

Wybrane narzędzia wspierania partnerstwa w rozwoju produktów turystycznych na przykładzie województwa pomorskiego

1. Partnerstwo i jego znaczenie dla rozwoju produktów turystycznych

Produkt turystyczny zdefiniowany być może z punktu widzenia potencjalnego klienta rozważającego dowolną formę podróży, jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, opartych na możliwościach spędzenia czasu w miejscach docelowych. Pakiet ten jest postrzegany przez turystę jako przeżycie dostępne za określoną cenę. Docelowy punkt wyjazdu turystycznego znajduje się w określonej przestrzeni turystycznej, definiowanej jako obszar turystyczny, czyli obszar o określonych walorach turystycznych, będących zespołem elementów środowiska naturalnego oraz elementów pozaprzyrodniczych, infrastrukturze turystycznej i dostępności komunikacyjnej. Ze względu na dużą mobilność popytu turystycznego, obszar ten może stanowić miejscowość turystyczna, jak i cały region turystyczny. Prawidłowo funkcjonujący obszar turystyczny powinien mieć wdrożony system zarządzania umożliwiający realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju turystyki. Turystyka zrównoważona rozumiana jest jako rodzaj działalności rentowny pod względem gospodarczym i społecznym, nieszkodzący przy tym środowisku i lokalnej kulturze. Oznacza sukces gospodarczy i finansowy, troskę o środowisko, jego ochronę i rozwój oraz odpowiedzialne postępowanie względem społeczeństwa i wartości kulturalnych. Z uwagi na strukturę przestrzenną, wyróżnić można kilka rodzajów produktów turystycznych. Najczęściej spotykaną w praktyce klasyfikacją jest podział produktów na:

- produkty miejsca, punktowe; przykładem może być pojedynczy obiekt - atrakcja turystyczna, lub miejscowość),
- produkty strefowe (obszarowe) charakterystyczne dla danego obszaru (regionu),
- produkty sieciowe (rozproszone przestrzennie, ale powiązanych funkcjonalnie i organizacyjnie) np. sieci hoteli objętych wspólną marką,
- produkty wizerunkowe, parasolowe (nadrzędne w stosunku do pozostałych, występujące w kontekście regionu i bazujące na wspólnych wyróżnikach produktów wchodzących w ich skład).
- Każdy z tych produktów powstaje i żyje dzięki integrowaniu na poziomie lokalnym aktywności przedsiębiorców działających w sferze turystyki i rekreacji, organizacji społecznych oraz władz samorządowych w kierunku realizacji wspólnie przyjętej praktyki, strategii, czy też polityki rozwoju. W tym celu w obszarach turystycznych stosuje się różne formy współpracy, określane są mianem DMO – *destination management*

¹ Artykuł został napisany na podstawie doświadczeń i refleksji autora, które związane były z koordynowaniem projektu *Turystyka Wspólna Sprawa* w województwie pomorskim w 2007 roku.

organisation, a działanie takie określa się terminem DM – destination management. Organizacje te skupiają podmioty prywatne (przedsiębiorstwa turystyczne), organizacje społeczne (np. stowarzyszenia na rzecz rozwoju regionalnego, ochrony środowiska) oraz władze samorządowe.

- Przykładami takich organizacji mogą być spółki joint venture, izby turystyczne, fundacje, wspólne instytucje, rady, partnerstwa formalne i nieformalne, w Polsce najczęściej działające jako lokalne organizacje turystyczne. Formy, funkcję oraz wady i zalety wybranych, najczęściej występujących organizacji zarządzania obszarem turystycznym przedstawia poniższa tabela.

Tab. 1. Przykłady najczęściej występujących partnerstw w turystyce i ich charakterystyka

Rodzaj partnerstwa	Członkowie	Funkcje	Forma prawna
Lokalna grupa marketingowa	Osoby fizyczne reprezentujące podmioty zaangażowane w komercjalizację produktu turystycznego (np. rolnicy prowadzący gospodarstwa agroturystyczne, właściciele firm turystycznych, pracownicy samorządów, instytucji około turystycznych, instytucji ochrony przyrody, muzeów itp.	<ul style="list-style-type: none"> – Promocja atrakcji turystycznych obszaru; – Promocja oferty przedsiębiorstw turystycznych lub innych podmiotów działających na rzecz komercjalizacji produktu turystycznego obszaru; – Szkolenia z zakresu jakości obsługi, prowadzenia działalności turystycznej; – Prowadzenie systemu informacji turystycznej 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizacja nieformalna (porozumienie); – Stowarzyszenie; – Fundacja
DMC (<i>Destination Management Company</i>)	Przedsiębiorstwa turystyczne, rekreacyjne i inne stanowiące element produktu turystycznego	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowanie pakietu usług obsługujących w sposób kompleksowy turystów przyjeżdżających do regionu; – Pośrednictwo w sprzedaży usług turystów 	Każda forma prawna umożliwiająca prowadzenie działalności gospodarczej
Izba gospodarcza	Przedsiębiorstwa turystyczne stanowiące element produktu turystycznego	<ul style="list-style-type: none"> – Udzielanie pomocy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej; – Rozstrzyganie ew. sporów pomiędzy podmiotami turystycznymi działającymi w regionie (arbitraż); – Reprezentowanie interesów podmiotów działających w obszarze w kontaktach z organizacjami rządowymi 	Izba gospodarcza
Lokalna Organizacja Turystyczna	Władze samorządowe, organizacje społeczne, organizacje lokalne, przedsiębiorstwa turystyczne i para turystyczne, inne instytucje	<ul style="list-style-type: none"> – Forum współpracy różnych środowisk (branża, samorząd, organizacje pozarządowe); – Definiowanie produktów turystycznych oraz opracowywanie niezbędnych strategii i programów rozwoju; – Promocja turystyczna obszaru; – Zapewnienie odpowiedniej informacji turystycznej – Współpraca z Regionalną Organizacją Turystyczną oraz Polską Organizacją Turystyczną 	Stowarzyszenie spełniające warunki ustawy o POT oraz zarejestrowane w KRS jako lokalna organizacja turystyczna

Źródło: Opracowanie własne.

Zagadnienia związane z partnerstwem i jego znaczeniem procesu tworzenia produktu turystycznego w obszarze turystycznym rozpatrywać można w oparciu o województwo pomorskie. Region ten cechują w tym aspekcie:

- duża liczba przedsiębiorców turystycznych i znaczenie turystyki dla gospodarki regionu;
- duża aktywność turystyczna podmiotów samorządowych i pozarządowych;
- duża liczba funkcjonujących lokalnych organizacji turystycznych;
- duże zaangażowanie władz regionalnych (samorządu województwa) w rozwój turystyki poprzez m.in. wskazanie problematyki wsparcia rozwoju produktu turystycznego w strategii regionu;
- realizacja na terenie regionu innowacyjnych inicjatyw wspierających rozwój produktu turystycznego: *Program Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Pomorskiego* oraz projektu szkoleniowo-doradczego dla branży turystycznej *Turystyka-Wspólna Sprawa*.

„Program rozwoju produktów turystycznych województwa pomorskiego” jako systemowe narzędzie wsparcia rozwoju turystyki w regionie

a) informacje ogólne o Programie

Program Rozwoju Produktów Turystycznych był jednym z siedmiu programów, których realizację w latach 2004–2006 zakłada Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2004–2013. Założenia Programu zostały opracowane przez Samorząd Województwa Pomorskiego w okresie lipiec – listopad 2004. Program został przygotowany na zlecenie Samorządu Województwa Pomorskiego przez Pomorską Regionalną Organizację Turystyczną przy współpracy wielu podmiotów całego regionu oraz przy wsparciu finansowym Ministerstwa Gospodarki i Pracy. Program stanowił kluczowy element procesu kształtowania oferty turystycznej regionu przez władze wojewódzkie. Stanowił jednocześnie podstawę do stworzenia koncepcji promocji turystyki województwa pomorskiego.

b) cel i metodologia Programu

Celem Programu była identyfikacja działań związanych z budową kompleksowej oferty turystycznej regionu pomorskiego, obejmującej walory i atrakcje turystyczne oraz usługi umożliwiające zaspokojenie potrzeb turystów. Program ten powstawał przy zaangażowaniu całego środowiska turystycznego regionu, a funkcja samorządu województwa była wyłącznie koordynacyjna. Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, nadzorująca opracowanie Programu, pełniła również funkcję integratora poszczególnych inicjatyw, tworząc z poszczególnych pomysłów szersze projekty.

W Programie główną funkcję produktotwórczą przyporządkowano samorządom oraz organizacjom pozarządowym, wychodząc z założenia, że przedsiębiorcy turystyczni skoncentrowani są głównie na rozwoju własnej oferty oraz kwestia konkurencji dominuje nad chęcią współpracy z innymi podmiotami, tak więc na etapie tworzenia mogą nie być zainteresowani udziałem w tworzeniu takiego partnerstwa. Założono również, że w celu osiągnięcia sukcesu należy budować jak najszersze partnerstwa, aby włączyć w proces tworzenia produktu wszystkie potencjalnie nim zainteresowane podmioty i instytucje. Tym samym krąg podmiotów zaproszonych do współpracy w ramach Programu obejmował samorządy, ich jednostki podległe, organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorców turystycznych.

Aby w sposób obiektywny możliwe było przeanalizowanie i przedstawienie opracowanych w ramach Programu pomysłów rozwoju produktów turystycznych, niezbędne

było opracowanie jednolitego standardu opisu koncepcji produktu turystycznego w oparciu o specjalny formularz, pozwalający na:

- utworzenie wspólnego regionalnego mianownika dla koncepcji produktu,
- zachowanie różnorodność i nie ograniczać kreatywności twórców idei produktu,
- zidentyfikowanie wyróżniki i atrybuty produktu,
- zidentyfikowanie problemy, bariery i ograniczenia w rozwoju produktu,
- określenie silne i słabe strony produktu,
- ukazanie komplementarność działań koniecznych dla rozwoju produktu,
- określenie powiązania pomiędzy produktem a dokumentami planistycznymi w regionie,
- ukazanie kompleksowość i wielowymiarowość produktu turystycznego,
- uwypuklenie partnerstwo niezbędne do stworzenia produktu turystycznego,
- wskazanie adresata produktu (dokonać segmentacji rynku odbiorców),
- określenie menadżera produktu,
- ocenę realność utworzenia i rozwoju produktu.

Zgłoszone koncepcje były weryfikowane pod względem potencjalnej atrakcyjności i stanu zaawansowania przez niezależnych konsultantów, jednak poszczególne pomysły nie były oceniane w formie konkursu czy porównania. Służyły one opracowaniu wniosków związanych z rozwojem i promocją produktów turystycznych w skali regionu.

Dla zapewnienia ciągłości prac i wdrożenia utworzonych pomysłów od początku założono, że po etapie inwentaryzacyjnym opracowane zostaną narzędzia wsparcia zgłoszonych w ramach Programu pomysłów na produkty turystyczne. Takim narzędziem wsparcia były wprowadzone przez Samorząd Województwa w roku 2006 konkursy grantowe dla NGO oraz konkurs „PRO-TUR” dla jednostek samorządu terytorialnego.

c) wsparcie Programu na rzecz tworzenia partnerstw

Założeniem Programu było utworzenie koncepcji rozwoju produktów turystycznych w regionie pomorskim, które w kolejnych etapach uzyskiwałyby wsparcie w zakresie rozwoju i promocji. Preferowane w Programie były propozycje zgłoszone przez już istniejące lub potencjalne sieci współpracy, zwłaszcza lokalne organizacje turystyczne. Program koncentrował się na liderach lokalnych (osobach lub instytucjach), które zostały przeszkolone (trzydniowe szkolenie związane z problematyką produktu turystycznego) a następnie koordynowały prace grup, które tworzyły pomysły na produkty turystyczne. Zewnętrzni eksperci oraz pracownicy PROT podczas konsultacji wskazywali obszary współpracy przy podobnych produktach turystycznych, tworząc sieci współpracy przekraczające poziom lokalny (gminy/powiatu). Dzięki temu utworzone zostały podstawy partnerstwa regionalnego w zakresie tworzenia produktów pasmowych (tematycznych szlaków turystycznych) i produktów parasolowych oraz wizerunkowych (np. Pomorskie Kurorty, Bursztynowe Wybrzeże). Zgłoszone inicjatywy ujęte były w ostatecznej, opublikowanej treści Programu co pozwoliło na promocję tych inicjatyw oraz wpisanie ich do strategii rozwoju regionu.

d) rezultaty Programu

Pierwszy etap Programu (inwentaryzacyjny) zakończył się zgłoszeniem 38 koncepcji na rozwój produktu turystycznego. Część z nich nie spełniała kryterium produktu turystycznego lub była jego elementem (np. strona internetowa), ale większość pomysłów (35) spełniała kryterium partnerstwa i jest kontynuowana lub uległa ewolucji w kolejnych latach. Niezależnie od opracowania koncepcji produktów, rezultatem Programu

było także zwiększenie zainteresowania w regionie problematyką produktu turystycznego oraz zintegrowanie kilku lokalnych inicjatyw.

Jednym z przykładów produktów, które rozwijane były w kolejnych latach jest „Szlak Dworów i Pałaców Pomorza”. Inicjatywę produktu zgłosiło Starostwo Powiatowe w Wejherowie. Wspólnie ze Starostwem Powiatowym w Pucku i lokalnymi organizacjami turystycznymi Ziemi Wejherowskiej i Puckiej zaprosiło do współpracy przedsiębiorców turystycznych z tego obszaru zarządzających obiektami hotelarskimi i gastronomicznymi zlokalizowanymi w zabytkowych dworach i pałacach. W latach 2005–2007 działania, wspierane przez PROT, samorząd województwa, Ministerstwo Gospodarki oraz fundusze unijne w ramach inicjatywy wspólnotowej INTERREG IIIA pozwoliły na:

- zorganizowanie serii seminariów dla tych przedsiębiorców dotyczących wspólnej promocji i współpracy;
- ustawienie tablic informacyjnych przy ważniejszych skrzyżowaniach na tym terenie i niektórych zabytkowych dworach;
- opracowanie i wydanie szeregu materiałów promocyjnych (foldery, mapa, przewodnik turystyczny, film promocyjny, standy reklamowe itp.);
- wspólną prezentację oferty na krajowych targach turystycznych.

W działaniach tych stroną aktywną był samorząd lokalny, pasywną (włączającą się w kolejne inicjatywy) prywatni przedsiębiorcy, a funkcję uzupełniającą organizacje pozarządowe. Fundusze na realizację tych przedsięwzięć pochodziły z montażu finansowych zaangażowanych stron.

Partnerstwo na rzecz rozwoju produktów turystycznych w ramach projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa”

a) Informacje ogólne o projekcie

Projekt szkoleniowo-doradczy „Turystyka-Wspólna Sprawa” był jednym z największych, skierowanych do branży turystycznej, projektów finansowanych z funduszy unijnych. Pełna nazwa projektu to „Program Szkolenia Kadr dla Rozwoju Produktów Turystycznych”. Jego celem była poprawa konkurencyjności branży turystycznej poprzez doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr zarządzających i pracowników. Projekt realizowany był na obszarze całego kraju. Z uwagi na skalę, podzielony był na trzy realizowane niemal równoległe etapy, nieznacznie różniące się od siebie. Łączny budżet projektu to ponad 60 milionów złotych. Projekt finansowany był z Europejskiego Funduszu Społecznego, budżetu państwa i środków prywatnych, w ramach działania 2.3b (Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki) Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich” pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez konsorcjum firm w składzie: DGA Doradztwo Gospodarcze SA, Central Europe Trust, F5 Konsulting, JDJ Bachalski, Migut Media S.A. Województwo pomorskie było jednym z pięciu województw objętych pierwszym etapem projektu. Ramy czasowe działań związanych ze wsparciem budowy partnerstw na rzecz produktów turystycznych w tym województwie to czerwiec 2006 – październik 2007.

b) Cel i metodologia projektu

Celem projektu było podniesienie umiejętności tworzenia, rozwijania i promowania markowych produktów turystycznych w formule sieciowej, tj. poprzez współpracę różnych podmiotów działających na jednym obszarze. Cel ten realizowany był poprzez

szkolenia i doradztwo w zakresie tworzenia takich partnerstw i rozwoju produktów turystycznych. Adresatami projektu byli:

- szeroko rozumiani przedsiębiorcy turystyczni należący do sektora MSP (m.in. świadczący usługi hotelarskie, gastronomiczne, transportowe, uzdrowiskowe i sanatoryjne, SPA, wellness, zarządcy prywatni atrakcji turystycznych, pamiątki – produkcja i sprzedaż, piloci wycieczek i przewodnicy turystyczni, i wszyscy którzy bezpośrednio lub pośrednio są związani z turystyką i mogą to wykazać)
- jednostki samorządu terytorialnego (szczebla wojewódzkiego, gminnego i powiatowego) ustawowo odpowiedzialne za aspekty rozwoju i promocji turystyki w regionie
- organizacje pozarządowe i inne posiadające osobowość prawną podmioty (prywatne i publiczne) działające bezpośrednio lub pośrednio w sferze turystyki (np. stowarzyszenia, kluby sportowe, ośrodki informacji turystycznej, domy kultury itp.)

Szeroki zakres beneficjentów projektu sprawiał, iż możliwe było budowanie sieci współpracy wszystkich trzech sektorów gospodarki – biznesu, organizacji pozarządowych i samorządów, których współpraca jest niezbędna dla tworzenia produktu turystycznego w regionie. Założeniem projektu był udział w partnerstwach m.in. 75% reprezentantów turystycznych MSP oraz minimalna liczebność takiej grupy – 20 osób, co wskazywało na MSP jako najważniejsze podmioty w budowie produktu turystycznego. Projekt nie definiował pojęcia produktu turystycznego i zakresu partnerstwa oraz tematyki współpracy. Również obszar działania partnerstwa limitowany był jedynie granicami administracyjnymi województwa. Każda z powstałych w ramach projektu grup dowolnie kształtować mogła swój produkt turystyczny, jednak w celu pełnego skorzystania z benefitów projektu konieczne było przejście przez grupę partnerską wszystkich etapów projektu.

Na poziomie regionu za wdrażanie projektu odpowiedzialne było regionalne biuro projektu, kierowane przez koordynatora, posiadającego samodzielność i inicjatywę w zakresie wdrażania projektu. Koordynator między innymi inicjował powstanie partnerstw w sposób aktywny (poszukując liderów i obszarów współpracy) i pasywny, kierując odpowiednio zgłaszające się podmioty oraz koordynując promocję założeń projektu w środowisku turystycznym regionu.

c) Wsparcie na rzecz tworzenia partnerstw

Projekt oferował szerokie wsparcie dla inicjatyw związanych z rozwojem turystyki na obszarze regionu. Zgodnie z założeniami projektu, jego beneficjenci korzystać mogli z całego szeregu świadczeń i działań wspierających inicjatywy tworzenia wspólnego produktu turystycznego. Warunkiem skorzystania z tych narzędzi było utworzenie grup która liczyły min. 20 osób, w tym 75% przedstawicieli MSP. Taka grupa miała kolejno do dyspozycji:

- cykl trzech warsztatów służących utworzeniu i konsolidacji grupy, stanowiących forum dyskusji na temat zasad i obszarów wzajemnej współpracy. Pierwsze spotkanie danej grupy miało charakter motywacyjny. Istotnym punktem spotkania jest uświadomienie uczestnikom potrzeby i konieczności współpracy oraz zaprezentowanie wartości i zasobów wnoszonych do grupy przez poszczególne podmioty – tak, aby żaden z nich nie był postrzegany jako zbędny w grupie, lecz jako istotny i niezbędny element przyszłego sukcesu produktu turystycznego. Drugie spotkanie służyło wypracowaniu przez uczestników pomysłu na produkt turystyczny, który będzie tworzony lub rozwijany przez daną grupę. Efektem trzeciego spotkania powinno być nadanie grupie okre-

ślonej formuły organizacyjnej, np. podpisanie porozumienia o współpracy przez przedstawicieli przedsiębiorstw, samorządów i organizacji uczestniczących w grupie, określenie lidera i harmonogramu dalszych działań;

- podmioty, które utworzyły grupę mogły wziąć udział w cyklu szkoleń o tematyce związanej z rozwojem produktu turystycznego. Celem szkoleń było podniesienie wiedzy i umiejętności niezbędnych do współpracy sieciowej z wykorzystaniem nowoczesnych technik teleinformatycznych, tworzenia i doskonalenia lokalnych i regionalnych produktów turystycznych, efektywnego zarządzania i marketingu w obsłudze sieciowych produktów turystycznych, zapewnienia wysokiej jakości usług turystycznych, skutecznego pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania (m.in. fundusze strukturalne). Łącznie uczestnik miał do dyspozycji cztery szkolenia jednodniowe i dwa dwudniowe, które również zawierają elementy ćwiczeń i dyskusji służącej rozwojowi pomysłu na produkt turystyczny. Szkolenia te były bezpłatne dla jednostek samorządu terytorialnego i NGO, a finansowane w 80% ze środków EFS dla MSP;
- doradztwo (indywidualne i grupowe), związane z rozwojem produktu turystycznego, dostępne bezpłatnie dla wszystkich osób które ukończyły cykl szkoleń. Celem konsultacji było m.in. udzielenie pomocy w ubieganiu się grup i podmiotów będących członkami grup o uzyskanie dofinansowania ze środków publicznych (np. fundusze strukturalne) i komercyjnych na tworzenie i promocję sieciowych produktów turystycznych. Tematyka i terminy konsultacji były uzgadniane indywidualnie zgodnie z potrzebami uczestników. Każdy uczestnik miał do dyspozycji 20 godzin konsultacji grupowych i 2 godziny konsultacji indywidualnych;
- grupy, które podpisały porozumienie i ukończyły cykl szkoleń, miały dodatkowo możliwość uzyskania dofinansowania inicjatyw promocyjnych takich jak np. wspólna strona internetowa czy folder promocyjny. Dodatkowo na zasadach konkursowych grupy ubiegać się mogły o sfinansowanie udziału w targach turystycznych (TourSalon 2007 w Poznaniu). Wsparcie to miało charakter motywujący grupy i zachęcający do dalszej pracy nad produktem.

d) Rezultaty projektu

Analizując stan wdrażania projektu w regionie (sierpień 2007) określić można w tabeli następujące rezultaty poszczególnych etapów projektu w zakresie budowania partnerstw na rzecz rozwoju produktów turystycznych regionu:

Tab. 2. Rezultaty projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa” (stan na sierpień 2007)

Działanie	Rezultaty	Uwagi
Warsztaty	Powstało 12 partnerstw	Zakładano że powstanie min. 10 partnerstw
Szkolenia	8 grup wzięło udział w szkoleniach	Zakładano, że w szkoleniach weźmie udział 25 grup
Doradztwo	Przeprowadzono 29 godzin konsultacji, tematyka: współpraca i planowanie rozwoju turystyki	Z konsultacji skorzystały 3 grupy spośród 8 mogących z nich skorzystać; pozostałe grupy są zainteresowane konsultacjami w okresie wrzesień – październik 2007
Promocja	2 grupy uzyskały dofinansowanie stron internetowych, jedna grupa – folderu promocyjnego, jedna grupa otrzymała dofinansowanie targów turystycznych	spośród 8 które miały taką możliwość tylko 3 grupy ubiegały się o dofinansowanie

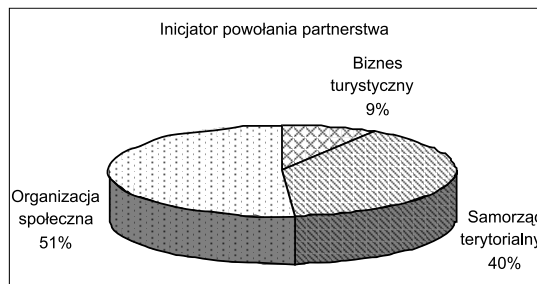
2. Wnioski dotyczące funkcjonowania partnerstw w turystyce na przykładzie województwa pomorskiego

W ramach „Programu Rozwoju Produktów Turystycznych” oraz projektu „Turystyka – Wspólna Sprawa” zdefiniowano łącznie 47 partnerstw mających na celu rozwój produktu turystycznego regionu. Metodologia obu narzędzi była odmienna. „Program Produktów” koncentrował się na sektorze publicznym i pozarządowym, jako inicjatorze partnerstwa na rzecz produktu turystycznego, a projekt „Turystyka-Wspólna Sprawa” na małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych oraz organizacjach wspierania przedsiębiorczości. Oba projekty były otwarte i dopuszczały wszystkich do partnerstwa, były szeroko promowane poprzez media ogólne (lokalne i regionalne oraz branżowe), strony internetowe, oficjalną korespondencję samorządową i trwały długo. Założyć można że możliwość włączenia się w działania w ramach obu inicjatyw miały wszystkie podmioty z regionu.

Analizując funkcjonowania partnerstw na obszarze województwa pomorskiego zdefiniowanych w ramach „Programu Rozwoju Produktów Turystycznych” (35 inicjatyw) oraz projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa” (12 inicjatyw) wyodrębnić można następujące cechy wspólne tych inicjatyw oraz wyciągnąć następujące wnioski:

a) Inicjatywa utworzenia partnerstwa:

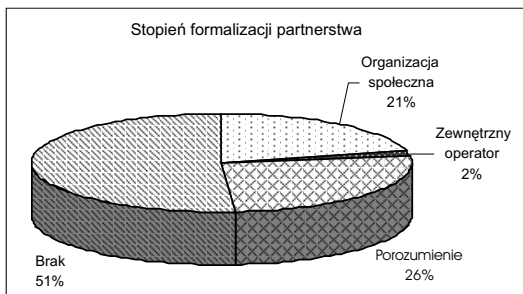
- samorząd terytorialny (gminny, powiatowy, wojewódzki) lub jego jednostki,
- organizacja społeczne (fundacja, stowarzyszenie, regionalna/lokalna organizacje turystyczna lub organizacja wspierania przedsiębiorczości),
- biznes turystyczny (przedsiębiorca, osoba prywatna);



Większość spośród powstałych partnerstw inicjowana była przez organizacje pozarządowe i samorządy, a jedynie 9% przez przedsiębiorców turystycznych. Wskazuje to na duże znaczenie organizacji społecznych, które przy wsparciu samorządów inicjują powstanie większości wspólnych inicjatyw. Biznes turystyczny ma tu raczej charakter bierny i włącza się na kolejnych etapach działań.

b) Stopień formalizacji partnerstwa:

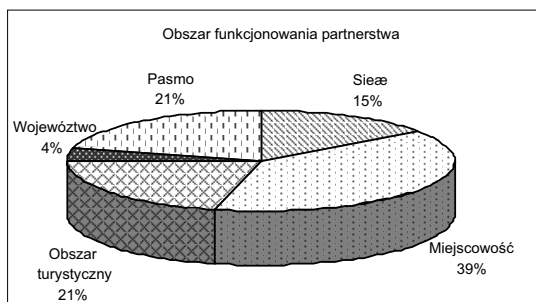
- brak (partnerstwo funkcjonuje bez żadnej formalizacji),
- porozumienie, list intencyjny podpisany przez jego członków,
- partnerstwo funkcjonuje w oparciu o istniejącą lub specjalnie powołaną organizację społeczną (fundację, stowarzyszenie, lokalną organizację turystyczną),
- partnerzy powołali lub wynajęli podmiot będący operatorem i kierujący działaniami partnerstwa (firmę zewnętrzną, spółkę celową);



Większość partnerstw funkcjonujących w ramach analizowanych inicjatyw funkcjonuje nieformalnie (ponad 50%), pozostałe w oparciu o podpisane porozumienie / list intencyjny, część w ramach organizacji społecznych. Inne formy współpracy (PPP, spółki celowe) praktycznie nie występują. Wskazuje to na dużą ostrożność członków partnerstw przed formalizacją współpracy i podejmowaniem z tego tytułu zobowiązań.

c) Obszar funkcjonowania partnerstwa:

- pojedyncza miejscowość, miasto lub dzielnica;
- jednorodny obszar turystyczny wydzielony granicami geograficznymi, krajobrazowymi lub administracyjnymi (pojezierze, kompleks leśny, gmina);
- pasmo (dolina rzeki, strefa wybrzeża, korytarz transportowy);
- region (województwo);
- sieć (kilka miejsc lub obszarów wydzielonych przestrzennie, powiązanych wewnątrznie w ramach produktu).

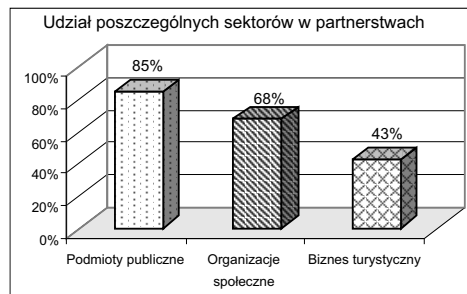


Struktura funkcjonowania partnerstw jest bardzo zróżnicowana, występują zarówno inicjatywy lokalne jak i regionalne, szlaki turystyczne i produkty sieciowe.

d) Struktura instytucjonalna partnerstw

Partnerstwa cechuje zaangażowanie podmiotów sektora publicznego (samorządy, instytucje publiczne), sektora pozarządowego (stowarzyszenia, fundacje) i sektora prywatnego (SME z branży turystycznej i okołoturystycznej).

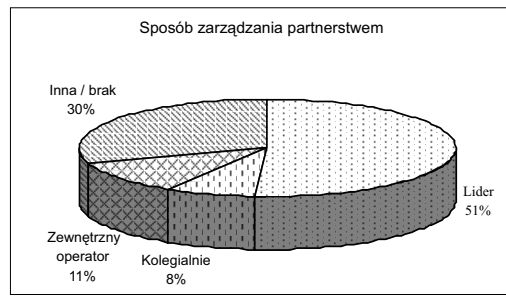
Z zestawienia tego wynika, że w większości przypadków w partnerstwo zaangażowane są samorządy lokalne, a przeważnie również organizacje społeczne. Biznes turystyczny jest zaangażowany jedynie w 43% inicjatyw, co wskazuje, że wiele z nich nie ma charakteru komercyjnego i związane jest raczej z rozwojem produktu turystycznego obszaru



i integrowanie działań samorządów i organizacji pozarządowych, niż zwiększenie dochodów bezpośrednich przedsiębiorców.

e) Sposób zarządzania działaniami partnerstwa:

- głos decydujący w działaniach grupy ma lider, inicjator powołania partnerstwa. Podejmuje decyzje samodzielnie, inicjatywa działania wychodzi od niego;
- kolegialnie: cała grupa lub upoważniona do tego jej część (działająca jako komitet, rada lub zespół roboczy) podejmuje decyzje na podstawie dyskusji, poprzez uchwały lub postanowienia;
- działaniami grupy zarządza wybrany podmiot, często zewnętrzny, będący operatorem w imieniu partnerstwa. Podmiot ten zwykle konsultuje swoje działania z członkami grupy i ma określone obowiązki sprawozdawcze;

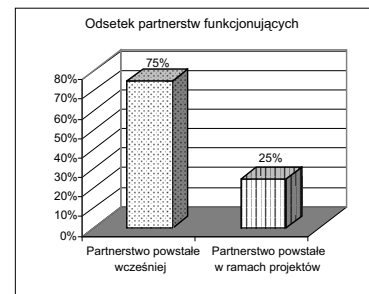
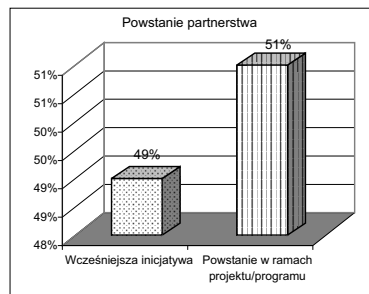


- inna/brak: grupa ustaliła inny sposób podejmowania decyzji lub nie funkcjonuje, więc decyzje nie są podejmowane.

Powyższe zestawienie wskazuje, że w większości przypadków lider lub zewnętrzny operator ma rolę decydującą, pozostali partnerzy są raczej bierni. Bardzo duży odsetek (30%) grup które nie określiły jasno modelu podejmowanie decyzji, i niewielki 8% udział grup które podejmują decyzje kolegialnie wskazywać może na fakt, że przywództwo i decyzyjność stanowi poważny problem dla wielu partnerstw.

f) Trwałość partnerstwa:

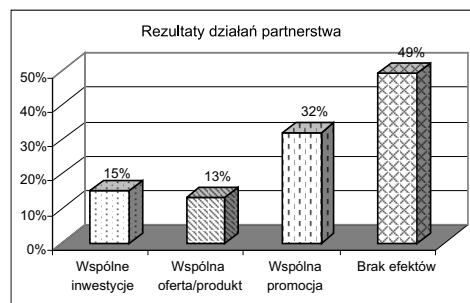
- partnerstwo/ inicjatywa istniała wcześniej, przed realizacją Programu Produktów lub projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa” i włączyła się w działania w ramach tych inicjatyw,
- partnerstwo została utworzone wskutek realizacji tych inicjatyw, prawdopodobnie nie funkcjonowałoby bez realizacji projektu,
- partnerstwo działa nadal lub działa nadal, ale uległa zmianie koncepcja produktu lub mechanizm współpracy.



Powyższe zestawienie wskazuje że inicjatywy projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa” i „Programu Produktów” podwoiły liczbę partnerstw w regionie. Analiza wskazuje również na dużą niestabilność partnerstw. Połowa (49%) analizowanych partnerstw do chwili obecnej przestała funkcjonować, przy czym zdecydowanie więcej (75%) partnerstw przetrwało spośród tych powstałych przed realizacją Programu i projektu, a spośród partnerstw powstałych w ich ramach jedynie 25% funkcjonuje do chwili obecnej.

g) Rezultaty działania partnerstwa:

- brak efektów, partnerstwo nie wygenerowało żadnego efektu dodanego i nie funkcjonuje lub funkcjonuje jedynie formalnie,
- grupa podjęła wspólne działania promocyjne (opracowała wspólne foldery, katalogi, stronę internetową, wspólne prezentacje na targach turystycznych, film promocyjny itp.),
- grupa opracowała wspólną ofertę turystyczną obejmującą pakiet usług i atrakcji turystycznych w formie produktu turystycznego, który jest przedmiotem działań marketingowych i sprzedaży,
- grupa podjęła wspólne działania inwestycyjne związane z rozwojem produktu turystycznego (oznakowanie szlaku, budowę infrastruktury turystycznej itp.);



Połowa partnerstw (49%) nie funkcjonuje, więc nie wygenerowała żadnej wartości dodanej w postaci wspólnych inicjatyw w zakresie rozwoju produktu turystycznego. Spośród pozostałych najwięcej, bo 32% podjęło działania w zakresie wspólnej promocji, a 15% wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne. Jedynie 13% utworzyło i oferuje turystom zgodny z definicją produkt turystyczny rozumiany jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, opartych na możliwościach spędzenia czasu w miejscach docelowych. Pokazuje to w dużym stopniu słabość istniejących partnerstw, ale również wskazuje, że ich działanie przyczynia się do powstania takiej kompleksowej oferty oraz konieczność wsparcia podobnych inicjatyw dla budowy produktu turystycznego regionu.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wnioski z przeprowadzonej analizy funkcjonowania na terenie województwa pomorskiego partnerstw w rozwoju produktu turystycznego, można zaobserwować, że:

- a) w polskich warunkach problematyka rozwoju produktu turystycznego postrzegana jest raczej jako inicjatywa społeczna, publiczna, związana z poprawą stanu turystyki na danym terenie i będąca w gestii władz lokalnych i organizacji pozarządowych;
- b) inicjatywa rozwoju produktu turystycznego wychodzi od samorządów i organizacji pozarządowych, przy biernej postawie przedsiębiorców turystycznych;
- c) głównym celem większości partnerstw jest konsolidacja działań promocyjnych, a wspólna oferta (produkt) i związane z nią przedsięwzięcia inwestycyjne nie jest podstawowym kierunkiem działania;
- d) obszarem działania partnerstw są zarówno pojedyncze miejscowości, jak i duże obszary turystyczne oraz produkty pasmowe (szlaki turystyczne), co pokazuje dużą elastyczność takich struktur;
- e) powstałe partnerstwa cechuje mały stopień formalizacji, duża niestabilność i problemy decyzyjne, niski udział branży turystycznej oraz problem przywództwa;
- f) systemowe rozwiązania sprzyjają budowie takich partnerstw, ale kluczowa jest konsekwencja związana ze wsparciem powstałych inicjatyw;

Powyższa analiza wskazuje również na duży potencjał takich inicjatyw i potrzebę zarówno systemowego wsparcia ich działań, jak również prowadzenia badań, szczególnie w obszarze przywództwa i zarządzania tymi organizacjami. Konieczne wydaje się również zwiększenie zainteresowania branży turystycznej podobnymi inicjatywami. Widoczne są także duże możliwości rozwoju i ewolucji istniejących struktur w kierunku organizacji zarządzania obszarem turystycznym (*Destination Management Organization*) oraz klastrów turystycznych.

Bibliografia

- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 1995
- Bucholz M., *Współpraca warunkiem prawidłowego rozwoju produktu turystycznego*, materiał szkoleniowy do projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa”, Warszawa 2006
- Chocian G., *Program tworzenia i rozwoju produktów turystycznych województwa podlaskiego ze szczególnym uwzględnieniem centrów ruchu turystycznego*, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna, Białystok 2005
- Gołębski, G., *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- Karczmarek J, Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005
- Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Gospodarczego i Społecznego oraz Komitetu Regionów – Podstawowe kierunki dotyczące zrównoważonego rozwoju turystyki europejskiej*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2003
- Nieżgoda A., Zmyślony P., *Popyt turystyczny*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno- Społecznego w sprawie: Polityka turystyczna a współpraca między sektorem publicznym a prywatnym*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C07, 23/03/2005 P.0007-0014
- Turystyka – Wspólna Sprawa*, materiały wewnętrzne projektu
- Wanagos M., (red.), *Program Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Pomorskiego na lata 2004–2006*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004
- Żółtowski P., *Zarządzanie produktem turystycznym w wersji sieciowej*, materiał szkoleniowy do projektu „Turystyka-Wspólna Sprawa”, Warszawa 2006