIEST, St-Gall, 245–257.
- Wood R.E., 2008, *Globalization and Tourism: Mapping the Terrain*, *Tourism Recreation Research*, 33(1), 106–108.
- Zmysłony P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Zmysłony P., 2011a, *Globalization, Tourism and Cities: Pros and Cons*, *Folia Turistica*, 25(1), 299–312.
- Zmysłony P., 2011b, *Wpływ funkcji turystycznej na internacjonalizację miast i ich przestrzeni publicznej*, [w:] I. Jażdżewska (red.), *Człowiek w przestrzeni publicznej miasta*, XXIV Konwersatorium Wiedzy o Mieście, Łódź, 41–50.
- Żemła M., 2010, *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.

Piotr Zmysłony

e-mail: p.zmyslony@ue.poznan.pl

Katedra Turystyki

Wydział Gospodarki Międzynarodowej

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Al. Niepodległości 10, 60-875 Poznań

