

Poradnik dobrych praktyk

jak skutecznie i efektywnie
zarządzać marką terytorialną



Publikacje opracowane w ramach projektu „Akademia liderów - podniesienie kompetencji zawodowych kadry menadżerskiej na temat zarządzania destynacją turystyczną i jakością produktów turystycznych.”



PORADNIK DOBRYCH PRAKTYK

Jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną?

Spis treści

Wydawca

Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych
www.forumrot.pl

Biuro FROT

Best Western Grand Hotel
25-501 Kielce, Henryka Sienkiewicza 78

Prezes Zarządu

Małgorzata Wilk-Grzywna
kontakt@forumrot.pl
+48 517 960 031

Autorzy tekstów

Franz Bauer
Dr Krzysztof Borkowski
Dr hab. Jacek Borzyszkowski
Henrik Koch
Dr Piotr Kociszewski
Frank Marr
Dr Agnieszka Marzęda
Adam Mikołajczyk
Dr hab. Armin Mikos v. Rohrscheidt
Dr Sylwia Osojca-Kozłowska
Dr hab. Renata Seweryn
Dr Bartłomiej Walas
Paweł Walczyszyn
Dr Iwo Zmyślony
Dr hab. Piotr Zmyślony

Zdjęcia i grafiki

Materiały udostępnione przez autorów

Redakcja

Jarosław Panek / Incognito S.C. Panek Łukasik,

Konsultacja merytoryczna

Małgorzata Wilk-Grzywna, Iwona Majewska, Dorota Lachowska, Agnieszka Sikorska

Kreacja graficzna

Anna Drzewiecka

WPROWADZENIE	7
ROZDZIAŁ I	
MODELE ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH KRAJÓW EUROPEJSKICH	11
<i>Dr hab. Jacek Borzyszkowski</i> <i>Modele zintegrowanego zarządzania w turystyce na przykładzie wybranych krajów europejskich - analiza porównawcza w odniesieniu do uzyskiwanych efektów</i>	11
<i>Dr hab. Piotr Zmyślony</i> <i>Kompetencje własne terytorialnych organizacji turystycznych w modelach zintegrowanego zarządzania w turystyce</i>	17
ROZDZIAŁ II	
BADANIA RUCHU TURYSTYCZNEGO I ICH PRAKTYCZNE WYKORZYSTANIE W KSZTAŁTOWANIU POLITYKI ROZWOJU MARKI I PRODUKTÓW I ICH MARKETINGU	24
<i>Dr Krzysztof Borkowski</i> <i>Mgr Leszek Mazanek</i> <i>Dr hab. Tadeusz Grabiński</i> <i>Dr hab. Renata Seweryn</i> <i>Metoda badania przyjazdowego ruchu turystycznego do Krakowa i Małopolski jako zestaw dobrych praktyk dla innych obszarów recepcji turystycznej</i>	25
<i>Dr hab. Renata Seweryn</i> <i>Dr hab. Tadeusz Grabiński</i> <i>Dr Krzysztof Borkowski</i> <i>Badania wpływu ekonomicznego turystyki na gospodarkę Krakowa jako zestaw dobrych praktyk dla innych obszarów recepcji turystycznej</i>	35
ROZDZIAŁ III	
KONCEPCJA TWORZENIA I ROZWOJU MARKI TERYTORIALNEJ Z WYKORZYSTANIEM NAJLEPSZYCH PRZYKŁADÓW Z KRAJU I ZAGRANICY	42
<i>Adam Mikołajczyk</i> <i>Koncepcja tworzenia i rozwoju marki terytorialnej z wykorzystaniem najlepszych przykładów z kraju i zagranicy</i>	42
<i>Dr hab. Armin Mikos v. Rohrscheidt</i> <i>Zarządzanie marką turystyczną regionu jako wspólną ofertą w modelu sieciowym</i>	51
ROZDZIAŁ IV	
ZARZĄDZANIE MARKĄ TERYTORIALNĄ	66
<i>Dr Iwo Zmyślony</i> <i>Marka to jakość usług. Zarządzanie marką w epoce nowych mediów</i>	66
<i>Frank Marr</i> <i>Zarządzanie marką terytorialną</i>	72
<i>Franz Bauer</i> <i>Witamy w Hochkönig – tu emocje sięgają zenitu. Zarządzanie regionem poprzez rozwój infrastruktury turystycznej</i>	81

ROZDZIAŁ V	
KAMPANIE PROMOCYJNE – SKUTECZNOŚĆ A NAKŁADY	86
<i>Dr Agnieszka Marzęda</i>	
Kampanie promocyjne, skuteczność a nakłady	86
<i>Henrik Koch</i>	
Jak zaprojektować skuteczną kampanię promocyjną w krajach nordyckich?	97
ROZDZIAŁ VI	
KOMERCJALIZACJA OFERTY TURYSTYCZNEJ.	
OMÓWIENIE DOSTĘPNYCH PRAKTYK I ROZWIĄZAŃ	102
<i>Dr Piotr Kociszewski</i>	
Komercjalizacja oferty turystycznej – od budowania produktu w oparciu o walory i atrakcje do jego sprzedaży jako pakietu turystycznego	102
<i>Sylwia Osojca-Kozłowska</i>	
Komercjalizacja w działaniach lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych, czyli kilka uwag o roli LOT-ów i ROT-ów i wskazówek o trendach, które pomogą „sprzedać” miejsce i region	118
ROZDZIAŁ VII	
FUNDUSZE EUROPEJSKIE NOWEJ PERSPEKTYWY NA PRZEDSIĘWZIĘCIA TURYSTYCZNE	129
<i>Paweł Walczyszyn</i>	
Fundusze europejskie nowej perspektywy na przedsięwzięcia turystyczne	129
PODSUMOWANIE	144
<i>Dr Bartłomiej Walas</i>	
Zarządzanie turystyką - do przodu czy do tyłu?	145

INFORMACJA O PROJEKCIE

Publikacja stanowi integralną część projektu pt. „Akademia Liderów - podniesienie kompetencji zawodowych kadry menadżerskiej na temat zarządzania destynacją turystyczną i jakością produktów turystycznych” (poniżej pod nazwą skróconą „Akademia Liderów”) realizowanego przez Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych (FROT) przy współfinansowaniu Ministerstwa Rozwoju i Technologii (obecnie Ministerstwo Sportu i Turystyki).

Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych jest związkiem stowarzyszeń. Powołane w 2016 r. Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych skupia 15 wojewódzkich organizacji monitorujących i stymulujących rozwój turystyki w całym kraju.

Celem głównym Forum jest aktywne wsparcie i koordynacja działań Regionalnych Organizacji Turystycznych. Pozostałe cele to:

1. Promocja Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie w oparciu o współpracę regionalnych organizacji turystycznych.
2. Integrowanie środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz osób, instytucji i organizacji działających na rzecz rozwoju turystyki w Polsce.
3. Podejmowanie działań mających wpływ na zwiększenie liczby turystów odwiedzających Polskę.
4. Podejmowanie i wspieranie działań mających na celu poprawę infrastruktury turystycznej w Polsce.
5. Koordynowanie wspólnych inicjatyw regionalnych organizacji turystycznych.
6. Pozyskiwanie środków finansowych na rzecz rozwoju turystyki.
7. Inicjowanie, opiniowanie i wspieranie rozwoju obszarów turystycznych w Polsce.

W projekcie „Akademia Liderów” uczestniczyły następujące Regionalne Organizacje Turystyczne:

- Dolnośląska Organizacja Turystyczna,
- Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna,
- Lubelska Organizacja Turystyczna,
- Małopolska Organizacja Turystyczna,
- Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna,
- Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna,
- Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego,
- Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego,
- Śląska Organizacja Turystyczna,
- Wielkopolska Organizacja Turystyczna.

W ramach projektu „Akademia Liderów” odbyło się 7 sesji szkoleniowych obejmujących następujące tematy:

1. Modele zintegrowanego zarządzania w turystyce na przykładzie wybranych krajów europejskich.

2. Badania ruchu turystycznego i ich praktyczne wykorzystanie w kształtowaniu polityki rozwoju marki i produktów i ich marketingu.
3. Koncepcja tworzenia i rozwoju marki terytorialnej z wykorzystaniem najlepszych przykładów z kraju i zagranicy.
4. Zarządzanie marką terytorialną.
5. Kampanie promocyjne – skuteczność a nakłady.
6. Komerccjalizacja oferty turystycznej. Omówienie dostępnych praktyk i rozwiązań.
7. Fundusze europejskie nowej perspektywy na przedsięwzięcia turystyczne.

CELE I ZAŁOŻENIA PUBLIKACJI W PERSPEKTYWIE CAŁEGO PROJEKTU

Celem projektu pt. „Akademia Liderów- podniesienie kompetencji zawodowych kadry menadżerskiej na temat zarządzania destynacją turystyczną i jakością produktów turystycznych” realizowanego przez Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych była profesjonalizacja kadr zarządzających w Regionalnych i Lokalnych Organizacjach Turystycznych, jednostkach samorządu terytorialnego, a także innych podmiotach odpowiedzialnych za zarządzanie polską turystyką poprzez transfer wiedzy na bazie najlepszych krajowych i zagranicznych wzorców oraz zaprezentowanie przykładów dobrych praktyk.

Całość tematyki szkoleniowej została zogniskowana wokół pojęcia marki terytorialnej oraz zarządzania nią na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym. Do tych zagadnień nawiązywały wprost dwa spotkania szkoleniowe. Wybór pozostałych tematów był wynikiem ich powiązania z zagadnieniem marki terytorialnej oraz założonych na etapie projektowania celów szczegółowych całego przedsięwzięcia jakimi były:

- poszerzenie wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania markami turystycznymi,
- poszerzenie wiedzy z zakresu podnoszenia jakości produktów turystycznych – głównie obszarowych, liniowych i sieciowych,
- poszerzenie wiedzy z zakresu marketingu i narzędzi promocji marek przy wykorzystaniu m.in. cyfryzacji i automatyzacji procesów,
- dostosowanie metod świadczenia usług turystycznych oraz produktów turystycznych oraz ich komunikacji i marketingu do nowej rzeczywistości po pandemii COVID-19,
- poszerzenie wiedzy z zakresu kompetencji społecznych w tym współpracy sieciowej, umiejętności budowania grupy,
- podniesienie wiedzy w zakresie świadomości ekologicznej.

Genezy opracowania w ramach projektu niniejszej publikacji należy upatrywać w chęci zachowania wiedzy przekazanej podczas spotkań szkoleniowych w postaci dokumentu do którego wszyscy zainteresowani mogą w każdej chwili sięgnąć, aby wrócić do interesujących treści. Jak sama jej nazwa wskazuje ma to być Podręcznik przydatny w codziennej pracy, umożliwiający wdrażanie nowych rozwiązań poprawiających skuteczność podejmowanych działań, których głównym celem jest wzrost liczby turystów w poszczególnych destynacjach i wzrost sprzedaży oferowanych produktów i usług turystycznych, a co za tym idzie wykorzystanie efektów gospodarczych i społecznych płynących z rozwoju turystyki zarówno w kontekście korzyści na poziomie samej destynacji, jak i pojedynczych przedsiębiorstw.

Ma to tym większe znaczenie, że najlepsi z najlepszych eksperci w poszczególnych dziedzinach zdecydowali podzielić się z uczestnikami swoją wiedzą i doświadczeniem, nierzadko prezentując niezwykle innowacyjne i nieszablonowe ujęcie tematu, i co niezwykle cenne, ujęcie wychodzące poza gospodarkę turystyczną, co pozwoliło na szersze spojrzenie i uchwycenie zjawisk niedostrzeganych przez

interesariuszy turystycznych na co dzień. Pozwoliło to na zastosowanie znanej i niezwykle efektywnej zasady „think outside the box”.

Wśród ekspertów znaleźli się przedstawiciele świata nauki, ale też praktycy z wieloletnim doświadczeniem i co ważne specjalizujący się nie tylko w turystyce. Dużą wartością projektu, a zatem też tego Poradnika jest wkład ekspertów zagranicznych z Wielkiej Brytanii, Danii, Hiszpanii i Austrii, którzy podzielili się z nami wiedzą i doświadczeniem popartymi wieloletnią praktyką.

Sam projekt oraz stanowiący jego element niniejszy podręcznik powstają w szczególnym dla turystyki czasie, który określają:

- Sam projekt oraz stanowiący jego element niniejszy podręcznik powstają w szczególnym dla turystyki czasie, który określają:
- tocząca się od kilku lat dyskusja oraz podjęcie prac nad nowelizacją systemu promocji polskiej turystyki, zwanym potocznie systemem POT-ROT-LOT,
- dyskusja na temat wprowadzenia i dystrybucji środków z planowanej opłaty turystycznej,
- trwająca od początku 2020 r. pandemia COVID-19, która:
 - » z jednej strony dotkliwie uderzyła w branżę turystyczną (w szczególności przyjazdową), zarówno w wyniku lockdownów, jak i psychologicznych obaw związanych z podróżowaniem i zmian w zachowaniach i preferencjach turystów,
 - » z drugiej okazała się być szansą zarówno dla wielu polskich regionów, jak i operatorów produktów turystycznych i infrastruktury turystycznej.

ZAKRES PUBLIKACJI

Podręcznik ma charakter praktyczny i jest adresowany do kadry zarządzającej zajmującej się planowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju turystyki w polskich destynacjach turystycznych.

Publikacja jest zbiorem najważniejszych treści i wniosków ze wszystkich przeprowadzonych szkoleń, a także wniosków z przeprowadzonych dyskusji panelowych. Jest skondensowanym materiałem informacyjnym zawierającym przydatne wskazówki oraz inspiracje dla podmiotów zarządzających markami terytorialnymi oraz innych podmiotów mających wpływ na kształt i wizerunek marki, np. zarządców atrakcji turystycznych tworzących produkty budujące markę – jest podręcznikiem zawierającym wiedzę w pigułce.

W związku z powyższym- mimo, iż znajdują się w nim artykuły, których autorami są naukowe autorytety i przedstawiciele środowiska naukowego- nie podlega zasadom przynależnym publikacjom naukowym.

Publikacja została podzielona na siedem rozdziałów odzwierciedlającym odbyte sesje szkoleniowe, a każdy rozdział składa się z kilku artykułów poruszających istotne dla kadry menadżerskiej zagadnienia.

Jak wspomniano powyżej, w ramach artykułów oprócz zasadniczej ich części znalazły także miejsce ujęte syntetycznie wnioski z przeprowadzonych dyskusji panelowych, w których uczestniczyli przedstawiciele Dyrekcji oraz Ministerstwa Rozwoju i Technologii (obecnie Sportu i Turystyki), kadra zarządzająca Polską Organizacją Turystyczną, Prezesi i Dyrektorzy Regionalnych Organizacji Turystycznych, eksperci branżowi, przedstawiciele innych organizacji pozarządowych etc.

Wyjątkową wartością podręcznika jest nieszablonowe ujęcie poszczególnych tematów, panoramiczne spojrzenie na turystykę oraz jej potencjał rozwojowy, a przede wszystkim nawiązanie do aktualnej sytuacji rynkowej i aktualnych problemów.

Mamy nadzieję, iż podręcznik, do którego lektury zapraszamy, dostarczy Państwu wiele inspiracji umożliwiających skuteczną realizację nowych inicjatyw rozwijających turystykę w regionach. Znajdą tam Państwo odpowiedzi na takie pytania jak m.in.:

- Jak wzmocnić destynację turystyczną?
- Jak poprawić jakość usług świadczonych przez branżę turystyczną?
- Jak skutecznie komercjalizować ofertę turystyczną i kto powinien to robić?
- Jakie są pocovidowe trendy w marketingu turystycznym?
- Jak zaplanować skuteczną kampanię promocyjną?
- Jak zarządzać marką turystyczną?
- Jaka jest rola badań w planowaniu rozwoju turystyki?
- Jak ułożyć relacje pomiędzy różnymi interesariuszami?
- Jakie są możliwości wsparcia dla działalności inwestycyjnej i promocyjnej ze źródeł zewnętrznych?

Życzymy miłej lektury oraz wielu sukcesów z wdrożenia zaproponowanych w podręczniku rozwiązań!

Zespół Redakcyjny

ROZDZIAŁ I

MODELE ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH KRAJÓW EUROPEJSKICH

*Dr hab. Jacek Borzyszkowski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*

Profesor Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, członek Rady Ekspertów przy Ministrze Turystyki, członek Rady Polskiej Organizacji Turystycznej.

Jest autorem ponad 100 publikacji naukowych z zakresu organizacji turystyki, polityki turystycznej oraz ekonomiki turystyki.

Zaangażowany w wiele przedsięwzięć i projektów z zakresu turystyki o charakterze praktycznym.



MODELE ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH KRAJÓW EUROPEJSKICH - ANALIZA PORÓWNAWCZA W ODNIESIENIU DO UZYSKIWANYCH EFEKTÓW

Tworzenie, rozwój i przekształcanie systemów organizacyjnych w turystyce ma wieloletnią historię. W poszczególnych krajach na całym świecie występuje szereg podmiotów, które w większym lub mniejszym stopniu wpływają na kształtowanie rynku turystycznego. Co więcej, różnią się one pod wieloma względami, np. nazwą, wielkością, strukturą, zakresem odpowiedzialności itd. Ogólnie można przyjąć, iż system organizacyjny turystyki występuje na kilku szczeblach, tj. międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym. Oczywiście, taki podział należy traktować umownie, chociażby ze względu na fakt, iż w niektórych krajach może nie występować określony poziom administracyjny (na przykład regionalny).

Niezależnie od występujących różnic (chociażby w nazewnictwie), można wskazać na określony typ struktur, które w wielu krajach pełnią zasadniczą rolę w kreowaniu turystyki. Podmioty te określa się skrótem **DMO**. Pierwotnie, za organizacje te uważano podmioty odpowiedzialne głównie za sprawy marketingowe (destination marketing organizations). Jednak, z uwagi na zauważalne coraz większe znaczenie tych podmiotów w kształtowaniu polityki turystycznej na różnych szczeblach i zwiększający się zakres odpowiedzialności, coraz częściej mówi się o nich jako destination management organizations, czyli **organizacjach zarządzających obszarami recepcji turystycznej**. Warto podkreślić, iż podmioty te funkcjonują na różnych szczeblach administracyjnych:

- krajowym – jako narodowe organizacje turystyczne (NTO);
- regionalnym – w zależności od przyjętego rozwiązania w danym kraju są to zazwyczaj regionalne / stanowe / prowincjonalne organizacje turystyczne;
- lokalnym – odpowiedzialne za zarządzanie funkcją turystyczną w mniejszym niż region obszarze (np. jako lokalne organizacje turystyczne).

Polski system organizacyjny w turystyce wzorowany jest na rozwiązaniach innych krajów europejskich. Obowiązuje ten, który został wdrożony od roku 2000, na mocy Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej z 1999 r. Tym samym, stworzono założenia systemu promocji, opartego o trójstopniowy podział pomiędzy: Polską Organizację Turystyczną (POT), regionalne organizacje turystyczne (ROT) oraz lokalne organizacje turystyczne (LOT). Te trzy podmioty z założenia miały pełnić szczególnie ważne funkcje związane z promocją oraz rozwojem turystyki. Dodatkowo należy wyróżnić inne podmioty, które z uwagi na swoją rolę, przyczyniają się do kształtowania określonych działań z zakresu polityki turystycznej, czyli przede wszystkim: ministerstwo właściwe ds. turystyki (obecnie funkcję tę pełni Ministerstwo Sportu i Turystyki), określone jednostki administracji samorządowej, zarówno regionalnej, jak i lokalnej. Tak zbudowany układ podmiotów polityki turystycznej w Polsce obowiązuje i funkcjonuje już ponad 20 lat.

Doświadczenia innych krajów europejskich jednoznacznie wskazują, iż w wielu przypadkach, system polski jest zbliżony do tego typu rozwiązań. Warto jednocześnie nadmienić, iż systemy organizacyjne w turystyce nie mają charakteru statycznego. To, co z pewnością jest charakterystyczne, to ciągła ewolucja określonych rozwiązań organizacyjnych.

Przykładem kraju, w którym w ostatnich latach doszło do szeregu zmian w organizacji turystyki jest Dania. W 2017 r. przeprowadzono dokładną rewizję duńskiego systemu zarządzania turystyką, w wyniku której stwierdzono, iż w kraju dochodziło do dublowania prowadzonych działań marketingowych, co przekładało się chociażby na ich niską skuteczność. W latach 2018-2019 rozpoczęto reformę systemu organizacyjnego, a jej celem było stworzenie prostszych i zarazem bardziej efektywnych rozwiązań. W 2019 r. zmniejszono poziom zarządzania turystyką z trzech do dwóch (na „krajowy” oraz „zdecentralizowany”). Chyba najbardziej widocznym efektem zmian przeprowadzonych w Danii było zmniejszenie liczby DMO z 80 do ok. 20. Jednocześnie, nowym podmiotom wyznaczono dodatkowe zadania, jak chociażby: organizowanie, koordynowanie i prowadzenie strategicznych działań wspierających lokalny biznes turystyczny, czy udział w tworzeniu spójnych marek turystycznych.

Podobnych zmian w krajach europejskich w ostatnich latach było znacznie więcej, na przykład w Słowacji na mocy Ustawy o wspieraniu turystyki od 2010 r. zaczęto tworzyć DMO, zarówno regionalne (jest ich obecnie 7), jak i lokalne (jest ich 37).

W Bułgarii zmiany legislacyjne doprowadziły do utworzenia 9 regionalnych DMO. Z kolei w Islandii w latach 2018-2019 opracowano plany zarządzania poszczególnymi destynacjami dla 7 regionów, w wyniku których zamierzano do końca 2021 r. utworzyć DMO w każdym regionie.

Ogólnie, w większości przypadków, w poszczególnych krajach europejskich, zauważa się ciągłe zmiany w całych lub określonych fragmentach systemów organizacyjnych turystyki. Na tym tle rozwiązania obowiązujące w Polsce można uznać z jednej strony za odpowiadające potrzebom rynku turystycznego (powstanie układu POT-ROT-LOT), ale z drugiej strony należy jednoznacznie podkreślić brak większych reform w organizacji turystyki od ponad 20 lat. Jedyne zmiany można było odnotować w zakresie „wędrówania” działu turystyki pomiędzy poszczególnymi resortami ministerialnymi (Ministerstwo Sportu i Turystyki, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Technologii).

Przegląd rozwiązań europejskich ukazuje również różnice, jak i podobieństwa w zakresie wyodrębnienia poszczególnych podmiotów polityki turystycznej na szczeblu krajowym. Z pewnością cechą charakterystyczną dla większości krajów jest wyodrębnienie dwóch zasadniczych organów, tj. ministerstwa właściwego ds. turystyki (tzw. NTA – narodowa administracja turystyczna) oraz specjalnego podmiotu, głównie odpowiedzialnego za funkcje operacyjne, w tym z zakresu marketingu turystycznego (tzw. NTO – narodowa organizacja turystyczna). W Polsce na chwilę obecną funkcje NTA pełni Ministerstwo Sportu i Turystyki, a NTO – Polska Organizacja Turystyczna (stan na koniec 2021). Analizując sytuację w 31 krajach europejskich, zauważa się, że turystyka najczęściej jest łączona z resortem gospodarki (samodzielnym lub powiązany z innymi zadaniami) – takich rozwiązań jest 19. W zdecydowanej większości krajów europejskich wyodrębniono podmiot także podmiot o cechach NTO. Mają one dość zróżnicowany charakter – w 18 krajach jest to tzw. podmiot rządowy, w kolejnych 15 – quasi-rządowy, a 6 – pozarządowy. Przegląd różnych systemów promocji w poszczególnych państwach pozwala na wyodrębnienie określonych cech charakterystycznych przyjętych rozwiązań. Tym samym, można wyróżnić trzy podstawowe modele systemów promocji:

- model francuski – struktura systemu promocji jest zazwyczaj związana z podziałem administracyjnym kraju, występuje dość duża liczba podmiotów odpowiedzialnych za promocję na poszczególnych szczeblach, NTO zazwyczaj funkcjonuje jako organizacja koordynująca, wspierająca oraz partnerska;
- model brytyjski – struktura systemu promocji nie jest bezpośrednio związana z podziałem administracyjnym kraju, zauważa się niewielką liczbę podmiotów odpowiedzialnych za promocję na poszczególnych szczeblach, NTO zazwyczaj funkcjonuje jako organizacja dominująca i decyzyjna;
- model skandynawski – dominuje rządowa forma organizacyjna NTO, widoczna jest ścisła współpraca kilku organizacji działających w danym regionie w ujęciu międzynarodowym.

Przegląd europejskich DMO w zakresie form prawnych wykazał dość duże różnice, szczególnie pomiędzy poziomami regionalnymi i lokalnymi a krajowymi. O ile na szczeblu regionalnym i lokalnym dominuje tzw. publiczno-prywatna organizacja non profit (po 57% tego typu rozwiązań na obu szczeblach), to w przypadku organizacji krajowych są to podmioty działające w formie agencji lub spółek publicznych (75% wskazań).

Ciekawie przedstawiają się sposoby finansowania europejskich DMO. Generalnie, najważniejszym źródłem finansowania są środki publiczne. Dominują one zarówno w przypadku lokalnych, regionalnych, jak i krajowych DMO. Wbrew wielu opiniom, środki pochodzące z sektora prywatnego mają stosunkowo niewielkie znaczenie – jest to ok. 10-12% łącznych wielkości budżetów. Podobnie rzecz ma się z dochodami z działalności gospodarczej – jest to ok. 10% w przypadku organizacji regionalnych i lokalnych i zaledwie 2% w przypadku krajowych DMO. Oczywiście, mowa tu o uśrednionych wartościach – w poszczególnych, jednostkowych przypadkach wielkości te mogą się różnić i to znacznie. Potwierdza to przegląd wybranych organizacji: np. w Turismo de Lisboa aż 24% środków pochodzi z działalności gospodarczej. Z drugiej strony, w Patronato de Turismo de Granada 100% budżetu stanowią środki publiczne. Ciekawym rozwiązaniem jest finansowanie organizacji z tzw. podatków lub opłat turystycznych (nazewnictwo dość zróżnicowane w zależności od kraju i przyjętego rozwiązania). W Chorwacji podatek turystyczny stanowi najważniejsze źródło finansowania regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych. W przypadku Wina Tourismus wpływy z lokalnego podatku turystycznego stanowią blisko 75% łącznej wielkości budżetu. I chociaż w większości organizacji europejskich podatek/opłata turystyczna nie stanowi najważniejszego źródła finansowania DMO, temu rozwiązaniu z pewnością warto się przyjrzeć, chociażby ze względu na dyskusję na ten temat w ostatnich latach w Polsce.

Ogólnie przyjęte w poszczególnych krajach europejskich rozwiązania ukazują, iż w przypadku podatku/opłaty turystycznej można mówić o 5 wariantach jej występowania:

- występuje 1 czynnik warunkujący naliczanie opłaty turystycznej, a opłata turystyczna jest stała kwotowo (np. Czechy, Grecja);
- występują 2 czynniki warunkujące naliczanie opłaty turystycznej, tj. opłata turystyczna jest stała kwotowa i zróżnicowana w zależności od typu obiektu noclegowego i lokalizacji obiektu noclegowego (np. Austria, Francja, niektóre regiony Włoch);
- występują 2 czynniki warunkujące naliczanie opłaty turystycznej, tj. opłata turystyczna stanowi procent od płaconej kwoty, zróżnicowany w zależności od typu obiektu noclegowego i lokalizacji obiektu noclegowego (np. Holandia, Szwajcaria);
- występują 2 czynniki warunkujące naliczanie opłaty turystycznej, tj. opłata turystyczna jest stała kwotowo i zróżnicowana w zależności od lokalizacji obiektu noclegowego i okresu roku (sezonu) (np. Chorwacja);
- występują 3 czynniki warunkujące naliczanie opłaty turystycznej; jest to opłata turystyczna stała kwotowo i zróżnicowana w zależności od: typu obiektu noclegowego, lokalizacji obiektu noclegowego oraz okresu roku tj. sezonu (niektóre regiony Włoch).

Dysponowanie określonym budżetem w znacznym stopniu determinuje i określa możliwości funkcjonowania poszczególnych organizacji. Przegląd DMO w poszczególnych krajach europejskich wskazuje, że podejmowane działania mieszczą się zasadniczo w dwóch obszarach:

- działania marketingowe- w tym promocyjne (tradycyjne i nowoczesne), informacja turystyczna, rezerwacja usług turystycznych, rozwój produktów turystycznych,
- strategia wspierania (działania pozamarketingowe) – planowanie rozwoju turystyki, rozwój zasobów ludzkich oraz edukacja i podnoszenie jakości kadr turystycznych, rozwój technologii i systemów informacyjnych, zarządzanie kryzysowe, współpraca z otoczeniem oraz relacje z interesariuszami, propagowanie idei zrównoważonego rozwoju.

Doświadczenia większości europejskich DMO jednoznacznie potwierdzają przyjęte wcześniej założenie, że coraz większy nacisk kładzie się na działania pozamarketingowe. Oczywiście, nie „zwalnia” to podmiotów tych z realizacji podstawowych funkcji, w tym działalności promocyjnej. Niemniej, wiele podmiotów zaczyna poszerzać zakres swoich działań i tym samym traktować swoją działalność jako zorientowaną na współzarządzanie turystyką w określonej destynacji. Jako znamienne przykłady można podać chociażby rozwiązania w Finlandii, gdzie w strategii rozwoju turystyki na lata 2019-2028 wyraźnie określono założenia związane z propagowaniem i rozwojem zrównoważonego rozwoju turystyki. W wielu destynacjach, poszczególne podmioty swoją działalność w znacznym stopniu opierają na cyfryzacji systemu zarządzania. Jako przykłady można wskazać chociażby projekt e-Tourism realizowany przez Ministerstwo Turystyki w Chorwacji, projekt TourismTech Datalake (Visit Denmark), czy cyfrową rejestrację odwiedzających za pośrednictwem internetowego systemu informacyjnego działającego we wszystkich obiektach noclegowych (Estonia).

Przykłady innych DMO ukazują również, iż w wielu przypadkach zakres działań organizacji zaczyna wykraczać poza tradycyjną sferę turystyki. Miejskie DMO działające chociażby w Amsterdamie czy Londynie w swoich działaniach wykazują się dbałością o inne segmenty, m.in. mieszkańców, osoby pracujące czy studiujące lub zamierzające studiować. Przeobrażenia, które następują w wielu europejskich destynacjach, ukazują dość daleko idące zmiany w sposobie zarządzania turystyką na określonych szczeblach administracyjnych.

Wykorzystane źródła:

1. J. Borzyszkowski: *Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin (2015).
2. M. Marczak: *Zarządzanie marką obszaru recepcji turystycznej przez narodowe organizacje turystyczne*, CeDeWu, Warszawa (2018).
3. *OECD Tourism Trends and Policies 2020*, OECD Publishing, Paris. (2020).
4. *Strony internetowe poszczególnych organizacji*. (2021).



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy panelu:

- **Teresa Buczak** - ekspert w Departamencie Strategii i Rozwoju Polskiej Organizacji Turystycznej,
- **dr Agnieszka Puszczewicz** - Chorwacka Wspólnota Turystyczna
- **dr Jarosław Lichacy** - prezes Darłowskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej oraz Ogólnopolskiego Porozumienia Lokalnych Organizacji Turystycznych

Panel prowadzony przez dr hab. Jacka Borzyszkowskiego dotyczył zarządzania rozwojem i promocją turystyki. Uczestnicy podczas dyskusji wypracowali następujące wnioski:

1. Założenia organizacyjne dotyczące systemu rozwoju i promocji turystyki w Polsce są poprawne, ale wymagają aktualizacji zasad finansowania.
2. Istnieje konieczność dokonania zmian w najważniejszych aktach prawnych, regulujących organizację części zagadnień dotyczących turystyki w kraju, np. ponowny przegląd kompetencji poszczególnych organizacji, dookreślenie kwestii podmiotów zarządzających rozwojem i promocją turystyczną poszczególnych destynacji.
3. Istnieje konieczność wyraźnego zdefiniowania zakresu zadań i odpowiedzialności najważniejszych podmiotów ds. organizacji turystyki w Polsce, w tym przede wszystkim regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych.
4. Istnieje konieczność wprowadzenia, korzystając z doświadczeń innych krajów, przejrzystego i sprawiedliwego sposobu finansowania podmiotów wchodzących w system rozwoju i promocji turystyki. Podczas dyskusji przywołano postulat wprowadzenia opłaty turystycznej, motywując go koniecznością zabezpieczenia funkcjonowania systemu zarządzania rozwojem i promocją turystyki w Polsce. Takie rozwiązanie umożliwiłoby skuteczne i merytoryczne działanie funkcjonującym organizacjom, a w szczególności regionalnym i lokalnym organizacjom turystycznym.
5. Paneliści zwrócili również uwagę na inne problemy związane z organizacjami, m.in. upolitycznienie organizacji, powodujące niemożność podejmowania oraz realizacji działań operacyjnych i strategicznych. Czynnikiem ten wpływa na skuteczną realizację procesów długofalowych (duża rotacja osób zarządzających/decyzyjnych, powoduje częste zmiany kierunku rozwoju i promocji).
6. Rozmówcy odnieśli się do problematyki związanej z finansowaniem organizacji, która powinna uwzględniać podjęcie działań na rzecz wprowadzenia opłaty turystycznej/pobytovej w Polsce. Jednogłośnie stwierdzono, że w Polsce jest właściwie pełna zgodność co do wprowadzenia tej opłaty wśród branży turystycznej, w szczególności hotelowej, w której początkowo pojawiały się też głosy przeciwne. Wskazali, że obecnie, kwestia podziału potencjalnych środków z niej

pochodzących jest sprawą wtórną. Oczywiście, system poboru opłaty i w dalszej kolejności podziału, musi uwzględniać szerokie grono interesariuszy działających w sektorze turystyki (w tym jednostki samorządu terytorialnego, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, Polską Organizację Turystyczną i ewentualnie inne podmioty). Przedstawione podczas panelu rozwiązania chorwackie pokazały, iż opłata turystyczna może być doskonałym narzędziem wspierającym rozwój turystyki. Najważniejszym zagadnieniem (przynajmniej na chwilę obecną) zostaje wypracowanie odpowiedniego modelu wdrażania tego rozwiązania w Polsce.

Podsumowując zauważono, że wypracowane i funkcjonujące rozwiązania organizacyjne w Polsce są właściwe, ale wymagają uaktualnienia, dostosowania do obecnych potrzeb oraz zabezpieczenia finansowego. Efektem tych działań będzie umocnienie roli systemu POT-ROT-LOT, jego rangi i rzeczywistego wpływu na rozwój turystyki w Polsce i poszczególnych regionach kraju. Doprowadzi to do wyodrębnienia najważniejszych podmiotów polityki turystycznej, a zastosowane zmiany będą skutkować modyfikacją założeń organizacyjnych i zarządczych w polskiej turystyce. W tym względzie należy jednak mówić o ewolucji, a nie rewolucji...

Dr hab. Piotr Zmyślony
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej.

Zajmuje się organizacją i zarządzaniem turystyką w miastach i regionach, wpływem turystyki na gospodarkę miasta oraz rozwojem miejskiej branży spotkań. Prowadzi badania nad internacjonalizacją gospodarki turystycznej oraz skutecznością działania Destination Management Organisations.

Współzałożyciel i autor portalu:
turystykawmiescie.org.



KOMPETENCJE WŁASNE TERYTORIALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH W MODELACH ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE

Wstęp

W długoletniej dyskusji na temat obecnej i pożądanej kondycji „polskiego systemu turystyki” słowo kompetencje jest jednym z najczęściej używanych. Jest ono rozumiane jako formalnie określony zakres zadań, pełnomocnictw i uprawnień kluczowych aktorów systemu. Dotyczą najczęściej terytorialnych organizacji turystycznych. Należy je zatem stabilnie „zakorzeni” pod względem formalnym.

Formalne rozumienie kompetencji jest tylko jedną „stroną medalu”. O sile terytorialnych organizacji turystycznych w istotnym stopniu decyduje poziom kompetencji rozumianych z perspektywy zarządczej, menedżerskiej. W tym kontekście odnoszą się one do zaangażowania, wiedzy i umiejętności własnych organizacji turystycznych, które składają się na ich zdolność do efektywnego i skutecznego wypełniania roli wynikającej nie tyle z takiego, a nie innego ułożenia systemu, ale ze specyfiki samej turystyki (Rysunek 1). Mają one charakter miękkiej, ale są kluczowe dla ugruntowania wyjątkowej pozycji organizacji turystycznych na poziomie lokalnym czy regionalnym.

Bez dobrze rozwiniętych własnych kompetencji zarządczych organizacje turystyczne – niezależnie od formalnych uprawnień – będą postrzegane przez partnerów jako nieudolne, a zatem niewarte poważnej współpracy, a tym samym stracą swoją szczególną rolę w systemie. Każdy formalny system terytorialnego zarządzania turystyką może przyczyniać się do wzmocnienia lub osłabienia potencjału kompetencji własnych organizacji turystycznych. Powinien być zatem projektowany, a następnie udoskonalany także pod tym względem. Jednocześnie powinien uwzględniać specyfikę funkcjonowania organizacji turystycznych będącą pochodną szczebla, na którym działają, oraz stopnia rozwoju turystyki w obszarze ich funkcjonowania.



Niestety, kwestia wzmocnienia kompetencji własnych organizacji turystycznych została zaniedbana przez lata funkcjonowania systemu POT–ROT–LOT. W dyskusjach na temat koniecznych zmian, temat ten także się nie pojawia. Jest to zaskakujące zważywszy na to, że sukcesy tych najlepszych – zarówno w kraju, jak i za granicą – opierają się przede wszystkim na świadomie budowanych kompetencjach zarządczych. W efekcie całkiem realne staje się to, że w większości przypadków osoby działające w tych organizacjach, a także partnerzy z nimi współpracujący, nie dostrzegają tych szczególnych kompetencji, a zatem ich nie doceniają.

Czym są kompetencje w rozumieniu zarządczym?

Rozumienie kompetencji z perspektywy zarządczej ma korzenie w zasobowej koncepcji firmy. Składają się na nie¹:

- umiejętności charakterystyczne dla branży, a w przypadku terytorialnych organizacji turystycznych także wynikające z ich szczególnej roli;
- relacji partnerskich z innymi podmiotami, co dotyczy zarówno ilości, jak i jakości powiązań z innymi podmiotami;
- wiedzy organizacyjnej, czyli w przypadku organizacji turystycznych, wiedzy z zakresu zarządzania biurem, strukturą członkowską oraz relacjami z kluczowymi partnerami.

Kompetencje zarządcze są wytwarzane wewnątrz, kształtują się poprzez praktyczne doświadczenie, a nie są „przydzielane” przez system. Z drugiej strony, do pewnego stopnia można się nimi dzielić poprzez transfer wiedzy – wzajemne kontakty, dobre praktyki, szkolenia. Niestety, w praktyce funkcjonowania polskiego systemu zarządzania turystyką, mimo że mówimy o „systemie” to wzajemny transfer kompetencji zarządczych jest bardzo niski. Efektywny system organizacyjny w sferze turystyki powinien zatem tworzyć dogodne warunki wzajemnej współpracy między terytorialnymi organizacjami tego samego szczebla (lokalnego lub regionalnego), a także między poszczególnymi szczeblami. Im wyższy ogólny poziom kompetencji zarządczych wszystkich organizacji turystycznych, a nie tylko niektórych z nich, tym wyższa ich reputacja oraz wyższa efektywność całego systemu.

Dzięki odpowiednio wysoko rozwiniętym kompetencjom własnym, lokalne i regionalne organizacje turystyczne są w stanie realnie ocenić swój potencjał i mierzyć zamiary na siły, a także nie ulegać nie-

realnym oczekiwaniom członków odnośnie ich roli. Im bardziej kompetentne organizacje turystyczne, tym lepiej są one postrzegane i tym mniej mają problemów w koordynacji działań.

Największym wyzwaniem dla wszystkich podmiotów – także dla samych organizacji turystycznych – jest wykształcenie pierwszego z wymienionych składników kompetencji zarządczych. Umiejętności charakterystyczne dla organizacji turystycznych są nierozzerwalnie związane z ich szczególną rolą w ekosystemie turystyki. Przekłada się ona na specyfikę ich działania, odczuwaną nie tyle w trakcie realizacji sztandarowych projektów marketingowych, ale w żmudnym, codziennym działaniu, który sprowadza się do tzw. kolejnego dnia w biurze.

Specyfika działalności organizacji turystycznych

Odwołując się do perspektywy zarządczej, specyfikę funkcjonowania organizacji turystycznych można sprowadzić do trzech wymiarów

- » działania „pomiędzy”,
- » multizadaniowości oraz
- » permanentnych napięć organizacyjnych.

Organizacje turystyczne działają „pomiędzy”. Po pierwsze, między tymi, którzy tworzą ofertę turystyczną regionu, a jej odbiorcami (w tym mieszkańcami). Nie tworzą bezpośrednio żadnego składnika produktu turystycznego, jednak są pierwszymi podmiotami, które na niego spoglądają z punktu widzenia odbiorcy, dostrzegając jego silne i słabe strony. Koordynacja oznacza także rozpoznawanie i łagodzenie konfliktów między poszczególnymi typami podmiotów, równoważenie interesów na szczeblu lokalnym lub regionalnym. Największym wyzwaniem jest konieczność osiągnięcia spójności marki całego obszaru lub jego poszczególnych części z rozproszoną własnością, co w praktyce oznacza duży wysiłek organizacyjny, konieczność zrozumienia wszystkich opinii oraz umiejętność usuwania się w cień w rzadkich chwilach wspólnego sukcesu. Z drugiej strony, organizacje turystyczne dążą do osiągnięcia możliwie spójnej informacji, pożądanej z punktu widzenia rozwoju turystyki oraz jej roli w rozwoju lokalnym i regionalnym.

Po drugie, organizacje turystyczne funkcjonują pomiędzy potrzebami i wymaganiami przedsiębiorców i stowarzyszeń branżowych oraz uwarunkowaniami administracyjnymi sektora publicznego, łącząc te dwie przeciwstawne perspektywy przy zachowaniu możliwie największej niezależności.

Organizacje turystyczne są multizadaniowe. Słowo to jest użyte dla podkreślenia, że zadań tych jest bardzo wiele, ponadto są bardzo zróżnicowane i każde z nich ma złożony charakter. Można je zsyntetyzować do koordynowania przepływu informacji, kreowania i zarządzania projektami marketingowymi czy rozwojowymi, motywowania innych do wspólnych działań, bycia liderem, reprezentantem, wreszcie posiadania szerokich horyzontów i strategicznej perspektywy. Multi-instrumentaliści, od których oczekuje się biegłości gry na każdym instrumencie, a rzadko docenia stałą umiejętność improwizacji z powodu na niedoskonałe instrumenty, którymi dysponują. W codziennym działaniu pracowników tych organizacji oznacza to permanentne poczucie braku osiągnięcia pełnego potencjału w realizacji każdego z działań i – mimo tego – konieczność ich domknięcia. Dostarczanie niepełnej informacji przez partnerów skutecznie ogranicza ich potencjał w tym zakresie.

Organizacje turystyczne działają w warunkach silnych napięć organizacyjnych. Wynikają one z konieczności jednoczesnego zarządzania złożonymi i często sprzecznymi aktywnościami lub procesami, składającymi się na dwa wyżej opisane aspekty ich działania. Zadania organizacji turystycznych są często względem siebie przeciwstawne lub nakładające się, do czego trzeba dołożyć permanentną presję czasu i budżetu. Stałym elementem ich funkcjonowania jest konieczność dokonywania wyboru, określania dogodnych proporcji, konieczność częstej zmiany sił i uwagi na kolejne działania. Z uwagi na ograniczony potencjał kadrowy, napięcie rozkłada się na małą liczbę osób. Efektem jest często poja-

¹ Na podstawie: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie (2001), *Globalizacja: Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa

wiające się poczucie przeładowania obowiązkami, nieokreśloności ram działania, obniżonej wydajności i ograniczonej kontroli nad procesami wśród pracowników organizacji turystycznych, natomiast na szczelbu całej organizacji skutkuje to niższą skutecznością.

Podstawowym rodzajem napięcia organizacyjnego, istniejącego we wszystkich rodzajach organizacji, a nie tylko turystycznych, jest rozdźwięk pomiędzy działaniami eksploatacyjnymi, nastawionymi na efektywność operacyjną i zapewnianie korzystnych wyników, a działaniami eksploracyjnymi, ukierunkowanymi na kreację, innowacyjność, wykorzystywanie szans oraz eksperymentowanie². Przekładając ten uniwersalny wymiar na rzeczywistość działania organizacji turystycznych, można wyróżnić kilkanaście źródeł napięć dotyczących sferę zarządczą (Rysunek 2).

» RYSUNEK 2 ŹRÓDŁA NAPIĘĆ W FUNKCJONOWANIU TERYTORIALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH

INTERES OBSZARU CZY INTERES CZŁONKÓW?	ROZWÓJ TURYSTYKI CZY JEJ UDZIAŁ W ROZWOJU OBSZARU?	ZADOWOLENIE TURYSTY CZY JAKOŚĆ ŻYCIA MIESZKAŃCÓW?	EKONOMIKA SEKTORA PRYWATNEGO CZY PUBLICZNEGO?
CZŁONKOSTWO: FORMUŁA OTWARTA CZY SELEKTYWNA?	PROMOCJA CZY ROZWÓJ ZINTEGROWANEJ OFERTY?	DZIAŁANIA WŁASNE CZY DZIAŁANIA WSPÓLNE?	WSPÓŁPRACA SFORMALIZOWANA CZY KONTEKSTOWA?
STRATEGIA DZIAŁANIA CZY REAKCJE ZWINNE?	FINANSOWANIE STAŁE CZY PROJEKTOWE?	SZTYWNY PODZIAŁ ZADAŃ CZY ELASTYCZNOŚĆ PRACOWNIKÓW?	PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ CZY BIEŻĄCE DZIAŁANIA?

Liczba i siła napięć wynikających z dylematów wskazanych na rysunku nie zależy tylko od szczelbu działania organizacji turystycznych, tj. lokalnego i regionalnego, oraz szczelbu administracji samorządowej z nimi powiązanej. Równocześnie są one pochodną wielkości obszaru, jego atrakcyjności turystycznej oraz intensywności rozwoju funkcji turystycznej, wreszcie skłonności do współpracy partnerów oraz struktury członkowskiej organizacji. Dyskutując o kompetencjach formalnych należy pamiętać o tym, że system powinien jednocześnie zapewniać elastyczność organizacji turystycznych na drodze ograniczania napięć.

Oburęczność terytorialnych organizacji turystycznych

Pierwszą kluczową umiejętnością charakterystyczną dla terytorialnych organizacji turystycznych jest ich oburęczność organizacyjna. Polega ona na zdolności do rekonfiguracji zasobów i kompetencji w celu utrzymania równowagi pomiędzy złożonymi i sprzecznymi aktywnościami i procesami w warunkach rozmytych i płynnych struktur organizacyjnych. „Oburęczne” organizacje turystyczne mają zdolność do minimalizowania napięć w strukturach partnerskich oraz koordynowania tych struktur na szczelbu lokalnym bądź regionalnym. Są one zorientowane na zewnątrz i nastawione na wyczuwanie szans i zagrożeń w otoczeniu oraz wykorzystywanie pojawiających się nowych możliwości działania.

Oburęczność opiera się na połączeniu rutyn organizacyjnych z umiejętnością organizacyjnego uczenia się, a także prostych reguł działania, z regułą dobrych praktyk we współpracy z partnerami. Warto podkreślić, że **jest ona obecnie jedną z najbardziej pożądanymi umiejętnościami zarządczych w nowoczesnych sektorach gospodarki.**

² Zakrzewska-Bielawska A. (2017). Amibexteryty jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 5, no. 9.

W praktyce działania, oburęczność może być kształtowana w trzech wymiarach³:

- strukturalnym, osiągnięta poprzez rozdzielenie aktywności wywołujących napięcia między poszczególne komórki lub stanowiska organizacyjne, z dużą rolą koordynacyjną dyrektora – często niemożliwa do pełnego stosowania przez organizacje turystyczne ze względu na niski potencjał organizacyjny;
- kontekstowym, osiągnięta poprzez podział sprecznych aktywności na szczelbu każdego pracownika, co zapewnia wzajemne uczenie się elastycznych ról organizacyjnych i tworzenie zwartej kultury organizacyjnej (team building);
- sekwencyjnym, stosowana najczęściej w zarządzaniu projektami, osiągnięta poprzez podział sprecznych procesów w czasie.

Przykładem oburęcznego podejścia do kwestii członkowskiej są rozwiązania stosowane przez niektóre miejskie organizacje turystyczne w Niemczech (np. Berlin, Hamburg), które w celu uniknięcia rozdrobnienia struktury opierają ją na formule udziałowej kilku kluczowych partnerów, wśród których są branżowe zrzeszenia turystyczne. Dodatkowo, strategia wzajemnych udziałów między organizacjami szczelbu lokalnego i regionalnego tworzy formalną infrastrukturę współdziałania⁴. Z kolei organizacja turystyczna metropolii lizbońskiej przeszła ze stosowanej wiele lat otwartej strategii członkostwa do kategoryzacji członków na założycielskich, pełnoprawnych i stowarzyszonych⁵.

Pomocniczość terytorialnych organizacji turystycznych

Równoległe z oburęcznością, organizacje turystyczne rozwijają umiejętność działania pomocniczego w stosunku do pozostałych partnerów działających w ekosystemie turystyki. Polega ona na uzupełnianiu działań partnerów poprzez działania komplementarne, które wzajemnie się wzmacniają. Konieczna w tym jest wiedza na temat działań partnerów, którzy zwykle nie mają nawyków dzielenia się informacjami. Dlatego kluczem jest nawiązywanie intensywnych relacji sieciowych. Pomocniczość nie oznacza całkowitego przejmowania obowiązków i działań, ale dążenie do nich „orientacji destynacyjnej” – myślenia w kategoriach obszaru, a nie instytucji.

Działania, które mają silny potencjał pomocniczości i w które angażują się organizacje turystyczne, dotyczą działań wizerunkowych obszaru, koordynowania informacji turystycznej, kreowania marki, analizy rynku, pomiaru ruchu turystycznego, prowadzenia convention bureau, podejmowania działań międzynarodowych, współpracy z innymi szczelbami organizacji turystycznych, a także sfery dyplomacji publicznej. Orientacja pomocnicza pozwala racjonalnie ocenić własny potencjał organizacyjny i dotychczasowe doświadczenie zarządcze. Zwykle poszerzają swój zakres kompetencyjny stopniowo, wraz ze zdobytym coraz większym zaufaniem instytucjonalnym partnerów ze sfery administracji samorządowej oraz sfery biznesu⁶. Ważne jest, aby system wprowadzający podział kompetencji formalnych uwzględnił zasadę pomocniczości, jak ma to miejsce w austriackim Tyrolu⁷. W przeciwnym razie możliwy jest kryzys struktury partnerskiej.

Pomocniczość oznacza przyjęcie przez organizacje turystyczne postawy świadomego, odpowiedzialnego turysty, a więc umiejętność syntetycznej oceny atrakcyjności turystycznej obszaru przy jednoczesnym odzwierciedleniu roli turystyki w rozwoju gospodarczym regionu i podnoszeniu dobrobytu mieszkańców.

³ Zakrzewska-Bielawska A. (2015). Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach, *Management Forum*, vol. 3, no. 1.

⁴ <https://about.visitberlin.de/en/our-shareholders-and-supervisory-board>; <https://www.hamburg-travel.com/business-media/hamburg-tourismus-gmbh/our-company/> [dostęp: 10.12.2021].

⁵ <https://www.visitlisboa.com/en/about-turismo-lisboa/associates> [dostęp: 10.12.2021].

⁶ Zmyślony P., Zieliński, M., Leszczyński, G. (2018). Rola zaufania w relacjach publiczno-prywatnych na rynku spotkań, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 1(55), 175-190.

⁷ Zmyślony P. (2016). Możliwości zastosowania tyrolskiego modelu partycypacyjnego zarządzania turystyką w Polsce, w: *Miejsce turystyki wiejskiej we współczesnej gospodarce*, W. Krzywińska, M. Wilk-Grzywna (red.), „Studia KPZK PAN”, No 172, 89-103.

Spis literatury:

1. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001). *Globalizacja: Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
2. Zakrzewska-Bielawska A. (2015). *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum”, 3(1), 105-111.
3. Zakrzewska-Bielawska A. (2017). *Amibexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 5(9), 174-190.
4. Zmysłony P. (2016). *Możliwości zastosowania tyrolskiego modelu partycypacyjnego zarządzania turystyką w Polsce*, w: *Miejsce turystyki wiejskiej we współczesnej gospodarce*, W. Krzywińska, M. Wilk-Grzywna (red.), „Studia KPZK PAN”, No 172, 89-103.
5. Zmysłony, P., Zieliński, M., Leszczyński, G. (2018). *Rola zaufania w relacjach publiczno-prywatnych na rynku spotkań*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 1(55), 175-190.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy panelu:

- **Agnieszka Kowalkowska** – dyrektor biura Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej
- **Agnieszka Sikorska** – dyrektor biura Śląskiej Organizacji Turystycznej, wiceprezes Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych
- **Artur Kryzstofiak** – dyrektor biura Wielkopolskiej Organizacji Turystycznej

Dyskusja, którą moderował dr hab. Piotr Zmysłony koncentrowała się na analizie złożoności organizacyjnej regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w zakresie:

- polityki członkowskiej,
- formuły współpracy w ramach konkretnych działań,
- najbardziej znaczących kompetencji zarządczych dyrektorów biura ROT-ów.

Rozmówcy starali się odpowiedzieć na pytanie, który z realizowanych w Polsce modeli najbardziej realizuje potrzeby i założenia systemu POT-ROT-LOT.

1. Paneliści podkreślali, że istotne jest ustalenie adekwatnej liczby i struktury członków stowarzyszenia, pozwalającej na efektywne działanie organizacji turystycznej, w której nie brakuje kluczowych partnerów. Przywołany został przykład Śląskiej Organizacji Turystycznej, liczącej około 65 członków, przy czym kluczową rolę pełnią w niej stowarzyszenia JST. Takie rozwiązanie zapobiega zbyt dużemu rozdrobnieniu interesów oraz ułatwia podejmowanie wspólnych decyzji. Jednocześnie, przywołani wyżej partnerzy/członkowie zarządzają markami turystycznymi w swoim subregionie. Ich reprezentacja w Śląskiej Organizacji Turystycznej pozwala na praktyczne zaspokojenie interesów większości gmin oraz potrzeb całego województwa (more less). Rozwiązania te zostały zapożyczone z modelu niemieckiego (bazowanie na kluczowych partnerach, bez zbędnego rozdrobnienia członkowskiego i partykularnych interesów pojedynczych członków/podmiotów/firm/gmin). W strukturze Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej oprócz samorządów, podmiotów gospodarczych, uczelni, lot-ów funkcjonuje siedem

organizacji i stowarzyszeń lokalnych, opierających swoją działalność o formułę społeczną. Takie rozwiązanie pozwala na uwzględnienie różnorodności regionu, ale jednak utrudnia wypracowanie wspólnych stanowisk. Podczas dyskusji przedstawiono również przykład Wielkopolskiej Organizacji Turystycznej, która stale notuje wzrost liczby członków, co może być efektem rozwoju organizacji oraz dostrzeżenia nowych form działalności w ostatnich latach. Podkreślono, że na strukturę członków duży wpływ ma także kwestia ich potencjału finansowego, który są w stanie wnieść w postaci składek członkowskich do organizacji.

2. Rozmówcy podjęli temat dotyczący wyboru skutecznej formy działalności przez organizacje. Jako przykłady postużyły doświadczenia:
 - » ŚOT, która oparła ją o współpracę ze wspomnianymi stowarzyszeniami JST, które są stabilnymi partnerami pod względem finansowym i organizacyjnym.
 - » K-POT, która stworzyła markę regionu o charakterze parasolowym, a jej konstrukcja marketingowa umożliwiła i zachęciła struktury lokalne do tworzenia własnych submark.
 - » WOT, która oparła swoją działalność na budowaniu marki w oparciu o współpracę, badania i edukację, a obecnie poszukuje koncepcji tworzenia struktury submarek produktowo-obszarowych.
3. Podczas dyskusji podkreślano, że warto działania organizacji oprzeć o współpracę z najbardziej aktywnymi i awangardowymi członkami (np. w formie zespołu kreatywnego).
4. Rozmówcy podjęli również temat kluczowych kompetencji zarządczych organizacji turystycznych, do których zaliczyli:
 - » umiejętność tworzenia trwałych sieci współpracy,
 - » umiejętność budowania relacji o niehierarchicznym charakterze,
 - » dyplomację w relacjach międzyorganizacyjnych,
 - » umiejętność dzielenia się odpowiedzialnością,
 - » otwartość organizacyjną.
5. Uczestnicy dyskusji stwierdzili, że każda z regionalnych organizacji turystycznych, mimo że działają one, w formalnie jednolitym, tzw. systemie POT-ROT-LOT, to wypracowały własne metody współpracy ze swoimi członkami. To rozwiązanie przekłada się na różne systemy współpracy z zarządcami destynacji.
6. Rozmówcy nie podjęli się rozstrzygnięcia, który z realizowanych przez Rot-y modeli jest lepszy. Zwrócili uwagę na fakt, że oceniać można jedynie skuteczność w zarządzaniu, tzn. efektywność współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami, osiąganymi sukcesami na polu krajowym i międzynarodowym (np. sukcesy w programie „Polska Marka Turystyczna”, Certyfikat POT w konkursie na „Najlepszy Produkt Turystyczny”).

BADANIA RUCHU TURYSTYCZNEGO I ICH PRAKTYCZNE WYKORZYSTANIE W KSZTAŁTOWANIU POLITYKI ROZWOJU MARKI I PRODUKTÓW I ICH MARKETINGU

Dr Krzysztof Borkowski

Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie



Kierownik Zakładu Obsługi Ruchu Turystycznego w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, Pełnomocnik Rektora ds. Badań Naukowych w Wyższej Szkole Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Kierownik Międzyuczelnianego zespołu Ekspertów przy Małopolskiej Organizacji Turystycznej, Członek Zespołu Roboczego ds. badań w turystyce w Ministerstwie Sportu i Turystyki, Członek Rady Programowej ds. Rozwoju i Promocji Turystyki w Małopolsce

Doświadczenie dydaktyczne: obsługa ruchu turystycznego, negocjacje i sprzedaż, projektowanie imprez turystycznych, organizacja i funkcjonowanie jednostek obsługi ruchu turystycznego, systemy informatyczne w turystyce, pilotaż wycieczek zagranicznych, tworzenie produktu turystycznego, metody i techniki obsługi ruchu turystycznego.

Autor licznych publikacji z zakresu turystyki, marketingu oraz badań ruchu turystycznego oraz autor i współautor wielu badań, opracowań naukowych i ekspertyz realizowanych na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

- » *Mgr Leszek Mazanek / Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie*
- » *Dr hab. Tadeusz Grabiński / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*
- » *Dr hab. Renata Seweryn / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

METODA BADANIA PRZYJAZDOWEGO RUCHU TURYSTYCZNEGO DO KRAKOWA I MAŁOPOLSKI JAKO ZESTAW DOBRYCH PRAKTYK DLA INNYCH OBSZARÓW RECEPCJI TURYSTYCZNEJ

Uwagi wstępne

Zdaniem prof. Kazimierza Zająca, polskiego statystyka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie: „Kraje, regiony, które nie potrafią się policzyć na rynkach świata nie mogą się liczyć”. Istotą zintegrowanych badań Przyjazdowego Ruchu Turystycznego według wzoru Małopolskiej Organizacji Turystycznej jest identyczne, tak samo obliczane na każdym poziomie systemu akcji, pozyskiwanie danych od uczestników przyjazdowego ruchu turystycznego, w których wykorzystywane są w ten sam sposób zebrane informacje (dane) wejściowe (tak ilościowe, jak i jakościowe).

Istotę zintegrowanego monitoringu ruchu turystycznego w Polsce wyjaśnić można popularnym sloganem „myśleć globalnie – działać/realizować lokalnie”, a syntetyzować CENTRALNIE. Z pomocą w rozwiązaniu problemu przychodzi ponadto formuła Bayesa: „na podstawie zjść przeszłych, znając dystrybucję możliwości przyszłych, można obliczać prawdopodobieństwo tego, co nastąpi”. Równoległe z tą formułą obowiązuje zawsze zasada „ex nihilo nihil fit” oznaczająca, że oprócz zera wiadomości niczego się z informacyjnego zera nie wydobędzie.

Istnieje potencjalna możliwość transferu technologii badań naukowych z zakresu diagnozowania zjawisk towarzyszących strumieniom przyjazdowego ruchu turystycznego stosowanej w Krakowie i Małopolsce do konkretnego Obszaru Recepcji. Przeniesienie badań zjawisk generowanych przez przyjazdowy ruch turystyczny z jednego obszaru recepcji turystycznej (destynacji - Żemła, M. jak i Seweryn, R. stosują w swoich pracach pojęcie Obszar Recepcji Turystycznej, jako synonim angielskiego słowa „DESTINATION”) – Kraków do drugiej destynacji [ORT]⁸, generalizując zagadnienie tytułowe, polega na procesie przystosowywania istniejącej już metody badań naukowych Międzyuczelnianego Zespołu Ekspertów Małopolskiej Organizacji Turystycznej w Krakowie [PL] do jej praktycznego zastosowania w innym regionie/miejscu. W wyniku transferu krakowskiej technologii badań przyjazdowego ruchu turystycznego do danego miejsca możliwa jest analiza porównawcza zjawisk. Kontynuacja badań z zastosowaniem tej samej technologii w kolejnych okresach badawczych stwarza możliwość diagnozowania (aproxymacji) przyszłych zdarzeń z badanego zakresu. Sytuacja „resetu” zjawisk turystycznych ogłoszeniem przez WHO pandemii wywołanej wirusem SARS-CoV-2 na całym świecie w tym również w Polsce pozwala na nowy etap badań porównawczych. Stwarza zarazem możliwość obserwacji dynamiki trendów sekularnych zjawisk turystycznych w badanych destynacjach w porównaniu z danymi już zglomerowanymi dla miasta Krakowa w latach „przedcovidowych” 2003-2019/2020. Wniosek: zastosowanie analogicznej technologii w miastach historycznych (niestołecznych) a frekwentowanych

⁸ ORT – akronim Obszaru Recepcji Turystycznej = Destynacja - autorzy uważają, że warto wyjaśnić znaczenie słowa destynacja, bo staje się ono coraz popularniejsze. Istnienie tego zapożyczenia odnotował już prof. Jan Miodek i uznał je za manieryczne. Należy podkreślić, że słowo „destynacja” nie jest jeszcze notowane w polskich słownikach wyrazów obcych, w przeciwieństwie do rzeczownika „destynator” jako osoby, dla której coś przeznaczone, na przykład do odbioru (z fr. destinateur). Stąd też możliwa jest forma czasownikowa np. „predestynować”, czyli nadawać się do czegoś (konkretnego) na przykład do recepcji ruchu turystycznego. Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto operacyjnie, że: „Destynacja turystyczna oznacza obszar docelowy aktywności turystycznej nadający się (predestynujący) do recepcji ruchu turystycznego i który jest (powinien być) synonimem produktu turystycznego typu obszar (miejsce)”. Żemła, M. jak i Seweryn, R. stosują w swoich pracach pojęcie Obszar Recepcji Turystycznej, jako synonim angielskiego słowa „DESTINATION”. Patrz: K. BORKOWSKI, Hodnotenie prvkov turistického produktu typu „oblast” návštevníkmi a obyvateľmi vybraných oblastí in K. BORKOWSKI, E. JANIGOVÁ, V. BEDNAROVÁ, M. ĽABAJ, J. SOBČUK, M. KOVAČIC, P. JAŠKO, 2012 Správa z pilotných výskumov turistického ruchu na poľsko-slovenskom pohraničí. Raport z pilotażowych badań na pograniczu polsko-słowackim, praca zbiorowa, (red.) K. BORKOWSKI, WSTiE – Sucha Beskidzka – KU – Ružomberok 2012, ISBN 978-83-926999-9-6, s. 60–62.; M. ŻEMŁA, Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2010, ISBN 978-83-60953-29-7.; R. SEWERYN, Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, ISSN 1899-0428, ISBN 978-83-7252-602-1.

turystycznie stwarza możliwość analizy porównawczej obszarowych produktów turystycznych typu „miasto”. Celem prezentacji jest ukazanie możliwości przystosowywania istniejącej już metody badań naukowych będącej własnością intelektualną naukowców z Krakowa [PL], narzędzi badawczych, algorytmów obliczeniowych i oryginalnych pomysłów zespołu krakowskiego⁹ do ich praktycznego zastosowania w innych regionach/miejscach.

Metody i uwarunkowania procesu transferu technologii badawczej

Proces transferu technologii badawczej zjawisk towarzyszących przyjazdowemu ruchowi turystycznemu składa się z kilku faz: adaptacji narzędzi badawczych, algorytmów obliczeniowych i oryginalnych prac badawczych według modeli i prototypów, i sprawdzaniu przebiegu proponowanego procesu technologicznego, określeniu poziomu efektywności społecznej i efektywności ekonomicznej proponowanych procesów technologicznych jako triangulacji metod badań ilościowych i badań jakościowych, analizy rynków emisyjnych turystów, wyboru najważniejszego segmentu odwiedzającego destynację, a zarazem ustalenie zasad finansowo-prawnych dla współpracy badawczej gestorów destynacji, branży przemysłu usług turystycznych i współpracujących uczelni, uruchomienia badań.

Podobną procedurę transferu technologii badawczej przeprowadzono w 2008¹⁰ roku kiedy to eksperci Międzyuczelnianego Zespołu Ekspertów Małopolskiej Organizacji Turystycznej w składzie: K. Borkowski, T. Grabiński, L. Mazanek, R. Seweryn, A. Wilkońska- przekazali w ramach umowy partnerskiej pomiędzy Małopolską Organizacją Turystyczną a Regionalną Organizacją Turystyczną Województwa Łódzkiego swoje know-how, jak również wykonali analizę zebranych danych w opracowanym przez siebie raporcie na temat: Badania ruchu turystycznego w Łodzi i województwie łódzkim w roku 2008. Opracowania te były recenzowane przez pana profesora dr hab. Leszka Koziola i panią profesor dr hab. Annę Nowakowską, a prezentowane publicznie w mieście Łodzi w obecności pana profesora dr hab. Stanisława Liszewskiego, który w imieniu Łódzkiej Organizacji Turystycznej badania te oficjalnie odbierał. Małopolska Organizacja Turystyczna przekazała całą technologię badań wraz z narzędziem w ramach umowy partnerskiej Łódzkiej Organizacji Turystycznej, która współpracowała z Uniwersytem Łódzkim reprezentowanym przez pana profesora dr hab. Stanisława Liszewskiego, zapewniającego kontynuację badań tak w mieście Łodzi, jak i województwie łódzkim. Badania te były kontynuowane w następnych latach przez zespół pod kierunkiem pana profesora dr hab. Bogdana Włodarczyka a wśród autorów był między innymi pan profesor dr hab. Jacek Kaczmarek. Pracę recenzował pan dr Andrzej Stasiak. Podobnie przekazaliśmy nieodpłatnie technologię badań wraz z narzędziem badawczym do Polskiej Organizacji Turystycznej, jak również Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej i Urzędu Stołecznego Miasta Warszawy.

Warunkiem koniecznym transferu technologii badawczej, lecz nie wystarczającym, jest oświadczenie woli partnera badań będącego gestorem (administratorem) danej destynacji. Dopiero wówczas możliwa jest procedura prawidłowego transferu know-how. W innych przypadkach można mówić o zastosowaniu techniki benchmarking’u. Jednak o tej technice możemy mówić jedynie wtedy, gdy posiadając już własne rozwiązania w ramach analizy porównawczej konfrontujemy je ze stosowanymi (rozwiązaniami) przez innych, uważanych za najlepszych w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia własnej technologii. Jest to praktyczna realizacja przysłowia: „lepiej z mądrym zgubić niż z głupim znaleźć” lub dyspozycji, by naśladować „prymusa” a nie „matoła”. Jednak gdy brak własnej technologii, warto zastanowić się nad pozyskaniem w sposób całkowicie legalny technologii dotychczas stosowanej przez zespoły autorskie, których wyniki badań podlegały wielokrotnej recenzji naukowej i wieloletniej kontroli odbiorców badań, zamiast „wyłamywać otwarte

drzwi” i dokonywać pozornych zmian w narzędziach badawczych posługując się tzw. „parafrazą pytań badawczych”¹¹.

Krakowska metoda badań ruchu turystycznego - Istota technologii triangulacyjnych badań przyjazdowego ruchu turystycznego do destynacji turystycznej

Istota badań łącznych ilościowo-jakościowych polega na podejściu triangulacyjnym z jednoczesnym wykorzystaniem możliwości jakie daje prawidłowe połączenie metod badań ilościowych z metodami badań jakościowych. Badania wykonujemy przy pomocy trzech podstawowych narzędzi: badań typu desk research, selekcji danych pochodzących z hurtowni danych (tzw. zbiór big data) pod kątem osób (unikalnych podmiotów mobilnych) spełniających odpowiednie kryteria badania oraz wywiadów bezpośrednich. Podobnego zdania są Liszewski St., Włodarczyk B., sygnalizujący w zakresie badań zjawisk ruchu turystycznego dwie zasadnicze grupy metod tj.:

- metody bezpośrednie – polegające na osobistym kontakcie badacza z uczestnikami ruchu turystycznego. Do metod tych zaliczyć można badania kwestionariuszowe (wywiad, ankieta) oraz pomiar (rejestracja turystów na parkingach, szlakach turystycznych, w muzeach itp.). Należy podkreślić duże znaczenie tego rodzaju metod ze względu na możliwość pozyskania pełnej i szczegółowej informacji na temat ruchu turystycznego oraz możliwość ich szybkiego dostosowania do konkretnych potrzeb i sytuacji,
- metody pośrednie – ich spektrum jest zdecydowanie szersze od badań bezpośrednich i nie wymagają one bezpośredniego kontaktu z uczestnikami ruchu turystycznego, ale jednocześnie posiadają dość wyraźne ograniczenia dotyczące zakresu i jakości uzyskiwanych materiałów. Do najpopularniejszych należą kwerenda, czyli zbieranie materiałów w instytucjach bezpośrednio lub pośrednio związanych z obsługą ruchu turystycznego (np. rejestracja hotelowa, badania w biurach podróży obsługujących turystykę przyjazdową) oraz rejestracja bieżąca będąca częścią sprawozdawczości statystycznej (np. frekwencja w obiektach bazy noclegowej, muzeach, atrakcjach turystycznych, wpływów z opłaty miejscowej (dawniej klimatycznej lub uzdrowiskowej), obrotów w handlu detalicznym, gastronomii i przedsiębiorstwach turystycznych (rzadziej ze względu na coraz mniejsze możliwości pozyskiwania takich danych).¹²

Również Matczak sygnalizuje sześć podstawowych sposobów rejestrowania i analizowania wielkości i struktury ruchu turystycznego w miejscowościach recepcyjnych:

- bieżąca sprawozdawczość statystyczna (k-t1 i k-tur1)³⁴ i oparte na niej opracowania tabelaryczne wykonane przez państwowe instytucje statystyczne oraz sporządzane na tej podstawie opracowania i analizy naukowe;
- okresowe rejestracje ruchu turystycznego w kilku wybranych miejscowościach prowadzone m.in. przez instytucje podległe resortowi turystyki;

¹¹ Nasza technologia od lat jest ogólnie dostępna w ramach Biuletynu Informacji Publicznej https://www.bip.krakow.pl/?sub_dok_id=58088. Jest ona również publikowana w wielu dokumentach dotyczących tych badań. <http://mot.krakow.pl/badanie-ruchu-turystycznego.html> dostęp 17.05.2021

„Najprościej mówiąc, koncepcja triangulacji oznacza, że badany temat ujmuje się z co najmniej dwóch różnych punktów widzenia. Zwykle tego rodzaju wielorakie ujęcie uzyskuje się dzięki zastosowaniu różnych perspektyw metodologicznych [to jest – różnych technik badawczych]”. (Flick 2011, 79). Można wskazać kilka sposobów na przezwycięzenie ostrego podziału na badania jakościowe i ilościowe. Punktem wyjścia tych prób jest przyjmujące się powoli założenie, że „metody jakościowe i ilościowe powinno się postrzegać jako komplementarne, a nie konkurencyjne” (Jick 1983, 135). „Prowadzi to w prostej linii do łączenia badań jakościowych i ilościowych”. (Flick 2011, 154) U. Flick, *Triangulation: Eine Einführung (Qualitative Sozialforschung) (German Edition) (German) Paperback – April 18, 2011* ISBN 13: 978-3531181257 ISBN-10: 3531181254 Edition: 3.

¹² Liszewski St., Włodarczyk B. *Badania regionalne ruchu turystycznego jako podstawa nowej regionalizacji turystycznej Polski w Regionalne badania konsumentów usług turystycznych Warszawa POT 2010 s. 6-7* https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_3_y13oryAhXv-yoKHUTMAfAQFjAlegQIChAD&url=http%3A%2F%2Fwww.pot.gov.pl%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D1614%26format%3Draw&usq=AOvVaw0n3KFB5IXGGUMMp99a4RL_

⁹ Międzyuczelniany Zespół Ekspertów Małopolskiej Organizacji Turystycznej stanowią/stanowili: od 2003 roku K. Borkowski (kierownik zespołu) WSTiE Sucha Beskidzka, T. Grabiński UE Kraków, L. Mazanek AWF Kraków, R. Seweryn UE Kraków – obecnie w dalszym ciągu pozostają w zespole badawczym, A. Wilkońska AWF Kraków (w latach 2003-2015), A. Mostowy Gut (w latach 2003-2006), M. Pocięcha AWF Kraków i M. Grzywa AWF Kraków (w roku 2003), E. Grabińska UJ Kraków (w latach 2014-2018).

¹⁰ http://www.rotwl.pl/badania_ruchu_turystycznego_województwa_lodzkiego,26,0,0.html dostęp: 17.05.2021

- lokalne pomiary ruchu turystycznego prowadzone przez różne ośrodki naukowe;
- kwerendę prowadzoną w obiektach, które bezpośrednio lub pośrednio świadczą usługi turystyczne oraz instytucjach zarządzających atrakcjami turystycznymi, a także instytucjach nadzorujących i kontrolujących ich działalność;
- badania ankietowe prowadzone w miejscowościach lub regionach turystycznych;
- oszacowania ruchu turystycznego za pomocą metod pośrednich¹³.

Pierwsza grupa narzędzi (badania typu desk research) stosowana w metodzie krakowskiej od 2003 roku opiera się na powszechnie dostępnych danych, szczególnie z Głównego Urzędu Statystycznego. Przede wszystkim są to dane pochodzące z Banku Danych Regionalnych oraz komunikatów, biuletynów, publikacji elektronicznych (w tym danych archiwalnych) dostępnych na witrynie GUS. Ponadto w badaniach wykorzystywano wszelkie inne możliwe do uzyskania informacje, pozyskane od pracowników szeroko rozumianego sektora turystycznego, przewodników, gestorów atrakcji turystycznych, organizatorów ruchu turystycznego – służby celnej, inspekcji transportu drogowego, Międzynarodowego Portu Lotniczego w Balicach, Małopolskiego Dworca Autobusowego w Krakowie. W analizach wykorzystuje się aktualne diagnozy eksperckie oraz opracowane wcześniej raporty z badań ruchu turystycznego w Krakowie za lata 2003–2020. Istotną rolę odgrywają w procesie triangulacji dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego ukazujące liczebność odwiedzających daną destynację w okresach miesięcznych według rodzajów miejsc zakwaterowania. Obowiązek ustawowej sprawozdawczości nie jest nałożony na wszystkich noclegodawców. Przy badaniach czysto ilościowych ukazywany w takich statystykach wynik jest niepełny i nie potrafi ukazać rzeczywistego globalnego obrazu zjawiska. Jednak dane pochodzące ze zbioru GUS spełniają warunek wiarygodności w zakresie opisywanych przez nie kategorii (rodzajów) obiektów noclegowych¹⁴.

Globalny obraz wielkości strumienia ruchu podróźniczego, który jest pojęciem szerszym i wchłaniającym pojęcie ruchu turystycznego daje druga grupa narzędzi zastosowana w okresie pandemii Covid-19, zbliżona do tych o których sygnalizował w 2009 roku swojej ekspertyzie teoretycznej Alejski W., „o wykorzystaniu Telefonicznego Systemu Komórkowej Analizy Ruchu Turystycznego jako nowej metodzie badania ruchu turystycznego opartej się na wykorzystaniu technologii telefonii komórkowej drugiej i trzeciej generacji”¹⁵, a przy pomocy których dokonuje się selekcji danych pochodzących z hurtowni danych (tzw. zbiór big data) pod kątem osób (unikalnych podmiotów mobilnych) spełniających odpowiednie kryteria badania¹⁶. Dane wykorzystane do analizy pochodzą z hurtowni danych (tzw. zbiór big data) DMP¹⁷ Selectivv¹⁸, a pozyskane zostają w wyniku zapytań oraz wyświetleń reklam w kanale mobilnym, jak również od wydawców konkretnych aplikacji. W skład rozwiązań technologicznych Selectivv wykorzystywanych w badaniu wchodzi również platforma Selectivv DSP, służąca do zakupu

¹³ Matczak, A. Stan badań ruchu turystycznego w Polsce, [w:] turystyka jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. Rocznik centralnego Programu Badań Podstawowych 08.06. Wyniki prac z roku 1988, instytut turystyki, Warszawa 1990, s. 172

¹⁴ Szczególnie po wprowadzonej przez GUS w 2016 roku tzw. imputacji danych: Dane od stycznia 2012 roku z badania KT-1 dotyczą wszystkich turystycznych obiektów noclegowych posiadających 10 lub więcej miejsc noclegowych (łącznie z pokojami gościnnymi i kwaterami agroturystycznymi). Za lata 2009-2011 dotyczą obiektów zbiorowego zakwaterowania. Począwszy od danych za 2016 roku w statystyce dotyczącej turystycznej bazy noclegowej wprowadzono metodologię imputacji danych dla jednostek zobowiązanych do złożenia sprawozdania na formularzu KT-1, które odmówiły udziału w badaniu. Liczba obiektów i miejsc noclegowych jest dostępna tylko za miesiąc lipiec (stan na dzień 31 lipca). <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/podgrupy/478> dostęp: 18.05.2021

¹⁵ M Alejski W. TeLSKART@ – Nowa metoda badań oraz pomiaru wielkości ruchu turystycznego Folia Turistica Kraków 2009 nr 21 s. 97 [https://wtir.awf.krakow.pl/attachments/article/148/TeLSKART%20-%20innowacyjna%20metoda%20badania%20ruchu%20turystycznego%20\(Folia%20Turistica%20Vol.%2021\).pdf](https://wtir.awf.krakow.pl/attachments/article/148/TeLSKART%20-%20innowacyjna%20metoda%20badania%20ruchu%20turystycznego%20(Folia%20Turistica%20Vol.%2021).pdf)

¹⁶ TURYSTA KRAJOWY = Użytkownik urządzenia mobilnego, który spędził minimum dwa dni (w tym nocleg) w Mieście Krakowie i nie jest jego mieszkańcem. Jego strefą zamieszkania jest inna geolokalizacja w Polsce. Użytkownik spędził nocleg w Krakowie jeśli spędził w nim co najmniej 4h w godzinach 23.00-7.00. Pobyt w Krakowie nie przekraczał 90 dni w okresie 12 miesięcy. Analogicznie TURYSTA ZAGRANICZNY = Użytkownik urządzenia mobilnego, który spędził minimum dwa dni (w tym nocleg) w Mieście Krakowie i nie jest jego mieszkańcem. Jego strefą zamieszkania jest inna geolokalizacja niż Polska. Użytkownik spędził nocleg w Krakowie jeśli spędził w nim co najmniej 4h w godzinach 23.00-7.00. Pobyt w Krakowie nie przekraczał 90 dni w okresie 12 miesięcy.

¹⁷ Selectivv DMP Data Management Platform (hurtownia danych)

¹⁸ <https://selectivv.com/portfolios/realizacja-badawcza-badanie-ruchu-turystycznego/> dostęp: 17.05.2021

powierzchni reklamowej w kanale mobilnym zgodnie z metodologią RTB¹⁹. Podobne rozwiązanie ale oparte o odmienną zasadę zostało przedstawione w publikacji Borkowskiego K.²⁰.

W trzeciej grupie narzędzi posłużono się wywiadami bezpośrednimi w formie ankiety (bezpośrednia rozmowa z respondentem przeprowadzona przez ankietera przy użyciu formularza). Ankietowanymi byłiby w tym przypadku odwiedzający krajowi i zagraniczni przybywający do danej destynacji, tj. turyści (co najmniej z jednym noclegiem) oraz odwiedzający jednodniowi, którzy przybyli w celu poznawczym, wypoczynkowym, zawodowym, religijnym, rodzinnym, zdrowotnym itp., a ich pobyt nie przekraczał 90 dni. W badaniach pomija się przyjazdy, które wiązały się ze stałą pracą w mieście.

Metoda

Jednym z ważniejszych celów analiz ruchu turystycznego jest określenie globalnej wielkości ruchu turystycznego w danym miejscu i czasie. Jest to szczególnie trudne w przypadku stosowania metody badań ankietowych. Punktem wyjścia tych badań jest określenie wielkości próby i jej parametrów (miejsce i czas ankietowania oraz dobór ankietowanych osób). Chcąc określić niezbędną wielkość próby i możliwy błąd oszacowań wynikający z analizy zebranych ankiet należy m.in. znać wielkość populacji generalnej, operat losowania oraz sposób pobierania próby.

Z przytoczonych założeń i posiadanych przez zespół krakowski doświadczeń można wysnuć następujące wnioski.

Wielkości błędów szacunku w wariancie szacowania frakcji $f=0,5$ są największe w porównaniu do innych wartości frakcji. Różnice na korzyść mniejszych frakcji wynoszą odpowiednio:

- 2% dla frakcji 0,6 i 0,4
- 9% dla frakcji 0,7 i 0,3
- 25% dla frakcji 0,8 i 0,2
- 66% dla frakcji 0,9 i 0,1

Oznacza to, że jeżeli mamy próbę dającą w przypadku frakcji 0,5 oszacowania z błędem np. 4% i szacujemy z tej próby parametr z wartością wskaźnika na poziomie 0,8, to błąd szacunku tego parametru nie wynosi 4%, tylko jest mniejszy o 25%, co oznacza błąd na poziomie 3%.

Duże rozmiary populacji $N=10$ mln oraz $N=13$ mln niwelują różnicowanie wielkości błędów szacunków ze względu na ten parametr. Natomiast duże różnice błędów szacunków obserwuje się w przekroju wielkości próby n oraz poziomów ufności u .

Spośród wyróżnionych wariantów poziomów ufności u wybrano wariant 95%, który

w badaniach społeczno-ekonomicznych jest przyjmowany jako standardowy.

Punktem wyjścia w procesie decyzyjnym ustalania liczebności ankiet w próbie jest wariant $f=0,5$ jako

¹⁹ RTB to model zakupu powierzchni reklamowej w czasie rzeczywistym, w oparciu o licytację reklamodawców. System RTB automatycznie wybiera reklamodawcę, który oferuje najwyższą stawkę za wyświetlenie reklamy.

²⁰ Borkowski K. Subiektywne poczucie bezpieczeństwa osobistego podczas rekreacyjnego pobytu w destynacji—Case Study: Kraków Zeszyty Naukowe WSTiE Sucha Beskidzka tom 16rocznik VIII numer 2/2019 s.20 patrz: System Bezpieczeństwa Socjalnego Turystów (SBST) Tourist Social Security System (TSSS) w oparciu o technologie internetowe, które są jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin współczesnej informatyki stosowanej umożliwia:

- w ramach CRM rejestracji elektronicznej turysty w destynacji w wariantach:

a) przed przyjazdem,

b) w trakcie pobytu w destynacji.

- umożliwia w ramach GSM połączeń awaryjnych z osobami przyjezdnymi a osobami miejscowymi (stałymi mieszkańcami) gotowymi udzielić turyście pomocy (np. językowej) w sytuacji wezwania.

wariant prowadzący do największych błędów oszacowań, zgodnie z zasadą, że gorzej już być nie może.

Uwzględniając dwa poprzednie punkty, ustalenie rozmiarów ankietowania odbywa się na podstawie informacji zamieszczonych w poniższej tabeli w module 3:

Skutki stopniowego powiększania liczby ankietowanych

		Liczby ankiet w przekroju N, u, e				
N	ufność	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
10 000 000	0,95	9594	4266	2400	1536	1067
13 000 000	0,95	12473	5546	3120	1997	1387

Biorąc pod uwagę koszty finansowe ankietowania, odrzucono wariant z 1% błędów szacunków. Jako wyjściowy przyjęto wariant e=2%, w którym liczba ankiet zawiera się w granicach od 2400 w populacjach N=10 mln do 3120 w populacjach N=13 mln, z dodatkową opcją zwiększania liczby ankiet w kierunku wariantu z błędami szacunku na poziomie 1,5%.

Niezwykle istotnym z punktu widzenia wymagań współczesnej gospodarki turystycznej jest opracowanie metody STAŁEGO ZINTEGROWANEGO MONITORINGU STRUMIENIA RUCHU TURYSTYCZNEGO w skali mezo- i makroekonomicznej. W związku z obecnością Polski w strefie Schengen zachodzi ponadto konieczność dostosowania metodologii badań do uwarunkowań i wytycznych UE odnośnie tworzenia statystyki turystyki.

Ponieważ przeprowadzenie badań reprezentatywnych ruchu turystycznego wymaga dużych prób, a zatem jest dość kosztowne, natomiast pieniądze na prowadzenie badań występują na poziomie struktur administracji samorządowej, nie jest realne finansowanie badań poza lub na styku tych struktur. Istnieje jednak możliwość dowolnego aglomerowania odczytów wykonanych na poziomie szczebla podstawowego i stworzenie KAŻDEJ POŻĄDANEJ KONFIGURACJI TRANSADMINISTRACYJNEJ – obejmującej region turystyczny o wspólnej, wyraźnej i wyjątkowej ofercie/propozycji sprzedaży (USP). Dodatkowo zachodzi:

- możliwość syntezy zjawisk na poziomie krajowym/narodowym,
- możliwość analiz porównawczych polskich zjawisk ze zjawiskami innych krajów, w tym zwłaszcza krajów konkurujących na rynku turystycznym Europy, świata lub innej interesującej badacza destynacji turystycznej,
- możliwość zapobiegania zjawiskom społecznie niepożądanym wiążących się z recepcją ruchu turystycznego w Polsce,
- możliwość prezentacji kompleksowego wizerunku polskiej turystyki przyjazdowej, tak pod względem pomiaru jakościowego, jak i ilościowego.

Podsumowując dyskusję wszystkich trzech paneli dochodzimy do konkluzji, że należy stworzyć Bazę Danych Turystycznych (BDT) jako podstawę zintegrowanych badań przyjazdowego ruchu turystycznego (BRT).

W roku 2022/23 będzie (powinna być) utworzona ogólnopolska Baza Danych Turystycznych zgodnie z następującymi założeniami:

1. Wykonawca – zespół MOT pod kierunkiem K. Borkowskiego.
2. Współwykonawcy – przedstawiciele Regionalnych Organizacji Turystycznych.

3. Koordynacja – Polska Organizacja Turystyczna.
4. Nadzór – Ministerstwo Sportu i Turystyki.
5. Współpraca statystyczna – zespół ekspertów GUS tworzących Bank Danych Lokalnych.
6. Współpraca telemetryczna – firma Selectivv.
7. Cele krótkookresowe – konstrukcja otwartej bazy danych zawierającej kompleksowe i ujednolicone dane pozwalające na prowadzenie wyczerpujących analiz ruchu turystycznego na terenie całego kraju.
8. Cele średniookresowe – utworzenie internetowej bazy wiedzy zawierającej otwarte raporty w wersji elektronicznej z przeprowadzonych badań opartych na zasobach BDT.
9. Cele długookresowe – podjęcie działań mających na celu utworzenie Europejskiej Bazy Danych Turystycznych (EBDT) we współpracy z zagranicznymi organizacjami turystycznymi oraz z Eurostatem.
10. Wyjściowa wersja BDT – dane ankietowe zebrane przez zespół MOT w latach 2003-2021 w ramach badań ruchu turystycznego w Krakowie (KRK) oraz Małopolsce (MLP).
11. Wyjściowa wersja bazy wiedzy – raporty z lat 2003-2021 opracowane przez zespół MOT.
12. Użytkownicy – władze samorządowe, firmy z branży turystycznej i oświaty, pracownicy nauki prezentujący wyniki swoich badań w formie monografii i artykułów, rozpraw habilitacyjnych, prac doktorskich, a także studenci piszący prace dyplomowe oraz prace zaliczeniowe.
13. Efekty – utworzenie narzędzia badań mogącego stanowić wzór i zachętę do podejmowania podobnych inicjatyw w innych obszarach.
14. Innowacyjność – w toku prac powstaną nowe, rozbudowane metody analizy danych ankietowych prowadzące do pojawienia się nowej dziedziny wiedzy, którą proponuje się nazwać ankietometrią (na wzór ekonometrii, taksonometrii, geometrii).

Aneks

Słownik pytań ankietowych

Dane ankietowe tworzące Bazę Danych Turystycznych powinny być precyzyjnie zdefiniowane tak, aby przy agregacji danych z różnych lat czy też z różnych badań ankietowych zachować ich porównywalność. Poniżej podaje się kilka przykładów definicji pytań, z kategorii pytań metryczkowych.

Wiek

- W treści pytania należy poprosić o podanie liczby ukończonych lat, by następnie móc je aglomerować w przedziałach 5-letnich (poniżej 20 lat, 20-24 lat, 25-29 lat, powyżej 70 lat)
- Do analizy poza przedziałami 5-letnimi generuje się przedziały wieku
 - » 10-letnie (poniżej 20 lat; 20-29 lat, 60-69 lat, 70 i więcej)
 - » 20-letnie (poniżej 20 lat, 20-39 lat, 40-59 lat, 60 i więcej)
 - » 30-letnie (poniżej 30 lat, 30-59 lat, 60 i więcej)

Kraj pochodzenia

- W treści pytania należy poprosić podanie nazwy kraju
- Do analizy dokonuje się agregacji krajów tworząc 15 grup:
 - » odrębnie duże kraje europejskie: W. Brytania, Niemcy, Francja, Włochy
 - » Hiszpania i Portugalia
 - » Europa Wschodnia
 - » Skandynawia i Dania

- » Europa Środkowa
- » Europa Południowa
- » Bliski Wschód
- » Odrębnie kontynenty: Afryka, Ameryka Płn, Ameryka Płd i Środkowa, Azja, Australia

- W drugim wariantcie wyróżnia się następujące 7 grup krajów:
 - » odrębnie duże kraje europejskie: W. Brytania, Niemcy, Francja, Włochy
 - » Europa Wschodnia
 - » Pozostałe kraje europejskie
 - » Pozostałe kraje

Lata przeprowadzenia ankiety

Na podstawie numerów lat z których pochodzą dane dokonuje się ich agregacji w dwóch wariantach:

- Okresy 2-letnie
- Okresy 3-letnie

Agregacja danych z sąsiadujących lat pozwala na analizę pytań zawierających dużą liczbę wariantów.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Teresa Buczak** – ekspert w Departamencie Strategii i Rozwoju Polskiej Organizacji Turystycznej
- **Dominik Borek** – dyrektor Departamentu Turystyki w Ministerstwie Sportu i Turystyki
- **Paweł Mierniczak** - Dyrektor Małopolskiej Organizacji Turystycznej
- **Natalia Kulec-Greń** - Kierownik Referatu Polityki Turystycznej Miasta Krakowa, Wydziału Turystyki Urzędu Miasta Krakowa
- **Grzegorz Biedroń** - Prezes Zarządu Małopolskiej Organizacji Turystycznej

Uczestnicy prowadzonego przez Leszka Mazanka panelu omówili zagadnienia związane z badaniami ruchu turystycznego. W wyniku dyskusji przedstawili następujące wnioski:

1. Palącą potrzebą interesariuszy rynku turystycznego jest dostęp do ujednoczonych informacji będących efektem prowadzonych badań w turystyce. Badania powinny być realizowane w oparciu o wypracowaną wspólnie przez różne podmioty rynku turystycznego oraz instytucje badawcze metodologię. Obecnie badania są rozdrobnione, realizowane przez wiele różnych podmiotów, według różnych metodologii. Zastosowanie jednej, porównywalnej metodologii badań ruchu turystycznego w Polsce będzie pomocne w podejmowaniu decyzji z punktu wi-

dzenia politycznego np. w Ministerstwie Sportu i Turystyki, ale również decyzji gospodarczych podejmowanych przez przedsiębiorców.

2. Kluczowe znaczenie dla rozwoju turystyki ma wykorzystanie badań ruchu turystycznego przy planowaniu działań promocyjnych prowadzonych przez Polską Organizację Turystyczną, regionalne i lokalne organizacje turystyczne oraz przedsiębiorców. Rozmówcy stwierdzili, że dobrym integratorem mogłaby być POT. W przeszłości instytucja podejmowała takie inicjatywy, np. opracowując podręcznik, który zawierał propozycję metodologii dla całej Polski. Obecnie POT realizuje badania marketingowe, ale fragmentarycznie. Brakuje badań dotyczących zachowań turystów i pełnego ruchu turystycznego w całej Polsce i w ciągu całego roku. Potrzebę integracji badań zgłaszają różne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki, m.in. Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych.
3. Paneliści zgodnie stwierdzili, że konieczne jest zabezpieczenie finansowe służące realizacji badań ruchu turystycznego na szczeblu centralnym. Wymaga to mocniejszego lobbowania i wyraźnego komunikowania potrzeb branży turystycznej, która ma wysoki wkład w PKB w Polsce. Istnieją środki w budżecie państwa i w budżetach samorządowych, które mogłyby być przeznaczone na turystykę (w tym na badania), jeżeli będzie taka wola decydentów. Wg. rozmówców najlepszym rozwiązaniem byłoby zabezpieczenie stałego finansowania dla ROT-ów i LOT-ów, tak jak jest to w wielu państwach europejskich (opłata turystyczna).
4. Rozmówcy doszli do wniosku, że badania mają wymiar promocyjny i pragmatyczny. Na przykładzie Krakowa można stwierdzić, że są one niezbędne w budowaniu polityki turystycznej miasta, które postawiło na politykę turystyki zrównoważonej. W chwili obecnej trwa odbudowa ruchu turystycznego po pandemii. Realizacja przyjętej przez miasto strategii wymaga badań ruchu turystycznego, służących mierzeniu efektów prowadzonych działań oraz wpływ ruchu turystycznego na gospodarkę miasta. Wyniki badań wyznaczają kierunki działań, które przekładane są przez samorząd na bieżącą aktywność, umożliwiają planowanie strategii, kampanii produktowych i wizerunkowych, dostosowywania komunikatów do poszczególnych profili odbiorców. Ogromne znaczenie w budowaniu marki terytorialnej i jej wizerunku mają również analizy eksperckie. Zauważono, że podczas pandemii doszło do zmian w realizacji badań. Zakres badań został poszerzony o zagadnienia wynikające ze zmian dotyczących dostępności oferty turystycznej podczas pandemii. Miasto Kraków przygotowując raport zleciło uzupełnienie materiału za 2020 rok o dane dotyczące profili grup docelowych w oparciu o kryteria psychograficzne i behawioralne. Należy podkreślić, że wyniki badań są coraz bardziej precyzyjne i szczegółowe, wykorzystują nowe technologie, umożliwiające pozyskiwanie danych z różnych baz danych tzw. big data pochodzących z telefonii komórkowej.
5. Uczestnicy panelu podkreślali, że badania mogą wpływać na ograniczenie szarej strefy i wspierać funkcjonowanie turystyki, działającej zgodnie z właściwymi regulacjami.
6. Podsumowanie dyskusji zaowocowało następującymi wnioskami dotyczącymi zakresu badań, sposobu prezentacji oraz ich koordynacji:
 - Badania posiadają swój stały trzon oraz pozostałe obszary, które są zmienne.
 - Nie wszystkie badania powinno się powtarzać w każdym roku, np. badania wizerunkowe realizujemy wtedy, kiedy wchodzimy z nowym produktem lub otwieramy się na nowe rynki.
 - W ramach zintegrowanego systemu badań powinny być realizowane tematy, które będą powtarzane co roku, takie jak wielkość ruchu turystycznego, wydatki turystów, monitorowanie satysfakcji turystów z pobytu w danym regionie.
 - Odrębne badania dotyczą pojedynczych produktów lub są ukierunkowane na segmentację, ale w przypadku zintegrowanych badań wiele analiz można wykonać na bazie istniejących danych.
 - Powinien funkcjonować jeden podmiot koordynujący badania w Polsce, który zasilił MSiT i POT, a także dostarczy danych regionom (turystyka w układzie regionalnym). To byłby po-

wrót do istniejącego w przeszłości sprawdzonego modelu zarządzania badaniami w turystyce przez Instytut Turystyki. Obecnie informacja jest rozproszona. Pomysł powstania jednostki centralnej (na wzór Instytutu Turystyki), która zajęłaby się wyborem, agregowaniem, przetwarzaniem, opracowywaniem danych powinien być poważnie rozważony.

- Ważne jest gromadzenie danych, ich przetwarzanie, opracowywanie wniosków, interpretacja, wnioskowanie i sporządzanie rekomendacji, które powinny być dostępne w wersji uproszczonej dostosowanej do różnych segmentów odbiorców. W tym przypadku interpretacji i sposób prezentacji zostały uznane za równie ważne, jak same badania.

*Dr hab. Renata Seweryn
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Pracownik Katedry Turystyki w Instytucie Zarządzania, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Pełnomocnik Rektora UEK ds. Jakości Kształcenia na lata 2021-2024, członkini Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Rady Instytutu Zarządzania, Senackiej Komisji ds. Dydaktyki, przewodnicząca Uczelnianej Rady Doskonałości Dydaktycznej UEK, członkini Międzyuczelnianego Zespołu Ekspertów przy Małopolskiej Organizacji Turystycznej, członkini Zespołu Ekspertów Turystyki Krakowa.

Ponad 30 lat doświadczenia w prowadzeniu zajęć dydaktycznych z 12 przedmiotów z zakresu turystyki, współrealizatorka ponad 20 badań statutowych Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Autorka i współautorka ponad 210 publikacji z dziedziny ekonomiki turystyki, marketingu turystycznego i hotelarstwa.



- » *Dr hab. Tadeusz Grabiński / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*
- » *Dr Krzysztof Borkowski / Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie*

BADANIA WPŁYWU EKONOMICZNEGO TURYSTYKI NA GOSPODARKĘ KRAKOWA JAKO ZESTAW DOBRZYCH PRAKTYK DLA INNYCH OBSZARÓW RECEPCJI TURYSTYCZNEJ

Uwagi wstępne

Zdaniem prof. Jana Gehla, duńskiego architekta i urbanisty „Dzisiaj aglomeracje konkurują ze sobą o turystów, inwestycje i konferencje tak, jak supermarkety o klientów”. Decyzje inwestorów i odwiedzających zależą od atrakcyjności obszaru recepcji, a konkurencja między destynacjami jest ogromna. Regionalne i lokalne organizacje turystyczne nie mają wprawdzie wpływu na rozstrzygnięcia inwestycyjne, urbanistyczne czy komunikacyjne, zwiększające komfort życia na danym terenie i tym samym podnoszące jego atrakcyjność turystyczną. Jest jednak coś, co mogą zrobić, aby dany region czy gmina plasowała się w czołówce miejsc docelowych podróży. Co to takiego? Odpowiedź jest prosta – należy

przekonać miejscowych decydentów o tym, że turystyka przynosi lokalnej gospodarce konkretne wymierne efekty ekonomiczne, także w branżach nie związanych bezpośrednio z turystyką.

Mnożnikowe efekty z turystyki – istota i logika liczenia

Turystyka oddziałuje na wiele sfer życia człowieka, wywołując określone skutki. Te ostatnie mają zróżnicowany zakres i charakter, aczkolwiek najczęściej kumulują się one na trzech płaszczyznach: gospodarczej, społeczno-kulturowej i przestrzenno-środowiskowej.

Jedną z ważniejszych konsekwencji ekonomicznych turystyki w miejscach docelowych podróży jest fakt, że wywołuje ona przekształcenia w lokalnej gospodarce – napływa do niej kapitał, firmy notują wyższe obroty, rozwijają się małe i średnie przedsiębiorstwa, powstają nowe miejsca pracy, zwiększają się dochody mieszkańców, a do budżetu wpływają wyższe podatki. Zmiany te są następstwem procesów i działań realizowanych przez miejscowe podmioty – przedsiębiorstwa turystyczne, lokalne władze, mieszkańców oraz instytucje i organizacje związane z ruchem turystycznym. Podmioty te podejmują rozmaite przedsięwzięcia zmierzające do zapewnienia odwiedzającym możliwości realizacji motywów podróży oraz jak najlepszych warunków pobytu. Niezbędna okazuje się zwłaszcza odpowiednia lokalna sfera różnorodnych dóbr i usług turystycznych. Dążenie do jej dopasowania do zmieniających się (obecnie bardzo szybko) potrzeb i preferencji turystów, jak też zapotrzebowanie zgłaszane przez personel bezpośrednio i pośrednio obsługujący gości odwiedzających destynację wywołuje rozwój innych branż lokalnej gospodarki. Stąd mówi się o tzw. mnożnikowych efektach turystyki.

Pierwotnym impulsem ekonomicznego rozwoju obszaru recepcji (czyli mnożnikowych funkcji turystyki) są **wydatki odwiedzających dane miejsce**, które, przepływając przez lokalną gospodarkę, mnożą się i rozkładają na wiele jej dziedzin (branż).

Pieniądze te stanowią nowy, dodatkowy dochód, który jest niejako „wpompowany” z zewnątrz do układu gospodarczego terenu recepcji, a którego nie byłoby, gdyby turyści nie odwiedzili tej destynacji.

Przyjmuje się, że model mnożnikowych efektów ekonomicznych z turystyki na danym obszarze można przedstawić za pomocą równania:

$$K = a + b + c,$$

gdzie: **K** – mnożnikowy efekt ekonomiczny z turystyki na danym obszarze, **a** – efekt bezpośredni, **b** – efekt pośredni, **c** – efekt indukowany.

Bezpośredni efekt ekonomiczny uzyskiwany jest w tej części lokalnej gospodarki, która bezpośrednio zaspokaja popyt turystów. Wydatki odwiedzających na zakwaterowanie, wyżywienie, zwiedzanie, komunikację, pamiątki itd., to przychody miejscowych firm turystycznych oraz płace (dochody) zatrudnionych w nich pracowników (mieszkańców). Zatem każdy wzrost wydatków turystów (popytu turystycznego) to wzrost lokalnych **zysków i płac**.

Znaczenie turystyki jest tym większe, że kreuje ona też dodatkową działalność gospodarczą (a tym samym zatrudnienie), pobudzając koniunkturę w innych sektorach.

Pośredni efekt ekonomiczny obejmuje przychody tej części lokalnej gospodarki, która tylko pośrednio jest związana z turystyką (rolnictwo, różne branże przemysłu, handel, usługi serwisowe, informatyczne itd.).

Przedsiębiorstwa turystyczne pieniądze uzyskane od turystów przeznaczają m.in. na wydatki:

- zakupy przedmiotów pracy koniecznych do dalszej produkcji (surowców i materiałów do przygotowania posiłków i napojów, środków czystości, gazu, prądu, usług obcych itd.),
- podatki do budżetu państwa,
- ewentualne inwestycje (materiały i usługi budowlane, sprzęt, środki transportu itp.).

Wydatki te przekształcają się w:

- przychody lokalnych dostawców firm turystycznych i płace zatrudnionych w nich pracowników,
- wpływy do lokalnego budżetu i płace zatrudnionych w nich pracowników,
- przychody przedsiębiorstw realizujących inwestycje i płace ich pracowników.

Następnie dostawcy (kooperanci) przedsiębiorstw turystycznych oraz firmy realizujące inwestycje za otrzymane pieniądze dokonują zakupów przedmiotów pracy u swoich dostawców, ci u swoich dostawców itd. Wszyscy oni płacą wynagrodzenia swoim pracownikom (stanowiące wpływy miejscowych gospodarstw domowych), opłacają podatki do budżetu oraz finansują swoje inwestycje (tworzące nowe miejsca pracy, czyli kolejne dochody miejscowej ludności).

Nie sposób pominąć też faktu, że z lokalnego budżetu finansowane są inwestycje (drogi, mosty, parkingi itp.), które nie tylko generują przychody firm je realizujących i płace ich pracowników, ale także po uruchomieniu tworzą kolejne miejsca pracy, a tym samym kolejne wpływy lokalnych gospodarstw domowych.

A zatem jakkolwiek zmiana w poziomie popytu, która wpłynie na sektor turystyczny (bezpośrednią obsługę ruchu), będzie oddziaływać także na dostawców tego sektora, następnie na ich dostawców itd. Łańcuch ten nie kończy się dopóty, dopóki popyt zgłaszany przez kolejnych dostawców może być zaspokojony przez producentów z danego obszaru.

Indukowany efekt ekonomiczny to przychody tej części lokalnej gospodarki (niejednokrotnie niemal wszystkich jej dziedzin), która nie jest związana z turystyką, choć jej działalność zostaje pobudzona przez ruch turystyczny. Efekt ten polega na ogólnym wzroście wydatków, wywołanym **zwiększonymi dochodami ludności zatrudnionej w bezpośredniej i pośredniej obsłudze ruchu turystycznego**.

Miejscowa ludność zatrudniona w przedsiębiorstwach turystycznych, w urzędach, jak też u kolejnych dostawców i w firmach realizujących inwestycje przeznacza swoje dochody na jedzenie, ubranie, lekarstwa, utrzymanie domu, zakup sprzętu itp. Dzięki temu przychody odnotowują przedsiębiorstwa wytwarzające i oferujące te produkty, czyli takie, które z turystyką pozornie nie mają nic wspólnego.

Gdyby jednak nie początkowy wydatek turysty i tym samym płace obsługujących go bezpośrednio lub pośrednio pracowników, przychody tych firm nie zostałyby odnotowane.

W obiegu pieniądza przywiezionego i wydanego przez turystę na danym obszarze recepcji mogą jednak wystąpić tzw. „wycieki”. Jeśli bowiem przedsiębiorstwa turystyczne czy jakiegokolwiek inne z nimi związane albo miejscowe władze lub też lokalna ludność zatrudniona bezpośrednio bądź pośrednio w obsłudze turystów, nie są w stanie nabyć poszukiwanych przez siebie dóbr i usług na danym obszarze, będą je kupować u producentów/oferentów poza destynacją. Wywoła to odpływ pieniędzy z terenu recepcji i nastąpią „ubytki” efektu mnożnikowego na danym obszarze. Dlatego też

udział efektów pośrednich i indukowanych jest tym większy, im bardziej przemysł turystyczny destynacji łączy się z innymi lokalnymi dziedzinami gospodarki.

Reasumując, pierwotny wydatek turysty w danym miejscu docelowym podróży wywołuje dodatnie efekty ekonomiczne – jego cyrkulacja wpływa korzystnie na całą lokalną gospodarkę oraz na poziom życia miejscowej ludności. Jednocześnie całkowite efekty mnożnikowe z turystyki są tym większe, im większe są wydatki odwiedzających i/lub im więcej turystów przyjeżdża do danej destynacji oraz im więcej środków finansowych zmienia swych właścicieli na danym obszarze (a zatem im mniejsze są oszczędności lokalnych firm i mieszkańców oraz „wycieki”)²¹.

Doświadczenia z badań ekonomicznego wpływu turystyki na gospodarkę Krakowa

W badaniach wpływu turystyki na gospodarkę, których celem jest

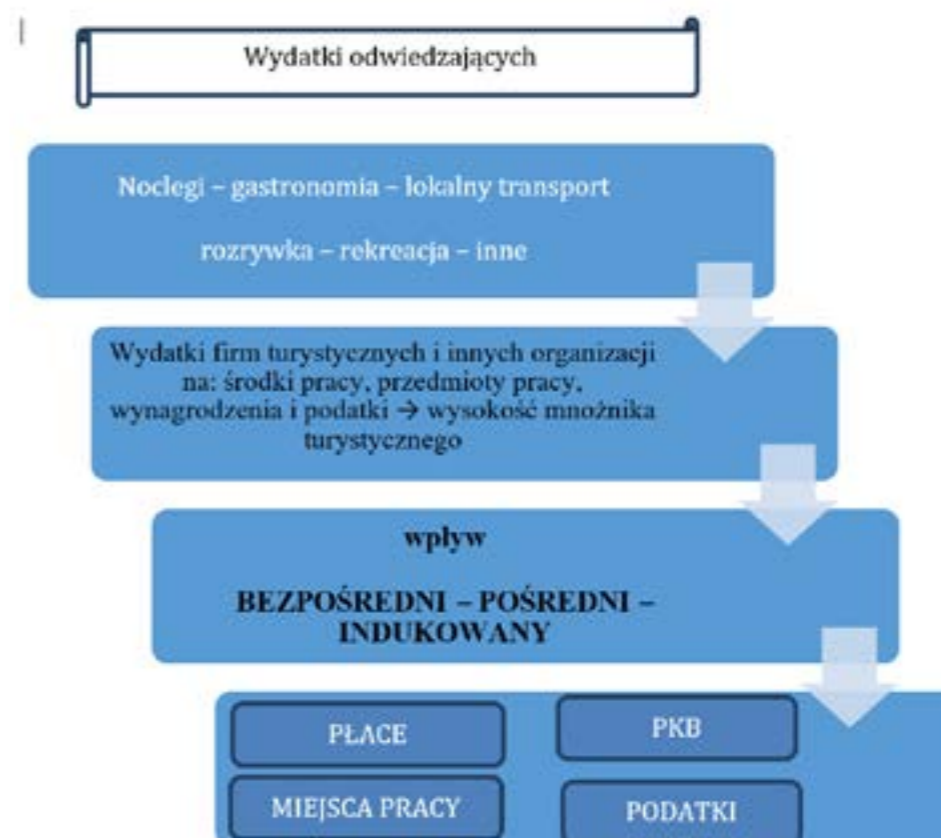
dostarczenie instytucjom i organizacjom wiedzy, którą mogą wykorzystać w podejmowaniu decyzji, planując rozwój biznesu na coraz bardziej konkurencyjnym rynku turystycznym,

obliczenie wysokości mnożnika jest warunkiem koniecznym. Prowadzone sondaże diagnostyczne, pomimo swej reprezentatywności, dostarczają bowiem informacji tylko o pewnym procencie wydatków (tak turystów, jak i obsługujących ich bezpośrednio i pośrednio firm oraz innych organizacji). Jeżeli natomiast oszacowana na podstawie wyników badań wysokość wydatków turystów zostanie zwielokrotniona przez mnożnik, można określić całkowite efekty ekonomiczne, generowane przez turystykę na danym obszarze. Jednocześnie:

bez znajomości wydatków przedsiębiorstw i innych organizacji bezpośrednio i pośrednio obsługujących odwiedzających, mnożnik nie może być policzony, a co się z tym wiąże – cel przedsięwzięcia nie zostanie osiągnięty.

Idea określenia wpływu turystyki na gospodarkę wyraża się w schemacie zaprezentowanym na rysunku 1.

» RYSUNEK 1 ISTOTA BADANIA WPŁYWU TURYSTYKI NA GOSPODARKĘ OBSZARU RECEPCJI



Źródło: Opracowanie własne

Szacując wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę danego obszaru, należy zgromadzić dane na temat:

- liczby odwiedzających (z podziałem na krajowych i zagranicznych) oraz długości ich pobytu,
- wydatków przyjezdnych, np. na: zakwaterowanie, wyżywienie (w restauracjach/barach), wypoczynek i rozrywkę, transport (publiczny, wynajem), zakupy (odzież, inne);
- wydatków lokalnych podmiotów podaży turystycznej bezpośrednio i pośrednio obsługujących odwiedzających, np. na obsługę biur, wynagrodzenia pracowników, marketing (w tym reklamę), budynki i renowację, maszyny i urządzenia, meble i wyposażenie, środki transportu, inne akcesoria, naprawę i konserwację, podatki.

W przypadku badań ekonomicznego wpływu turystyki na gospodarkę Krakowa w roku 2016 wykorzystano skierowany do odwiedzających kwestionariusz ankiety składający się z 14 pytań odnoszących się m.in. do: długości pobytu odwiedzających w Krakowie, głównego celu wizyty, miejsca i kosztu noclegu w mieście, kwot wydatkowanych przed przyjazdem na rzecz krakowskich podmiotów oraz sum przeznaczanych na różne cele podczas pobytu w mieście.

Do szacowania impaktu wykorzystano aktualnie obowiązującą klasyfikację gospodarki narodowej (PKD 2007), wydzielając z niej turystykę, tj. wszystkie te rodzaje działalności, które wytwarzają produkty charakterystyczne dla turystyki oraz produkty nabywane zawsze lub incydentalnie przez wszystkich albo niektórych uczestników ruchu turystycznego – uwzględniono niektóre podklasy z sekcji G, H, J, M, N, R i S oraz całą sekcję I. Z Urzędu Statystycznego oraz Izby Administracji Skarbowej w Krakowie pozyskano dane na temat wysokości przychodów tych podklas, przeciętnego w nich zatrudnienia i wynagrodzeń, a także wpływów do budżetu z tytułu podatków i opłat. Zestawiając z nimi sumę wydatków

²¹ Niemczyk A. i R. Seweryn R. (2008). Mnożnik turystyczny w Polsce jako regionie Zjednoczonej Europy (próba pomiaru). W: Gołębowski, G. (red.), Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji (s. 257-268). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

odwiedzających otrzymano bezpośredni udział turystyki w wybranych sekcjach i w całej gospodarce miasta, czyli tzw. efekty pierwotne.

Drugą badaną zbiorowością miały być podmioty strony podaźowej rynku turystycznego Krakowa (wyłącznie), obsługujące odwiedzających miasto w 2016 roku. Przygotowano dwa różne kwestionariusze ankiet – jeden dla gestorów obiektów noclegowych i obiektów związanych z wydarzeniami (centra konferencyjno-kongresowe, stadion, duże muzea) oraz drugi dla innych podmiotów (biur podróży, punktów informacji turystycznej, muzeów, restauracji, klubów itd.). Niestety nie udało się pozyskać informacji od tych podmiotów. Do oszacowania wtórnych efektów (pośrednich i indukowanych) wykorzystano więc wartości mnożników obliczone w oparciu m.in. o dane o nakładach inwestycyjnych podmiotów lokalnej gospodarki, a także o wielkość zatrudnienia i wynagrodzeń w branży turystycznej Krakowa.

W końcowym rezultacie, określono sumę wydatków odwiedzających Kraków oraz po uwzględnieniu wysokości mnożnika – wpływ turystyki na gospodarkę miasta w odniesieniu do: PKB (8,27%), zatrudnienia (10,14%), wynagrodzeń (6,74%) i podatków (5,25%)²².

Analogiczną metodykę można wykorzystać np. do badania wpływu danego wydarzenia na gospodarkę miejsca, w którym jest ono organizowane (dane te posłużą do oszacowania efektów ekonomicznych i wizerunkowych lokalnych imprez²³, jak też do badania wpływu konkretnego rodzaju turystyki (np. religijnej, rowerowej, wspinaczkowej, wodnej) na gospodarkę destynacji (dane te mogą zostać wykorzystane do przekonania władarzy terenu o potrzebie realizacji kolejnych konkretnych inwestycji w zakresie rozwoju tej turystyki)²⁴.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Teresa Buczak**- ekspert w Departamencie Strategii i Rozwoju Polskiej Organizacji Turystycznej
- **Paweł Mierniczak**- dyrektor biura Małopolskiej Organizacji Turystycznej
- **Natalia Kulec-Greń** - kierownik Referatu Polityki Turystycznej Miasta Krakowa, Wydziału Turystyki Urzędu Miasta Krakowa
- **Aleksander Luchowski**- prezes Selectiv

²² Szerzej na temat metodyki i wyników badań wpływu turystyki na gospodarkę Krakowa w 2016 roku: Seweryn, R., Berbeka, J., Niemczyk, A. i Borodako, K. (2017). Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa. Kraków: MOT. Dostęp: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/194378/karta>.

²³ W Krakowie badania takie przeprowadzono podczas ŚDM Kraków 2016. Zob.: Seweryn, R., Berbeka, J., Borodako, K. i Niemczyk, A. (2017). Ekonomiczny wpływ Światowych Dni Młodzieży Kraków 2016 na gospodarkę miasta. Kraków: MOT. Dostęp: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/194380/karta>.

²⁴ W Krakowie oszacowano wpływ przemysłu spotkań na gospodarkę miasta. Zob.: Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A. i Seweryn, R. (2018). Wpływ ekonomiczny branży spotkań na gospodarkę Krakowa. Kraków: MOT. Dostęp: http://www.mot.krakow.pl/media/badanie-ruchu-turystycznego/impact-branzy-spot-2017krk_-v034-po-rec-final.pdf.

Tematem wiodącym panelu, którego gospodarzem była dr hab. Renata Seweryn dotyczył zdefiniowania problemów i znalezienia sposobów ich rozwiązania w obszarze badań ruchu turystycznego. Podczas dyskusji określono je w następujący sposób:

1. **Niski lub bardzo niski zwrot wypełnionych ankiet (na poziomie kilkunastu procent) od firm turystycznych podczas realizowanych badań dotyczących określenia wpływu turystyki na lokalną gospodarkę. Przeciwdziałać temu można poprzez:**
 - edukację przedsiębiorców (np. podczas konferencji/forum otwierającego lub zamykającego sezon turystyczny) tj. uzmysłowienie im korzyści, które będą czerpać z przeprowadzonych badań i ich wyników, a które czasem są niewidoczne,
 - bezpośredni kontakt (osobisty lub telefoniczny) z przedsiębiorcą, podczas którego można przedstawić potrzebę badań i płynące z nich korzyści,
 - umieszczenie nazwy i logo przedsiębiorcy w raporcie z badań.
2. **Wysoki koszt badań wpływu turystyki na gospodarkę obszaru recepcji, analogicznie jak badań ruchu turystycznego, co stanowi barierę dla małych obszarów recepcji, które nie dysponują z reguły dużymi budżetami, a posiadają liczne potrzeby.** Źródła finansowania można poszukiwać np. w Ministerstwie Sportu i Turystyki, które planuje stworzenie specjalnego funduszu pomocowego, składając wniosek o dofinansowanie lub wśród funduszy unijnych. Innym rozwiązaniem jest współdzielenie przez ROT/LOT kosztów badań z samorządem terytorialnym na zasadzie partnerstwa. Można też próbować pozyskać sponsorów.
3. **Sens prowadzenia badań w epoce pandemii COVID-19, kiedy wprowadzane są nieplanowane ograniczenia w przemieszczaniu się i następuje czasowe zamknięcie obiektów turystycznych.**

Badania w tym okresie są szczególnie potrzebne, ponieważ:

- gwałtownie zmieniają się potrzeby, oczekiwania, preferencje i postawy odwiedzających,
- można lepiej dopasować produkt, jego dystrybucję i promocję do nowych potrzeb turystów, które należy najpierw poznać poprzez realizowane badania,
- niektóre przedsiębiorstwa turystyczne i paraturystyczne szybciej adaptują się do nowych realiów. Sondaż diagnostyczny pozwala zidentyfikować stosowane przez nie innowacyjne rozwiązania, a to może stanowić podstawę benchmarkingu dla pozostałych lokalnych firm.

KONCEPCJA TWORZENIA I ROZWOJU MARKI TERYTORIALNEJ Z WYKORZYSTANIEM NAJLEPSZYCH PRZYKŁADÓW Z KRAJU I ZAGRANICY.

Adam Mikołajczyk
Fundacja Best Place

Prezes zarządu Fundacji Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc.

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku Gospodarka Przestrzenna - Zarządzanie Miastem i Regionem oraz Akademii The Chartered Institute of Marketing (Londyn/Warszawa).

Międzynarodowy ekspert marketingu terytorialnego, pasjonat branding i rozwoju miast od ponad 20 lat związany z tematyką doradztwa strategicznego dla sfery publicznej. Trener i konsultant w projektach szkoleniowo-doradczych w obszarze marketingu, komunikacji, budowania marki oraz wspierania rozwoju organizacji, instytucji i jednostek samorządu terytorialnego.

Autor licznych publikacji na temat marketingu terytorialnego.

KONCEPCJA TWORZENIA I ROZWOJU MARKI TERYTORIALNEJ Z WYKORZYSTANIEM NAJLEPSZYCH PRZYKŁADÓW Z KRAJU I ZAGRANICY

Dawno, dawno temu w Ameryce... markami nazywane były proste produkty gospodarstwa domowego tj. mydło, herbata czy proszek do prania. Marka była przede wszystkim synonimem trwałości i jakości. Obecnie marki zyskały na świecie zupełnie nowy status, a *branding*²⁵ przedostał się praktycznie do wszystkich dziedzin naszego życia. Markami nazywamy organizacje non-profit, partie polityczne, uczelnie, religie czy miasta i państwa. Niektórzy marketingowi wizjonerzy prorokują, że świat już niedługo będzie się składał prawie wyłącznie z marek.

Wyróżnij się albo zgiń

Proces tworzenia marki przebiega prawie zawsze w inny sposób, różny także w zależności od podmiotu „markowania”. W przypadku kreowania marki produktów na rynku dóbr konsumpcyjnych jedną z najważniejszych funkcji marki jest funkcja identyfikacyjna i potrzeba wyróżnienia się- odpowiedniego

²⁵ Branding – proces nadawania marki

spozycjonowania w umysłach odbiorców. Pod ten cel podporządkowuje się całą marketingową maszynę. W ten sposób powstaje nowy „produkt”, który dzięki spójnym i konsekwentnym działaniom brandingowym staje się marką. W tym procesie możemy zatem praktycznie od zera zaprojektować wszelkie elementy składowe marki i nadać jej pożądaną tożsamość.

Zgoła inaczej wygląda sytuacja w przypadku miejsc (miast, regionów, państw). U podstaw idei *place branding*²⁶, stoi postępująca globalizacja. Spowodowała ona, że praktycznie każde miejsce na Ziemi konkuruje z każdym innym o mobilne zasoby, które są konieczne do dalszego rozwoju. Zasobami tymi są przede wszystkim ludzie (np. nowi mieszkańcy, turyści, studenci, talenty, przedsiębiorcy), jak i organizacje i instytucje (np. inwestorzy, media, międzynarodowe organizacje). Turyści, przynajmniej teoretycznie, mogą wybrać dowolne miejsce, zgodnie ze swoimi preferencjami, do spędzenia urlopu (i wydania tam pieniędzy). Podobnie w przypadku studentów czy inwestorów. Co więcej, w ramach pewnych dużych kategorii miejsc, np. nadmorskie kurorty czy miasta satelitarne dużych metropolii, są one do siebie bardzo podobne. Można zatem powiedzieć, że stworzył się jeden, globalny supermarket z miejscami. Marka służy tym miejscom, po pierwsze, w celu odróżnienia się od miejsc podobnych (konkurencyjnych), po drugie, w konsekwencji, do zbudowania i zakomunikowania swojej przewagi (konkurencyjnej), która spowoduje, że będą one wybierane przed innymi (konkurencją).



Wszystkie miejsca konkurują ze wszystkim o wszystko → Właściwe miejsce oferuje praktycznie to samo (czyli) → Stworzył się jeden, duży supermarket z miejscami

Wszystko zaczyna się od wizerunku

Trzeba sobie zdawać również sprawę z tego, że ta rywalizacja pomiędzy miejscami odbywa się bardziej na percepcję (postrzegany wizerunek) niż rzeczywiste produkty tych miejsc. Wizerunek jest tutaj słowem kluczem. Nabywca produktu miejsca (np. turysta produktu turystycznego) ocenia go najczęściej na podstawie wybranych elementów, ponieważ wiedza na temat danego miejsca jest prawie zawsze niepełna. Pochodzi z doniesień znajomych czy medialnych, własnych obserwacji czy doświadczeń, wreszcie ze świadomie prowadzonej przez miejsca promocji swoich produktów i usług. Na tej podstawie nabywca buduje swój indywidualny wizerunek (obraz) danego miejsca. Są to swego rodzaju puzzle składające się z elementów produktu miejsca tj. elementy fizyczne, jego estetyka, oferowane usługi, własne przeżycia i doznania. Co więcej, wizerunek miejsca jest jego ostatecznym „produktem”, a jego „produkcja” to proces ciągły, odbywający się 24/7. To na tej podstawie, tej zindywidualizowanej mozaiki skojarzeń, każdy turysta podejmuje decyzje związane z tym miejscem – pojechać czy nie pojechać? Oto jest pytanie. Zatem wygląda na to, że wyróżniający, pozytywny wizerunek miejsca jest jego największym kapitałem i największym skarbem.

Jak budować wizerunek miejsca? Nie jest to proste zadanie. Choćby dlatego, że żadna pojedyncza instytucja (np. urząd danego miasta) czy organizacja (np. lokalna organizacja turystyczna) nie jest w stanie całościowo zarządzać wizerunkiem danego miejsca tj. gmina, miasto, region, destynacja turystyczna. Niemniej można, a właściwie trzeba, dążyć do określenia tego jak chcemy być widziani (postrzegani) oraz później konsekwentnego i spójnego działania w tym kierunku. Do tego celu służy właśnie marka i cały proces branding (nadawania marki) miejscom.

Kapitały marki terytorialnej

Czym jest zatem marka? Najprostsza definicja mówi, że marka to coś więcej niż produkt. To prowadzi nas od razu do bardzo ważnego wniosku – nie możemy mówić o marce, jeśli wcześniej nie było produktu. Powstaje ona zawsze w oparciu o zestaw zasobów i usług, które tworzą (mega)produkt miejsca, a w przypadku marek destynacji turystycznej – zintegrowany produkt turystyczny miejsca.

²⁶ Place branding – z ang. proces nadawania marki miejscom (krajom, regionom, miastom, destynacjom turystycznym)

Marka miejsca to przede wszystkim pakiet unikalnych wartości (korzyści), zarówno tych racjonalnych (użytkowych), jak i emocjonalnych (wirtualnych), które tworzą obietnicę (zachętę) unikalnych przeżyć. Myśląc np. o Paryżu, zapewne w pierwszej chwili pomyślimy o symbolach tego miasta tj. Wieża Eiffla czy Pola Elizejskie (wartości racjonalne), ale zaraz potem dotrą do nas emocje związane z oferowanymi doświadczeniami (np. kulinarnymi) i reputacją tego miejsca – przecież to „miasto miłości” (wartości wirtualne). Dr Keith Dinnie, jeden z badaczy dziedziny place branding, wyróżnił 4 obszary kapitałów, z których składa się marka terytorialna. Są to elementy immamentne, tj. kultura, krajobraz czy symbolika, które są nieodzownie związane z danym miejscem. Elementy tworzone, które są w naturalny sposób „wytwarzane” przez dane miejsce (oferta, usługi, produkty). Elementy propagowane, które są świadomie eksponowane i wykorzystywane do promocji i budowania wizerunku (produkty eksportowe, diaspora, ambasadorzy marki). Ostatnim obszarem są kapitały pochodne, do których zaliczamy właśnie wykreowany ostatecznie wizerunek miejsca, a także prezentację miejsca w popkulturze (są takie miejsca, które stały się kultowe i ma to odzwierciedlanie w szeroko rozumianej popkulturze).

Marka terytorialna musi wywodzić się i składać z DNA tego miejsca, być zakorzeniona w jego genezie i historii, w wyczuwalnej, realnej odrębności miejsca. Zatem praca nad kreowaniem marki terytorialnej przypomina w dużym stopniu pracę marketingowego archeologa, a mniej futurystycznego kreatora. Kluczowe jest „uchwycenie” tego co historycznie, ale i obecnie, najbardziej charakteryzuje dane miejsce. Bo kiedy marketerzy próbują „na siłę” kreować coś zupełnie nowego, co nie ma znaczącego połączenia z historyczną tożsamością danego miejsca, powstaje twór marko-podobny, który nie ma realnych szans na sukces na rynku w długim okresie czasu. Natomiast to dopiero jedna strona medalu. Cała trudność polega na tym, aby już ten uchwycony markowy trzon danego miejsca wymodelować w ten sposób, aby nie utracił on swej wiarygodności, a zyskał na konkurencyjności, czyli był aspiracyjny i jednak ukierunkowany na przyszłość, a nie przeszłość. Znalezienie tego subtelnego balansu pomiędzy tożsamością historyczną marki terytorialnej, a tą aspiracyjno-konkurencyjną jest niezwykle trudne i wymaga doświadczenia, aby uporać się z tym wyzwaniem.

Marka jak góra lodowa

Marka terytorialna powinna zatem podkreślać unikalne cechy i indywidualizm danego miejsca. Być swego rodzaju przesłaniem, komunikatem, tworzącym świadomie pozytywne oblicze miejsca, komunikowane konsekwentnie odbiorcom za pomocą określonej symboliki. Oblicze to stanowi często drogę na skróty do dokonania dobrego zakupu, pełni funkcję redukcji ryzyka. Warto w tym miejscu przytoczyć ideę H. Davidsona, który przyrównał markę do góry lodowej. Ponieważ podobnie jak w przypadku tego pogromcy Titanica, w marce także widać gołym okiem jedynie jej wizualne i świadomie komunikowane oblicze (najczęściej w formie logotypu i reklam) – czyli czubka przysłowiowej góry lodowej, a wszystko co najważniejsze w marce, co ją konstytuuje (wartości, osobowość, kultura marki) jest dla oka niewidoczne – tak jak górę lodową stanowi jej gigantyczna podstawa znajdująca się pod poziomem morza. Należy o tym pamiętać projektując markę, aby nie zaczynać od projektu znaku graficznego, a od elementów stanowiących podstawę marki oraz uwypuklenia nazwy, bo miejsca są identyfikowane i zapamiętywane przede wszystkim po nazwie, a nie logotypie. Trzeba jednak przyznać, że marka terytorialna bardzo często jest swego rodzaju „ostrzem komunikacji” danego miejsca, czyli wyznacza strategiczne ramy promocji i motywuje, inspiruje do działania na rzecz promocji marki.



Do tej pory w rozważaniach o marce terytorialnej uwypuklana była jej rola w kontekście zewnętrz-

nym – budowania wizerunku na zewnątrz oraz przyciągania zewnętrznych grup docelowych (turyści, inwestorzy, studenci, talenty itp.). Najnowsze podejście do tworzenia marek terytorialnych, które nazwałbym przejawem rosnącej demokratyzacji procesów rozwoju lokalnego i próbą wdrożenia koncepcji „zarządzania współuczestniczącego” eksponuje takie funkcje marki terytorialnej jak: pokazanie i uświadomienie mieszkańcom wspólnych, łączących ich wartości, budowanie poczucia przynależności do danej społeczności, współuczestnictwo i zaangażowanie społeczne. Społeczność lokalna nie chce już być jedynie „przedmiotem” procesu nadawania marki określonej przez marketerów. Chce, na bazie eksperckich założeń, aktywnie i partnersko ją współtworzyć. Zatem obecnie marka terytorialna pełni również bardzo ważną rolę wobec mieszkańców miejsc, stanowiąc ważny instrument budowania tożsamości lokalnej (samookreślenia lokalnej społeczności, budowania dumy i przynależności). Ma to swój pozytywny i praktyczny wymiar, który marketerzy skrzętnie wykorzystują – angażują mieszkańców do współtworzenia działań promocyjnych, które są wiarygodne, ciekawe i atrakcyjne dla odbiorców. Również w przypadku destynacji turystycznych, których charakter i atmosferę coraz częściej wyznaczają już nie tylko turystyczne atrakcje i oferowane przez branżę turystyczną produkty, ale właśnie mieszkańcy (co potwierdzają m.in. badania Travelsat²⁷ TCI Research, wskazując, że to kontakt z mieszkańcami miejscowości turystycznych w największym stopniu wpływa na satysfakcję turystów z pobytu).

Podsumowując, marka terytorialna istnieje, gdy kojarzy się z czymś konkretnym (atrakcyjnym, konkurencyjnym). Skojarzenia te są zdefiniowane i świadomie oraz konsekwentnie propagowane przez to miejsce. Bazą tych skojarzeń powinna być szeroko rozumiana tożsamość kulturowa miejsca. W przypadku destynacji turystycznych, skojarzenia te mają wiązać się z obietnicą odpowiednich doświadczeń turystycznych.

Źródła marki miejsca

Gdzie szukać tych skojarzeń stanowiących źródło marki miejsca? Najczęściej poszukuje się ich w zasobach materialnych (namacalnych) danego miejsca, w tym w obszarach tj. środowisko naturalne (niezakażona przyroda, różnorodność krajobrazu, czy w przypadku kurortów nadmorskich - plaże i morze), tradycje i kultura (wielowiekowa historia, unikalne dziedzictwo, w tym dziedzictwo kulinarne). Miejsca turystyczne również często sięgają po skojarzenia związane z lokalizacją geograficzną (np. brama do..., ukryty skarb danego regionu), a także pewnymi grupami atrybutów charakteryzujących dane miejsce tj. np. gościnność, autentyczność, różnorodność czy piękno. Korzystanie z zasobów materialnych jest stosunkowo prostą i słuszną strategią, choć obciążoną pewnym ryzykiem – trudno jest bowiem jednoznacznie wskazać i zakomunikować tutaj przewagę konkurencyjną miejsca (zasoby materialne są łatwiejsze do podrobienia, są najczęściej dość podobne do siebie). Dlatego coraz częściej miejsca turystyczne sięgają po zasoby niematerialne (nienamacalne) jako bazę swoich markowych skojarzeń. Przykładem tutaj mogą być pewne typy doświadczeń, jakie dane miejsce może oferować (np. ekscytacja, spokój i wyciszenie, rozmarzenie, przygoda) lub specyficzna atmosfera miejsca (kojąca zmysły, jak w domu, przyjacielska). Najtrudniejszą strategią w tym zakresie, ale jednocześnie posiadającą największy potencjał budowania przewagi konkurencyjnej, jest sięgnięcie po pewne emocjonalne korzyści jakie dane miejsce może oferować odbiorcom (czyli odpowiedzenie na pytanie – jak dzięki przebywaniu w danym miejscu ktoś będzie się czuł?). Przykładami tak zdefiniowanych skojarzeń marki terytorialnej mogą być: poczucie wyzwolenia, doświadczanie prawdziwej wolności czy emocjonalny reset.

Strategia marki

Najczęściej pracę nad marką rozpoczyna się od opracowania strategii marki, czyli zintegrowanego procesu, w którym określa się obecny wizerunek (postrzeganie) naszego regionu, założenia marki terytorialnej (aspiracyjna tożsamość marki) oraz cele związane z docelowym wizerunkiem miejsca.

27 Travelsat Resident Sentiment Index (2018/2019, all destinations)

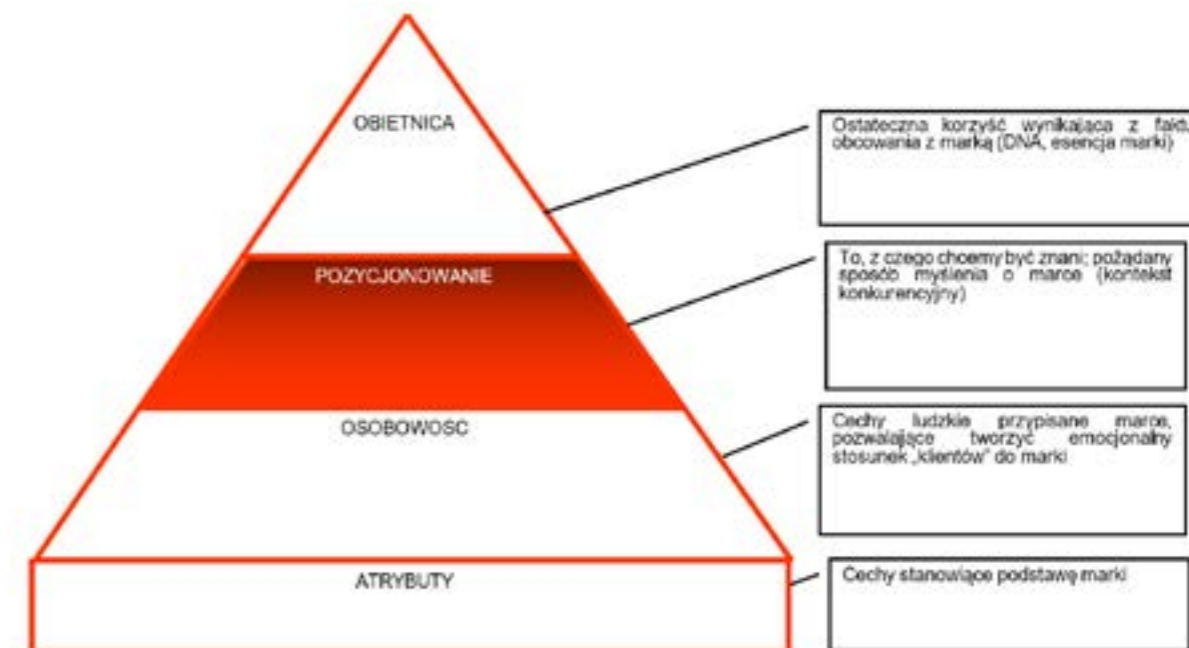


Ramowo można ten proces tworzenia strategii marki ująć w poniższych 8 krokach:

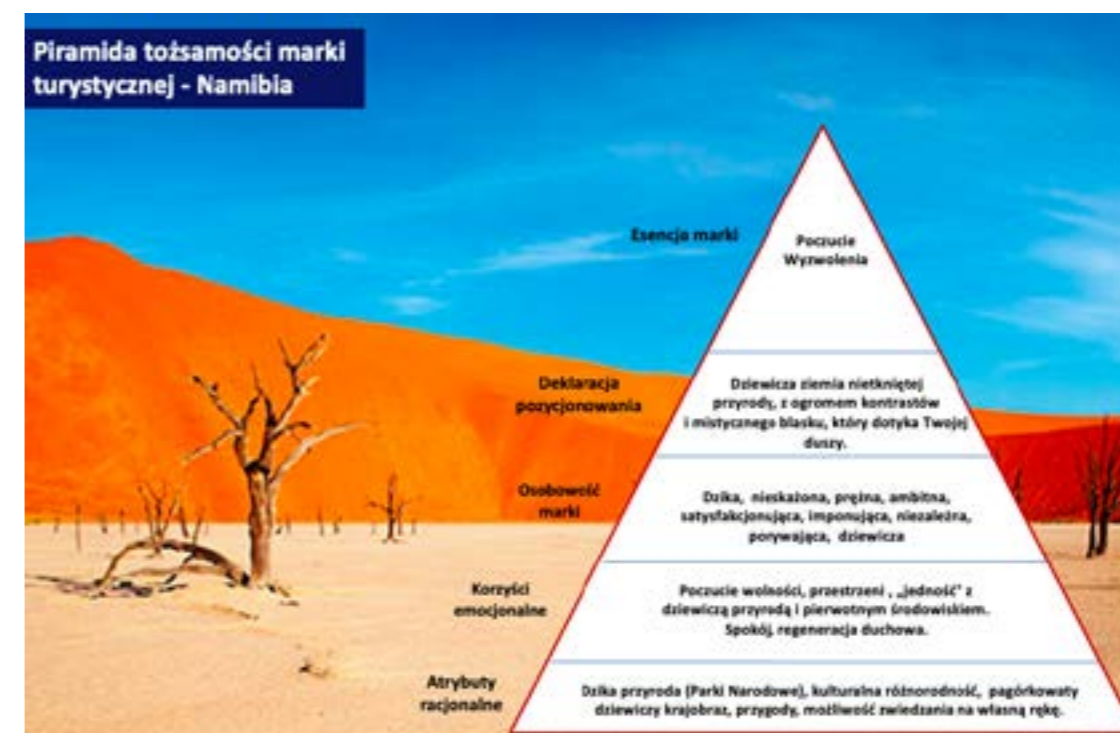
1. Określenie jasnych celów marki – do czego konkretnie ma nam służyć marka miejsca (zbudowany wizerunek, zestaw skojarzeń)?
2. Zrozumienie docelowej grupy odbiorców – kto ma być głównym odbiorcą marki? Czy tworzymy ją bardziej dla zewnętrznych grup odbiorców (turystów, inwestorów), czy dla mieszkańców w celu zbudowania poczucia wspólnoty?
3. Identyfikacja obecnego wizerunku miasta (w ustalonych grupach odbiorców) – jak obecnie jesteśmy widziani przez wyznaczonych odbiorców marki? Jakie obecnie są z nami skojarzenia?
4. Ustalenie aspiracyjnej tożsamości marki (obietnica, wartości, korzyści) – zbudowanie założeń marki i jej aspiracyjnego (docelowego) wizerunku wykorzystując któryś z modeli aspiracyjnej tożsamości marki.
5. Pozycjonowanie marki i ramowe wytyczne do komunikacji – sposób na „umieszczenie” (spozycjonowanie) tego nowego wizerunku miejsca w umysłach odbiorców, w taki sposób, aby odróżniał się od konkurencji i motywował do działania oraz wytyczenie ramowych zasad komunikowania się marki.
6. Katalog działań marki (przedsięwzięcia, działania, komunikacja) – opracowanie zestawu konkretnych działań wdrożeniowych i promocyjnych marki miejsca.
7. Realizacja strategii – czyli wdrożenie zaplanowanych działań w określonym czasie.
8. Mierzenie efektów – monitoring i ewaluacja, czyli mierzenie postępów, trajektorii działań oraz wyników marki (czy założone cele się zrealizowały).

Kluczowym punktem w tym procesie jest ustalenie aspiracyjnej tożsamości marki, czyli zestawu założeń określających czym ma się marka charakteryzować. Służą do tego modele tożsamości marki, których w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele. Poniżej zaprezentowany jest przykład jednego z najprostszych i najczęściej stosowanych modeli tzw. piramida tożsamości marki. Podstawą w tym modelu są tzw. atrybuty marki, najczęściej w postaci kluczowych wyróżników (materialnych i niematerialnych) danego miejsca. Na kolejnym etapie określa się tzw. osobowość marki, czyli zestaw cech ludzkich, jakimi marka miejsca ma się charakteryzować (personifikacja miejsca). Służy to do tego, aby móc stworzyć bardziej emocjonalny związek odbiorców z marką miejsca. Jednocześnie osobowość marki wytycza także sposób w jaki będziemy się z grupami docelowymi marki komunikować (jeśli miejsce ma być widziane jako dynamiczne, to również w takim stylu powinna się odbywać jego komunikacja). Kolejny etap to tzw. pozycjonowanie, czyli określenie sposobu wyróżnienia naszego miejsca od konkurencji i wpasowania w potrzeby odbiorców marki. Można to zrobić najprościej za pomocą tzw. zdania pozycjonującego, które brzmi: „Dla... (kluczowa grupa odbiorców), która poszukuje... (zidentyfikowane potrzeby kluczowej grupy docelowej), marka/miejsce x najlepsze rozwiązanie, ponieważ ... (kluczo-

we argumenty, korzyści naszego miejsca)”. Czubek tego piramidalnego modelu stanowi tzw. obietnica marki (często nazywana również esencją marki), czyli ostateczna korzyść jaką mają odnieść odbiorcy (użytkownicy) danej marki terytorialnej.



Ciekawym wykorzystaniem tego modelu aspiracyjnej tożsamości marki może się pochwalić Namibia, która już wiele lat temu opracowała strategię marki destynacji turystycznej kraju. Namibia w swoim modelu dodała jedynie jeszcze jeden poziom cech marki w postaci korzyści emocjonalnych, które są określone powyżej racjonalnych atrybutów marki. Co rzuca się w oczy to także sięgnięcie po zasoby niematerialne (nienamacalne) aby określić esencję (obietnicę) marki. Namibia obiecuje w niej pewne emocjonalne korzyści i unikalne doświadczenia dla odbiorców, tzn. jedynie tutaj będziesz mógł przeżyć pełne poczucie wyzwolenia.





OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Małgorzata Wilk-Grzywna** - dyrektor biura Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego
- **Dorota Lachowska** - dyrektor biura Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej,
- **Artur Krysztofiak** - dyrektor biura Wielkopolskiej Organizacji Turystycznej
- **dr. Adam Hajduga** – wiceprezydent międzynarodowego stowarzyszenia European Route of Industrial Heritage – ERIH

Uczestnicy dyskusji, której gospodarzem był Adam Mikołajczyk, zgodnie uznali, że najważniejszymi cechami predestynującymi określone miejsce do stworzenia silnej marki są:

1. Unikalność dziedzictwa kulturowego (materialnego i niematerialnego) oraz naturalnego. Silne marki terytorialne potrafią wykorzystać DNA miejsca, autentyczne dziedzictwo obszaru. Jako przykład skutecznego wykorzystania swoich wyróżników i unikalnych cech w kreowaniu marki miejsca wskazano dwie marki Lubelszczyzny: Lublin – Miasto Inspiracji oraz Kraina Lessowych Wąwozów. Oba produkty bazują na potencjale kulturowym i posiadają status Polskiej Marki Turystycznej. Przykładem umiejętnego wykorzystania dziedzictwa naturalnego (zasoby wodne) do kreacji marki jest Wielka Pętla Wielkopolski.
 - Lublin. Miasto inspiracji – do komunikowania swojej marki wykorzystuje nie tylko walory kulturowe (wielokulturowość) i bogatą historię, ale także nietuzinkowe wydarzenia. Wyróżnikiem oferty turystycznej są niespotykane gdzie indziej festiwale. Od wiosny do jesieni uliczki i place Lublina przeistaczają się w magiczną przestrzeń artystyczną, tworzoną przez ludzi z pasją.
 - Kraina Lessowych Wąwozów – trzonem marki jest dziedzictwo naturalne tego obszaru – największa w skali europejskiej, silnie rozgałęziona sieć wąwozów lessowych. Urozmaicone krajobrazy są doskonałym miejscem dla tworzenia szlaków turystycznych.
 - Wielka Pętla Wielkopolski – najdłuższy w Polsce szlak wodny. Niemal 700 kilometrów dróg wodnych, które oplatają całą Wielkopolskę (przy okazji zahaczając o sąsiednie regiony). Pętla obejmuje największe rzeki, sieć kanałów oraz połączonych nimi jezior. Na bazie walorów naturalnych oraz stworzonej tu doskonałej infrastruktury (sieć marin) rozwijana jest atrakcyjna oferta turystyki aktywnej.
2. Obecność atrakcyjnych produktów turystycznych, zwłaszcza tych, „wpisujących się” w tzw. markę parasolową. Jako przykłady wskazano produkty województwa śląskiego: Szlak Zabytków Techniki oraz Industriadę. Oba ww. produkty stanowią tzw. unikalną propozycję sprzedaży (USP) województwa śląskiego, idealnie nawiązują do marki i hasła promocyjnego regionu: Śląskie. Pozytywna energia. Posiadając wspólną klamrę tożsamościową doskonale się uzupełniają i co najistotniejsze, wzmacniają znacząco markę regionu. Dzięki konsekwentnej kreacji tych marek turysta nie ma wątpliwości, że przemysłowe serce regionu bije w województwie śląskim. Zarówno Szlak Zabytków Techniki, jak i Industriada zostały nagrodzone Złotym Certyfikatem Polskiej Organizacji Turystycznej.
 - Szlak Zabytków Techniki – sieciowy produkt turystyczny województwa śląskiego, obejmujący 40 obiektów związanych z dziedzictwem przemysłowym, związanych z górnictwem,

hutnictwem, energetyką, itd. Dwa z nich znajdują się na Liście Światowego Dziedzictwa UNESCO.

- Industriada – produkt w kategorii wydarzenie – święto Szlaku Zabytków Techniki. To największy festiwal dziedzictwa przemysłowego w Polsce i drugi w Europie, podczas którego w obiektach Szlaku Zabytków Techniki odbywają się niezwykle atrakcyjne imprezy.
3. Najważniejsze wyzwania przed którymi stoją podmioty zarządzające markami terytorialnymi (zwłaszcza w epoce pandemii Covid-19) to:
 - Zwiększenie kompetencji kadr zarządzających markami terytorialnymi. Chodzi o rozwijanie kompetencji zarządczych zarówno kadr instytucji publicznych, organizacji turystycznych, jak i przedsiębiorstw. Potrzebny jest profesjonalizm w zarządzaniu zarówno markami terytorialnymi, jak i poszczególnymi obiektami i atrakcjami turystycznymi. W zarządzaniu produktem obszarowym kluczowa jest zdolność współpracy. Menadżerowie turystyki, zwłaszcza w ROT-ach i LOT-ach, powinni posiadać umiejętność jej inicjowania. Umiejętne zarządzanie marką regionu powinno skutkować faktycznym rozwijaniem markowych produktów turystycznych.
 - Podniesienie świadomości, że sukces marki terytorialnej zależy od konsekwencji w jej rozwijaniu. Jak wynika z doświadczenia menadżerów marek, którzy osiągnęli sukces rynkowy, najważniejsza jest konsekwencja we wdrażaniu strategii marki. Jak powiedział jeden z panelistów „świetnie radzimy sobie z kreowaniem marki, gorzej z jej rozwijaniem”. Praca nad marką to wieloletni proces, który powinno się przejść od początku do końca. Rozpoczyna się od opracowania strategii. Jej realizacja polega na rzetelnym wykonywaniu zapisanych działań, przy czym nie wolno zapominać o mierzeniu efektów. Przykładem absolutnej konsekwencji w rozwijaniu produktu turystycznego jest monachijskie wydarzenie Octoberfest. Dobrymi przykładami z Polski są laureaci Złotego Certyfikatu Polskiej Organizacji Turystycznej (np. Szlak Orlich Gniazd, Szlak Architektury Drewnianej, czy Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego). Tego typu produktów jest jednak zbyt mało, ponadto są zbyt słabo skomercjalizowane. Brak konsekwencji w pracy nad markami to istotna bariera rozwojowa, a jedynym sposobem jej przezwyciężenia jest profesjonalne zarządzanie, pozbawione syndromu „braku pamięci instytucjonalnej”.
 - Docenienie roli badań w turystyce – zacznijmy je wreszcie prowadzić, a nie tylko mówić, jakie są ważne. Prowadzenie badań ma zawsze, niezależnie od zewnętrznych uwarunkowań, niebagatelne znaczenie dla kreowania silnej marki miejsca oraz planowania skutecznych działań promocyjnych. Jednak w dobie kryzysu, gdy dynamicznie zmieniają się preferencje i zachowania turystów, a przedsiębiorstwa turystyczne muszą dopasować swój produkt do nowej rzeczywistości, ich rola jest jeszcze bardziej istotna. Dlatego organizacje turystyczne powinny dążyć do cyklicznego prowadzenia badań w regionach. Ważne, by były one prowadzone w sposób metodologicznie ujednolicony.



*Dr hab. Armin Mikos v. Rohrscheidt
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium*

Doktor filozofii, doktor kulturoznawstwa, doktor habilitowany nauk humanistycznych, profesor Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej Milenium w Gnieźnie w zakresie zarządzania i turystyki.

W badaniach naukowych specjalizuje się w zarządzaniu w turystyce kulturowej, organizacji szlaków kulturowych, turystyce miejskiej, militarnej oraz w interpretacji dziedzictwa z udziałem turystów. Organizator i wykładowca specjalności turystyka kulturowa w ramach studiów kulturoznawczych.

Twórca i redaktor naczelny czasopisma naukowego Turystyka Kulturowa. Konsultant europejskich projektów turystyki militarnej, konsultant reorganizacji trzech europejskich i kilku krajowych szlaków kulturowych. Pilot wycieczek i przewodnik turystyczny, organizator wypraw kulturowych. Organizator i wykładowca szkoleń przewodników i pilotów wycieczek, teoretyk i metodyk interpretacji dziedzictwa. Inicjator i lider projektów badawczych turystyki kulturowej, autor metod analizy potencjału turystyczno-kulturowego mikroregionów oraz badania potencjału szlaków kulturowych.

Autor m.in. pierwszej polskiej monografii naukowej poświęconej turystyce kulturowej, pierwszej monografii szlaków kulturowych, naukowej monografii Szlaku Piastowskiego, pierwszej polskiej książki o metodyce przewodnictwa, książki o historii w turystyce kulturowej, dwutomowej monografii o zarządzaniu w turystyce kulturowej, monografii o interpretacji dziedzictwa w turystyce kulturowej, trzech książkowych przewodników i licznych krótszych publikacji popularyzujących turystykę kulturową oraz około 120 artykułów i innych publikacji naukowych.

ZARZĄDZANIE MARKĄ TURYSTYCZNĄ REGIONU JAKO WSPÓLNĄ OFERTĄ W MODELU SIECIOWYM,

Wyjaśnienie wstępne

Kreacja marki turystycznej i zarządzanie nią to z jednej strony struktura organizacyjna, a z drugiej działania pozwalające funkcjonować markowym produktom turystycznym. Jeśli odbywa się to na poziomie regionu jako obszaru recepcji turystycznej, niezbędne jest zdefiniowanie i tego pojęcia.

Region w turystyce. Przed podjęciem rozważań, a tym bardziej formułowaniem rekomendacji dotyczących kreacji i zarządzania markowym produktem turystycznym regionu należy ustalić, co rozumiemy pod tą nazwą. W kontekście turystyki możemy bowiem mówić o regionach w skali makro (jak region Azji Południowo-Wschodniej, co spotyka się w globalnych opisach oraz w statystykach ruchu turystów i rynków turystycznych), regionu w porządku mezo, zwykle jakoś powiązanego z podziałem administracyjnym (jak przykładowo niemiecki land lub polskie województwo), mikroregionu (jak polski powiat) wreszcie, w kontekście geografii turystycznej regionu rozumianego jako spójny obszar recepcji turystów. Takim zaś – w zależności od perspektywy badającego względnie autora rekomendacji – będzie ostatecznie obszar inny w turystyce rekreacyjnej (pasmo górskie, pas nadmorski) inny w kulturowej (np. historyczne księstwo, obszar etnograficzny, wieloobszar tradycyjnej jednolitej produkcji itd.) i być może jeszcze inny z punktu widzenia perspektyw rozwijania turystyki jako takiej (np. region jako obszar przygraniczny).

Region w ujęciu turystycznym bywa więc definiowany:

- jako spójny geograficznie obszar recepcji turystycznej (o podobnym charakterze usług),
- jako obszar posiadający fizyczne, historyczne i etnograficzne cechy odróżniające go od innych i pozwalające rozwinąć jedną lub więcej form turystyki,
- jako obszar identyfikowany przez samych turystów, a zatem posiadający już własny wizerunek, a często także rozpoznawalną już markę oraz własny system i procedury zarządzania turystyką lub przynajmniej turystycznym marketingiem (definiowane przez organizację- DMO i własnie markę),
- jako obszar wyodrębniony na podstawie wspólnych dziejów i wynikających z nich typów więzi społecznych oraz specyficznych cech kulturowych (historyczny),
- jako obszar z wyraźnie dominującymi wspólnymi zespołami cech kultury duchowej i materialnej wyodrębniających go kulturowo (kulturowo-funkcjonalny) [zob. m.in. Govers-Go 2009. Marczak i Borzyszkowski 2009, Mikos v. Rohrscheidt 2009].

I. Region turystyczny i zarządzanie jego marką

W zarządzaniu marką turystyczną takiego regionu należy więc uwzględnić rozpoznanie jego zasobów potencjalnie cennych dla turystyki (lub- w zależności od tego, na jakiej jej formie chcemy się skoncentrować- dla tej formy), identyfikację tych które już odgrywają lub mogą odegrać rolę atraktorów (magnesów) turystycznych, rozpoznanie aktualnych i potencjalnych partnerów mogących wnieść swoje walory, i/lub usługi do produktu jako jego składowe oraz ich celów i żywotnych interesów (bez których nie uda się ich pozyskać do współpracy), oceną aktualnego wizerunku tego obszaru (szczególnie, ale nie tylko w oczach turystów), szanse budowania spójnego produktu i uwarunkowania tego procesu (np. znaczne odległości między atrakcjami, luki w ofercie usług recepcji, poziom cen za usługi, istniejące już formy współpracy między partnerami produktu lub ich atomizację, ich wzajemne relacje, w tym silne lub nawet dominujące pozycje niektórych potencjalnych partnerów (jak samorządy, właścicie-

le większych grup zasobów), istniejące formy marketingu turystycznego, jego zasięg, poziom, formy (transakcja czy relacja?) i wykorzystywane kanały oraz inne ważne kwestie. W każdym z powyżej wskazanych typów regionu, a także w każdym w ogóle regionie może to wyglądać inaczej,. Stąd trudno jest formułować ogólnie użyteczne rekomendacje na poziomie szczegółowym.

Wreszcie, rozpatrując korzyści z wykreowania i aktywnego zarządzania turystyczną marką takiego regionu i jego markowym produktem (produktami) należy uwzględnić je na wszystkich poziomach i z perspektywy kilku przynajmniej grup interesariuszy. W tym kontekście ważne jest przypomnienie kilku istotnych założeń.

1. Marka regionu ma za zadanie nie tylko oddziaływać na zewnątrz, ale też organizować wspólną strategię lokalnych interesariuszy turystyki (członków organizacja zarządzającej nią i innych partnerów marki) wokół konkretnego produktu lub produktów.
2. Zarządzanie marką turystyczną regionu powinno być takie, by motywowało ono do sieciowej współpracy, procesy zarządzania marką muszą przekładać się na rzeczywiste sieciowanie markowych produktów (o czym poniżej).
3. Zarządzanie produktem markowym regionu, ze względu na jego skalę i rozdrobnienie oraz wzajemną niezależność uczestników tego procesu jest zwykle zarządzaniem produktem turystycznym w **modelu sieciowym** (o czym poniżej).
4. Sama wartość oraz efektywność marki zależy mniej od kreatywności jej pomysłodawców i designerów, a więcej (a w dłuższej perspektywie głównie) od sprawiedliwie zorganizowanego i poprawnie funkcjonującego partnerstwa w ramach regionalnej sieci produktowej. Marka sieciowa (a w zarządzaniu turystyką w skali regionu o innej nie ma sensu dyskutować), która jest odgórnie zarządzana i nie uwzględnia interesów swoich partnerów jest martwa już w momencie jej wytworzenia.
5. Partycypacja lokalnych interesariuszy turystyki w zarządzaniu marką i markowymi produktami regionu oraz poziomy tego uczestnictwa i jego intensywność mogą być ustalone tylko z ich udziałem, a realizowane przez regularne wspólne ewaluacje i uzgodnienia na poziomie organizacyjnym oraz ekonomicznym (ostatecznie przecież oczekuje się od nich także wspólnego finansowania jeśli nie marki, to już na pewno kosztów marketingu produktu). Dlatego nie należy oszczędzać ani czasu, ani energii do uzgodnienia tych kwestii z nimi już na etapie kreacji marki i produktu, a do zarządzania procesami współdecydowania przyjąć sprawdzone modele, sprzyjające motywowaniu partnerów i ich kreatywności. [zob. m.in. Morgan 2004, Anholt 2009, Ashworth 2010, Marczak 2017, Mikos v. Rohrscheidt 2020a].

Marka – wizerunek i tożsamość regionu w turystyce - wzajemne relacje

Po pierwsze: to nie marka kreuje tożsamość, ale tożsamość powinna kreować markę, a ona z kolei wizerunek regionu, odpowiadający prawdzie. Dlatego przed kreacją marki regionu niezbędne jest rozpoznanie właściwej regionalnej tożsamości. Proces ten powinien dokonywać się we współdziałaniu środowiska turystycznego, w tym wiodących organizacji turystycznych samorządów jako przedstawicieli mieszkańców i terenowej władzy publicznej oraz ekspertów (historyków, geografów, kulturoznawców, socjologów). Można oczywiście na jego użytek wykorzystać już opracowane materiały i wyniki analiz, jednak wówczas ich doboru także powinien być przeprowadzony z udziałem prawdziwych znawców (ekspertów), a nie przypadkowych zleceniobiorców (np. pracowników firmy marketingowej), zwykle znających się na marce i wizerunku, a nie mających pojęcia o tożsamości, a często także mających tylko potoczną wiedzę o samym regionie.

Powyższe przystępnie ilustrują oczywiste stwierdzenia badaczy tej problematyki:

1. Czym jest wizerunek?- to uproszczenie dużej liczby informacji i skojarzeń powiązanych z okre-

ślonym miejscem [Florek 2007].

2. Rdzeniem marki miejsca musi być tożsamość tego miejsca [Dudek-Mańkowska 2015].
3. Marka terytorium (inaczej niż marki materialnych produktów), nie posiada jednego właściciela: należy do mieszkańców, władz, organizacji i podmiotów działających na tym obszarze- dlatego nawet jeśli proces budowania marki inicjuje jedna organizacja, nie da się nim kierować hierarchicznie, a co najwyżej go koordynować [Dębski 2009, Griszel 2015].
4. Podstawą trwałego i prawdziwego wizerunku jest tożsamość. Wizerunek można wzmocnić w formie marki, jednak to tożsamość jest wizerunkotwórcza, a nie wizerunek tożsamotwórczy. [Grzyś 2017].
5. Budowanie marki obszaru (i na kolejnym etapie jego wizerunku w oczach turystów) musi opierać się na rzeczywistej tożsamości tego obszaru, a nie zakłamywać ją przez wytwarzanie „nowych” pseudo-tożsamości. Taki bowiem wizerunek turysta szybko zdemaskuje i przyniesie on więcej szkody (przez ciągłe i publiczne porównywanie stanu rzeczywistego z nieadekwatną marką) niż pożytku [Mikos v. Rohrscheidt 2020a].

Po drugie: Obszar najpierw powinien posiadać jakikolwiek produkt lub produkty turystyczne, zanim przystąpi do budowania świadomości swej turystycznej marki. Odwrotne działanie (jak np. budowanie strategii marketingowej przed strategią rozwoju produktu turystycznego często uzależnia doświadczenia w ramach produktu (będące jego rdzeniem i najważniejszym atraktorem) od życzeniowego myślenia konstruktorów marki, a rozluźnia ich związek z tożsamością obszaru, w tym jego unikatowymi walorami i rzeczywistym potencjałem. [Majewski 2012; Marczak 2017, Mikos v. Rohrscheidt 2020a]. Tymczasem jednak ogon nie powinien machać psem... lecz odwrotnie.

Po trzecie: branding turystyczny (także regionu) to działania na trzech poziomach:

- f. poziomie kreatywnym, na którym tworzy się nowe produkty i odpowiadające im symbole;
- g. poziomie kierowniczym, na którym wybiera się i wprowadza na rynek nowe produkty i związane z nimi symbole;
- h. poziomie komunikacji, na którym rozpowszechnia się symbole i zapewnia dotarcie informacji do odbiorców [Rausch 2009].

Brak działań na któregokolwiek z tych trzech poziomów, względnie brak uzgodnienia tych działań z podejmowanymi na pozostałych poziomach z góry wyklucza kreację skutecznej marki. Jest tak, ponieważ wtedy marka albo nie będzie ona innowacyjna i atrakcyjna, a przez to konkurencyjna (mankamenty poziomu kreatywnego), albo pozostanie tylko w sferze promocji, a nie będzie powiązana z rzeczywistym, trwale funkcjonującym i sprawnie obsługiwanym produktem (problemy na poziomie kierowniczym), albo nie dotrze do właściwych, czyli przewidzianych w koncepcji marki odbiorców (brak lub niezgodnienie poziomu komunikacji).

Dopiero po zapewnieniu profesjonalnych działań i wzajemnej koordynacji tych trzech poziomów mamy do czynienia z pełnym marketingiem, czyli spójnym zarządzaniem marką i produktem markowym.

Po czwarte: W procesach budowania marki terytorialnej regionu nawet, jeśli nie byłaby ona efektem pracy organizacji turystycznej tylko np. samorządu uczestniczą nie tylko władze publiczne, ale i inni jej interesariusze, w tym przedsiębiorcy, natomiast do naturalnych zewnętrznych interesariuszy (odbiorców) tej marki zaliczają się turyści [Florek 2007].

Po piąte: nie ma szans na osiągnięcie efektywności turystycznej marki bez:

- a. jej pełnej znajomości, zrozumienia i akceptacji przez wszystkich zainteresowanych (jak to osiągnąć to kwestia zasługująca na osobne opracowanie, jednak bezwzględnie wymaga to zapewnienia pełnej informacji i konsultacji wśród uczestników procesu budowy marki, w tym uwzględnienia sensum commune interesariuszy (powszechnych wśród nich przekonań na temat walorów czy przewag konkurencyjnych regionu), negocjacji a często też... skutecznego przekonywania,
- b. konsekwentnego utożsamiania się z nią każdego z partnerów produktu markowego (wszechobecna wizualizacja nie pomoże, pomoże za to wyżej wspomniana akceptacja),
- c. konsekwentnej współpracy partnerów organizacji, marki i produktu, która ze względu na ich różnorodności wzajemną autonomię zwykle odbywa się w formule organizacji sieciowej,
- d. ustalenia i respektowania wspólnych standardów (obsługi produktów, ale też estetyki, merytorycznego poziomu doświadczeń), co oznacza uznanie potrzeby kontroli i ewaluacji i przyznanie w ramach sieci komuś uprawnień do wykonywania tej kontroli i formułowania wniosków do oceny, którą można potem wspólnie przeprowadzać.
- e. kolektywnej (w tym synergicznej, wzajemnej) promocji marki i produktu markowego jako wspólnej oferty (problematyka dróg do osiągnięcia tego znów wykracza poza ramy tego tekstu jest jednak dobrze opracowana).

Dlatego niezbędne są gruntowne szkolenia uczestników organizacji zarządzającej marką i partnerów produktu dotyczących tak marki regionu, jej źródeł, założeń i składników, jak i struktury markowego produktu, a także szkolenia personelu, w tym staże i ich krótkotrwała wymiana między partnerami (oraz w samej organizacji zarządzającej marką i produktem), a nawet staże kluczowych pracowników tej organizacji na zewnątrz – w podmiotach skutecznie zarządzających marką i produktem turystycznym regionu [Mikos v. Rohrscheidt 2020a]. Niezbędne jest także opracowanie i wspólne przyjęcie mechanizmów udziału partnerów produktu markowego, dużych i małych w zarządzaniu marką i produktem (począwszy od uzgadniania tożsamości i marki, przez wspólne ewaluacje wyników kontroli standardów, a kończąc na rozliczaniu kosztów utrzymania i zysków z produktu).

Strategiczne zarządzanie marką i produktem regionu

Przy kreacji turystycznej marki regionu i strategii zarządzania nią podstawą i punktem wyjścia powinno być **strategiczne ukierunkowanie regionalne**. Jest ono proponowane przez niektórych badaczy jako założenie bazowe dla formułowania regionalnych marek i strategii dla turystyki m.in. kulturowej, rekreacyjnej, zrównoważonej.

Takie regionalne ukierunkowanie decyduje o samej strukturze organizacji turystycznej zarządzającej marką i produktem markowym regionu (zwykle sieci) o założeniach i konstrukcji tego produktu oraz o wyborze modeli współpracy między partnerami przy jego organizacji, marketingu, funkcjonowaniu, ewaluacji i rozliczaniu.

Oto podstawowe założenia ukierunkowania regionalnego:

1. Polega ono głównie na zestawianiu, prezentowaniu i interpretowaniu wybranych (typowych lub unikatowych) zasobów występujących w regionie (np. elementy krajobrazu, historyczne wytwory, jak sztuka ludowa czy kulinaria, kultywowane tradycje i zwyczaje, fakty / procesy historyczne tworzące odrębność regionu, wybitne osoby z nim związane czy przejawy jego współczesnego życia społecznego i kulturalnego, spędzania wolnego czasu i inne cechy – to wszystko składa się na zróżnicowany i potencjalnie atrakcyjny obraz regionu. [Florek 2007, Grzyś 2017; Majewski J., 2012].
2. Istniejące już lub specjalnie wykreowane formy turystycznej eksploatacji, organizacji i prezentacji takich zasobów (m.in. stacjonarne oferty pobytu, formy aktywnej turystyki, szlaki i trasy

lokalne, cykliczne eventy) są traktowane jako podstawa dla opracowywania serii produktów (wycieczki, pakiety) albo trwałych systemów eksploatacji (jak szlaki kulturowe). To dla tych produktów budowane są właściwe strategie, uwzględniające ich grupy docelowe i umożliwiające ich efektywną sprzedaż [Mikos v. Rohrscheidt 2020 t. I].

3. W tym kontekście istotne znaczenie posiada postulat reprezentatywności i zasobów walorów włączanych do produktów. Kiedy rzeczywiście odbijają one główne cechy regionu, a ich doświadczenie i interpretacja i umożliwia doświadczenie jego odrębności, to jednocześnie zaczynają one kreować rozpoznawalność (marka!) regionu jako destynacji turystyki oraz korzystają z atutu niepowtarzalności produktu turystycznego, dostępnego w takiej formie tylko w jednym miejscu [Govers, Go, 2009; Ashworth 2010].

II. Sieciowy produkt turystyczny regionu

Zgodnie z definicją stosowaną przez Polską Organizację Turystyczną jako sieciowy produkt turystyczny rozumiana jest gotowa do sprzedaży, spakietowana i skomercjalizowana oferta, oparta o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi i obiektów, funkcjonujących jako jedna spójna koncepcja, posiadająca wspólny, wiodący wyróżnik (markę) [Kachniewska 2015].

Racja tworzenia w turystyce regionalnego produktu sieciowego wynika nie tylko z przyczyn marketingowych, ale i logistycznych: na większym obszarze taki produkt musi bowiem zaspokoić rozmaite potrzeby turysty (przebywającego poza swoim zwykłym środowiskiem funkcjonowania), a konsumpcja atrakcji (doświadczenia, rekreacja, inne) wywołuje automatycznie zapotrzebowanie na pozostałe usługi, jak **recepja**, przemieszczenia, informacja itd.). Te komponenty produktu regionalnego są zwykle tworzone przez rozmaite, wzajemnie niezależne podmioty o różnym statusie.

Cechy sieciowego produktu turystycznego:

- a. rozproszona struktura = wzajemna niezależność i brak hierarchii wśród partnerów (zastępuje ją układ porozumień celowych),
- b. współpraca członków sieci jest motywowana wspólnymi celami i zwykle realizowana tylko w obszarze częściowym wobec pełnego zakresu funkcjonowania poszczególnych partnerów (każdy wprowadza do sieci tylko część swoich aktywności lub jakiś odsetek usług, a pozostałe realizuje i dystrybuuje niezależnie od niej)
- c. spójną strukturę zwykle zastępuje jedna spójna koncepcja produktu i strategia jego rozwijania (niezbędna jest zatem koordynacja*: przynajmniej w sferze jego marketingu),
- d. wspólnym, wiodącym wyróżnikiem jest właśnie marka* sieciowego produktu.

*Rdzeń i podstawę kreowania marki produktu powinny stanowić główne (flagowe) atrakcje turystyczne, a skala oddziaływania produktu powinna być co najmniej ponadregionalna (w ramach utworzonego produktu ruch turystyczny powinien być generowany spoza regionu, na terenie którego produkt został utworzony [Kachniewska 2015; Mikos v. Rohrscheidt 2020a].

Zasady koordynacji* marki i produktów turystycznych regionu:

1. Wprowadzenie autonomicznego koordynatora marki jest naturalnym krokiem w rozwijaniu dojrzałego markowego produktu turystycznego, zapewniającego jej materializację (urzeczywistnieniem, przejście na poziom spełniania obietnic).
2. Z punktu widzenia interesu marki jako realnej obietnicy produktu oraz interesów jej partnerów optymalne jest funkcjonowanie koordynatora (osobnej instytucji lub komórki), dla którego to zadanie jest jedynym lub przynajmniej wiodącym
3. Pożądane cechy komórki zarządczej:
 - a. jest obsługiwana przez profesjonalny personel,

- b. funkcjonuje i jest finansowana na zasadzie stałych miejsc pracy (zapewnia ciągłość),
 - c. jest regularnie kontrolowana przez członków/uczestników sieci,
 - d. jest przez nich regularnie rozliczana z wykonania swoich zadań.
4. Jeśli planuje się rozwijanie w ramach marki stałej i realnej oferty turystycznej, to należy także uznać za oczywistą i zaakceptować potrzebę poniesienia kosztów jej koordynacji (biuro, personel).
 5. Koordynacja marki regionalnej i regionalnego produktu markowego powinna być realizowana według optymalnie dobranego modelu z jasno określonymi zadaniami na rzecz samej sieci (do wewnątrz) oraz konsumentów produktu (na zewnątrz).

Zakres koordynacji* marki turystycznej regionu.

poniżej opisano optymalny zakres działań komórki koordynacyjnej, zapewniający prawidłowe funkcjonowanie marki jako realnej obietnicy i grupy produktów, zarządzanych w modelu sieci.

1. Twórca sieci markowej: dokonuje wstępnej identyfikacji interesariuszy, przeprowadza analizę potencjału i popytu, przygotowuje koncepcję marki i (po jej akceptacji) strategię rozwijania markowych produktów, włącza interesariuszy do procesu tworzenia marki, integruje ich działania na jej rzecz we wspólnych projektach (najlepiej ukierunkowanych na konkretne produkty turystyczne).
2. Przywódca w ramach sieci produktowej: zarządza członkostwem, inicjuje szkolenia personelu turystycznego, zestawia usług w produkty, opracowuje algorytmy podziału kosztów i zysków (do zatwierdzenia), regularnie sporządza bieżące analizy rynku, w tym popytu oraz potrzeb i zachowań klientów, przygotowuje projekty zmiany i rozwoju produktu),
3. Zarządca marki: opracowuje i przedkłada propozycje koncepcji marki, zarządza prawami do znaków markowych, opracowuje i zleca certyfikację markowych produktów i usług, uzgadnia treści i łańcuchy doświadczeń turystycznych w ramach marki, kieruje promocją marki i produktów markowych,
4. Zarządca informacji: zbiera, wytwarza (jeśli nie robią tego inni), przetwarza, aktualizuje i dystrybuje informacje na temat atrakcji, usług, oferty zespolonej w produktach, eventów (typowe narzędzia to witryna www, przewodniki, ulotki, wielofunkcyjne aplikacje turystyczne, obsługa telefoniczna i mailowa zapytań, kalendarz eventów i ofert cyklicznych w regionie itp.).
5. Wykonuje monitoring usług i produktów (opracowuje i przedkłada członkom sieci propozycje standardów jakości dla poszczególnych usług, dokonuje regularnej kontroli funkcjonowania usług i respektowania standardów, dostępności i oznaczenia atrakcji i tras, reaguje na odkryte/wskazane mankamenty i zarządza reklamacjami, zbiera i zestawia opinie turystów o usługach i produktach, przygotowuje coroczny raport ewaluacyjny dla produktu, marki i sieci).
6. Uczestnik dystrybucji produktów i usług: tu zakres działań koordynatora jest zależny od przyjętego modelu: od pełnego przejęcia sprzedaży od członków, wprowadzających tylko swoje usługi składowe (zwykle w postaci automatycznej platformy zarządczej, na której turyści sami konstruują swój produkt i nabywają go), przez pośrednictwo (wówczas funkcjonuje jako jeden z kanałów sprzedaży, poza którym członkowie sieci także samodzielnie sprzedają usługi i łączą je między sobą w dowolnych konfiguracjach) aż po informację linkowaną do sprzedawcy usługi, u którego turysta nabywa ją bezpośrednio.

Ostateczny model koordynacji sieciowego produktu należy dobrać/ustalić w zależności od składu atrakcji i usług tworzących ten produkt oraz zakresu zarządzania powierzonego koordynatorowi przez członków sieci.

Typowi koordynatorzy turystycznych marek regionalnych

W Polsce najczęstsze typy koordynatorów to:

- a. regionalna organizacja turystyczna (województwa) z dominującym udziałem władzy publicznej (samorządu wojewódzkiego),
- b. ponadlokalny celowy związek samorządowy (z silnym lub dominującym udziałem kilku samorządów lokalnych),

W krajach „starej” Unii Europejskiej najczęściej marki regionalne koordynują:

- a. a) subregionalne organizacje interesariuszy turystyki (DMO) z dominującym udziałem przedsiębiorców z tego sektora,
- b. b) celowe organizacje turystyczne działające jako wspólnoty interesów przedsiębiorców i gospodarzy atrakcji, zwykle o podobnym profilu (np. ponadlokalne organizacje branży, zarządcy szlaków kulturowych),
- c. c) subregionalne klastry turystyczne (ze zrównoważonym udziałem zarządców atrakcji, przedsiębiorców i samorządów).

W tym kontekście należy zauważyć, że funkcjonowanie ośrodka koordynacyjnego marki i produktu, autonomicznego w stosunku do władzy publicznej, ułatwia:

- sprawną realizację zadań koordynatora (do którego nie odnoszą się typowe ograniczenia krępujące podmioty władzy publicznej, m.in. związane z zakazem prowadzenia działalności zarobkowej),
- poszerzenie zakresu koordynacji (do czego wystarczy zgoda członków sieci),
- wzrost motywacji i aktywności podmiotów współtworzących markę i produkt, przekonanych o własnej sprawczości i doceniających szybkość przebiegania procesów decyzyjnych.

Charakterystyka sieciowej struktury markowych produktów turystycznych regionów

Taki rozproszony model zarządzania produktem turystycznym posiada następujące cechy:

- daleko posunięta jest autonomia poszczególnych członków sieci i ich koncentracja na realizacji właściwych im zadań (np. recepcja, kampanie marketingowe, dystrybucja produktów, tworzenie publikacji),
- dotychczasowe kompetencje podmiotów włączające się w proces budowania marki zostają zachowane, a pole ich działania zwykle jest z nimi zgodne (każdy robi nadal to, na czym się zna),
- klasyczne funkcje koordynatora marki/produktu markowego mogą być rozdzielone między różne podmioty (na podstawie ich kompetencji), przy czym podmiot koordynujący markę zwykle przejmuje/zachowuje przygotowanie strategii, zarządzanie informacją, monitoring funkcjonowania marki i produktów oraz ogólną koordynację marketingu turystycznego,
- koordynator podejmuje też zadania dotychczas nie realizowane, a konieczne dla funkcjonowania marki i produktów markowych,
- także te zadania koordynator tylko w części realizuje sam, a pozostałe włącza do procesu / oferty pozostawiając ich koordynację innym podmiotom,
- w zakresie zarządzania produktem markowym niektóre zadania (np. lokalne ogniwa produktu, zarządzanie lokalnymi trasami turystycznymi, imprezy cykliczne, szkolenia) koordynator inicjuje i powierza ich wykonywanie innym podmiotom (np. miejscowym przedsiębiorcom, podmiotom organizacji marketingu, zespołom pracującym lokalnie na rzecz turystyki),
- te podmioty funkcjonują jako koordynatorzy cząstkowi, lokalni albo partnerzy marki/produktu.

W modelu sieciowym obok koordynatora sieci pojawiają się zatem wykonawcy pozostałych funkcji zarządczych:

1. **Koordinator cząstkowy.** To podmiot wewnętrzny (np. jeden z uczestników sieci aktualnie spełniających niektóre funkcje koordynatora marki). Wykonuje on jeden typ usługi lub parę usług, jednocześnie uczestnicząc w zarządzaniu marką przez udział w gremiach decyzyjnych, kształtowaniu strategii, współfinansowaniu przedsięwzięć itd.

Przykłady: zarządca regionalnego kalendarza eventów, regionalne centrum informacji turystycznej, zarządca szlaku turystycznego.

2. **Lokalny zarządca produktu markowego.** Może on być lokalnym przedsiębiorcą z sektora turystyki lub agendą samorządową (np. miejskie przedsiębiorstwo usługowe). Zbiera pojedyncze usługi własne i innych gestorów (noclegowe, gastronomiczne, przewodnickie, rekreacyjne, udziału w wydarzeniach kulturalnych i inne) i organizuje je w pakiety oraz dystrybuuje (sprzedaje) turystom. Dokonuje tego za pomocą platformy elektronicznej umożliwiającej turystyce wybór poszczególnych składników lub fizycznie, w swoim biurze albo w kasie przy jednym z miejsc świadczenia usług (jak przewóz turystów). Koordynator marki lub produktu regionalnego przekazuje mu zapytania i zlecenia dotyczące jego terenu, o ile lokalny zarządca jest w stanie je zrealizować.

Przykłady: miejscowy turoperator, hotel jako zarządca lokalnego pakietu turystycznego, lokalne centrum informacji turystycznej, lokalna kompania białej floty, operator zabytkowej linii kolejowej.

Partner marki/produktu markowego. To podmiot zewnętrzny w stosunku do sieci (np. przedsiębiorca z branży turystycznej, organizator cyklicznego wydarzenia, podmiot z sektora marketingu turystycznego), który na podstawie umowy zapewnia dany typ usługi dla turystów jako składowej markowego produktu lub innego pakietu. Koordynator marki/produktu każdorazowo zleca takiemu partnerowi wykonanie tych usług (organizację wycieczki po regionie, przeprowadzenie kampanii marketingowej na danym rynku emisyjnym, pośrednictwo w sprzedaży pakietów turystycznych w regionie, realizację kolejnej edycji cyklicznego eventu przyciągającego turystów, inne) i kieruje do niego zamówienia przychodzące w tym zakresie.

Przykłady: biuro podróży, właściciel sieciowej wypożyczalni sprzętu rekreacyjnego, planista lub wykonawca kampanii marketingowych na rynkach emisyjnych itd.).

Zaletą modelu rozproszonej koordynacji jest profesjonalny poziom wykonywania zadań stanowiących zakres specjalizacji danego podmiotu (np. kampanie marketingowe, publikacje, obsługa produktów, organizacja eventów), silne zaangażowanie we własny zespół produktowy (lub sferę działań).

Wadą tego modelu jest słabsza identyfikacja podmiotów z marką, a w rezultacie niższa aktywność w promowaniu marki i produktów jako całości.

Te słabości można zminimalizować dzięki ustaleniom między podmiotami realizującymi elementy koordynacji, włączając klauzule zobowiązań do wykonania poszczególnych zadań i szczegółowe opisy ich standardów (np. czas realizacji, poziom usług, dostępność systemu dla zamówień turystów, częstotliwość aktualizacji informacji itd.).

III. Proponowane strategie zarządzania markowym produktem turystycznym regionu

Poniżej przedstawiono kilka strategii zarządzania turystycznymi produktami markowymi regionu. Pierwotnie wszystkie je sformułowano w odniesieniu do zarządzania ofertą obszarową w turystyce kultu-

rowej [Mikos v. Rohrscheidt 2020 t. I], przy czym nie są to wszystkie tam proponowane. Cztery strategie wybrano jako te, które przy relatywnie niewielkim wysiłku koncepcyjnym dadzą się zaadaptować do zarządzania produktami regionalnymi o profilu innym niż turystyczno-kulturowy.

Strategia kooperacji w zarządzaniu marką i produktem regionu

Warunki zastosowania strategii: sytuacja wspólnego wykorzystywania zasobów przez wiele organizacji wzajemnie uzupełniających swoją ofertę lub wspólnie zarządzany obszar marketingu (typowe dla polskich ROT-ów).

Główna cecha: Umożliwia definiowanie wspólnych produktów i wprowadzanie ich pod wspólną marką na rynek usług, pozostawia dużą dowolność w obszarze relacji między uczestnikami (np. ograniczonych do niektórych wymiarów działalności)

Cel strategii: zwiększenie efektywności marketingu podobnych propozycji przez wspólne finansowanie informacji i promocji i wykorzystanie efektu synergii (zachodzi przy kierowaniu produktu do tej samej grupy zainteresowanych klientów).

Obszar zastosowania: wspólny marketing turystyczny zasobów lub wspólne zarządzanie marką i produktem albo serią produktów turystycznych (wersja pełna, stosowana dla programów obszarowych).

Zasadnicze działania w ramach strategii:

1. Ustalenie potencjału wszystkich stron oraz sporządzenie listy podejmowanych przez nie działań organizujących usługi we wspólne produkty, co ma służyć wspólnemu marketingowi lub innym obszarom zarządzania (np. szkolenia).
2. Wyznaczenie zasobów i działań przeznaczonych do kooperacji i sposobów jej realizacji. Ustalenie w formie dokumentu strategicznego i wielostronnego porozumienia na jego podstawie.
3. Wspólny zespół delegowanych pracowników planuje i przygotowuje działania (np. akcje marketingowe, przepływ i sieciowanie informacji, konstrukcję wspólnych ofert, programy szkoleń itd.). Plany są akceptowane przez strony i przekazywane do realizacji.
4. Integracja działań i ofert, w tym: komponent finansowy (ewentualne wpłaty członkowskie, dystrybucja środków, wspólne inwestycje (w systemy informacyjne, kampanie marketingowe, szkolenia itd.) i rozliczenia wydatków i wspólnych dochodów.
5. Wspólna analiza ewentualna korekta układu wspólnych działań i algorytmów rozliczeń po pierwszym okresie współpracy.

Typowe efekty zastosowania strategii: obszarowo: sprawne zarządzanie marką regionalną o jednolitej strukturze produktowej, lokalnie (miasta, mikroregiony): powstaje system marketingowej obsługi zróżnicowanych produktów.

Strategia sieciowania

Warunki zastosowania strategii:

1. działanie wielu niezależnych podmiotów (różny status, wielkość, obszary aktywności) przy częściowo zbieżnych celach,

lub:

2. potrzeba łączenia usług w produkty, ujednoczenia standardów obsługi turystów, wprowadzania wspólnie kontrolowanych algorytmów i mechanizmów wzajemnych rozliczeń,

Główna cecha: sieć nie tworzy struktury hierarchicznej, ale wprowadza względnie trwałe powiązania strukturalne między jej członkami, oparte na wspólnych korzyściach. Często efektem jest właśnie

wspólna marka przy zachowaniu niezależności.

Cele strategii: sprawna współpraca w wybranych obszarach dla uzyskania marketingowego efektu synergii zespolonej oferty i wzrostu jej atrakcyjności przy jednoczesnym obniżeniu kosztów tworzenia, obsługi, promocji i dystrybucji.

Obszar zastosowania strategii: wspólny marketing turystyczny usług i wspólne zarządzanie marką i produktem. Scedowanie części działań marketingowych na lidera sieci (marki). Wprowadzenie standardów produktu i usług składowych.

Zasadnicze działania (minimum):

1. Powiązanie ofert poszczególnych usługodawców (i miejsc) w wiązkę propozycji, które (m.in. dzięki uzasadnieniu wynikającemu z doboru kryterialnego) można zaproponować określonej grupie turystów.
2. Opisanie standardów (sposób organizacji zasobów, udostępnianie i poziom obsługi, zakres i poziom merytoryczny doświadczeń, poziom uczestnictwa w sieci, gwarantowanie rezerwowanych usług).
3. Akceptacja przyjętych form i algorytmów rozliczeń kosztów, przychodów i zysków, sposobów kontroli standardów.
4. Opisanie i zatwierdzenie zadań koordynatora sieci i warunków jego funkcjonowania, jego wybór, określenie jego narzędzi (np. systemów rezerwacji), i formy kontroli jego działań oraz kosztów.
5. Uzpełnienie świadczeń turystycznych w poszczególnych miejscach o (spełniające jednolite standardy) elementy niezbędne dla zaistnienia produktu / serii produktów, m.in. sposób udostępniania, informacje dla turystów, niektóre usługi interpretacji.
6. Wprowadzenie wspólnych elementów marketingu (kampanie zewnętrzne, promocja pojedynczych kolektywnych produktów, seryjna rezerwacja, kombinowane bilety, systemy rabatowe itd.).

Działania te mogą być rozszerzone o: szkolenia z zakresu interpretacji i obsługi turystów dla członków/personelu wspólne systemy i narzędzia eksploatacji turystycznej (trasy, aplikacje i terenowe urządzenia informacji/interpretacji).

Typowe efekty zastosowania strategii: punktowo: powstają serie pakietów tematycznych pod wspólną marką, w wymiarze linearnym: powstają rekreacyjne szlaki turystyczne z systemem lokalnych ogniw/stacji, w ujęciu mikroregionalnym: powstają regionalne sieci wspólnie oferujące gotowe produkty (wycieczki) turoperatorom, zwłaszcza zagranicznym, regionalne karty turystyczne (X- Pass).

Strategia tematykacji w zarządzaniu marką i produktem regionu

Warunki zastosowania strategii:

1. istnienie grupy rozpoznawalnych zasobów o podobnym profilu kojarzonych z doświadczeniami (nie tylko wypoczynkiem)
lub
2. silna koncentracja określonego typu zasobów umożliwiających komplementarne wobec siebie łańcuchy produktowe ze wspólną „narracją”.

Główna cecha: jest to szczególny przypadek sieciowania, opartego na

1. komplementarności usług,

2. profilowym podobieństwie zasobów lub innych związkach między nimi umożliwiającej kreowanie spójnych doświadczeń.

Cele strategii:

1. zdyskontowanie stałego lub aktualnie wysokiego popytu na dany rodzaj zasobów (zebranie ich w jednym produkcie i opatrzenie nośnym „tematem” zwiększa atrakcyjność),
2. wyróżnienie własnej oferty regionu na tle otoczenia przez wykorzystanie unikatowych doświadczeń lub wysokiej koncentracji danego typu zasobów w danym obszarze,
3. budowa marki turystycznej regionu bazującej na tych doświadczeniach.

Obszar zastosowania strategii: Tworzenie produktów linearnych, lokalnych i punktowych składających się na markowy produkt regionu i zarządzanie nimi.

Zasadnicze działania:

1. Ustalenie i wybór „tematu” (na podstawie analizy zasobów, oceny ich potencjalnej atrakcyjności i szans turystycznej eksploatacji (wysoka rozpoznawalność, związki z popularnymi treściami dziedzictwa, szacowana siła przyciągania turystów).
2. Zastosowanie „tematu” jako decydującego kryterium doboru atrakcji i doświadczeń przewidzianych dla eksploatacji w ramach produktu / serii produktów). O włączeniu zasobu (atrakcji) do oferty decyduje związek z tematem.
3. Konsekwentne kreowanie warstwy doświadczeń: a) ukazanie związków miejsc z „tematem”, b) wykorzystanie ciągów logicznych / historycznych / przestrzennych dla budowania wiązki / sekwencji / łańcucha doświadczeń.
4. Kreacja narracji tematycznej w marketingu („story”, przygoda), służącej budowaniu marki (produktu, pośrednio obszaru).
5. Stworzenie/wyznaczenie materialnych systemów eksploatacji w obiektach i miejscowościach (tematyczne trasy zwiedzania), regionie (trasy szlaku) zapewniających dojazd, dojście i dostęp do obiektów, ewentualnie kreacja wiązek „warstwowych” odpowiadających różnym aspektom tematu lub adresowanych do określonych grup turystów (np. trasa „degustacyjna, trasa przygodowa, trasa rowerowa szlaku, pakiet dla grup rodzinnych itd.).
6. Dołączenie istniejącej grupy usług recepcji, rekreacji i rozrywki, najlepiej także tematyzowanej (np. posiłki tematyczne, pokoje tematyczne, rekreacja jako wcielenie lub przygoda tematyczna, pojazdy z epoki itd.). Takie usługi mogą podlegać pakietyzacji w ramach systemów i warstw produktu, co zwiększa popyt na nie.

Uwaga 1: Przy konsekwentnej tematykacji produktu pojawia się efekt dostosowania - reakcja gestorów usług turystycznych, którzy chcą trwale włączyć je w produkt. Starają się oni powiązać swoją ofertę z tematyką produktu przez odpowiednie dostosowanie ich struktury lub wykorzystanie asocjacji.

Uwaga 2: Tematykacja osiąga założone efekty w wymiarze regionu wtedy, kiedy do sztanowanych (tematyzowanych) produktów dołączane są możliwie liczne lokalne usługi recepcji, transportu, rekreacji lub udziału w kulturze, przekładające się na popyt na cały sektor obsługi turystyki (case Kraj Katarów)*

Typowe efekty zastosowania strategii: powstają kulturowe szlaki tematyczne przyciągające na dany obszar większość turystów, funkcjonują cykliczne eventy lub wiązki eventów jako magnesy turystyczne poszczególnych miast lub mikroregionów, wewnątrz sieci regionalnej działają obszarowe klastry tematyczne wiążące rozproszone usługi w wiązki (lepiej: łańcuchy) podobnych doświadczeń.

Strategia permanentnego rozwijania produktu (produktów)

Warunki zastosowania strategii:

1. Potrzeba kompleksowej modyfikacji (dostosowania do potrzeb i standardów) już istniejącego produktu markowego przy konieczności pozostania przy tych samych zasobach,
2. Konieczność wewnętrznej przebudowy wynikająca z cyklu życia produktu przy braku możliwości lub rezygnacji z jego zastąpienia (częste przy trudnościach wymiany walorów regionu i utrwalonym składzie członków/partnerów organizacji). Zmiany mogą też być wymuszone zmianą struktury kluczowych atrakcji i ich dostępności turystycznej.

Główna cecha strategii: Umożliwia ona rozwijanie już istniejących produktów i utrzymanie już funkcjonującej i dobrze kojarzonej marki turystycznej regionu, pozwala zachować sprawdzone grupy produktowe i relacje oraz zaufanie między uczestnikami.

Cele stosowania strategii (i jej wdrożeniu mogą decydować wszystkie lub jeden z nich):

1. Cel ekonomiczny: utrzymanie atrakcyjności marki i popytu na produkt lub pozyskanie nowej grupy konsumentów,
2. Cel organizacyjny: zaspokojenie nowych potrzeb turystów, podniesienie efektywności funkcjonowania produktu lub zamknięcie luki wynikającej z wyprowadzenia istotnej atrakcji z produktu,
3. Cel społeczny: wprowadzenie większej liczby gestorów usług i beneficjentów produktu w obszarze recepcji lub wpisanie w nowe strategie rozwoju (np. turystyki zrównoważonej, ekologicznej)

Obszar zastosowania strategii: struktura produktu markowego, w tym doświadczeń i usług składowych, skład partnerów produktu markowego.

Zasadnicze działania:

1. Analiza mankamentów, potrzeb i możliwości przebudowy, wykorzystanie przykładów modyfikacji innych regionalnych produktów markowych
2. Opracowanie spójnego planu zmian struktury produktu (opcja modyfikacji lub poszerzenia), np. wymiana części atrakcji, dostosowanie typów i miejsc świadczenia usług, wymiana lub uzupełnienie sfery doświadczeń w tych samych miejscach przy zachowaniu struktury usług.
3. Zmiana struktury: kompleksowe wprowadzenie nowych świadczeń: zasobów nowych miejsc, lokali z nowym typem oferty kulinarnej, obiektów rekreacji z nowymi propozycjami (np. parki linowe) lub dołączenie do struktury organizacji (sieci) nowych lokalnych członków/partnerów przy uwzględnieniu ich interesów, wnoszonego wkładu i potrzeb.
4. Poszerzenie oferty: wprowadzanie nowych systemów eksploatacji (trasy eksploatujące nowe zasoby i tematy), kreacja nowych doświadczeń in situ, pobytów przeżyciowych, alternatywnych tras zwiedzania dla turystów aktywnych (rowerowych, wodnych), atrakcyjnych środków transportu, inicjowanie cyklicznych eventów eksploatujących różne obszary kultury (muzyka, rzemiosło).
5. Poszerzenie grupy odbiorców: indywidualizacja oferty (pakiety dla turystów indywidualnych i grup prywatnych), oferty wycieczek dla rozmaitych grup wiekowych, np. grup rodzinnych, seniorów, pozyskanie grupy turystów zagranicznych z odpowiednim dostosowaniem oferty („tłumaczenie” promocji, obsługi i doświadczeń in situ).
6. Włączenie modułów oferty zaspokajających nowe potrzeby: eksploracji (działu w grach turystycznych, wyprawach po bezdrożach) pasje turystów (zjazdy pasjonatów i hobbystów, eventy), kreatywności (np. kursy kulinarne).

Uwaga: zasadą działania powinno być permanentne wiązanie „starego” z „nowym”, co pozwala wykorzystać już istniejącą rozpoznawalność walorów i doświadczeń oraz pozytywne skojarzenia związane z marką.

Typowe efekty zastosowania strategii: Pozyskanie nowej grupy zainteresowanych produktem przy zachowaniu marki regionalnej i kontynuacji sprzedaży markowego produktu.

Literatura:

1. Anholt S., 2009, *Places, Identity, Image and Reputation*, Palgrave Macmillan, London
2. Ashworth J.G., 2010, *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar Publishing Ltd., London
3. Borzyszkowski J., 2015, *Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian*, Politechnika Koszalińska, Koszalin
4. Dębski M., 2009, *Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 50, *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, s. 269-278
5. Dudek-Mańkowska S., Balkiewicz-Żerek A., 2015, *Siła marki miejsca*, „Marketing i Rynek” nr 6, s. 14-23
6. Florek M., 2007, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań
7. Govers R., Go F., 2009, *Place Branding: Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
8. Griszal W., 2015, *Marka jako instrument marketingu terytorialnego* [w:] A. Szromnik (red.), *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*, edu-Libri, Kraków-Legionowo, s. 32-55
9. Grzyś P., 2017, *Wizerunek miasta a jego tożsamość – współczesne zależności*, „Architectus”, nr 2 (50), s. 3-14
10. Kachniewska M., 2015, *Model tworzenia sieciowego produktu turystycznego*, MROT, Warszawa (pdf)
11. Kruczek Z., Zmyślony P., 2010, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków
12. Majewski J., 2012, *Branding w zarządzaniu popytem na turystykę wiejską*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 83, s. 451-462
13. Marczak M., 2017, *Branding obszaru recepcji turystycznej i jego wykorzystanie w działaniach narodowych organizacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 473, s. 325-338
14. Marczak M., Borzyszkowski J., 2009, *Region (obszar) jako produkt turystyczny*, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, nr 13, s. 117-126
15. Mikos v. Rohrscheidt A., 2009, *Region jako cel współczesnej turystyki kulturowej*, „Folia Turistica” nr 21, s. 71-94
16. Mikos v. Rohrscheidt A., 2020a, *Zarządzanie w turystyce kulturowej, T. I, Konteksty, koncepcje, strategie*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań
17. Mikos v. Rohrscheidt A., 2020b, *Zarządzanie w turystyce kulturowej, T. II, Obszary, relacje, oferta*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań
18. Morgan N. i in., 2004, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
19. Pike S., 2008, *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*,

20. Elsevier, Oxford
21. Rausch A., 2009, *Capitalizing on Creativity in Rural Areas: National and Local Branding in Japan*, *Journal of Rural and Community Development*, no. 4 (2), s. 65-79
22. Stasiak A., 2005, *Strategie rozwoju produktu turystycznego obszaru [w:] A Panasiuk (red.), Polityka turystyczna, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin-Kopenhaga*, s. 328-337



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Małgorzata Wilk-Grzywna** – dyrektor biura Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego
- **Dorota Lachowska** – dyrektor biura Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej
- **Artur Krysztofiak** – dyrektor biura Wielkopolskiej Organizacji Turystycznej
- **dr. Adam Hajduga** – wiceprezydent międzynarodowego stowarzyszenia European Route of Industrial Heritage – ERIH

Tematem wiodącym panelu dyskusyjnego, którego moderatorem był dr hab. Armin Mikos von Rohrscheidt, było zarządzanie marką regionalną i sieciowym produktem turystycznym. Poruszono także rolę sieciowania w tworzeniu i rozwijaniu marki terytorialnej. Podczas dyskusji zaprezentowano przykłady funkcjonowania marek parasolowych (Wielkopolskie, Lubelskie, Śląskie) i markowych produktów turystycznych (Śląski Szlak Zabytków Techniki, Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo). Sformułowano następujące wnioski i postulaty:

Sformułowano następujące wnioski i postulaty:

1. Regionalne Organizacje Turystyczne powinny przede wszystkim pełnić rolę koordynatora marki regionalnej – kreować i wzmacniać regionalną markę, jako markę parasolową dla tworzących ją i wchodzących w jej skład produktów turystycznych. Wszyscy, biorący udział w dyskusji przedstawiciele ROT-ów, pełnią lub starają się (!) pełnić taką rolę w swoich regionach (lubelskim, świętokrzyskim i wielkopolskim). Jednak, jak zauważono podczas dyskusji, w wielu polskich regionach istnieje pewien dualizm i dublowanie się zadań w zakresie zarządzania marką i realizacją zadań promocyjnych. Polega on na tym, iż rolę zarządcy/koordynatora marki regionalnej pełnią jednocześnie ROT-y i samorządy województw. Problem dublowania się ról i zadań powinien zostać pilnie rozwiązany.
2. Należy jednoznacznie stwierdzić, iż produkt sieciowy (np. szlak turystyczny) powinien mieć zawsze swojego koordynatora. Najlepiej jeśli jest to jeden, wiodący podmiot. Dobrym przykładem w tym zakresie jest Śląski Szlak Zabytków Techniki, gdzie rolę operatora szlaku pełni Muzeum Górnictwa Węglowego.
3. ROT-y mogą także pełnić rolę zarządcy lub operatora dla kluczowych, markowych produktów turystycznych swojego regionu, a nawet makroregionu. Dobrym przykładem jest Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego (ROTWS), która zarządza zarówno kilkoma szlakami w swoim regionie, jak również pełniła przez pewien okres funkcję operatora dla ponadregionalnego szlaku rowerowego Green Velo. Szlak ten przebiega przez pięć województw Polski wschodniej. Rola zarządcy/koordynatora konkretnego produktu turystycznego

jest oczywiście funkcją uzupełniającą w stosunku do roli koordynatora marki całego regionu.

4. Sieć powinna być otwarta dla wszystkich interesariuszy, zarówno dla podmiotów publicznych, jak i prywatnych (o tych ostatnich często się zapomina). Przykładowo, struktura właścicielska obiektów, które znajdują się na Śląskim Szlaku Zabytków Techniki jest bardzo zróżnicowana. Warto podkreślić także istotną rolę Województwa Śląskiego w zakresie wsparcia szlaku na poziomie kreacji produktu turystycznego, rozwoju produktu, a także wdrażania i utrzymania produktu. Bez pomocy samorządu tego typu produkty, istotne dla zachowania dziedzictwa kulturowego regionu, ale jednocześnie nie będące produktami „pierwszego wyboru” nie miałyby szansy, aby się tak dynamicznie rozwijać. Zatem, jak obrazuje niniejszy przykład, otwarta sieć przyczynia się do nieustającego wzmacniania i modyfikowania marki terytorialnej.

ZARZĄDZANIE MARKĄ TERYTORIALNĄ

*Dr Iwo Zmyślony
Umiemy*



Antropolog designu i nowych technologii, metodolog procesów projektowych, konsultant biznesu. Wykładowca m.in. na Uniwersytecie Artystycznym w Poznaniu, Akademii Sztuki w Szczecinie i Viamoda School of Fashion. Współpracuje z Venture Cafe Warsaw i Cambridge Innovation Center.

Studiował filozofię i historię sztuki na Uniwersytecie Warszawskim, Katolickim Uniwersytecie Lubelskim, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i Katholieke Universiteit Leuven. Absolwent Akademii Innowatorów Społecznych Ashoka Innovators for the Public oraz programu studiów samorządowych Akademii Humanistycznej w Pułtusku.

Zrealizował dziesiątki szkoleń, warsztatów i sesji inspiracyjnych dla instytucji publicznych i organizacji biznesowych. Doradza m.in. w zakresie diagnostyki doświadczeń użytkowników, komunikacji z projektantami, analizy trendów oraz zarządzania wiedzą ekspercką w procesach projektowych.

Autor naukowych publikacji na temat wiedzy eksperckiej oraz tekstów krytycznych z zakresu sztuki współczesnej.

MARKA TO JAKOŚĆ USŁUG. ZARZĄDZANIE MARKĄ W EPOCE NOWYCH MEDIÓW.

Uwagi wstępne

Czym jest marka? Czym nie jest? Co się na nią składa? Na czym dziś polega zarządzanie marką? Jak ma się do projektowania usług i doświadczeń? Jak tworzyć w ten sposób przewagi i osiągać zyski? Czym jest klientocentryzm? Na czym polega myślenie systemowe? Czemu to takie trudne? Jakich kompetencji liderkich od nas to wymaga?

Powyższych zagadnień dotyczyło moje wystąpienie w ramach 1. edycji Akademii Liderów, jak również panel ekspercki z udziałem Katarzyny Batko, Marcina Filipa, Agnieszki Kowalkowskiej, Franka Marra oraz Małgorzaty Wilk-Grzywny, który miałem przyjemność poprowadzić. Niniejszy tekst stanowi podsumowanie obu tych wydarzeń – prezentuję w nim zasadnicze wnioski istotne z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za poprawianie jakości usług turystycznych i rozwój marek destynacji.

Marka to nie logo

Przede wszystkim, powiedzmy to sobie jasno: marka to nie logo ani znak towarowy. Projektowanie marek nie sprowadza się wyłącznie do wymyślania „ładnej” identyfikacji wizualnej (zawsze warto dopytać: ładnej dla kogo?, kto ma decydować?). Nie służy również „pudrowaniu” nieładnej prawdy o naszych organizacjach – tworzeniu atrakcyjnego opakowania dla nijakich, przeciętnych, nieatrakcyjnych destynacji czy usług turystycznych. Ktoś, kto myśli inaczej, nie rozumie współczesnego świata i przegrywa przyszłość – traci w punkcie wyjścia to, co dziś najcenniejsze: lojalność i satysfakcję klienta.

Myślenie o marce w kategoriach czysto estetycznych jest dziś reliktem XX wieku. Było uzasadnione w czasach, kiedy podstawowym wyzwaniem dla organizacji było wyróżnić się, przykuć uwagę i zakomunikować swoją odrębną tożsamość pośród innych marek w środowisku tradycyjnych, pasywnych, wizualnych mediów – telewizji, billboardów, plakatów, gazet, plakatów, ulotek itd. Chociaż ten sposób myślenia o marce został przełamany, de facto w latach 80., na fali narodzin tzw. „love brands” oraz tzw. marketingu doświadczeń (Pepsi, Nike, Apple), do dziś funkcjonuje jako zasadny w przekonaniu wielu osób odpowiedzialnych za rozwój marek – przedsiębiorców, urzędników, a nawet niektórych projektantów.

Logo, typografia i system wizualnej identyfikacji marki, to jak wyglądają nasze aplikacje, strony internetowe czy materiały reklamowe (wizytówki, koperty, teczki, papeterie, kalendarze, etc.) ma dziś znaczenie w tym sensie drugorzędne, że nie jest jedynym, ani tym bardziej kluczowym, elementem systemu interakcji z marką. Wobec ekspansji nowych, interaktywnych mediów, a co za tym idzie – nowych kanałów i form interakcji, wizualność wyraźnie schodzi na plan dalszy.

Zastanówmy się chwilę: jak zwrócić uwagę klienta czy inwestora, skoro jego oko jest atakowane dosłownie każdej chwili z ekranów komputera, tabletu czy smartfona? Jak efektywnie się do niego trafić, gdy dzięki profilowaniu na Trip Advisorze, Instagramie czy Facebooku jest on „bodźcowany” w sposób coraz to bardziej spersonalizowany? Nikogo już nie zachwyca kolejna firmowa torba, wykonana ze sztucznego tworzywa, w której znajduje się mnóstwo gadżetów i kalendarzy. Nawet atrakcyjne przedmioty budzą niechęć, gdy są nam niepotrzebne i powodują zmartwienie co z nimi zrobić. To jak wygląda logo marki przestało być aż tak istotne. Ważniejsze dla marek stały się obecnie aspekty pozawizualne – wartości, które je wyróżniają (wizja i misja), sposób, w jaki potrafimy nimi inspirować (storytelling i storydoing), dostępność usług (accessibility), wygoda użytkownika kanałów interakcji (usability; user experience), a nade wszystko, ich realne dopasowanie do nawyków i oczekiwań naszych grup docelowych.

Kiedy identyfikacja może nam zaszkodzić?

Nie znaczy to oczywiście, że loga, typografia, layout czy wayfinding przestały być ważne w ogóle. Dobrze zaprojektowany system identyfikacji wizualnej wciąż będzie służył pozytywnemu wyróżnieniu, świadcząc o przyjętych wartościach i wzbudzając sympatię naszych grup docelowych. Wobec tempa przemian kultury wizualnej oraz zagęszczenia kanałów interakcji, projektowanie takiego systemu staje się jednak coraz trudniejszym wyzwaniem, wymagającym szerokiej erudycji i zaawansowanych kompetencji eksperckich.

Dużo łatwiej nieodpowiednią identyfikacją jest zaszkodzić marce. A kiedy identyfikacja jest nieodpowiednia? O tym nie decyduje nasze samopoczucie, ani nawet samopoczucie projektanta, ale samopoczucie grup docelowych – tych, od których zależy przyszłość naszej marki i dla których chcemy naszą markę budować.

Niezależnie od tego, czy zdajemy sobie z tego sprawę, czy sobie nie zdajemy; czy nam się nasza identyfikacja podoba, czy nam się nie podoba, to ona w naszym imieniu działa na nasze grupy docelowe – świadczy o naszych wartościach, o naszej świadomości projektowej i naszych aspiracjach; o naszym

osadzeniu w rzeczywistości społecznej, naszej pozycji w kulturze, stosunku wobec historii, przyszłości itd. Nieodpowiednia, nieprzemyślana, wtórna, anachroniczna identyfikacja będzie negatywnym sygnałem dla klientów, partnerów społecznych czy inwestorów. Warto o tym pamiętać.

Dziś identyfikacja stanowi drobną część marki – jest jednym z jej wielu składników, nie mających kluczowego znaczenia. W odbiorze marki najistotniejsze są emocje i doświadczenie klienta – to co klient odczuwa w relacjach z marką, jak wchodzi z nią w interakcję, jakimi kanałami komunikacji i jaki przekaz odpowiada na potrzeby klienta. Należy więc podkreślić, że obecnie najważniejszym nośnikiem wiedzy o marce jest klient i jego subiektywne odczucia oraz opinie.

Wielokanałowe doświadczenia marki

Z czego to wynika? Oczywiście to skutek nowych technologii, które wywróciły tradycyjny, dwudziestowieczny porządek mediów i komunikacji. Przede wszystkim tzw. nowe media nie są już pasywne, ale interaktywne – komunikacja zatem idzie w obie strony. Po wtóre, ilość mediów się zwiększa, a co za tym idzie – przybywa liczba nowych kanałów interakcji (YouTube, Facebook, Instagram, TikTok, TripAdvisor, opinie Google itd.). Po trzecie, każdy z tych kanałów rządzi się wedle własnych zasad, ma własną poetykę i własną estetykę (które trzeba wyczuć) i własnych użytkowników, a nade wszystko własne algorytmy, kreujące odrębne względem siebie „bańki informacyjne”. Po czwarte, tempo interakcji w każdej z tych baniek rośnie wykładniczo, co skutkuje z kolei rosnącą dynamiką standardów – klienci coraz szybciej się nudzą, zmieniają swoje oczekiwania i swoje nastawienia.

Współczesne środowisko interakcji z marką nie jest więc ani proste, ani jednorodne, ale stanowi wysoce złożony system platform, podmiotów i relacji, tworzących wielopoziomowe, odrębne, równoległe kanały. Nieporozumieniem jest więc oczekiwanie, że będziemy mieli nad naszą marką kontrolę – że nasz przekaz, jakkolwiek by nie był, dotrze bez zniekształceń do naszych adresatów, unikając przechwyceń czy manipulacji oraz innych użyć niezgodnych z naszymi intencjami. Nieporozumieniem jest też redukcja adresatów do roli pasywnych odbiorców – podmiotów pozbawionych inwencji i realnego wpływu na to, jak naszą markę postrzegają inni. Dotyczy to zwłaszcza tzw. kluczowych liderów opinii (KOL's), często nam nieznanych, którzy jednym niezycliwym wpisem na zamkniętym kanale potrafią zniechęcić do nas setki, a nawet tysiąca potencjalnych klientów.

Interaktywność nowych mediów niesie jednak nie tylko trudności i komplikacje. Otwiera bowiem zupełnie nowe, niegdyś nieosiągalne możliwości autentycznej komunikacji z grupami docelowymi, ich aktywnego zaangażowania w procesy projektowe, a co za tym idzie – poprawiania z nimi jakości usług i współtworzenia marek (tzw. co-creation, projektowanie partycypacyjne). Autor negatywnej recenzji czy przykrych reklamacji, dostarcza cennej informacji o tym, co być może przeoczyliśmy, co źle zaprojektowaliśmy i co warto poprawić. Z kolei zadowolony klient staje się naszym najlepszym ambasadorem, wielokrotnie bardziej skutecznym niż tradycyjna reklama czy coraz to mniej wiarygodni influenserzy.

Usługi systemowe i segmentacja klientów

Co to oznacza w praktyce dla marek terytorialnych? Obecnie markę budujemy poprzez odpowiednią jakość usług systemowych, tj. wysoce złożonych systemów interakcji, w których na każdym etapie dokonujemy oceny czy nasz klient jest zadowolony, czy niezadowolony. Sformułowanie „usługi systemowe” jest tutaj kluczowe, obejmuje bowiem usługi w węższym rozumieniu. Przykład: moje zadowolenie z wakacji na Mazurach, czy z urlopu nad Biebrzą zależy oczywiście od jakości poszczególnych usług, z których będę korzystał – nocleg w hotelu, posiłek w restauracji czy wygodny dojazd są w tym ujęciu ważne, stanowią jednak tylko wycinek całego złożonego systemu interakcji. Czy wrócę? Czy będę lojalny? Czy będę polecał i rekomendował? Czy przyciągnę więcej podobnych sobie klientów? To już zależy od innych, drobiazgowych doświadczeń – np. od tego czy przy kiepskiej pogodzie było co robić z dziećmi; czy po opiniach w sieci łatwo było znaleźć dobre restauracje; czy lokalne sklepy były zaopatrzone w ulubione produkty; czy wszędzie można było swobodnie płacić kartą; czy nie poczułem się nigdzie naciągany albo traktowany opryskliwie itd. Dopiero wypadkowa wszystkich tych interakcji składa się

na moje doświadczenie marki.

Zarządzanie marką sprowadza się więc dzisiaj do zarządzania satysfakcją klienta. Ta zaś zależy od jego oczekiwań – od tego, do czego przywykł, co jest dla niego standardem i czego się spodziewa. Tutaj jednak sprawa zaczyna się komplikować. Różne grupy klientów mają bowiem odmienne przyzwyczajenia i oczekiwania – co innego zachwyci zamożnych zagranicznych seniorów, co innego przyciągnie młodych singli z miasta, a jeszcze co innego wielodzietne rodziny. Co więcej, oczekiwania klientów mogą się wzajemnie wykluczać i wchodzić ze sobą w konflikt – wegetariańscy rowerzyści będą oczekiwać zupełnie innych doświadczeń niż mięsożerni motocykliści czy coraz liczniejsi amatorzy caravanningu.

Na oczekiwania klientów możemy, rzecz jasna, wpływać – możemy je kształtować i modyfikować, i to na różne sposoby, różnymi kanałami. Naszych klientów możemy inspirować, możemy ich motywować, kusić korzyściami albo ich angażować we wspólne poprawianie naszych usług i budowanie marki. Przede wszystkim, jednak musimy tych klientów dobrze zdefiniować – rozstrzygnąć, na jakich nam zależy w pierwszej kolejności, na jakich w kolejności drugiej, a jacy są trzeciorzędni lub zgoła niepożądani. Musimy więc precyzyjnie wskazać grupy docelowe, do których chcemy kierować swoją ofertę, za kim chcemy podążać i dla kogo się zmieniać, pod którym kątem poprawiać nasze usługi, kogo zaś lepiej pominąć. Dopiero na tej podstawie możemy podjąć decyzję o ostatecznym kształcie naszej oferty, kanałach komunikacji i dystrybucji, a co za tym idzie – jaką posłużyć się wizualnością i poetyką.

Warto przy tym pamiętać o generalnej zasadzie: lepiej obiecać za mało niż za dużo. W przeciwnym wypadku bowiem (gdy obiecujemy za dużo) istnieje poważne ryzyko, że przyciągniemy klienta z nadmiernymi, nieadekwatnymi oczekiwaniami, który wyjedzie od nas sfrustrowany, a potem nas będzie hejtował, zniechęcając innych. Ryzyko takie minimalizujemy obiecując mniej niż dostarczamy. Choć brzmi to nieintuicyjnie, maksymalizujemy w ten sposób scenariusz alternatywny, w którym przyciągniemy takich, którzy wyjadą od nas zadowoleni i będą nas polecać, stając się ambasadorem naszej marki.

Punktem odniesienia dla współczesnych marek są oczywiście serwisy internetowe, zwłaszcza media społecznościowe i usługi e-commerce. Od przeszło dekady to one wyznaczają standardy interakcji z klientami, a co za tym idzie – kształtują ich nawyki, emocje i oczekiwania, które następnie spontanicznie przenoszą na wszystkie inne interakcje w sieci i sposoby konsumpcji. Dotyczy to zwłaszcza klientów średniego i młodszego pokolenia, czyli takich, od których zależy przyszłość naszych marek i organizacji (tzw. generacje X, Y i Z). Dla nich oczywistością jest kierowanie się przy wyborze destynacji, hotelu, restauracji czy środka transportu, przede wszystkim opiniami użytkowników na Google, Facebooku czy TripAdvisorze. Mniej istotna jest dla nich reklama chyba, że jest ona ściśle dopasowana do ich subiektywnych oczekiwań i pojawia im się we właściwym dla nich miejscu i we właściwym kontekście – wówczas będą traktować ją jak informację. Niedostosowana do potrzeb odbiorców reklama może ich zniechęcić. Stali uczestnicy Internetu są wyczuleni na tradycyjne zabiegi marketingowe, a z sieci korzystają w sposób krytyczny i świadomy.

Interesariusze – wspólnota wizji i misji

Wybór grup docelowych i ich segmentacja stanowią oczywiście decyzje strategiczne, a co za tym idzie – zadanie dla liderów marki. Nie są to decyzje łatwe i przyjemne – przypominają raczej rozwiązywanie równań z wieloma niewiadomymi. Oprócz (a) znajomości klientów, ich potrzeb, oczekiwań i ograniczeń (zmieniających się dynamicznie), wymagają (b) głębokiej znajomości rynku, w tym wnikliwego rozpoznania ofert konkurencji (także zmiennych) oraz (c) trzeźwej i racjonalnej, (w odniesieniu do konkurencji i rynku) oceny atutów i ograniczeń tego, co jako dana marka realnie oferujemy. Zakłada to umiejętność tzw. myślenia systemowego, tj. analizy różnych, często sprzecznych perspektyw, a następnie tworzenia z nich syntezy, czyli takiej całości, w której wszyscy kluczowi interesariusze mogą się odnaleźć.

W przypadku marek terytorialnych podejmowanie takich decyzji jest tym trudniejsze, że dotyczą one całego spektrum lokalnych interesariuszy, które daną markę terytorialną faktycznie współtworzą i które mogą na tych decyzjach zyskać albo stracić – hoteli, restauracji, muzeów, parków rozrywki, służb mundurowych, mediów, inwestorów itd.

Warto przy tym pamiętać, że interesariuszami jest nie tylko kadra zarządzająca podmiotów, lecz także szeregowi pracownicy. Co więcej, z punktu widzenia rozwoju marki, to ich interesy (potrzeby, oczekiwania, nadzieje etc.) mogą okazać się ważniejsze od interesów pracodawców. Dotyczy to zwłaszcza pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem (kelnerzy, recepcjoniści, personel sprzątający). Po pierwsze, to od nich, a ściślej od poziomu ich motywacji wewnętrznej i zaangażowania, zależy satysfakcja klienta – jakie odczucia będzie miał klient w interakcji z personelem. Po drugie, to przede wszystkim oni na bieżąco monitorują poziom jego satysfakcji i są w stanie badać jego zmienne potrzeby, a co za tym idzie – podążać za tymi potrzebami, poprawiając jakość świadczonych usług.

Efektywne zaangażowanie wszystkich interesariuszy wymaga więc od liderów marek terytorialnych nie tylko umiejętności analitycznych i myślenia systemowego. Wymaga czegoś więcej – wymaga autentycznych kompetencji przywódczych, określanych niekiedy kompetencjami przyszłości. Dobry lider to taki, który nie tyle sam wyznacza kierunek rozwoju organizacji, co potrafi zaangażować w proces wyznaczania kierunku wszystkich kluczowych interesariuszy. Taki kierunek w przywództwie nazywamy wizją, zaś to, co angażuje, misją. Proces ten jednak nie będzie skuteczny jeżeli zabraknie przywódcy, który, potrafi zainspirować innych i obudzić w nich wewnętrzną motywację.

Kultura organizacyjna i klientocentryzm

Tylko co to właściwie znaczy? I od czego zależy? Jest nam łatwiej o tyle, że teoria i praktyka przywództwa dobrze to rozpoznała. Dzięki takim autorom jak Patrick Lencioni, Amy Edmondson, Frederick Laloux, Simon Sinek czy Brene Brown wiemy jak to robić, co działa, a co nie działa. Wiemy na czym polega agile i design mindset, skąd bierze się empowerment i ownership oraz jaki to ma związek ze służebnym przywództwem (servant leadership). Niestety wiedza dotycząca tego obszaru nie wystarczy, by umieć w ten sposób zarządzać. Ten poziom przywództwa wymaga zmiany postaw i wzmocnienia specyficznych cech osobowości.

Współczesne sposoby zarządzania marką wymagają określonych kompetencji liderów. Kultura organizacyjna i style zarządzania mają dzisiaj większe znaczenie dla reputacji marki, niż omawiane na wstępie systemy identyfikacji. Nowe media sprawiły, że nasze organizacje przestały być „czarnymi pudełkami”. To w jaki sposób traktujemy partnerów czy współpracowników, nie tylko przekłada się na satysfakcję klienta, ale też szybko dociera do świadomości publicznej. Podziały na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną albo na employee experience i employer branding, tracą więc rację bytu. Ich miejsce zajmują transparentność, autentyczność oraz klientocentryzm – umiejętność ewaluacji swojej organizacji nie z perspektywy własnej, tj. nie z perspektywy wyników frekwencji czy zysków, lecz z perspektywy satysfakcji klienta.

Dyskusowane podczas Akademii Liderów i streszczone powyżej podejście do rozwoju marki może budzić nieufność, ponieważ oznacza rewolucję z punktu widzenia tradycyjnych, dobrze ugruntowanych, pozornie oczywistych podejść do zarządzania oraz ewaluacji strategii i modeli biznesowych. Tym bardziej warto podkreślić, że rewolucja dotycząca zarządzania, w dobie wszechobecnych narzędzi internetowych, może się doskonale sprawdzić w zarządzaniu markami turystycznymi.

Najlepszym przykładem jest tutaj miasto Kopenhaga, które już z początkiem 2017 roku rozpoczęło wdrażanie przytoczonych powyżej wytycznych i założeń. W głośnym manifestie brawurowo zatytułowanym „Koniec turystyki jaką znamy” twórcy marki otwarcie zerwali z tradycyjnym podejściem do roli turystyki oraz z tradycyjnym podejściem do zarządzania destynacją turystyczną. Zamiast promocji

miasta przy pomocy tradycyjnych mediów, postawili na media społecznościowe; zamiast wychwalania lokalnych atrakcji, postawili na wspólnotowe, partycypacyjne wspieranie autentycznych relacji i doświadczeń. Owszem, identyfikacja wizualna tego projektu przykuwa uwagę, świadcząc o doskonałym osadzeniu jej twórców w najbardziej aktualnych trendach kultury wizualnej (w tzw. estetyce postinternetowej). Pełni jednak jedynie rolę wehikułu – metody służącej efektywnemu dotarciu do grup docelowych i komunikacji zawartej w niej wizji i misji.



Frank Marr
A Marr + Associates Ltd. / Wielka Brytania

Frank Marr, współzałożyciel agencji marketingowej i PR, która specjalizuje się w kreacji marek związanych z podróżami i life style, która oferuje kompleksowe usługi dotyczące PR, obsługi medialnej oraz marketingu cyfrowego.

Przewodniczący największego stowarzyszenia PR turystyki i podróży w Wielkiej Brytanii, które reprezentuje 20,000 podmiotów korporacyjnych i indywidualnych.

Wykładowca i nauczyciel akademicki

ZARZĄDZANIE MARKĄ TERYTORIALNĄ

Wprowadzenie do zarządzania marką terytorialną – nowy horyzont

Zrozumienie czym jest marka terytorialna jest trudne, bowiem marka jest często postrzegana jako narzędzie marketingowe, stworzone do zarządzania postrzeganiem działań organizacji i jej komunikacji ze światem.

W tym artykule jest omówione wszystko, co obejmuje kluczowe kwestie konieczne przy zarządzaniu marką terytorialną. Zakres zarządzania marką wykracza poza dyscyplinę marketingu; obejmuje znaczenie zbiorowych wysiłków wielu instytucji i interesariuszy. Wysiłki te są niezbędne do realizacji wspólnego celu, jakim jest stworzenie wspólnej wizji marki i pobudzenia wzrostu gospodarczego. Refleksji poddamy:

- Znaczenie marki
- Komercjalizację i przetrwanie marki
- Rozwój marki dzięki planowaniu, strategii i analizie
- Podstawy zarządzania marką terytorialną
- Znaczenie sprawnych zakupów i administracji rządowej
- Przyszłość: czyli zielona, technologiczna i internetowa rewolucja

W turystyce zaciera się znaczenie granic - czym bowiem w oczach turysty jest miasto, a nawet kraj? Czy osoba musi odwiedzić konkretne miejsce, aby być turystą? Kiedy mamy do czynienia z lokalnie wytworzonym produktem, jak kaszmirowy szal z Kaszmiru, czy nie doświadczamy tego miejsca poprzez dotyk lub odczucia?

Marka to więcej niż logo. Marka jest tym, co sobą reprezentuje cała destynacja.

Przyszłość i reputacja marki.

Pandemia spowodowała w turystyce wiele zmian. Światowa Rada Podróży i Turystyki²⁸ twierdzi, że na świecie zlikwidowano 62 miliony miejsc pracy, a branża straciła prawie 4,5 biliona dolarów z powodu ograniczonej działalności gospodarczej prowadzonej w turystyce.

Po pandemii COVID-19 organizacje turystyczne będą musiały przeanalizować doświadczenia z czasu pandemii i zacząć tworzyć strategiczne priorytety na przyszłość. Jednym z najważniejszych wniosków po pandemii, dotyczących sytuacji zamrożenia gospodarki turystycznej, powinno być zastosowanie rozwiązań mających na celu ochronę pracowników i lokalnej gospodarki turystycznej. Kolejnym wyzwaniem powinna być analiza czynników, które pomogły przetrwać branży turystycznej trudny czas, na przykład rynek krajowy i możliwość przeniesienia sprzedaży do Internetu.

Audyty rozwiązań

Przeprowadzenie audytu i przeglądu pozwalającego zobaczyć, które organizacje turystyczne (te, które mają rozbudowane portfele działalności komercyjnej) przetrwały i rozwinęły się podczas pandemii jest ważne dla zrozumienia możliwości przyszłego wzrostu. Umożliwi on zrozumienie procesów, które pozwoliły na zapewnienie dalszego funkcjonowania firm, które zastosowały „Plan B”. Raport analizujący konkurencję i branżę daje cenny wgląd w rozważania dotyczące priorytetów budżetów i zapewnienia wiedzy „odpornej na wyzwania przyszłości”, pozwalającej na przetrwanie kolejnego kryzysu gospodarczego w przypadku jego ponownego wystąpienia.

Turystyka krajowa pomogła wesprzeć sektor. Jednak główne czynniki generujące straty nadal istnieją; głównie dotyczą transportu, gości premium przyjeżdżających z zagranicy oraz turystyki wyjazdowej.

Przewidywanie i prognozowanie przyszłości

Oczywiście nie da się przewidzieć przyszłości; niewielu z nas w 2018 roku przewidziało, że w kolejnych latach ludzie będą tymczasowo uwięzieni w swoich domach, że ulice będą wyglądać jak po Armagedonie, że spełni się scenariusz opuszczonych miast. Kiedy wprowadzono lock-down na całym świecie, konieczna była zmiana pomysłu na turystykę. Każda zdrowo myśląca firma lub korporacja nagle musiała

Audyty dający wiedzę „odporną na wyzwania przyszłości” będzie wymagał od przedsiębiorstwa lub organizacji rządowej starannego rozważenia najlepszych możliwych mechanizmów dla przetrwania i osiągnięcia trwałego wzrostu. Po przygotowaniu jakiejś formy planu wzrostu/przetrwania, rolę dyrektorów ds. operacyjnych, ds. rozwoju produktów, analityków finansowych i specjalistów od marketingu będzie wdrożenie planu. W sercu planu musi być decyzja na temat tego, co reprezentować będzie marka.

zastanowić się, jak szybko zmienić kierunek; zwinność w zmianie planu działania i wprowadzaniu planu kryzysowego nagle stała się normą. Wsparcie państwa było niezbędne, ale trwałe jedynie w perspektywie długoterminowej. Nagle, w ciągu zaledwie miesiąca całe pokolenia przeniosły życie do Internetu, branża turystyczna, który kiedyś była namacalnym doświadczeniem, także przeniosła się do sieci. Podczas gdy turystyka zawsze będzie polegać na odwiedzaniu, relaksowaniu się, aktywności lub poznawaniu danej lokalizacji (marka terytorialna), pojawia się również nowa forma turystyki - turystyka online. Epidemia COVID-19 udowodniła, że istnieje potrzeba znalezienia nowej możliwości wzrostu sprzedaży - organizacje turystyczne musiały uwzględnić takie możliwości w swoich działaniach marketingowych.

Doświadczenia online są obecnie dominującą częścią w rozwoju biznesu, działaniach handlowych i marketingowych. Meta, dawniej Facebook, zarezerwowała 10 miliardów dolarów na inwestycje

²⁸ <https://wtc.org/Research/Economic-Impact>

pozwalającą ludziom „wejść do środka” Internetu, w nowym świecie wirtualnej rzeczywistości (VR). TechJury.com twierdzi, że na całym świecie jest 171 milionów użytkowników VR. Wraz ze procesem starzenia się społeczeństwa światowego, dzisiejsza technologicznie myśląca, dojrzewająca młodzież będzie nadal rozwijać się utrzymując psychologiczne nastawienie do egzystencji w rzeczywistości cyfrowej. Następna dekada utoruje drogę marketerom działającym w obszarze marek terytorialnych; będą mogli przyjrzeć się, w jaki sposób mogą przenieść część destynacji do czyjegoś domu. A wszystko dzięki doświadczeniom online. Może to obejmować udzielanie licencji na „wirtualne doświadczenie krajobrazów” w danej lokalizacji, ale także tworzenie wizualnej platformy rozrywki, która przełoży się na sprzedaż towarów wytwarzanych na danym obszarze.

Sposób, w jaki budowane jest doświadczenie on-line lub w mediach społecznościowych, może prowadzić do wymiernych rezultatów w postaci sukcesu sprzedażowego.

Największy wzrost na świecie wywodzi się z tego, że wkroczyliśmy w erę technologiczną. Największe firmy internetowe z radością zapłacą za rekomendacje od wpływowych użytkowników i osób opowiadających swoją historię. Tacy użytkownicy, z tysiącami obserwujących, wytyczają internetową drogę w zakresie doświadczenia produktu. Przedstawiają go swoim odbiorcom, co staje się wezwaniem do

Doświadczenia online zawsze będą przedłużeniem rzeczywistości, przeniesieniem kawałka destynacji do czyjegoś domu. Miało to już miejsce, zanim świat on-line stał się integralną częścią naszego życia. Na przykład- pijąc kieliszek szampana z kawałkiem sera camembert mieliśmy namiastkę doświadczenia z Francji.

działania.

Pandemia nauczyła nas rozumieć, w jaki sposób organizacja turystyczna i lokalna gospodarka mogą stale odnosić sukces komercyjny, a tym samym chronić społeczność lokalną, niezależnie od tego, czy dalej będzie się inwestować w działania on-line, czy off-line. Kluczowa będzie zdolność marki do nawiązania kontaktu z potencjalnymi odbiorcami licznymi w miliardach.

Podstawy zarządzania w turystyce

Oczywiście nie chodzi tylko o obecność w sieci. Turystyka prawdopodobnie powróci do tego, czym była kiedyś.

Zabytki, powody do odwiedzenia danej destynacji i wzbudzanie emocji związanych z konkretnymi lokalizacjami mają fundamentalne znaczenie dla roli, jaką pełni organizacja turystyczna. „Zbuduj, a przyjdą” pozostaje podstawową zasadą w każdej lokalizacji, która szuka sposobów na przyciągnięcie do siebie ludzi, na zbudowanie „historii marki” i poprawę życia lokalnej społeczności.

Istnieją setki wyraźnych przykładów w turystyce, które pokazują znaczenie kreowania powodów, dla

Nawet, jeśli pojawiają się kolejne pokolenia dysponujące dostępnymi dochodami, które wiedzą mniej o zakupach na głównej ulicy miasta, stojącymi w zderzeniu z zakupami w Internecie, nadal istnieją starsze pokolenia nie cyfrowe, które będą aktywne przez dziesięciolecia.

których turysta odwiedza dane miejsce. Jeśli zamkniesz oczy i pomyślisz o największych miastach świata, możesz pomyśleć o kultowych budynkach, które ludzie tak bardzo chcą zobaczyć i zrobić im zdjęcia.

Ludzie chcą doświadczeń. Lubią też planować, co mogą robić podczas wizyty w danej lokalizacji. Infrastruktura reprezentuje markę w takim samym stopniu jak logo, szlaki turystyczne to jedne z prostszych projektów infrastrukturalnych (z zastrzeżeniem dotyczącym własności gruntów i polityki rządu).

Szlak Wybrzeża Walii jest doskonałym przykładem takiej ambicji przyciągnięcia większej liczby ludzi na

Paryż ma Wieżę Eiffla, Londyn Big Bena, Nowy Jork Statuę Wolności, a Egipt Piramidy, które są podstawą budowania trasy turystycznej. Małej destynacji może nie być stać na architektów tworzących takie cuda. Może jednak skorzystać z niekończących się innych zasobów i sposobów zawiązania współpracy, może mierzyć wysoko.

całe wybrzeże; aby przyciągnąć więcej turystów, zbudowano 1400 km szlaku pieszego wokół Walii. Po opracowaniu ścieżki pojawiły się klastry przedsiębiorstw i rozwinęła się działalność handlowa. Państwo było w stanie stworzyć powody, dla których ludzie chcą przyjeżdżać, nowe atrakcje i wyzwania dla gości, udało się stworzyć zupełnie nową, unikalną ofertę turystyczną, wspierać lokalne działania marketingowe i zachęcać do podejmowania działalności gospodarczej. W ciągu roku, szlak na walijskim wybrzeżu przyciągnął turystów, którzy spędzili ponad 43 miliony dni. Od czasu stworzenia ścieżki w 2012 r. powstało prawie 1000 miejsc pracy wzdłuż wybrzeża. Te miejsca pracy wygenerowane są w przedsięwzięciach wspierających turystykę pieszą. W 2014 r. korzystający z turystyki pieszej na wybrzeżu zainwestowali w gospodarkę 84,7 mln funtów. Infrastruktura jest również tym, co tworzy markę terytorialną.

Inne ciekawe przykłady marek opartych o infrastrukturę to Stowarzyszenie Turystyki Alp Julijskich w Słowenii. 10 gmin, sześć lokalnych organizacji turystycznych i jeden park narodowy podjęły współpracę, tworząc 270-kilometrowy szlak pieszy w kształcie pętli i 290-kilometrową pętlę rowerową. Mają oni na celu przyciągnięcie i zatrzymanie turystów poprzez rozszerzenie oferty. Wiodące gazety, takie jak New York Times, Guardian czy Lonely Planet z uznaniem piszą o tych szlakach, lokalnych przewodnikach turystycznych je obsługujących, o hotelach i krajowej organizacji turystycznej. Wszyscy oni wykorzystują szlaki w swoich działaniach marketingowych.

Inwestycje w infrastrukturę turystyczną, czy to w postaci transportu i zwiększenia mobilności, czy też poprzez stworzenie prywatnym przedsiębiorstwom możliwości generowania większych dochodów, prawie zawsze będą miały pozytywny wpływ na gospodarkę.

Infrastruktura rzeczywista i wirtualna muszą istnieć razem, holistycznie. Ambitne organizacje dążące do wzrostu gospodarczego dzięki nim mogą poprawić jakość życia społeczności lokalnej, której mają służyć. Inwestycje w oba obszary są kluczowe, aby dopasować zestawy umiejętności potrzebne w celu dotarcia do różnych pokoleń.

Zbiorowe przywództwo w zarządzaniu marką destynacji

Własne interesy zawsze będą stanowić wyzwanie w lokalnej gospodarce - może jakiś ambitny pracownik rządowy próbuje forsować swój własny program dla korzyści politycznych, albo lokalny biznes próbuje zdławić wszystkich swoich konkurentów. Potrzeba kolektywnego, odpowiedzialnego przy-

wództwa pozwala dostrzec znaczenie zdrowej gospodarki działającej na rzecz społeczności. Takie przywództwo umie znaleźć równowagę między efektywną biurokracją, zdrową konkurencją

Pozytywny wpływ gospodarczy, który uwzględnia korzyści dla lokalnej społeczności i środowiska ma kluczowe znaczenie dla marki terytorialnej. Niezbędna jest równowaga pomiędzy działalnością gospodarczą, wsparciem rządowym i dobrze prosperującym społeczeństwem oraz współpraca między tymi grupami.

i zbiorową ambicją. Jeśli kwitnie społeczność, która cieszy się lepszą sytuacją finansową, to znaczy, że również firmy również muszą się rozwijać.

Wyzwania gospodarcze dla lokalnej marki terytorialnej często dotyczą znalezienia równowagi między rolą instytucji finansowanej przez rząd a rolą organizacji z sektora prywatnego. Obie grupy mają obowiązek zapewnić dobrobyt gospodarczy i społeczny w regionie.

Polityka zakupowa w zarządzaniu marką

Samorząd ma niezbędną moc sprawczą do pobudzania działalności gospodarczej, a także zapewnienia sprawiedliwości społecznej i postępu, działa na rzecz mieszkańców. Przy ogłaszaniu przetargów dotyczących np. projektów marketingowych lub infrastrukturalnych, należy zapewnić ich jak najbardziej efektywną realizację; ma to szczególną rolę w rozwijaniu marki terytorialnej.

Nadzorowanie przetargów, które są jedynie odzwierciedleniem określonego, biurokratycznego sposobu myślenia i założonego harmonogramu, nie jest dobrym rozwiązaniem. Dział zamówień publicznych (odpowiedzialny za kupowanie produktów i usług) ma do odegrania jedną z najważniejszych ról w samorządzie – może zapobiegać stagnacji gospodarczej i poprawiać wizerunek marki danej destynacji. Prywatne zlecenia często zapewniają szybką realizację projektów, są pozbawione nieistotnego postępowania, w którym samorząd działa w ślamazarnym tempie. Sposób, w jaki zamówiony projekt jest zarządzany, nadzorowany, mierzony i analizowany po zakończeniu, ma zatem zasadnicze znaczenie.

Niewłaściwie zorganizowany przetarg zatrzymuje postęp i wpływa na społeczność w danej lokalizacji. **Wzrost i ambicja dotycząca marki terytorialnej często sprowadzają się do liczby działań realizowanych w danym roku.**

Czasami sektor prywatny będzie próbował zdobyć kontrakt za wszelką cenę, uciekając się do zaniżania ceny i próbując prześcignąć swoją konkurencję. Wybór najniższej ceny nie jest odpowiedzią na tę sytuację. Przetarg często może być niesprawiedliwy, kiedy wygrywa oferent z najniższą ceną lub organizacja najlepiej radząca sobie z wypełnieniem setek formularzy. Wtedy może się okazać, że najbardziej utalentowane i uzdolnione organizacje przegrywają przetarg. Logika rządu, uczciwość, skuteczność i realistyczne wyniki są często najważniejszymi elementami wyboru.

Wymagany jest outsourcing, ponieważ często to sektor prywatny działa pierwszy, a sektor rządowy zwykle pozostaje w tyle. Pandemia nauczyła nas, że ożywienie gospodarcze i wzrost gospodarczy mają miejsce, gdy podtrzymywana jest aktywność. Ule z **tysiącami pszczoł rojących się na rabatach kwiatowych prawdopodobnie wyprodukują więcej miodu niż ul z zaledwie setką pszczoł pracujących na rabacie.**

Istotne jest, aby państwo, które dysponuje odpowiednimi budżetami, takimi jak pakiety UE stymulujące gospodarkę, dążyło do szybkiego, ale sprawiedliwego pobudzania gospodarki. Zaczynają pojawiać się nowe formy marketingu marki terytorialnej, a państwo musi nadążać za duchem czasu.

Rola sektora rządowego i prywatnego

Rządy muszą służyć społeczności danej marki terytorialnej i jej lokalnej gospodarce. Zapewnienie równości i sprawiedliwości to po części rola rządu, wymaga działań biurokratycznych, ale i zapewnienia komercjalizacji. Zarządzanie marką jest niezbędnym czynnikiem umożliwiającym komercjalizację.

Powolność działania państwa spowodowana procesami biurokratycznymi może być piętą achillesową. Wiele światowych rządów, w odpowiedzi na największy kryzys zdrowotny musiało szybko się zmienić w rezultacie wystąpienia pandemii Covid-19. Największe sukcesy w odbudowie gospodarki osiągnęły rządy, które szybko wdrożyły radykalną politykę. Można tu przywołać brytyjski program urlopowy i pożyczki biznesowe o zerowym oprocentowaniu (skutecznie umożliwiły państwu nacjonalizację prywatnych firm w przypadku braku możliwości spłat w przyszłości).

Przyszli klienci i odbiorcy

Zbudowanie marki istniejącej on-line i off-line nigdy nie było aż tak ważne - ma ono odpowiadać wymaganiom lokalnej gospodarki. Izba turystyki ma obowiązek promować destynację, przyciągając gości do skorzystania z doświadczeń turystycznych – niezależnie od tego, czy chodzi o jedzenie, napoje, czy rzemiosło typowe dla danego miejsca. Dziś sukces pochodzi zarówno z rzeczywistości cyfrowej, jak i analogowej.

Odbiorcy będą działać tak samo w świecie wirtualnym, jak działają w świecie rzeczywistym. Doświadczona izba turystyki może zapłacić influencerowi za przygotowanie popularnej lokalnej potrawy charakterystycznej dla danego miejsca i upewnić się, że składniki pozyskiwane i kupowane on-line pochodzą z danej destynacji.

Pomysły pochodzące z zewnątrz i wiedza ekspercka zawsze przyniosą korzyści państwowej izbie turystycznej, chyba że organizacja jest w stanie rozwinąć wewnętrzny system, który daje stałą umiejętność modernizacji i nadążania za duchem czasu. Skuteczne izby turystyczne w planowaniu strategicznym muszą stale patrzeć daleko w przyszłość i wspierać lokalną społeczność.

Budowanie reputacji marki i tożsamości destynacji jeszcze nigdy nie było tak ważne, można to robić skutecznie dzięki wspólnemu działaniu lokalnych przedsiębiorstw i sektora państwowego. Zapewnienie rozsądnego poziomu współpracy zewnętrznej i wewnętrznej pomoże w zdobywaniu nowych odbiorców on-line.

Nowa, zielona i technologiczna rewolucja

Wraz z pojawieniem się technologii, pojawia się duży obszar wzrostu dla marki turystycznej - zielonej rewolucji energetycznej. W następnej dekadzie nastąpią gwałtowne zmiany w funkcjonowaniu społeczeństw. W samej Wielkiej Brytanii, OFGEM (Biuro Rynków Gazu i Energii Elektrycznej) przewiduje, że do 2030 roku liczba pojazdów elektrycznych może wzrosnąć do 14 milionów. Infrastruktura dla pojazdów elektrycznych wtopi się również w ofertę marek terytorialnych, ponieważ państwo będzie musiało ułatwić ładowanie samochodów.

Świat podlega nowej transformacji, która daje początek zielonej rewolucji energetycznej i technologicznej. Silniki parowe, które kiedyś napędzały globalizację, uprzemysłowienie i konsumpcjonizm, dawno już przeszły do lamusa. Podobnie silnik spalinowy przejdzie do historii. Na podstawie deklaracji COP 26 złożonej przez Unię Europejską i światowe rządy, wkrótce nastąpi odwrót od paliw kopalnych i silników spalinowych. Kraje rozwinięte śpieszą się, istnieje bowiem potrzeba unowocześniania infrastruktury, nadzoru nad wycofywaniem tego, co generuje zanieczyszczenia i należy do mijającej epoki. Nigdy wcześniej świat nie potrzebował takich działań w tak krótkim czasie.

Infrastruktura dla pojazdów elektrycznych to nowy obszar możliwości. Sektory prywatne i rządowe mogą szybciej dokonywać komercjalizacji, tworząc własne punkty ładowania pojazdów, wykorzystując te działania w marketingu marki terytorialnej i do jej promowania. Zarządzanie marką destynacji i komunikacja mają swoją rolę do odegrania, gdy mówimy o nowej infrastrukturze. Udostępnianie informacji on-line, łatwość obsługi, umożliwianie firmom przyspieszania w zmianie flot na pojazdy elektryczne i rozpowszechnianie informacji wśród odwiedzających na temat punktów ładowania na trasach – coraz częściej pojawiać się będzie na stronach internetowych związanych z marką destynacji turystycznych.

Rządowa infrastruktura internetowa

Stacje ładowania pojazdów elektrycznych nie będą jedynym elementem infrastruktury terytorialnej, infrastruktura internetowa również będzie musiała się rozwijać. Historycznie władze lokalne płaciły za halę targową i place targowe, aby ludzie mogli prowadzić tam sprzedaż. Taka infrastruktura umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej w danej lokalizacji. We współczesnym świecie można takie działania również prowadzić on-line. Sprzedawcy działający on-line mogą rozmawiać z odwiedzającymi (on-line) oraz promować, sprzedawać i zarządzać swoją logistyką on-line. Skutecznie zorganizowana, wirtualna hala targowa ma potencjał, aby generować miliardy. Podobny potencjał ma koncert na żywo lub doświadczenie związane z kulturą. Wraz z ciągłym rozwojem technologii wzrastać będzie łatwość tworzenia czynników umożliwiających uzyskiwanie korzyści ekonomicznych. Unowocześnienie marki terytorialnej poprzez jej formę przekazu, marketing i zapewnienie namacalnego doświadczenia wymaga znacznej współpracy między różnymi działami.

Podsumowanie. Rola marketingu i marki

Terytorium to marka, a reprezentuje ją wszystko, co występuje w danej lokalizacji. Społeczność i region uznający swoją rolę w zbiorowości, ludzie, którzy muszą zacząć brać odpowiedzialność za to, co potrzebne do zbudowania wirtualnej i zielonej gospodarki wiedzą, że jeden podmiot nie może samodzielnie nic zrobić.

Marka turystyczna będzie działać jako zbiór zasad, które ucieleśniają ludzie: społeczność i przedsiębiorstwa. Większy zasięg odbiorców dla lokalnej marki wynika z działań marketingowych, działań powiązanych grup ludzi, interesariuszy i firm związanych z marką; im większy zasięg, tym bardziej można zbliżyć się do wielu miliardów potencjalnych odbiorców na całym świecie.

Szampan to setki winnic, które działają w regionie. Szampan zbudował swoją globalną markę. Region może teraz szybciej niż kiedykolwiek wcześniej nawiązywać kontakt z odbiorcami na całym świecie. Przyszła marka terytorialna może dorównać większości największych światowych marek terytorialnych pod względem rozpoznawalności. Wystarczy tylko ruch w mediach społecznościowych wykonany miliard razy w ciągu tygodnia, aby wygenerować miliony dolarów.

To, co marka docelowa robi, aby promować się on-line i off-line, zależy od tego, co organizacja może zapewnić marketerom, osobom odpowiedzialnym za informacje i PR. To pozwala osiągnąć sukces komercyjny.

Zarządzanie marką terytorialną może być wielokierunkowe. Przy dobrym nastawieniu i umiejętnościach możemy dotrzeć do całego świata. Świat nigdy wcześniej nie był tak dostępny. Dziś wszystko jest możliwe.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Frank Marr** – prezes PRCA TRAVEL and Tourism
- **Katarzyna Batko** – dyrektor biura Lokalnej Organizacji Turystycznej „Partnerstwo Ziemi Sandomierskiej”
- **Agnieszka Kowalkowska** – dyrektor biura Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej
- **Marcin Filip** – dyrektor biura Stowarzyszenia „Regionu Beskidy”

Dyskusja, którą moderował dr Iwo Zmyślony dotyczyła ważnych kwestii mających bezpośredni wpływ na zarządzanie marką turystyczną. Podjęto próbę zdefiniowania kluczowych pojęć dotyczących rozwoju i zarządzania destynacjami turystycznymi.

1. Paneliści poświęcili wiele uwagi przyszłości turystyki, a w szczególności reagującym na wszelkie zmiany jej klientom. Podkreślali konieczność stałego dostosowywania oferty do potrzeb turystów, którzy coraz częściej wybierają podróże indywidualne, unikają turystyki masowej i poszukują autentycznych, związanych z lokalnością destynacji, doświadczeń.
2. Zwrócono uwagę na kryzys klimatyczny oraz wnioski płynące z UN Climate Change Conference of the Parties (COP26) w Glasgow. Podkreślano konieczność edukacji ekologicznej, budowania świadomości i dbałości o środowisko naturalne, zarówno wśród turystów, jak i pracowników sektora turystyki.
3. Zwrócono uwagę na potrzeby turystów przyszłości, którzy coraz częściej, dzięki nowym technologiom, łączą pracę zawodową z podróżami.
4. Wiele uwagi poświęcono również zmianom, które nastąpiły w turystyce pod wpływem pandemii COVID-19. Pokuszono się o zdefiniowanie cech charakteryzujących turystę przyszłości, który unika turystyki masowej, podróżuje sam lub w małych grupach (rodzina, przyjaciele), dba o środowisko naturalne i tego oczekuje od organizatorów turystyki i zarządców destynacji turystycznej. Jest świadomy i docenia lokalność oraz autentyczność, wchodzi w interakcje z lokalną społecznością, oczekuje elastycznych propozycji, z których sam może budować program, wybiera miejsca bezpieczne i przyjazne, łączy pracę z wakacjami.
5. Paneliści omówili również temat marek turystycznych, których rozwój powinien opierać się na budowaniu trwałych relacji z turystami. Podkreślali konieczność pozyskiwania informacji o potrzebach klientów bezpośrednio od nich. Do tego powinny służyć profesjonalnie i systematycznie przeprowadzone badania, które uwzględniają opinie samych turystów, osób mających bezpośredni kontakt z nimi oraz wszystkich zaangażowanych w obsługę ruchu turystycznego.
6. Zwrócono także uwagę na konieczność stałej edukacji, poszerzania kompetencji, zarówno pracowników, jak i osób zarządzających w turystyce.
7. Rozmówcy dużo uwagi poświęcili omówieniu wymagań dotyczących kompetencji liderów przyszłości, szczególnie w zakresie potrzeb organizacji turystycznych i zarządzania pracownikami. Pogłębiający się kryzys klimatyczny zmusza społeczeństwa do zmiany przyzwyczajeń dotyczących nie tylko życia codziennego, ale również podróżowania i spędzania czasu wolnego.
8. Paneliści podkreślali konieczność podejmowania przez liderów odważnych inicjatyw zmieniających podejście do klimatu i natury, a także motywowania lokalnych społeczności i przedsię-

biorców do wykorzystania regionalnego i lokalnego potencjału w tworzeniu oferty turystycznej. Konsekwencją tych rozważań było określenie cech lidera przyszłości, który musi podążać za zmianami, dążyć do samodoskonalenia, rozumieć wartość budowania relacji w oparciu o autentyczność, znać potrzeby otoczenia i klientów, umieć zarządzać kryzysem i zmieniającymi się potrzebami zarówno klientów, jak i oferentów usług, posiadać umiejętności budowania sieci współpracy i współzależności, zaszczerpić ideę „klientocentryzmu”, motywować do jak najlepszej obsługi klientów na wszystkich płaszczyznach kontaktu, zwracać uwagę na detale i dbać o standardy.

9. Uczestnicy dyskusji doszli do wniosku, że konieczna jest redefinicja marek terytorialnych w oparciu o pozyskaną z rynku wiedzę (badania i segmentacja) oraz reakcję na stale pojawiające się zmiany. Podkreślono, że zarządzanie kryzysem to wysoce niekomfortowy proces, który wymaga bardzo dużej elastyczności liderów przyszłości w odniesieniu do pracowników turystyki i turystów przyszłości, którzy boją się katastrofy klimatycznej.
10. Panel zakończono pytaniami, które powinni sobie zadać „klientocentryczni” liderzy marek turystycznych:
 - Jak chcemy oceniać nasze marki?
 - Czy towarzyszy nam perspektywa zysków?
 - Czy patrzymy na koszty jak na inwestycję?
 - Czy mierzymy jakość usług satysfakcją klienta?
11. Podkreślono, że sukces w turystyce jest konsekwencją przemyślanych, nastawionych na klienta działań – czyli skutkiem, a nie celem.

Franz Bauer
Tourist Board Dienten / Niemcy

Praktyk w dziedzinie zarządzania turystyką.

Dyrektor Zarządzający Tourist Board Dienten

Odpowiedzialny za imprezy i rozwój infrastruktury turystycznej

Dyrektor Zarządzający Hochkönig Tourismus GmbH

Odpowiedzialny za finanse i controlling, rozwój strategiczny, kadry, izby turystyczne

Managing Director & Marketing Manager Tourist Board Maria Alm

Odpowiedzialny za marketing oraz imprezy i rozwój infrastruktury turystyczne



WITAMY W HOCHKÖNIG – TU EMOCJE SIĘGAJĄ ZENITU. ZARZĄDZANIE REGIONEM POPRZECZ ROZWÓJ INFRASTRUKTURY TURYSTYCZNEJ

Region wypoczynkowy Hochkönig położony jest w sercu Salzburga, w austriackich Alpach i obejmuje wsie Maria Alm, Dienten i Mühlbach. Hochkönig jest destynacją działającą cały rok.

Podstawowe dane

- Liczba udzielonych noclegów: ~ 1.250.000 rocznie (55% zimą i 45% latem)
- Główna grupa docelowa: rodziny, uprawiający sport, ludzie aktywnie wypoczywający
- Trzy Izby Turystyki i jedna DMC (Hochkönig Tourismus GmbH). Izby Turystyki odpowiadają za wydarzenia i infrastrukturę turystyczną, a DMC za marketing i komunikację. Następnym krokiem jest połączenie trzech Izb Turystycznych w jedną Izbę Turystyczną.

Główną strategią marki jest wywołanie emocji u gości. Dlatego właśnie na doznaniach skupiono się w każdym aspekcie działań marketingowych, w inwestycjach infrastrukturalnych i wszelkich pomniejszych aktywnościach. Region stara się tworzyć unikalne doświadczenia klientów.

W sezonie zimowym oferuje imponujący obszar narciarski, wspólny dla miejscowości Maria Alm, Dienten i Mühlbach. 120 km doskonale przygotowanych stoków, 34 nowoczesne wyciągi i niezliczone okazje do freeride'u dają narciarzom, na każdym poziomie zaawansowania, nieograniczone możliwości. Hochkönig jest również częścią Ski Amadé, największego ośrodka narciarskiego w Austrii. Jeden z kluczowych czynników sukcesu stanowi, obok narciarstwa, kuchnia regionalna, serwowana w tradycyjnych chatkach lub nowoczesnych lifestyle'owych restauracjach.

Najważniejszą atrakcją zimowej oferty jest Königstour- wielokrotnie nagradzana, jedna z najpiękniejszych tras narciarskich w austriackich Alpach. Königtour [Trasa Królewska] w rejonie narciarskim Hochkönig rzetelnie zapracowała sobie na swoją nazwę i wymieniana jest w jednym rzędzie z Sella Ronda czy White Ring. Mówiąc wprost- to co oferuje, zapiera dech w piersiach: sześć szczytów, 35 kilometrów stoków i 7500 metrów przewyższenia. Atutem jest fantastyczna panorama Alp z widokiem na Hochkönig i Steinerne Meer. Szlak jest oznaczony żółtymi lub pomarańczowymi strzałkami, daje możliwość wyboru łatwiejszej lub bardziej wymagającej trasy, a mapa jest dostępna bezpłatnie we wszystkich kasach biletowych atrakcji.

Region Hochkönig latem

Region Hochkönig, również latem oferuje wiele możliwości- 340 km szlaków turystycznych, niezliczone trasy rowerowe i e-rowerowe oraz ponad 50 szczytów do zdobycia. Główną grupą docelową są: rodziny, uprawiający sport, aktywnie wypoczywający turyści. Aby jak najlepiej zaspokoić potrzeby grup docelowych, opracowano kartę regionalną obejmującą wszystkie atrakcje.

Karta Hochkönig (<https://www.youtube.com/watch?v=plJpY3zYB28>) to karta typu all inclusive- dla gości jest bezpłatna i wydawana na cały czas trwania pobytu. Karta jest dostępna wyłącznie w firmach partnerskich Hochkönigcard i nie można jej kupić; symbol Hochkönigcard na obiekcie wskazuje, czy mamy od czynienia z partnerem programu. Firmy partnerskie zawiązały umowę z DMC Hochkönig Tourismus GmbH i płacą określoną kwotę od każdego noclegu. W ramach tego budżetu (łącznie ~ 1 milion euro) finansowane są następujące, najważniejsze usługi:

- 6 kolejek linowych dostępnych w lecie- korzystanie jest nielimitowane i bezpłatne,
- autobus turystyczny – transport publiczny na terenie Regionu Hochkönig i całego regionu,
- Pinzgau- wliczony w cenę i bezpłatny,
- saneczkarnia letnie (1 przejazd gratis),
- wycieczki piesze i rowerowe z przewodnikiem – można wziąć udział w kilku wycieczkach z przewodnikiem, dostępne są każdego poziomu zaawansowania.

Inwestycje w infrastrukturę turystyczną

15 lat temu grupą docelową Maria Alm w okresie letnim byli turyści przybywający autobusami, głównie osoby starsze odwiedzające 10 najlepszych destynacji w Salzburgu. Podczas pobytu zatrzymywali się w hotelu w Maria Alm. Osoby te nie spędzały w regionie dużo czasu i nie wydawały też wiele pieniędzy. Dlatego postanowiono zmienić strategię i skupić się na grupie docelowej, która może odwiedzać region odwiedzać zimą: rodziny i osoby aktywne sportowo.

Dlatego trzeba było opracować produkty odpowiednie dla tej nowej grupy docelowej. Izba Turystyczna głównie skupiała się na marketingu, a nie na rozwoju, finansowaniu i budowaniu infrastruktury turystycznej.

Zaangażowano wszystkich wiodących interesariuszy w udział w warsztatach strategicznych. Hotele, operatorzy kolei linowych, przedsiębiorstwa i gminy- wszyscy podjęli wspólne zobowiązanie.

Zanim wydane będą pieniądze na rozwój marketingu, trzeba rozwinąć i zbudować odpowiednią infrastrukturę i atrakcje dla nowej grupy docelowej (rodziny i osoby aktywne sportowo). Dlatego zdecydowano się przeznaczyć pewną część budżetu (minimum 300 000 € rocznie) na tak określony cel.

Był to punkt wyjścia do budowania wyjątkowych atrakcji turystycznych dla rodzin w okolicach Natrun. Natrun to najbliższa góra od centrum Maria Alm. Jest łatwo dostępna i posiada kolejkę linową. Zaczęto w 2015 roku i do dziś zainwestowano około 2 mln euro; wokół wszystkich tych atrakcji zwanych „Książęca Góra Natrun” stworzona została opowieść.

Historia Książęcej Góry.

W górzystym kraju, rządził niegdyś Wielki Król, potężny i bogaty i jego piękna królowa zwana „Stone Sea- Kamiennym Morzem”. Królowa łkała, ponieważ pragnienie królewskiej pary nie zostało spełnione – oczekiwali potomka, księcia. Wtedy zdarzył się cud. Z 1253 łez królowej powstała Książęca Góra Natrun, a na niej Jezioro Książęce! Łzy żałoby stały się łzami radości, a każda łza radości zamieniała się w klejnot. A ponieważ królowa nie umarła, jej łzy radości płyną do dziś, a każdy klejnot staje się radością, błyskotliwą przygodą, nowym doświadczeniem, czekającym na dzieci, rodziny i wszystkich innych miłośników przyrody w Książęcej Górze Natrun.

Wybrano atrakcje, które stały się wizytówką obszaru Książęcej Góry (<https://www.youtube.com/watch?v=OgBUJyEN99M>).

- Książęce Jezioro
- Leśny park ślizgawek
- Ścieżka MTB
- Leśny park linowy
- Zamkowy plac zabaw

Książęca Góra

Na szczycie Książęcej Góry znajduje się sztuczne jezioro (<https://www.youtube.com/watch?v=owy-ExeYzIM>)- służy do naśnieżania terenu narciarskiego. Ponieważ panorama tego miejsca zapiera dech w piersiach, postanowiono wypromować jezioro jako miejsce relaksu, zapewniające podziwianie widoków na pasma górskie Hochkönig i „Stone Sea”. Na środku jeziora zainstalowano pływającą platformę, dwie dodatkowe platformy obserwacyjne przy zaporze oraz kilka leżaków wokół jeziora.

Pływająca platforma

Pływająca platforma oferuje gościom możliwość dotarcia na środek jeziora. Zaplanowanie budowy i uzyskanie wszystkich niezbędnych pozwoleń na montaż platformy na sztucznym jeziorze zajęło prawie 4 lata. Głównym problemem było to, że platformę można umieszczać na wodzie jedynie latem. Dlatego wiosną i jesienią trzeba przenosić platformę za pomocą dźwigu, ponieważ w okresie zimowym woda z jeziora wykorzystywana jest do naśnieżania. Całkowity koszt pływającej platformy to około 450 000 €, ale stała się ona jedną z najczęściej odwiedzanych atrakcji w regionie. Goście robią niezliczone ilości zdjęć, a tym samym generują zainteresowanie w mediach społecznościowych.

Tarasy widokowe

Dodatkowo zainstalowano dwa tarasy widokowe na zaporze jeziora, wokół jeziora nie ma bowiem wystarczająco dużo naturalnej przestrzeni, aby stworzyć miejsca do wypoczynku. Dwa tarasy widokowe służą jako sztuczne powiększenie dostępnej przestrzeni, odwiedzający mogą teraz cieszyć się zapierającym dech w piersiach widokiem gór.

Leśny Park Zjeżdżalni

Jedną z pierwszych atrakcji był Leśny Park Zjeżdżalni (<https://www.youtube.com/watch?v=H1DJWkb-g37c>); który w założeniach był wesołym, alternatywnym sposobem zejścia z góry. Dzieci szczególnie wymagają motywacji, aby udać z rodzicami na wędrowni. Tego rodzaju zjeżdżalnie są zwykle instalowane w parkach rozrywki.

Wyzwaniem było zamontowanie zjeżdżalni w środku lasu, bez wycinania dużej liczby drzew i niszczenia magicznej scenerii lasu; kluczowe zatem było technologia montażu. Dzięki firmie „Spinnanker” znaleziono możliwość zamontowania zjeżdżalni w atrakcyjnych miejscach, bez konieczności prowadzenia szeroko zakrojonych prac budowlanych.

W sumie zainstalowano pięć zjeżdżalni o różnej długości, od 25 do 55 metrów, cztery z nich to zjeżdżalnie tunelowe, a jedna to duża, otwarta zjeżdżalnia, podobna do obiektów jakie można znaleźć w parku wodnym. Odwiedzający nie muszą używać dodatkowego sprzętu, aby korzystać ze zjeżdżalni. Mogą zatem dowolnie skorzystać ze zjeżdżalni podczas wycieczki pieszej.

Leśny Park Linowy

Leśny Park Linowy znajduje się między górną stacją kolejki linowej a jeziorem Prince Lake. W koronach drzew zainstalowano 7 różnych parkourów. Najwyżej położona ścieżka znajduje się na wysokości 14 metrów. Firma zewnętrzna prowadzi Leśny Park Linowy i wypożycza gościom niezbędne wyposażenie.

Zamkowy plac zabaw

Kolejna inwestycja to ogromny plac zabaw z 3-ema drewnianymi wieżami, wyglądającymi jak zamek; znajduje się on obok schroniska/restauracji. Użyte materiały to głównie lokalne drewno, które idealnie koresponduje z regionem.

Stworzono też Flowtrail biegnący ze szczytu Prince Mountain do centrum Maria Alm, połączenie z siecią szlaków rowerowych w regionie. Trasa o długość 3 km dla początkujących prowadzi przez lasy i łąki, ma 352 metry przewyższenia. Daje prawdziwą radość z jazdy. Kolejką linową można wjechać na start Flowtrail.

Park Huštawek

Kolejny projekt to Park Huštawek na szczycie góry w Dienten; do tego miejsca można dojechać kolejkami linowymi z dwóch różnych dolin. Dwie restauracje znajdują się w bliskiej odległości od górnej stacji kolejki linowej, obszar pomiędzy restauracjami to około 3000 m². W tym obszarze będzie zainstalowanych 8 różnych, tematycznych zestawów huštawek. Prawdziwą wizytówką są dwie huštawki-wodospady. Podczas korzystania z jednej z huštawek, przy przejściu przez wodospad, przekracza się kurtynę wodną. Producent atrakcji wodospadowych zapewnia, że każde miejsce ma inny motyw; można doświadczyć wiatru, wody, ziemi. Całkowita inwestycja w Park Huštawek to około 500 000 €, a otwarcie powinno nastąpić latem 2023 roku.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Frank Marr** – prezes PRCA TRAVEL and Tourism
- **Agnieszka Kowalkowska** – dyrektor biura Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej
- **Frank Bauer** – dyrektor zarządzający Organizacji Turystycznej Dienten
- **Marcin Filip** – dyrektor biura Stowarzyszenia „Region Beskidy”

Podczas prowadzonego przez Małgorzatę Wilk-Grzywnę panelu dyskusyjnego podjęto tematy dotyczące kierunku rozwoju marketingu i PR destynacji, przyszłości turystyki i roli organizacji w procesie budowania marek.

1. Zwrócono uwagę na bardzo trudną sytuację sektora turystycznego spowodowaną pandemią COVID-19, ograniczeniami w poruszaniu się, a także czasowym brakiem możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. Stwierdzono, że kolejne obostrzenia mogą wpłynąć bardzo destrukcyjnie na branżę turystyczną i doprowadzić do upadłości wiele przedsiębiorstw. Konieczna będzie w tym przypadku interwencja i pomoc ze strony poszczególnych rządów. Kluczowe jest opracowanie rozwiązań stymulujących rozwój turystyki w poszczególnych regionach przy wykorzystywaniu lokalnego potencjału.
2. Podkreślono, że wiele działań dotyczących marketingu, promocji i sprzedaży ofert turystycznych przeniosło się do Internetu, dlatego warto skoncentrować się na nowych technologiach. Istotną rolę w marketingu i promocji, już dzisiaj odgrywają portale społecznościowe, wirtualna rzeczywistość i portale rezerwacyjne. Poprzez wykorzystanie narzędzi cyfrowych coraz więcej wiadomo o turystach i łatwiej będzie przygotowywać reklamy celowane w konkretne ich potrzeby.
3. Jednym z najważniejszych wątków w dyskusji okazała się ekologia i konieczność dostosowania oferty do wymagań turystów zainteresowanych ochroną klimatu, którzy zwracają uwagę na emisyjność transportu i rezygnują z dalekich podróży. W tym celu warto skupić się na docenianiu lokalności, współpracy z miejscowymi małymi przedsiębiorcami, zadbać o krótkie łańcuchy dostaw. Dobrymi przykładami w tym zakresie mogą być Słowenia i Kraje Bałtyckie.
4. Kolejnym omawianym tematem była rola organizacji turystycznych, zarówno regionalnych, jak i lokalnych, w skutecznym i postępowym rozwijaniu destynacji. Pozytywnym przykładem okazała się narodowa organizacja turystyczna Wielkiej Brytanii, która ma siedzibę w Londynie. Swoją skuteczność opiera na współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Charakteryzuje się wysoką elastycznością w stosunku do zmieniającej się rzeczywistości, np. podczas pandemii COVID-19. Zasadą jest jasny podział kompetencji i zadań, co wpływa na możliwość szybkiego reagowania i wypracowywania korzystnych rozwiązań służących rozwojowi turystyki zrównoważonej.
5. W trakcie dyskusji zaproponowano ciekawe rozwiązania dotyczące tworzenia produktów turystycznych. Przykłady dobrych praktyk w tym zakresie odwoływały się do Multimedialnego Parku Legend w województwie świętokrzyskim oraz Leśnego Parku Zjeżdżalni w Salzburgu. Zwrócono również uwagę na źródła finansowania budowy i tworzenia produktów turystycznych, które mogą pochodzić z funduszy zewnętrznych lub z podatków turystycznych.
6. Ważnym tematem okazała się sezonowość destynacji turystycznych i przygotowanie oferty całorocznej. Wynika to z potrzeby utrzymania wykwalifikowanych pracowników i wsparcia całej branży turystycznej oraz okółoturystycznej. Podkreślona została konieczność utrzymania ruchu turystycznego w ciągu całego roku. Tworzenie produktów turystycznych, które wydłużają sezon stanowi jedną z metod radzenia sobie z odpływem wykwalifikowanej kadry oraz prowadzi do utrzymania stałego zainteresowania destynacją turystyczną.

KAMPANIE PROMOCYJNE – SKUTECZNOŚĆ A NAKŁADY

*Dr Agnieszka Marzęda
Uniwersytet Warszawski*



Dr nauk społecznych, wykładowca na Wydziale Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, mgr marketingu oraz specjalista ds. Public Relations. Publishing Manager w London Wall Publishing, sekretarz Car of the Year Polska, ekspert NCBiR oraz lider grupy legislacyjnej Rady Sektorowej ds. Komunikacji Marketingowej. Przez wiele lat prowadziła Design Forum, którego misją było promowanie utalentowanych Polaków w zagranicznych ośrodkach designu.

Prowadzi kursy i szkolenia dla firm oraz organizacji non-profit, a także kursy na Uniwersytecie Otwartym UW. Współpracuje z mediami, managerami public relations oraz marketingu, agencjami reklamowymi i Public Relations.

Posiada doświadczenie w zarządzaniu, prowadzeniu kampanii marketingowych, działaniach reklamowych i promocyjnych, pracy z klientami, B2B i tworzeniu stron internetowych.

KAMPANIE PROMOCYJNE, SKUTECZNOŚĆ A NAKŁADY

„Wyróżnij się albo zgiń”, czyli mantra marketerów, która z nami jest praktycznie od zawsze. Jak wiemy, nie wystarczy już tylko dobry produkt, bowiem brak informacji o produkcie sprawia, że nikt go po prostu nie kupi, a potencjalny klient nie będzie wiedział, że istnieje. Podstawową rzeczą jest dobra widoczność produktu, który oferujemy. W tym miejscu pojawia się jeszcze jedna kwestia, a mianowicie konkurencja, która wciąż rośnie zarówno pod względem liczebności podmiotów, jak również liczby i jakości dostępnych ofert. Liczba atrakcyjnych rzeczy, które można nabyć, czy usług które można kupić jest bardzo duża, dlatego kluczową staje się kwestia wyróżnienia się w celu dotarcia z ofertą do klientów.

Widoczność – numer 1

Jak to zrobić, żeby faktycznie być widocznym w tych czasach? Przede wszystkim trzeba podążać za nowymi technologiami. Dokładnie, na wzór dużych korporacji, wszystkie pojawiające się możliwości powinniśmy przekładać na branżę turystyczną, co więcej, branżę turystyczną jako całość, bowiem rządzi się podobnymi prawami co korporacje, potrzebuje dokładnie takich samych narzędzi marketingowych i również właśnie za technologiami musi podążać. To co jest bardzo widoczne, to również wpływ zmian

pokoleniowych. W tej chwili, samych milenialsów, czyli osób, które urodziły się po '80 roku i w wiek dorosły wchodziły już w XXI wieku jest ponad 9 milionów. Są to osoby, które decyzje zakupowe podejmują absolutnie samodzielnie, a nasze działania marketingowe muszą być do nich dostosowane. Mamy również pokolenia Z i Alfa, które informacji poszukują wyłącznie w internecie - co oczywiście również wpływa na promocję, marketing i PR, a także na sposoby docierania do nich z komunikacją.

Teraz nasuwa się pytanie, z jakich właściwie narzędzi możemy korzystać, jak to robić, żeby ponoszone przez nas nakłady były właściwie wykorzystywane, żeby lokowanie naszych budżetów przynosiło oczekiwane efekty. Należy również zastanowić się nad tym, jak wyglądają nasze grupy docelowe i w jaki sposób dobrze i skutecznie dostosować do nich narzędzia. Efektywność naszych działań, przede wszystkim zależy od prawidłowego ich zidentyfikowania. Tutaj pojawia się kolejna ważna kwestia, a mianowicie badanie i budowanie persony, czyli statystycznie najbardziej prawdopodobnego odbiorcy naszych działań. Mówiąc o pokoleniach, niewątpliwie trudno jest pominąć fakt, że zmieniają się oczekiwania i potrzeby grup pokoleniowych, ale również w ramach tych grup mamy różnorodność, jeżeli chodzi o cechy i upodobania, które w coraz szybszym tempie się zmieniają. Wynikają one głównie z szybkiego tempa zmian technologicznych.

Wyobraźmy sobie, że postanawiamy odciąć się od internetu i wrócić do wirtualnego świata po dwóch-trzech latach, co zostaniemy? Zmienioną rzeczywistość! Rzeczywistość, w której mamy nowe narzędzia marketingowe, znacznie większą dostępność narzędzi automatyzujących naszą pracę. Efekt – musimy po prostu nauczyć się je obsługiwać, by swobodnie i na bieżąco z nich korzystać. Konkluzja z tego jest bardzo prosta, nowe narzędzia marketingu = nowa promocja.

Obecnie, bardzo widoczna jest zwiększająca się liczba oferentów produktów turystycznych, usług, atrakcji, zabytków, ale również bazy noclegowej oraz gastronomicznej. Wiele osób zauważa zarówno potrzebę, ale również możliwość działania w tej branży po to, by po prostu na niej zarabiać. Na tę sytuację duży wpływ ma Covid-19, który zasadniczo zmienił reguły gry, ponieważ z jednej strony możliwości zostały bardzo ograniczone ze względu na fakt utrudnionego przemieszczania się, trudności z wyjazdem za granicę czy zdalną pracą, przez co większość osób siedziała w domach. Z drugiej jednak strony pojawiły się bony turystyczne, przyznane rodzinom z dziećmi, które wpłynęły na zauważalnie zwiększony ruch po Polsce – trochę wychodząc naprzeciw hasłu „cudze chwalicie swojego nie znacie”. Wzmożony ruch turystyczny, zwłaszcza w miejscach nadmorskich w czasie lata i pełne obłożenie, świadczą o tym, że bez względu na zagrożenia, ludzie potrzebują odpoczywać.

Wraz ze zwiększającą się liczbą dostawców i producentów pojawia się coraz większa konkurencja, która wiąże się po pierwsze ze zdrowszym rynkiem i wdrażaniem bardziej zdrowych zasad, ale także z drugiej strony - z koniecznością zwiększania budżetu na marketing, zwłaszcza po to, by się wyróżnić, czyli być widocznym.

Bądźmy inni

Kiedy właściwie jesteśmy widoczni? Przede wszystkim wtedy, kiedy jesteśmy inni. To nas bardzo przybliży do trendów związanych z design thinkingiem. Z założenia jest to projektowanie, myślenie projektowe, w którym najważniejsze są doznania, emocje oraz doświadczenia naszych klientów. Jest to absolutna zmiana.

Cofnijmy się do końcówki XIX wieku, gdy rozkwit przeżywał przemysł masowy. W tym czasie marketing w zasadzie nie istniał. Mieliśmy tak duży popyt i ograniczone możliwości produkcyjne, że wszystko co zostało wymyślone, wyprodukowane i udostępnione, od razu się sprzedawało. Mijał czas, pojawiały się nowe rozwiązania, coraz efektywniejsze możliwości produkcyjne i usługowe. Nagle firmy dostrzegły potrzebę odróżnia się od innych, po czym doszliśmy do momentu, kiedy popyt znacznie przewyższa popyt, tym samym zmuszając firmy do konkurowania marketingiem, budowaniem wizerunku

i tożsamości marki, ale również pracy nad świadomością w oczach klientów. Doszliśmy do momentu, w którym również to, nie było wystarczające. Obecnie musimy wychodzić z zupełnie przeciwnej strony - produkty i usługi projektować pod potrzeby i oczekiwania klientów.

Zmiany są bardzo dynamiczne i związane z coraz szybciej rozwijającymi się technologiami, które generują dostępność kolejnych narzędzi. Na bieżąco musimy śledzić trendy, modę oraz obserwować nowe rozwiązania, żeby właściwie z nich korzystać.

Segmentacja i marketing mix

W branży usług turystycznych, podobnie jak to ma miejsce przy produktach i usługach czysto komercyjnych, z których korzystamy na co dzień, zaczynamy zauważać bardzo wyraźną segmentację rynku. Z dużą dokładnością możemy zdefiniować grupy docelowe, co przekłada się na precyzyjne kierowanie naszych działań. Wszystkie przekazy i komunikaty, idące w świat informacje na temat naszego produktu czy usługi, mogą być personalizowane, między innymi dzięki e-mail marketingowi, narzędziom pozwalającym na rozłożenie kampanii w czasie, jej monitorowanie oraz modyfikowanie na bieżąco.

Analizując produkty i usługi turystyczne, nietrudno dostrzec, że mamy tutaj klasyczny przykład marketingu mix: Product, Price, Place i Promotion, i w ramach tych czterech P możemy prowadzić określone działania. Co więcej, w tym przypadku bardzo widoczne jest to, że osoby korzystające z oferty turystycznej, kupują doświadczenia. Nie kupujemy już zabicia czasu, nie kupujemy bycia gdzieś, my kupujemy doświadczenia.

Oznacza to, że nasze usługi muszą być dostosowane do wieku, w którym żyjemy, muszą być nowoczesne, spełniać standardy i zasady bezpieczeństwa, komfortu i przyjemności ich użytkowania. Na pewno na te cztery P, w dużej mierze wpływa podział na poszczególne potrzeby turystyczne. Zupełnie inaczej kierujemy nasze działania promocyjne do osób mających potrzeby czysto wypoczynkowe czy rozrywkowe, zupełnie inaczej podchodzimy do potrzeb poznawczych, edukacyjnych, zdrowotnych, naukowych czy sportowych. To jest tych siedem kategorii, które po pierwsze musimy umieć rozróżniać, a po drugie właściwie dostosować do nich działania.

Czas to pieniądz

Każdy z nas to wie, że robiąc coś, nie robimy czegoś innego; nie zarabiamy, a źle lokując nasze działania tracimy pieniądze. Widzi to biznes i duże korporacje, musi zauważać to również turystyka. Fatalny w skutkach jest bowiem chociażby niewłaściwie rozłożony budżet w czasie. Weźmy stoki narciarskie, przygotowanie do zimy i turystów. Sezonowość determinuje działania promocyjne i wdrażane kampanie. Jeżeli będą one prowadzone wyłącznie zimą, to zapewne nie do końca spełnią swoją rolę. W świadomości klientów stoki muszą być już od jesieni, po to, by pomyśleli, zapragnęli i zaplanowali pobyt w górach. Oczywiście zmiany pokoleniowe powodują również zmiany w tej kwestii, ponieważ wiele młodych osób, takich które mają pracę pozwalającą na większą elastyczność, żyje trochę bardziej spontanicznie. W związku z tym, na bieżąco musimy dostosowywać się do naszych grup docelowych.

Przeglądając się cechom produktów turystycznych, łatwo zauważyć trzy widoczne właściwości. Przede wszystkim jest to komplementarność, czyli właściwie dobrany pakiet usług, zawierający odpowiedni rodzaj informacji. Promocja nie może być zaprogramowana w ten sposób, że pokazuje wszystko, bo wszystko to znaczy nic. Musimy bardzo dokładnie celować do konkretnych grup docelowych. Przetwarzanie informacji, które jest wszechobecne, wynikające chociażby z faktu, że mamy nieograniczony dostęp do zasobów internetu sprawia, że nasza komunikacja znika, co oznacza, że my musimy po prostu dobrze wiedzieć, gdzie i kiedy mamy się pokazywać.

Mówiąc o komplementarności wystarczy porównać tradycyjne narzędzia turystyki, które były wykorzystywane w usługach turystycznych jeszcze 20 lat temu z tymi obecnie używanymi. Zdecydowanie

teraz mamy więcej działań typu BTL (below the line), czyli tych wszystkich działań, które skierowane są do konkretnego odbiorcy, wcześniej natomiast korzystaliśmy ze środków masowego przekazu (ATL). Najbardziej charakterystyczne dla naszych czasów jest podejście do internetu, który z jednej strony traktowany jest jako działanie celowane bezpośrednio do konkretnej grupy docelowej, ale z drugiej daje masowe zasięgi. Możemy dzielić nasze promocje na mniejsze kampanie, przyjmować strategię w zależności od grup docelowych. Wśród użytkowników bardzo widoczny jest podział na grupy pokoleniowe, korzystają one z różnych narzędzi. Chociażby Baby Boomersi, czyli osoby urodzone w latach 1946-64 korzystają z Facebooka, natomiast nastolatki i osoby troszeczkę starsze, nawet pełnoletnie, które same podejmują decyzje dotyczące korzystania z usług turystycznych, raczej sięgają po takie media społecznościowe, jak YouTube, Instagram czy TikTok. Co nam to mówi? To, że musimy być w każdym z tych mediów z innymi treściami. Źle lokowane nakłady trafiają donikąd i są niewykorzystane.

Kolejną cechą jest niematerialność, czyli brak możliwości wypróbowania usług czy produktów przed ich zakupem, co natomiast zrodziło potrzebę opierania się o opinie i rekomendacje innych klientów. To również uwarunkowane jest zmianami pokoleniowymi. Młodzi klienci szukają treści, które mówią i opisują czy „warto”. Weźmy za przykład duże kampanie telewizyjne. Jak wiadomo, telewizja podobnie jak prasa drukowana jest w tej chwili w dużej mierze oglądana przez osoby starsze, natomiast nie trafia do osób młodszych. Jeżeli będziemy korzystać tylko i wyłącznie z tego kanału komunikacji, nie będziemy trafiać do osób, które tak naprawdę są dla nas najważniejsze. Oczywiście wszyscy są równie ważni, natomiast nie możemy zapominać o tym, że to właśnie nastolatki i studenci dopiero wejdą w świat korzystania z usług turystycznych, musimy więc uwzględniać ich potrzeby związane z emocjami, odczuciami czy przeżyciami, chociażby przekazywanymi przez inne osoby. Jest to pewnego rodzaju alternatywa, dzięki której zamiast próbowania możemy oglądać, podziwiać i poznawać zza ekranu. Tutaj pojawia się kolejny problem: młodsze pokolenie nie chce czytać, chce oglądać obrazki, a przede wszystkim treści video. Nie liczą się już przekazy kierowane od firm; czasy bezpośredniej natrętnej reklamy zdecydowanie mijają. W tej chwili nowoczesny marketing opiera się o reklamę natywną, liczą się więc content, storytelling oraz opisy własnych doświadczeń.

Kolejną kwestią jest niemagazynowość i sezonowość, np. Zakopane czy Sopot muszą dbać o swoją promocję nie tylko w czasie sezonu. Atrakcyjność tych miejsc sprawia, że dzięki odpowiednim przekazom oraz komunikacji, turyści rozważają te kierunki przez cały rok. Nie wystarczą wzmożone działania w sezonie, bowiem nie procentują one w pozostałych miesiącach. O klienta trzeba dbać zawsze!

Wracając myślami do stwierdzenia, że usługi i produkty turystyczne należy traktować tak, jak wszystkie inne produkty marketingowe, należy przyjąć, że do naszej dyspozycji mamy również wszystkie narzędzia marketingowe. Sam fakt, że duże firmy i koncerny przychodzą do internetu, szukają nowych możliwości, mniejsze powinny benchmarkować, czyli obserwować je i naśladować. Należy również wziąć pod uwagę, że nie wszystkie organizacje, firmy czy agencje świadczące usługi czy dostarczające produkty turystyczne, po prostu stać na profesjonalny i kompleksowy PR, marketing i promocję. Natomiast na pewno stać je na właściwą komunikację.

Mówiąc o dużych korporacjach trudno nie dostrzec przesunięcia budżetów w stronę działań on-line. Ale od początku Najpierw mieliśmy czysty marketing, z którego z biegiem lat wydzielił się PR. Większość finansów szła na reklamę tradycyjną oraz na media relations, które w tym czasie były podstawą działań PR-owych i promocyjnych, bardzo liczyła się opiniotwórczość i merytoryczność dziennikarzy, dość długo media były głównym punktem styku organizacji z ich grupami otoczenia. Wraz z rozwojem oraz dostępem do internetu, również PR i marketing zaczęły się przesuwać. Zmiany pokoleniowe spowodowały, że oczekiwania z tym związane się zmieniły. Zasięgi budowane są autentycznością, wiarygodnością, natomiast zazwyczaj nie jest to już praca dziennikarzy. W wielu przypadkach są to blogerzy, influencerzy czy tzw. zwykli użytkownicy mediów społecznościowych, którzy publikują przygotowane lub spontaniczne treści.

Nowe rozwiązania technologiczne

Kolejną cechą, która jest bardzo widoczna, jest tempo pojawiania się nowych rozwiązań technologicznych. Jedno rozwiązanie wpływa na szybszy i dynamiczniejszy rozwój kolejnych rozwiązań, generując potrzebę ciągłego obserwowania pojawiających się trendów, do których jako organizacja musimy się dostosować. Oznacza to, że również promocja musi mieć bardzo dynamiczny charakter. Zakładanie np. pięcioletnich działań marketingowych przy użyciu obecnych narzędzi byłoby z założenia marnotrawstwem. Długofalowe, nieelastyczne planowanie działań, strategii marketingowych i promocyjnych wydaje się w tej chwili nieracjonalne, powinniśmy raczej obserwować rynek, miejsca, gdzie nasi klienci spędzają czas, co lubią, gdzie chcą być, co czytają, co robią.

Bardzo zmienił się również model korzystania z usług turystycznych – nastąpiło wyraźne przejście z modelu 3S (sun, sand, sea) do modelu 3E (excitement, entertainment, education). Przyjrzyjmy się np. rozrywce. Ludzie potrzebują zupełnie innych bodźców niż potrzebowali kiedyś, teraz za nowoczesną rozrywkę uznaje się np. gaming, czyli różnego rodzaju gry komputerowe. Oznacza to, że turystyka też musi tam być, by docierać do swoich klientów.

Coraz więcej osób pracuje umysłowo, a nie fizycznie. Mamy automatyzację przemysłu, rolnictwa, coraz mniej ludzi jest potrzebnych, bo zastępują je maszyny, w związku z tym przenoszą się do strefy pracy umysłowej. Praca umysłowa wiąże się z większą potrzebą aktywności fizycznej, co wpływa na korzystanie z usług turystycznych, powoduje, że ludzie chętniej chodzą, jeżdżą czy uczestniczą w grach i zabawach, aniżeli zwiedzają np. muzea, w których widzą jedynie nieruchome eksponaty. Wystawy muszą być multimedialne, zapewniać dodatkowe bodźce. Mówiąc o rodzajach turystyki, warto również zauważyć, jak rozwija się turystyka sportowa. Coraz więcej organizowanych jest zawodów dla amatorów, co stanowi świetną możliwość wyeksponowania dodatkowych atrakcji, bazy hotelowej czy gastronomicznej.

Na usługi turystyczne należy patrzeć globalnie. Najmniej efektywne wydaje się zamknięcie się na komunikację i współpracę, niewychodzenie poza dotychczasowe ramy. Ludzie, którzy są aktywni bardzo często korzystają z wielu atrakcji jednocześnie, w związku z czym, potrzebują pakietów. Oznacza to, że cały region musi grać razem, mogą to być np. wspólne pakiety, kupony rabatowe, wspólna kampania promocyjna pokazująca różne możliwości. Wystarczy spojrzeć na ośrodki narciarskie w Austrii, które traktują przyjazd turysty bardzo kompleksowo, tworząc pakiety składające się z noclegów, wyżywienia, dojazdu oraz skipassów i dodatkowych atrakcji.

Średnia wieku, możliwości finansowe i transport

Nasze życie na szczęście się wydłuża, z jednej strony coraz więcej pracujemy, z drugiej natomiast mamy więcej wolnego czasu na to, żeby podróżować czy uprawiać turystykę. Mamy także lepsze możliwości, jeżeli chodzi o finanse. Jeżeli oferta turystyczna nie dociera do klientów, będą oni siedzieli w domu przed telewizorem, natomiast jeśli jest skierowana do odpowiedniej grupy docelowej, wywoła poczucie potrzeby i mamy klienta w kieszeni.

Kolejnym obszarem jest transport. Mamy tanie linie lotnicze, tanie bilety, tańszą komunikację. Społeczeństwo Polski jest zamożniejsze niż było czas 20 lat wcześniej, w związku z tym transport, możliwość szybkiego i taniego przemieszczania się, powodują, że ludzie chcą widzieć i wiedzieć więcej. Turystyka musi wychodzić naprzeciw tej potrzebie. Sporym problemem jest to, że nie wszyscy ludzie potrafią sami zorganizować sobie wycieczkę. Niektórzy, na samą myśl o tym, że samodzielnie muszą zarezerwować nocleg czy kupić bilet lotniczy, po prostu się poddają. Oczywiście młodsze pokolenia w znacznie mniejszym stopniu mają z tym problemy i to jest to dla nich czymś naturalnym.

Król może być tylko jeden

Nowe trendy generują nowe sposoby promocji. Zdecydowanym zwycięzcą w tej kategorii jest smart-

fon i jego wykorzystanie. Smartfon jest czymś, co większość z nas ma przy sobie zawsze, 70% osób śpi z telefonem przy łóżku. W związku z tym, absolutnie bezdyskusyjnym elementem, który musi się w naszej promocji pojawić, jest responsywna strona internetowa, czyli dostosowanie przekazu do każdego rodzaju ekranu, zarówno pionowego, jak i poziomego. Pamiętajmy, że mamy jedynie 2-3 sekundy, aby osoba scrollująca ekran, zainteresowała się naszym wpisem. Stąd właśnie biorą się interesujące, dość często krzykliwe tytuły, ciekawe zdjęcia. Obecnie zdecydowanie bardziej efektywne rezultaty przynoszą dobre sesje fotograficzne czy współpraca z osobami, tworzącymi treści wideo niż np. reklama tradycyjna. Ta ostatnia nie ma już racji bytu, robienie ulotek czy plakatów, jest zbyt kosztowne, koszty druku są gigantyczne. Również przygotowywanie własnych mediów papierowych wydaje się być nieracjonalne. Nasi odbiorcy, użytkownicy są w internecie, dajmy im więc to, czego potrzebują. Kanał ten jest zdecydowanie tańszy, należy jednak pamiętać, że wiele osób ogląda treści w telefonie, czyli w pionie. Ze smartfona korzystamy jeżdżąc windą, autobusem, metrem, stojąc samochodem w korku. Z nudów bierzemy telefon i coś robimy.

Nasi klienci również nie sięgają już po gazety czy broszury. Miejsca, gdzie możemy spotkać naszych klientów, są raczej w świecie wirtualnym. Zwłaszcza osoby młodsze korzystają już raczej wyłącznie z zasobów internetu, Spotify czy Netflixa.

GIS/AR i VR

Kolejną kwestię stanowi obecność w Systemie Informacji Geograficznej (GIS). Jest to system informacyjno-informatyczny, który można traktować jako świetne narzędzie do promocji. Obecnie wykorzystywany jest przede wszystkim przez duże miasta i regiony. Oparty o sztuczną inteligencję system umożliwia śledzenie użytkowników, co pozwala na dostosowanie oferty i podsuwanie im treści, takich których potencjalnie będą potrzebować. Fenomen polega na tym, że klienci nie są atakowani zbyt dużą liczbą informacji, natomiast otrzymują spersonalizowane treści, które w danym miejscu i czasie są im potrzebne.

Bardzo ciekawym i zdecydowanie perspektywicznym rozwiązaniem jest stosowanie w działaniach promocyjnych rzeczywistości rozszerzonej (AR- Augmented Reality). Obecne rozwiązania technologiczno-informatyczno-programistyczne pozwalają na tworzenie wirtualnych obrazów oraz informacji, które nakładane są na obraz rzeczywisty, czyli na to, co faktycznie widzimy. Świetnym przykładem, który wszyscy znamy, są Pokemony, których szukamy w różnych miejscach poprzez dedykowaną grę aplikację. Analogicznie możemy wykorzystywać AR do promocji, co niewątpliwie byłoby kolejnym elementem w planowaniu skuteczności nakładów.

Wydaje się bowiem, że zainwestowanie w aplikację mobilną, w której użytkownicy będą spędzać czas aktywnie, w sposób taki, jak lubią, dostarczy im informacji w sposób interesujący, i będą bardziej zainteresowani niż tradycyjną formą, czyli np. planszami z opisem.

Użytkownicy chcą multimedii, dajmy im multimedia. Użytkownicy nie chcą tradycyjnej reklamy, dajmy im reklamę natywną, czyli taką, której nie będą widzieli.

Mówiąc o AR, warto również wspomnieć o wykorzystaniu wirtualnej rzeczywistości, czyli obrazów całkowicie wygenerowanych komputerowo, bez pierwiastka rzeczywistego obrazu. Dzięki nim możemy pokazać więcej, możemy pokazać rzeczy, których wykonanie byłoby niewspółmiernie bardziej czasochłonne.

Tożsamość marki

Design Thinking to podejście, które przy tworzeniu nowych produktów i usług, a także ich modernizacji czy usprawniania, absolutnie uwzględnia potrzeby i oczekiwania klientów. Jeśli nasi użytkownicy

potrzebują multimediiów, dajmy im multimedia. Również należy przy tym uwzględnić UX (user experience), czyli brać pod uwagę całość wrażeń, jakie użytkownicy/klienci mają z użytkowania naszego produktu czy usługi. Jest to o tyle ważne, że to właśnie oni będą dzielić się swoimi opiniami i rekomendacjami, co więcej, bez względu na sumy pieniędzy, jakie byśmy nie wydali na reklamę i inne formy marketingu, jeżeli nasi użytkownicy będą niezadowoleni i będą o tym źle mówili, np. że dane miejsce jest nieatrakcyjne, że nie jest warte zainteresowania i że jest zbyt drogie, inni po prostu nie będą przychodzić. Musimy wychodzić z założenia, że najważniejszym powinno być dbanie właśnie o doświadczenia klientów. Nawet miejsca czy zabytki historyczne muszą być pokazane i udostępnione w sposób nowoczesny i atrakcyjny. To jest właśnie ta różnica. Dochodzi nam jeszcze UI (user interface), czyli wizualne podejście do przekazów, coś co sprawia, że odbiorca komunikatu chce poznać i doświadczyć danego miejsca, chce uczestniczyć w określonym wydarzeniu.

Bardzo wiele atrakcji turystycznych jest do siebie w pewien sposób podobnych, natomiast żeby przyciągnąć turystów, muszą być wyjątkowe i odróżniać się na tle konkurencji.

Czym się odróżniają? Komunikacją wizualną. Tutaj bardzo ważnym elementem jest budowanie tożsamości marki. Każda atrakcja turystyczna, każdy produkt czy usługa, jest marką i z takiego założenia powinniśmy wychodzić - dokładnie tak, jak ma to miejsce w przypadku każdego innego produktu. Budujemy markę, budujemy tożsamość, a wraz z nią komunikację wizualną. Żeby ludzie nas zapamiętali, nasze przekazy i komunikacja muszą być spójne, konkretne, absolutnie wychodzące naprzeciw czasom, wykorzystujące odpowiednią technologię i potrzebę interakcji. Ludzie lubią pytać, lubią czuć się ważni, czuć zainteresowanie - musimy temu sprostać.

Kolejna rzecz, o której należy powiedzieć, to zmiany w promocji sektora turystycznego w kontekście globalnym. Patrząc globalnie od razu można dostrzec, że z tradycyjnych narzędzi działań absolutnie przenosi się on do internetu. W tej chwili absolutnie ważne jest korzystanie z social mediów, budowanie społeczności, bowiem po pierwsze to właśnie ona generuje zasięgi, po drugie powoduje zwiększoną lojalność klientów. Jest to czas dbania o organiczne wyszukiwanie w wyszukiwarkach, czyli pozycjonowanie, unikalne, wyszukane słowa i frazy kluczowe, czy korzystanie z Google Ads. Działania te powinny generować znacznie większy ruch, niż działania tradycyjnego marketingu. Do dyspozycji mamy również e-commerce, to jest możliwość kupowania atrakcji, produktów czy usług przez internet. To może być oczywiście sprzedaż i rezerwacja biletów, rezerwowanie miejsc, pojawienie się z informacją w internecie, sprzedawanie różnych gadżetów, ale również doświadczeń z korzystania z określonych usług. Mówiąc o e-commerce nie należy zapominać o e-learningu. Żyjemy w czasach, w których informacja jest czymś bardzo pożądanym. Zbudowaliśmy społeczeństwo informacyjne, które stale potrzebuje i poszukuje informacji. Dlatego nie powinno jej zabraknąć.

Zmiany w komunikacji

Jak spojrzymy na rozwój komunikacji i cofniemy się o wiele tysięcy lat, najpierw były czasy "pra pra", ludzie żyli wówczas w jaskiniach, nie porozumiewali się praktycznie w ogóle, później zaczęli używać okrzyków i gestykulacji, a wraz z ewolucją rysować robaczki na skałach. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę, na momenty, w których komunikacja się zmieniała, a mianowicie wraz z pojawianiem się bardzo znaczącego rozwiązania technologicznego. Takimi komunikacyjnymi kamieniami milowymi było pojawienie się pierwszych kamiennych tablic, jak chociażby informatora Acta Diuna, a później papieru. W 1450 roku Gutenberg wynalazł czcionkę. Oczywiście w tamtych czasach nie wszyscy potrafili czytać i pisać, było to zarezerwowane tylko dla elit, zwłaszcza dla grup związanych z władzą albo kościołem. Z czasem oczywiście czytanie i pisanie stało się popularne na masową skalę. Później pojawiło się radio, telewizja oraz internet. Od pojawienia się tego ostatniego minęło 50 lat. Na początku mieliśmy tylko strony internetowe i mailing, w tej chwili mamy Web 2.0, czyli treści tworzone przez użytkowników dla innych użytkowników, dzielenie się informacjami, inny wymiar opiniotwórczości. W tej chwili oprócz dostarczania informacji musimy aktywizować użytkowników do tego, żeby pozostawili

po sobie ślad, np. że byli i że im się podobało. Jednym z takich narzędzi jest organizowanie konkursów dla użytkowników, np. na najfajniejsze relacje czy przeżycia. Akcje tego typu mogą osiągać bardzo duże zasięgi, powodować, że ludzie będą o nas wiedzieli i być może będą chcieli do nas przyjechać i skorzystać z naszych usług. Przede wszystkim jednak, będą widzieli korzyści, jakie będą z tego mieli.

Jeżeli chodzi o nowe kanały promocji, mamy do dyspozycji cały wachlarz płatnych mediów oraz dodatkowych usług, w tym między innymi copywriting, czyli korzystanie z usług osób, które zawodowo zajmują się pisaniem tekstów. Tutaj z pomocą przychodzą nam platformy, z których możemy korzystać, a które nie wymagają specjalistycznej wiedzy, takie jak chociażby platforma WhitePress. Możemy robić wywiady, zamieszczać płatne artykuły i różne treści, korzystać z influencer marketingu. Począwszy od klientów z pokolenia millenialsów, właśnie współpraca z influencerami stała się czymś, co naprawdę przynosi pozytywne efekty. Oczywiście zdarza się, że statystyki są przekłamywane, natomiast są to gigantyczne liczby, wielotysięczne zasięgi, często wielomilionowe, w jednym materiale. Umawiając się na współpracę z influencerem, np. blogerem, youtuberem, instagramerem, czy tiktokerem, bądź osobą działającą na Facebooku czy Twitterze, możemy zbudować bardzo dużą społeczność wokół organizacji, na której nam zależy.

Kolejną możliwością są płatne media, czyli tematyczne strony internetowe o dużych zasięgach, np. blogi turystyczne, które są bardzo wiarygodnym źródłem informacji, na których mamy do dyspozycji między innymi storytelling, reklamę natywną, różne możliwości, jakie sobie wymyślimy. Bardzo często treści na takich stronach nie są oznaczone jako sponsorowane, w związku z tym, dla końcowego odbiorcy wyglądają jak teksty redakcyjne.

Szukając klientów powinniśmy sprawdzać, z jakich stron i aplikacji korzystają. Jeżeli korzystają z internetowych gier, powinniśmy tam zamieszczać reklamy. Wyjątkowo popularnym zjawiskiem jest fakt, że również sporo osób dorosłych korzysta z gier facebook'owych, oglądają reklamy po to, żeby dostać kolejne życia czy przejść do kolejnej planszy. Jest to dobry moment, ponieważ otrzymujemy pełne skupienie gracza.

Kolejnym, coraz bardziej popularnym narzędziem są podcasty i audiobooki. Coraz więcej osób korzysta bowiem z e-booków, audiobooków i elektronicznych narzędzi do czytania i do słuchania. Co ważniejsze, coraz częściej mamy do czynienia z multiscreeningiem, wynikającym z potrzeby robienia kilku rzeczy naraz. Bardzo często jest tak, że słuchamy podcastów czy audiobooków i jednocześnie, dokładnie w tym samym czasie, robimy coś na telefonie czy komputerze. Z punktu widzenia marketingu oznacza to, że dwukrotnie zwiększa się nasza efektywność pobierania informacji. Aby zaistnieć w podcastzie, należy nawiązać współpracę z jakimś znanym twórcą, zajmującym się tematyką turystyczną, podróżami czy atrakcjami i ciekawymi wydarzeniami. W porównaniu do reklamy tradycyjnej koszty są niewspółmiernie niższe. Internet daje nam również wiele różnych możliwości. Możemy prowadzić różne aktywności na żywo, streamingować, prowadzić audycje online. Do dyspozycji mamy chociażby YouTube, InstaStories, czy coraz bardziej popularny Peryskop. Nie zawsze potrzebna jest kosztowna ekipa, która przyjdzie i zrobi materiał, ponieważ na uzyskanie dużych zasięgów mają wpływ także spontaniczne kręcone telefonem komórkowym filmiki. Nie należy więc odrzucać tego typu przekazów w naszej promocji i komunikacji bezpośredniej.

Biura prasowe

Kolejną bardzo ważną kwestią jest posiadanie internetowego biura prasowego. Natłok informacji, fake newsy, liczba bezwartościowych informacji sprawia, że obecnie nie tylko dziennikarze korzystają z internetowych biur prasowych i materiałów przygotowanych dla mediów. Materiały te cieszą się bardzo dużą wiarygodnością, ważnym jest jednak to, żeby nie traktować ich jako materiał marketingowy, żeby dostępne były dla wszystkich i zawierały zarówno zdjęcia, jak i filmy. Z takich treści korzystają nie tylko dziennikarze czy klienci, ale także np. blogerzy czy inne osoby, które przygotowują publikacje do

internetu. Niewątpliwie, działanie to wpłynęło także na specyfikę pracy dziennikarzy, z których wielu musiało przenieść się do wydań internetowych, co natomiast wygenerowało potrzebę zamieszczania kilku materiałów dziennie. Wtedy, gdy dziennikarze otrzymują gotowe materiały, merytoryczne, poprawnie przygotowane i z dobrymi zdjęciami, jest duża szansa, że je w całości wykorzystają. Dostarczanie treści kosztuje znacznie mniej niż tradycyjna reklama.

Turystyka szkolna

Bardzo niedoceniana, jeżeli chodzi o działania promocyjne, jest turystyka szkolna, a jej potencjał nie-samowicie duży. Na różnych poziomach kształcenia jest wielu potencjalnych odbiorców naszej oferty - miliony dzieci w przedszkolach, szkołach, liceach, a studentów także uczelniach. Ofertę kierować możemy zarówno bezpośrednio do nich, ale też do ich rodziców, do dyrekcji, wychowawców, którzy jeżdżą na zielone szkoły i wycieczki. Często wspólnie organizują czas wolny, wycieczki fakultatywne poza szkołą, czy biwaki, z których wraz z rodzicami korzystają z innymi dziećmi z klasy. Zdecydowanym sprzymierzeńcem organizatorów turystyki jest również współczesny trend dotyczący popularyzacji zdrowego trybu życia i pobudzanie aktywności, bowiem dzieci zostały ograniczone do pracy i zabawy przy komputerze, telefonie i konsoli. Problem ten spotęgował dodatkowo Covid-19, który sprawił, że przestały wychodzić z domów. W tym miejscu należy również wspomnieć o nostalgii miejsc. Miejsca, w których byliśmy, które nam się podobały, z których korzystaliśmy w dzieciństwie i które były w naszej pamięci, chcemy pokazywać kolejnym pokoleniom, naszym dzieciom czy wnukom. Zadbajmy o to, żeby te wspomnienia i doświadczenia były naprawdę dobre.

Wskaźniki marketingowe

Przenosząc promocję do internetu, warto zauważyć, że wskaźniki e-marketingu są w zasadzie takie same dla wszystkich, w stosunku do branży turystycznej nie stosuje się innych metod badawczych, należy natomiast wziąć pod uwagę cztery perspektywy. Pierwsza perspektywa- finansowa, ponieważ branża wspomagana jest dofinansowaniem od państwa, natomiast w dużej mierze atrakcje mogą również same na siebie zarabiać. Turystów można podzielić na klientów jednorazowych, powracających i lojalnych. Należy jednak podkreślić, że konieczne jest poinformowanie o naszej ofercie – turyści muszą wiedzieć, że istniejemy i mamy do zaoferowania coś ciekawego, wyjątkowego.

Kolejną kwestią są procesy wewnętrzne, mamy możliwość automatyzacji pracy, zarządzania i marketingu. Wystarczy wymienić podstawowe narzędzia do e-mailingu i newsletterów, takie jak: MailChimp, GetResponse czy FreshMail, lub do tworzenia zasięgów i budowania społeczności, dzięki którym pewne czynności robimy znacznie szybciej- oczywiście pod warunkiem, że umiemy z nich korzystać. Narzędzia te kosztują stosunkowo niedużo, natomiast bardzo ułatwiają pracę, pamiętajmy czas to pieniądź, a przeznaczanie czasu na robienie czegoś, co moglibyśmy zautomatyzować, jest czasem straconym, ponieważ w tym czasie można byłoby zrobić coś innego. Należy również korzystać z narzędzi, które pozwalają na monitorowanie naszych działań, warto przy tym zauważyć, że działania prowadzone w internecie są w zasadzie całkowicie mierzalne.

Do promocji płatnej służą nam dwa główne systemy, Google Ads, czyli system, dzięki któremu reklamy i informacje pojawiają się w wyszukiwarce powyżej organicznych wyszukiwań oraz w systemie Google AdSense. Drugim takim systemem jest Manager Reklam, obsługujący Facebook, Instagram i Messengera. Do dyspozycji mamy również darmowe Google Trends i Google Alert, jak również Google Analytics, który należy odpowiednio skonfigurować z prowadzoną przez nas stroną internetową, połączyć ją również z Pixeliem z Facebookiem, dzięki czemu będziemy wiedzieli cały generowany ruch. Do chwili obecnej nie mieliśmy tak precyzyjnych narzędzi, które pozwalałyby na monitorowanie działań naszych użytkowników, śledzenie ich; teraz mamy remarketing i ciasteczka, możliwość dowiadywania się o naszych użytkownikach dużo więcej niż tylko to, że weszli na naszą stronę, wiemy skąd przyszli, czym się interesują, w jakim są wieku. Kierując do nich przekazy we właściwy sposób, możemy budować interesującą i angażującą komunikację.

Reasumując

W nowoczesnych działaniach marketingowych liczy się ruch, zaangażowanie oraz zasięgi, buduje się jej wiarygodnością, autentycznością i szybkością przekazywania informacji. Wpływają na to przede wszystkim kompetencje komunikacyjne. Należy zadbać o to, żeby w każdej organizacji była osoba, która będzie odpowiadała za bezpośrednią komunikację z klientami. Ważny jest również content, który przekazujemy, musi być odpowiednio przygotowany do grupy odbiorców, zawierać treści foto oraz video. Jeżeli organizacja będzie skostniała, nie będzie wychodzić poza dotychczasowe ramy, efektywność jej działań będzie bardzo mała. Ludzie nie będą chcieli przyjeżdżać, poznawać czy doświadczać, jeżeli nie będzie potrafiła wykreować właściwego wizerunku, zadbać o tożsamość marki.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy panelu:

- **Barbara Tutak** – prezes Zarządu Warszawskiej Organizacji Turystycznej
- **Łukasz Magrian** – dyrektor biura Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej
- **Luiza Jurgiel - Żyła** – prezes Polskiego Stowarzyszenia PR
- **Dorota Lachowska** – dyrektor biura Lubelskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej

Moderatorem panelu dotyczącego planowania działań promocyjnych w odniesieniu do ponoszonych kosztów była dr Agnieszka Marzęda. W rozmowie podjęto tematy obejmujące konstruowanie planów promocyjnych, dotyczące kosztów kampanii oraz uwarunkowań przy podejmowaniu decyzji przez pracowników promocji i PR.

1. Uczestnicy panelu podkreślali konieczność stałego dostosowania do zmieniającej się rzeczywistości i reagowania na potrzeby rynku turystycznego. Ograniczenia związane z pandemią COVID-19 wprowadziły bardzo duże zamieszanie w komunikacji dotyczącej turystyki. Organizacje stanęły przed ogromnymi wyzwaniami związanymi z koniecznością utrzymania zainteresowania w czasie, gdy podróżowanie, ze względu na lockdown, było niemożliwe lub ograniczone. Zmusiło to organizacje do bardzo precyzyjnej analizy rynku oraz kreatywnego dostosowania działań promocyjnych. Rezygnacja z pewnych narzędzi, takich jak np. targi turystyczne czy udział w wydarzeniach, okazała się konieczna. Poszukiwano skuteczniejszych i bardziej celowanych metod, np. kampanie na portalach społecznościowych opatrzone odpowiednią komunikacją, wizyty studyjne, zarówno dziennikarskie, jak i blogerskie, kampanie e-learningowe dla agentów turystycznych, działania edukacyjne, współpraca z influencerami. Skoncentrowano się na tych rynkach odbiorców, które w realny sposób mogły skorzystać z oferty destynacji. Dlatego, w zasadniczej większości promocja była kierowana do turystów krajowych, mogących przemieszczać się własnym środkiem transportu.
2. Zwrócono uwagę na skuteczność działań PR i współpracy z mediami, które warto wyposażyć w materiały informacyjne, kalendarze imprez, atrakcyjne zdjęcia i filmy. Wiele redakcji chętnie

korzysta z gotowych materiałów realizując swoje programy i kampanie dotyczące destynacji. Przesłane materiały mogą stać się również pretekstem do nawiązania współpracy z poszczególnymi redakcjami, które poszukują interesujących tematów.

3. Podkreślano rolę mediów społecznościowych w komunikacji dotyczącej budowania wizerunku destynacji turystycznych. Efektywność tych działań jest zależna od znajomości narzędzi, dostosowywania się z odpowiednimi komunikatami do grup odbiorców oraz stałej obecności na platformach informacyjnych.
4. Zaznaczono, że w skuteczności kampanii promocyjnych miejsc turystycznych dużą rolę odgrywa przedstawianie destynacji jako zbioru atrakcji i możliwości wypoczynku. Odbiorcy takich komunikatów mogą łatwiej sobie wyobrazić pobyt w takim miejscu i do niego pojechać. Warto więc zwrócić uwagę na sieciowanie produktów turystycznych w budowaniu marki destynacji.
5. Podczas dyskusji przypomniano również, że bardzo ważną rolę odgrywają mieszkańcy destynacji, którzy dzięki lokalnemu patriotyzmowi mogą zachęcić wiele osób do przyjazdu. Dlatego należy pamiętać o komunikacji wewnętrznej i realizacji działań PR kierowanych do mieszkańców. Marketing rekomendacji jest wciąż jedną z najskuteczniejszych metod promocji.
6. Podjęto temat współpracy w systemie POT-ROT-LOT. Podkreślono trudności w nawiązaniu spójnych, odpowiadających potrzebom rynku, działań. Zwrócono uwagę na różnorodność funkcjonujących podmiotów i ich potrzeb. Pogodzenie tak odmiennych często celów, brak jasnego podziału kompetencji pomiędzy organizacjami wpływa negatywnie na efekty pracy wszystkich. Współpraca może również wpłynąć na uzyskanie oczekiwanych efektów przy mniejszym zaangażowaniu finansowym. Warto więc poszukać rozwiązań integrujących, które mogą wpłynąć na lepsze i bardziej skuteczne kampanie promocyjne.

Anneka Roberts

Wiceprezes Digital – FINN Partners Travel. Absolwentka uniwersytetu w Cardiff. Specjalizuje się w projektowaniu i realizacji kampanii promocyjnych oraz zarządzaniu nimi, w szczególności w mediach społecznościowych, za które zdobyła wraz z zespołem wiele prestiżowych nagród międzynarodowych, np. Kampania roku w mediach społecznościowych. W związku z tym, że social media znajdują się w sferze jej szczególnego zainteresowania posiada ogromne doświadczenie w wykorzystywaniu dostępnych narzędzi pozwalających na wyszukiwanie właściwych influencerów, raportowanie i analizowanie efektów, a także monitorowanie social mediów (Crimson Hexagon, Tagger, Infegy, Pulsar and Meltwater, Ho-otsuite, Sked Social, etc.)

Jako prelegent swoimi doświadczeniami dzieli się ze słuchaczami podczas wielu ważnych wydarzeń międzynarodowych. Uczestniczyła również w wielu projektach społecznych oraz non-profit.

Jest ekspertem międzynarodowym współpracującym m.in. z: Organizacjami Turystycznymi Jamajki, Singapuru, Włoch, Malty, Islandii, Polski, Tajwanu, Karaibów, Hiszpanii, Ameryki Łacińskiej, regionem stołecznym USA oraz wieloma innymi międzynarodowymi markami produktowymi.



KAMPANIE PROMOCYJNE – NAKŁADY A SKUTECZNOŚĆ

W obecnej sytuacji trudno jest sprawić, aby kampanie promocyjne nabrały skutecznego charakteru wiralowego. Marketerzy oraz specjaliści public relations codziennie zmierzają się z wieloma nowymi wyzwaniami, których nigdy wcześniej nie doświadczyli.

Dotyczy to na przykład nowych aktualizacji w mediach społecznościowych oraz konieczności zachowania elastyczności ze względu na zmieniające się z prędkością światła trendy w mediach społecznościowych np. dzięki Tik Tok'owi.

Jednakże, niezależnie od tych wszystkich nowych czynników, cały czas można kreować efektywne kampanie, które nie muszą być kompleksowe, kosztowne i czasochłonne. Poniżej przedstawiono kluczowe elementy, które należy wziąć pod uwagę w początkowym etapie projektowania kampanii.

Trendy

Przystępując do planowania kampanii po pierwsze należy zdiagnozować i przeanalizować bieżące trendy, najważniejsze wiadomości, tematy, które są w danym czasie popularne. Trzeba wybrać te, które pasują do Twojej marki i szybko „wpasować” się w te tematy, aby „złapać” tzw. „szum”, który tworzą te trendy.

Kolejny, ale nie jedyny sposób na „złapanie szumu” dla Twojej marki to dopasowywanie się do bardzo popularnych dat, czy tzw. nietypowych świąt. Zwróć uwagę, że praktycznie każdy dzień jest dniem „czegoś...”, wystarczy wybrać i dopasować ciekawy przekaz. Możesz także stworzyć niszową kampanię skierowaną do określonej grupy odbiorców. Na przykład dla marki zajmującej się turystyką kosmiczną, choć w Polsce to chyba odległa perspektywa - wykorzystanie kulturowego momentu, jakim jest premiera filmu związanego z lotami kosmicznymi, np. „Don't look up”. Taki zabieg sprawdziłby się w przypadku szerokiego grona odbiorców, ale dla czegoś bardziej niszowego, można posłużyć się kalendarzem startów kosmicznych, podkreślającym najważniejsze misje kosmiczne i daty startów rakiet w nadchodzącym roku – zdecydowanie to byłoby lepsze dla wyselekcjonowanej publiczności zainteresowanej tematem. Wyniki mogą nie generować ogromnych zasięgów, ale będą skierowane do bardzo konkretnej grupy odbiorców, którzy są już zainteresowani kosmosem. W obu przypadkach kampania musi mieć jednak wyjątkowe atuty i urzekający pomysł.

Teksty

Najlepsze kampanie adresowane są w sposób spersonalizowany do dokładnie wybranego kręgu odbiorców. Słowa i zwroty, które są używane w kampaniach niewątpliwie wpływają na kształtowanie odbioru wśród adresatów. Na przykład używanie słowa „Ty” czyni komunikat bardziej osobowym, zaadresowanym do odbiorcy. Dodawaj „Ty”, gdzie to możliwe, aby nawiązać bliższy kontakt z odbiorcami.

Innym sposobem jest wykreowanie takich nagłówków, które przyciągają uwagę. Przeciętnie 8 z 10 osób przeczyta nagłówek, ale tylko 2 z 10 przeczyta pozostały tekst. W tym właśnie tkwi sekret siły tytułu i nagłówek, które tak silnie determinują efektywność całego tekstu.

Niezwykle istotne jest również używanie sformułowań typu „call-to-action”, ponieważ pozwalają one na osiągnięcie konkretnych, kluczowych wskaźników efektywności i założonych celów. Należy się upewnić, że w przekazie jest tylko jedno wezwanie do działania, co spowoduje, że odbiorcy będą dokładnie wiedzieli, czego się od nich oczekuje. Jest to szczególnie istotne w social mediach. Na przykład - czy weźmiesz udział w konkursie, w którym zostaniesz poproszony o komentarz, polubienie strony, udostępnienie zdjęcia i oznaczenie 4 swoich znajomych? Prawdopodobnie nie, ponieważ jest tu za dużo wymagań. Jeżeli komunikaty będą jasne, a oczekiwania dotyczyć będą pojedynczego, prostego działania- zachęci to odbiorców do wzięcia udziału w takim konkursie.

Innym kluczowym czynnikiem podczas kreowania kampanii jest to, aby była ona łatwa do zrozumienia. David Ogilvy, brytyjski potentat reklamowy, założyciel Ogilvy & Mather, powiedział kiedyś „Nigdy nie używaj słów takich jak rekonceptualizować, odmasowić, z nastawieniem, osądzająco- są one znakiem pretensjonalności”. W erze cyfryzacji ludzie przebiegają po tekście wzrokiem zbyt szybko, aby dokładnie zrozumieć, co chcesz przekazać, więc nie używaj skomplikowanych sformułowań lub niewłaściwych haseł reklamowych.

Siła emocji

Kampanie mogą być nasycone dużym komponentem emocji. Zaczynaj projektowanie swojej kampanii od zastanowienia się, jakie emocje chcesz wzbudzić w odbiorcach. Do takich emocji należą: miłość, ciekawość, wzruszenie, zaufanie, duma etc. Kiedy wykorzystujesz emocje w swojej kampanii, masz większą siłę oddziaływania.

Najskuteczniejsze kampanie będą odwoływać się do silnych emocji, ale należy nawiązywać do nich subtelnie. Treści, które tylko bardzo ogólnie trafiają do przekazywanej wiadomości, zostaną uznane za niewiarygodne lub bezwartościowe. Jednym z najłatwiejszych sposobów na zaangażowanie emocji jest opowiadanie historii. Historie to naturalny sposób przedstawiania myśli i pomysłów poprzez umieszczanie ich w sytuacjach, które wszyscy rozumieją. Bez emocji, które będą motywowały czytelnika- opowieść upada. To sprawia, że opowiadanie historii jest jednym z najskuteczniejszych i najmądrzejszych sposobów wykorzystania emocji w kampanii.

Oferowanie wartościowych treści

Innym sposobem na zwrócenie uwagi i zachęcenie odbiorców do wyświetlenia przekazu kampanii jest oferowanie im wartościowych, poszukiwanych przez nich treści. Pokazanie czytelnikowi, że zyska coś czytając lub przeglądając Twoje treści, takie jak artykuły „jak to zrobić”, „najlepsze wskazówki” lub „spróbuj tego, jeśli chcesz zdobyć XYZ”, to szybki i prosty sposób na zachęcenie go do kliknięcia w rozwinięcie Twoich przekazów.

Poznaj swoich odbiorców

Upewnij się, że znasz dokładnie swoich odbiorców. Nigdy nie będziesz w stanie zaprojektować efektywnej kampanii, jeżeli zignorujesz to, dla kogo ją tworzysz, co ta osoba myśli i czuje oraz czego potrzebuje. Jeżeli nie wiesz kto dokładnie jest Twoim odbiorcą, Twoja kampania będzie mało wyrazista i nieefektywna. Musisz nauczyć się języka adresatów kampanii, poznać ich pasje i według tego stworzyć tekst i przekaz.

Obrazy

Zdjęcia i grafiki, których używasz w swojej kampanii, mogą pomóc w znacznym ulepszeniu tekstów. Zawsze powinieneś starać się zestawiać uderzające obrazy z mocnymi tekstami. Z reguły użyte zdjęcia i grafiki powinny być wyraźne i ostre, a nie rozmyte. Powinny być ciekawe, urzekające, a przede wszystkim autentyczne. Jeśli możesz, unikaj fotografii ze zbiorów agencji w stylu iStock, ponieważ te zdjęcia mogą wydawać się banalne i wielokrotnie już widziane.

Najbardziej efektywne instrumenty

Istnieje wiele narzędzi, których można użyć, aby upewnić się, że kampania jest prowadzona zgodnie z planem. Oto propozycje kilku z nich:

Infegy- to platforma do analizy dialogów i komentarzy, która może pomóc Ci śledzić rozmowy w sieciach społecznościowych. W efekcie sformułujesz narracje, które pomogą w określeniu skutecznych kierunków Twojej kampanii.

Tagger- wielokrotnie nagradzana, wszechstronna platforma marketingowa SaaS dla influencerów i narzędzie do analizy dialogów i komentarzy, które pomaga w wyszukiwaniu pojawiających się nowych trendów. Możesz poznawać i łączyć się z influencerami, planować kampanie, śledzić i analizować sukcesy oraz raportować aktywności z wyraźnymi wynikami.

Agencje/sieci influencerów – oparcie się na współpracy i wsparciu ze strony agencji i sieci influencerów może pomóc w znalezieniu najlepszych do danego zadania influencerów, co w konsekwencji może obniżyć koszty kampanii, pod warunkiem, że masz dobre relacje z agentem influencera.

Canva- witryna Canva może pomóc Ci zostać początkującym grafikiem dzięki łatwym w użyciu funkcjom, umożliwiającym tworzenie różnych grafik, takich jak banery, plakaty, logotypy itp. Innym narzędziem, które doskonale nadaje się do edycji filmów, jest Splice. Aplikacja umożliwia importowanie filmów zapisanych na urządzeniu i ulepszanie go za pomocą różnych efektów i narzędzi.

Hootsuite, Sprout Social, Sked Social itp. to świetne platformy do publikowania treści, które umożliwiają planowanie treści z wyprzedzeniem, dzięki czemu można za jednym kliknięciem zaplanować i przesłać do publikacji całą zawartość kampanii, tak aby poszczególne materiały aktywowały się w wybrane przez Ciebie dni.

Idealne składniki, które zapewnią Twojej kampanii dobre wyniki:

- Zidentyfikuj aktualny trend, w ramach którego chcesz działać i sformułuj narrację wokół niego.
- Następnie połącz go z dobrze przygotowanym tekstem i dodatkowymi multimediami, które uzyskają dobry oddźwięk u docelowych odbiorców.
- Wykorzystaj też dodatkowe narzędzia analityczne, aby zidentyfikować odpowiednich influencerów, którzy mogliby wesprzeć Twoją działalność i skuteczność kampanii.
- A biorąc pod uwagę, że najskuteczniejsze kampanie realizowane są dziś w sferze cyfrowej - upewnij się, że jesteś innowacyjny ze swoimi pomysłami i szybko aktywuj swoje projekty, aby mieć pewność, że Twoja kampania ma największe szanse powodzenia.

*Henrik Koch
Related / Dania*

Dyrektor Zarządzający firmy Related. Jest dyrektorem zarządzającym w branży turystycznej od ponad 13 lat. Członek Travel Consul - zintegrowanej globalnej sieci marketingowej dla branży turystyki, podróży i hoteli.

Posiada doświadczenie w branży turystycznej oraz w tworzeniu nowych strategii, koncepcji oraz kampanii promocyjnych dla klientów międzynarodowych.

Realizował projekty dla takich klientów jak m.in.: Benidorm, Chorwacja, Republika Dominikany, Dubai, Egipt, Flandria, Gambia, Geneva, Wielka Brytania, Irlandia, Jamajka, Japonia, Kenia, Las Vegas, Makao, Malediwy, Malta, Miami, Północna Dakota, Południowa Dakota, Idaho, Montana, Norwegia, Filipiny, Portugalia, region Samoëns, Singapur, Sri Lanka, Rwanda, a także uznanych marek hoteli, linii lotniczych i morskich linii wycieczkowych na całym świecie.



JAK ZAPROJEKTOWAĆ SKUTECZNĄ KAMPANIĘ PROMOCYJNĄ W KRAJACH NORDYCKICH?

Najważniejsze wytyczne

- Wszystkie nasze kampanie, promocje i strategie tworzymy na podstawie danych znalezionych w Travealyze.
- Najważniejsze obecnie trendy na rynku to:
 - » wysokie standardy dotyczące bezpieczeństwa i higieny,
 - » zapotrzebowanie na unikalne i lokalne doświadczenia,
 - » zrównoważony rozwój.
- Najskuteczniejszymi źródłami inspiracji w zakresie planowania i realizowania podróży dla mieszkańców krajów nordyckich są:
 - » Przyjaciele i znajomi – ponad 50% osób podróżujących odnotowuje ich jako jedno ze źródeł inspiracji do podjęcia podróży.
 - » Wyszukiwarki – np. Google i Bing.
 - » Witryny firm turystycznych – ponad 1 na 4 osoby znajduje tu inspiracje do podróży.
 - » Media społecznościowe – łącznie ponad 50% turystów na nie wskazuje.
- Czystość jest najważniejszym czynnikiem przy wyborze destynacji dla przeciętnego turysty z krajów nordyckich. Do tego dochodzą wysokie standardy bezpieczeństwa, przystępność cenowa i bezpośrednio loty bez konieczności międzylądowań i przesiadek.
- Wakacje w słońcu i na plaży- to ulubiony rodzaj wakacji wśród nordyckich turystów, szczególnie Norwegowie i Szwedzi lubią takie wakacje. Popularne są również wycieczki w celu zwiedzania miast i festiwale kulturalne.

- Jeśli chodzi o zakwaterowanie, pensjonaty (niebędące własnością prywatną), hotele miejskie i niezależne, 3-4* hotele są najczęściej wybierane przez turystów nordyckich.
- Wśród ponad 100 destynacji, Polska zajmuje 46 miejsce w kategorii wizerunku destynacji. Podkreślić należy fakt, że Polska stale awansowała w rankingu do 2019 r., kiedy osiągnęła najwyższą pozycję. Od tego momentu trwa spadek, na co oczywiście ma wpływ ogólna sytuacja zdrowotna w Europie spowodowana pandemią Covid-19.
- Góry, plaża i błękit wody, basen z palmami i widok na miasto- to najpopularniejsze obrazy/zdjęcia używane w marketingu destynacji w krajach nordyckich. Odzwierciedla to w dużym stopniu ulubione, jak wspomniano powyżej, rodzaje wakacji, czyli najczęściej wakacje w słońcu i na plaży oraz wypadki do miast. Ale doświadczanie natury oraz aktywności na świeżym powietrzu są również bardzo popularne.
- Najbardziej owocnymi z kampanii, które prowadziła firma Related podczas pandemii były te, które były nastawione na marzenia o podróżach i dotyczyły bezpiecznych podróży.
- Sposobem na to, aby podczas pandemii pamiętać o destynacji, jest rodzima reklama.
- Destynacja może wykorzystać markę partnera dzięki partnerstwu z influencerami i markami, które budzą dużą sympatię i wiarygodność. Wiążąc się z partnerem, destynacja może również zyskać sympatię i wiarygodność. Okazało się to bardzo istotne podczas pandemii Covid-19, kiedy przez jakiś czas nie można było podróżować.

Turysta z krajów nordyckich

Co roku Related przeprowadza ankietę internetową wśród 4500 konsumentów w wieku powyżej 18 lat mieszkających w krajach nordyckich. Ankieta dostępna jest w czterech krajach skandynawskich. Zgromadzone na jej podstawie dane są analizowane, pod wieloma aspektami, także pod względem płci, wieku i miejsca zamieszkania, dzięki czemu odpowiedzi są reprezentatywne dla każdego z badanych krajów. Dane dają możliwość indywidualnego spojrzenia na każdy z nich.

Gdy wszystkie informacje z ankiet są już zebrane, umieszczane zostają na unikalnej platformie opracowanej przez Related, czyli na Travealyze. Następnie uruchomiony zostaje, specjalnie zaprojektowany do celów badania algorytm, który łączy zmienne dotyczące percepcji, wizerunku, zamiarów dotyczących podróży i zachowań konsumentów dla różnych przedziałów demograficznych i segmentów produktowych dla każdej destynacji.

Wszystkie kampanie, promocje i strategie Related tworzy na podstawie danych znalezionych w Travealyze.

Travealyze jest umieszczoną w chmurze analityczną platformą zaprojektowaną i zbudowaną, aby pomóc destynacjom turystycznym podejmować mądrzejsze, skuteczniejsze i bardziej taktyczne decyzje marketingowe.

W sercu platformy znajduje się obszerne badanie turystów podróżujących w celach rekreacyjnych (tzw. turyści „leisurowi”), na statystycznie reprezentatywnej próbie odzwierciedlającej strukturę demograficzną każdego analizowanego rynku.

Aktualne trendy w krajach nordyckich

BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA: W następstwie pandemii bezpieczeństwo i higiena stały się ważnymi determinantami wyboru destynacji. Takie tendencje były zauważalne szczególnie w pierwszych dwóch latach po wybuchu pandemii. Destynacje znane z wysokiego poziomu bezpieczeństwa oraz posiadające sprawdzone procedury będą miały większą szansę na zdobycie zainteresowania oraz przyciągnięcie nordyckich turystów, w tym nowych grup docelowych.

JEDZENIE JEST SIŁĄ NAPĘDOWĄ: 50% wszystkich turystów nordyckich twierdzi, że szansa na cie-

kawe doznania kulinarne wpływa na wybór wakacyjnej destynacji. Doświadczenie to jest realizowane jest zarówno poprzez odwiedzanie stoisk z lokalną żywnością, jak i podczas degustacji słynnych potraw regionalnych w renomowanych restauracjach. Preferowane są lokalne smaki ze względu na poszukiwanie unikalnych, miejscowych doświadczeń, co opisano poniżej.

WYJĄTKOWE I LOKALNE DOŚWIADCZENIA: Nordyccy turyści preferują różnorodne, autentyczne, lokalne doświadczenia podczas swoich podróży. Mają wtedy poczucie, że mogą bezpośrednio doświadczyć kultury miejsca, które właśnie odwiedzają. Coraz większa liczba nordyckich turystów korzysta z ofert dzięki którym mogą wesprzeć lokalne/małe firmy, zatrzymując się w małych prywatnych kwaterach, kupując lokalne wyroby rzemieślnicze, jedząc lokalne jedzenie itp.

DOBROSTAN I UWAGA: Na wszystkich 4 rynkach nordyckich zwiększa się zainteresowanie działaniami i praktykami skierowanymi na dobrostan i uważność, na przykład w Szwecji szacuje się, że 10% populacji praktykuje jogę lub podobną aktywność ruchową. To wpływa również na nawyki podróżnicze, bowiem większość ludzi lubi wykorzystać dodatkowy czas podczas wakacji na ulubione zajęcia. Chociaż wakacje mają na celu relaks, to nie oznaczają „nicnierobienia”.

ZRÓWNOWAŻONOŚĆ: Ekoturystyka i zrównoważoność stają się coraz bardziej popularne wśród nordyckich turystów. Ich początek można było zauważyć już przed pandemią, jednak teraz, w okresie pandemicznym stały się jeszcze ważniejszym elementem turystyki. Coraz więcej osób jest gotowych zapłacić więcej, aby wybrać zrównoważoną alternatywę podróżowania. Zwiększyło to również zainteresowanie podróżami pociągami i destynacjami, w których podróżowanie pociągiem jest łatwe i wygodne.

LISTA RZECZY, KTÓRE ZROBIĘ PRZED ŚMIERCIA: Po zakończeniu pandemii Covid-19, nordyccy turyści będą mogli ponownie wyjechać za granicę. Oczekuje się, że więcej osób niż wcześniej zarezerwuje destynacje z listy życzeń, o których marzyli przez ostatnie 5-10 lat. Chcą mieć pewność, że odwiedzą te miejsca, póki jest to jeszcze możliwe. Dodatkowo wielu z nich zdołało zaoszczędzić pieniądze w poprzednim roku, gdy nie byli w stanie podróżować, jeść poza domem i wydawać pieniędzy na koncerty/kino/teatry/muzea w takich ilościach, jak przed pandemią.

WAKACJE W WERSJI MAKSYMALNEJ: W czasach, gdy tak często wykorzystywane są media społecznościowe, doświadczenia z podróży są udostępniane przyjaciołom i rodzinie, co działa jak forma autopromocji. To sprawia, że dla wielu osób ważne jest, aby „zmaksymalizować” swoje wakacje i uwzględnić jak najwięcej różnych rodzajów doświadczeń – np. podróż w obie strony, zwiedzanie różnych miejsc i zdobywanie kilku różnych rodzajów doświadczeń podczas JEDNEJ podróży.

AKTYWNA TURYSTYKA: Nordyccy turyści na wakacjach preferują aktywny wypoczynek, na przykład: biorą udział w wielu różnych wycieczkach, uprawiają ulubione dyscypliny sportowe, takie jak jazda na rowerze, piesze wycieczki, surfing, paddleboarding itp.

Dane wykorzystywane do projektowania i realizacji skutecznych akcji promocyjnych

Najsukuteczniejszym źródłem inspiracji w krajach nordyckich są przede wszystkim rodzina i przyjaciele, którzy zostali wskazani przez 50% ankietowanych. Ich rekomendacje są pierwszym etapem planowania podróży. Dzieje się tak, ponieważ w internecie można znaleźć tak wiele ofert, że ciężko jest zdecydować się na jedną z nich, więc poszukuje się informacji, opinii od zaufanych nam osób. Dlatego też tak ważne są kampanie promocyjne oparte właśnie na emocjach, aby mieć pewność, że uda się przekonać jak największą grupę osób. Opinie przyjaciół i rodziny, którzy wracają z wakacji są niezwykle ważne w procesie decyzyjnym.

Kolejnym ważnym elementem są wyszukiwarki internetowe, takie jak Google, Bing, itp. Ich znaczenie rośnie ze względu na kontent, ale także proces jego tworzenia.

Witryny firm turystycznych pomagają zdefiniować dobry produkt, dlatego ważna jest znajomość tych stron, a przede wszystkim ich zawartość. Z tego źródła inspiracji korzysta ponad 1 na 4 osoby. Opinie znajdujące się na takich stronach również mają duży wpływ na podejmowane decyzje co do wyboru destynacji.

Łącznie ponad 50% osób, jako efektywne źródło inspiracji wskazało media społecznościowe. Materiały publikowane przez influencerów i celebrytów bardzo silnie inspirują osoby odwiedzające ich profile na Facebooku, Instagramie, itp.

Niewątpliwie istnieją w tym zakresie pewne różnice pomiędzy mieszkańcami poszczególnych krajów nordyckich:

- Finowie czerpią inspirację z wyszukiwarek bardziej niż inny przeciętny turysta nordycki,
- Norwegowie, bardziej niż inne narody inspirują się mediami internetowymi.
- Szwedzi zaś najbardziej lubią media drukowane.
- Duńczycy, najbardziej ze wszystkich nacji nordyckich, doceniają strony internetowe biur podróży.
- Broszury drukowane są nadal istotnym źródłem inspiracji w Danii i Finlandii.
- YouTube jest najrzadziej wykorzystywany do zdobywania inspiracji podróżniczych w Danii podczas gdy w Finlandii i Szwecji to właśnie YouTube jest wykorzystywany najchętniej.

Jak wspomniano na początku czystość jest najważniejszym czynnikiem przy wyborze destynacji dla przeciętnego turysty z krajów nordyckich. Do tego istotną rolę odgrywają wysokie standardy bezpieczeństwa, przystępność cenowa i bezpośrednie połączenia lotnicze. W tym zakresie również obserwowane są różnice pomiędzy mieszkańcami poszczególnych krajów nordyckich:

- Duńczycy uważają, że najważniejszymi czynnikami są dostęp do placówek zdrowotnych, doświadczeń kulturalnych, zrównoważoność, poziom cen i bezpośrednie loty.
- Dla Szwedów najważniejsze są: bezpieczeństwo, czystość, doznania kulinarne, nowe doświadczenia, natura/aktywności na świeżym powietrzu i bezpośrednie loty.
- Dla Norwegów liczy się przede wszystkim bezpieczeństwo, następnie czystość, nowe doświadczenia, bezpośrednie loty, poziom cen, dostęp do plaży i doznania kulinarne.
- Finowie najwyżej cenią bezpieczeństwo, czystość i nowe doświadczenia, a następnie bezpośrednie loty, doświadczenia zdobywane na świeżym powietrzu i poziom cen.
- Wakacje w słońcu i na plaży to ulubiony rodzaj wakacji wśród nordyckich turystów, szczególnie Norwegowie i Szwedzi lubią ten typ wyjazdów. Popularne są również wycieczki, których celem jest zwiedzanie miast, czy także festiwale kulturalne, których największymi zwolennikami są Duńczycy oraz Norwegowie.
- Finowie o wiele bardziej niż inni nordyccy turyści lubią rejsy.

Jeśli chodzi o zakwaterowanie to jak wskazano powyżej pensjonaty (niebędące własnością prywatną), hotele miejskie i niezależne 3-4* hotele są najczęściej wybierane przez nordyckich turystów. Finowie najbardziej lubią hotele spa, a więcej niż 1 na 4 Szwedów w preferencjach wskazuje kurorty.

Na 46 miejsce w kategorii wizerunku destynacji wśród ponad 100 destynacji Polska awansowała w rankingu do 2019 r., kiedy osiągnęła najwyższą pozycję i od tego czasu trwa spadek.

- Biorąc pod uwagę różne kraje, Polska cieszy się najlepszym wizerunkiem w Norwegii, gdzie zajmuje 41. miejsce. Polska ma najniższy ranking wizerunkowy wśród Szwedów, zajmując miejsce #52.
- Biorąc pod uwagę świadomość destynacji, czyli ile osób wie o polskim produkcie turystycznym – świadomość jest wyższa w Szwecji, Norwegii i Finlandii niż w Danii, ale tylko 64,1% osób ma świadomość polskiego produktu turystycznego.
- Postrzeganie Polski wśród tych, którzy już o niej wiedzą, jest dość pozytywne – zwłaszcza w Norwegii i Finlandii. Ponad 40% Finów i Norwegów chciałoby kiedyś odwiedzić Polskę, jednak wśród

Duńczyków odsetek ten wynosi jedynie 30%. Dodatkowo, we wszystkich krajach odsetek osób, które chciałyby odwiedzić Polskę w ciągu 3 lat, jest dość niski i waha się od 8,6% do 14,4%.

Biorąc pod uwagę doświadczenia nordyckich turystów, którzy odwiedzili Polskę, możemy stwierdzić, że produkt turystyczny jest dobry. W większości przypadków odpowiada oczekiwaniom i wymaganiom nordyckich turystów!

- 86,3% Norwegów, którzy odwiedzili Polskę, miało pozytywne doświadczenia – ale tylko 35,3% miało doświadczenia na tyle pozytywne, że chcieliby pojechać ponownie.

Przyjaciele i rodzina, wyszukiwarki oraz podróżnicze programy telewizyjne są głównymi źródłami inspiracji podróżniczych dla turystów, którzy nie byli w Polsce, ale chcieliby ją odwiedzić w ciągu 3 lat. Dla turystów, którzy odwiedzili Polskę i chcieliby ją odwiedzić ponownie, znaczenie mają gazety i dodatki do gazet, które również są ważnym źródłem inspiracji. Najchętniej poszukiwanym sposobem podróży do Polski dla nowych turystów nordyckich są oferty pakietów, które łączą przelot wraz z zakwaterowaniem.



Uczestnicy dyskusji:

- **Anneka Roberts** – Finn Partners, Wielka Brytania
- **Henric Koch** – Related PR, Szwecja
- **Jacek Janowski** – ekspert ds. marketingu, Polska Organizacja Turystyczna
- **Łukasz Magrian** – dyrektor biura Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej

Rozmowę z udziałem gości zagranicznych moderowała Dorota Lachowska. Paneliści rozmawiali o skuteczności kampanii promocyjnych i współpracy w ramach ich realizacji, o trudnościach związanych z osiągnięciem satysfakcjonującej efektywności.

1. Podczas spotkania podkreślano, że skuteczność kampanii jest zależna od wielu czynników, do których w szczególności zaliczyć należy: określenie celu, badanie rynku, przygotowanie oferty, współpraca z podmiotami zainteresowanymi realizacją kampanii oraz sposób i wysokość finansowania. Ważnym aspektem jest kreatywne podejście do budowania przekazu oraz dobór odpowiednich narzędzi.
2. Zwrócono uwagę na podobieństwa i różnice dotyczące kampanii promocyjnych realizowanych przez koncerty i destynacje turystyczne. Powołano się na przykłady kampanii, które przyniosły najlepsze efekty po obu stronach, zwracając jednocześnie uwagę na wysokość budżetów i kreatywność przygotowujących kampanię.
3. Rozmówcy zwrócili również uwagę na zbyt małe wykorzystanie przez organizacje turystyczne kluczowych wskaźników efektywności (KPI), co wpływa na niższą skuteczność prowadzonych działań promocyjnych.
4. Podkreślano, że skuteczność kampanii jest w dużej mierze zależna od konstrukcji komunikatu, który powinien skupiać się na odbiorcy, konsumencie, a nie realizować potrzebę wypowiedzi przez nadawcę. Należy tak przygotować kampanię by pokazać, że znamy potrzeby i oczekiwania klientów, że rozumiemy odbiorcę. Dobre poznanie grupy docelowej stanowi podstawę skutecznej kampanii.
5. Rozmówcy odnieśli się do realizacji kampanii promocyjnych w czasie pandemii COVID-19 i wskazali na konieczność błyskawicznego reagowania na zmieniającą się rzeczywistość. Podkreślali wykorzystanie w komunikacji działań informacyjnych i podtrzymujących kontakt z potencjalnymi turystami. Zwrócili uwagę na większe zainteresowanie podróżami krajowymi i wewnątrz regionów.

KOMERCJALIZACJA OFERTY TURYSTYCZNEJ. OMÓWIENIE DOSTĘPNYCH PRAKTYK I ROZWIĄZAŃ

Dr Piotr Kociszewski

Szkoła Główna Turystyki i Hotelarstwa Vistula



Adiunkt w Szkole Główniej Turystyki i Hotelarstwa VISTULA, prodziekan Wydziału Turystyki i Rekreacji SGTiH Vistula, wykładowca w Katedrze Turystyki i Rekreacji na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

Czynny pilot wycieczek, przewodnik miejski po Warszawie, trener krajowy przewodnictwa w World Federation of Tourist Guide Associations, certyfikowany egzaminator pilotażu Polskiej Izby Turystyki oraz Kadr Turystyki.

Przedsiębiorca - właściciel biura podróży PITUR, mającego status organizatora turystyki.

Autor artykułów i opracowań naukowych, sekretarz redakcji czasopisma naukowego „Turystyka kulturowa”, recenzent czasopism naukowych „Turyzm” oraz „Folia Turistica”, współpracownik w projektach dotyczących turystyki kulturowej, turystyki seniorów, edukacji w zakresie pilotażu i przewodnictwa, prelegent i wykładowca dla Uniwersytetów Trzeciego Wieku i organizacji związanych z aktywizacją osób starszych

KOMERCJALIZACJA OFERTY TURYSTYCZNEJ – OD BUDOWANIA PRODUKTU W OPARCIU O WALORY I ATRAKCJE DO JEGO SPRZEDAŻY JAKO PAKIETU TURYSTYCZNEGO

Uwagi wstępne

W niniejszym artykule skupiono się na dwóch wątkach, ujętych w główne rozdziały, w strukturze z kolei których tekst został podzielony na fragmenty, będące odpowiedziami na stawiane pytania pomocnicze. Autor przyjął, iż taka formuła będzie miała wymiar przede wszystkim praktyczny i umożliwi potencjalnym czytelnikom wykorzystanie prezentowanych wątków, na które składają się następujące zagadnienia:

1. Pierwszy krok w komercjalizacji – czyli co chcesz sprzedać? W tej części przedstawiono najważniejsze kwestie dotyczące budowania podstaw komercjalizacji, a więc umiejętności dostrzeżenia najpierw potencjału miejsca i budowania na jego bazie produktów turystycznych.

2. Kolejny krok – czyli jako kto chcesz sprzedać? Ramy formalne do potencjalnej współpracy, różne role i interesariusze. W tej części skupiono się na przedstawieniu wielości powiązań we współczesnym sektorze turystyki, poprzez zdefiniowanie kluczowych pojęć, m.in. specyfiki działalności organizatorów turystyki jako podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie ofert turystycznych w formie pakietów usług.

Przedstawione w niniejszym rozdziale rozważania bazują na syntezie różnych spojrzeń. Po pierwsze są wynikiem analizy literatury przedmiotu w postaci publikacji naukowych, raportów tematycznych, aktów prawnych i opracowań tematycznych. Po drugie wynikają z doświadczenia praktycznego autora, nie tylko badacza – ale i praktyka na rynku turystycznym, tj. pilota wycieczek, przewodnika turystycznego i właściciela biura podróży, a także doradcy i eksperta w projektach turystycznych.

Pierwszy krok w komercjalizacji – czyli co chcesz sprzedać?

Produkt, oferta, pakiet, usługa, wycieczka, impreza – to określenia, które w codziennym języku służą do określenia de facto tego samego – naszego niesamowitego konceptu, który chcemy sprzedać klientowi, a z punktu widzenia operacyjnego – najczęściej dla niego przygotować i/lub zrealizować. Niematerialność turystyki powoduje ponadto, że ciężko jest to, co wytwarzamy i/lub dostarczamy porównywać z innymi klasycznymi produktami.

W ramach swoistego kompromisu wydaje się, że określenie „produkt turystyczny” jest bezpieczną wypadkową, rozpoznawalnym oraz akceptowalnym określeniem w sektorze turystyki i tworzących go poszczególnych branżach. Warto zatem prześledzić złożoność samego pojęcia, różne sposoby jego rozumienia i wreszcie najważniejsze – odpowiedzieć na pytanie, co zrobić, aby był wyjątkowy, konkurencyjny i odpowiadający realiom dzisiejszej płynnej i turbulentnej rzeczywistości.

Czym jest produkt turystyczny?

Pojęcie to pojawia się nie tylko w dokumentach strategicznych i oficjalnych koncepcjach, ale również w hasłach reklamowych poszczególnych regionów, obiektów turystycznych lub w artykułach prasowych. J. Roszak i G. Godlewski (2015), w nawiązaniu do dokonanych przez różnych badaczy analiz, proponują wielowątkową charakterystykę pojęcia produkt turystyczny. Stwierdzają m.in., że „można nadać mu wymiar typowo ekonomiczny, pogłębić spojrzenie nań o sferę marketingu czy odnieść do konkretnego sektora gospodarki, jakim jest np. turystyka” (Roszak, Godlewski 2015, s. 6).

Jak można postrzegać produkt turystyczny?

Trafnym wydaje się postrzeganie produktu turystycznego w dwóch ujęciach: z perspektywy przedsiębiorstwa i turysty. W pierwszym przypadku produktem (tzw. sensu stricte) jest konkretny zakres pozycji danego podmiotu – dóbr i usług, prezentowany odpowiednio jako jego oferta np. noclegowa, gastronomiczna, transportowa. Natomiast bardziej złożony charakter ma produkt turystyczny turysty (tzw. sensu largo), do którego wliczają się „wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania, zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak i w trakcie jej trwania oraz w czasie pobytu poza rodzinną miejscowością” (Gołębowski, 2007b, s. 29).

W poniższej tabeli pokazano jednak o wiele szersze spektrum – tj. produkt tworzą nie tylko elementy stricte, takie jak dobra i usługi, ale koniecznym jest ponadto dostrzeżenie wpływu różnych czynników tzw. otoczenia. Począwszy od najbardziej niezależnego od nas jako twórców elementu, jakim jest pogoda, poprzez takie subiektywne atrybuty, jak wrażenia, emocje. Często decydującym składnikiem może być nawet sam wizerunek miejsca – znanego z różnego rodzaju przekazów medialnych czy innych kanałów promocji. Doskonałymi przykładami pozostają w tym kontekście chociażby miejscowości odwiedzane na kanwie filmowej popularności, ale też jednocześnie – zamierzonego marketingu włodarzy w formie tzw. city placement, jak np. Sandomierz czy Toruń.

Produkt turystyczny		
Dobra materialne	Usługi	Otoczenie
Walory turystyczne	Transport	Pogoda
Infrastruktura turystyczna	Zakwaterowanie	Kontakty towarzyskie
Wyżywienie	Gastronomia	Wrażenia, emocje
Pamiątki	Pilotaż i przewodnictwo	Nowe doświadczenia, umiejętności
Sprzęt turystyczny i sportowy	Wypożyczalnie	Wizerunek miejsca
Idea (pomysł), organizacja		
Sfera ekonomiczna		Sfera psychologiczna

Źródło: opracowanie własne za: Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 76.

Dobra i usługi, tworzące strukturę produktu turystycznego można dodatkowo podzielić na podstawowe i komplementarne. Do usług podstawowych zaliczane są te, które umożliwiają realizację podróży, czyli usługi transportowe, noclegowe, przewodnickie, a źródłem popytu są sami turyści. Usługi komplementarne z kolei zaspokajają także inne potrzeby, stąd popyt na nie tworzą nie tylko turyści, ale przede wszystkim lokalni mieszkańcy obszaru recepcji turystycznej (np. usługi bankowe, ubezpieczeniowe, handlowe).

Wizerunek miejsca, który wskazaliśmy powyżej jako istotną cechę to przede wszystkim tworzące go walory i atrakcje turystyczne. Co ciekawe, określenia te, a dodatkowo jeszcze pojęcie zasobów są czasem postrzegane rozdzielnie, a niekiedy zamiennie. Powinny być jednak traktowane rozłącznie, bowiem zasobami turystycznymi są wszystkie cechy środowiska przyrodniczego i krajobrazu kulturowego (w jego wymiarze materialnym i niematerialnym), które mogą zainteresować potencjalnych turystów (Kowalczyk 2013). Zasoby stają się walorami dopiero po nadaniu im odpowiedniego znaczenia. Wówczas charakteryzowane jako podstawa do rozwoju turystyki – zarówno ruchu turystycznego, jak i zagospodarowania – są dzielone najczęściej na następujące kategorie:

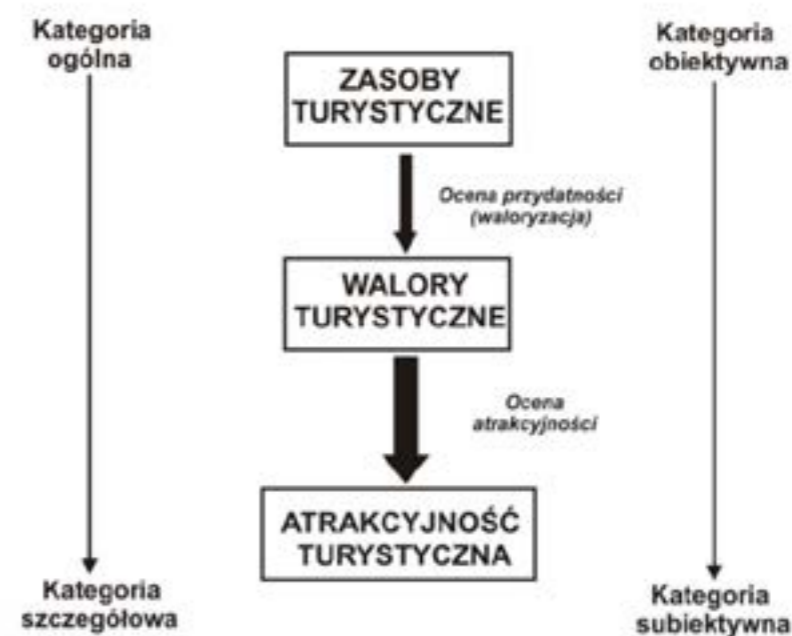
- walory wypoczynkowe służące regeneracji sił fizycznych i psychicznych,
- walory krajoznawcze stanowiące przedmiot zainteresowań poznawczych (w tym przyrodnicze i kulturowe),
- walory specjalistyczne umożliwiające uprawianie różnych form turystyki kwalifikowanej.

Pozostaje zatem pytanie – gdzie jest granica pomiędzy postrzeganiem danego miejsca lub obiektu dziedzictwa jeszcze w kategorii waloru, czy już w kategorii atrakcji? Właściwej odpowiedzi udziela również A. Kowalczyk (2003, s. 38), wskazując, że „walory turystyczne stają się atrakcjami turystycznymi wtedy, gdy informacje o nich zaczynają być poddawane przez potencjalnych turystów odpowiedniej analizie, w trakcie której uwzględniany jest kontekst, w jakim występują”.

Jako podsumowanie należy zatem przyjąć, że pojęcie walory turystyczne jest bardziej ogólne, obiektywne. Atrakcje turystyczne natomiast to kategoria subiektywna, albowiem ich obecność na rynku i w świadomości potencjalnego turysty wymagają odpowiednich zabiegów organizacyjnych, promocji

i reklamy. Reasumując, tę właściwą relację tworzącą continuum – przejście z poziomu zasobów do walorów, a następnie atrakcji czytelnie zaprezentowano na rycinie autorstwa A. Kowalczyka.

» RYSUNEK 3 RELACJA POMIĘDZY ZASOBAMI, WALORAMI, A ATRAKCYJNOŚCIĄ TURYSTYCZNĄ



Źródło: Kowalczyk 2013, s. 39

Niech powyższy schemat skłoni do właśnie tak ukierunkowanej refleksji – w kontekście obszaru działania lub zarządzania – gminy, miasta, regionu, czy po prostu obszaru działania ROT lub LOT: które elementy mogą być bez wątpliwości uznane za już funkcjonujące atrakcje, a w których zasobach tkwi dopiero potencjał ich rozpoznania i budowania w oparciu o nie nowych produktów – tworzenia nowej historii?

Warto pamiętać jednak również o pojawiającym się dzisiaj alternatywnym mechanizmie kreowania atrakcji, a więc bez żadnej łączności z walorami miejsca. Współcześnie powstają atrakcje turystyczne, które bazują jedynie na stworzonej na ich użytek infrastrukturze, a nie są identyfikowane w żaden sposób z miejscem ich lokalizacji, nie zwraca się uwagi na tożsamość miejscowego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego. Do takich atrakcji należą m.in. parki rozrywki, parki tematyczne czy muzea tematyczne, prezentujące zagadnienia o charakterze uniwersalnym (jak np. działające w wakacyjnych miejscowościach muzea figur woskowych czy też wesołe miasteczka).

W tym miejscu należy zatem przywołać jeszcze tylko jedno określenie, stosowane w ostatnich latach, a w Polsce stosowane m.in. przez Z. Kruczka (2009) – tj. „pułapki turystycznych” (tourist traps). Są to obiekty i działania powstające wokół atrakcji, a mające „wyciągnąć od turystów pieniądze”. Dodatkowo zaznacza się, że pułapki te bazują na niewybrednych gustach, przeniknięte są często kiczem, nie posiadają wartości kulturowych lub lokowane są w niskiej kulturze. Wśród najbardziej transparentnych przykładów Z. Kruczek (2009) wymienia m.in. haunted attractions, czyli straszące atrakcje, takie jak wizyty w nawiedzonych domach czy jazdę w ciemnościach.

Powyższy komentarz nie ma na celu zdyskredytowania tych miejsc – wręcz przeciwnie – wskazania zjawiska i podkreślenia dynamiki ich rozwoju. Właściwym krokiem wydaje się zatem, budując opowieść „o swojej małej ojczyźnie” – umiejętnie połączyć zdywersyfikowane koncepty i wynikające z nich produkty – aby w ten sposób odpowiedzieć na potrzeby współczesnych turystów – również zróżnicowanych pod kątem motywacji, oczekiwań, ale również stylu podróżowania i ograniczeń z tym związanych.

Czym charakteryzuje się produkt turystyczny pakiet?

Być może wielu turystów korzysta z różnych dóbr i usług w sposób bezpośredni lub z wykorzystaniem indywidualnych kanałów dystrybucji. Jednak wśród współczesnych turystów są także ci, którzy stawiają na gotowe rozwiązania, argumentując to... zapewne na wiele sposobów – brakiem czasu, poczuciem wygody, ale ... również tak dzisiaj pożądanym poczuciem bezpieczeństwa. W tej sytuacji właściwym rozwiązaniem wydaje się zakup już połączonych zestawu usług – czyli pakietu turystycznego.

Wśród najważniejszych cech charakteryzujących pakiet turystyczny można wskazać m.in. złożoną formę, spójność koncepcyjną, tematyczną i organizacyjną, powtarzalność, standaryzację. Ostatnią cechą, szczególnie istotną, ponieważ dotyczącą kwestii finansowych jest „zryczałtowana cena”, w której koszty poszczególnych pozycji nie są wyodrębnione oraz identyfikowane oddzielnie. Głównym atutem skłaniającym potencjalnych konsumentów do zakupu pakietu turystycznego jest więc przede wszystkim argument kosztów. Zazwyczaj cena całego pakietu jest niższa od tej, jaką klient zapłaciłby nabywając samodzielnie oddzielnie poszczególne świadczenia i usługi.

W przypadku pakietu klient zamienia także samodzielność na ... wygodę koordynacji poszczególnych świadczeń przez nadrzędny podmiot, a tym samym wsparcie i tak istotne dzisiaj poczucie bezpieczeństwa, aż wreszcie możliwość zwrócenia się o pomoc w przypadku pytań i wątpliwości. Zakłada się bowiem, że zarządzający pakietem lub oferujący go będzie profesjonalistą w swoim zakresie – zarówno w ujęciu operacyjnym, jak i obsługi klienta w każdej fazie podróży – jej przygotowania, realizacji i podsumowania – zamknięcia. Wspomniany profesjonalizm, uzupełniony o szacunek, odpowiednie – niejednokrotnie elastyczne podejście i chęć budowania pozytywnej relacji – to tylko niektóre elementy, które gdy zagrają właściwie (niczym orkiestra symfoniczna) w tworzonej i zarządzanej produkcie mogą doprowadzić do osiągnięcia sukcesu. Oczywiście – pożądanym wymiarem tego sukcesu pozostaje satysfakcja finansowa, lecz obok niej – także budowanie stałych relacji, a przez to rynku lojalnych klientów. Wówczas zakończenie realizacji jednego pakietu powinno automatycznie przeradzać się w... otwarcie dyskusji o kolejnych projektach i wspólnych działaniach!

Wracając do struktury pakietu, tj. relacji poszczególnych dóbr i usług, można wyróżnić wśród nich podstawowe – niezbędne do realizacji wyjazdu turystycznego, jak również fakultatywne, a więc dodatkowe – wynikające z indywidualnych decyzji konsumentów. Na tej podstawie postuluje się wyróżnienie pakietu podstawowego, poszerzonego oraz fakultatywnego, a ze względu na adresata oferty pakietu standardowego oraz specjalnego. Najważniejsze cechy każdego z tak postrzeganych pakietów zaprezentowano w poniższej tabeli:

» **TABELA 2 RODZAJE PAKIETÓW TURYSTYCZNYCH I ICH ISTOTNE CECHY**

Rodzaj pakietu	Istotne cechy
Podstawowy	Obejmuje dobra i usługi podstawowe – najczęściej nocleg, wyżywienie, transport
Poszerzony	Obejmuje oprócz pakietu podstawowego także dobra i usługi dodatkowe, zwiększające odrębność oferty
Fakultatywny	Obejmuje wszystkie elementy, które klient może wybierać w dowolnych konfiguracjach
Standardowy	Przygotowany dla wszystkich klientów, „produkowany” z reguły na dużą skalę według szablonu (schematu)
Specjalny	Przygotowany na konkretne zamówienie, zgodnie z życzeniem klienta

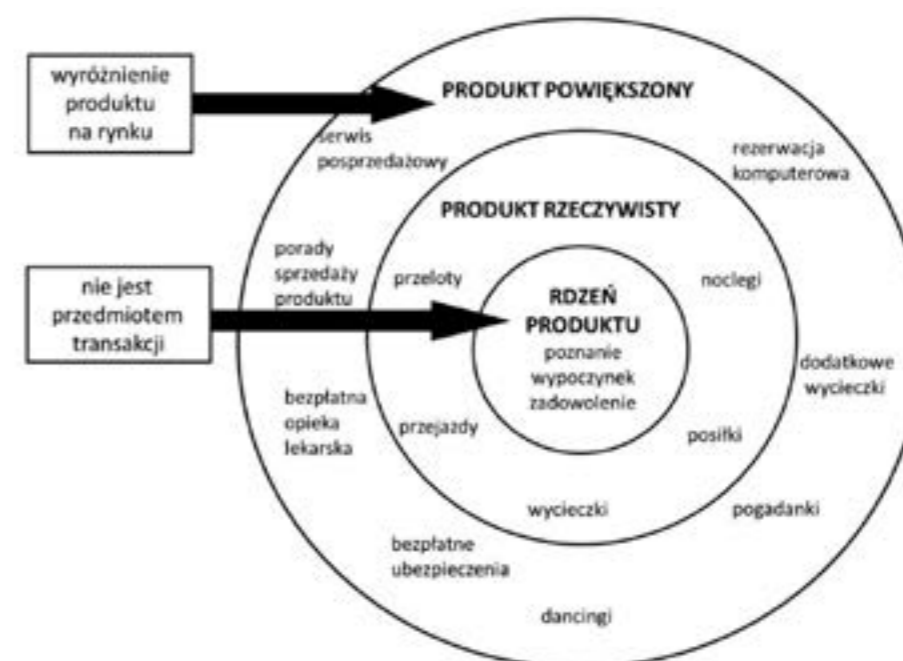
Źródło: opracowanie własne za m.in.: Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2002, s. 42-44.

W jakich wymiarach należy postrzegać produkt turystyczny?

Po dotychczas zaprezentowanych treściach może pojawić się wątpliwość – czy produkty turystyczne powinny być postrzegane całościowo jako „zamknięte opakowania”, czy jednak warto pokazać także ich wewnętrzną strukturę, a przez wzmocnienie konkretnych atrybutów – budować przewagę konkurencyjną... czyli po prostu osiągać sukces! Pomocne wydaje się zatem spojrzenie na tzw. wymiary produktu turystycznego, czyli w praktyce – jego rozłożenie na drobniejsze składowe i odpowiednie ich ułożenie.

Najczęściej w literaturze przedmiotu charakteryzując wymiary produktu turystycznego (Alkton 1994; Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2002, 2010; Lewandowska 2006) wyróżnia się tzw. rdzeń (istotę produktu), produkt rzeczywisty (podstawowy), produkt powiększony (ulepszony) oraz produkt potencjalny (pozostający w sferze planów, jeszcze z różnych przyczyn niefunkcjonujący). Dodatkowo wskazuje się poziomy postrzegania produktu z punktu widzenia wytwórcy (organizatora turystyki) oraz klientów-turystów, określając odpowiednio produkt potencjalny, a także oczekiwany i psychologiczny.

» **RYSUNEK 4 WYMIARY PRODUKTU TURYSTYCZNEGO**



Źródło: opracowanie własne za m.in.: Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010.

W sposób szczególny warto wyróżnić tzw. produkt powiększony, którego odpowiednikiem jest pakiet poszerzony. Zaliczają się do niego wszystkie dodatkowe świadczenia wchodzące w skład oferty turystycznej, powodujące, że produkt staje się bardziej atrakcyjny.

Odpowiedzieć należy zatem na kluczowe pytanie z punktu widzenia własnej opowieści – czym chce się zaskoczyć swoich klientów, a jednocześnie wyróżnić się na tle konkurencji oferującej zbliżone dobra, usługi czy pakiety? Co jest unikalną propozycją, która ma finalnie przekonać klienta, nie tylko w fazie realnej podróży, lecz na każdym etapie współpracy – od pierwszego kontaktu, aż po zakończenie np. realizacji usług?

W praktyce w przypadku pakietów są to te elementy propozycji organizatora turystyki, które przyczyniają się do realnego wyróżnienia oferty turystycznej na rynku, stając się jej tzw. wartością dodaną. Po pierwsze, mogą być to dobra i usługi dotyczące właściwej konsumpcji produktu w regionie docelowym, dzięki którym program danego wyjazdu lub pobytu staje się bardziej atrakcyjny i urozmaicony.

Są to więc np. dodatkowe wycieczki wynikające z inicjatywy opiekuna grupy (np. pilota lub rezydenta) lub interesujące propozycje spędzania czasu wolnego (np. wspólne wieczorki z gramy, śpiewem lub tańcami). Produkt poszerzony realizowany jest również w obszarze recepcji ruchu turystycznego, a więc w miejscu pobytu turystów. W tym przypadku będą to te wszystkie usługi i świadczenia, które odgrywają ważną rolę z perspektywy klienta w momencie analizy oferty i jej zakupu, m.in. wzmacniając jego poczucie bezpieczeństwa i stabilności (np. dodatkowe ubezpieczenie od kosztów rezygnacji lub chorób przewlekłych) lub ułatwiające formalności związane z finalizacją umowy (np. możliwość rezerwacji komputerowej).

Kolejny krok – czyli jako kto chce sprzedać?

Ramy formalne do potencjalnej współpracy z perspektywy biura podróży – organizatora turystyki

Skoro w poprzednim rozdziale dużo uwagi poświęcono samej specyfice produktów turystycznych, a także ramom ich postrzegania warto zatem rozszerzyć spektrum spojrzenia. Wszystkie procesy związane z tworzeniem, organizacją i realizacją produktów mają miejsce w określonych ramach, które wynikają ze specyfiki rynku turystycznego.

Jak należy rozumieć pojęcie rynek turystyczny?

Pojęcie rynku początkowo miało charakter geograficzno-terytorialny i odnosiło się do realnego miejsca, w którym dochodziło do spotkania kupujących i sprzedających. Współcześnie, w dobie m.in. informatyzacji i cyfryzacji, zanika powyższa realność miejsca, a wymiana towarowa obejmuje już nie tylko transakcje realne, ale również wiele aktywności określanych jako wirtualne – dotyczących kupna i sprzedaży towarów (dóbr materialnych), usług i innych niematerialnych przedmiotów wymiany rynkowej (np. licencji, patentów, praw autorskich).

E. Dziedzic i T. Skalska (2012, s. 9) charakteryzując zróżnicowanie konceptów opisujących rynek stwierdzają, że „bez względu na to, którą definicją będziemy się posługiwać, funkcjonowanie rynku będzie związane z występowaniem następujących elementów:

- podmiotów rynku, czyli nabywców reprezentujących popyt oraz sprzedawców reprezentujących podaż,
- dóbr i usług, które pragną między sobą wymieniać, czyli przedmiotów wymiany rynkowej,
- technicznych, społecznych i prawnych uwarunkowań prowadzenia takiej wymiany,
- cen, które oznaczają wartość rynkową dobra i usługi określoną w wyniku gry interesów między sprzedającymi i kupującymi”.

Kto zatem stanowi w praktyce rynek turystyczny? Jakich „aktorów” można na nim wyróżnić?

Podmiotami funkcjonującymi w ramach rynku turystycznego są z jednej strony potencjalni turyści (osoby i instytucje nabywające dobra), a z drugiej – osoby i instytucje sprzedające dobra i usługi, zaspokajające popyt związany z migracją turystyczną. W skład dość złożonej strony podażowej rynku wchodzi nie tylko tradycyjnie rozumiani usługodawcy turystyczni (np. przedsiębiorcy działający na zasadach komercyjnych), ale także instytucje, które poprzez swoją działalność, określaną także jako kształtowanie polityki turystycznej, stwarzają warunki do kreowania i udostępniania oferty turystycznej (np. jednostki administracji samorządowej, organizacje turystyczne).

To właściwy moment na refleksję – kto tworzy najbliższy wymiar rynku turystycznego – w skali miasta lub regionu? Z jednej strony – jakie segmenty i nisze klientów jesteś w stanie zidentyfikować na podstawie różnych kryteriów jako potencjalnych odbiorców produktu – opowieści? Wreszcie – z jakimi „aktorami” można nawiązać współpracę w różnych wymiarach, dążąc także do tzw. sieciowania i budowania złożonego produktu?

Jakie są istotne cechy rynku turystycznego?

L. Mazurkiewicz (2002, s. 22) sformułował pięć podstawowych cech charakteryzujących każdy współczesny rynek turystyczny. Są to odpowiednio:

- duża i wciąż rosnąca podaż produktów oraz coraz większe ich zróżnicowanie,
- wzrastająca liczba konkurentów, którzy stają się coraz bardziej zdeterminowani i agresywni w dążeniu do realizacji swoich celów,
- zmieniające się wymagania klientów, które w obliczu rosnącej przewagi podaży produktów turystycznych nad popytem stają się coraz bardziej wybredni i których coraz trudniej jest zadowolić i usatysfakcjonować,
- oddziaływanie różnych grup wpływu (instytucji finansowych, środków masowego przekazu, instytucji władzy, społeczności lokalnych, grup konsumenckich itp.),
- wpływ zmian zachodzących w szerokim otoczeniu rynkowym (zmiany demograficzne, gospodarcze, społeczno-kulturowe, polityczne, prawne i technologiczne).

Mimo upływu lat od publikacji Mazurkiewicza wydaje się, że powyższe atrybuty w dużej części mają charakter uniwersalny i właściwie streszczają realia współczesnego funkcjonowania rynku turystycznego. Warto jednak w ramach własnej refleksji pójść krok dalej – i odnieść je do konkretnej sytuacji, stawiając pomocnicze pytania wynikające z każdego z punktów – m.in. kto obecnie tworzy konkurencję i jak próbuje budować swoją przewagę względem oferowanych produktów, wreszcie jakie uwarunkowania o charakterze bliższym i dalszym mają wpływ na funkcjonowanie?

Tak przeprowadzona rzetelnie i szczerze analiza może pozwolić zidentyfikować nie tylko aktualne położenie, jego mocne i słabe strony, ale umożliwi spojrzenie „do przodu” – być może związane z identyfikacją nowych obszarów rynku turystycznego i swoistej niszy produktowej. Rynek turystyczny bowiem można rozpatrywać z różnych punktów widzenia”, a jedno z kryteriów podziału konsumentów, poza m.in. rodzajem nabywców i motywem wyjazdów turystycznych, stanowi wiek uczestników turystyki. Na tej podstawie oprócz rynku turystyki dzieci, młodzieży oraz turystyki rodzinnej można wyróżnić np. „rynek turystyki seniorów”.

W dalszej narracji dokonano celowo zawężenia tematycznego i skupiono się na specyfice działalności biur podróży – jako wytwórców pakietów, lecz także sprzedawców – dystrybutorów usług i pakietów. Być może będzie to zachęta do wejścia w tę rolę w sposób bezpośredni lub do refleksji na temat możliwości nawiązania współpracy z wyspecjalizowanymi podmiotami jako potencjalnymi kanałami dystrybucji dóbr i usług.

Jakie jest znaczenie na rynku turystycznym biur podróży?

Biura podróży to wszystkie przedsiębiorstwa turystyczne, które występują w roli pośrednika między wytwórcami usług turystycznych i turystami, jako sprzedawcy gotowej oferty turystycznej (Alejziak 2007; Pawlusiński 2007; Panasiuk 2014). Mimo historycznego funkcjonowania biur podróży od I połowy XIX wieku (pionierem w tym zakresie był Thomas Cook w 1841 roku w Wielkiej Brytanii), dopiero po II wojnie światowej doszło ostatecznie do wyłonienia się nowych podmiotów na rynku turystycznym – specjalistycznych przedsiębiorstw odpowiedzialnych za organizację – organizatorów turystyki (touroperatorzy)²⁹, a także dystrybucję – pośredników i agentów turystycznych (Konieczna-Domańska 2008).

Samo hasło biuro podróży to pojęcie umowne, gdyż w rzeczywistości składa się ono z różnych rodzajów organizacji o różnym przedmiocie działalności, zasięgu działalności i wielkości obrotów. W praktyce zatem, szczególnie z perspektywy bezpieczeństwa i budowania świadomości konsumenta, należy dostrzec wątpliwość towarzyszącą niekiedy potencjalnym klientom – gdzie więc jesteśmy (z formalne-

²⁹ W dalszej części niniejszego opracowania terminy te będą stosowane zamiennie. W literaturze (m.in. Konieczna-Domańska 1998, 2008) występuje też spolszczona wersja – turoperatorzy.

go punktu widzenia) znajdując się w lokalu, na którego szyldzie widnieje dumna informacja – biuro podróży? Odpowiedź na to pytanie ma złożony charakter, zatem właściwym wydaje się sięgnięcie do aktualnego brzmienia pojęć zastosowanych przez ustawodawcę.

Jakie są podstawy prawne funkcjonowania biur podróży, a w praktyce – jakie są relacje pomiędzy organizatorami turystyki i agentami turystycznymi?

Z perspektywy zatem wzrostu bezpieczeństwa formalnego konsumentów warto zaznaczyć, że od 1 lipca 2018 r. zaczęły obowiązywać w Polsce nowe przepisy dotyczące usług turystycznych, normowane Ustawą z 24 listopada 2017 roku o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych (Dz. U. 2017 poz. 2361). Warto podkreślić dwa istotne aspekty formalne:

1. Nowa ustawa zastąpiła poprzedni akt – Ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 o usługach turystycznych (z późniejszymi nowelizacjami), a więc obowiązujący ponad 20 lat. W tym przedziale czasu realia gospodarcze wokół nas, a szczególnie sfera usług uległy radykalnym zmianom, związanym z m.in. cyfryzacją, globalizacją itp. Naturalne zatem, iż z perspektywy bezpieczeństwa konsumentów niezbędna stała się kodyfikacja nieuregulowanych dotychczas obszarów funkcjonowania w sektorze usług turystycznych.
2. Nowa ustawa stanowiła jednocześnie implementację do polskiego porządku prawnego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2302 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie imprez turystycznych i powiązanych usług turystycznych, zmieniającą wcześniejsze rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 i dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE oraz uchylającą dyrektywę Rady 90/314/EWG (<http://zrot.pl/205-nowa-dyrektywa-w-sprawie-imprez-turystycznych-opublikowana>, 20.09.2017).

We wcześniejszej ustawie nie występowało określenie biuro podróży, za to w katalogu definicji legalnych w art. 3 funkcjonowały trzy terminy z nim związane: organizator turystyki, pośrednik turystyczny, agent turystyczny). Analogiczna sytuacja pojawia się w nowych aktach prawnych, z tym, że zrezygnowano z kategorii pośrednika turystycznego, definiując terminy organizator turystyki i agent turystyczny (Ustawa z dnia 24 listopada 2017 roku...)

W praktyce agenci, określane też biurami agencyjnymi, stanowią „ogniwa pośredniczące w sprzedaży między producentami usług częściowych a touroperatorami lub między touroperatorami a konsumentami” (Kachniewska i in. 2012, s. 73). W tym ostatnim przypadku agenci turystyczni często są jednocześnie reprezentantami kilku organizatorów turystyki, co pozwala im na konstruktywny wybór właściwej oferty dla potencjalnego klienta z szerokiego wachlarza propozycji.

Na rynku turystycznym pojawiają się także biura tzw. multiagentów, uzyskujących poprzez odpowiednie narzędzia sprzedaży (m.in. rozwinięte programy i aplikacje rezerwacyjne) dostęp do oferty nawet kilkunastu touroperatorów jednocześnie. Warto dodać, że działają oni na zasadzie bezpośrednich umów agencyjnych z organizatorami turystyki, lecz także możliwym jest wdrożenie rozwiązania franczyzowego, w ramach którego na podstawie zawartej umowy i wynikającej z niej opłaty franczyzowej otrzymuje się dostęp do szeregu rozwiązań – począwszy od rozpoznawalności marki, know-how, poprzez narzędzia marketingowe, aż po kluczowe – szerokie portfolio produktów.

Dodatkowo należy zaznaczyć, że stosowanie w praktyce przywołanych powyżej pojęć – tj. organizatora turystyki i agenta turystycznego, nie wynika jedynie z indywidualnej decyzji przedsiębiorcy, ale zależy od spełnienia odpowiednich wymagań, stawianych tzw. działalności regulowanej. Zaliczana jest do niej także działalność gospodarcza w zakresie usług turystycznych, co oznacza w praktyce, że przedsiębiorca ją podejmujący jest zobligowany dodatkowo uzyskać wpis do specjalnego rejestru. W nowym porządku prawnym uległa zmianie nazwa rejestru – na Centralną Ewidencję Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorstw Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych (Ustawa z dnia 24 listopada 2017 roku...).

Konkludując przedstawione rozważania, jedną z podstaw bezpieczeństwa konsumentów usług turystycznych jest przede wszystkim posiadanie wiedzy o specyfice funkcjonowania biur podróży na rynku turystycznym. Jakże często klientom towarzyszy wskazana wcześniej wątpliwość o status podmiotu, z którym wiążą się umową, a w następnej kolejności poczucie strachu i braku zaufania do potencjalnych organizatorów? Dopiero klarowne poznanie różnic pomiędzy zakresem działalności organizatora, a agenta może pozwolić na świadome decyzje i wynikające z tego poczucie bezpieczeństwa w podróży.

Jakie są możliwe powiązania na rynku turystycznym w kontekście przygotowania i realizacji pakietów turystycznych?

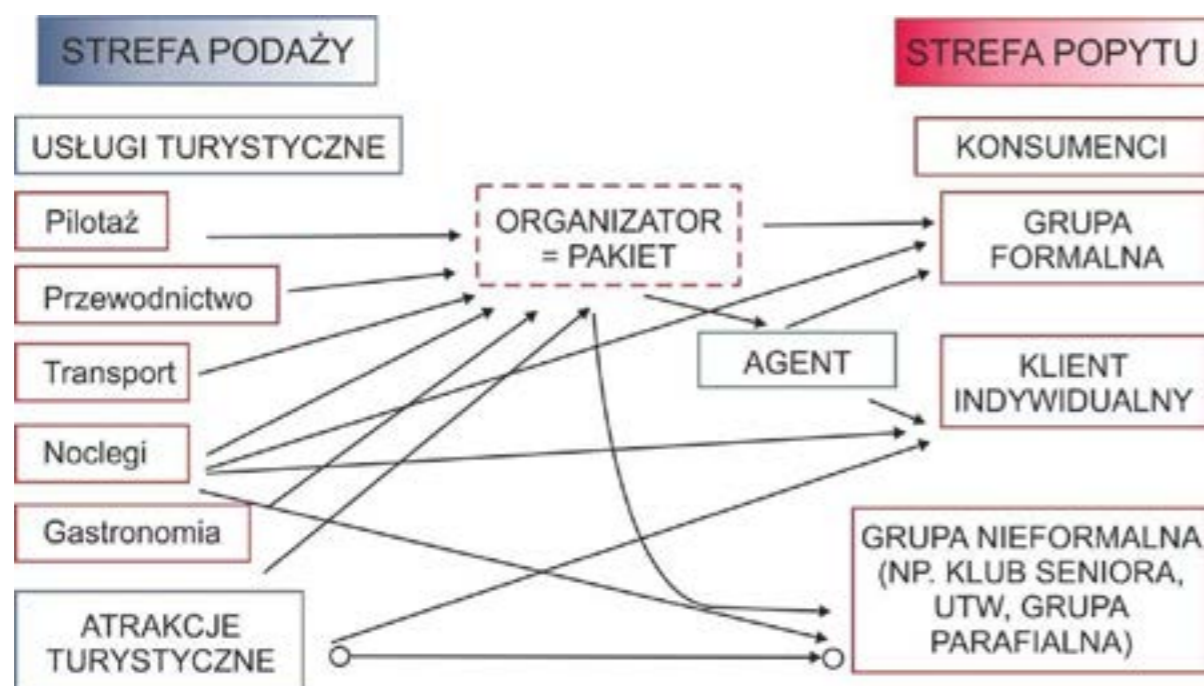
Czasem wytwórcy usług turystycznych podejmują się jednocześnie organizowania i sprzedaży pakietów turystycznych, wchodząc w rolę touroperatorów. Sytuacja ta dotyczy np. przedsiębiorców, których główną domeną są usługi transportowe (w oparciu o własne zaplecze autokarów), ale w miarę rozwoju i budowania bazy klientów, uzyskując status organizatora turystyki zaczynają tworzyć także pakiety turystyczne w postaci zorganizowanych wyjazdów. Niejednokrotnie status organizatora turystyki używają również przedsiębiorstwa turystyczne z branży hotelarskiej – obiekty noclegowe, tym samym proponując klientom szerszy produkt turystyczny – pakiet, wykraczający poza ich standardowe usługi noclegowe i gastronomiczne.

Przywołane przykłady, a w szerszym ujęciu – w ogóle charakter rynku turystycznego, (przede wszystkim przenikanie się jego różnych sfer i złożoność podaży turystycznej) powodują, że pomiędzy scharakteryzowanymi przedsiębiorstwami turystycznymi, a przede wszystkim poszczególnymi rodzajami biur podróży w ujęciu formalnym, a także wytwórcami dóbr i usług turystycznych tworzą się powiązania i wzajemne zależności. Są one przede wszystkim efektem wyborów dokonywanych przez klientów, zgodnie z przywołanym już postrzeganiem podaży turystycznej (jako odpowiedzi na zgłaszany popyt).

G. Gołębski (2009, s. 264) charakteryzując te powiązania stwierdza, że klient ma następujące możliwości wyboru:

1. zakupienie gotowego produktu turystycznego od touroperatora lub działających w jego imieniu dystrybutorów – agentów turystycznych;
2. zakupienie pojedynczych usług turystycznych bezpośrednio od wytwórcy, czyli kompletowanie niejako samodzielnie produktu turystycznego;
3. wykupienie częściowego pakietu usług, tylko noclegów i wyżywienia oraz samodzielne dokupienie pozostałych świadczeń (np. przejazdu).

Powyższe warianty wydają się trafne, także w przypadku opisu decyzji konsumenckich różnych segmentów klientów, dotyczących sfery turystyki. Przedstawione opcje są poniekąd również ilustracją przywoływanej już złożoności rynku turystycznego, a w sposób szczególny opisanych w niniejszym podrozdziale podmiotów funkcjonujących w sferze podaży turystycznej. Graficznym przedstawieniem omawianych wątków jest poniższa rycina, gdzie w strefie popytu jako przykład wskazano różne segmenty z rynku turystyki seniorów, z którym naukowo i operacyjnie współpracuje piszący te słowa.



Źródło: opracowanie własne.

Z lewej strony ilustracji zostały ukazane podmioty strony podaźowej rynku – zarówno przedsiębiorstwa świadczące poszczególne usługi turystyczne, jak i te związane z sektorem szeroko rozumianych atrakcji turystycznych. Z kolei z prawej strony dokonano podziału konsumentów na poszczególne kategorie: klientów indywidualnych, grupy formalne i nieformalne. Może wydawać się, iż najbardziej nieuporządkowaną częścią powyższego schematu pozostaje jego środek, przez który przebiega wiele różnego typu linii. Ten swoisty chaos jest jednak celowy, ponieważ ma obrazować wielość i skomplikowany charakter zachodzących pomiędzy sferami rynku relacji. Jest to również ilustracja wymienionych przez G. Gołębskiego (2009, s. 264) powiązań – możliwości wyboru klienta, ze szczególnym zwróceniem uwagi na rolę organizatora turystyki tworzącego pakiet usług – imprezę turystyczną.

Dotychczasowe rozważania i zaproszenia do refleksji miały na celu wskazanie specyfiki produktów turystycznych, a następnie ram formalnych ich przygotowania oraz sprzedaży w kontekście funkcjonowania rynku turystycznego, a dokładnie działalności biur podróży. W ramach zatem podsumowania warto postawić jeszcze jedno kluczowe, lecz bardzo praktyczne pytanie:

Na jakie aspekty zwrócić uwagę przy właściwej komercjalizacji oferty turystycznej w formie organizacji i realizacji imprezy turystycznej?

Zdaniem D. Milewskiego (2006) organizowanie imprez turystycznych to działalność polegająca na:

- przygotowywaniu (m.in. układaniu przewidywanego programu imprezy, poszukiwaniu odpowiednich usług składających się na imprezę, zawieraniu umów z podwykonawcami),
- oferowaniu (przedstawieniu przygotowanej imprezy do sprzedaży),
- realizacji (faktycznym świadczeniu usług określonego rodzaju i jakości, składających się na imprezę turystyczną, w czasie i miejscu wynikającym z programu imprezy).

Faza przygotowania i oferowania

W fazie przygotowania i oferowania szczególnie istotna z perspektywy świadomości konsumentów jest informacja – aktualna, rzetelna, zweryfikowana i klarowna. Dotyczy to po pierwsze samej prezentacji

oferty turystycznej w formie reklamy, opisu programu, ulotek, katalogów, jak i informacji zawartych na stronie – czyli w szeroko rozumianych materiałach informacyjnych. W świetle Ustawy z dnia 24 listopada 2017 roku... na organizatorze turystyki ciąży na tym etapie obowiązek informacyjny, realizowany za „pomocą odpowiedniego standardowego formularza informacyjnego, zwanego dalej „standardowym formularzem”, stanowiącego załącznik 1 lub 2 do ustawy. Ponadto w opisach poszczególnych imprez turystycznych zamieszczonych w ofercie oraz materiałach promocyjnych organizator zobligowany jest podać informacje o głównych właściwościach usług turystycznych objętych prezentowanym, a następnie zakupywanym pakietem:

- położeniu, rodzaju i kategorii obiektu zakwaterowania (kategorii hotelu), określanej według przepisów kraju pobytu,
- liczbie i rodzaju posiłków;
- szczegółowym programie zwiedzania, wycieczkach lub innych usługach uwzględnionych w cenie imprezy,
- czy określone usługi turystyczne są świadczone w grupie, a jeśli tak oraz – jeśli to możliwe – o przybliżonej liczbie grupy,
- wymaganiach językowych, w przypadku gdy skorzystanie przez podróżnego z niektórych usług turystycznych będzie zależało od skutecznej komunikacji ustnej,
- dostępności usług turystycznych dla osób o ograniczonej sprawności ruchowej (Ustawa z dnia 24 listopada 2017 roku...)

Dodatkowo, jeśli udział w konkretnej imprezie jest związany z określonymi wymaganiami zdrowotnymi informacje na ten temat również powinny pojawiać się w materiałach informacyjnych, podobnie, jak o niezbędnych dokumentach i wizach związanych z pobytem w innym kraju.

Kolejnym krokiem jest właściwe przygotowanie dokumentów związanych z realnym zakupem imprezy turystycznej oraz przedstawienie ich klientowi, uwzględniając obligatoryjne załączniki. Podstawę relacji pomiędzy konsumentem, a organizatorem turystyki stanowi umowa o udział w imprezie turystycznej, często określana umową-zgłoszeniem. Podróżny określa w umowie-zgłoszeniu wybraną imprezę, termin jej rozpoczęcia i zakończenia, liczbę podróżnych uczestniczących w imprezie oraz wskazane w umowie-zgłoszeniu dane osobowe podróżnych, a także, poprzez zaznaczenie właściwej opcji, wskazuje rodzaje i zakres usług objętych programem imprezy i składa oświadczenia związane z imprezą przewidziane w formularzu umowy-zgłoszenia. Organizator z kolei w umowie-zgłoszeniu podaje wymagane ustawą informacje o imprezie i związane z imprezą. Ważne, aby konkretnie zostały wskazane wszystkie świadczenia objęte ceną pakietu, wraz ze sprecyzowaniem ich szczegółów, np. oczekiwanej jakości lub liczby lub miejsca wykonywania (w zależności od konkretnej usługi). Dotyczy to również potrzeby umieszczenia w dokumentach informacji o obu filarach zabezpieczenia danego organizatora turystyki – tj. zarówno zabezpieczeniu finansowym (w przypadku Polski najczęściej są to gwarancje ubezpieczeniowe, por. Kociszewski, Łopaciński, Maliszewska 2017), jak i składce odprowadzanej do Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego. Niezwykle istotne są również ustalenia dotyczące płatności – najczęściej warunków wpłat i ich formy.

Integralną część umowy, w formie obligatoryjnych załączników powinny stanowić:

- warunki uczestnictwa,
- materiał informacyjny,

- szczegółowy program i warunki imprezy.
- Kluczową rolę odgrywają przede wszystkim warunki uczestnictwa, bowiem to w nich przedstawione są wszystkie ogólne postanowienia i zasady dotyczące imprez turystycznych organizowanych przez danego organizatora turystyki, jednocześnie pozostając w zgodzie z zapisami obowiązujących aktów prawnych. Określają one przede wszystkim prawa, obowiązki, a również przywileje obydwu stron.
- Najważniejsze informacje, które powinny być w nich zawarte dotyczą m.in.:
- wspomnianych już wcześniej obowiązków informacyjnych jak i samej umowy o udział w imprezie turystycznej i zawartych w niej postanowień,
- ubezpieczeń i gwarancji obligatoryjnych dla organizatora turystyki (patrz podrozdział o systemie zabezpieczeń), zawartych w cenie imprezy jak i fakultatywnych – możliwych do zawarcia przez konsumenta w momencie podpisywania umowy,
- ochrony danych osobowych – szczególnie w kontekście obowiązujących aktualnie przepisów związanych z implementacją zapisów Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (w skrócie RODO),
- możliwości zmian w umowie przed rozpoczęciem imprezy i ewentualnego odstąpienia od niej oraz wynikających z tego konsekwencji w zależności od momentu rezygnacji przez rozpoczęciem właściwej imprezy,
- realizacji samej umowy o imprezę i np. zachowania organizatora w przypadku nieprawidłowości w tym zakresie,
- odpowiedzialności organizatora,
- procedury rozpatrywania skarg.

Zadaniem personelu podmiotu, który odpowiada za bezpośrednią sprzedaż danego pakietu organizatora turystyki jest rzetelne poinformowanie klienta o specyfice poszczególnych zapisów i wyjaśnienie najważniejszych kwestii. Niestety, z obserwacji autora wynika, że generalnie często kupujący są nieświadomi wielu informacji zawartych w warunkach uczestnictwa, bowiem... dowiadują się o nich dopiero w momencie potrzeby ich zastosowania, np. rezygnacji z wyjazdu. Czemu tak się dzieje? Na etapie zakupu imprezy często warunki uczestnictwa „giną” w obliczu dużej liczby dokumentów, a sam zainteresowany koncentruje się głównie na właściwej umowie-zgłoszeniu, weryfikując dane osobowe, cenę, standard hotelu czy godziny wyjazdu. Paradoksalnie, składając podpis jednocześnie potwierdza, że zapoznał się z warunkami uczestnictwa, których... czasami niestety w ogóle nie czytał.

W świetle prawa obligatoryjnie klient powinien zostać poinformowany o możliwości zawarcia dodatkowego ubezpieczenia od kosztów rezygnacji (KR) lub przerwania uczestnictwa w imprezie turystycznej. Istotą omawianego ubezpieczenia jest zabezpieczenie konsumenta, który w zamian za składkę pobieraną przy zawarciu umowy otrzymuje od ubezpieczyciela zobowiązanie zapłaty przez niego odstępnego w wysokości wymaganej przez organizatora turystyki w momencie ewentualnej rezygnacji (<https://www.saos.org.pl/judgments/275961>, 18.07.18). Jednocześnie ważne, aby sprzedawca przekazał wszystkie dokumenty związane z ubezpieczeniem KR, a szczególnie jego właściwe warunki i w skrócony sposób scharakteryzował ich specyfikę.

Faza realizacji

Myśląc z kolei o fazie realizacji, należy zaznaczyć, że formalne bezpieczeństwo podczas właściwej konsumpcji imprezy turystycznej wynika przede wszystkim z postanowień zawartych w umowie. Klient ma pełne prawo oczekiwać, iż informacje zawarte w materiałach promocyjnych, a potwierdzone zapisami w umowie-zgłoszeniu i jej załącznikach znajdą swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości, przede wszystkim poprzez realizację poszczególnych usług tworzących pakiet, w odpowiedniej ilości, jakości i miejscu. Warto dodać, że w tej fazie podróży swoistym gwarantem bezpieczeństwa klientów w oma-

wianym zakresie jest przedstawiciel organizatora – najczęściej odpowiednio pilot wycieczek (w przypadku wycieczek objazdowych) lub rezydent (w przypadku pobytów stacjonarnych). To jego zadaniem w świetle prawa jest reprezentowanie organizatora turystyki wobec klientów i odpowiedzialność za właściwą realizację poszczególnych świadczeń. To właśnie ten przedstawiciel personelu staje się pierwszym ogniwem kontaktu w przypadku jakichkolwiek nieprawidłowości bądź sytuacji awaryjnych.

W fazie realizacji poczucie komfortu konsumenta może wynikać również ze świadomości odpowiedniego zabezpieczenia w formie ubezpieczenia dostosowanego do charakteru podróży i chroniącego przed konkretnymi kategoriami ryzyka. Klienci, szczególnie seniorzy – niejednokrotnie obawiający się o swoją kondycję zdrowotną – powinni tę wiedzę czerpać z odpowiednich zapisów w dokumentach podróży. W przypadku wyjazdów zagranicznych organizator turystyki ma obowiązek zawrzeć w oferowanym pakiecie ubezpieczenie od kosztów leczenia i następstw nieszczęśliwych wypadków. To bardzo ważne, bowiem często pokutuje mit potrzeby dodatkowego wyrobienia Europejskiej Karty Ubezpieczenia Zdrowotnego. Klient musi mieć świadomość, że w przypadku zakupu pakietu organizatora turystyki to na nim ciąży obowiązek właściwego ubezpieczenia. Jednocześnie raz jeszcze należy podkreślić odpowiedzialność personelu, który przy finalizowaniu umowy-zgłoszenia powinien dodatkowo zweryfikować czy klient senior nie jest zainteresowany wykupieniem rozszerzenia standardowego ubezpieczenia kosztów leczenia o tzw. ubezpieczenie od chorób przewlekłych.

Wreszcie, niejako zamykając rozważania należy wskazać, że w fazie realizacji imprezy turystycznej poczucie bezpieczeństwa konsumentów powinno wynikać z przekonania o obecności opiekuna – reprezentanta organizatora turystyki. Najczęściej jego rola zależy od charakteru wyjazdu – w przypadku wyjazdów stacjonarnych są to rezydenci biur podróży, w przypadku wycieczek objazdowych – piloci wycieczek. Należy mieć świadomość, że zagadnienie personelu może stanowić zupełnie oddzielny wątek rozważań, uwzględniając kompetencje, zakres obowiązków, zachowanie w sytuacjach awaryjnych, cechy charakteru itd.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy panelu:

- **Hanna Burno** – Ekstra in Visit, CEO, menadżer turystyki, marketingu, inicjator i koordynator współpracy samorządów, organizacji pozarządowych i przedsiębiorców w branży medycznej, hotelarskiej i turystycznej
- **Tadeusz Milik** – założyciel i przewodniczący Ogólnopolskiego Forum Turystyki Przyjazdowej, Prezes Zarządu Furnel Travel International Sp. z o.o., ponad 40 doświadczenie w branży turystycznej
- **Dawid Waclawczyk** – wiceprezydent Raciborza, wieloletni właściciel biura podróży, pilot, przewodnik
- **Kazimierz Waluch** – prezes Fundacji Instytut Rozwoju Sportu i Edukacji, wykładowca akademicki i ekspert w zakresie projektów UE

Podczas panelu, który prowadził dr Piotr Kociszewski poruszono następujące kwestie:

1. Kluczowe czynniki sukcesu w zakresie komercjalizacji oferty turystycznej na poziomie lokalnym i regionalnym.
 - Rzetelny audyt turystyczny obszaru, wydobycie wszystkich, w szczególności nieoczywistych i niszowych potencjałów, które mogą być atrakcyjne dla turystów. Ciekawym przykładem

jest sięganie do sportów tradycyjnych, w oparciu o które region może budować swoją opowieść. Ich atrakcyjność dla kreowania oferty polega na tym, że są powiązane z obszarem i dla niego charakterystyczne, są niszowe, innowacyjne, ciekawe ze względu na swoją niepowtarzalność, co powoduje, że doskonale nadają się do zbudowania brandu i jakości regionalnej. To nie tylko oferta sprzedażowa, ale również możliwość zaangażowania lokalnej społeczności, mieszkańców do tworzenia tej oferty. Produkt turystyczny musi bazować na rzeczywistej wartości regionalnej i wtedy jego wartość niesie się daleko poza samo wydarzenie. Mimo, iż w Polsce nie eksploatuje się dziedzictwa niematerialnego dostatecznie, zaczynamy sięgać po sporty tradycyjne np. wyścigi kumoterek. Regiony na całym świecie na tym bazują, o czym świadczą dane Europejskiego Stowarzyszenia Sportów i Gier Tradycyjnych (np. Festiwal sportów tradycyjnych w Weronie eksploatujący wartość regionalną). Kreatywność w tworzeniu takich niszowych produktów połączonych z tożsamością lokalną jest dobrą receptą na stworzenie czegoś wyjątkowego.

- Łączenie pojedynczych obiektów i atrakcji (których przybywa) w produkty turystyczne, kompleksowe oferty turystyczne, programy imprez skierowanych do konkretnych odbiorców – dzieci, seniorów etc. Ciekawym przykładem w tym zakresie jest rynek prozdrowotny. Oferty turystyki zdrowotnej powinny być łączone z innymi atrakcjami i innymi ofertami. W chwili obecnej brakuje kompleksowej oferty opartej o imprezy kulturalne oraz inne wydarzenia i atrakcje.
- Poszukiwanie nowych produktów, ponieważ w turystyce, jak w każdej innej branży nie można stać w miejscu, trzeba się rozwijać, nie można cały czas robić tych samych tras, sprzedawać tych samych produktów. Trzeba szukać nowych atrakcji i wprowadzać do swoich produktów. Trzeba pojechać w teren, pozyskać informacje o wszystkich propozycjach łącznie z ceną. Nowe pomysły powinny płynąć z terenu. Każdy touroperator chce wiedzieć co jest ciekawego na poziomie lokalnym, ale przede wszystkim co jest dostępne w sposób stały (a nie np. dwa razy do roku). W tym kontekście współpraca z ROT-ami i LOT-ami lub innymi organizacjami jest wyjątkowo ważna. To dzięki nim biura mogą poznać region, a podczas study tourów dotknąć i zobaczyć to, co mogą sprzedawać.
- Współpraca na linii samorząd – konserwator – mieszkańcy, przedsiębiorcy, która ma na celu przekonanie ich do zaangażowania w turystykę. Kluczowe w tym zakresie jest uświadomienie przedsiębiorcom, że samorząd podejmuje działania na rzecz rozwoju turystyki, które skutkują korzyściami dla branży (działania samorządu w efekcie których branża może osiągać zyski np. organizacja imprez, których branża jest pierwszym beneficjentem).
- Współpraca z organizatorami turystyki na poziomie lokalnym i regionalnym powinna, przede wszystkim dostarczać im rzetelnej i aktualnej informacji. Ważnym jej elementem są study toury organizowane dla touroperatorów zagranicznych i krajowych. Aby spełniły swoje zadanie muszą być profesjonalnie przygotowane, ale też należy zapraszać starannie wyselekcjonowanych touroperatorów, którzy chcą tworzyć nowe oferty i nowe produkty. W procesie ich budowania – najważniejsza jest współpraca na linii zagraniczny touroperator – polski tour operator – lokalni dostawcy usług (LOT-y, struktury turystyczne, atrakcje turystyczne). Oprócz wyboru i prezentacji ciekawych atrakcji ważna jest także dobra logistyka, co właśnie wymaga dobrej współpracy. Chodzi o to, żeby touroperatorzy wyjechali z wrażeniami, ale też z pełną informacją merytoryczną i cenową, żeby to potem skomercjalizować. Dobrym pomysłem jest prezentowanie gotowych tras produktowych. Dobry study tour to realne rozmowy, powrót z ofertą produktową i ramami cenowymi.
- Współpraca, która się rozwija, jeżeli ma wspólny mianownik biznesowy, jeżeli poszczególne podmioty odnotowują korzyści z rozwoju turystyki. Budowanie oferty na 5-ciu zmysłach – wrażenia, doświadczenia powodują chęć powrotu, wtedy osoby stają się ambasadorami miejsca, zabierając jego niepowtarzalnego ducha. Elementem komercjalizacji powinny być pamiątki, które można zabrać ze sobą, zabierając ze sobą kawałek historii miejsca.

- Certyfikacja produktów i usług turystycznych. Żyjemy w szybkim świecie nie mamy czasu sprawdzać jakości ofert, więc jeżeli produkt został zcertyfikowany, to jest ogromny wyróżnik. W związku z tym nowym produktom jest trudniej. Trzeba przemyśleć, w jaki sposób te wartościowe oferty wspierać, jeżeli są nowe i nie mają jeszcze certyfikatów.
2. Problemy i bariery w komercjalizacji atrakcji turystycznych i powstawania ofert sprzedażowych.
- Brak zrozumienia potrzeby współdziałania – każdy skupia się na działaniach dla realizacji własnych potrzeb, branża nie rozumie, że razem można osiągnąć więcej, nie ma przekonania do współpracy, występuje brak zrozumienia, że wtedy turysta przyjedzie nie na 3 godziny a na kilka dni. Problemem też są ambicje niektórych samorządów, które nie chcą działać w grupie, i którym brakuje biznesowego podejścia.
 - Trudności w prowadzeniu biura podróży turystyki przyjazdowej, co wymaga dużej wiedzy i doświadczenia, a dodatkową barierą są niejasne przepisy podatkowe, z których interpretacją problemy mają nawet prawnicy oraz doradcy podatkowi.



Sylwia Osojca-Kozłowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wykładowczyni w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu i na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Prezes Fundacji Symbioza.

Dyplomowana menadżerka turystyki, marketingu, ekspertka w zakresie rozwoju lokalnego, organizacji i zarządzania turystyką, MICE, kreowania i rozwoju produktów i marek, ekonomistka, absolwentka studiów MBA w Apsley Business School w Londynie.

Posiada ponad 25-letnie doświadczenie zawodowe w biznesie, JST i NGO. Twórczyni i członkini organizacji pozarządowych, inicjator i kreatorka produktów turystycznych, organizatorka wydarzeń specjalnych. Aktywna promotorka podróży po Polsce, które łączy z życiem zawodowym. W wolnych chwilach aktywna przewodniczka po Dolnym Śląsku, pograniczu polsko-czeskim i Bałkanach.

KOMERCJALIZACJA W DZIAŁANIACH LOKALNYCH I REGIONALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH, CZYLI KILKA UWAG O ROLI LOT-ÓW I ROT-ÓW I WSKAZÓWEK O TRENDACH, KTÓRE POMOGĄ „SPRZEDAĆ” MIEJSCE I REGION

Uwagi wstępne

Komercjalizacja³⁰ oferty turystycznej jest zagadnieniem rzadko ujmowanym z perspektywy regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych. Wynika to bezpośrednio z podziałów zadań pomiędzy różnymi podmiotami funkcjonującymi w gospodarce rynkowej (konsumentów, sprzedawców oferty turystycznej, wśród których dominują biura podróży, wytwórców produktów i usług turystycznych) i organizacjami tę gospodarkę wspierającymi.

Pełniące rolę podmiotów wspierających sprzedaż ROT-y i LOT-y, jako stowarzyszenia, których podstawę istnienia stanowi promocja miejsc, mikroregionów, nie są kojarzone zazwyczaj z komercjalizacją, mimo że podejmują wiele działań na rzecz rozwoju turystyki i urynkowienia oferty turystycznej obszaru.

Rola ROT-ów i LOT-ów w komercjalizacji oferty turystycznej obszaru

Rola ROT-ów i LOT-ów w komercjalizacji oferty turystycznej jest znacząca. Z jednej strony wynika ona z ustawy o POT, regulującej funkcjonowanie polskiego systemu promocji turystycznej, w której zapisano najważniejsze zadania, jakie stoją także przed tymi podmiotami, z drugiej zaś wiąże się z oczekiwaniami, jakie stawiają przed nimi interesariusze turystyczni, w tym w szczególności ich członkowie. Biorąc pod uwagę wielość zadań, które realizuje obecnie wiele ROT-ów i LOT-ów oraz stawiane przed

³⁰ Komercjalizacja oznacza „spowodowanie, że coś, co ma potencjalną wartość i zdolność do przynoszenia zysku, zostanie sprzedane, wyprodukowane, udostępnione lub użytkowane w celu osiągnięcia zysku lub wykreowania kapitału” (Komercjalizacja wyników badań naukowych – krok po kroku, red. D. Markiewicz, Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska, Kraków 2009, s. 39).

nimi oczekiwania, należy stwierdzić, że nadrzędnym ich celem jest przyciąganie na obszar działania jak największej liczby turystów. Pozostałe wpływające na to cele cząstkowe, dotyczą kształtowania systemu podaży turystycznej, a także tworzenia płaszczyzny współpracy turystycznej wszystkich interesariuszy, co jest zadaniem szczególnie trudnym i rzadko w Polsce wykonalnym w stu procentach.

Działalność organizacji turystycznych wiąże się z wykonywaniem zarówno prostych czynności polegających m.in. na gromadzeniu informacji dotyczących choćby wydarzeń, atrakcji, inwentaryzacji dziedzictwa, jak i wymagających specjalistycznej wiedzy i umiejętności zadań, takich jak: kreowanie produktów turystycznych, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, koordynacja projektów finansowanych ze środków unijnych i krajowych, czy zarządzanie atrakcjami turystycznymi powstałymi w oparciu o walory turystyczne³¹.

Często to właśnie pracownicy ROT-ów i LOT-ów świadomi zasad funkcjonowania gospodarki turystycznej i możliwości jej rozwoju poprzez świadczenie usług opartych o występujące w środowisku lokalnym walory turystyczne, zabiegają w samorządach terytorialnych o to, by dany walor zagospodarować, udostępnić turystom i urynkować. To od aktywności organizacji turystycznych oraz efektywności ich współpracy z samorządami terytorialnymi – na szczeblu gminnym, powiatowym i wojewódzkim – zależy rola, jaką pełnią w urynkowaniu potencjału turystycznego danego obszaru.

Komercjalizować to nie zawsze znaczy to samo. Można komercjalizować tak lekko, można komercjalizować bez granic...

Parafraza fragmentu popularnej piosenki zespołu DeMono może wydać się nieco kuriozalna czy wręcz absurdalna, ale dość dobrze oddaje poziom zróżnicowania zaangażowania regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych w procesy urynkowienia, będący pochodną ich aktywności, kreatywności, oczekiwań ze strony interesariuszy, chęci zwiększenia poziomu dochodów, poprawy płynności finansowej, itp. Najczęściej ROT-y i LOT-y przygotowują ofertę lub produkt turystyczny do sprzedaży realizowanej przez przedsiębiorstwa (tour operatorów, biura podróży) i- zgodnie ze swoją nadrzędną rolą - wspierają ten proces prowadząc działania promocyjne. Zdarzają się również sytuacje, kiedy uczestniczą w każdym etapie komercjalizacji produktu turystycznego, zajmując się również jego sprzedażą i czerpiąc z tego dochody. Z analizy przypadków, jakie zaobserwować można w Polsce, wynika że odbywa się to na dwa sposoby: w oparciu o podjętą przez stowarzyszenia działalność gospodarczą, w ramach której świadczą usługi typowe dla organizatorów turystyki i dochód z tego przeznaczają na cele statutowe lub poprzez powołane poza strukturami stowarzyszenia przedsiębiorstwa, np. spółki z o.o. ukierunkowane na prowadzenie działalności zarobkowej i świadczenie usług turystycznych typowych dla organizatorów turystyki.

Do podejmowanych najczęściej przez organizacje turystyczne działań będących częścią procesu komercjalizacji należą:

- wsparcie marketingowe gotowej oferty turystycznej opracowanej przez inne podmioty, będące członkami stowarzyszenia,
- samodzielne tworzenie nowych produktów turystycznych w oparciu o zasoby obszaru i wprowadzanie ich na rynek przy powierzaniu ich sprzedaży podmiotom takim, jak organizatorzy turystyki,
- kompleksowe wsparcie produktu turystycznego obszaru, m. in. przez kształtowanie jego wizerunku i promocję,
- sprzedaż gotowej oferty turystycznej i pełnienie roli organizatora turystyki.

Zajmowanie się przez LOT-y i ROT-y sprzedażą oferty turystycznej, a więc zarabianiem na świadczeniu

³¹ Walory turystyczne to endogenne zasoby i elementy środowiska przyrodniczego lub kulturowego, które mogą zwracać uwagę turystów. Najprostsza typologia walorów dotyczy kategoryzowania ich na: wypoczynkowe, krajoznawcze (dzielone na przyrodnicze i kulturowe) i specjalistyczne.

usług typowych dla organizatorów turystyki, wywołuje kontrowersje wśród uczestników rynku turystycznego, w szczególności wśród touroperatorów oraz przedstawicieli świata nauki. W szerokiej grupie specjalistów zajmujących się turystyką, nie brak zarówno zwolenników, jak i przeciwników tego typu działań. Pierwsi, uznając sprzedaż za słuszny krok w rozwoju organizacji turystycznych, podkreślają aspekty ekonomiczne i zwiększenie dochodów, w szczególności permanentnie niedofinansowanych LOT-ów. Drudzy odnosząc się do dokumentów, w których wyszczególniono cele i zadania regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych, stoją na stanowisku, że sprzedaż oferty turystycznej i świadczenie w jej ramach usług turystycznych jest odbieraniem „chleba” organizatorom turystyki i stoi w sprzeczności z ustawą. Temat ten niewątpliwie wymaga dyskusji na szerokim forum.

Proces komercjalizacji turystycznej z perspektywy ROT-ów i LOT-ów

Proces komercjalizacji w turystyce najprościej zrozumieć spoglądając na model przedstawiony na Ryc. 1. Spośród trzech widniejących na nim składników najważniejszym jest walor turystyczny, stanowiący podstawę do prac na rzecz urynkwienia i przekształcania go najpierw w atrakcję turystyczną, a następnie w produkt turystyczny. Proces komercjalizacji obszaru recepcji turystycznej rozpoczyna się od etapu, jakim jest zagospodarowanie waloru na cele turystyczne. Zadanie to spoczywa najczęściej na jednostce samorządu terytorialnego (JST), w szczególności na gminie, która jest dysponentem większości zasobów lokalnych (walorów przyrodniczych i kulturowych). Zagospodarowanie obejmuje za zwyczaj działania, takie jak inwentaryzacja, planowanie, konsultacje i inwestycje.

» **RYSUNEK 3 KOMERCJALIZACJA OBSZARU TURYSTYCZNEGO JAKO PROCES PRZEKSZTAŁCANIA WALORÓW TURYSTYCZNYCH**



Źródło: M. Migdał, *Poradnik współpracy JST-NGO sektora turystyki*, Szczecin 2015, s. 33.

Inwentaryzacja, będąca pierwszym z zadań zagospodarowania, dotyczy oceny turystyczno-krajoznawczej waloru. Prawidłowe jej przeprowadzenie umożliwi zaplanowanie prac, jakie wokół niego należy wykonać, aby miał szansę stać się atrakcją turystyczną. Dobrze jest skonsultować zakres prac, jak i sam pomysł na rozwój funkcji turystycznej obszaru z lokalną społecznością. Najbardziej kosztochłonnym etapem przekształcania waloru w atrakcję jest realizacja inwestycji, obejmująca najczęściej prace budowlane związane z dostosowaniem obiektu pod względem użytkowym dla turystów i utworzeniem infrastruktury zapewniającej jego dostępność (przygotowanie ścieżek, dróg, parkingów, toalet, miejsc wypoczynku, oznakowani, itp.).

Zagospodarowany walor turystyczny dzięki odpowiedniej promocji zyskuje zainteresowanie turystów i staje się atrakcją. Jest to moment, w którym rozpoczyna się najistotniejszy etap procesu komercjalizacji – stworzenie w oparciu o atrakcję produktu turystycznego. Zadanie to polega na pakietowaniu, wartościowaniu (z uwzględnieniem rozmaitych kryteriów, rankingów atrakcji, takich jak np. autentyczność, historia, cena, rodzaj) i komunikowaniu jej obecności branży turystycznej oraz turystom. Gotowy produkt turystyczny wprowadza się na rynek turystyczny, gdzie jego sprzedaż zajmują się najczęściej biura podróży.

Spoglądając na zaprezentowany na rycinie model, można zauważyć, że kreowanie produktu turystycznego, jak i cały proces komercjalizacji, jest procesem, przy którym niezbędna jest współpraca wszystkich grup interesariuszy – JST, przedsiębiorców, ngo i mieszkańców. Wymaga to nie tylko odpowiednich środków finansowych, jakimi organizacje turystyczne zazwyczaj jako stowarzyszenia nie dysponują, ale także wielu czynności organizacyjno-prawnych, z którymi ROT-y i LOT-y nie zawsze są w stanie sobie poradzić, a które JST jako inwestorzy realizujący wiele zadań z obszaru tzw. gospodarki komunalnej mają proceduralnie „przećwiczone”.

Przebieg procesu komercjalizacji obszaru turystycznego w pięciu krokach

Przebieg procesu komercjalizacji obszaru, produktu turystycznego, czy usługi turystycznej nie różni się znacząco od procesu komercjalizacji produktów przeznaczonych na zupełnie inne rynki niż turystyczny. Składa się na niego kilka następujących po sobie, w kolejności, elementów:

1. uświadomienie wartości (wyjątkowości) i potencjału komercyjnego danego waloru, który chcemy urynkwować oraz zebranie jak największej ilości informacji o nim,
2. określenie potencjału komercyjnego, (przygotowanie planu komercjalizacji, analiza finansowa dla identyfikacji źródeł sfinansowania komercjalizacji oraz przygotowania do wprowadzania na rynek),
3. demonstracja, czyli prezentacja (np. podczas wizyty studyjnej) komercjalizowanego produktu, usługi, oferty potencjalnym klientom: przedstawicielom branży, biur podróży, dziennikarzom turystycznym i zebranie informacji zwrotnej na temat ich pierwszych reakcji, testowanie rynku,
4. promocja, rozumiana szeroko jako proces porozumiewania się z rynkiem,
5. ekspansja i utrzymanie produktu na rynku, pełne wykorzystanie możliwości jego rozwoju.

Plan komercjalizacji i analiza finansowa są niezwykle istotne w szczególności przy rozbudowanych projektach obejmujących prace inwestycyjne. Dzięki nim szybciej można zauważyć, gdy podejmowane działania oraz ich efekty zaczynają odbiegać od przyjętych założeń i odpowiednio szybko zareagować wprowadzając korekty i zmiany.

Promocja ujmowana jako porozumiewanie się z rynkiem jest zadaniem dla regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych, które komunikację powinny prowadzić zarówno z jego stroną popytową, jak i podaźową.

Ostatni etap procesu komercjalizacji związany z ekspansją i utrzymaniem produktu na rynku oraz pełnym wykorzystaniem możliwości jego rozwoju, potocznie zwykło się określać jako „odcinanie kuponów”, co wiąże się z sukcesem, także finansowym, jaki zapewnia wprowadzony na rynek produkt. Jego realizacja powinna dostarczać różnorodnych korzyści dla całego regionu.

W Polsce wzorcowo wdrożono wiele produktów turystycznych, w tym sieciowych, które z roku na rok rozwijają się, przynosząc wiele korzyści ich interesariuszom oraz zyski miejscowościom i regionom, w jakich są konsumowane, np. „Szlak Zabytków Techniki” z Industriadą, Kopalnia Żłota w Żłotym Stoku czy Szlak Piastowski.

Współpraca przy komercjalizacji ORT – skoro jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle

O roli współpracy, zasadach i jej efektach napisano w literaturze przedmiotu i powiedziano na spotkaniach bardzo wiele. Mimo tego, organizacje turystyczne, do których zadań należy także budowanie platformy współpracy z interesariuszami, jak również inne podmioty realizujące zadania na rzecz turystyki, nierzadko napotykają na olbrzymi problem próbując przekonać czy nakłonić do współpracy wszystkie osoby i podmioty istotne dla konkretnego działania. Powodów tych sytuacji nie ma wiele – najpoważniejszym jest brak czasu ze strony przedsiębiorców i sposób uprawiania polityki przez samorządowców oraz związane z nią sympatie, antypatie, czy inne emocje, które nie pozwalają wynieść wagi interesu ogółu ponad własne animozje.

Główne problemy we współpracy z interesariuszami, dotyczą najczęściej, jak wynika z prowadzonych badań:

- Współpracy ROT-ów i LOT-ów z przedsiębiorcami- przedsiębiorcy nie chcą współpracować, gdy pojawia się problem w udzieleniu im odpowiedzi na pytanie „a co ja z tego będę miał?”. Zdarza się, że będąc członkami organizacji turystycznych – skoncentrowani na własnych celach, nie zawsze chcą uczestniczyć w organizowanych przez nie działaniach i akcjach, a także jawnie je bagatelizują, co objawia się m.in. przekładaniem terminów spotkań, wykonania ustalonych zadań, w efekcie czego przedstawicielowi organizacji turystycznej pracującemu nad konkretnym zadaniem na rzecz obszaru trudno od nich pozyskać materiał wsadowy niezbędny do zrealizowania działania i równie trudno umówić się z nimi, by go za nich przygotować.
- Współpracy pomiędzy przedsiębiorcami- niechęć do wzajemnej współpracy, w szczególności przede wszystkim pomiędzy firmami świadczącymi podobnego typu usługi i produkty bywa najczęściej efektem niewłaściwie pojmowanej konkurencyjności, która bierze górę nad uświadomieniem korzyści płynących ze współpracy.
- Współpracy regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych z JST, co stanowi nierzadko jeden z istotniejszych problemów ich działalności, w szczególności dla LOT-ów, których członkami bywają samorządy gminne. Ich władze nierzadko próbują przenieść politykę wraz z pakietem sympatii i antypatii do LOT-ów, szantażując niekiedy podmioty rezygnacją z członkostwa czy powierzania zadań w konkursach, co wiąże się z utratą płynności. Istnieją przykłady lokalnych organizacji turystycznych z Polski, które przestały działać niedługo po tym, gdy je powołano- powodem tego był konflikt wewnętrzny i brak możliwości współpracy.

Współpraca przejawiająca się głównie w zdolności do tworzenia więzi i współdziałania grupy, jest kompetencją społeczną, której efekty bardzo łatwo ocenić i zmierzyć. Jej jakość odzwierciedla się w działaniach organizacji ROT i LOT na rzecz budowania konkurencyjności obszaru. Im działania i relacje pomiędzy grupami interesariuszy organizacji turystycznych są bardziej dojrzałe, świadome i głębsze, tym atrakcyjniejsza jest oferta, skuteczniejsza komunikacja marketingowa i bardziej konkurencyjny obszar turystyczny. Działania dotyczące komercjalizacji oferty turystycznej obszaru – zaprezentowane i omówione wcześniej na modelu procesu komercjalizacji od waloru do produktu turystycznego powinny się wiązać z aktywnością wszystkich podmiotów związanych z turystyką i czerpiących z niej korzyści (nie tylko materialne) na danym obszarze.

W Polsce, mimo że nie zawsze współpraca jest modelowa, udaje się przeprowadzić wiele ciekawych wdrożeń na rzecz rozwoju produktów turystycznych. Jednym z przykładów wartych przytoczenia jest Szlak GreenVelo, ponieważ można na nim prześledzić zarówno blaski, jak i cienie produktowej inicjatywy o zasięgu ponadregionalnym, finansowanej ze środków UE, co skutkuje koniecznością zapewnienia trwałości projektu.

Szlak GreenVelo to jeden z produktów turystycznych najbardziej spektakularnych pod względem rozmachu i wykorzystanych narzędzi promocyjnych. Łączy on trasy rowerowe o długości ponad 2000 km, wiele różnych podmiotów komercyjnych i samorządów terytorialnych z 5. województw Polski. Mógłby być to produkt modelowy, gdyż współpraca wzorcowo układająca się na etapie jego planowania, kształtowania i w pierwszym etapie zarządzania, przetrwała moment zakończenia trwałości projektu zrealizowanego przy dofinansowaniu ze środków unijnych. Niestety, ku rozczarowaniu wielu osób rozbiła się następnie o różnice zdań, dotyczące zarządzania, co spowodowało, że szlak na którego wydatkowano ponad 270 mln, zaczął być zaniechany. Okazało się, o czym dyskutuje się głośno na branżowych konferencjach, że wiodące w tym projekcie jednostki samorządu terytorialnego, które porozumiały się przed laty, by realizować wspólny projekt, po jego wdrożeniu już na etapie zapewnienia trwałości nie potrafią i nie chcą ze sobą współpracować. Przeprowadzona kontrola Najwyższej Izby Kontroli, prócz nieprawidłowości, w tym zaniechań na szlaku, do jakich dochodziło w ostatnim okresie, wskazała jednoznacznie na to, o czym mówi większość branży turystycznej, że bez skoordynowanego zarządzania, należytego utrzymania przejezdności, stanu technicznego obiektów i oznakowania

oraz bez zapewnienia bezpieczeństwa użytkownikom, dalsze funkcjonowanie szlaku Green Velo, jako już rozpoznawalnego produktu i marki turystycznej, może być zagrożone. Green Velo stanowi więc doskonały przykład tego, jak nawiązać szeroką współpracę i zrobić coś spektakularnego na skalę krajową, a jednocześnie jak nie pozwolić wyjść z przekonania całej reszcie, że współpraca z JST i pomiędzy JST w Polsce to poważny problem.

Trendy w komercjalizacji produktów turystycznych

Rozwój turystyki przed wystąpieniem pandemii COVID-19 sprawił, że na świecie, w tym także i Polsce powstało i nadal powstaje wiele nowych atrakcji i produktów turystycznych, których zarządcy starają się zyskać uwagę turystów i ich portfele. Analizując wdrożenia z ostatnich kilkunastu miesięcy, można zaobserwować, że w pracy nad nimi sięgano zarówno po ugruntowane i dobrze postrzegane na rynku narzędzia, jak i po zupełnie nowe rozwiązania oparte o technologie cyfrowe, które ułatwiają podejmowanie decyzji zakupowych oraz wpływają na usprawnienia w trakcie podróży. Wiele z nich powtórzyło się w różnych ofertach i wyznaczyło nowe trendy w procesie kształtowania i komercjalizacji produktów turystycznych. Na co zatem warto zwracać uwagę kształtując produkty czy wprowadzając ofertę na rynek? Oto 10 wskazówek na podstawie obserwacji i analizy najnowszych wdrożeń w Polsce i na świecie.

1. Poprawa dostępności oferty dla osób z niepełnosprawnościami.

Jednym z ważniejszych, obserwowalnych w całej Unii Europejskiej trendów jest uwzględnianie w kształtowaniu produktów turystycznych grup defaworyzowanych. O ile seniorów od dawna postrzega się jako dość istotną już grupę klientów, o tyle osoby niepełnosprawne dopiero teraz zaczyna się traktować jako konsumentów produktów turystycznych. Większość nowych, wdrażanych produktów m.in. uruchomiona w maju 2021 roku trasa Podziemny Olkusz czy we wrześniu 2021 poznańskie Centrum Szyfrów Enigma dostosowane są do potrzeb osób niepełnosprawnych – zarówno tych z dysfunkcją ruchu, jak i głuchych oraz niewidomych. Regionalne i lokalne organizacje turystyczne również powinny zadbać o to, by prezentowane oferty oraz wdrażane przez nie produkty były dostosowane do turystów z różnymi niepełnosprawnościami. Mocno przeciera szlaki w tym temacie LOT Mazury Zachodnie, którego produkt „Mazury Zachodnie w MIG” przygotowany z myślą o osobach niesłyszących zdobył nagrodę Polskiej Organizacji Turystycznej w 2020 r. i może stanowić wzorzec dla innych organizacji w zakresie tego, jak uwzględnić w komercjalizacji osoby niepełnosprawne. W najbliższych latach należy spodziewać się znacznego wzrostu ilości ofert turystycznych dla osób z niepełnosprawnościami w Polsce i innych państwach w Unii Europejskiej. Przyczynią się do tego obowiązujące legislacje oraz programy wspierające finansowo rozwój produktów i inwestycji na rzecz osób niepełnosprawnych. Pula środków na działania w turystyce z uwzględnianiem potrzeb osób niepełnosprawnych wzrasta, i co istotne aplikować o nie mogą instytucje, przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe, w tym organizacje turystyczne.

2. Automatyzacja pracy i sztuczna inteligencja w turystyce.

Pandemia COVID-19 sprawiła, że jesteśmy świadkami dynamicznego przyspieszenia automatyzacji i cyfryzacji we wszystkich sektorach gospodarki. Automatyzacja dotyczy procesów zarządzania przedsiębiorstwem, pracy, sprzedaży, działań marketingowych, relacji typu B2B, B2C, C2C. Dzięki rozwojowi technik cyfrowych touroperatorzy i biura podróży, hotelarze, zarządcy obszarów recepcji turystycznej (DMO) mogą zautomatyzować realizację zadań, takich jak: generowanie dokumentów, działania marketingowe, komunikację z klientami, fakturowanie, finanse, raportowanie, system podróżowania i inne procesy. Automatyzacja nie tylko zmniejszy wydatki i czas spędzany na codziennych i okresowych czynnościach. Korzyści z niej dla turystyki jest wiele: zwiększona produktywność, niższe koszty, lepsze wrażenia zarówno dla personelu, jak i gości, dokładniejsze prognozy i bardziej trafne decyzje cenowe. Na świecie już popularność zdobywa oprogramowanie serii Travel ERP umożliwiające automatyzację wielu procesów, w Polsce ciekawym rozwiązaniem do automatycznego zarządzania relacjami z turystami, procesami dla hotelu, atrakcji oraz zarządzania promocją miejsca i regionu jest mobilna aplikacja ExtrainVisit. W fazie rozruchu są technologie głosowe, dzięki którym branża turystyczna świata wbudowuje usługi sterowane głosem w obsługę klienta.

3. Rezerwacje mobilne.

Dawno minęły czasy, także w turystyce, kiedy rezerwacja podróży wymagała od klientów wykonania telefonu lub spotkania się bezpośrednio z usługodawcą. Cyfryzacja doprowadziła do wzrostu rezerwacji online. Kolejnym ważnym aspektem, jeśli chodzi o rezerwację i cyfryzację, stają się rezerwacje mobilne, wykonywane z użyciem smartfonów. Z prowadzonych w tym kierunku badań wynika, że już 2 na 5 rezerwacji on-line dokonywanych jest na urządzeniach mobilnych. Podkreśla się również fakt, że turyści używający smartfonów są bardzo „wartościowi,” dla rynku turystycznego, gdyż wydają o 50% więcej na podróże i zajęcia w trakcie podróży, a także częściej wystawiają recenzje on-line niż użytkownicy komputerów.

4. Personalizacja, czyli większe zorientowanie na klienta.

Ponad połowa badanych przez Google turystów uważa, że organizacje powinny personalizować doświadczenia zakupowe i opierać je na zachowaniu, osobistych preferencjach i wcześniejszych wyborach klientów. Personalizacja widoczna w wielu innych branżach jest coraz ważniejsza w rozwijającej się cyfrowo turystyce. Powinna zaczynać się już na etapie marketingu, popularnej reklamy w mediach społecznościowych lub na stronie www, gdzie elastycznie przeprowadzi turystę przez zorientowany na niego kompleksowy proces zakupowy. Personalizacja zorientowana na klienta przyspiesza proces sprzedaży, skracając czas jego decyzji i uwagi na tym, co turystę najbardziej interesuje. Działania te powinny wyglądać na bardzo przemyślany marketing turystyczny i marketing strategii cyfrowych ukierunkowany na integrowanie treści dotyczących lokalnych miejsc docelowych z aplikacjami, mediami społecznościowymi i witrynami internetowymi oraz na dostarczenie wiarygodnych informacji, by zapewnić turystom bezpieczeństwo. Organizacje zajmujące się personalizowaniem, nie skupiają się już tylko na tym, by ułatwić turystę połączenia z punktu A do B, ale są źródłem mądrości oraz wszelkiego wsparcia po drodze podczas trwającej podróży.

5. Podróż wspierana technologią.

Istniejące nowe technologie będą nadal i zdecydowanie bardziej niż dotychczas wpływać na podróżowanie. Z prowadzonych badań wynika, że technologie i innowacje wydają się być kluczowe w budowaniu zaufania turystów i zwiększą chęć podróżowania w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Okazały się być kluczowe w świecie pandemii, kiedy w trakcie podróży zagranicznych należy okazywać cyfrowe certyfikaty COVID-19 i wypełniać dokumenty podróżne. Co więcej, osoby przebywające za granicą potrzebują natychmiastowego dostępu do informacji i pomocy. Ich rolą jest ułatwianie podróży. Wśród najważniejszych technologii, które zwiększają pewność podróżowania, i które stanowią będą trendy w projektowaniu usług i produktów turystycznych wymienić należy:

- odprawę samoobsługową,
- mobilny pokład,
- aplikacje mobilne zapewniające powiadomienia i alerty dotyczące podróży,
- zbliżeniowe płatności mobilne,
- zautomatyzowane i elastyczne zasady rezerwowania i anulowania,
- postępująca cyfryzacja relacji B2C, B2B, C2B, C2C (chatboty, e-przewodniki, videoprzewodniki, aplikacje z przewodnikami, rekomendacje – jako swoiste poradniki w podróży).

Należy się również spodziewać, że technologie AR/VR będą zyskiwać na znaczeniu dzięki takim rozwiązaniom, jak wirtualne wycieczki nie tylko po muzeach i atrakcjach, ale także po apartamentach wypoczynkowych, kabinach samolotów, przedziałach pociągów, itp.

6. Segmentacja psychograficzna przy projektowaniu usług i tworzeniu produktów.

Z przyjętej w UE strategii Horyzont 2022 wynika, że zdecydowanie lepszym narzędziem marketingowym do segmentacji turystów, ułatwiającym projektowanie działań na rzecz rozwoju rynku, będzie

- wskazywana w niej jako preferowana - segmentacja psychograficzna uznawana za przeciwieństwo tradycyjnej segmentacji demograficznej. Skupianie społeczności ze względu na zainteresowania pozwoli kreującym ofertę i komercjalizującym produkty przyciągnąć uwagę i nawiązać kontakt z większą grupą turystów, uwzględniając przy tym w większym stopniu zakresy rynków niszowych niż kiedykolwiek wcześniej.

Nowa strategia oznacza przejście w kierunku nowego globalnego tematycznego podejścia promocyjnego, tworzącego dźwignię dla partnerstw i ukierunkowanie na cyfryzację. W przeciwieństwie do tradycyjnej segmentacji geograficznej podejście tematyczne oznacza, że produkt i doświadczenie, a nie miejsca docelowe, będą na pierwszym miejscu. A zachęcenie do podróży powinno zaczynać się z perspektywy odwiedzającego (poszukującego doświadczeń), a nie z perspektywy miejsca docelowego.

7. Autentyczność i storytelling.

Wzrasta rola turystyki doznań. Turyści oczekują, że w miejscach, do których docierają, będą mogli doświadczyć autentyczności. Ważną rolę w opowiadaniu o nich i przekonywaniu do odbycia podróży, by poznać je w świecie rzeczywistym, odgrywa storytelling – porywająca opowieść zawierająca przekaz dostosowany do grupy docelowej, której rolą winno być przekierowanie doświadczeń turystów i opracowywanie ofert rynkowych.

8. Zrównoważona turystyka.

Trendem, który zarysował się szczególnie w czasie pandemii COVID-19, a który nabierał rozpędu jeszcze przed nią, jest turystyka zrównoważona. Należy jednak pamiętać, iż ściśle powiązany z nią zrównoważony rozwój dotyczy nie tylko środowiska, mimo że ono jest jednym z kluczowych czynników. Chodzi również o wywarcie pozytywnego wpływu na kulturę, gospodarkę i ludzi w miejscach odwiedzanych przez turystów. Zrównoważony rozwój będzie stałym trendem w podróżach i turystyce.

9. Promocja miejsc dla podróży bleisure.

Bleisure to zjawisko, które w swoich działaniach promocyjnych powinny uwzględnić także ROT-y i LOT-y spoglądając na zarządzane obszary i ich ofertę. Zjawisko bleisure na nowo odżyło podczas trwającej pandemii COVID-19 i ocenia się, że ze względu na zmiany, jakie dokonały się po przejściu przez wiele podmiotów na tryb pracy zdalnej oraz upodobania pokolenia.

Bleisure to rosnący trend w turystyce, w którym ludzie łączą podróże służbowe ze zwiedzaniem i zajęciami rekreacyjno-wypoczynkowymi. Do sfery „bleisure” zalicza się osoby odbywające dłuższe podróże łączące pracę z rekreacją lub pracowników zdalnych mogących świadczyć pracę w dowolnym miejscu i czasie. Grupa ta szczególnie wzrosła podczas pandemii COVID-19 i wiele wskazuje na to, że jest czynnikiem rozwoju bleisure. Bleisure obejmuje nie tylko podróże będące połączeniem pracy i rekreacji, ale także promowanie interesujących miejsc docelowych. Powstało wiele portali na świecie, które zajęły się turystyką bleisure. Jest to zjawisko, które niewątpliwie warto włączyć w toku komercjalizacji obszarów turystycznych Polski.



Uczestnicy panelu:

- **Tadeusz Milik** – założyciel i przewodniczący Ogólnopolskiego Forum Turystyki Przyjazdowej, prezes Zarządu Furnel Travel International Sp. z o.o.
- **Kazimierz Waluch** – prezes Fundacji Instytut Rozwoju Sportu i Edukacji, wykładowca akademicki i ekspert w zakresie projektów UE
- **Małgorzata Wilk-Grzywna** – prezes Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, dyrektor biura Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego
- **Hanna Burno** – prezes spółki i właściciel aplikacji Ekstra in Visit

1. Trzeba ratować turystykę przyjazdową i studia turystyczne.

- W Polsce w okresie pandemii obserwuje się nierównomierność wsparcia dla turystyki wyjazdowej, krajowej i przyjazdowej. Istniejące rozwiązania defaworyzują turystykę przyjazdową, mimo iż zapewnia ona największą liczbę miejsc w krajowym budżecie. Konieczne jest wyrównanie tego wsparcia i docenienie roli turystyki przyjazdowej.
 - Otwarcie turystyki po lockdownie ujawniło ogromne problemy kadrowe. Wielu pracowników branży turystycznej znalazło pracę w innych, działających podczas pandemii branżach gospodarki i nie wróciło po zakończeniu obostrzeń do sektora turystyki. Wszystkie przedsiębiorstwa działające na rynku turystycznym mają problemy z rekrutacją nowego personelu. Powodem jest bardzo mała liczba składanych aplikacji przez kandydatów, na co wpływa ciągle niepewna sytuacja na rynku pracy i strach przed kolejnym lockdownem, w którym branża turystyczna została bardzo pokrzywdzona. Odczuwalny jest też fakt, że aplikujący kandydaci rzadko kiedy mają kwalifikacje branżowe.
 - Problemy podobne do rynku pracy odczuł sektor szkolnictwa wyższego. Większość szkół wyższych prowadzących studia na kierunkach Turystyki i Rekreacji miało poważne problemy z naborami. Na wielu uczelniach w Polsce w 2021/2022 z powodu braku odpowiedniego zainteresowania nie uruchomiono studiów w obszarze turystyki, a niektóre uczelnie kierunki zawiesiły. To poważny problem, bo nie szkoli się nowych kadr, które od podjęcia studiów odstraszyła pandemia COVID-19, a problemy kadrowe wiele biur podróży, hotelarzy i restauratorów odczuwało jeszcze przed pandemią. Brak rekrutacji w wielu miejscach w Polsce w tym roku, powoduje ogromne zagrożenie dla całego sektora. Gdy wszystko wróci do normy, nie będzie kadr do pracy.
 - Należy pracować nad powrotem zainteresowania młodych ludzi – zarówno pracą w sektorze turystyki, jak i podjęciem studiów i jest to zadanie do realizacji na różnych poziomach z rządowym włącznie. Oczekiwana jest jak najszybsza kampania prezentująca zalety pracy w turystyce i satysfakcję, jaką ta praca może sprawiać, a także przemyślane rozwiązania zabezpieczające finansowo pracowników i pracodawców na wypadek narzuconego odgórnie lockdownu.
- ### 2. Automatyzacja to przyszłość turystyki.
- W turystyce widoczne jest zapóźnienie w zakresie automatyzacji, które od dawna usprawniają pracę, procesy zarządcze, relacje z klientami itd.

3. Rola i działania ROT-ów i LOT-ów w zakresie sprzedaży ofert turystycznych (działalność touroperatorowska). Z zasady ROT-y i LOT-y, organizacje turystyczne winny zajmować się przede wszystkim promocją, do czego zostały powołane. Przejmowanie przez organizacje turystyczne – regionalne i lokalne – części rynku turystycznego zarezerwowanego dla biur podróży może wywołać konflikty z przedsiębiorcami i nie powinno mieć miejsca. ROT-y i LOT-y nie zostały utworzone w celu osiągania i powiększania zysków, jaki przyświeca działającym w warunkach konkurencyjności przedsiębiorcom, ich cel jest zupełnie inny i przede wszystkim na nim powinny się skupić, w tym przede wszystkim na dbałości o zapewnienie finansowania tych działań, m.in. przez jst. Taka działalność prowadzona przez ROT jest możliwa, jeśli nie będzie powodowała sytuacji konfliktowych z lokalnymi biurami podróży i została z nimi omówiona, a także jest wola współpracy z ich strony. Takim przykładem dobrej praktyki jest ROT Województwa Świętokrzyskiego w związku z organizacją Parku Dziedzictwa Gór Świętokrzyskich „Łysa Góra”, powstającym we współpracy z gminą Nowa Słupia. W ramach instytucji kultury, której ROT jest udziałowcem, działa biuro podróży zajmujące się sprzedażą oferty turystycznej regionu w porozumieniu z biurami podróży z województwa świętokrzyskiego i w ścisłej współpracy z nimi, która ma przerodzić się we wzajemną sprzedaż ofert. Biuro ma charakter lokalny, w przyszłości zajmować się będzie przede wszystkim pakietyzacją i sprzedażą oferty powstającej obecnie w Nowej Słupii atrakcji turystycznej, tj. Parku Legend w powiązaniu z innymi atrakcjami regionu. W innym przypadku podjęcie przez ROT działalności touroperatorowskiej w związku z komercjalizacją oferty turystycznej będzie budzić kontrowersje na rynku, na którym role różnych podmiotów – w tym regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych i biur podróży – były i są nadal dość jasno określone.

4. Walka o współpracę w turystyce.

- Ciekawym studium przypadku obrazującym znaczenie współpracy w turystyce jest Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo po tzw. okresie trwałości (tj. po pięcioletnim okresie od zakończenia realizacji projektu unijnego). Niestety, właściwe funkcjonowanie tego szlaku, jako spójnego produktu turystycznego, jest na obecnym etapie zagrożone. Należy na wstępie wyjaśnić, iż projekty budowy i promocji szlaku dofinansowane były z funduszy unijnych, w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Polski Wschodniej”. Komponent inwestycyjny, czyli budowa szlaku, realizowany był przez pięć regionów Polski Wschodniej (świętokrzyskie, podkarpackie, lubelskie, podlaskie i warmińsko-mazurskie), natomiast koordynatorem projektu promocji szlaku (Partnerem Wykonawczym) była Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego. ROTWS w imieniu pięciu ww. województw, przeprowadziła w ramach projektu unijnego jedną z najbardziej efektywnych i spektakularnych kampanii promocyjnych (w latach 2014-2015). Stąd duża determinacja i zaangażowanie świętokrzyskiej ROT w działania zmierzające do powołania koordynatora i dalszego rozwijania szlaku Green Velo. Przyczyną zagrożenia dla dalszego, stabilnego funkcjonowania Green Velo jest obecnie brak współpracy na rzecz rozwoju Green Velo między dawnymi partnerami. Nie ma żadnego porozumienia pomiędzy ww. samorządami w zakresie powołania jednego operatora szlaku. Do dalszego zarządzania marką Green Velo ROTWS postuluje od dawna formułę Lokalnej Organizacji Turystycznej (produktowej), dopuszczając jednocześnie inne formy gwarantujące właściwy rozwój szlaku. Samorządy odrzucają inicjatywę ROTWS. Tzw. „wytrychem” dla braku porozumienia, kwestią sporną są prawa do znaku Green Velo (ROTWS dysponuje prawem własności a samorządy licencją) przy czym samorządy żądają podziału praw ... na pięć równych części. Właściciel znaku Green Velo – ROTWS – zadeklarowała przekazanie pełnych praw własności do znaku jedynie koordynatorowi. Zdaniem ROTWS zarządzanie szlakiem nie przez jeden podmiot a przez poszczególne regiony odrębnie to początek końca tego produktu. Stanowisko ROTWS w tej sprawie konieczności powołania operatora szlaku jest niezmiennie od chwili stworzenia strategii rozwoju szlaku, dokumentu wnikliwie konsultowanego z ekspertami i branżą turystyczną. W opracowaniach eksperckich postuluje się powołanie jednego operatora (najlepiej LOT-u), co zapewni dalszy rozwój

funkcjonalny i marketingowy Green Velo. Omawiając przykład zarządzania marką Green Velo dyrektor ROTWS Małgorzata Wilk-Grzywna zadeklarowała: „będziemy walczyć o tę spójność i współpracę”. Przywołany powyżej przykład obecnego braku współpracy między dawnymi partnerami dowodzi, iż brak wiedzy o potrzebie profesjonalnego zarządzania produktem turystycznym i jego komercjalizacją (nie tylko na etapie projektu, ale także, gdy projekt unijny się kończy) może przyczynić się do „powolnej śmierci Green Velo”. W Polsce jest wiele projektów realizowanych przy wykorzystaniu środków unijnych, które kończą swój żywot w momencie zakończenia tzw. trwałości projektu. Być może wadliwy jest sam system przyznawania środków na inicjatywy, w których partycypują JST, a także przepisy, które nie precyzują, co powinno się dziać po zakończeniu trwałości realizacji zadania. W przedsiębiorstwach, projekty z dofinansowaniem zewnętrznym wdraża się, gdyż są one potrzebne do dalszego rozwoju firm i zachowania ich konkurencyjności rynkowej. Dlatego też od samego początku stają się one częścią przemyślanej strategii. Nikt z przedsiębiorców nie pozyskuje środków na realizację projektów dla samych projektów, a w konkretnym celu biznesowym. W oparciu o środki unijne cel ten realizuje. W samorządach na etapie aplikacji o środki unijne spogląda się na projekt najczęściej krótkookresowo, czyli do czasu zakończenia jego trwałości. Wiele przykładów wskazuje na to, że w wielu JST nie myśli się o tym, co będzie się działo z wytworzoną ze środków infrastrukturą, kto o nią zadba, gdy czas projektu i unijnych kontroli minie. Stąd tak wiele zaniedbanych tras i szlaków, które powstały przy wsparciu funduszy zewnętrznych. Brakuje myślenia biznesowego, wiedzy o komercjalizacji, odpowiedzialności za publiczny pieniądź, stąd z łatwością przychodzi JST zaniechanie opieki nad rezultatami zakończonych projektów.

W związku z powyższym należy samorządowców doposażyć w wiedzę i kompetencje, jakie posiadają przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe. Dzięki temu ich podejście byłoby bardziej gospodarne, a myślenie biznesowe. Należałoby zmienić podejście do wielu realizowanych ze środków publicznych inwestycji i przedsięwzięć. Chodzi przecież o to, aby wytworzone w ramach projektów tzw. dobro wspólne, także po ich zakończeniu mogło nadal służyć społeczności, w tym turystom. Praktyczna wiedza związana z gospodarką i rozwojem pozwoliłaby pracownikom samorządowym oraz ich przełożonym także częściej wznosić się ponad podziały i podejmować współpracę na rzecz turystyki proponowaną przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne, których JST są członkami.

ROZDZIAŁ VII

FUNDUSZE EUROPEJSKIE NOWEJ PERSPEKTYWY NA PRZEDSIĘWZIĘCIA TURYSTYCZNE

Paweł Walczyszyn

Prezes Zarządu InicjatywaLokalna.pl

Prezes Zarządu InicjatywaLokalna.pl, Wiceprezes Zarządu Lokalnej Organizacji Turystycznej Góry Świętokrzyskie, przedsiębiorca - właściciel Ośrodka Turystycznego Siedlisko Carownica Wellness & SPA w Górach Świętokrzyskich.

Doradca i ekspert w procesach planowania strategicznego rozwoju lokalnego i regionalnego. Ekspert i członek Komisji Konkursowej Oceny Projektów regionalnych programów operacyjnych.

Współautor opracowań dokumentacji do ponad 400 wniosków o dotacje z funduszy europejskich. Beneficjent dotacji z różnych programów - pozyskujący i rozliczający projekty, jako osoba fizyczna, pracownik firmy, właściciel firmy, prezes stowarzyszenia, dyrektor biura zarządu lokalnej grupy działania i lokalnej grupy rybackiej oraz zastępca wójta gminy.



FUNDUSZE EUROPEJSKIE NOWEJ PERSPEKTYWY NA PRZEDSIĘWZIĘCIA TURYSTYCZNE

Uwagi ogólne

Inwestujemy czy wydajemy pieniądze publiczne/z dotacji? Każdy tworzący projekt i ubiegający się o dotację powinien przeanalizować jego koszty i korzyści zależne od rodzaju projektu:

- ekonomiczne (koszty leczenia/jakość życia/wartości/liczba przyjazdów do regionu/czas przejazdu/wizerunek);
- finansowe (zysk/pieniądze/trwałe, pasywne przychody/koszty utrzymania).

Jedna z definicji słowa „projekt” mówi, że jest to problem zaplanowany do rozwiązania (Joseph Juran). Czyli z założenia po zrealizowaniu projektu powinniśmy osiągnąć rezultat jakim będzie rozwiązanie konkretnego problemu – oczywiście zdefiniowanego/zaplanowanego na etapie tworzenia projektu.

Kilkadziesiąt lat temu przemysłowiec H. Boettinger określił zarządzanie jako sztukę, czyli twórcze po-

rządkowanie chaosu organizacyjnego, do którego wymagane są 3 składniki:

- wizja artysty,
- znajomość rzemiosła,
- skuteczne komunikowanie się.

Można je odnieść do procesu tworzenia projektów, zwłaszcza do projektów turystycznych.

Od grudnia 2009 r. turystyka posiada własną podstawę prawną. Jednak w obecnych wieloletnich ramach finansowych (WRF) na lata 2021–2027 nadal nie przewidziano dla niej osobnego budżetu³⁶. Artykuł 6 lit. d) i tytuł XXII, art. 195 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE).

W związku z tym źródeł finansowania projektów turystycznych w okresie programowania 2021–2027 powinniśmy poszukiwać w obszarach powiązanych z turystyką, takich jak kultura, dziedzictwo kulturowe, przyroda, różnorodność biologiczna, cyfryzacja, klimat, rewitalizacja, prozdrowotność, innowacja, przedsiębiorczość, rozwój lokalny, włączenie społeczne, podnoszenie kompetencji.

W okresie 2022–2023 nastąpi kumulacja możliwości/konkursów do ubiegania się o dotację – od beneficjentów tych dotacji zależy, czy projekty będą inwestycjami czy tylko wydatkami. Rozwój turystyczny danego regionu to powinna być zaplanowana droga, składająca się z konkretnych projektów do realizacji. Pozyskanie dotacji na projekt nie jest celem, a narzędziem pozwalającym osiągnąć założone cele. Tylko wtedy będziemy mogli osiągnąć trwałe, dobre zmiany w turystyce w regionach.

Programowanie rozwoju Unii Europejskiej prowadzone jest w okresach 7-letnich. Obecna perspektywa finansowa obejmuje lata 2021–2027. Każda z kilku ostatnich perspektyw wdrażana była z 1–2-letnim okresem opóźnienia. Perspektywa 2021–2027 jeszcze w zapowiedziach z 2020 roku miała być pierwszą wdrożoną bez opóźnienia ze względu na potrzebę dokapitalizowania gospodarki po skutkach pandemii. Jednak według stanu na koniec 2021 roku, pierwsze konkretne środki dla beneficjentów z obecnej perspektywy będą dostępne w 3–4 kwartale 2022 roku. Prace nad ich uruchomieniem ciągle trwają, w tym dotyczą ich odpowiedniego zaprogramowania. Między innymi opracowywane są dokumenty, które posłużą do pozakonkursowego zakontraktowania znacznej ich części. Tworzone dokumenty muszą wpisywać się w cele polityki spójności UE na lata 2021–2027:

1. Bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa.
2. Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa.
3. Lepiej połączona Europa.
4. Europa o silniejszym wymiarze społecznym.
5. Europa bliżej obywateli.
6. Łagodzenie skutków transformacji w kierunku gospodarki neutralnej dla klimatu.

Należy również wspomnieć o Wspólnej Polityce Rolnej (WPR). Data rozpoczęcia nowej WPR została przesunięta na 1 stycznia 2023 r. W związku z tym obecnie możemy bazować tylko na informacjach ze wstępnych projektów dokumentów. Warto śledzić zachodzące w tym zakresie zmiany – WPR jest głównym źródłem finansowania dla LGD oraz małej infrastruktury publicznej, a także przedsiębiorczości na obszarach wiejskich.

30 listopada 2021 roku Rada Ministrów przyjęła uchwałę w sprawie przyjęcia projektu Umowy Partnerstwa dla realizacji polityki spójności 2021–2027 w Polsce. Umowa Partnerstwa została oficjalnie przekazana do Komisji Europejskiej w dniu 15 grudnia 2021 r. Zgodnie z rozporządzeniem unijnym 2021/1060, regulującym realizację polityki spójności, Komisja Europejska ma 4 miesiące od czasu przekazania UP przez państwo członkowskie na wydanie decyzji zatwierdzającej UP³⁷.

Projekt Umowy Partnerstwa określa kontekst strategiczny wykorzystania funduszy europejskich w latach 2021–2027. Dokument wskazuje na oczekiwane rezultaty oraz obowiązujące ramy finansowe, a także zawiera propozycję podziału środków polityki spójności między programy w przyszłej perspektywie finansowej. Projekt Umowy Partnerstwa stanowi mandat negocjacyjny w procesie uzgodnienia z Komisją Europejską.

W ramach Umowy Partnerstwa Polska ma do dyspozycji 76 mld euro, z czego 72,2 mld euro dotyczy tradycyjnych funduszy Polityki Spójności, tj. Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus oraz Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury. Pozostałe 3,8 mld euro pochodzi z nowego funduszu, stworzonego dla celów łagodzenia negatywnych skutków transformacji energetycznej, tj. przechodzenia z gospodarki opartej na konwencjonalnych źródłach energii na gospodarkę opartą na źródłach odnawialnych. Jest to Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji. Umowę Partnerstwa będą realizować programy zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. 60% środków będzie wdrażanych na poziomie krajowym, natomiast 40% w programach regionalnych.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego służy wzmocnieniu spójności gospodarczej

i społecznej Unii Europejskiej. Ma on łagodzić dysproporcje w rozwoju europejskich regionów i zmniejszać braki w zakresie rozwoju regionów znajdujących się w najmniej korzystnej sytuacji. Fundusz Spójności służy redukowaniu dysproporcji gospodarczych i społecznych oraz promowaniu zrównoważonego rozwoju. W jego ramach realizowane są strategiczne projekty w obszarach ochrony środowiska i transportu, w tym transeuropejskich sieci transportowych (TEN-T).

Europejski Fundusz Społeczny PLUS ma być głównym narzędziem UE służącym zwiększeniu spójności społecznej i gospodarczej, odpowiadaniu na wyzwania rynku pracy i wyzwania społeczne oraz stymulowaniu zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez inwestowanie w kapitał ludzki. EFS+ będzie obejmował obecnie rozproszone instrumenty: EFS, Inicjatywę na rzecz osób młodych (YEI), Europejski Fundusz Pomocy Najbardziej Potrzebującym (FEAD) oraz Europejski Program na rzecz Zatrudnienia i Innowacji Społecznych (EaSI). Proponowane fundusze polityki spójności będzie uzupełniał Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, który jest częścią Europejskiego Zielonego Ładu (European Green Deal) i elementem (I filarem) Mechanizmu Sprawiedliwej Transformacji. Celem FST jest łagodzenie skutków społecznych i ekonomicznych transformacji energetycznej.

Europejski Fundusz Morski, Rybacki i Akwakultury to fundusz na rzecz unijnej polityki morskiej i rybołówstwa. Celem funduszu jest szeroko rozumiane wsparcie społeczności nadmorskich, w tym m.in. wspieranie rybaków w przechodzeniu na zrównoważone rybołówstwo czy finansowanie projektów przyczyniających się do tworzenia nowych miejsc pracy oraz podnoszenia jakości życia społeczności nadmorskich w Europie.

Znamy już podział środków na poszczególne programy³⁸:

1. Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko (FENIKS) – następca Programu Infrastruktura i Środowisko (POIIŚ). Program przyczyni się do rozwoju gospodarki niskoemisyjnej, ochrony środowiska oraz przeciwdziałania i adaptacji do zmian klimatu. FENIKS wesprze również inwestycje transportowe oraz dofinansuje ochronę zdrowia i dziedzictwo kulturowe. Planowany budżet to ponad 25 mld euro.
2. Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) – program jest kontynuacją dwóch wcześniejszych programów: Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 (POIG) oraz Inteligentny Rozwój 2014–2020 (POIR). FENG będzie wspierał realizację projektów badawczo-rozwojowych, innowacyjnych oraz takich, które zwiększają konkurencyjność polskiej gospodarki. Z progra-

³⁶ europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/126/tourism

³⁷ gov.pl/web/fundusze-regiony/umowa-partnerstwa

³⁸ funduszeuropejskie.gov.pl

mu będą mogli skorzystać m.in. przedsiębiorcy, instytucje z sektora nauki, konsorcja przedsiębiorstw oraz instytucje otoczenia biznesu, w szczególności ośrodki innowacji. Planowany budżet to ok. 7,9 mld euro.

3. Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS) – następca Programu Wiedza Edukacja Rozwój (POWER). Główne obszary działania FERS to: praca, edukacja, zdrowie oraz dostępność. Program będzie wspierał projekty z zakresu: poprawy sytuacji osób na rynku pracy, zwiększenia dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, zapewnienia opieki nad dziećmi, podnoszenia jakości edukacji i rozwoju kompetencji, integracji społecznej, rozwoju usług społecznych i ekonomii społecznej oraz ochrony zdrowia.
4. Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy (FERC) – następca programu Polska Cyfrowa (POPC), który w latach 2014–2020 wspierał cyfryzację w Polsce. FERC będzie koncentrował się przede wszystkim na: zwiększeniu dostępu do ultraszybkiego Internetu szerokopasmowego, udostępnianiu zaawansowanych e-usług pozwalających w pełni na elektroniczne załatwienie spraw obywateli i przedsiębiorców, zapewnieniu cyberbezpieczeństwa w ramach nowego dedykowanego obszaru interwencji, rozwoju gospodarki opartej na danych, wykorzystującej najnowsze technologie cyfrowe, rozwoju współpracy międzysektorowej na rzecz tworzenia cyfrowych rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych, wsparciu rozwoju zaawansowanych kompetencji cyfrowych, w tym również w obszarze cyberbezpieczeństwa dla jednostek samorządu terytorialnego (JST) i przedsiębiorców. Planowany budżet FERC to ok. 2 mld euro.
5. Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej (FEPW) – nowy program dla makroregionu Polski Wschodniej, który będzie koncentrował się na czterech głównych obszarach: wzmocnienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, energia i ochrona klimatu, spójna sieć transportowa i zwiększenie dostępności transportowej oraz aktywizacja kapitału społecznego, rozwój turystyki i usługi uzdrowiskowe. Oprócz 5 województw dotychczas objętych wsparciem: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego, z nowego programu będzie korzystać także województwo mazowieckie bez Warszawy i dziewięć otaczających ją powiatów. W puli FEPW jest ok. 2,5 mld euro.
6. Pomoc Techniczna dla Funduszy Europejskich (PTFE) – program ma trzy główne priorytety: skuteczne instytucje, skuteczni beneficjenci i skuteczna komunikacja. Środki z Pomocy Technicznej zostaną przeznaczone m.in. na: szkolenia dla beneficjentów korzystających z Funduszy Europejskich, rozwój krajowego systemu informatycznego umożliwiającego aplikowanie i rozliczanie projektów unijnych, działania informacyjno-promocyjne zwiększające wiedzę o Funduszach w Polsce. Budżet programu wyniesie 0,5 mld euro.
7. Fundusze Europejskie na rzecz Sprawiedliwej Transformacji (FEST) – 4,4 mld euro (pomoc w transformacji dla regionów górniczych: śląskiego, małopolskiego, dolnośląskiego, wielkopolskiego, łódzkiego i lubelskiego).
8. Fundusze Europejskie Pomoc Żywnościowa (FEPŻ) – 0,475 mld euro.
9. Fundusze Europejskie dla Rybactwa – 0,5 mld euro.
10. 1Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej – 0,56 mld euro.
11. Fundusze Europejskie na programy regionalne:
 - dolnośląskie – 1,67 mld euro,
 - kujawsko-pomorskie – 1,75 mld euro,
 - lubelskie – 2,27 mld euro,
 - lubuskie – 861 mln euro,
 - łódzkie – 2,29 mld euro,
 - małopolskie – 2,32 mld euro,
 - mazowieckie – 2,00 mld euro,

- opolskie – 920 mln euro,
- podkarpackie – 2,18 mld euro,
- podlaskie – 1,25 mld euro,
- pomorskie – 1,67 mld euro,
- śląskie – 2,79 mld euro,
- świętokrzyskie – 1,40 mld euro,
- warmińsko-mazurskie – 1,73 mld euro,
- wielkopolskie – 1,67 mld euro,
- zachodniopomorskie – 1,61 mld euro.

Jako przykład zapisów dotyczących możliwości pozyskania środków na projekty turystyczne na podstawie projektu Umowy Partnerstwa posłużą informacje dla Celu 4 „Europa o silniejszym wymiarze społecznym”³⁹.

Dla osiągnięcia celów w ramach obszaru kultura i turystyka konieczne jest wsparcie działań na rzecz:

- tworzenia i rozwijania miejsc/przestrzeni aktywności społecznej inspirowanych działalnością kulturalną. Przedsięwzięcia infrastrukturalne w sektorze kultury ukierunkowane będą na rozwijanie aktywności społecznej m.in. poprzez tworzenie/adaptację/dostosowanie budynków i przestrzeni (otoczenia) do realizacji oferty kulturalno-edukacyjnej, rozwój innowacji społecznych. Efektem będzie przestrzeń do organizacji m.in. spotkań, warsztatów, szkoleń, edukacji kulturalnej i artystycznej, inspiracji twórczej, w tym dla grup wymagających działań włączających;
- wzmocnienia potencjału turystycznego zabytków o szczególnym znaczeniu i ich oddziaływanie na rozwój gospodarczy. Realizowane będą przedsięwzięcia dotyczące rozwoju infrastruktury, obejmujące m.in. renowację, modernizację, ochronę i rozwój infrastruktury zabytkowej w celu podniesienia jej atrakcyjności turystycznej i dostępności poprzez likwidację barier fizycznych dla niepełnosprawnych;
- udostępnienia i ułatwienia dostępu do dóbr kultury oraz zastosowania nowoczesnych technologii poszerzających krąg odbiorców oferty – projekty polegające m.in. na konserwacji zabytków ruchomych oraz zabytkowych muzealiów, starodruków, księgozbiorów, materiałów bibliotecznych, archiwalnych i zbiorów audiowizualnych (w tym filmowych) oraz ich ochrona i udostępnienie, także przez proces digitalizacji;
- wsparcia dla projektów zrównoważonej turystyki w celu zwiększenia zatrudnienia i stworzenia wysokiej jakości miejsc pracy, zwłaszcza dla społeczności znajdujących się w trudnej sytuacji, z wykorzystaniem potencjału podmiotów ekonomii społecznej;
- wspierania konkurencyjności i odporności sektora turystycznego (ulepszenie infrastruktury turystycznej, dywersyfikacja produktów, zastosowanie modeli biznesowych);
- inwestycji w obiekty/miejsca tworzące turystyczne szlaki tematyczne (obiekty/miejsca odwołujące się do walorów historycznych, kulturowych, przyrodniczych) lub turystyczne szlaki rodzajowe (np. kajakowe, rowerowe), w tym poprawę ich dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, osób z niepełnosprawnościami.

Projekty turystyczne będą miały charakter zintegrowany, tj. będą zakładały oddziaływanie na gospodarkę, środowisko i życie społeczne w regionie (np. rynek pracy, przedsiębiorczość, ochronę przyrody, edukację lub włączenie społeczne). Przy wyborze projektów do dofinansowania, na etapie kryteriów wyboru, znajdą zastosowanie aspekty dotyczące m.in. planu współpracy z otoczeniem (z samorządem lokalnym, przedsiębiorcami, NGO), strategii promocji, partycypacji w procesie decyzyjnym lub projektowaniu działań inwestycyjnych; oferty kulturalnej w kontekście włączenia społecznego; analizy oddziaływania na bezpośrednie otoczenie i tworzenie miejsc pracy oraz trwałości finansowej projek-

³⁹ Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021–2027 w Polsce; Warszawa, listopad 2021 r.

tów (w tym m.in. analizy popytu). Ponadto projekty powinny wpisywać się w strategię sektorowe lub regionalne strategię rozwoju. Inwestycje w kulturę i turystykę w CP4 będą respektować zasadę zrównoważonego oddziaływania na środowisko, potrzebę rozwoju cyfrowego, zasadę dostępności dla osób ze specjalnymi potrzebami, zasadę stabilności i efektywności finansowej oraz odporności na kryzys.

W ramach kultury i turystyki priorytetowo traktowane będą inwestycje na obszarach wskazanych w Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) i w KSRR 2030 jako obszary strategicznej interwencji.

Działania w ramach CP4 w turystyce będą realizowane głównie przez podmioty publiczne, zaś projekty będą dotyczyły głównie turystycznych szlaków tematycznych, turystycznych szlaków rodzajowych (np. kajakowych, rowerowych) i innych produktów turystycznych (odwołujących się do walorów historycznych, kulturowych, przyrodniczych). Inwestycje w publiczną, ogólnodostępną infrastrukturę staną się fundamentem dla rozwoju MSP prowadzących działalność w branży turystycznej.

Drugim przykładem zapisów dotyczących możliwości pozyskania środków na projekty turystyczne na podstawie projektu Umowy Partnerstwa jest Cel 5 „Europa bliżej obywateli”⁴⁰. Zakres wsparcia w CP5 wynika ze strategii terytorialnych (dla ZIT i IIT) i lokalnych strategii rozwoju (dla RLKS), o których mowa odpowiednio w art. 29 i art. 32 rozporządzenia ogólnego. Strategie powinny być opracowane z uwzględnieniem lokalnych powiązań funkcjonalnych oraz bazować na potencjałach i potrzebach terytoriów i uwzględniać zintegrowane podejście. W ramach tego celu – zgodnie z rozporządzeniem ogólnym – mogą być finansowane projekty właściwe dla wszystkich celów polityki spójności (CP1–CP6), od przedsięwzięć z zakresu infrastruktury, przedsiębiorczości, środowiska, kultury i turystyki, kapitału ludzkiego, przez rozwój cyfrowy, po przypisane wyłącznie do CP5 kody interwencji:

- I. ochrona, rozwój i promowanie publicznych walorów turystycznych i usług turystycznych,
- II. ochrona, rozwój i promowanie dziedzictwa kulturowego i usług w dziedzinie kultury,
- III. ochrona, rozwój i promowanie dziedzictwa naturalnego i ekoturystyki poza obszarami Natura 2000,
- IV. fizyczna odnowa i bezpieczeństwo przestrzeni publicznych,
- V. inicjatywy na rzecz rozwoju terytorialnego, w tym przygotowanie strategii terytorialnych.

Wsparcie obszaru funkcjonalnego w ramach CP5 może dotyczyć działań z zakresu kultury

i turystyki. Strategie terytorialne i strategię rozwoju lokalnego oparte na potencjale turystycznym czy kulturowym danego obszaru, w połączeniu z działaniami z zakresu rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego, z zastosowaniem nowych technologii, są szansą na rozwój przedsiębiorczości lokalnej i tworzenie trwałych miejsc pracy.

Szczególnym rodzajem działań podejmowanych w ramach CP5 będzie kontynuacja procesu wyprowadzania ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych. Wspierane będą kompleksowe, zintegrowane działania na rzecz: lokalnej społeczności i gospodarki, ładu przestrzennego i zrównoważonego gospodarowania przestrzenią, skoncentrowane terytorialnie i prowadzone przez interesariuszy rewitalizacji na podstawie gminnego programu rewitalizacji.

Drugim ważnym źródłem możliwego finansowania w okresie 2021–2027 jest Fundusz Odbudowy (Next Generation EU), który jest odpowiedzią Unii Europejskiej na nowe zagrożenia i wyzwania, jakie spowodowała pandemia. Ma dwa główne cele:

- odbudowę i przywracanie odporności gospodarek UE na ewentualne kryzysy,

- przygotowanie na przyszłe, nieprzewidziane okoliczności.

Największą częścią Funduszu Odbudowy jest Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (RRF – Recovery and Resilience Facility). Fundusz składa się też z mniejszych programów⁴¹.

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej opracowało Krajowy Plan Odbudowy (KPO), który jest podstawą do sięgnięcia po pieniądze z Instrumentu na Rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności. Obecnie trwają szczegółowe uzgodnienia dokumentu z Komisją Europejską.

W ramach Instrumentu na Rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności Polska będzie miała do dyspozycji ok. 58,1 mld euro, w tym:

- 23,9 mld euro w formie dotacji,
- 34,2 mld euro w pożyczkach.

W największym skrócie pieniądze z Instrumentu na Rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności zostaną przeznaczone na prorozwojowe inwestycje, w obszarach:

- Transformacja cyfrowa,
- Odporność i konkurencyjność gospodarki,
- Energia i zmniejszenie energochłonności,
- Dostępność i jakość systemu ochrony zdrowia,
- Zielona i inteligentna mobilność.

Możliwe formy finansowania w okresie 2021–2027:

1. Dotacja – tylko dla wybranych rodzajów projektów, odchodzenie od dotacji w kierunku instrumentów zwrotnych.
2. Pożyczka – preferencyjne warunki, częściowo umarzalna.
3. Gwarancja – zabezpieczenie np. źródła finansowania.
4. Partnerstwo Publiczno-Prywatne – rekomendowane w Umowie Partnerstwa do projektów inwestycyjnych.
5. Mieszane – łączenie różnych form.

Programy na szczeblu europejskim mogące być źródłem finansowania projektów turystycznych – niektóre konkursy są już dostępne:

1. Horyzont 2020: kpk.gov.pl
2. Life: gov.pl/web/nfosigw/program-life
3. Kreatywna Europa: kreatywna-europa.eu
4. Erasmus Plus: erasmusplus.org.pl
5. Interreg: interregeurope.eu

Programy w ramach Interreg⁴²:

- Polska – Saksonia
- Polska – Słowacja
- Południowy Bałtyk
- Polska – Białoruś – Ukraina
- Polska – Rosja
- Meklemburgia Pomorze Przednie

⁴⁰ Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021–2027 w Polsce; Warszawa, listopad 2021 r.

⁴¹ gov.pl/web/planodbudowy/czym-jest-kpo2

⁴² Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021–2027 w Polsce; Warszawa, listopad 2021 r.

- Brandenburgia – Polska
- Czechy – Polska
- Litwa – Polska
- Region Morza Bałtyckiego
- Europa Środkowa
- Interreg EUROPA
- ESPON
- URBACT
- INTERACT

Proces aplikowania

Na dobry projekt, który powinien mieć szansę na uzyskanie dofinansowania, składa się kilka kluczowych elementów: Beneficjent, Konkurs, Pomysł, Dokumentacja. Odpowiednio dobrane i dopracowane w całość dają realną szansę na realizację i uzyskanie finansowania. Proces aplikacji już się rozpoczął – mimo, że jeszcze nie ma żadnego ogłoszonego konkursu. Trwają prace związane z opracowaniem dokumentów strategicznych i precyzujących kierunki wydatkowania środków w okresie 2021–2027. Każdy samorząd województwa tworzy Kontrakt Programowy, wskazujący konkretne, duże projekty do realizacji.

» RYSUNEK 5 ELEMENTY SKŁADOWE DOBREGO PROJEKTU



Źródło: Opracowanie własne

1. Pomysł

Odpowiadający potrzebom, rozwiązujący konkretny problem, osiągający wspólne cele, sieciowy, innowacyjny, markowy, partnerski, będący inwestycją.

2. Beneficjent

Jaki podmiot będzie optymalnym realizatorem/beneficjentem wypracowanego pomysłu. Podmiot samodzielny czy partnerstwo. Partnerstwo formalne instytucjonalne (ROT, LOT, związek JST itp.) czy tylko

do projektu (porozumienie). A może partnerstwo nieformalne – dogadajmy się, ustalmy wspólne cele, podzielmy zadaniami. Każdy robi swoje, ale wspólnie zmierzamy w jednym kierunku.

3. Konkurs

Konkurs do projektu czy projekt do konkursu. Tutaj dochodzi do wielu kompromisów, niestety, wielokrotnie ze szkodą dla efektów końcowych projektu. Dopasowanie konkursów do naszych potrzeb jest różne. Kryteria punktowe będą preferowały określone rodzaje projektów – tworząc projekt będziemy chcieli się wpisać w te kryteria (robić projekt pod kryteria). Nie wszystkie zadania zaplanowane w projekcie będą możliwe do finansowania w danym konkursie – szukajmy dla nich innych źródeł finansowania lub zaplanujmy własne środki na ten cel. Konkursów na projekty typowo turystyczne będzie bardzo mało – każdy pomysł będzie wymagał uzupełniających działań turystycznych.

4. Dokumentacja (gotowość dokumentacyjna/montaż finansowy)

Gotowość dokumentacyjna – mamy wizję pomysłu, dokumentację koncepcyjną, program funkcjonalno-użytkowy (PFU) czy pozwolenie na budowę. Im jesteśmy bardziej zaawansowani w przygotowaniach, tym nasze szanse w konkursach o dotacje rosną.

Montaż finansowy – w jaki sposób sfinansujemy:

- wkład własny (zwiększona składka członkowska, pożyczka – czy projekt zarobi na jej spłatę?);
- zabezpieczenie płynności (na realizację projektu i bieżącą działalność);
- podatek VAT (gdy niekwalifikowany odzyskujemy z bieżącej działalności, okresowe zwroty z urzędu skarbowego);
- niekwalifikowane (źródło pokrycia zaplanowanych i nieplanowanych kosztów – nawet do 10% wartości projektu);
- zabezpieczenie prawidłowej realizacji (w zależności od konkursu weksel in blanco – kto podpisze?, poręczenie, zabezpieczenie na nieruchomości, gwarancja ubezpieczeniowe czy bankowa);
- zarządzanie realizacją i rozliczenie (czy da się sfinansować z projektu, czy instytucjonalnie jesteśmy na to przygotowani);
- zachowanie trwałości (zapewnienie 3–5 lat trwałości funkcjonowania projektu, jakie będą koszty i źródło ich finansowania).

5. Inne ważne elementy:

a. Poprawki

Uwagi/uzupełnienia projektu na etapie oceny formalnej lub merytorycznej są zawsze, i jeżeli tylko dają się wprowadzić, to jest OK. W zależności od konkursu można poprawić/uzupełnić różne informacje/dokumenty.

b. Wyniki

Jesteśmy na liście projektów:

- wybranych do dofinansowania – gratulujemy,
- rezerwowych – gratulujemy, ale niestety czekamy, analizujemy kartę oceny projektu pod kątem możliwego odwołania (czy punkty zostały nam prawidłowo przyznane),
- odrzuconych – analizujemy kartę oceny projektu i drogę odwoławczą: protest do instytucji oceniającej, a później skargę do sądu – nie bójmy się korzystać z tej drogi, gdy nie zgadzamy się z przyznaną oceną; przeanalizujmy wyroki sądów w sprawach podobnych do naszej.

c. Umowa

Projekt umowy – przeczytajmy najlepiej przed złożeniem wniosku o dotację. Ustalmy w jakiej formie będzie dokonane zabezpieczenie prawidłowej realizacji projektu.

d. Realizacja i rozliczenie

Najważniejsze na koniec – na etapie tworzenia projektu zaplanujmy dokładnie jak będziemy go realizować. Tak, realizacja pewnie dopiero za rok, nie wiadomo, czy dostaniemy, tyle rzeczy się zmienia ... Rozpiszmy symulację działań w czasie i przestrzeni, uwzględnijmy przepływy finansowe, sprawy organizacyjne i osobowe. Wiem: „jakoś to będzie” – czy jednak „jakość to będzie”. Jedna literka, a różnica ogromna.

Przydatne źródła wiedzy (serwisy i strony www)

1. mapadotacji.gov.pl

Mapa Dotacji

Zdjęcia, prezentacje, opisy, możliwość identyfikacji projektów – bardzo inspirujące źródło informacji, możliwości i pomysłów na nowy projekt.

Mapa Dotacji to serwis internetowy prezentujący projekty realizowane na terytorium Polski, współfinansowane z Funduszy Europejskich w perspektywach 2004–2006, 2007–2014 oraz 2014–2021. Mapa Dotacji zawiera prawie 300 000 projektów, które otrzymały dofinansowanie.

2. kwalifikator.parp.gov.pl

Kwalifikator MŚP

Czy gmina jest/może być przedsiębiorcą?

Czy nie prowadząc działalności gospodarczej można być przedsiębiorcą?

Powiązania osobowe, kapitałowe a może przedsiębiorstwo partnerskie?

Bardzo ważne jest ustalenie czy organizacja/podmiot ubiegająca/-y się o dotację jest czy nie jest przedsiębiorcą oraz jaki poziom dofinansowania może uzyskać?

Kryteria⁴³ na podstawie których dane przedsiębiorstwo zakwalifikować możemy do sektora MŚP określa Załącznik I do rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu („Rozporządzenie 651/2014”). Pierwsze kryterium to liczba zatrudnionych osób – musi być ich mniej niż 250. Kolejne, to wielkość rocznego obrotu oraz roczna suma bilansowa – aby przedsiębiorstwo można było uznać za MŚP, jego roczny obrót nie może przekraczać 50 mln euro lub jego roczna suma bilansowa nie może przekraczać 43 mln euro. Określając status przedsiębiorstwa należy również uwzględnić jego powiązania z innymi przedsiębiorstwami lub innymi podmiotami, takimi jak np. uczelnie wyższe czy jednostki samorządu terytorialnego. Przed użyciem Kwalifikatora należy zapoznać się z Załącznikiem I do Rozporządzenia 651/2014.

Rozporządzenie określa rodzaje możliwej pomocy do uzyskania. Pojawia się również definicja „turystyki”, która obejmuje następujące obszary działalności, zgodnie z klasyfikacją NACE (statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej):

⁴³ kwalifikator.parp.gov.pl/

- NACE 55: zakwaterowanie;
- NACE 56: działalność usługowa związana z wyżywieniem;
- NACE 79: działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane;
- NACE 90: działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką;
- NACE 91: działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą;
- NACE 93: działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna.

3. sudop.uokik.gov.pl

System Udostępniania Danych o Pomocy Publicznej

Baza SUDOP zawiera informacje o:

- wdrażanych w Polsce środkach pomocowych,
- pomocy udzielonej w ramach wdrażanych w Polsce środków pomocowych,
- wszelkiej pomocy publicznej i pomocy de minimis udzielonej danemu beneficjentowi.

4. funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka

Wyszukiwarka dotacji

Funkcjonuje jako element strony funduszeuropejskie.gov.pl – Portalu Funduszy Europejskich. Pozwala na wyszukanie aktualnych jak i historycznych konkursów o dotację.

5. bazakonkurencyjnosci.funduszeuropejskie.gov.pl

Baza Konkurencyjności

Internetowa baza ofert zawierająca ogłoszenia beneficjentów. Wyszukiwarka ogłoszeń pozwala w szybki i łatwy sposób odnaleźć zapytania ofertowe zamieszczone przez beneficjentów. Publikacja ogłoszeń beneficjentów jest warunkiem spełnienia tzw. zasady konkurencyjności. Zasada konkurencyjności odnosi się do beneficjentów korzystających z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i jest regulowana na poziomie wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków. Internetowa baza ofert pozwala w jednym miejscu zgromadzić zamówienia składane przez beneficjentów/wnioskodawców.



OKIEM PANELISTÓW - WNIOSKI I POSTULATY Z DYSKUSJI

Uczestnicy dyskusji:

- **Jakub Feiga** – dyrektor Biura Zarządu Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej
- **Andrzej Górski** – prezes Lokalnej Organizacji Turystycznej Wokół Drawy
- **Radosław Kamiński** – koordynator projektu Dwory Południowego Bałtyku – Stowarzyszenie Turystyczne „Kaszuby Północne” Lokalna Organizacja Turystyczna
- **Wiesław Kapel** – Wójt Gminy Lubaczów
- **Joanna Kardasińska** – prezes Fundacji na rzecz Zamku Książęcego Niemodlin
- **Agnieszka Kombel-Gawlik** – dyrektor Biura Zarządu Stowarzyszenia Wielkie Jeziora Mazurskie
- **Marcin Pałach** – prezes Zarządu Tarnowska Organizacja Turystyczna
- **Katarzyna Podhorodecka** – główny specjalista, Departament Turystyki, Ministerstwo Sportu i Turystyki
- **Kamila Rola-Rebandel** – biuro programu Kreatywna Europa, Komponent Kultura
- **Marek Rybak** – dyrektor Baseny Mineralne Solec-Zdrój
- **Rafał Szlachta** – prezes Polskiej Organizacji Turystycznej
- **Małgorzata Wilk-Grzywna** – dyrektor biura Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Świętokrzyskiego
- **Tadeusz Wojciechowski** – koordynator Zespołu Erasmus+ Sport, Narodowa Agencja Programu Erasmus+
- **Anna Zabłocka-Szyber** – Ekspert, Departament Marketingu, Polska Organizacja Turystyczna

Tematem wiodącym panelu dyskusyjnego, który prowadził Paweł Walczyszyn było poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące przygotowania i realizacji wniosków na dofinansowanie zewnętrznych projektów. Podczas panelu dyskusyjnego uczestnicy dyskusji zdiagnozowali najważniejsze cechy dobrego projektu turystycznego, zwracając uwagę na wiele kluczowych aspektów, w szczególności:

- pomysł
- strategię obszaru
- oddziaływanie na otoczenie
- zarządzanie i partnerstwo.

1. Dobry projekt jest dokładnie przemyślany już na etapie pomysłu, czyli kreowania produktu. Aby stworzyć dobry projekt turystyczny, a w konsekwencji atrakcyjny produkt, należy zwrócić uwagę, żeby był on rozwojowy, tzn. był pewnym zaczynem do realizacji kolejnych projektów, zarówno własnych jak i realizowanych w tzw. otoczeniu. Na co zwrócić uwagę na etapie pomysłu/kreowania produktu turystycznego?

- Badajmy potrzeby – każdy projekt należy poprzedzić odpowiednimi badaniami, dzięki czemu jest szansa dotrzeć do odpowiedniej grupy docelowej.
- Angażujmy i włączajmy partnerów – niezbędne jest zaangażowanie partnerów projektu na każdym etapie prac, zwłaszcza planowania/przygotowania. Twórzmy też warunki do włączania się nowych partnerów/podmiotów. Jest to niezbędne dla efektów i ich trwałości.
- Stawiamy na innowacyjność – to ona jest niezwykle istotna dla konkurencyjności produktu turystycznego.
- Cyfryzujemy /digitalizujemy turystykę – potrzeby w tym zakresie stale rosną.
- Wdrażajmy Program Dostępność Plus – zapewnimy osobom o szczególnych potrzebach, aby dzięki realizowanym projektom swobodnego dostępu do dóbr, usług oraz możliwości udziału w życiu społecznym i publicznym osób o szczególnych potrzebach.
- Twórzmy projekty wielosezonowe, z trwałymi efektami.
- Uwzględniamy międzynarodowość w projekcie np. poprzez informacje dostępne w różnych językach i pamiętajmy o potrzebach turystyki zrównoważonej, w tym przeciwdziałaniu zmianom klimatu i nadmiernemu obciążeniu ruchem turystycznym.

2. Dobry projekt wpisuje się idealnie w strategię rozwoju obszaru. Projekty turystyczne, co do zasady, są mocno powiązane z otoczeniem i dotyczą różnych dziedzin życia. W związku z tym muszą wpisywać się w strategię/plan rozwoju danego obszaru. Na co zwrócić uwagę, aby faktycznie wpisać się w strategię obszaru?

- Włączajmy się w pracę organów administracji publicznej nad opracowaniem strategii czy innych dokumentów programowych dla obszaru, którego dotyczy planowany projekt.
- Działajmy także w oparciu o własne dokumenty planistyczne – realizujmy zaplanowane w nich projekty, a nie projekty, na które akurat można pozyskać dotację.
- Zwracajmy uwagę na wykorzystanie potencjałów/zasobów endogenicznych oraz autentycznego dziedzictwa naturalnego i kulturowego, co pozwoli na stworzenie unikatowych projektów turystycznych.

3. Dobry projekt, to projekt o dużym oddziaływaniu na otoczenie. Na co zwrócić uwagę, aby projekt miał duże oddziaływanie na otoczenie?

- Starajmy się, aby nasz projekt był lokomotywą rozwoju gospodarczego danego miejsca (regionu, miasta) oraz prawdziwym impulsem dla rozwoju biznesu, tj. by, wyzwolił inicjatywę przedsiębiorców, którzy zainwestują i będą współtworzyć produkty turystyczne. Aby tak się stało, musi wpisywać się w strategię danego miejsca oraz zostać poprzedzony badaniem potrzeb turystów.
- Jeżeli reprezentujemy podmiot publiczny/partnerski, powinniśmy zwrócić uwagę, czy nasz projekt nie będzie konkurował na warunkach uprzywilejowanych z podmiotami gospodarczymi. Kluczową rolę podmiotów publicznych/partnerstw turystycznych powinno być tworzenie publicznej ogólnodostępnej infrastruktury turystycznej. Będzie ona uzupełniać ofertę podmiotów komercyjnych współtworząc atrakcyjny turystycznie wizerunek regionu. Przykład oddziaływania: Oddziaływanie projektu powinno opierać się na formule proporcji: 1 część środki własne (budżet publiczny), 3 części dotacja, 4 części – efekt w postaci inwestycji sektora gospodarczego i społecznego. Łącznie dzięki wydaniu 1 mln zł powinniśmy uzyskać efekt w postaci inwestycji sektora społecznego i gospodarczego w region o wartości 8 mln.



» RYSUNEK 4 STRUKTURA POŻĄDANEGO ODDZIAŁYWANIA – ROZWÓJ REGIONALNY: 1+3 -> 4 = 8

Źródło: Opracowanie własne

4. Dobry projekt to projekt dobrze zarządzany. Sukces każdego projektu zależy w dużej mierze od jakości zarządzania nim na każdym etapie jego rozwoju, tj. zarówno na etapie przygotowania projektu jak i wdrażania. Na co zwrócić uwagę, aby projekt był dobrze zarządzany?
- Powołajmy profesjonalną instytucję do zarządzania projektem turystycznym. Odpowiednia instytucjonalizacja pozwoli na stworzenie trwałych procesów związanych z bieżącym, jak i strategicznym zarządzaniem oraz dogodnych warunków do realizacji wielu projektów, zachowania ich ciągłości i trwałości.
 - “Wchodźmy” w różne modele i formy partnerstwa. Angażujmy w dyskusję o planowanych projektach wszystkich partnerów, a co za tym idzie – budujmy trwałe partnerstwa projektowe. Każdy z partnerów musi mieć określoną rolę i konkretne zadania do realizacji, ale trzeba również zwrócić uwagę na potrzeby każdego z partnerów. Pamiętajmy, aby bazować na sprawdzonych i doświadczonych partnerach. Nie obawiamy się wchodzić z takimi partnerami w różne, nawet niekonwencjonalne, formy partnerstw. Przykładem ciekawego modelu partnerstwa jest realizacja wspólnego projektu inwestycyjnego w ramach powołanej Instytucji Kultury (Park Dziedzictwa Gór Świętokrzyskich „Łysa Góra”). Instytucję Kultury współprowadzą gmina Nowa Słupia oraz ROT Województwa Świętokrzyskiego. Efektem projektu będzie uruchomienie nowej atrakcji turystycznej w Górach Świętokrzyskich – Parku Legend. Otwarcie obiektu i udostępnienie go turystom przewiduje się na 2023 rok. Obecnie – na etapie projektowym – Instytucja Kultury zarządza projektem (budowa i wyposażenie obiektu), a po jej wybudowaniu będzie zarządzać obiektem turystycznym (operator).
 - Nie powinniśmy się obawiać, jako ROT-y i LOT-y, samodzielnego aplikowania i realizowania projektów turystycznych, zwłaszcza tych o charakterze sieciowym i obszarowym. Lokalne organizacje turystyczne i regionalne organizacje turystyczne ze względu na strukturę członkowską łączą interesy sektora publicznego, prywatnego oraz organizacji pozarządowych. Są zatem szczególnie predestynowane do realizacji tego typu projektów.

W niniejszej publikacji zebrane zostały najważniejsze treści z wykładów wygłoszonych podczas spotkań szkoleniowych specjalistycznych przeznaczonych dla kadr zarządzających w Regionalnych i Lokalnych Organizacjach Turystycznych, samorządach terytorialnych oraz administracji szczebla centralnego.

Tematyka wykładów dotyczyła kluczowych kwestii formatujących bieżące funkcjonowanie oraz zarządzanie turystyką na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, o których środowisko dyskutuje od lat poszukując rozwiązań optymalnych z punktu widzenia organizacyjnego, finansowego i merytorycznego. Stąd w poszczególnych rozdziałach poruszono zagadnienia związane z: kreowaniem marki turystycznej i zarządzaniem marką, komercjalizacją produktów turystycznych, badaniami w turystyce, zwłaszcza w zakresie wpływu ekonomicznego turystyki na gospodarkę regionów, miast, modelami zarządzania turystyką, realizacją efektywnych kampanii promocyjnych oraz źródłami finansowania, po które mówiąc kolokwialnie sięgnąć może turystyka.

Przy tak panoramicznym ujęciu zarówno samych tematów, jak i zagadnień poruszanych w ramach poszczególnych wykładów oraz dyskusji panelowych niezwykle trudno jest dokonać syntetycznego podsumowania.

Najlepszym chyba podsumowaniem treści zawartych w Podręczniku jest niezwykle kompleksowy i przekrojowy artykuł dr Bartłomieja Walasa, który dobrze syntetyzuje zarządzanie turystyką w Polsce, zmiany, których byliśmy i jesteśmy świadkami, bariery, które nas ograniczają. Autor jednocześnie ujmuje spojrzenie na zarządzanie turystyką przez pryzmat takich obszarów tematycznych, jak marka, trendy, zarządzanie komunikacją marketingową, czy też jakże ważne dla ROT-ów i LOT-ów znaczenie i role DMO.

Dr Bartłomiej Walas

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej

Dziekan Wydziału Turystyki w Wyższej Szkole Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej. Specjalista w zakresie polityki turystycznej i marketingu terytorialnego.

W latach 1996-2008 dyrektor Polskiego Ośrodka Informacji Turystycznej w Paryżu a w latach 2008-2017 Wiceprezes i p.o. Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej, odpowiadający za strategię marketingową na rynkach zagranicznych. Członek Rady Ekspertów przy Ministrze Rozwoju i Technologii oraz Rady Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego.

Autor m.in. strategii marketingowej Polski w sferze turystyki, strategii marki hoteli PPH, polityki zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028, autor wielu analiz rynku turystycznego oraz licznych podręczników i artykułów naukowych.



ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ - DO PRZODU CZY DO TYŁU?

Ten prowokacyjny tytuł oznacza zbiór refleksji, tez, pytań dotyczących modernizacji zarządzania turystyką w Polsce, które podnoszone są już od kilku lat w różnych debatach, oficjalnych stanowiskach organizacji turystycznych i samorządowych czy na forach internetowych. Także liczne naukowe analizy związków przyczynowo-skutkowych czy ewolucja teorii marketingu wskazują na „czas na zmianę”. Widzi to także administracja publiczna, chociaż konkretne rozwiązania legislacyjne są nadal w powijakach i nie są powszechnie znane. Jest rzeczą oczywistą, że nie wszystko można, a nawet należy ująć w ramy prawne, bowiem we współczesnym zarządzaniu rekomenduje się rozwiązania tzw. zwinne, uzależnione od bieżących czynników, stopnia zaangażowania interesariuszy czy oceny sytuacji rynkowej. Już w 2017 roku duńscy marketerzy postawili tezę o końcu turystyki jaką znamy („The end of tourism as we know it”), będącą mottem nowoczesnej strategii rozwoju turystyki w Kopenhadze, i wszędzie zaczęto także debatować o epoce post-turystyki. Nie ulega wątpliwości, że pandemia COVID-19 wywołała wręcz światową lawinę propozycji, związanych z tzw. odbudową turystyki. Generalnie zwraca się uwagę na ideę jej zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju (cokolwiek pod tymi terminami rozumiemy), zmiany w łańcuchach dostaw, regulacje funkcjonowania globalnych i lokalnych systemów rezerwacyjnych czy najmu krótkotrwałego, gospodarkę nocną, ochronę turysty jako konsumenta, narzędzia wsparcia gospodarki turystycznej czy rekomendacje w zakresie komunikacji marketingowej. Jak dotychczas są to w zasadzie deklaracje bez wdrożonych rozwiązań.

Gdzie szukać przyczyn takiej ewolucji? Można wskazać **kilka fundamentalnych zmian**. Po pierwsze zarządzanie marką turystyczną a nie zarządzanie rozwojem turystyki. Po drugie zmiany w trendach konsumenckich i ich wpływ na zachowania samych turystów (cyfrowi nomadzi). Po trzecie konieczność

konkurowania firm poprzez współpracę (tzw. kooperacja). Po czwarte decentralizacja decyzji i rozwój społeczeństwa obywatelskiego. I wreszcie, a może przede wszystkim, rozwój nowych technologii. Dopiero zrozumienie tych wszystkich procesów równoległe, powinno się przekładać na zmiany prawno-organizacyjne i finansowe.

O ile artykułowane w przestrzeni branży turystycznej propozycje dotyczą głównie koncepcji zarządzania komunikacją marketingową (eks-promocją), odpowiedzialności biur podróży (w tym OTA) i przewoźników czy równych zasad konkurowania (w tym ograniczenia szarej strefy), to odnieść można wrażenie, że jeszcze nie wypracowaliśmy precyzyjnych rozwiązań, scenariuszy ewolucji sytuacji i ich konsekwencji. Po pandemii pożądanym będzie każdy turysta, co nie oznacza, że zbędne jest nowe spojrzenie na rolę i narzędzia gospodarki turystycznej w rozwoju regionalnym. Potencjalne kierunki ewolucji można zdefiniować poprzez nowy model turystyki.

Obszar	Nowy model
rola polityki turystycznej w rozwoju	jedno z kluczowych narzędzi rozwoju lokalnego
inicjator/twórca polityki turystycznej	przedsiębiorcy, NGO, samorząd terytorialny
zarządzanie	zdecentralizowane, sieciowe, kooperacja
przedmiot komunikacji marketingowej	produkty sieciowe i marki
finansowanie	wszyscy lokalni beneficjenci i interesariusze gospodarki turystycznej

Zarówno samorząd terytorialny, organizacje branżowe, jak i sektor prywatny odczuwają powoli konieczność integracji wokół wspólnych celów gospodarki turystycznej, lecz postępują niezwykle spontanicznie i niekonsekwentnie. Nie można przykładowo oddzielać zarządzania i finansowania promocji turystycznej od zarządzania turystyką, jako koncepcji polityki turystycznej państwa (regionu, gminy, miasta), tym bardziej, że jest ona jedynie narzędziem realizacji kilku celów, a nie celem samym w sobie. W dobie mediów społecznościowych i roli rekomendacji w podejmowaniu decyzji, oddziaływanie „oficjalnych” nośników komunikacyjnych jest coraz słabsze. Stąd też kierunki działań powinny mieć charakter kompleksowy z coraz silniejszym, przynajmniej merytorycznym i decyzyjnym, udziałem wszystkich interesariuszy w zarządzaniu. Docelowo wiążąc to należy z modelem „destination governance” (współrzędzenie, zarządzanie partycypacyjne, powierzenie), przy czym niezależność i prawa interesariuszy muszą się wiązać także z obowiązkami. Zakres i obszary współrzędzenia wynikać muszą z woli politycznej, w tym delegacji zadań i uprawnień, a także redystrybucji środków finansowych przez państwo i samorząd terytorialny. Dochodzenie do takiego procesu ma nawet w krajach Europy Zachodniej charakter ewolucyjny, także w zakresie struktur organizacyjnych i źródeł finansowania, ze względu na międzybranżowy charakter gospodarki turystycznej.

Zatem dlaczego tak nie jest, **gdzie szukać barier?**

Rozwój gospodarki turystycznej napotyka na duże opory, a cele, zakres i formy jej kształtowania wykazują:

- różnorodne (często sprzeczne) interesy poszczególnych aktorów rynku turystycznego (krajów, sektorów przemysłu turystycznego, grup społecznych, itd.),
- zróżnicowane traktowanie (często marginalizacja lub niedocenywanie) roli turystyki w gospodarce narodowej,
- ignorancję prac analitycznych, przez co dochodzi do błędnych decyzji, niszczenia produktu turystycznego czy konfliktów społecznych oraz słabej znajomości procesów występujących na rynku turystycznym,

- silną integrację pionową i poziomą przemysłu turystycznego w skali międzynarodowej,
- ograniczanie finansowania wsparcia dla rozwoju turystyki i marketingu z budżetu państwa i przeliczanie tego zadania na regiony,
- pojawienie się sfery nowych usług (przemysł spotkań oraz kreatywny) wykraczających poza klasyczne usługi turystyczne,
- powstawanie nowych zawodów i typów firm obsługujących ruch turystyczny,
- poszerzanie się gospodarki współdzielenia (choć już zdeformowanej) oraz gig economy⁴⁴,
- chęć ochrony pozycji quasi-monopolistycznej niektórych grup przedsiębiorców,
- dominacja OTA w dystrybucji,
- różnice w koncepcji zakresu i form ochrony konsumenta,
- coraz silniej zatowizowany popyt pozwalający na komercjalizację każdego typu produktu turystycznego,
- powstawanie nowych obszarów zarządzania jak gospodarka nocna (night economy),
- konflikty społeczne i kulturowe pod wpływem ruchu turystycznego, głównie w atrakcyjnych historycznie miastach (gentryfikacja turystyczna).
- brak pracowników w wyniku pandemii.

Można zatem postawić **kilka prowokacyjnych tez pod dyskusję**, których rozstrzygnięcie niekoniecznie jest znane:

- współpraca międzyresortowa jest i będzie trudna. Brak narzędzi (prawnych i finansowych) prowadzenia polityki turystycznej w kompetencjach ministra właściwego ds. turystyki. Stąd kierunkiem ewolucji wydaje się jego rola koordynatora i „kontrolera” działań w innej sferze polityki państwa, a mogącej mieć wpływ na gospodarkę turystyczną (ochrona zdrowia, polityka podatkowa, rozwój regionalny...),
- sektor prywatny ma i będzie miał coraz bardziej sprzeczne interesy ekonomiczne wewnątrzbranżowe, w tym naturalne, wynikające z globalizacji, cyfryzacji czy deregulacji,
- będzie istniał naturalny, częściowo odmienny punkt widzenia sektora publicznego i prywatnego,
- zmniejszy się udział budżetu państwa w finansowaniu zadań NTO na rzecz innych partnerów, w tym samorządu terytorialnego, strategicznych beneficjentów, DMO i DMC. W konsekwencji ewolucji ulegną zadania NTO, w tym te wynikające z pandemii,
- nastąpi regionalizacja marketingu terytorialnego i turystycznego, w tym możliwie poprzez podział zadań i kompetencji pomiędzy NTO, JST a DMO (ROT, LOT),
- nastąpić powinna decentralizacja i regionalizacja gospodarki turystycznej, usankcjonowana prawnie i z modelem finansowania,
- rosnące narzędzia protekcjonizmu stojące w konflikcie z zasadami pomocy publicznej,
- zmiana roli samorządu gospodarczego w kierunku powierzonych zadań publicznych,
- zmiana roli agencji państwowych, od decyzyjnej i wykonawczej, w stronę zachęcania poprzez różne instrumenty (prawne i finansowe) do budowania długoterminowych i partnerskich związków między różnymi podmiotami rynku turystycznego,
- świadomość odróżniania zjawiska przejmowania turystów przez różne regiony od „komplementarności”, czyli bycia zdolnym do zrezygnowania z części przewag indywidualnych regionów na rzecz wspólnej przewagi, która może przynieść lepsze efekty i w konsekwencji dać łączny wzrost liczby turystów.

Można zatem dla ćwiczenia spróbować **nałożyć kompetencje na różne obszary zarządzania turystyką według typu instytucji.**

⁴⁴ system pracy „od zlecenia do zlecenia”

OBSZARY ZARZĄDZANIA	typ instytucji				
	administracja rządowa (MSiT)	NTO	samorząd terytorialny	samorząd gospodarczy	ROT, LOT, NGO
Promocja za granicą					
Promocja na rynku krajowym					
Budowa i rozwój produktów					
Wsparcie przedsiębiorczości					
Wsparcie inwestycji turystyczno-hotelarskich					
Zarządzanie destynacją (marką)					
Informacja turystyczna					
Kształcenie kadr i szkolenia					
Doradztwo biznesowe					
Wsparcie dla «start-up»					
Zarządzanie przemysłem spotkań					
Narzędzia finansowe wsparcia popytu					
Strategia i planowanie					
Badania i analizy statystyczne					
Zarządzanie jakością TQM i certyfikacje					
inne.....					

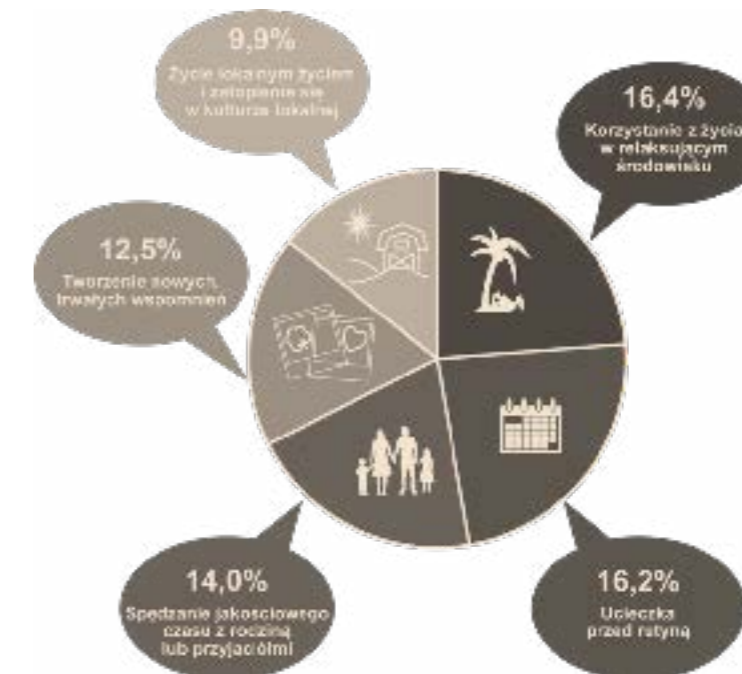
Źródło: Opracowanie własne

Popatrzmy zatem na kilka obszarów zarządzania współczesną turystyką.

MARKA TURYSTYCZNA

Marka odmieniana jest przez nas we wszystkich możliwych przypadkach. A gdy dodamy to tego słowa: rozpoznawalność, wizerunek, skojarzenia, kapitał marki, branding, reputacja...to zaczynamy się gubić w terminologii i prawidłowym przypisaniu znaczenia każdemu z nich. Także marketing, nie wiadomo dlaczego, jest dla wielu równoznaczny z promocją, a to nie jest prawda. Czym zatem jest marka, czy stanowi przewagę konkurencyjną? Odpowiedzi szukajmy w dwóch sformułowaniach: „jeżeli turysta nie przyjedzie do nas, to przyjedzie gdzie indziej” oraz „turysta nie zastanawia się dokąd pojechać, ale po co”.

Tak więc produkt turystyczny musi spełnić oczekiwania, które niekoniecznie wiążą się z jego zaletami klasycznej atrakcyjności turystycznej dziedzictwa czy natury. Popatrzmy poniżej za czym tęsknią Europejczycy w podróżach, badanych w czwartym kwartale 2021 roku.



Na podstawie: Monitoring sentiment for domestic and intra-european travel, Wave 9, ETC, 2021

Wyniki wskazują na istotne znaczenie emocji, doświadczeń czy lokalności. Należy zatem wnioskować, że produkty spełniające takie oczekiwania stają się markami. Marka to synteza popytu, produktu i jego wizerunku, nośnik zaufania, zarządzania marketingowego, partnerstwa i kompetencji.

MARKA TO EMOCJE I KORZYŚCI

logo to nie marka

ilość gwiazdek hotelu to nie marka

karty rabatowe to nie lojalność

skutkiem marki jest lojalność

Jak w takim razie odróżnić produkt markowy od nie markowego? Czy marki mogą być słabe i silne?

Jedyną diagnozę potencjału markowych, regionalnych produktów turystycznych w Polsce przeprowadził J. Pogorzelski i warto do niego zajrzeć⁴⁵. Złożona i kompleksowa metodologia pozwoliła podzielić turystyczne marki lokalne na segmenty, które nazwano: supergwiazdy, gwiazdy, aspirujące, obiecujące, interesujące, solidne, poszukujące, zagubione. To może być inspiracją do oceny własnego potencjału markowego.

Nowa inicjatywa MSiT pod nazwą Polskie Marki Turystyczne jest ciekawą koncepcją i powinna zostać dopracowana pod względem korzyści dla marki.

⁴⁵ Pogorzelski J., Diagnoza potencjału markowych, regionalnych produktów turystycznych w Polsce, Konsorcjum Prime Code Jacek Pogorzelski - Synergia Sp. z o.o., Warszawa, 2016

Najważniejszym staje umiejętność patrzenia na produkt turystyczny nie własnymi, lecz oczami turysty. Segmenty współczesnych klientów nie przystają bowiem do podejścia „zasobowego”, nie przyciągnemy ich samymi walorami, jeżeli nie widzą oni korzyści, których dostarczą im przeżycia, doświadczenia podczas pobytu, a komunikacja nie będzie oparta o rozpoznany „insight”⁴⁶ i emocje.

Z punktu widzenia tzw. miejsca docelowego dla skuteczności budowy marki i jej sprzedaży odgrywa lokomotywa (driver), przyciągająca odwiedzających. Nie zawsze będzie to region geograficzny, historyczny czy administracyjny, lecz najbardziej rozpoznawalna, wywołująca pozytywne skojarzenia atrakcja, pojedynczy obiekt itp. Są bowiem nawet hotele, które kojarzymy chociażby z nazwy, ale nie wiemy, gdzie dokładnie leżą, w jakiej gminie czy miejscowości. Podparcie się lokomotywą w komunikacji jest sporym wyzwaniem, a nawet kompromisem.

TRENDY

Zmieniamy się jako konsumenci, zmienia się przedsiębiorczość, narzędzia sprzedaży i komunikacji. Tempo zmian jest bardzo szybkie i niekiedy nie nadążamy za nimi, nie zdając sobie sprawy, które są efektem mody, a które trwalszym trendem. Dokonuje się transformacja podaży od gospodarki zorientowanej na usługi (service-oriented economy) do gospodarki zorientowanej na doświadczenia (experience-oriented economy). Warto prześledzić publikowaną mapę trendów, wyróżniającą wiele zjawisk w pięciu kategoriach: społeczne, technologiczne, ekonomiczne, środowiskowe, polityczno-regulacyjne⁴⁷, osadzonych na osi czasu. Wśród nich warto wymienić kilka, które już mają lub będą miały silny wpływ na turystykę, takich jak: globalizacja 4.0, gospodarka blockchain, klimatocentryzm, flight shame, miasto 2.0, srebrne tsunami, hiperpersonalizacja, a-commerce (anywhere commerce), świadomy konsumpcjonizm, domocentryzm, gospodarka obiegu zamkniętego, robotyzacja życia czy wellbeing.

Odpowiedzi na trendy w samej gospodarce turystycznej, w okresie po pandemii doszukiwać się można w już licznych rekomendacjach, wśród których zwraca się uwagę między innymi na pięć z nich:

cyfryzacja
odpowiedzialna i zrównoważona turystyka
turystyka krajowa
dobrze samopoczucie
zmienione poglądy na mobilność
zmiana w podróżach służbowych

Źródło: Ianioglo A., Rissanen M., *Global trends and tourism development in peripheral areas, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, vol. 20, 2020, Issue 5, pages 520-539*

Nie ulega wątpliwości, że kształt nowej turystyki zdeteminują nowe rozwiązania technologiczne, wprowadzane najszybciej w hotelarstwie, liniach lotniczych, a w sektorze chociażby biur podróży głównie w zakresie segmentacji klientów, sprzedaży wielokanałowej i zwiększania konwersji sprzedażowej, czy optymalizacji procesu rezerwacji⁴⁸. Nowe technologie pozwalają na dostarczenie gościom dodatkowych doświadczeń (customer experience), analizę zachowań w czasie (customer journey

⁴⁶ Insight należy rozumieć jako znalezienie ukrytych potrzeb klientów/turystów, które przekształcają się w sprzedaż produktu lub usługi. Metodyka taka jest praktykowana przez agencje reklamowe.

⁴⁷ Hatałska N., *Mapa trendów 2021*, <https://infuture.institute/mapa-trendow/>

⁴⁸ między innymi: Cowen M., *Future traveller tribes 2030: Beyond air travel*, Amadeus, 2020

map), a także na rozwój działań marketingowych. Bariery ich wprowadzania jest jednak koszt, mający niebagatelne znaczenie dla przeważających w turystyce mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Stają się także barierą dla zarządzania miejscem docelowym z punktu widzenia administracji samorządowej i to może być rekomendacją o przesunięciu tego zadania do DMO. W zasadzie nieskończona liczba istniejących segmentów turystów powoduje, że komercjalizacja i komunikacja marketingowa stają się wyzwaniem i wbrew pozorom mogą spowodować wzrost znaczenia małych, lokalnych operatorów pod warunkiem zautomatyzowania relacji z klientem. Nie ma, póki co, żadnych dowodów na taki przebieg komercjalizacji. Rozbudowa produktów turystycznych na bazie doświadczeń może nadawać im charakter usługi premium.

ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ MARKETINGOWĄ

Ten obszar zarządzania turystyką budzi największe zainteresowanie i emocje, a wiąże się z tzw. systemem POT-ROT-LOT. Doczekał się już wielu publikacji i kilku propozycji, a głównym celem jest znalezienie w nim narzędzia finansowania/współfinansowania ROT i LOT, podziału kompetencji oraz relacji pomiędzy wszystkimi partnerami.

W jednej z debat Akademii Liderów FROT pojawił się na czacie następujący wpis „...niestety, ale jak Polska długa i szeroka istnieje poważny konflikt interesów pomiędzy ROT i LOT w zakresie bazowania na tych samych członkach. LOT-y w tej konkurencji są w zasadzie bez szans. Dodam jeszcze, że jest konflikt systemowy wpisany niejako w system POT-ROT-LOT”.

Już przed laty w literaturze fachowej pojawiła się teza, że w systemie organizacji turystycznych nadmiernie dominującą pozycję mają podmioty państwowe lub przez państwo (w tym samorząd terytorialny) kontrolowane (quasi-autonomous-non-government-organizations)” (M. Kozak).

Pomijając zasadność obu poglądów nie ulega wątpliwości, że kwestią sporną jest podział, a w zasadzie nakładanie się kompetencji, źródła finansowania DMO i przyjęcie jakiegokolwiek spójnej koncepcji. Poszukuje się rozwiązań porównawczych, dobrych praktyk w innych krajach. Ma to duży walor edukacyjny, lecz implementacja wprost nie zawsze jest możliwa, a nawet zasadna.

Przyjrzyjmy się najpierw Narodowym Organizacjom Turystycznym (NTO). Nie są one tożsame w zakresie obszarów działania, jak i w źródłach finansowania, chociaż niezależnie od modelu dominują środki publiczne.

Źródła finansowania NTO	
składki członków lub partnerów (banki, kasyna, linie lotnicze..)	dotacje ze środków publicznych
dochody z publicznych zadań zleconych (np. kategoryzacja bazy noclegowej, certyfikacja usług), celowe kampanie	przychody własne z udziału partnerów w wydarzeniach promocyjnych (pod wystawcy stoisk targowych, workshopów, etc.)
przychody z dobrowolnej składki lokalnych biur informacji turystycznej, regionów, miast, restauracji, parków rozrywki	przychody z zadań zleconych np. przez miasta/regiony, touroperatorów, grupy hotelowe

Źródło: Zestawienie własne

W skrajnych przypadkach na przestrzeni lat pojawiały się także różne podejścia do finansowanych zadań

odpłatność pełna przedsiębiorców lub ze zniżką 50%	brak finansowania projektów regionów i miast na rynkach zagranicznych. Partnerstwo publiczno-prywatne na poziomie regionalnym
bezpłatna dystrybucja badań i analiz tylko dla członków NTO, a dla innych zainteresowanych odpłatnie	zakaz dofinansowywania katalogów touroperatorów
dotacje dla touroperatorów w systemie grantowym dla rozwoju wskazanych rynków zagranicznych ⁴⁹	finansowanie tylko 50% kosztów kampanii na rynkach emisyjnych

Źródło: Zestawienie własne

Głównym zadaniem NTO była przez lata komunikacja na emisyjnych rynkach zagranicznych, jako podstawa dla eksportu usług turystycznych i transferu dewiz. W ostatnich latach coraz częściej poszerzano działalność o rynek krajowy i inne powierzone zadania, jak kategoryzacja bazy noclegowej, system jakości czy badania marketingowe. W okresie pandemii NTO zadeklarowały obszary wzrostu swojej aktywności w ciągu najbliższych 5 lat.



Źródło: The changing tourism environment and its impact on the work of NTOs, A report produced for the European Travel Commission by TEAM Tourism Consulting, Brussels, July 2021

Także w nowej strategii marketingowej European Travel Commission (ETC) prezentuje nowe podejście do zarządzania turystyką i komunikacją marketingową, chociaż są one na etapie deklaracji.

⁴⁹ Narzędzie ogłoszone przez VisitBritain na rok 2022 na trzy rynki strategiczne.

Deklaratywne zmiany ETC w zarządzaniu turystyką

ZMIANA PODEJŚCIA MARKETINGOWEGO	ETC wykorzysta markę Europy jako sumę wszystkich opowiadanych historii. Zmieni kierunek działania- odejście od marketingu wertykalnego (geograficznego, generycznego) w kierunku horyzontalnego (tematycznego).
ZMIANA SEGMENTACJI	ETC dokona zmiany segmentacji z geograficznej na segmentację opartą na transgranicznych pasjach, powiązanych z konkretnymi tematami.
ZMIANA BUDŻETU	Przemysł turystyczny jako branża rozwojowa powinien być odpowiednio wspierany. Stąd potrzebny jest znaczny budżet jako jedyny sposób na zwiększenie efektu kumulacji. Konieczne będzie zatem zaangażowanie większej liczby partnerów.
ZMIANA BADAŃ	ETC zredefiniuje badania i postawi na analizy indywidualnych zachowań turystów.
ZMIANA PARTNERSTW	ETC rozwinie platformę wymiany wiedzy, która przyciągnie inne organizacje pozarządowe, miasta, regiony i partnerów prywatnych.

Źródło: Horizon 2022. To boldly go where destination Europe has never gone before, ETC, 2021

Podstawą polskiego rozwiązania jest ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej, która wraz z prawem o stowarzyszeniach określa dzisiejszy model POT-ROT-LOT. Stanowiska Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych oraz Ogólnopolskiego Porozumienia Lokalnych Organizacji Turystycznych zwracają uwagę i postulują korekty w następujących obszarach:

- podziału kompetencji zarówno w układzie pionowym (POT-ROT-LOT), jak i poziomym (ROT-LOT-JST),
- członkostwa reprezentanta w Radzie POT,
- finansowania systemu POT-ROT-LOT z uwzględnieniem opłaty turystycznej i jej redystrybucji,
- zadań ROT i LOT.

Trudno się nie zgodzić z tak sformułowanymi ogólnie kierunkami zmian legislacyjnych, ale warto rozpiąć różne scenariusze, w tym zdecydować o zadaniach samej POT i jej organizacji. W tym celu można postawić kilka pytań, nie rozstrzygając ostatecznego kształtu.

- Czy status państwowej osoby prawnej jest właściwy?
- Jakie kompetencje Prezesa i Rady POT?
- Jakie ustawowe zadania POT w stosunku do wielkości budżetu?
- Czy stanowisko Prezesa ma być kadencyjne?
- Czy dobór składu członkowskiego Rady POT jest optymalny i adekwatny do partnerstwa?
- Może Radę podzielić na dwie części: biznesu i samorządu terytorialnego (DMO)?
- Czy podzielić zadania pomiędzy POT a DMO?

DMO (ROT i LOT)

We wszystkich zachodnioeuropejskich miastach i regionach zarządzanie gospodarką turystyczną jest prowadzone przez powszechnie rozpoznawalne jednostki o różnej formule prawnej nazywanej zwyczajowo Destination Management Organisation (DMO)⁵⁰.

W niektórych, ich zadania wykraczają nawet poza tradycyjnie rozumianą turystykę. Podstawą zarządzania turystyką jest stworzenie międzysektorowej współpracy partnerskiej skupionej wokół jednego ośrodka zarządzającego w celu zintegrowania oferty turystycznej z funkcją rekreacyjną, kulturową, przemysłem kreatywnym oraz przemysłem spotkań.

Dotychczasowe trendy związane z rozwojem turystyki, zjawiska towarzyszące pandemii oraz prognozy wskazują, iż DMO powinny zmieniać swoje kompetencje i wzmacniać następujące działania:

Transfer wiedzy oraz edukacja turystów	Tworzenie partnerstwa lokalnego, zarządzanie sieciowe i utrzymywanie relacji z lokalnymi społecznościami
Rozpoznawanie potrzeb i doświadczeń odwiedzających oraz przekazywanie tej wiedzy lokalnym partnerom	Zarządzanie konfliktami
Wzmacnianie odporności miejsc na możliwy powrót przerostu funkcji turystycznej i powrót overtourism'u	Zwiększenie wydajności zarządzania rozwojem turystyki w warunkach rosnącej potrzeby weryfikacji skuteczności i wysokości budżetów organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie turystyką
Zwiększenie roli technologii i rozwiązań inteligentnych	

Szczegółowe rekomendacje narzędzi zarządzania turystyką w miastach europejskich dla DMO opracowano już w 2018 roku.⁵¹ Najczęstszą kością niezgody lokalnych interesariuszy jest brak zrozumienia roli każdego z nich w zarządzaniu zintegrowanym, a w szczególności roli sektora publicznego i prywatnego. Warto zwrócić uwagę na opis zasad rozumienia DMO przez firmy turystyczne i odwrotnie, opracowany w 2016 roku. Autor wskazuje, że „zarządzanie interesariuszami branżowymi jest jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoi każda tego typu organizacja. Zajmowanie się polityką, przy jednoczesnym udowadnianiu wartości i trafności decyzji, jest prawie zawsze problemem. Nawet mając najlepsze intencje, niektórzy interesariusze z branży mogą nie rozumieć, że ich własne działania mogą wpływać na wydajność i skuteczność DMO”.

⁵⁰ Jednostka organizacyjna zarządzająca destynacją turystyczną w różnej formule prawnej.

⁵¹ Patrz: Stowarzyszenie European Cities Marketing [ECM, 2018].

Jak zrozumieć funkcjonowanie DMO przez lokalnych partnerów?	Dlaczego DMO ma zrozumieć lokalnych partnerów?
Zadaniem DMO jest przyciągnięcie większej liczby turystów, zainspirowanie ich do pozostania na dłużej i wydawania większej ilości pieniędzy. Aby to zrobić, DMO musi skoncentrować się na działaniach strategicznych. Ten aspekt nie zawsze jest rozumiany, ponieważ firmy w różnym stopniu napędzają turystykę. Oznacza to, że czasami największe i najbardziej rozpoznawalne atrakcje w danym miejscu (lokomotywy) wymagają większego wsparcia promocyjnego niż inne.	Większość interesariuszy to małe firmy. DMO powinno poznać ich wyzwania, problemy, zadawać pytania, obserwować i uczyć się.
Nie należy oczekiwać, że DMO będzie kanałem sprzedaży biletów lub rezerwacji. DMO musi skupić się na sprzedaży miejsca docelowego (choć niektóre miejskie DMO prowadzą bardzo skuteczne systemy rezerwacji, świadczą usługi sprzedaży biletów i kart miejskich, lecz są to jednak wyjątki niż reguła).	Interesariusze muszą wiedzieć, że są słyszani przez DMO. Utrzymanie prawdziwego zainteresowania i empatii wobec nich jest niezwykle ważne. Personel DMO może wydawać się dość formalny ze swoimi procedurami i politycznie poprawny. Marketerzy DMO wykorzystują wiele badań i danych, aby zrozumieć, co się dzieje, ale należy je pokazać interesariuszom i mimo faktu, że często się to robi, nie wszyscy to widzą.
Szukanie przez przedsiębiorców wsparcia u DMO jest słusznym podejściem, ale jest to wyjątek od reguły. W większości przypadków najważniejsze jest to, aby DMO wdrażało długoterminową strategię budowania marki, reputacji i popytu na miejsce docelowe. Jeśli tego nie robi, ryzykuje, że wszyscy interesariusze stracą odwiedzających na rzecz innych, konkurencyjnych miejsc.	Każda destynacja ma wielkich graczy turystycznych – są to zazwyczaj duże hotele i atrakcje, które wymagają uwagi
i często ją przyciągają. Niemniej DMO musi być proaktywne i nie ignorować małych interesariuszy, którzy mają różne wyzwania i różny punkt widzenia oraz różne perspektywy. Często są też dużo bardziej elastyczni i zwinni, jeśli chodzi o wdrażanie nowych pomysłów.	
DMO są finansowane ze środków publicznych, napotykają na szczególne procedury i często podlegają licznym ocenom politycznym i prasowym. Oba te czynniki mogą mieć szkodliwy wpływ na finansowanie. Stąd też interesariusze powinni unikać sceptycznego podejścia do strategii DMO. Zamiast tego rekomenduje się współpracę i wspieranie DMO.	Operatorzy turystyczni są przedsiębiorczy, kreatywni, zaradni, rzeczowi i zazwyczaj nie są nieśmiali. Warto ich zaangażować w prace DMO, poprosić o informację zwrotną, nawet jeżeli będzie ona krytyczna. Bardziej niż kiedykolwiek marketing miejsc docelowych jest wspólnym wysiłkiem DMO i innych interesariuszy.

Bardzo łatwo jest wyrobić sobie opinię o marketingu wyłącznie na podstawie kreacji i narzędzi kampanii. Jeśli interesariusze z branży zwracają na to zbyt dużą uwagę, DMO pójdzie w ich ślady, zamiast wdrażać najskuteczniejszą komunikację skierowaną do potencjalnego gościa. Zignoruje nawet możliwości związane z reklamami cyfrowymi lub mediami społecznościowymi, aby zaoszczędzić budżet bardziej widoczną reklamą telewizyjną. Decyzje te niekoniecznie są podejmowane celowo, ale dlatego, że interesariusze, bezpośrednio lub pośrednio, wpływają na proces podejmowania decyzji przez DMO.	Najgorszą rzeczą, jaką DMO może powiedzieć interesariuszowi jest „daj mi znać, jeśli czegoś potrzebujesz”, ponieważ on niekoniecznie wie, czego potrzebuje. Co prawda interesariusze wiedzą, że zachowania konsumentów i marketing szybko się zmieniają, chcą budować plany promocji, ale często nie wiedzą, od czego zacząć i jak być skutecznym. Oczekują od DMO pomocy.
Marketerzy często muszą eksperymentować, aby odkryć, co działa, a co nie. Niestety, wiele DMO boi się spróbować czegoś innego lub innowacyjnego, w obawie o rezultat. Jeśli nowa strategia nie zadziała, interesariusze z branży, media lub politycy będą krytykować ich wysiłki, co będzie zagrażało finansowaniu DMO. W rezultacie często unikają ryzyka i uciekają się do bezpiecznych, starych metod, które dają przeciętne wyniki. DMO powinny zaakceptować porażki i uznać je za lekcje, dzięki którym w przyszłości podejmą bardziej trafne decyzje	DMO może wydawać się bardzo wymagająca. Większość nie widzi wielu bezpośrednich ROI lub nigdy nie słyszy o żadnych wynikach. Zanim DMO poprosi interesariusza o cokolwiek, warto się upewnić o takiej konieczności, a także
o upowszechnieniu rezultatu próby (np. danych do analiz). Operatorzy są zajęci i mają swoje potrzeby, na których również DMO powinno się skupić.	
	Operatorzy nie widzą wielu dowodów na to, co dokładnie robi DMO. Częściowo wynika to z faktu, że promocja odbywa się na różnych rynkach. Jeśli nie wiedzą, co się dzieje, sami to wymyślą. DMO powinno częściej i skuteczniej komunikować się o tym, nad czym pracuje.
	Większość DMO dogania nowoczesne strategie marketingowe i dywersyfikuje swoje budżety. Ale dla interesariuszy wiele z tych strategii i taktyk to jedynie koncepcje. Marketing miejsca docelowego bardzo różni się od marketingu firmy, więc DMO musi mieć perspektywę długoterminową. Musi przekazać swój plan w sposób, który partnerzy rozumieją, akceptują i wspierają. Bez ich wsparcia nie odniesie się sukcesu.

Na podstawie: Bakker W., *Six Things Tourism Businesses Should Know About Their DMO*. <http://www.wilhelmus.ca/2014/08/six-things-tourism-businesses-should-know-about-their-dmo.html>. *8 things your DMO needs to know about its tourism operators*, https://destinationthink.com/blog/dmo-tourism-operators/?fbclid=IwAR2AN4LDPnJxqWANdH90ynw79rLxtlyYPLMJhz10QB5r_XqLEXIB-6JiVbM

Odbudowa gospodarki turystycznej po COVID-19 będzie zależeć w dużej mierze od zdolności podaży turystycznej do zaadaptowania się do nowych warunków i wyznaczanych rekomendacji. Otwarta koalicja międzynarodowych organizacji pozarządowych "Future of Tourism"⁵² wskazała nowe zasady gospodarki turystycznej i zmianę wskaźników rezultatu.

Nowe zasady gospodarki turystycznej według Future of Tourism
patrz kompleksowo
stosuj standardy zrównoważonego rozwoju
współdziałaj w zarządzaniu miejscem docelowym
wybieraj jakość zamiast ilości
żądaj sprawiedliwego podziału dochodu
zmniejszaj obciążenie turystyki
przedefiniuj sukces gospodarczy
łagodź wpływ klimatu
wprowadzaj gospodarkę obiegu zamkniętego
zróżnicuj rynki źródłowe
ogranicz użytkowanie gruntów przez turystykę
chroń poczucie miejsca
działaj odpowiedzialnie

Źródło: www.futureoftourism.org

Czy zatem mogą się spełnić następujące tezy?

ROT-y będą w przyszłości ewoluowały w kierunku agencji marketingu terytorialnego władz regionalnych (kreowanie silnych marek terytorialnych) oraz zarządzania korporacyjnego.

LOT-y będą ewoluowały w kierunku koordynatorów sieciowych (markowych) produktów turystycznych (specjalizacja produktowa) oraz zarządzania partycypacyjnego. Tylko organizacje turystyczne w miastach metropolitalnych będą miały odpowiedni potencjał do funkcjonowania według formuły korporacyjnej oraz tworzenia własnych DMC.

Kwestia komercjalizacji usług przez DMO będzie w najbliższej przyszłości tracić na znaczeniu. Działania DMO (ROT i LOT) będą skupiały się raczej na ułatwianiu dostępu usługodawców do klientów niż działaniach sprzedażowych.

Zespół zarządzający (np. ROT, LOT) nie jest właścicielem marki ani strategii i nie powinien być obciążony wyłączną odpowiedzialnością za jej wdrożenie, ale raczej zapewnić kluczowym interesariuszom niezbędne praktyczne narzędzia, które umożliwią im samodzielną realizację strategii.

Niezależnie od ewolucji rozwiązań formalno-prawnych i kompetencyjnych, pozostaje problem źródła (źródła) finansowania. Upatruje się go w opłacie turystycznej, chociaż nie wiadomo czy zostanie wprowadzona i jak redystrybuowana. Nie wiadomo, czy do Krakowa, Gdańska, Zakopanego, na Hel ...wróci tyle środków, ile „wypracują” oraz czy wydatki mają być celowe. Ta dyskusja dopiero przed nami.

Gdyby zestawiać wszystkie możliwe źródła, a praktykowane przez zachodnioeuropejskie DMO to gama jest bardzo szeroka, może za bardzo, ale i trudna do wdrożenia. A może składki mają być naliczane całkiem inaczej, jako algorytm potencjalnych dochodów z turystyki?

Czy model finansowania nie „zamknie” drogi do powstawania nowych DMO?

Tak czy inaczej warto opracowywać scenariusze i warianty rozwiązań z zachowaniem interesu wspólnego, a nie jednego czy drugiego sektora przemysłu turystycznego.

Zrealizowany projekt „Akademia Liderów” pozwala na sformułowanie następujących wniosków, które z jednej strony dobrze komponują się jako zakończenie niniejszego Poradnika, a z drugiej strony dobrze oddają atmosferę panującą podczas dyskusji panelowych oraz wnioski, które nasunęły się podczas wykładów i prezentacji eksperckich:

- Obserwujemy obecnie dynamiczne zmiany we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, społecznego i kulturalnego, a turystyka będąc interdyscyplinarną gałęzią gospodarki doświadcza tych zmian w sposób szczególny.
- Zmiany, w szczególności te wywołane i wciąż wywoływane pandemią COVID-19 powodują konieczność nieustannego podnoszenia kompetencji i doskonalenia wiedzy zarówno wśród kadr zarządzających rozwojem turystyki na poziomie regionalnym i lokalnym, jak również wśród kadr operacyjnych niższego szczebla.
- Aktualizacja wiedzy, w szczególności przy wykorzystaniu przykładów dobrych praktyk krajowych i zagranicznych oraz wymiana doświadczeń pozwoli na wdrożenie rozwiązań skutecznych i optymalnych dla wszystkich interesariuszy rynku przyczyniając się do osiągnięcia sukcesu w zakresie budowania silnych destynacji turystycznych efektywnie zarządzanych przez wysoko wykwalifikowaną i profesjonalną kadrę, destynacji posiadających atrakcyjne oferty turystyczne oraz współpracujących ze sobą interesariuszy „mówiących jednym głosem” w dobrze pojętym interesie wspólnym.

Konieczność ciągłego kształcenia pozostaje w korelacji z wypowiedzią jednego z panelistów, że “w turystyce, jak w każdej innej branży, nie można stać w miejscu, trzeba się rozwijać”. Właśnie taki rozwój potencjału ludzkiego przyświecał pomysłowi Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych zrealizowania projektu pod nazwą Akademia Liderów.

Pozostaje nam mieć nadzieję, iż kolejna edycja projektu będzie równie inspirująca kreując kolejnych liderów oraz wyposażając ich w nowe kompetencje przydatne w codziennej pracy na rzecz rozwoju turystyki na poziomie regionalnym i lokalnym.

Do zobaczenia w kolejnej edycji Akademii Liderów!



FORUM
REGIONALNYCH
ORGANIZACJI
TURYSTYCZNYCH

Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych jest związkiem stowarzyszeń. Powołane w 2016 r. Forum skupia 15 wojewódzkich organizacji monitorujących i stymulujących rozwój turystyki w całym kraju.

Celem głównym Forum jest aktywne wsparcie i koordynacja działań Regionalnych Organizacji Turystycznych. Pozostałe cele to:

1. Promocja Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie w oparciu o współpracę regionalnych organizacji turystycznych.
2. Integrowanie środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz osób, instytucji i organizacji działających na rzecz rozwoju turystyki w Polsce.
3. Podejmowanie działań mających wpływ na zwiększenie liczby turystów odwiedzających Polskę.
4. Podejmowanie i wspieranie działań mających na celu poprawę infrastruktury turystycznej w Polsce.
5. Koordynowanie wspólnych inicjatyw regionalnych organizacji turystycznych.
6. Pozyskiwanie środków finansowych na rzecz rozwoju turystyki.
7. Inicjowanie, opiniowanie i wspieranie rozwoju obszarów turystycznych w Polsce.

www.forumrot.pl

