AVSI
oraz
INSTYTUT TURYSTYKI ODDZIAŁ W KRAKOWIE
CENTRUM EDUKACJI KADR TURYSTYCZNYCH

MARKETING TURYSTYKI

WYBRANE ZAGADNIENIA

Kraków, 1999 r.

MARKETING TURYSTYKI

WYBRANE ZAGADNIENIA

Współfinansowano przez:
Ministerstwo Spraw Zagranicznych
Republiki Włoskiej (Ustawa 212/92)
oraz
Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki

Realizatorzy projektu:
AVSI
AVSI Polska
Instytut Turystyki Oddział w Krakowie

Kraków 1999

Recenzenci:
prof. AE dr hab. Józef Sala
prof. AWF dr hab. Janusz Zdebski

INSTYTUT TURYSTYKI
BIBLIOTEKA
WARSZAWA

8841

Zespół redakcyjny wydawnictw Instytutu Turystyki Oddział w Krakowie:
przewodniczący: dr Tadeusz Burzyński
członkowie: mgr inż. Urszula Haładus
mgr Anna Król - Jeżabek
mgr Jerzy Pytlik

SPIS TREŚCI

WSTĘP

CZĘŚĆ I - STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI

Tadeusz Burzyński
Narodowa Organizacja Turystyczna - zadania i doświadczenia międzynarodowe 7

Narodowa Organizacja Turystyczna w Polsce 19

Maria Napiórkowska-Gzula, Barbara Szumlicz
Lokalne organizacje rozwoju turystyki 42

Wł. Włodzimierz Gaworecki
Realizacja strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego Polski 66

CZĘŚĆ II - MARKOWE PRODUKTY TURYSTYCZNE

Barbara Szumlicz
Koncepcja rozwoju produktów markowych 72

Elżbieta Pytlarz
Przyszłość przeszłości - Analiza atrakcyjności wystaw typu Jorvik Viking Center w Polsce 90

Jerzy Rut, Jacek Biliński
Aktywna turystyka weekendowa na przykładzie Magurskiego Parku Narodowego 100

Kazimiera Orzechowska-Kowalska, Roman Kowalski
Turystyczne szlaki kultury jako przykład integracji regionów Europy 106

CZĘŚĆ III - PROMOCJA TURYSTYKI

Bartłomiej Walas
Problemy marketingu regionów turystycznych 113

Czesław Jermanowski
Marketing w turystyce na przykładzie POIT w Londynie 125

Maciej Abram
Tworzenie środków promocji - materiały pomocnicze 139

Bogusław Kwarciak
O szczególnej roli produktu w promocji turystyki 150

Bernard F. Kubiak
Zastosowanie nowoczesnych technologii informacji w obsłudze ruchu turystycznego 157

CZĘŚĆ IV - KOMUNIKACJA Z KLIENTEM

Zbigniew Nęcki
Komunikowanie i kontakt z klientem 172

Krzysztof Kaganek
Obsługa klienta 204

WSTĘP

Marketing, jest nowoczesną formułą zarządzania, stosowaną coraz powszechniej w procesie globalizacji rynku turystycznego. Proces dostosowywania usług turystycznych do zmieniających się upodobań i preferencji klientów wymaga tworzenia coraz to nowych i wyszukanych metod i form marketingu. Skuteczność marketingu w turystyce - jako elementu sukcesu ekonomicznego – uzależniona jest od ścisłej współpracy administracji rządowej, samorządów terytorialnych, podmiotów turystycznych i ich zrzeszeń oraz społeczności lokalnych. Dlatego też, na arenie międzynarodowej, wykorzystywany jest on do prowadzenia aktywnej polityki turystycznej poszczególnych krajów i regionów. W praktyce marketingowej opracowuje się konkretne oferty dla potrzeb ściśle zdefiniowanych segmentów rynku.

Aby narzędzia marketingu stosować w sposób skuteczny i profesjonalny konieczne jest ciągłe doskonalenie zawodowe osób pracujących w turystyce (permanentne szkolenie zawodowe).

Dlatego, rozumiejąc występujące tendencje światowe, podjęliśmy szkolenia, które objęły: wykładowców, pracowników administracji samorządowej, branży turystycznej, w tym – po raz pierwszy - pracowników pierwszego kontaktu z klientem. Ten program szkoleń finansowany był ze środków Ministerstwa Spraw Zagranicznych Republiki Włoskiej (w ramach włoskiej ustawy nr 212/92) oraz UKFiT. Prezentowane materiały konsumują kolejny fragment wiedzy w zakresie orientacji i technik marketingowych, przekazywanej na szkoleniach realizowanych przy współpracy AVSI Polska. Liczymy, że będą one istotnym uzupełnieniem literatury przedmiotu – będą przydatne dla osób pracujących w turystyce.

Tadeusz Burzyński

TADEUSZ BURZYŃSKI

NARODOWA ORGANIZACJA TURYSTYCZNA – ZADANIA I DOŚWIADCZENIA MIĘDZYNARODOWE[1]

W turystyce europejskiej, w 1995 roku, dominowały trzy tendencje:

1. Większość państw jasno oddzieliła struktury promocyjne od struktur polityki turystycznej na szczeblu centralnym (narodowym, federalnym) oraz regionalnym.
2. Regionalizacja zyskuje coraz więcej zwolenników, co ma swój wyraz w tendencjach występujących na forum Unii Europejskiej. Podobne struktury i zarządy turystyczne zostały ustanowione w większości krajów, w układzie:
   - trójstopniowym - narodowy, regionalny, lokalny,
   - czterostopniowym- narodowy, regionalny, powiatowy (okręgowy), miejski gminny.

   Jednocześnie uwidacznia się zgodność między tymi strukturami a aparatem państwowym.
3. Finansowanie działalności promocyjnej znajduje się powszechnie w gestii państwa. Obecnie występuje tendencja do przekształcania się NOT w zespoły oparte na trzech partnerach: państwo, regionalne jednostki, przemysł turystyczny. W kilku krajach decydenci dążą do redukcji udziału państwa. Większy zakres współpracy występuje z regionami niż z przemysłem. Istnieją poszukiwania komercyjnych i fiskalnych źródeł finansowania działalności promocyjnej, jednak w zdecydowanej większości koordynatorem wspólnych działań na rzecz promocji turystyki danego kraju jest państwo.

W tabelach nr 1 i 2 (zamieszczonych na końcu opracowania) przedstawiono obecną strukturę zarządzania turystyką w wybranych krajach Europy.

Na poniżej przedstawionych przykładach zostały opisane struktury organizacyjne wybranych państw Europy. Zakres merytoryczny Narodowych Organizacji Turystycznych - *National Tourism Organization* - przedstawiono z konieczności skrótowo, w celu ukazania ich zadań, struktury oraz kierunków prowadzonej działalności.

---

[1] W artykule wykorzystano materiały niepublikowane, własne ekspertyzy dla Prezesa UKFiT oraz opracowanie Roberta Holliera „Krajowe i regionalne struktury oficjalnych organizacji turystycznych w krajach europejskich". EKT, Paryż 1995. (Tłumaczenie Bartłomiej Walas - Instytut Turystyki Oddział w Krakowie).

1. Austria - ANTO i Szwajcaria - SNTO

W obu krajach organizacje te ograniczają się do badania popytu. Problematyka podaży jest zlokalizowana w strukturach rządowych (departament, struktury stanowe czy prowincjonalne). Budżet turystyczny finansowany jest przez regionalny podatek turystyczny, wspomagany statutowo przez budżet państwa. W Austrii budżet turystyczny tworzony jest przez:

- rząd federalny - Ministerstwo Gospodarki – 60 %
- 9 austriackich Landów (samorządy terytorialne) – 30 %
- Federalną Izbę Gospodarczą Turystyki – 10 %

Za klasyfikację i kontrolę hoteli odpowiedzialny jest przemysł, który reprezentuje ANTO. Przewodniczącym jest federalny Sekretarz Spraw Gospodarczych. Wicedyrektor Generalny reprezentuje ANTO w innych ciałach związanych z turystyką.

Rada Zarządzająca składa się z ciał finansujących, np.: 1 polityk, 3 wyższych urzędników, 2 przemysł, 1 region turystyczny.

W Szwajcarii członkami SNTO jest 480 instytucji różnego typu (koleje, linie lotnicze, poczta, hotele itp.). Wybierają one corocznie Komitet składający się z 105 członków oraz Zarząd - z 13 osób.

Struktura organizacyjna SNTO przedstawia się następująco:

Dyrektor		
Z-ca Dyrektora	Komunikacja:	Delegacje zagraniczne
Centralne usługi:	1. Badanie rynku	
1. Personel, szkolenie	2. Prasa	
2. Administracja	3. Reklama	
3. Dystrybucja	4. Publikacje	
4. Wystawy	5. Promocja sprzedaży	
	6. Informacja	
	7. Elektronika	

SNTO posiada 13 regionalnych biur turystycznych (dla 26 kantonów), które z kolei posiadają lokalne biura turystyczne. ANTO natomiast ma 9 regionalnych biur turystycznych i ok. 1700 lokalnych. Podatki lokalne są zbierane na szczeblu regionalnym a następnie dokonywany jest podział. Podatku turystycznego nie ma na szczeblu krajowym.

2. Belgia - OPT i VCGT

OPT jest biurem promocji turystyki dla gmin francuskojęzycznych i niemieckojęzycznych. VCGT ma Radę składającą się z 19 członków (10 pochodzi z przemysłu a 9 jest mianowanych przez Rząd Flandrii). Ponadto, istnieje Rada Konsultacyjna. VCGT składa się z 3 dyrekcji: Promocji, Funkcjonowania, Inwestycji i Subwencji. OPT ma 6 departamentów oraz 9 regionalnych biur turystycznych.

Zadaniem OPT jest wyłącznie promocja. Inwestycje realizuje VCGT. Obydwie organizacje są pod wspólnym kierownictwem Naczelnej Rady Turystyki (26 osobowa Rada

Decydentów z 6 Komitetami Technicznymi). Są fundacjami na wpół państwowymi, zarządzając funduszami państwowymi i prywatnymi.

Federalne biura turystyczne mają charakter mieszany. Przewodniczącym Zarządu jest Gubernator Prowincji. Finansowane są przez władze prowincji i subsydiowane przez VCGT. Na szczeblu lokalnym finansowane są przez władze miejskie, gminne oraz sektor prywatny. W Walonii sytuacja w regionach jest analogiczna.

3. Cypr - CTO

Ma kompetencje odnośnie wszystkich aspektów "organizacji i promocji turystyki". Obejmuje nadzór w zakresie regulacji inwestycji przemysłu turystycznego. Zarząd składa się z 9 członków i kierowany jest przez Dyrektora Generalnego. Spotyka się przeciętnie 2 razy w miesiącu. Składa się z dwóch departamentów: Administracji, Planowania i Organizacji oraz Promocji Usług Turystycznych. Ponadto posiada dwa Komitety: ds. Finansów i Kadr. Komitet doradczy Dyrektora Generalnego składa się z czterech profesjonalnych organizacji: hoteli, agencji, restauracji, linii lotniczych. Najwięcej środków finansowych pochodzi z procentowego podatku od obrotu żywnością i napojami, z hoteli i instytucji zaopatrujących je w żywność, oraz ze stałego podatku od każdego noclegu gościa, w zależności od klasyfikacji obiektu (od 1993 pojawia się, na okres 14 miesięcy, finansowy udział państwa, ze względu na wzrost podatku VAT z 5% do 8%). Posiada 10 biur regionalnych, 6 biur nadzoru oraz jedno dla *Larnaka Marina*.

4. Dania - Denmarks Turistrad Kopenhaga

Do 1993 r. polityka turystyczna była w gestii Ministra Przemysłu, w latach 1994-95 - Ministra Komunikacji i Turystyki a obecnie ponownie w Ministerstwie Przemysłu. Rada Turystyki została zredukowana do 9 członków: 5 mianowanych przez Ministerstwo, 2 przez Wspólną Radę Turystyki (*Common Council For Tourism*) oraz 2 osoby proponuje personel *Turistrad.* Przewodniczącego mianuje minister odpowiedzialny za turystykę.

Struktura: Kierownik Administracyjny, któremu podlega marketing oraz departamenty: Rynek Wewnętrzny- Produkty Tematyczne - Rynki Priorytetowe - Kampania Sprzedaży - Biura Zagraniczne.

Struktury regionalne składają się z 11 regionów a te z kolei dzielą się na okręgi turystyczne oraz na związki (*Tourist Unions*). Na szczeblu lokalnym funkcjonuje 200 biur turystycznych na szczeblu samorządów, które prowadzą również działalność komercyjną. Istnieje tendencja do ograniczenia liczby okręgów, jako ogniw pośrednich.

5. Finlandia - FTB

Przewodniczącym jest Dyrektor Generalny Ministerstwa Handlu i Przemysłu, któremu podlega 9 członków, mianowanych na trzy lata. Reprezentują oni Radę Ministrów, MSZ, MSW, Ministra Finansów, Komunikacji oraz firmy transportowe, hotele, zrzeszenia biznesowe i banki. Wyższy Organ Wykonawczy (*Senior Executive*) zarządza

trzema departamentami o strukturze zbliżonej do działalności komercyjnej w Finlandii, Niemczech i podobnej do norweskiego. Struktury regionalne obejmują 25 biur (zarządów). Koncentrują się one na marketingu, rozwoju produktu i informacji turystycznej. Na szczeblu lokalnym tworzone są biura turystyczne, finansowane przez ich członków: miasta i kurorty. W strukturach turystyki ważną rolę odgrywają profesjonalne i okręgowe stowarzyszenia grupujące różnorodnych członków.

6. Niemcy - DZT

Ministerstwo Gospodarki - Departament Turystyki (*Referat Fremdenverkehr), (National Tourism Administration)* któremu podlega DZT we Frankfurcie - *Deutsche Zentrale für Tourismus*. DZT jest niemiecką Narodową Organizacją Turystyczną, jako stowarzyszenie o celach ściśle promocyjnych (podobnie jak ANTO w Austrii lub SNTO w Szwajcarii).

Przewodniczącym jest znaczący członek przemysłu turystycznego. Ponadto jest dwóch dyrektorów generalnych: ds. komercyjnych i ds. marketingu, którzy odpowiadają za promocję zagraniczną (a nie krajową), zarządzając w tym celu 7 departamentami. Finansowanie leży głównie w gestii rządu oraz 16 członków: np. linie lotnicze, stowarzyszenia hoteli. Rada Doradcza składa się z 26 członków, której przewodniczy Minister i w jej skład wchodzą przedstawiciele regionów. Regionalne Stowarzyszenia Turystyczne, w liczbie 16, zajmują się promocją krajową - *Fremdenverkehrsverbände.* Ponadto istnieją 452 biura w dystryktach i w 16 000 gminach miejskich (Komitety Turystyczne). Członkami, oprócz władzy regionalnej i rządowej, są przedstawiciele przemysłu turystycznego, stowarzyszeń oraz Parlamentu Landów.

Minister ds. Gospodarki

(sekretarz stanu)

Doradczy Komitet Turystyczny	Federalny Parlament *Tourist Committe*	*Ministry* *Del. 16* *Laender*	DZT 4 Federacje: *DFV Tourism* DBV Kurorty DRV Travel Ag. *DEHOGA Hotels* *Lander Association* *District Association* *Local Association*

7. Węgry - HTB

Polityka turystyczna zlokalizowana jest w Ministerstwie Przemysłu i Handlu (NTA).

Promocją zajmuje się Hungarian Tourist Board - jako NTO, której przewodniczącego wyznacza minister. Składa się z 8 departamentów, a mianowicie:

1. Sterowanie przemysłem.
2. Finansowanie rządowe.
3. Badania statystyczne.
4. Szkolenie.
5. Rozwój produktu turystycznego.
6. Image.
7. Informacja.
8. Reprezentacja przemysłu.

Budżet - 4,5 mln ECU. Istnieje 6 regionów turystycznych, które stają się coraz bardziej autonomiczne.

8. Irlandia - BF

Polityka turystyczna należy do Ministra Transportu i Turystyki, w konsultacji z *Board Failte* - jako NOT, który odpowiedzialny jest za jej wdrażanie. *Board Failte* jest zbiorową osobą prawną posiadającą statut i finansowaną przez dotacje rządowe. Odpowiada za marketing i rozwój. Program marketingowy jest przygotowywany w konsultacji z 6 regionalnymi organizacjami turystycznymi. Badania rynku są rozwinięte i obejmują segmentację rynku. Nacisk położony jest na środowisko, jako element dziedzictwa.

Board Failte zajmuje się również rozwojem produktu turystycznego, łącznie z kategoryzacją kwater. Finansowaniem inwestycji zajmuje się w Irlandii *Investment Funds Unit* (Organizacja ds. Inwestycji i Finansów).

Jednostki regionalne są subsydiowane przez *Board Failte*, która przeznacza na ten cel ok. 7% swojego budżetu. Są to jednostki publiczne: mogą posiadać majątek oraz działać na zasadach komercyjnych. Ich członkami są władze lokalne i prywatni członkowie. Zarządy są częściowo mianowane przez władze lokalne i *Board Failte*, częściowo z wyboru. Szef regionalny jest wyznaczany przez BF, który sprawuje silną kontrolę, przez dysponowanie większością funduszy oraz wyborem członków. Regionalne Organizacje Turystyczne prowadzą 100 biur informacyjnych - sezonowych.

9. Włochy - ENIT

Ente Nazionale Industria Turistica lub ENIT - jako NOT - jest od 1991 r. w ciągłym procesie restrukturyzacyjnym. Jej celem jest dopasowanie kompleksowych, instytucjonalnych relacji do silnie niezależnych i posiadających władzę Regionalnych Stowarzyszeń Turystycznych (*Ente Provinzionale*), tak aby prowadzić wspólne działania oraz wprowadzić regulacje finansowe. Działania w sferze struktury zmierzają w kierunku *La Maison de la France*, aby połączyć finansowanie przez państwo, regiony i przemysł. Budżet wynosi 33 mln ECU, w tym na promocję 15 mln ECU.

Struktura organizacyjna: Wiceprezes Rady Ministrów, Dyrektor Generalny ds. Polityki Turystycznej, Przewodniczący ENIT + Zgromadzenie Generalne (54 członków).

Zarząd: 12 członków + 3 rewidentów, - Dyrektor Wykonawczy: 1. Marketing, 2. Reklama, 3. Publikacje, 4. Wystawy 5. *Workshopy*, 6. Administracja.

Oprócz tego, 7 biur zajmuje się praktycznymi aspektami: informacja, przewozy, personel, relacje międzynarodowe, itp. Jest to kompleksowa struktura. Struktury regionalne mają charakter zindywidualizowany.

10. Hiszpania

Zanim przedstawimy analizę schematu instytucjonalnego hiszpańskiej administracji turystycznej na jej różnych poziomach terytorialnych, należy w krótki sposób nakreślić relacje konstytucjonalne, związane z systemem podziału kompetencji między państwem a wspólnotami autonomicznymi w dziedzinie turystyki.

Artykuł 148 Konstytucji przyznaje wspólnotom autonomicznym kompetencje w dziedzinie promocji i zarządzania turystyką na terenie własnej wspólnoty. To powoduje, że całkowite kompetencje dotyczące promocji zagranicznej kraju, jak również planowanie generalnej polityki turystycznej (rozwój, konkurencja, koordynacja, itd.) należy do państwa, za wyjątkiem planowania gospodarki narodowej, w której turystyka w Hiszpanii stanowi podstawowy element, co wpływa na konfigurację organicznej struktury hiszpańskiej administracji turystycznej.

10.1. Struktura i kompetencje. Poziom państwowy

Państwowy Sekretariat Turystyki, Handlu, Małych i Średnich Przedsiębiorstw podlega Ministerstwu Gospodarki i Finansów. Ponieważ turystyka stanowi pierwszoplanowy sektor produkcyjny gospodarki, Sekretariat został podporządkowany Ministerstwu Finansów i Wiceprezydencji Gospodarczej Rządu.

W związku z reorganizacją Departamentu Ministerialnego, przyjętą Dekretem Królewskim z 2 sierpnia 1966, Sekretarzowi Stanu podlegają następujące organy: Dyrekcja Generalna Turystyki i Dyrekcja Generalna Instytutu Turystyki Hiszpanii (TURESPAŃA) oraz Instytut Studiów Turystycznych, który (w randze Subdyrekcji Generalnej) bezpośrednio podlega Sekretariatowi Stanu. Funkcje Sekretariatu w dziedzinie turystyki polegają na realizacji konkretnych działań w zakresie polityki turystycznej i promocji.

10.1.1. Dyrekcja Generalna Turystyki

Składa się z dwóch Subdyrekcji Generalnych:

1. Subdyrekcja Generalna Koordynacji i Współpracy Turystycznej, spełnia następujące funkcje:
   - rozwija generalną strategię polityki turystycznej w zakresie zagranicznej promocji, przy współpracy z jednostkami terytorialnymi oraz sektorem prywatnym, na podstawie wytycznych rządu,
   - bezpośrednio współpracuje i koordynuje działania z administracją terytorialną,
   - określa ogólne kryteria i bezpośrednio zarządza stosunkami instytucjonalnymi, w zakresie turystyki, z organizacjami publicznymi i prywatnymi o charakterze narodowym lub międzynarodowym. W niektórych przypadkach współpracuje z Ministerstwem Spraw Zagranicznych,
   - ustala wytyczne, określa cele działania i funkcje Oficjalnej Szkoły Turystyki.

2. Subdyrekcja Generalna Konkurencji i Rozwoju spełnia następujące funkcje:
   - opracowuje plany generalne wspierania rozwoju produktów turystycznych, wyposażenia technicznego przedsiębiorstw turystycznych oraz współpracy między przedsiębiorstwami,
   - diagnozuje i ocenia różnorodne czynniki wpływające na rozwój turystyki oraz poszukuje nowych środków, a także przedstawia projekt strategii narodowej dla sektora turystycznego,
   - ocenia i kontroluje działalność turystycznej administracji państwa.

10.1.2. Dyrekcja Generalna Instytutu Turystyki Hiszpanii

W chwili obecnej są prowadzone studia nad głęboką restrukturyzacją tej jednostki, która składa się z autonomicznej organizacji *TURESPAŃA*. Przewodniczy jej Sekretarz Stanu Handlu, Turystyki, Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Jednostka ta zajmuje się promocją zagraniczną obszarów i produktów turystycznych, jak również poprawą ich komercjalizacji. Do jej podstawowych funkcji należy:

- formułowanie, koordynowanie i rozwój planów promocji zagranicznej turystyki hiszpańskiej,
- wydawanie i rozpowszechnianie publikacji oraz dokumentacji dotyczącej promocji turystycznej,
- projektowanie, programowanie i zarządzanie kampaniami reklamowymi,
- formułowanie planów wspierania komercjalizacji,
- przyjmowanie patronatu, wspieranie i organizowanie imprez kulturalnych, sportowych itp., mogących rozpowszechniać wizerunek turystyki hiszpańskiej lub jej produktów,
- podejmowanie działań wspierających komercjalizację produktów turystycznych, monitorowanie i analizowanie rynków emisyjnych i konkurentów oraz kontrolowanie działalności hiszpańskich biur turystycznych.

Obecnie Dyrekcja Generalna Instytutu Turystyki Hiszpanii składa się z następujących jednostek:

- Subdyrekcja Generalna Zagranicznej Promocji Turystyki
- Subdyrekcja Generalna Zagranicznej Komercjalizacji Turystyki
- Subdyrekcja Generalna Stosunków z Hiszpańskimi Biurami Turystycznymi.

Jednostce tej podlegają: **Pałace Kongresów** (w Madrycie i na *Costa del Sol*), które działają jako narzędzia promocji zagranicznej i organizacji imprez w ramach turystyki służbowej oraz **Subdyrekcja Generalna Ekonomiczno-Administracyjna i Inwestycyjna**, która realizuje funkcje administracyjne, w ramach organizacji autonomicznej (zarządzanie personelem, gospodarką, nieruchomościami i robotami).

Wreszcie, pod względem funkcjonalnym, organizacji tej podlegają **biura tworzące Zagraniczną Sieć Komercjalizacji i Promocji Turystyki Hiszpańskiej**. W chwili obecnej jest ich 27, chociaż istnieje projekt utworzenia nowych, na rynkach o szczególnym znaczeniu.

Przekształcają się one w prawdziwe instrumenty poparcia i pomocy dla przedsiębiorstw turystycznych w zakresie promocji i komercjalizacji swoich produktów, dostarczają

skutecznego doradztwa na wysokim poziomie komercyjnym (ze względu na głęboką znajomość rynków, na których prowadzą swoją działalność). Mogą działać jednocześnie jako konsultanci dla komercjalizacji produktów turystycznych.

10.1.3. Instytut Studiów Turystycznych

Instytut Studiów Turystycznych (IET), w randze Subdyrekcji Generalnej, podlega Sekretariatowi Stanu, a jego podstawową funkcją jest badanie czynników mających wpływ na turystykę, poprzez przygotowywanie opracowań, ocenę i zbieranie odnośnych statystyk, danych i dokumentacji.

10.2. Poziom autonomiczny i lokalny

Jeśli chodzi o wspólnoty autonomiczne, turystyka jest, w przeważającej większości przypadków, umieszczona w strukturach Rad Gospodarki lub Rad Przemysłu różnych Rządów Autonomicznych.

Spełniane funkcje są przyznawane konstytucyjnie i przejmowane przez odpowiednie Statuty Autonomiczne (zarządzanie i promocja na obszarze wspólnoty autonomicznej). Oprócz posiadania tradycyjnej struktury (rady, wice-rady i dyrekcje generalne turystyki), najbardziej wyspecjalizowane z nich utworzyły mechanizmy lub jednostki kapitału publicznego, ale w formie prywatnej pod względem prawnym, głównie dla rozwoju funkcji promocyjnych.

Formuła ta usprawnia i uelastycznia zarządzanie. Istnieją przykłady w Andaluzji, Katalonii, itd., działań prowadzonych według modelu organizacyjnego bardzo zbliżonego do modelu TURESPAŃA, ale które za granicą zawsze działają przy wsparciu tej instytucji.

Zostały również uruchomione mieszane formuły zarządzania i finansowania, z udziałem jednostek prywatnych (przedsiębiorstwa i stowarzyszenia sektorowe, przedstawicielstwo C.A. i jednostek lokalnych), które tworzą konsorcja, jak to jest w przypadku Barcelony i najprawdopodobniej Madrytu.

Na poziomie lokalnym częsta jest formuła „patronatu turystycznego", głównie na poziomie prowincji lub municypalnym (szczególnie w wielkich miastach), od którego zależą zazwyczaj Biura Kongresów lub *Convention and Visitors Bureau*, kierujące w zintegrowany sposób promocją miasta i prowadzeniem takich imprez, jak kongresy i targi, poprzez poparcie sektora prywatnego w jego działalności komercyjnej.

Zarówno w Patronatach, jak i samych Biurach Kongresów istotny udział posiada sektor prywatny, z pewnym udziałem współfinansowania.

10.3. Organy koordynacji

Należy również wspomnieć o organach koordynacji Hiszpańskiej Administracji Turystycznej między różnymi poziomami instytucjonalnymi, zarówno publicznymi jak i prywatnymi.

1. **Ministerialna Komisja Turystyki**, która koordynuje działania organów państwowej administracji głównej w odniesieniu do sektora turystycznego.

2. **Sektorowa Konferencja Turystyki**, w ramach której (co najmniej raz w roku) minister odpowiedzialny za tę dziedzinę spotyka się z doradcami każdej ze wspólnot autonomicznych, w celu:
   - uzyskania poprawy struktury i jakości usług sektora turystycznego,
   - nadania impulsu dla promocji zagranicznej stref i produktów turystycznych,
   - zróżnicowania oferty turystycznej.
3. **Rada Promocyjna Turystyki** – organ łączący sektor prywatny z sektorem publicznym w celu monitorowania i informowania o sprawach wpływających na formułowanie i wdrażanie polityki turystycznej. Działa poprzez tworzenie roboczych grup mieszanych, które dokonują analizy konkretnych problemów i przedstawiają kompetentnym organom propozycje dla poprawy określonych dziedzin. Obecnie prowadzone są prace nad produktami i rynkami turystycznymi oraz komunikacją i informacją.

11. Wnioski z analizy struktur europejskich

W oparciu o przedstawione powyżej doświadczenia zagraniczne, jak również literaturę przedmiotu, można sformułować następujące wnioski:

1. Nie ma jednolitej struktury organizacyjnej NTB i NOT w państwach Europy Zachodniej.
2. Występują różne warianty organizacyjne, własnościowe i finansowe funkcjonowania NOT.
3. Z reguły występuje struktura centralna oraz organizacje regionalne.
4. Występuje tendencja zwiększania udziału branży turystycznej w finansowaniu NOT. Jeżeli wzrastają wysiłki państw w ograniczaniu bezrobocia, wówczas zwiększa się rola turystyki, NTB oraz NOT. Z chwilą wdrażania liberalnych koncepcji rozwoju ekonomicznego państw, następuje ograniczanie finansowania i wycofywanie się rządów ze wspierania rozwoju gospodarki turystycznej.
5. Organizacje regionalne, w początkowym okresie, są wspierane finansowo i organizacyjnie.
6. Najczęściej są to organizacje mieszane, z udziałem NOT, władz lokalnych oraz branży turystycznej.

12. Polska Organizacja Turystyczna

Do głównych celów (misji) działalności Polskiej Organizacji Turystycznej - jako Narodowej Organizacji Turystycznej - powinno należeć:

1. promocja Polski za granicą,
2. promocja turystyki krajowej; rozpowszechnianie korzyści jakie płyną z turystyki,
3. planowanie i promowanie turystyki w ścisłej współpracy z (podobnymi, o zbieżnych zadaniach) organizacjami innych gałęzi gospodarki,
4. informowanie Rządu i organizacji sektora publicznego, konsultacje,
5. maksymalizowanie udziału turystyki w gospodarce kraju,

6. stworzenie pozytywnego *image`u* Polski,
7. uświadomienie znaczenia turystyki, jako potencjalnego rynku pracy, źródła inwestycji i ważnego elementu wzrostu gospodarczego kraju,
8. badanie nowych kierunków rozwoju w turystyce,
9. poprawianie statusu gospodarki turystycznej,
10. ochrona unikalnego charakteru i dziedzictwa kultury materialnej i duchowej Polski, poprzez umiejętne zarządzanie turystyką.

Polskie uwarunkowania przemawiają za powołaniem Polskiej Organizacji Turystycznej (jako NOT). Takie rozwiązanie umożliwi:

1. rozdzielenie, na szczeblu centralnym, funkcji planowania strategicznego i problemowego od bieżącego kierowania gospodarką turystyczną,
2. inicjowanie działań o zasadniczym znaczeniu dla turystyki, np.: centralny system rezerwacji, standaryzacja i klasyfikacja bazy noclegowej, przyznawanie certyfikatów jakości usług, bieżącą kontrolę przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych działalności w turystyce i transporcie turystycznym,
3. zróżnicowanie potrzeb kadrowych i ich specjalizacji w zakresie wykonywania zadań rządowych oraz bieżącego kierowania zadaniami POT,
4. skoncentrowanie się przez Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki na koordynowaniu działań struktur rządowych (aby nie powodować przesunięcia w realizacji jednych zadań kosztem innych, jak np. brak dynamiki w realizacji dokumentu Rady Ministrów - „Założenia rozwoju gospodarki turystycznej"),
5. powiązanie merytoryczne i organizacyjne POT z organizacjami i instytucjami działającymi w branży turystycznej, a ograniczenie powiązań ze strukturami rządowymi (np. przez powołanie przy POT Rady Programowej - ciała statutowego, określającego i przedkładającego UKFiT do zatwierdzenia plan finansowy oraz kierunki działania),
6. stworzenie prawnej możliwości wspierania finansowego działalności POT przez podmioty działające w branży turystycznej i w branżach współpracujących (obecnie wpływy do UKFiT są wpływami budżetu państwa),
7. pozyskiwanie przychodów z przeznaczeniem ich na działalność statutową. POT, jako osoba prawna, realizująca zadania Rządu w dziedzinie turystyki, mogłaby otrzymywać w przyszłości opłaty turystyczne, przeznaczone na finansowanie promocji Polski za granicą,
8. opracowywanie programów rozwoju tych segmentów turystyki, które znajdują się w szerokiej kompetencji Rządu, np. doskonalenie zawodowe, wymogi kwalifikacyjne kadr zatrudnionych w organizacji i obsłudze ruchu turystycznego i podróżniczego, Centrum Szkolenia i Doskonalenia Kadr Turystycznych (przekwalifikowywanie bezrobotnych, doszkalanie kadr samorządu terytorialnego, szkolenie kadr dla restrukturyzacji zakładowej bazy socjalnej),
9. zarządzanie krajową bazą danych o turystyce i o usługach turystycznych oraz administrowanie systemem informacji turystycznej w Polsce,
10. wdrażanie strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego wraz z opracowywaniem strategii i szczegółowych programów promocji w kraju i za granicą,

STATUS FORMALNO - PRAWNY STRUKTUR ZARZĄDZAJĄCYCH TURYSTYKĄ

Tabela nr 1

Forma prawna	Państwo	Nazwa instytucji
1. Administracja centralna, rządowa, samodzielna lub tworząca część ministerstwa	Hiszpania Grecja Turcja Polska Francja	Ministerstwo Przemysłu i Handlu (sekr. gener. Turespana) Ministerstwo Gospodarki Ministerstwo Turystyki - Dyrekcja Generalna Informacji Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki Maison de la France - półpaństwowa korporacja subsydiowana przez Ministerstwo Budownictwa, Transportu i Turystyki
2. Zarządy Turystyki (Tourist Board) pod zwierzchnictwem ministerstwa	Dania Finlandia Wielka Brytania Irlandia Włochy Portugalia	Turistraad - Min. Komunikacji i Turystyki Tourist Board - Min. Handlu i Przemysłu BTA - Min. Dziedzictwa Narodowego Board Failte - Ministerstwo Transportu i Turystyki ENIT - byłe Min. Turystyki i Rozrywki ICEP - Min. Handlu i Turystyki
3. Stowarzyszenia pod zwierzchnictwem ministerstwa	Niemcy Austria Luksemburg Norwegia	DZT - Min. Spraw Gospodarczych NTO - Min. Gospodarki NOT - Min. Turystyki NOSTRA - Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Rolnictwa
4. Autonomiczne organizacje mieszane (półpubliczne)	Belgia Holandia Szwecja Szwajcaria	OPT Walonia i VCGT Flandria NBT (50% - Min. Spraw Gospodarczych) IMAGE SWEDEN - promocja, SWETERAC - sprzedaż ONST państwowa korporacja subsydiowana i kontrolowana przez OFIAMT

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA ORGANIZACJI ZARZĄDZAJĄCYCH TURYSTYKĄ

Tabela nr 2

1. Państwo	Grecja GNTO, Portugalia ICEP, Turcja, Węgry HTB, Polska, Kanada USA
2. Statutowo: państwo, regiony, przemysł	Austria ANTO (20 % sektor prywatny) Francja MDLF (44% sektor prywatny) Niemcy DZT, Luksemburg ONT, Norwegia NORTRA Holandia NBT (50% sektor prywatny) Szwecja STTC (czasowo) Szwajcaria ONST Wielka Brytania BTA (30% sektor prywatny)
3. Państwo i działalność handlowa	Belgia - VCGT Flandria - 28% budżetu sprzedaż Irlandia BT - 30% przemysł Hiszpania Turespana - 28 % sprzedaż Włochy ENIT - nowe przepisy ułatwiają sprzedaż
4. Specjalne fundusze na działalność regionalną	Austria - regionalny podatek turystyczny od obrotu Szwajcaria - lokalny podatek turystyczny będący w gestii kantonalnego biura turystycznego Portugalia - VAT w turystyce dla regionalnych komitetów
5. Finansowane przez opodatkowanie hoteli i restauracji bez bezpośredniego udziału państwa	Cypr

11. wspomaganie logistyczne innych centralnych resortów np. Transportu i Gospodarki Morskiej, Przemysłu i Handlu, MPiSS, Rolnictwa i GŻ, czy rządowych i pozarządowych organizacji np.: AWRSP, ARP, Program PHARE i inne, w sprawach związanych z gospodarką turystyczną,
12. podjęcie innych działań, które uznane zostaną przez organ nadzorujący, czyli UKFiT czy szerzej, Radę Ministrów, jako ważne.

Powyższe cele muszą uwzględniać następujące powiązania informacyjno - promocyjne, czy szerzej, marketingowe: **gmina / miejscowość turystyczna - region - centrum - polskie ośrodki informacji turystycznej.**

O tym, jak rozbudowany będzie system wdrażania strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego zadecydują następujące jego uwarunkowania:

1. uszczegółowienie najważniejszych rodzajów produktów turystycznych, oferowanych przez krajowy rynek turystyczny dla turysty krajowego i zagranicznego,
2. dostosowanie planowania turystycznego do istniejącej struktury administracyjnej kraju,
3. współpraca z organizacjami i instytucjami działającymi na rzecz turystyki na szczeblu regionalnym i lokalnym,
4. oddziaływanie na rzecz rozwoju infrastruktury turystycznej i sprawnego systemu zarządzania turystyką na szczeblu regionalnym i lokalnym. Istniejące regiony turystyczne, powstałe w oparciu o umowy między wojewodami, będą wymagały, w wielu przypadkach, korekty przynależności do regionu, biorąc pod uwagę np. plan promocji produktów turystycznych.

Powyższe uwagi i uzasadnienia, na temat powstania nowej Polskiej Organizacji Turystycznej, skłaniają do odpowiedzi na kilka pytań dotyczących przyszłych zasad funkcjonowania i rozwoju tej organizacji. Moim zdaniem, jej utworzenie jest konieczne dla potrzeb przyszłego rozwoju całej krajowej gospodarki turystycznej. Przejmie ona część kompetencji i uprawnień UKFiT, który skoncentruje się wtedy na zadaniach strategicznych, planowaniu oraz inicjatywach legislacyjnych. Ponadto, pozwoli to w sposób bardziej instytucjonalny włączyć do współpracy inne instytucje i organizacje działające w polskiej turystyce, np. samorząd społeczny i gospodarczy.

Proponuję, aby do zadań Polskiej Organizacji Turystycznej należało:

1. promocja Polski wraz z kierowaniem Narodowymi Ośrodkami Informacji Turystycznej za granicą[2],
2. badania marketingowe i statystyka turystyki,
3. rozwój i marketing krajowego produktu turystycznego,
4. szkolenie i doskonalenie kadr turystycznych[3],
3. współpraca krajowa i międzynarodowa (na poziomie agencji i organizacji wykonawczych),
4. krajowy system informacji turystycznej[4],

---

[2] majątek i powoływanie dyrektorów zagranicznych ośrodków pozostałyby w kompetencji UKFiT, natomiast bieżące zarządzanie należałoby do NTO.

[3] włączenie Centrum Szkolenia i Doskonalenia Kadr Turystycznych. Alternatywnym rozwiązaniem jest powołanie Centrum Edukacji Kadr Turystycznych (przy Instytucie Turystyki w Krakowie) jako samodzielnego podmiotu prawnego, podległego UKFiT.

5. promocja inwestycji,
6. zadania zlecone (stałe i doraźne).

Dlatego można śmiało stwierdzić, że powołanie Narodowej Organizacji Turystycznej - **Polskiej Organizacji Turystycznej** - jest zasadne, głównie w zakresie marketingu, promocji i informacji. Zadania te należy uzupełnić o te kompetencje merytoryczne, które mają bezpośredni lub pośredni związek z wymienionymi zadaniami głównymi. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że organizacja ta musi posiadać oddziały regionalne. Ich lokalizacja uzależniona jest od koncentracji walorów i atrakcji turystycznych, w połączeniu ze zrealizowanym popytem turystycznym. Takimi regionami, które predestynują do utworzenia oddziałów regionalnych są:

Gdańsk	- obszar nadmorski
Wrocław (lub Poznań)	- Karkonosze, Sudety i Polska Zachodnia, graniczącą z Niemcami,
Kraków	- Beskidy, Małopolska, Wyżyna Krakowsko-Wieluńska
Warszawa	- Polska centralna, Warmia i Mazury wraz z tzw. Ścianą Wschodnią, w ramach centrali, bez samodzielnego oddziału.

Podział ten pokrywa się, generalnie rzecz biorąc, z wymienionymi produktami w „Strategii rozwoju produktu turystycznego". W zależności od posiadanych środków oraz zaangażowania wojewodów są możliwe inne konfiguracje dodatkowych oddziałów np. Lublinie, Rzeszowie, Szczecinie czy Olsztynie. Można w tym celu wykorzystać umowy między wojewodami, tworzące tzw. Makroregiony Turystyczne.

W przypadku włączenia do POT części zadań i majątku PAPT PP. - możliwe jest jej współdziałanie z regionalnymi i lokalnymi agencjami rozwoju i promocji turystyki.

[4] lub powołanie oddzielnej organizacji - zakładu budżetowego przy UKFiT o nazwie Krajowy System Informacji Turystycznej, na bazie istniejących 7 jednostek budżetowych podległych wojewodom a finansowanych przez Ministerstwo Finansów za pośrednictwem budżetu UKFiT (7 Centrów Informacji Turystycznej).

NARODOWA ORGANIZACJA TURYSTYCZNA W POLSCE[1]

1. PROGRAM PHARE TOURIN III

1.1. O programie

Na przełomie 1990 i 1991 roku, na zlecenie i za pieniądze Komisji Europejskiej, został sporządzony przez irlandzką firmę *Tourism and Development International* „Raport o Turystyce Polskiej", w którym rozwinięto pomysł tworzenia przemysłu turystycznego, jako istotnego źródła dochodów gospodarki polskiej. W efekcie przygotowany został Program Rozwoju Przemysłu Turystycznego, który zatwierdzony przez Komisję Europejską, stał się podstawą do wystąpienia o środki finansowe w ramach programu Phare. Środki te zostały przyznane i od 1992 roku w Polsce realizowane są kolejne edycje programu rozwoju turystyki, który nazwano TURIN.

Program Tourin I obejmował lata 1992-96, zaś kontynuowany był w latach 1995-97 jako Turin II. Celem programu Tourin I było wsparcie instytucjonalne, organizacyjne i merytoryczne Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki, ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia kadr i promocji. Tourin II z kolei miał dopomóc w zbudowaniu strategii rozwoju turystyki, stworzeniu narodowego systemu rezerwacji i dystrybucji usług turystycznych oraz przygotowaniu systemu pomocy drogowej w Polsce.

Kolejna edycja Programu Phare - Tourin III ukierunkowana jest na wsparcie instytucji publicznych z sektora turystyki oraz ich restrukturyzację, a także na pomoc dla sektora prywatnego w adaptacji do wymogów Unii Europejskiej.

Stąd też, w ramach tego programu znalazły się następujące projekty:

1. „Utworzenie Narodowej Organizacji Turystycznej w Polsce", którego zadaniem jest wspieranie rządu polskiego we wszystkich fazach powoływania tej instytucji,
2. wdrażanie strategii marketingowej, wspomagającej promocję polskiej oferty turystycznej na wybranych rynkach zagranicznych,

---

1 Materiały informacyjne Biura Krajowego Koordynatora Turystyki Programu Unii Europejskiej Phare Tourin III „Utworzenie Polskiej Organizacji Turystycznej".

3. szkolenia z zakresu strategii marketingowej, przeznaczone dla organizacji samorządowych różnych szczebli. Do przeprowadzenia szkoleń pilotażowych wybrano trzy województwa: warmińsko-mazurskie, pomorskie i małopolskie,
4. Fundusz Dotacji Lokalnych — na inwestycje służące rozwojowi infrastruktury turystycznej. Zarządza nim Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
5. System Pomocy dla Użytkowników Dróg — pilotażowo już wprowadzony — w ramach programu Tourin II — w byłym województwie poznańskim, teraz rozszerzony na całą zachodnią Polskę. Dzięki temu systemowi ma zostać wzorcowo oznaczona trasa turystyczna wokół Kórnika,
6. Menadżerowie Marek — kontynuacja prac nad rozwojem pięciu produktów markowych.

1.2. Zespół ekspertów realizujący projekt

Robert Hollier, koordynator projektu - (ur. 1922) doktor językoznawstwa Uniwersytetu w Montrealu. Pan Hollier ma dużą wiedzę i bogate doświadczenie w przemyśle turystycznym, szczególnie w sferze tworzenia instytucji, opracowywania strategii i kompleksowych planów marketingowych na poziomach: lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Pan Hollier przez wiele lat pracował jako dyrektor przedstawicielstw *Maison de la France* w Australii, Hiszpanii, Kanadzie i Wielkiej Brytanii. Od 1986 roku do chwili obecnej jest Dyrektorem Naczelnym i doradcą Zarządu *European Travel Commission* (ETC). Pan Hollier koordynował i uczestniczył w realizacji wielu projektów międzynarodowych finansowanych, między innymi, z funduszy Unii Europejskiej, obejmujących swoim zakresem wszystkie aspekty rozwoju i marketingu turystyki.

Jerzy Szegidewicz, Krajowy Koordynator Turystyki - (ur. 1949), absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Od 1973 roku pracował na kierowniczych stanowiskach w „Almaturze" i „Orbisie". Organizował od podstaw, a następnie był Dyrektorem Przedstawicielstwa „Orbisu" w Tel Awiwie i Polskiego Ośrodka Informacji Turystycznej w Londynie. Współautor założeń do ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej. W wyniku otwartego konkursu, zorganizowanego przez Komisję Europejską i Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, został powołany na funkcję Krajowego Koordynatora Turystyki.

Josè Clossen, ekspert UE ds. rozwoju produktu - (ur. 1946), absolwent *Centre des Hautes Etudes Touristiques* (CHET), Aix-en-Provence, Francja - w dziedzinie organizacji i prawa turystycznego. Pan Clossen był odpowiedzialny za uruchomienie działalności oraz rozwój Belgijskiego Biura Turystyki (BTO), gdzie przez 10 lat pełnił funkcję dyrektora. Obecnie jest doradcą Ministra Turystyki w zakresie francuskojęzycznej części Belgii oraz dyrektorem firmy konsultantów *Contur-THR*. Jako Dyrektor *Contour* jest odpowiedzialny za zarządzanie oraz techniczne kierowanie zróżnicowanymi przedsięwzięciami, realizowanymi na zlecenie klientów z sektora publicznego i prywatnego w sferze planów rozwoju turystyki na szczeblu krajowym i regionalnym, planów rozwoju produktu, strategii marketingowych oraz kampanii promocyjnych dla krajów, regionów i miast.

Anna Szenk, ekspert ds. marketingu - (ur. 1956) absolwentka Wydziału Ekonomiczno-Społecznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, ze specjalnością ekonomiki i organizacji turystyki oraz studia w dziedzinie zarządzania liniami lotniczymi oraz

marketingu w turystyce w *College of Business Administration University of Central Florida,* Orlando, Floryda (USA). Od 1980 roku pracuje w sektorze turystycznym. W latach 1991–1992 pracowała jako dyrektor operacyjny Programu Floryda-Polska. Następnie objęła stanowisko kierownika organizacyjnego ekipy THR realizującej Program Phare TOURIN I (1993–1995). W latach 1995–1998 pełniła obowiązki konsultanta, a następnie kierownika trzech kolejnych projektów realizowanych przez brytyjską firmę *L&R Consulting,* w ramach Programu Phare TOURIN II: "Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego", "Rozwój turystyki aktywnej i specjalistycznej" oraz "Strategia marketingu turystyki przyjazdowej do Polski".

Christopher de Bruyn, ekspert ds. szkoleń - (ur. 1963), absolwent CEROAT (*Centre d''Etudes et de Recherche des Industries Alimentaires du Tourisme*, Bruksela, Belgia) w dziedzinie administracji w hotelarstwie oraz *IESE Business School*, Barcelona, Hiszpania w dziedzinie zarządzania. Od pięciu lat jest dyrektorem działu szkoleń w firmie *THR Tourism Consultants*, Barcelona, Hiszpania. Pan de Bruyn jest odpowiedzialny za kierowanie programami szkoleniowymi w sektorze turystycznym i hotelarskim oraz za podyplomowe programy szkoleniowe w Szkole Hotelarskiej w Lozannie, Szwajcaria, *Pompeu Fabra University* oraz Wyższej Szkole Biznesu i Administracji w Barcelonie, Hiszpania.

Ewa Nowik, ekspert ds. rozwoju produktu - (ur. 1974), absolwentka Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej, ze specjalizacją zarządzania miastem. W okresie studiów współpracowała ze Stowarzyszeniem Gmin Polskich Euroregionu Nysa, przedstawicielami samorządu terytorialnego i branżą turystyczną w zakresie promocji i marketingu w turystyce. Od 1997 roku pracowała jako specjalista ds. promocji i współpracy regionalnej w Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki w Warszawie. Od 1999 roku w ramach Programu Phare TOURIN III „Utworzenie Narodowej Organizacji Turystycznej w Polsce" odpowiada za współpracę z regionami i rozwój produktu turystycznego.

1.3. Informacja o programie pilotażowym

Jednym z zadań Projektu Phare TOURIN III „Utworzenie Narodowej Organizacji Turystycznej w Polsce" jest wypracowanie zasad współpracy Polskiej Organizacji Turystycznej z regionami. Realizację tego celu umożliwia realizowany w projekcie program pilotażowy.

Cele i zadania.

Realizację projektu pilotażowego programu Phare TOURIN III zapewnia pomoc merytoryczna ekspertów polskich i Unii Europejskiej dla wybranych województw w dziedzinach:

- doradztwa przy tworzeniu Regionalnej Organizacji Turystycznej,
- przedstawienia doświadczeń innych Państw Unii w sferze tworzenia i funkcjonowania Regionalnych Organizacji Turystycznych, a także zasad i zakresów współpracy regionów z Narodowymi Organizacjami Turystycznymi oraz ich przedstawicielstwami za granicą,
- wypracowania z przedstawicielami województw zasad i zakresów współpracy regionu z Polską Organizacją Turystyczną oraz jej przedstawicielstwami za granicą,
- konsultacji wypracowanych przez województwa strategii marketingowych i planów operacyjnych na rok 2000,

- pomocy w identyfikacji ważnych dla promocji i rozwoju turystyki rynków, a także wskazanie nowych obszarów działalności promocyjnej, realizowanych samodzielnie lub we współpracy z innymi regionami, Polską Organizacją Turystyczną oraz Polskimi Ośrodkami Informacji Turystycznej,
- doradztwa przy organizacji systemu informacji turystycznej województwa,
- konsultacji przygotowywanej przez województwo Strategii Rozwoju Regionalnego (w części dotyczącej turystyki).

1.4. Województwa pilotażowe

Do realizacji zadań projektu pilotażowego eksperci wybrali dwa województwa. Po wnikliwej analizie oraz licznych konsultacjach z branżą turystyczną przedstawiono Wiceprezesowi Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki propozycję następujących województw: pomorskiego i małopolskiego. Wyboru dokonano na podstawie następujących kryteriów:

- profilu turystycznego województwa,
- potencjału turystycznego województwa,
- stanu infrastruktury turystycznej,
- rodzaju i wielkości bazy noclegowej,
- liczby odwiedzających region turystów krajowych i zagranicznych (również odwiedzających jednodniowych),
- aktywności turystycznej regionu,
- aktywności lokalnej branży turystycznej,
- świadomości turystycznej społeczności lokalnej,
- atrakcyjności turystycznej regionu na rynkach zagranicznych.

Dodatkowo przyjęto następujące założenia:

- województwo objęte programem musi charakteryzować bardzo wysoka atrakcyjność turystyczna,
- województwo objęte programem musi charakteryzować różnorodność walorów krajobrazowych, rozwijanych produktów turystycznych i ich form.

Przedstawiona przez ekspertów propozycja województw: pomorskiego i małopolskiego uzyskała akceptację Wiceprezesa Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki, o czym Marszałkowie i Wojewodowie wszystkich województw zostali niezwłocznie poinformowani.

1.5. Szkolenia w ramach projektu

Jednym z głównych celów nowozałożonej Polskiej Organizacji Turystycznej jest wspieranie promocji turystyki. POT dąży do zdefiniowania modelu zarządzania marketingiem turystycznym, który mógłby zwiększyć potencjał polskiej turystyki. Aby zrealizować ten cel konieczna jest efektywna współpraca między instytucjami rządowymi i regionalnymi. Dobrą drogą do rozpoczęcia współpracy jest podzielenie się doświadczeniami, dotyczącymi wcześniejszych, najbardziej efektywnych, programów marketingowych.

W tym celu przygotowany został specjalny program szkoleniowy. Zajęcia przeprowadzone zostaną przez ekspertów polskich przy udziale THR, firmy europejskiej, międzynarodowego lidera w doradztwie marketingowym dla turystyki. Uczestnicy seminariów będą mieli możliwość:

- zapoznania się z najlepszymi międzynarodowymi przykładami zarządzania marketingiem turystycznym,
- zapoznania się z różnymi europejskimi, regionalnymi modelami zarządzania turystyką,
- zdefiniowania i ukształtowania modelu, który można najlepiej zaadaptować w poszczególnych regionach,
- poszukania efektywnych dróg współpracy pomiędzy sektorami: publicznym i prywatnym,

Z tego też względu do uczestnictwa w seminariach zostaną zaproszeni:

- reprezentanci struktur regionalnych,
- przedstawiciele branży, działający zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym, odpowiedzialni za rozwój turystyczny w regionach Polski,
- reprezentanci regionalnych agencji rozwoju turystyki,
- reprezentanci izb handlowych — sektor turystyczny,
- przedstawiciele branży hotelarskiej,
- przedstawiciele firm turystycznych działający w sferze turystyki przyjazdowej,
- operatorzy związani, z turystyką wypoczynkową.

Wszyscy uczestnicy szkoleń otrzymają certyfikat uznawany przez UKFiT oraz THR.

Program podzielony jest na dwa seminaria dla 3 grup, złożonych z 25-ciu uczestników.

Seminarium 1:

„Efektywne Zarządzanie Marketingiem Turystycznym"

Ramowy plan zajęć przewiduje następujące tematy:

1. prezentacja Polskiej Organizacji Turystycznej,
2. produkt i jego koncepcja,
3. rozwój produktu,
4. komercjalizacja,
5. działalność usługowa,
6. zarządzanie i finanse,
7. modele zarządzania turystyką w regionach — forum na temat regionalnych organizacji turystycznych.

Seminarium 2:

„Jak zwiększyć szanse sukcesu trzech wyspecjalizowanych produktów turystycznych" — seminaria oddzielne dla każdego produktu:

- miasta i kultura,
- kongresy, spotkania,
- natura i wypoczynek czynny.

Ramowy plan zajęć przewiduje następującą tematykę:

1. identyfikacja możliwości rozwoju,
2. techniki segmentacji klientów,
3. kreacja i organizacja pakietów turystycznych,
4. komercjalizacja bezpośrednia i pośrednia,
5. system współpracy przy finansowaniu, zarządzaniu i komercjalizacji, dążący do DMC (*Destination Management Company*),
6. opracowanie i monitoring planu rynkowego.

Ujęte w blokach tematycznych zajęcia prowadzić będą eksperci polscy i zagraniczni:

- Jerzy Szegidewicz — Krajowy Koordynator Turystyki,
- Tadeusz Burzyński — kierownik Instytutu Turystyki — Oddział w Krakowie,
- Michał Bucholz — właściciel firmy specjalizującej się w marketingu turystycznym i szkoleniach,
- Andrzej Szajkiewicz — zastępca dyrektora Polskiej Agencji Promocji Turystyki,
- Robert Hollier — koordynator UE - *THR-International*,
- Christopher de Bruyn — ekspert UE ds. szkoleń,
- Jose Clossen — ekspert UE ds. rozwoju produktu.

2. Administracja turystyczna w Europie Zachodniej

2.1. Podstawowa struktura i zadania organizacji turystycznych w Europie

Organizacja turystyki jest silnie uzależniona od struktury i organizacji politycznej. W wielu krajach ma charakter federalny, jak w Szwajcarii, Niemczech i Belgii. W innych, struktura polityczna i administracyjna pozwala na autonomię regionów bądź prowincji, jak we Francji, Hiszpanii i Włoszech. W niektórych państwach natomiast model organizacyjny jest bardziej scentralizowany, jak w Holandii i Danii.

Stopień regionalizacji i decentralizacji jest również powiązany z organizacją finansów /budżetu/ i określa stopień autonomii struktur regionalnych. W systemie federalnym i autonomicznym regionalne zgromadzenie polityczne może ustalić poziom podatków. W innych przypadkach — model zcentralizowany — rząd przekazuje subwencje do struktur regionalnych i lokalnych. Podatki te często dzielone są pomiędzy różne poziomy organizacji. Na przykład:

- w wielu regionach podatki od noclegów turystycznych są dzielone między władze regionalne i lokalne,
- takie samo rozwiązanie stosowane jest przy podziale podatków dochodowych (od osób fizycznych i prawnych).

Zwyczajowo w Europie polityka turystyki rozdzielona jest na 3 lub 4 poziomy:

- narodowy,
- regionalny,
- subregionalny (prowincje lub departamenty),
- lokalny.

Możemy przyjąć, że najlepszym modelem jest organizacja na 3 poziomach, a to w celu uniknięcia konfliktów pomiędzy poziomem regionalnym i subregionalnym. Podział obowiązków między te poziomy nie jest szczegółowo zdefiniowany. Wiele działań rozwija się na poziomie regionalnym i lokalnym, bądź na poziomie regionalnym i narodowym. Przykładami tutaj mogą być m.in.:

- działalność związana z przyjmowaniem turystów,
- promocja,
- wspieranie branży turystycznej i pomoc w rozwoju produktu.

Od niemal trzydziestu lat trendy zmierzają ku decentralizacji. To oznacza większą odpowiedzialność, więcej zadań i działań na rzecz poziomu regionalnego. Stary model w Europie przedstawiał się następująco: państwo, prowincja i lokalne środowisko, z wysokim poziomem kontroli państwa (regulacje, subwencje itp.). Nowy model w Europie to: Europa, państwo, regionalne i lokalne środowiska oraz miasta z dużą autonomią (również finansową (budżetową).

W różnych krajach te same zadania realizowane są na różnych poziomach, np.: informacja i działania związane z powitaniem turystów. Jednakże działalność podstawowa określona jest dla poszczególnych poziomów:

Poziom narodowy:

- promocja za granicą — narodowe biura turystyczne za granicą, (np.: *Maison de la France* ma przedstawicielstwa w 36 różnych państwach — od Azji do Ameryki i w każdym państwie Europy),
- ogólne planowanie,
- wsparcie dla branży turystycznej,
- główne reguły i zarządzenia (noclegi hotelowe itp.),
- zwyczajowo turystyka umieszczana jest w resorcie gospodarki i handlu, bądź transportu, czasami kultury. Jednakże inne resorty również aktywnie włączają się do spraw turystyki (np. resort rolnictwa itp.).

Poziom regionalny:

- infrastruktura i wyposażenie regionalne,
- planowanie (na poziomie regionalnym),
- wsparcie podmiotów (subwencje lub dotacje na modernizacje itp.)
- promocja na rynku krajowym lub w sąsiednich regionach,
- informacja i działania związane z powitaniem turystów,
- zarządzanie jakością,
- szkolenia i nauczanie.

Poziom lokalny:

- informacja i działania związane z powitaniem turystów,
- promocja (broszury, targi itp.),
- zarządzanie jakością,
- planowanie i wyposażenie,
- organizacja imprez turystycznych, jak np. festiwali, targów, a także gier, zabaw, konkursów, zawodów itp.

Ważnym zjawiskiem, aktualnie obserwowanym w turystyce, jest rozwój współpracy pomiędzy organizacjami prywatnymi i władzami państwowymi, głównie w dziedzinie promocji. Modelowymi przykładami są:

- Maison de la France,
- Autrian Tourism Office,
- Dutch Tourism Office.

Obecnie koszty promocji (z wyjątkiem kosztów strukturalnych) dzielone są: 50% organizacje prywatne i 50% organizacje państwowe.

- Narodowy
- Regionalny
- Lokalny

} poziomy, na których organizowana jest działalność

Działania	Belgia	Niemcy	Dania	Hiszpania	Francja	Wielka Brytania	Grecja	Irlandia	Włochy	Luksemburg	Holandia	Portugalia
	B	D	DK	E	F	GB	GR	IRl	I	L	NL	P
1.Regulacje - ogólne, - działania turystyczne i branżowe,	▪ ▪	▪ ▪	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •
2. Planowanie - możliwości, - subwencje,	▪ ▪	▪ ▪	• •	▪ ▪	▪ ▪	▪ ▪	• •	• •	▪ ▪	• •	• •	• •
3. Subwencje dla operatorów /rozwój produktu	▪	▪	•	▪	▪	▪	•	•	▪	•	•	•
4. Zarządzanie (możliwości /działania)	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
5. Badania /Nauczanie /Szkolenia	▪	▪	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6. Ochrona konsumenta	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7. Turystyka socjalna	▪			•	•				•			
8. Transport	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9. Promocja: międzynarodowa, regiony krajowe i bliskie regiony sąsiednich państw,	▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪	• ▪
10. Wydarzenia /Przyjęcia	♦	♦	♦	♦	♦	♦	•	♦	♦	♦	♦	•

BARDZO WAŻNE: ♦ **BELGIA**
WAŻNE: ■

Działania	Poziomy				
	narodowy	regionalny	lokalny	publiczny	współpraca sektora prywatnego i państwowego
1. Regulacje:					
- funkcjonowanie: hoteli, restauracji, campingów, wiosek wakacyjnych, agencji podróży, turystyki socjalnej		♦		♦	
- reklama — oznakowania			♦		
- biura turystyczne / informacja turystyczna					
2. Planowanie:					
- planowanie:		♦	■	♦	
* ekonomiczne		♦			
* wyposażenie (regiony: wybrzeża, górskie, miasta, kongresy, miejsca widokowe itp.)					
- subwencje / dotacje:					
* dla regionów					
* dla władz lokalnych					
3. Subwencje dla operatorów / jakość produktu:					
- zakwaterowanie (hotele, campingi, turystyka wiejska itp.)		♦			
- turystyka aktywna		♦			
- lokalne biura turystyczne		♦			
- system oceny / kontrola jakości / naklejki		♦			
4. Zarządzanie:					
- wyposażenie / działalność			♦		
- zakwaterowanie turystów					
5. Badania/Nauczanie/Szkolenia:					
- badania / strategia / marketing		♦		♦	
- nauczanie		♦			
- szkolenia dla branży		♦			
6. Ochrona konsumenta:					
- akty prawne dot. praw konsumenta	♦			♦	
- informacja	♦				
7. Turystyka socjalna:					
- turystyka dla wszystkich		♦		♦	
- dotacje na nowe obiekty / wyposażenie		♦			
- pomoc indywidualna	♦				
8. Transport:					
- transport	♦			♦	
- informacje dla podróżnych	♦				
9. Promocja:					
- zewnętrzna		♦			♦
* międzynarodowa					
* w regionach sąsiednich					
- wewnętrzna		♦			
10. Wydarzenia / Powitania					
- powitania, informacje		■	♦	♦	
- wydawnictwa			♦		
- wydarzenia		♦	♦		
– rezerwacje			♦		

BARDZO WAŻNE: ♦ **DANIA**
WAŻNE: ■

Działania	Poziomy				
	narodowy	regionalny	lokalny	publiczny	współpraca sektora prywatnego i państwowego
1. Regulacje:					
- funkcjonowanie: hoteli, restauracji, campingów, wiosek wakacyjnych, agencji podróży, turystyki socjalnej	♦			♦	
- reklama — oznakowania	♦				
- biura turystyczne / informacja turystyczna	♦				
2. Planowanie:					
- planowanie:	♦			♦	
* ekonomiczne					
* wyposażenie (regiony: wybrzeża, górskie, miasta, kongresy, miejsca widokowe itp.)					
- subwencje / dotacje	♦				
* dla regionów					
* dla władz lokalnych					
3. Subwencje dla operatorów / jakość produktu:					
- zakwaterowanie (hotele, campingi, turystyka wiejska itp.)	♦			♦	
- turystyka aktywna	♦				
- lokalne biura turystyczne	♦				
- system oceny / kontrola jakości / naklejki	♦				
4. Zarządzanie					
- wyposażenie / działalność				♦	
- zakwaterowanie turystów			♦		
5. Badania / Nauczanie / Szkolenia:					
- badania / strategia / marketing	♦			♦	
- nauczanie	♦				
- szkolenia dla branży	♦				
6. Ochrona konsumenta:					
- akty prawne dot. praw konsumenta	♦				
- informacja	♦				
7. Turystyka socjalna:					
- turystyka dla wszystkich	♦				
- dotacje na nowe obiekty / wyposażenie					
- pomoc indywidualna					
8. Transport:					
- transport	♦				
- informacje dla podróżnych					
9. Promocja:					
- zewnętrzna	♦				■
* międzynarodowa					
* w regionach sąsiednich		♦			
- wewnętrzna		♦			
10. Wydarzenia / Powitania:					
- powitania, informacje			♦		
- wydawnictwa			♦		
- wydarzenia			♦		
- rezerwacje			♦		

BARDZO WAŻNE: ♦ **HISZPANIA**
WAŻNE: ■

Działania	Poziomy				
	narodowy	regionalny	lokalny	publiczny	współpraca sektora prywatnego i państwowego
1. Regulacje:					
- funkcjonowanie: hoteli, restauracji, campingów, wiosek wakacyjnych, agencji podróży, turystyki socjalnej	♦			♦	
- reklama — oznakowania					
- biura turystyczne / informacja turystyczna	♦	♦			
2. Planowanie:				♦	
- planowanie:		♦			
* ekonomiczne					
* wyposażenie (regiony: wybrzeża, górskie, miasta, kongresy, miejsca widokowe itp.)					
- subwencje / dotacje					
* dla regionów		♦			
* dla władz lokalnych					
3. Subwencje dla operatorów / jakość produktu:				♦	
- zakwaterowanie (hotele, campingi, turystyka wiejska itp.)		♦			
- turystyka aktywna		♦			
- lokalne biura turystyczne		♦			
- system oceny / kontrola jakości / naklejki		♦			
4. Zarządzanie:					
- wyposażenie / działalność			♦	♦	
- zakwaterowanie turystów			♦		
5. Badania / Nauczanie / Szkolenia:					
- badania / strategia / marketing	♦	♦		♦	
- nauczanie	♦	♦			
- szkolenia dla branży		♦			
6. Ochrona konsumenta:					
- akty prawne dot. praw konsumenta	♦			♦	
- informacja	♦				
7. Turystyka socjalna:				♦	
- turystyka dla wszystkich	♦				
- dotacje na nowe obiekty / wyposażenie					
- pomoc indywidualna					
8. Transport:	♦			♦	
- transport					
- informacje dla podróżnych					
9. Promocja:	♦			♦	■
- zewnętrzna:					
* międzynarodowa					
* w regionach sąsiednich		♦			
- wewnętrzna		♦			
10. Wydarzenia / Powitania:				♦	
- powitania, informacje		♦	♦		
- wydawnictwa			♦		
- wydarzenia			♦		
– rezerwacje			♦		

BARDZO WAŻNE: ♦ **FRANCJA**
WAŻNE: ■

Działania	Poziomy				
	narodowy	regionalny	lokalny	publiczny	współpraca sektora prywatnego i państwowego
1. Regulacje:				♦	
- funkcjonowanie: hoteli, restauracji, campingów, wiosek wakacyjnych, agencji podróży, turystyki socjalnej	♦				
- reklama — oznakowania	♦				
- biura turystyczne / informacja turystyczna	♦				
2. Planowanie:					
- planowanie:	♦	■	♦	♦	
* ekonomiczne					
* wyposażenie (regiony: wybrzeża, górskie, miasta, kongresy, miejsca widokowe itp.)	♦				
- subwencje / dotacje		♦			
* dla regionów					
* dla władz lokalnych					
3. Subwencje dla operatorów / jakość produktu:				♦	
- zakwaterowanie (hotele, campingi, turystyka wiejska itp.)	♦	♦			
- turystyka aktywna	♦	♦			
- lokalne biura turystyczne	♦	♦			
- system oceny / kontrola jakości / naklejki	♦	♦			
4. Zarządzanie:				♦	
- wyposażenie / działalność			♦		
- zakwaterowanie turystów					
5. Badania / Nauczanie / Szkolenia:				♦	
- badania / strategia / marketing	♦	♦			
- nauczanie	♦	♦			
- szkolenia dla branży		♦			
6. Ochrona konsumenta:					
- akty prawne dot. praw konsumenta	♦				
- informacja	♦				
7. Turystyka socjalna:					
- turystyka dla wszystkich	♦				
- dotacje na nowe obiekty / wyposażenie					
- pomoc indywidualna					
8. Transport:					
- transport					
- informacje dla podróżnych					
9. Promocja:					
- zewnętrzna	♦			♦	♦
* międzynarodowa					
* w regionach sąsiednich		♦			
- wewnętrzna					
10. Wydarzenia / Powitania:					
- powitania, informacje			♦		
- wydawnictwa			♦		
- wydarzenia			♦		
– rezerwacje			♦		

INSTYTUT TURYSTYKI BIBLIOTEKA W WARSZAWIE

2.2. Narodowe organizacje turystyki w wybranych krajach Unii Europejskiej

Narodowe Organizacje Turystyki (NOT) w większości krajów Unii Europejskiej pełnią funkcję organów wykonawczych administracji państwowej, odpowiedzialnych za rozwój turystyki, w tym w sferze promocji turystyki za granicą. Środki finansowe przeznaczone na funkcjonowanie Narodowych Organizacji Turystyki pochodzą od sektora publicznego (budżet centralny, budżety regionalne) i prywatnego (przemysł turystyczny: hotele, biura podróży, linie lotnicze), na rzecz którego prowadzą one działalność. Znaczenie tych organizacji wzrosło w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, kiedy okazało się, że rosnąca konkurencja na rynku turystyki międzynarodowej wymaga powołania lub przystosowania do nowych realiów wyspecjalizowanych instytucji, zajmujących się marketingiem w skali ogólnokrajowej. Narodowe Organizacje Turystyki przybierają różne nazwy własne, mające na celu wywołanie już na samym początku zainteresowania danym krajem, jak np. *Maison de la France, Österreich Werbung* czy *Turespana*.

W dalszej części przedstawiamy szczegółowo Narodowe Organizacje Turystyki we Francji, Hiszpanii i Republice Federalnej Niemiec — krajach o rozwiniętej gospodarce turystycznej oraz, nieco krócej, podobne organizacje w Holandii i Irlandii.

2.2.1. Francja

Funkcję Narodowej Organizacji Turystyki we Francji pełni *Maison de la France* (MF) — organizacja publiczna powstała w 1987 r., a więc w okresie, kiedy pozycja Francji w światowych rankingach turystyki międzynarodowej spadała. MF znajduje się pod nadzorem ministra ds. turystyki. Jej status prawny — mieszana grupa gospodarcza (fr. *Groupement d'Intéret Économique, ang. Economic Interest Group)* — umożliwia łączenie kapitału publicznego i prywatnego w celu realizacji konkretnych projektów. Głównym zadaniem *Maison de la France* jest promocja turystyczna Francji na rynkach zagranicznych, obejmująca działania marketingowe oraz informację turystyczną, w tym elektroniczne systemy informacyjne.

2.2.1.1. Struktura organizacyjna

Podstawowe kierunki działalności w poszczególnych okresach ustalane są przez Zgromadzenie Ogólne, w którym uczestniczą przedstawiciele wszystkich zrzeszonych podmiotów. Organowi temu przewodniczy minister ds. turystyki. Bieżącym kierowaniem działalnością *Maison de la France* zajmuje się Zarząd, liczący 27 członków (7 — z administracji państwowej, 7 — z organizacji samorządu terytorialnego, 12 przedstawicieli przemysłu turystycznego, 1 członek honorowy). Wybiera on spośród siebie Przewodniczącego oraz rekomenduje, mianowanego przez ministra ds. turystyki, Dyrektora Generalnego. W połowie lat dziewięćdziesiątych w MF zrzeszonych było około 900 podmiotów — lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych (200), izb handlowych, hoteli, uzdrowisk, parków rozrywki, przedsiębiorstw transportowych oraz biur podróży.

Dyrekcja Generalna *Maison de la France*, zatrudniająca 70 osób, znajduje się w Paryżu. Ponadto ma ona 38 biur zagranicznych, w 27 krajach (w tym jedno biuro w Polsce). Ogółem w przedstawicielstwach zagranicznych *Maison de la France*, w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, pracowało ok. 200 osób.

2.2.1.2. Zadania

Do głównych zadań placówek zagranicznych MF należy: informacja turystyczna o Francji, analiza marketingowa rynków, na których pracują oraz produktów cieszących się największym zainteresowaniem wśród potencjalnych turystów.

Akcje promocyjne oferty turystycznej Francji prowadzone są w czterech głównych grupach produktów — turystyka biznesowa, poznawcza, wypoczynkowa i aktywna. Realizowane one są w ramach jedenastu tzw. klubów tematycznych MF, które grupują około 400 zawodowych i specjalistycznych organizacji turystycznych, będących jednocześnie podmiotami zrzeszonymi w *Maison de la France.*

2.2.1.3. Finansowanie

Na początku swojego istnienia MF finansowana była w 100% ze środków budżetu państwa. Z czasem udział przemysłu turystycznego i samorządu terytorialnego znacznie się zwiększył. W połowie lat dziewięćdziesiątych wielkość budżetu MF wynosiła 365 mln FF (72,9 mln USD) w skali roku. 70% tej kwoty pochodziło z funduszy publicznych (49% — finansowanie rządu centralnego, 21% — wpływy od samorządów lokalnych i regionalnych). Pozostała część (30%) budżetu pochodziła od sektora prywatnego. Środki te były wydatkowane w następujących proporcjach: 40% — *public relations* i promocja handlowa, 28% — reklama, 24% — informacja. Podział tych środków na poszczególne kraje przedstawiał się następująco:

Kraj	Udział w %
RFN	17,3
USA	15,9
Wielka Brytania	14,0
Rynek krajowy	14,0
Pozostałe kraje UE	22,0
Japonia	8,8
Pozostałe kraje	8,0
Razem	**100,0**

2.2.2. Hiszpania

Funkcję NTO pełni organizacja publiczna pod nazwą *El Instituto de Turismo de España "Turespaña"* (Hiszpański Instytut Turystyki). Organizacja ta w praktyce realizuje politykę państwa w dziedzinie rozwoju i promocji turystyki. Zakres jej kompetencji przewyższa znacznie zadania, jakie stoją przed omawianą wcześniej *Maison de la France*, obejmując prócz promocji, także sprawy rozwoju turystyki oraz bezpośredniego zarządu nad państwowymi organizacjami rynkowymi i naukowymi.

2.2.2.1. Zadania

Do głównych zadań *Turespaña* należy zatem prowadzenie analiz i studiów oraz zbieranie danych dotyczących sektora turystycznego, przygotowywanie krajowych programów rozwoju turystyki, współpraca oraz koordynacja działalności innych resortów, których zakres działania związany jest z sektorem turystycznym, współpraca z międzynarodowymi organizacjami turystycznymi, promocja turystyczna Hiszpanii na rynkach zagranicznych (wspólnie z autonomicznymi regionami), promocja hiszpańskiego przemysłu turystycznego za granicą oraz przygotowywanie programów szkolenia kadr dla turystyki w państwowych szkołach zawodowych. Specyficznym zadaniem stojącym przed *Turespaña* jest zarządzanie państwowym łańcuchem hotelowym *"Paradores de Turismo"*, utworzonym w zabytkowych obiektach, adaptowanych na hotele.

W sferze promocji zagranicznej kraju *"Turespaña"* koordynuje pracę 28 biur zagranicznych w 21 krajach, w tym 4 w Niemczech i 4 w USA. Ogółem, personel tej organizacji liczy 670 osób, z czego 480 w centrali w Madrycie i 190 za granicą.

2.2.2.2. Struktura organizacyjna

O wysokiej randze *Turespaña* świadczy fakt, iż jej działalnością kieruje Sekretarz Generalny ds. Turystyki w Ministerstwie Handlu i Turystyki, powoływany przez ministra kierującego tym resortem. Zadania merytoryczne realizowane są natomiast przez dwie wysoce profesjonalne Dyrekcje Generalne: Strategii i Promocji Turystycznej.

2.2.2.3. Finansowanie

Wielkość budżetu w 1995 r. wyniosła około 140 mln USD, z czego około 80 mln USD pochodziło z sektora publicznego. Na pozostałą część złożyły się środki wypracowane samodzielnie — status prawny organizacji pozwala na prowadzenie działalności gospodarczej i wypracowywanie środków na pokrycie części kosztów własnych.

Z całkowitego budżetu organizacji na promocję wydano około 80 mln USD. Dla przykładu: tylko same kampanie reklamowe *Turespaña* należą do najkosztowniejszych w Europie, pochłaniając przeszło 20 mln USD rocznie.

2.2.3. Republika Federalna Niemiec

Narodowa Organizacja Turystyki w Niemczech powstała w 1949 r. pod nazwą *Deutsche Zentrale für Tourismus* (DZT) z inicjatywy federalnego Ministerstwa Gospodarki i niemieckiego przemysłu turystycznego. Obecnie ma ona status stowarzyszenia grupującego organizacje publiczne i prywatne.

2.2.3.1. Struktura

Do największych i najważniejszych członków DZT należą: federalne i krajowe ministerstwa, związane z promocją turystyczną kraju, krajowe stowarzyszenia hotelarzy, biur podróży, uzdrowisk i informacji turystycznych, linie lotnicze *Lufthansa*, koleje niemieckie *Deutsche Bahn* oraz łańcuchy hotelowe. Siedziba DZT znajduje się we Frankfurcie nad Menem. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych organizacja zatrudniała około 170 osób.

2.2.3.2. Zadania

Głównym zadaniem DZT jest promocja turystyczna Niemiec za granicą. *Deutsche Zentrale für Tourismus* przygotowuje w tym celu strategiczne plany marketingowe, realizowane m.in. przez 25 zagranicznych biur. Działania DZT obejmują w szczególności: przygotowywanie serwisu informacyjnego o kraju połączonego z bezpośrednią obsługą zainteresowanych, produkcję wydawnictw informacyjnych i promocyjnych, reklamę, *public relations*, współpracę z zagranicznymi biurami podróży, uczestnictwo w targach i wystawach. Dla przykładu w 1998 r. DZT przeprowadziła zmasowaną kampanię promocyjną 330 niemieckich uzdrowisk. Poza działalnością promocyjną DZT prowadzi badania i analizy rynkowe oraz zajmuje się organizacją bazy danych o możliwościach turystycznych kraju. Jest także organem konsultacyjnym rządu w sprawach turystyki oraz reprezentuje interesy turystyki niemieckiej w organizacjach międzynarodowych.

2.2.3.3. Finansowanie

W połowie lat dziewięćdziesiątych budżet DZT kształtował się na poziomie 56 mln marek w skali roku — z czego 44 mln marek pochodziło ze środków publicznych, w tym budżetu centralnego oraz 12 mln marek od sektora prywatnego. Ponadto branża turystyczna partycypowała w działalności DZT w postaci świadczeń rzeczowych w wysokości 16 mln marek. Z ogólnej kwoty, jaką ma do swojej dyspozycji DZT, około 40% przeznaczone jest na pokrycie kosztów własnych, a 60% na działalność promocyjną.

2.2.4. Holandia

Funkcję Narodowej Organizacji Turystyki pełni *Nederlands Bureau voor Toerisme* (NBT). Organizacja ta, powstała w 1968 r. z inicjatywy Ministerstwa Spraw Gospodarczych i branży turystycznej, zrzesza podmioty publiczne i prywatne. Jej głównym zadaniem jest promocja turystyczna Holandii na rynkach zagranicznych oraz wewnątrz kraju.

Działalnością Biura kieruje Zarząd, w skład którego wchodzą m.in.: przedstawiciel Ministerstwa Spraw Gospodarczych, przedstawiciel Poczty Holenderskiej, przewodniczący Holenderskiego Stowarzyszenia Biur Turystyki, Dyrektor Banku Centralnego oraz przedstawiciel Holenderskich Linii Lotniczych.

W NBT zatrudnionych jest 190 osób, z czego 110 w głównej siedzibie Biura. Pozostała część stanowi personel 14 zagranicznych przedstawicielstw.

W 1995 r. wielkość budżetu NBT wyniosła 78,1 mln guldenów (49,7 mln USD). 51% tej sumy pochodziło z sektora publicznego, pozostała część od partnerów prywatnych.

2.2.5. Irlandia

Funkcję Narodowej Organizacji Turystyki pełni *Board Fáilte Eirean* (Irlandzki Zarząd Turystyki). Do połowy lat dziewięćdziesiątych Zarząd był w praktyce organem wykonawczym Ministra Handlu i Turystyki w zakresie spraw turystyki. W 1995 r. ograniczono jednak dość znacznie kompetencje tej organizacji. Sprawy kategoryzacji hoteli przejęła od Zarządu organizacja samorządu gospodarczego hotelarzy, zaś zadania z zakresu zagospodarowania turystycznego przekazane zostały organom odpowiedzialnym za ochronę i kształtowanie środowiska.

Obecnie *Board Fáilte Eirean* zajmuje się głównie organizacją działań marketingowych oraz promocją zagraniczną Irlandii. Bieżącą działalnością Organizacji kieruje Zarząd, w skład którego wchodzą, oprócz przedstawicieli administracji, reprezentanci przemysłu turystycznego oraz izb handlowych.

W połowie lat dziewięćdziesiątych Irlandzki Zarząd Turystyki dysponował siecią 13 własnych biur za granicą. W 16 innych miastach pracowali jego przedstawiciele, w ramach placówek zagranicznych Irlandii.

Wielkość budżetu Zarządu w 1995 r. wyniosła około 23 mln funtów irlandzkich (ok. 35 mln USD), z czego 79% stanowiły wpłaty sektora publicznego, pozostała część funduszy pochodziła od partnerów prywatnych.

Na podstawie szczegółowej analizy funkcjonowania Narodowych Organizacji Turystyki w krajach europejskich, w tym zaprezentowanych powyżej, można sformułować kilka wniosków:

1. w krajach Unii Europejskiej występuje powszechna prawidłowość, polegająca na rozdzieleniu działalności promocyjnej od polityki turystycznej. W celu skutecznego prowadzenia promocji powołuje się właśnie Narodowe Organizacje Turystyki,
2. głównym zadaniem wszystkich organizacji narodowych jest promocja zagraniczna, czasami również krajowa. Niektóre z nich mają dodatkowe zadania z dziedziny np. planowania turystycznego. Najdalej idącą jest tutaj hiszpańska Turespana, która zarządza państwowymi obiektami hotelowymi i zajmuje się sprawami szkolnictwa turystycznego,
3. wszystkie Narodowe Organizacje Turystyczne powstały z inicjatywy władz państwowych, dopiero z upływem czasu byli dopraszani partnerzy zewnętrzni (sektor prywatny, samorząd terytorialny), do wsparcia niezwykle kosztownej działalności promocyjnej,
4. w celu uzyskania możliwości zasilania finansowego pozabudżetowego Narodowe Organizacje Turystyczne zostały tworzone lub przekształcane w takie struktury prawne, które umożliwiały finansowanie zewnętrzne. Tylko Turespana, nie korzystając ze wsparcia finansowego z zewnątrz, została wyposażona w majątek, przynoszący dochody własne.

2.3. Regionalne organizacje turystyczne w wybranych krajach europejskich

Powstawanie regionalnych organizacji turystycznych w krajach Unii Europejskiej związane było ściśle z procesem decentralizacji zarządzania państwem. Turystyka jako ważna dziedzina gospodarki, której rozwój związany jest bezpośrednio z zasobami lokalnymi, bardzo dobrze pasowała do tego procesu. Poszczególne regiony zaczęły więc tworzyć własne organizacje turystyczne, których celem był rozwój tej dziedziny na ich terenie oraz promocja regionu głównie w innych częściach kraju, a w niektórych przypadkach, również za granicą.

Poniżej przedstawiamy przegląd rozwiązań organizacyjnych regionalnych organizacji turystycznych we Francji, Republice Federalnej Niemiec i Hiszpanii, a więc krajach, w których procesy decentralizacji miały różną genezę, różny przebieg i zostały zapoczątkowane w różnych okresach. Dalej uzupełniamy je dwoma przykładami z Irlandii i Holandii — państw mniejszych (pod względem liczby ludności lub powierzchni), w których zastosowano odmienne, dość ciekawe rozwiązania przy tworzeniu regionalnych organizacji turystycznych.

2.3.1. Francja

Francja była przez całe wieki krajem mocno scentralizowanym. W ostatnich dekadach rozpoczęto jednak procesy decentralizacji zarządzania państwem tworząc m.in. 22 duże regiony administracyjne, w głównej mierze oparte na przesłankach historycznych i kulturowych.

W 1987 r. weszła w życie ustawa o organizacji turystyki w regionach, na podstawie której rady regionalne (będące regionalnymi organami samorządowymi) utworzyły regionalne komitety turystyki (*comités régionaux du tourisme*). Zdecydowana większość komitetów została powołana i funkcjonuje do dziś jako stowarzyszenia, chociaż ustawa dopuszcza powstanie tych organizacji również jako mieszane spółki z udziałem kapitału publicznego i prywatnego lub też jako mieszane grupy gospodarcze (*groupement d'intéret économique*). Związane to jest z silną tradycją powstawania we Francji różnego rodzaju stowarzyszeń, na podstawie ustawy pochodzącej jeszcze z 1901 r. Obecnie działa we Francji 30 regionalnych komitetów turystyki, w kilku przypadkach — ze względu na uwarunkowania historyczne — po dwa w jednym regionie. Na szczeblu krajowym są one zgrupowane w federacji krajowej.

Głównym celem komitetów jest promocja turystyczna regionu w innych częściach Francji oraz — we współpracy z *Maison de la France* — za granicą. Ponadto do zadań komitetów należy realizacja polityki turystycznej przyjętej przez rady regionalne w zakresie planowania i rozwoju turystyki, obserwowanie koniunktury gospodarczej na regionalnym rynku turystycznym, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji kadr, współpraca z lokalnym przemysłem turystycznym w dziedzinie promocji jego produktów oraz poprawy jakości ferowanych świadczeń. Do szczegółowych zadań w sferze promocji należą: organizowanie imprez, prowadzenie rezerwacji usług turystycznych, przygotowywanie regionalnych wydawnictw promocyjnych, działalność reklamowa, *public relations*, współpraca z biurami podróży, uczestnictwo w targach i wystawach turystycznych (głównie krajowych), promocja zagraniczna poprzez członkostwo i uczestnictwo w akcjach *Maison de la France*.

Ważnym zadaniem komitetów jest koordynacja działań związanych z promocją i rozwojem turystyki w regionie. Wynika to z bardzo dużej liczby organizacji funkcjonujących na różnych poziomach struktury administracyjnej, do których należą m.in.: lokalne biura informacji turystycznej (działające zwykle w poszczególnych gminach — w regionie może być kilkadziesiąt takich biur), departamentalne komitety turystyki oraz lokalne stowarzyszenia branżowe przemysłu turystycznego. Wszystkie te organizacje są od siebie niezależne, zaś fakt działania na tym samym terenie oraz podobne cele merytoryczne mogą powodować spory kompetencyjne.

Dlatego też w skład regionalnych komitetów turystyki wchodzą przedstawiciele: rad regionalnych (będących organami samorządowymi w regionach — odpowiedniki naszych sejmików wojewódzkich), rad generalnych (które są organami samorządowymi na poziomie departamentów, zwykle region obejmuje kilka departamentów), gmin i związków gmin, departamentalnych komitetów turystyki (wyspecjalizowane organizacje turystyczne, działające w poszczególnych departamentach, zwykle na obszarze regionalnego komitetu turystyki działa kilka departamentalnych komitetów turystyki), regionalnych stowarzyszeń przemysłu turystycznego, grupujących przedstawicieli hotelarzy, biur podróży, restauratorów itp. oraz delegatów regionalnych izb przemysłowo-handlowych.

Najwyższą władzą regionalnych komitetów turystyki są zgromadzenia ogólne, w skład których wchodzą wszyscy członkowie. Ponadto organami komitetów są: rada nadzorcza oraz kierujący bieżącą działalnością zarząd, liczący 9 członków.

Budżety regionalnych komitetów turystyki po stronie przychodów pochodzi w 80% z subwencji rady regionalnej (czyli z budżetu regionalnego). Pozostałą część mogą stanowić subwencje gmin, departamentów oraz państwa, wkłady, w tym składki członkowskie zrzeszonych organizacji oraz dochody z własnej działalności. Po stronie wydatków 50% to działalność promocyjna, 20% — szkolenia, statystyczny monitoring koniunktury rynkowej i techniki informatyczne oraz 30% — koszty własne.

Francuskie regionalne komitety turystyki pełnią funkcję organu wykonawczo-programowego rad regionalnych w dziedzinie turystyki. Specyfiką francuskiego modelu organizacji turystyki jest wielość struktur na różnych poziomach terytorialnych. Każda jednostka administracyjna może tworzyć własną organizację zajmującą się promocją i rozwojem turystyki. Z punktu widzenia wykorzystania doświadczeń francuskich do powstania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce, najodpowiedniejszymi przykładami są omówione powyżej struktury regionalne lub też struktury departamentalne.

2.3.2. Republika Federalna Niemiec

Organizacja turystyki w Niemczech jest odmienna niż we Francji. Podstawowa różnica polega na dalej idącej decentralizacji zarządzania tą dziedziną. Na szczeblu federalnym realizowana jest — przez *Deutsche Zentrale für Tourismus* — jedynie promocja zagraniczna. Główną rolę w rozwoju turystyki w poszczególnych częściach kraju odgrywają natomiast rządy krajów związkowych. One też powołują, w ścisłej współpracy z miejscowym przemysłem turystycznym, krajowe organizacje turystyczne, które przyjmują różne formy organizacyjne w zależności od potrzeb, tradycji i innych miejscowych uwarunkowań.

Poniżej przedstawiamy regionalne organizacje turystyczne występujące na poziomie krajów związkowych. Ze względu na brak jednolitej formuły organizacyjnej tych organizacji, szczególną uwagę zwracamy na stronę funkcjonalną, w mniejszym zaś — na formalną. Staramy się jednocześnie uwypuklić wspólne cechy charakterystyczne występujące w omawianych organizacjach. Próbując adaptować rozwiązania niemieckie do polskich warunków należy pamiętać, że omawiane organizacje działają na poziomie krajów związkowych, które są jednostkami administracyjnymi znacznie większymi (pod względem potencjału gospodarczego, ludzkiego oraz walorów i infrastruktury turystycznej) od województw w Polsce.

Regionalne (krajowe) organizacje turystyczne w Republice Federalnej Niemiec mają status organizacji publicznych i działają jako związki organów publicznych i prywatnego przemysłu turystycznego. W praktyce występują we wszystkich krajach związkowych. Mogą one przyjmować różne nazwy, takie jak: *Landes Fremden Verkehrs Verbände, Fremden Verkehrs Verbände, Landes Verkehrs Verbände* lub *Tourismus Zentrale, Tourismus Marketing.*

Do głównych zadań tych organizacji należy promocja regionu zarówno w kraju, jak i za granicą. Ta ostatnia może być realizowana samodzielnie lub we współpracy z *Deutsche Zentrale für Tourismus*. Szczegółowe działania w sferze promocji obejmują organizację sieci informacji turystycznej (we współpracy z gminami), rezerwacje usług turystycznych, przygotowywanie wydawnictw promocyjnych i informacyjnych, reklamę i *public*

relations, kontakty z biurami podróży, uczestnictwo w targach i wystawach turystycznych. Ponadto do zadań regionalnych organizacji turystycznych w RFN należy prowadzenie dokumentacji, w tym statystyk, wykorzystywanych przez miejscowy przemysł turystyczny, współpraca ze szkołami turystycznymi i przygotowywanie programów szkoleń oraz utrzymywanie kontaktów zagranicznych.

Cechą charakterystyczną niemieckich regionalnych organizacji turystycznych (zwłaszcza w ostatnim okresie) są ich ścisłe związki z lokalnym przemysłem turystycznym oraz, co za tym idzie, z regionalnym rynkiem turystycznym. W odróżnieniu od organizacji francuskich, niemieckie regionalne związki turystyczne mają charakter bardziej rynkowy. W kilku przypadkach, zwłaszcza na niższych poziomach terytorialnych (np. w Berlinie) przekształciły się one w spółki prawa handlowego (z ograniczoną odpowiedzialnością), zaś ich udziałowcami są regionalne podmioty administracyjne oraz, jak ma to miejsce w Berlinie, Targi Berlińskie, linie lotnicze *Lufthansa*, łańcuchy hotelowe i inne.

W Niemczech o rozwoju i promocji turystyki decydują rządy i parlamenty poszczególnych krajów związkowych. One też kreują własną politykę turystyczną, głównie w dziedzinie promocji, infrastruktury oraz regulacji prawnych. Organami wykonawczymi władz krajowych, zwłaszcza w zakresie promocji turystycznej są regionalne organizacje turystyczne, mające duże kompetencje włącznie z promocją zagraniczną. Działalność tych organizacji jest dostosowywana do aktualnej sytuacji i potrzeb miejscowego rynku turystycznego. Ich charakter jest przez to bardziej rynkowy.

2.3.3. Hiszpania

Organizacja turystyki na poziomie regionalnym w Hiszpanii jest ściśle związana z funkcjonowaniem 17 regionów autonomicznych. Do ich kompetencji należy większość spraw związanych z rozwojem i promocją (w tym zagraniczną) turystyki. Podobnie jak ma to miejsce w innych krajach, władze regionalne powołują wyspecjalizowane organizacje, których zadaniem jest realizacja regionalnej polityki turystycznej. Mogą one przyjmować różne nazwy, np. *Consejeria Autonoma de Turismo, Direccion General de Turismo, Direccion General de Comercio y Turismo* lub *Viceconsejero de Turismo*. Ponadto (podobnie, jak we Francji), na niższym poziomie administracji terytorialnej, który stanowią prowincje, funkcjonują prowincjonalne organizacje turystyki. Wszystkie one mają charakter publiczny, a ich funkcjonowanie finansowane jest ze środków pochodzących z budżetów regionalnych (lub prowincjonalnych).

Regionalne organizacje turystyczne w Hiszpanii mają bardzo szeroki zakres kompetencji, łączący często zadania z dziedziny planowania, nadzoru i kontroli z realizacją konkretnych zadań, zwłaszcza promocyjnych. Obejmuję one w szczególności:

1. kontrolę funkcjonowania poszczególnych rodzajów przemysłu turystycznego w dziedzinie standardu świadczonych usług,
2. nadzór i koordynację funkcjonowania lokalnych biur informacji turystycznej,
3. pełnią funkcję organu odwoławczego, do którego kierowane są zażalenia na funkcjonowanie biur podróży, obiektów hotelarskich, przewodników turystycznych i innych podmiotów funkcjonujących na rynku turystycznym,
4. reprezentują interesy regionów w dziedzinie ogólnokrajowego planowania turystycznego, dotyczącego zarówno elementów infrastruktury turystycznej, jak i promocji zagranicznej Hiszpanii,

5. zajmują się planowaniem rozwoju przemysłu turystycznego w swoim regionie, w tym tworzenia infrastruktury i innych udogodnień,
6. prowadzą dokumentację dotyczącą stanu infrastruktury, niezbędnej do rozwoju turystyki w regionie,
7. prowadzą działalność promocyjną na terenie całego kraju oraz (we współpracy z Turespaña lub samodzielnie) za granicą, obejmującą przede wszystkim przygotowywanie wydawnictw, reklamę, współpracę z mediami, uczestnictwo w targach i wystawach.

Jedyne ważne zadanie, które musi być uzgadniane z administracją centralną (w praktyce z *Turespaña*) dotyczy organizacji kształcenia kadr dla turystyki.

Biorąc pod uwagę zakres kompetencji, jakimi dysponują regionalne organizacje turystyczne w Hiszpanii widać, że łączą one funkcje planistyczne, nadzorcze i wykonawcze. Związane jest to z faktem, iż w przeciwieństwie do przedstawionych wcześniej rozwiązań francuskich, a zwłaszcza niemieckich, nie są one finansowane ze środków pochodzących od sektora prywatnego. Pozwala to na zachowanie roli arbitra i pełnienie funkcji nadzoru nad funkcjonowaniem miejscowego przemysłu turystycznego. Efektem tej sytuacji jest pewne oderwanie tych instytucji od realiów rynkowych i faktycznych potrzeb branży turystycznej. Organizacje hiszpańskie w większym stopniu niż wcześniej opisane pełnią funkcje administracyjne.

2.3.4. Irlandia

Regionalne organizacje turystyczne w Irlandii w największym stopniu (z dotychczas wymienionych) związane są z miejscowym przemysłem turystycznym. Często posiadają status prywatnych lub mieszanych organizacji gospodarczych, których założycielami są przedstawiciele władz regionalnych, reprezentanci lokalnej branży turystycznej oraz Irlandzki Zarząd Turystyki (*Board Fáilte Eirean*). Przybierają one nazwy własne, związane z obszarem swojego działania np. *Dublin Tourism, North West Tourism, Midlands East Tourism*. Obecnie w kraju funkcjonuje 7 regionalnych organizacji turystycznych. Do ich głównych zadań należy:

1. kontrola standardu świadczonych usług w obiektach noclegowych,
2. uczestnictwo w pracach nad turystycznymi planami marketingowymi w skali ogólnokrajowej przygotowywanymi przez Irlandzki Zarząd Turystyki,
3. przygotowywanie regionalnych planów turystycznych,
4. podejmowanie działań inwestycyjnych w sferze tworzenia (lub udostępniania) nowych atrakcji turystycznych — samodzielnie lub z innymi partnerami,
5. zarząd nad atrakcjami turystycznymi (muzea, parki atrakcji itp.),
6. organizacja szkoleń,
7. prowadzenie dokumentacji dla potrzeb rozwoju turystyki w regionie,
8. działalność promocyjna i marketingowa obejmująca: organizację imprez, rezerwację usług turystycznych, wydawnictwa, reklamę, kontakty z mediami i biurami podróży, uczestnictwo w targach i wystawach, koordynację i wsparcie lokalnej sieci informacji turystycznej, prowadzenie komputerowego systemu informacji i rezerwacji turystycznej.

Regionalne organizacje turystyczne w Irlandii są strukturami ściśle związanymi z miejscowym rynkiem turystycznym. Stosunkowo niewielką rolę w ich działalności odgrywają czynniki administracyjne, a znacznie większą komercyjne podmioty ryn-

kowe. Organizacje te oprócz działalności promocyjnej danego regionu przygotowują, a następnie wprowadzają na rynek nowe produkty. Są więc pełnoprawnymi członkami regionalnego rynku turystycznego jako dostawcy produktów turystycznych, często trudnych do wypromowania i bardzo drogich w utrzymaniu (np. muzeów w historycznych wnętrzach). Jednocześnie poprzez wsparcie komputerowe (informacja, rezerwacja) pomagają komercjalizować produkty innych podmiotów turystycznych.

2.3.5. Holandia

Holandia mimo niewielkiej powierzchni ma bardzo dobrze rozbudowaną sieć organizacji turystycznych różnych szczebli. Na poziomie regionalnym, będącym odpowiednikiem 12 prowincji administracyjnych, istnieją właściwe organizacje turystyczne. Mimo zaangażowania w ich powstanie oraz działalność miejscowych władz samorządowych mają one charakter organizacji prywatnych. Dzieje się tak z powodu dużego uczestnictwa i wsparcia dla pracy organizacji ze strony przemysłu turystycznego.

Regionalne organizacje turystyczne w Holandii noszą nazwę *Provinciale Verenigingen voor Vreemdelingenverker* (VVV).

Do ich głównych zadań należą działania promocyjne, obejmujące zbieranie i dystrybucję informacji o lokalnych imprezach i atrakcjach turystycznych, przygotowywanie i dystrybucję materiałów promocyjnych oraz prowadzenie systemów rezerwacyjnych i sprzedaży usług turystycznych. Ważnym zadaniem regionalnych organizacji turystycznych w Holandii — rzadko spotykanym w innych krajach — jest świadczenie profesjonalnego doradztwa dla miejscowych władz samorządowych w dziedzinie marketingu regionalnego czy też promocji poszczególnych miast. Jako organizacje prywatne występują one w tej ostatniej roli jako równoprawni partnerzy w stosunku do organów samorządowych.

Na zakończenie tej krótkiej prezentacji rozwiązań organizacyjnych regionalnych organizacji turystycznych w kilku państwach Unii Europejskiej można pokusić się o kilka końcowych wniosków. Należą do nich:

1. w krajach europejskich nie ma jednolitego modelu organizacyjnego regionalnych organizacji turystycznych,
2. daje się zauważyć ścisłe powiązanie poszczególnych rozwiązań z zaawansowaniem procesów decentralizacyjnych oraz tradycją tworzenia regionalnych struktur organizacyjnych turystyki,
3. istnieje różne, bezpośrednie zaangażowanie (w sensie finansowym i uczestnictwa w pracach) sektora prywatnego w działalność regionalnych organizacji turystycznych,
4. istnieją różne powiązania z regionalnym rynkiem turystycznym: czasami omawiane organizacje występują w roli "arbitra" i nadzorcy, w innych przypadkach są aktywnymi uczestnikami gry rynkowej, jako dostawcy określonych usług — najczęściej trudnych do skomercjalizowania i mniej rentownych, jeszcze gdzie indziej ich zadaniem jest stymulacja popytu rynkowego poprzez skuteczną promocję,
5. różne są też zadania i zakresy działalności, przy czym działalnością wspólną jest promocja, realizowana przy pomocy podobnych metod i narzędzi. Jedyna różnica występuje w zakresie przestrzennym realizowanej promocji: większość omawianych organizacji skupia się na promocji krajowej, pozostawiając promocję zagraniczną narodowej organizacji turystyki (czasami z nią współpracując).

MARIA NAPIÓRKOWSKA-GZULA, BARBARA SZUMLICZ

LOKALNE ORGANIZACJE ROZWOJU TURYSTYKI

Strategia Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego opracowana przez Firmę L&R rekomenduje powoływanie Lokalnych Organizacji Rozwoju, działających na rzecz współpracy regionalnej dla przyspieszenia rozwoju produktu turystycznego. Rekomenduje się tworzenie Lokalnych Organizacji Rozwoju jako operacyjnych jednostek organizacyjnych, realizujących strategie w regionach turystycznych i zatrudniających lokalny personel turystyczny.

Tworzenie struktur lokalnych ma na celu wzmocnienie zarządzania na szczeblu lokalnym i dostosowanie do systemów istniejących w krajach o rozwiniętej gospodarce turystycznej.

Pierwszym zadaniem LDO winno być opracowanie i przyjęcie strategii związanej z rozwojem produktu turystycznego (rozwojem atrakcji turystycznych, bazy noclegowej i żywieniowej oraz rozwojem możliwości spędzania czasu wolnego), działaniami podejmowanymi przez samorządy lokalne, podmioty gospodarcze i samorząd gospodarczy oraz z prowadzeniem marketingu i promocji.

Zgodnie z rekomendacjami ekspertów i doświadczeniami zagranicznymi, ważnym celem LDO jest pozyskiwanie środków finansowych na realizację przedsięwzięć przyjętych w programie działania. Doświadczenia krajowe wskazują na duże możliwości pozyskania środków finansowych ze źródeł pomocy (PHARE) i władz gminnych oraz wsparcia kapitałowego przez podmioty gospodarcze dla realizacji konkretnych przedsięwzięć lub imprez.

Lokalne Organizacje Rozwoju, koncentrujące się na rozwoju produktów markowych będą mogły korzystać z wyspecjalizowanych usług dostarczanych przez struktury wspierające rozwój tych produktów (grupy marek).

Zakłada się, że region turystyczny może mieć więcej niż jedną LDO, w zależności od możliwości finansowych oraz porozumień lokalnych i regionalnych. Doświadczenia wskazują, że nie ma jednego idealnego rozwiązania organizacyjnego. Zarówno w krajach zachodnioeuropejskich, jak i w Polsce, można podać szereg przykładów dobrego funkcjonowania bardzo różnych struktur organizacyjnych.

1. Przykładowe rozwiązania w wybranych krajach Unii Europejskiej

O ile rozwiązania organizacyjne na szczeblu administracji rządowej zmieniają się dość często, o tyle zmiany w organizacji zarządzania turystyką na szczeblu regionalnym i lokalnym są znacznie rzadsze.

1.1. Szwajcaria

W Szwajcarii nawet Narodowa Organizacja Turystyczna w pewnym minimalnym procencie jest finansowana bezpośrednio przez trzynaście Biur Regionalnych. Każde z Biur Regionalnych zarządzane jest przez wybieralnego Prezesa i Dyrektora, powoływanego przez Radę Nadzorczą. Podstawą finansowania Biur Regionalnych na poziomie kantonu, gminy, czy miasta jest „podatek turystyczny" (taxe de sejour). Podatek ten ustanawiają władze kantonów, lecz gromadzony jest na kontach gmin. Podstawowym źródłem zasilania jest baza gastronomiczna i żywieniowa, a także inne firmy obsługujące turystów. Jeśli w kantonie nie ustanowiono takiego podatku, wówczas za zgromadzenie środków odpowiedzialne są gminy. Podstawową funkcją Biur Regionalnych na poziomie kantonu jest promocja turystyki, natomiast Biur Gminnych, rozwój infrastruktury turystycznej.

1.2. Austria

Biura regionalne w Austrii powoływane są na dwu szczeblach. Szczebel pośredni stanowi dziewięć prowincjonalnych biur (landów). Na najniższym lokalnym szczeblu funkcjonuje około 1700 "regionalnych", a właściwie lokalnych biur turystycznych.

Na czele każdego z dziewięciu biur prowincjonalnych stoi Prezes wybrany przez Radę Biura, składającą się z lokalnych polityków, przedstawicieli przemysłu oraz lokalnych biur. Biura te są finansowane z budżetów władz prowincjonalnych. Na ich dochody składają się również dotacje Izb Gospodarczych oraz dochodów z prowadzenia działalności gospodarczej. Biura te otrzymują także środki z Krajowego Funduszu Promocji w wysokości proporcjonalnej do pozyskanych środków własnych. Łączne środki otrzymywane przez Biura kształtują się na poziomie 30 - 160 mln AS.

1700 lokalnych biur turystycznych działa niezależnie od struktur prowincjonalnych. Są one finansowane ze środków zadeklarowanych przez lokalne instytucje, dotacje z budżetów władz lokalnych, ze środków Krajowego Funduszu Promocji oraz "turystycznych podatków", które mogą ustanawiać władze prowincji (landu). Łączny budżet takiego biura wynosi od kilkunastu do kilkudziesięciu milionów szylingów austriackich.

Należy tu wspomnieć, że cała promocja zagraniczna jest finansowana i realizowana przez NTO (*Oesterreichische Verbung*).

1.3. Francja

We Francji funkcjonują dwie równoległe struktury regionalne. Pierwszą tworzy 27 Regionalnych Delegatur ds. Turystyki, powołanych przez Rząd w celu wdrażania polityki turystycznej państwa na szczeblu lokalnym. Ponadto funkcjonują 23 Regionalne Komitety Turystyki, odpowiedzialne głównie za promocje swojego regionu i rozwój produktu turystycznego. Najczęściej Regionalny Delegat (rządowy) jest Sekretarzem Generalnym Komitetu.

Każdy Region we Francji składa się z 1-7 Departamentów, z których każdy posiada Departamentalne Biuro ds. Turystyki. Około 100 takich biur zajmuje się głównie rozwojem turystyki oraz zadaniami zleconymi przez władze Departamentu.

Ponadto, na szczeblu gminy/miasta funkcjonuje sieć około 3.000 *Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative*, odpowiedzialnych za lokalną informację turystyczną. Te lokalne biura finansowane są przez branżę turystyczną na zasadzie podatku turystycznego w wysokości 1-7 FF od noclegu.

1.4. Niemcy

Poza strukturami działającymi głównie na rynku międzynarodowym, szesnaście landów utworzyło Regionalne Związki Turystyczne (*Fremdenverkehrsverbande).* Na niższym szczeblu, w 452 *Kreis*'e (odpowiadających dawnym polskim powiatom) oraz w 16.000 miejscowości, funkcjonują turystyczne komitety.

1.5. Hiszpania

Zacząć należy od stwierdzenia, że Hiszpania dzieli się na 17 autonomicznych regionów z własnym rządem i finansowaniem. Każda z administracji regionalnych tworzy swoją strukturę organizacyjną ds. turystyki. Są to Rady Turystyki, Departamenty Przemysłu Handlu i Turystyki, Rady Ekonomiczno - Finansowe itp. Na rynkach zagranicznych regiony współpracują z ogólnokrajową organizacją, jaką jest *Turespana*, jednak wiele działań promocyjnych podejmują samodzielnie. Te struktury organizacyjne tworzą własne biura (regionalne delegatury) w miastach i na terenie typowych obszarów turystycznych. Równolegle do tych struktur w wielu prowincjach i miastach Hiszpanii tworzone są przez władze samorządowe biura turystyki (głównym zadaniem jest informacja turystyczna).

Organizacje na poszczególnych szczeblach administracji państwowej i samorządowej finansowane są w przeważającej mierze ze środków budżetowych. Niektóre prowincje ustanawiają podatki turystyczne, które są źródłem finansowania organizacji turystycznych.

1.6. Wielka Brytania

Zgodnie z tradycją, w Wielkiej Brytanii istnieją cztery Narodowe Organizacje Turystyczne (*National Tourist Boards*): Anglii, Walii, Szkocji i Północnej Irlandii.

Ponadto, w Anglii funkcjonuje 11, w Walii - 3, a w Szkocji – 30, Regionalnych Rad Turystyki. Źródłem finansowania ich działalności są środki przekazywane ze szczebla krajowego (BTA), od władz lokalnych oraz podmiotów gospodarczych będących członkami Rady. Ponadto, na najniższym szczeblu (gmina, miasto, uzdrowisko) na obszarach o znacznym ruchu turystycznym istnieją gminne lub miejskie rady ds. turystyki lub biura turystyczne. Ich działalność jest finansowana przez władze lokalne oraz przez branżę turystyczną. Warto podkreślić, że większość środków od podmiotów gospodarczych jest przekazywanych na konkretne przedsięwzięcia, a nie na finansowanie działalności Rady. Często zdarza się, że podmioty zamiast pieniędzy oferują Radom darmowe usługi.

2. Przykłady funkcjonowania Lokalnych Organizacji Rozwoju Turystyki w Polsce

Dynamicznie rozwijający się sektor turystyki i umocnienie samorządów terytorialnych spowodowały szybki rozwój lokalnych struktur organizacyjnych, instytucji i stowarzyszeń, związków gminnych, agencji, itp. Istnieje ogromne zróżnicowanie rozwiązań prawno-organizacyjnych i finansowych powoływanych instytucji.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują na celowość ujednolicenia form działania LDO przy zachowaniu odrębności lokalnych, wynikających ze zróżnicowania możliwości finansowych, znaczenia turystyki dla gospodarki gminy/regionu, możliwości rozwoju produktu turystycznego, aktywności środowiska lokalnego.

3. Działalność „Konsorcjum Turystyczna Szóstka" w latach 1992-1997

Historia powstania Konsorcjum Turystyczna Szóstka rozpoczęła się od wzięcia udziału dwóch gmin - Szczytnej i Radkowa - w ogólnopolskim konkursie "GMINA 2000", ogłoszonym w roku 1991 przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej oraz Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego EUROREG. Ww. gminy zostały jednymi z laureatów tego konkursu i w nagrodę eksperci EUROREG-u opracowali dla tego regionu raport pt. "Możliwości Rozwojowe Regionu Zachodniej Części Ziemi Kłodzkiej". W swoim raporcie jednoznacznie wskazali na możliwości rozwoju turystyki oraz zawiązanie wspólnego przedsięwzięcia 6-ciu gmin w celu prowadzenia zintegrowanego rozwoju turystycznego tego obszaru.

Inicjatywa wspólnego zorganizowania się została przyjęta jednogłośnie przez burmistrzów i wójtów tych gmin, którzy w dniu 8 października 1993 roku podpisali porozumienie o powołaniu Związku Międzygminnego "Konsorcjum Turystyczna Szóstka".

Pierwsze działania Konsorcjum Turystyczna Szóstka zmierzały do ugruntowania swojej pozycji jak i wypracowania zaufania społecznego. Dużą pomocą dla tych działań było osobiste poparcie ekspertów EUROREG-u oraz powszechne uznanie Konsorcjum za modelowe rozwiązanie dla wielu polskich gmin, poszukujących kierunków i możliwości swojego rozwoju. Największe jednak znaczenie dla poparcia samej inicjatywy powołania Konsorcjum, jak i utwierdzenia miejscowej społeczności o słuszności tego przedsięwzięcia, miała pierwsza pomoc finansowa w wysokości 40.000 zł, jaką otrzymało Konsorcjum w 1993 roku decyzją Marka Paszuchy, ówczesnego Prezesa UKFiT-u, na dofinansowanie wydawnictw promocyjnych tego regionu. W tym samym roku, Urząd Wojewódzki w Wałbrzychu przyznał znaczną pomoc finansową w formie dotacji na promocję, a Fundacja Regionu Wałbrzyskiego na przeprowadzenie badań marketingowych.

W roku 1993 Konsorcjum Turystyczna Szóstka wzięło udział w ogólnopolskim konkursie, organizowanym w ramach programu PHARE pt. "Innowacyjny rozwój lokalny". Projekt znalazł się wśród laureatów i w związku z tym, Konsorcjum otrzymało nagrodę pieniężną, przeznaczoną na rozwój i organizację szkoleń.

Na początku 1993 roku zarząd Konsorcjum podjął uchwałę o utworzeniu 6-ciu biur „it" na terenie każdej z gmin. Bardzo dobrym i trafnym pomysłem ówczesnego prezesa było uruchomienie ww. biur ze środków funduszu na likwidację barier architektonicznych. Zatrudnieni w nich pracownicy byli przez okres półtoraroczny opłacani z funduszu rehabilitacji. Dzięki temu w każdej gminie powstał punkt „it", a w Szczytnej powołano

Centralne Biuro Konsorcjum. Biura te prowadzą informację turystyczną, pośrednictwo w załatwianiu miejsc noclegowych, promocję regionu, sprzedaż wydawnictw informacyjno-promocyjnych.

Konsorcjum zainicjowało wiele ważnych dla tego regionu przedsięwzięć, które zostały zrealizowane z różnych środków pozabudżetowych gmin, m.in.:

1. Wykonano około 40 plansz informacyjnych oraz 100 znaków kierunkowych, które zostały zainstalowane w miejscach postoju i przy drodze krajowej E-67 na trasie Wrocław-Kudowa Zdrój.
2. Przeprowadzono bezpłatne kursy dokształcające w zakresie marketingu turystycznego, nauki języków obcych, obsługi komputera itp.
3. Poprawiono infrastrukturę na wielu odcinkach szlaków turystycznych (ławki, stoły, miejsca palenisk, punkty widokowe, wiaty i szałasy, które niejednokrotnie zbudowano od podstaw).
4. Zamontowano sanitariaty kontenerowe na niektórych odcinkach szlaków.
5. Wydano wiele wydawnictw promocyjnych regionu:
   - informator "Sześć Dni w Turystycznej Szóstce" w trzech wersjach językowych,
   - folder "Turystyczna Szóstka Zaprasza" w trzech wersjach językowych,
   - folder "Góry Stołowe Zapraszają" w trzech wersjach językowych,
   - informator „Po Turystycznej Szóstce" w dwóch wersjach językowych,
   - przewodnik „Po Turystycznej Szóstce w dwóch wersjach językowych,
   - informator "Trasy Rowerowe" w trzech wersjach językowych,
   - "Baśnie i Legendy",
   - filmy promocyjne "Szlaki Turystyczne Gór Stołowych" w czterech wersjach językowych, „Turystyczna Szóstka zimą" oraz "Turystyczne Zdroje",
   - mapę regionu,
   - przewodnik po trasach rowerowych (wersje, polska, czeska, niemiecka, angielska),
   - mapę po trasach rowerowych,
   - widokówki.
6. W ramach budżetu Związku uruchomiono Fundusz Inwestycyjny na rozpoczęcie, kontynuację lub zakończenie ważnych inwestycji w turystyce na terenie poszczególnych gmin. Fundusz ten wspomógł takie zadania, jak:
   - budowa akwenu w Lewinie Kłodzkim,
   - budowa centrum handlowo-turystycznego w Szczytnej,
   - wyposażenie szkoły turystycznej w Polanicy Zdroju,
   - opracowanie planu zagospodarowania turystycznego Wambierzyc,
   - modernizację Alei Chopina w Dusznikach Zdroju,
   - adaptację budynków na Centrum Sportowo-Rekreacyjno-Rehabilitacyjne w Kudowie Zdroju.
7. Powołano do życia Stowarzyszenie Hotelarzy i Gastronomików Ziemi Kłodzkiej oraz Agroturystyczne Stowarzyszenie Kwaterodawców (opracowano statuty, przeprowadzono walne zebrania, zarejestrowano stowarzyszenia w sądzie).
8. Zarząd Konsorcjum Turystyczna Szóstka poparł inicjatywę Jerzego Terleckiego - burmistrza miasta Polanica Zdrój - w sprawie utworzenia Modelowej Szkoły Tury-

stycznej w Polanicy Zdroju. Za jego kadencji, jako prezesa zarządu Konsorcjum, zorganizowano po raz pierwszy imprezy promocyjno-rekreacyjne w każdej gminie będącej członkiem Konsorcjum.

9. Podjęto działania na rzecz wyremontowania linii kolejowej na trasie Kłodzko-Kudowa, dzięki czemu linia ta nie została zlikwidowana przez PKP.
10. Wystąpiono z wnioskiem do Ministra Finansów i Premiera RP w sprawie zmniejszenia stawek za wydanie "zielonej karty".
11. Wraz z intensywnym rozwojem turystyki na tym terenie zaistniała konieczność prowadzenia edukacji turystycznej. Związek przyjął za cel szkolenie kadry zarządzającej turystyką, o profilu zgodnym z zapotrzebowaniem.
12. Program szkoleń, o których mowa wyżej, uwzględnił podstawy ekonomii, turystyki, informatyki, finansów, nauki języków obcych, marketingu, promocji i obsługi komputera. Środki na ten cel otrzymywane są z programu PHARE.
13. W wielu przypadkach poparcie zarządu Konsorcjum wpłynęło pozytywnie na otrzymanie, przez poszczególne budżety gmin, środków finansowych na realizację zadań własnych. Dotyczyły one m.in.:
    - budowa akwenu wodnego w gminie Lewin Kłodzki - ze środków PHARE STRUDER,
    - remont szkoły podstawowej w Kudowie Zdroju - ze środków Kuratora Oświaty i Wychowania,
    - budowa hali sportowej w Polanicy Zdroju - z dopłat Totalizatora Sportowego,
    - budowa centrum handlowo-turystycznego w Szczytnej - ze środków programu STRUDER,

W roku 1995 i 1996 Konsorcjum Turystyczna Szóstka otrzymało honorową nagrodę w ogólnopolskim konkursie "PRZEBIŚNIEG", za najciekawsze inicjatywy, kreujące nowoczesną ofertę turystyczną w Polsce.

W 1995 roku, w uznaniu dla działalności Konsorcjum Turystyczna Szóstka na rzecz rozwoju regionalnej turystyki, kierownictwo UKFiT-u wyraziło zgodę na zorganizowanie przez konsorcjum obchodów Światowego Dnia Turystyki oraz rozdanie honorowych nagród "Kos 96" i "Przebiśnieg 96", w trakcie "II WAKACJADY 97", organizowanej w ramach Ogólnopolskiej Inauguracji Sezonu Letniego.

Najważniejsze jednak znaczenie w utrzymaniu i rozwoju Konsorcjum, od chwili jego powstania, ma Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, który w sposób ciągły dofinansowuje różnego rodzaju przedsięwzięcia, w formie dotacji, dając tym samym poparcie dla celowości podejmowanych działań. Są to m.in.:

- wydawnictwa promocyjne,
- promocja regionu poprzez organizację wielu imprez turystyczno-rekreacyjnych, które otrzymują honorowy patronat jak i znaczące środki finansowe,
- targi uzdrowiskowo-turystyczne "NATURA SANAT",
- remonty lub inwestycje dot. infrastruktury na szlakach turystycznych,
- dopłaty z Totalizatora Sportowego na inwestycje sportowe w gminach.

Stała współpraca z Ministerstwem Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, a szczególnie stały patronat Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej nad imprezą pt. „Wielka Feta Agroturystyczna" w Szczytnej, propagująca i promująca agrotury-

stykę w województwie oraz wsparcie finansowe Festiwalu Przyśpiewek Wiejskich przez Ministerstwo Kultury i Sztuki, podniosło jej rangę.

Również współpraca od początku istnienia Konsorcjum Turystyczna Szóstka z Agencją Rozwoju Regionalnego w Wałbrzychu i ARR "AGROREG" w Nowej Rudzie poprzez program PHARE STRUDER, wspierający finansowo promocję Ziemi Kłodzkiej, jest bardzo znacząca.

Daje się zauważyć bardzo duże zaangażowanie firm sponsorujących działalność Konsorcjum w zakresie promocji miast i gmin. Dokonuje się to na drodze współfinansowania imprez turystyczno-rekreacyjnych. Firmy te to przede wszystkim:

- Browary Dolnośląskie Piast S.A. - Browary Tyskie Górny Śląsk S.A. - Żywiec Trade Wrocław S.A.
- PZU S.A.
- Zespół Uzdrowisk Kłodzkich - CPN S.A.
- Elektrownia Opole S.A. - EB Elbląg
- POLMOS-Wrocław.

Szczególnie ważna dla statutowej działalności konsorcjum jest aktywna promocja regionu. Oprócz wydania wcześniej wspomnianych wydawnictw, bierze ono udział w targach międzynarodowych i krajowych, poprzez przekazywanie materiałów lub organizację własnego stoiska, m.in.:

- w Utrechcie,
- w Pradze,
- w Dreźnie,
- ITB w Berlinie,
- REKREACJA we Wrocławiu - kwiecień (organizacja stoiska),
- TT w Warszawie - wrzesień (organizacja stoiska),
- TOUR SALON w Poznaniu - listopad (organizacja stoiska),
- NATURA SANAT POLANICA w Polanicy Zdrój - wrzesień (organizacja stoiska),
- SALON TURYSTYCZNY w Vannes - listopad (organizacja stoiska),

Konsorcjum organizuje także wiele imprez turystyczno-rekreacyjnych, takich jak:

- PIKNIK ZIMOWY w Zieleńcu
- WAKACJADA w Polanicy Zdroju
- PIKNIK w Radkowie
- AGROFETA w Szczytnej
- GWIAZDY SPORTU KONTRA GWIAZDY ESTRADY w Kudowie Zdroju
- DNI TURYSTYKI RODZINNEJ w Lewinie Kłodzkim
- ROCK w Dusznikach Zdroju
- Międzynarodowe Targi Uzdrowiskowo-Turystyczne "NATURA SANAT" w Polanicy Zdroju.

Pierwszą znaczącą imprezą, zorganizowaną przez konsorcjum, było "Pożegnanie Zimy w Zieleńcu", zaproponowaną przez właściciela Agencji Reklamowej „JEDYNKA" we Wrocławiu, który poprzez swoje kontakty z mass mediami zrobił ogromną promocję regionu, a z którym do dzisiaj konsorcjum współpracuje. Większość imprez była i jest

realizowana przez jego firmę. Jednak te wszystkie starania nie byłyby tak widoczne gdyby nie mass media (prasa, radio, telewizja), które bardzo mocno promowały region.

Na samym początku istnienia T-6 podjęła działania na rzecz zaktywizowania wsi poprzez rozwój działalności turystycznej. Wspólnie z Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Kłodzku rozpoczęto działania, zmierzające do rozwoju agroturystyki poprzez:

- kształtowanie świadomości turystycznej mieszkańców wsi (edukacja i tworzenie właściwego stosunku do turystyki i turysty, eksponowanie zasobów kultury wiejskiej),
- kształtowanie odpowiedniego wizerunku wsi i jej zagospodarowania turystyczno-wypoczynkowego (podnoszenie standardów sanitarnych, higienicznych i estetycznych, uruchamianie klubów, izb muzealnych, organizowanie przyzagrodowych pól namiotowych i mini campingów, miejsc postojowych),
- odpowiednie wykorzystywanie walorów kulturowych i przyrodniczych (eksponowanie zabytków, kultywowanie zawodów rzemieślniczych i twórczości ludowej, poprzez demonstrowanie turystom dorobku w formie otwartego warsztatu, ścieżki zdrowia, punktów widokowych, prezentacja życia wiejskiego poprzez organizowanie wypoczynku na wsi, powiązanego ze zbiorem upraw, owoców, produkcją zdrowej żywności).

Związek w roku 1994 powołał do życia Agroturystyczne Stowarzyszenie Kwaterodawców, którego głównym celem jest połączenie działań na rzecz rozwoju turystyki wiejskiej.

Ważnym działaniem na rzecz rozwoju agroturystyki jest szeroka promocja w tym zakresie, czego przykładem jest coroczne organizowanie w Szczytnej imprezy pt. "Wielka Feta Agroturystyczna" - AGROFETA pod patronatem Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej. Podczas tej imprezy prezentowane są możliwości agroturystyczne tego regionu (twórcy ludowi, stoiska firmowe, degustacje przetworów rolnych, kompozycje kwiatowe itp. oraz prowadzona jest sprzedaż płodów rolnych i produktów pszczelich), a także organizowany jest Mini Festiwal Przyśpiewek Wiejskich o nagrodę Ministra Kultury i Sztuki.

W roku 1997 wspólnie z Parkiem Narodowym Gór Stołowych opracowany został projekt pt. „Utworzenie tras rowerowych na obszarze Gór Stołowych w powiązaniu z trasami rowerowymi, funkcjonującymi na obszarze pogranicza Republiki Czeskiej". Projekt ten został oceniony bardzo wysoko przez komisję konkursową i wybrany jako projekt pilotażowy w Polsce, realizowany ze środków programu PHARE-TOURIN II.

W ramach tego projektu wytyczono dwie międzynarodowe trasy rowerowe, wydano przewodnik tras rowerowych, mapę oraz widokówkę z pozdrowieniem, zamontowano 15 plansz informacyjnych, 100 znaków kierunkowych oraz wykonano nowe ławki, stoły, paleniska itp. w 9 punktach widokowych przy trasach rowerowych. Informacje o trasach rowerowych zostały wpisane do Internetu. Na strzeżonych parkingach ustawiono boksy rowerowe oraz zapewniono informację nt. bazy noclegowej, przechowywania rowerów, adresów parkingów strzeżonych, sklepów z częściami rowerowymi i serwisem oraz adresów wypożyczalni rowerów.

Przedstawione najważniejsze działania Związku są elementami zintegrowanej strategii rozwoju lokalnego, opartego na nowoczesnym i efektywnym sektorze turystycznym. Całe przedsięwzięcie wymaga wprowadzenia nowoczesnych technik zarządzania do istniejącego sektora turystycznego, podnoszenia jakości świadczonych usług, restruktu-

ryzacji bazy turystycznej, aktywnej promocji oraz, przede wszystkim, mobilizacji społecznej lokalnej.

To wszystko wymaga wielu lat pracy, ale wyniki tego przedsięwzięcia są już bardzo znaczące dla regionu i dotyczą przede wszystkim:

- istotnego wzrostu profesjonalizmu wśród miejscowych przedsiębiorców i pracowników działających w sektorze turystycznym,
- wzrostu efektywności działania przedsiębiorstw turystycznych,
- wzrostu dochodów całego sektora turystycznego,
- utworzenia nowych miejsc pracy,
- zwiększenia napływu środków do budżetu gmin,
- wykształcenia na zewnątrz lepszego wizerunku regionu dla swojego rozwoju,
- wzrostu turystyki przyjazdowej.

3.1. NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA

3.1.1. Rok 1992

- 1 października powołano w drodze konkursu dyrektora Biura Konsorcjum,
- 8 października podpisano porozumienie 6-ciu burmistrzów w sprawie powołania "Konsorcjum Turystyczna Szóstka",
- 15 grudnia zarejestrowano Konsorcjum w rejestrze Urzędu Rady Ministrów,
- 22 grudnia ogłoszono statut Konsorcjum w Dzienniku Urzędowym województwa wałbrzyskiego.

3.1.2. Rok 1993

- opracowano logo Konsorcjum,
- styczeń - wizyta w regionie ekspertów francuskich "Misja Wałbrzych",
- 25-27 lutego wizyta ekspertów z programu PHARE TOURIN I,
- Turystyczna Szóstka została jednym z laureatów ogólnopolskiego konkursu w ramach Programu PHARE pt. "Innowacyjny rozwój lokalny",
- z inicjatywy T-6 utworzono Stowarzyszenie Hotelarzy i Gastronomików Ziemi Kłodzkiej,
- wydano pierwsze foldery i przewodniki po regionie,
- uruchomiono punkty "it" w Lewinie Kłodzkim, Polanicy Zdroju, Radkowie. Kudowie Zdroju,
- zorganizowano pierwszą imprezę "Artyści bez granic", w Kudowie Zdroju.

3.1.3. Rok 1994

- 10 lutego spotkanie w Szczytnej Lecha Wałęsy - Prezydenta RP - z przedstawicielami konsorcjum,
- l4 marca podpisano porozumienie z Parkiem Narodowym Gór Stołowych w sprawie współdziałania,

- 16 czerwca dokonano uroczystego otwarcia Centralnego Biura Konsorcjum oraz punktu "it" w Szczytnej (uroczystego otwarcia dokonał Czesław Jermanowski, ówczesny Wiceprezes UKFiT-u oraz Henryk Gołębiowski - Wojewoda Wałbrzyski,
- 8 września dokonano uroczystego otwarcia I Międzynarodowych Targów Uzdrowiskowo-Turystycznych "Natura Sanat" w Polanicy Zdroju (uroczystego otwarcia dokonali: Jacek Żochowski, ówczesny Minister ZiOS oraz Czesław Jermanowski, ówczesny Prezes UKFiT-u,
- 1 grudnia podpisano porozumienie z Prezydentem Miasta Wrocławia nt. współpracy promocyjnej.

3.1.4. Rok 1995

- 10 lutego Turystyczna Szóstka otrzymała honorową Nagrodę "Przebiśnieg" w ogólnopolskim konkursie na najciekawsze inicjatywy kreujące nowoczesną turystykę w Polsce,
- 4-5 marca odbyła się pierwsza impreza zimowa "Pożegnanie Zimy" w Zieleńcu,
- 17 lipca utworzono Fundusz Inwestycyjny Konsorcjum na rozpoczęcie, kontynuację lub zakończenie ważnego zadania w turystyce na terenie poszczególnych Gmin,
- uruchomiono punkt "it" w Dusznikach Zdroju,
- 39-30 września odbyły się Centralne Obchody "Światowego Dnia Turystyki" w Dusznikach Zdroju.

3.1.5. Rok 1996

- 3 lutego Konsorcjum otrzymało po raz drugi honorową nagrodę "Przebiśnieg" w ogólnopolskim konkursie za najciekawsze inicjatywy kreujące nowoczesną turystykę w Polsce,
- 18 marca wizyta i spotkanie Prezydenta RP Aleksandra Kwaśniewskiego z burmistrzami "Turystycznej Szóstki" w Polanicy Zdroju,
- 2 czerwca wizyta i spotkanie Grzegorza Kołodko - Wicepremiera, Ministra Finansów z burmistrzami Turystycznej Szóstki,
- 19 czerwca spotkanie z posłami, członkami Komisji Sejmowej ds. Rolnictwa - Katarzyną Duczkowską-Małysz (Sekretarzem Stanu MRiGŻ) i Janem Błońskim (Wiceprezesem UKFiT-u) z burmistrzami Turystycznej Szóstki,
- 6 września dokonano uroczystego otwarcia Regionalnej Szkoły Turystycznej w Polanicy Zdroju z udziałem m.in. Roberta Kępińskiego - Wiceprezesa UKFiT-u.

3.1.6. Rok 1997

- 16 maja odbyło się uroczyste wręczenie w Dusznikach Zdroju, Honorowych Nagród "Kos" i "Przebiśnieg" laureatom ogólnopolskiego konkursu,
- 6 czerwca wspólny projekt Turystycznej Szóstki i Parku Narodowego Gór Stołowych pt. "Utworzenie tras rowerowych na obszarze Gór Stołowych w powiązaniu z trasami rowerowymi funkcjonującymi na obszarze Czeskiej Republiki" został wybrany jako projekt pilotażowy w Polsce, realizowany ze środków PHARE TOURIN II,
- 19 maja Turystyczna Szóstka zamieściła swoją stronę w Internecie,

- 22 października odbyły się uroczyste obchody 5-lecia Turystycznej Szóstki.

ZESTAWIENIE BUDŻETU W LATACH 1992 – 1997

Rok	Budżet	Fundusz inwest.	Dotacje gmin	Środki pozyskane
1992	9.000,-		9.000,-	-
1993	136.325,-		40.000,-	96.325,-
1994	79.221,-		43.000,-	36.221,-
1995	431.65,-	210.000,-	58.000,-	163.065,-
1996	619.182,-	252.000,-	74.000,-	293.182,-
1997	594.740,-	289.800,-	90.000,-	214.940,-

4. Statut związku międzygminnego

4.1. Postanowienia ogólne

§1

Tworzy się Związek Międzygminny pod nazwą ....., zwany dalej Związkiem.

§2

Członkami Związku są następujące gminy:

.....

.....

.....

.....

§3

Związek posiada osobowość prawną i wykonuje zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność.

§4

Związek zostaje utworzony na czas nieokreślony.

§5

Siedzibą Związku jest miasto .....

§6

Związek może ustalić swój znak będący jednocześnie znakiem jakości i przyznawać go obiektom turystycznym wyróżniającym się w swojej działalności.

4.2. Cele i zasady działania związku

§7

Zadaniem Związku jest wspólne prowadzenie działalności publicznej w zakresie:

1. Promocji i rozwoju turystyki na terenie sześciu gmin.
2. Poprawy stanu środowiska naturalnego.
3. Wydawnictw informacyjno-promocyjnych nt. miejscowych walorów turystycznych i bazy turystyczno-wypoczynkowej.
4. Szkoleń i nauki zawodu w szkołach w zakresie działalności w turystyce.
5. Wykonania badań i ekspertyz dotyczących rozwoju turystyki.
6. Gromadzenia i przetwarzania informacji niezbędnych do sterowania rozwojem turystyki.
7. Organizacja imprez turystycznych, kulturalnych i sportowo-rekreacyjnych.

§8

Związek realizuje swoje cele poprzez:

1. Działania na rzecz aktywizacji społeczności gmin w zakresie przedsiębiorczości i inicjatyw lokalnych oraz ochrony środowiska.
2. Stworzenie i rozwój ogólnodostępnej sieci informacyjnej dotyczącej gospodarczych i turystycznych zasobów gmin.
3. Prowadzenie własnej działalności gospodarczej w zakresie niezbędnym do realizacji celów statutowych.
4. Organizowanie szkoleń w zakresie działalności sektora turystycznego.
5. Współpracę z samorządami gmin oraz z instytucjami państwowymi i organizacjami społecznymi w zakresie objętym celami Związku.

4.3. Organy związku

§9

Organami Związku są:

1. Zgromadzenie Związku.
2. Zarząd Związku.

§ 10

Organem stanowiącym i kontrolnym jest Zgromadzenie Związku, a organem wykonawczym Zarządu Związku.

§11

1. Zgromadzenie Związku kontroluje działalność Zarządu Związku oraz jednostek organizacyjnych; w tym celu powołuje Komisję Rewizyjną oraz ustala jej skład osobowy.
2. W skład Komisji Rewizyjnej wchodzi trzech przewodniczących rad gminnych będący członkami Zgromadzenia.

3. Przewodniczącego Komisji Rewizyjnej wybiera Zgromadzenie w głosowaniu jawnym, na wniosek członków komisji.
4. Komisja Rewizyjna opiniuje wykonanie budżetu Związku i występuje z wnioskiem do Zgromadzenia w sprawie udzielenia lub nie udzielenia absolutorium Zarządowi. Wniosek w sprawie absolutorium podlega zaopiniowaniu przez Regionalną Izbę Obrachunkową.
5. Na sesji absolutoryjnej Zgromadzenie rozpatruje sprawozdania z budżetu a następnie obraduje nad wnioskiem w sprawie udzielenie lub nie udzielenia absolutorium.
6. W razie nie udzielenia absolutorium Zarządowi stosuje się odpowiednio postanowienia ustawy o samorządzie terytorialnym.

§12

1. W skład Zgromadzenia wchodzą przewodniczący Zarządów Gmin i przewodniczący Rad Gminnych będących członkami Związku.
2. W razie niemożności udziału w pracach Zgromadzenia przewodniczących Zarządów Gmin, funkcje te pełnią zastępcy burmistrzów lub wójtów, a w przypadku braku tych stanowisk - sekretarze gmin.

§13

Po upływie kadencji, wygaśnięciu mandatu (jako radnego) lub w przypadku odwołania przez Gminę przedstawiciela Zgromadzenia, pełni on w Zgromadzeniu, względnie innym organie Związku, swe obowiązki aż do wybrania na jego miejsce innej osoby.

§ 14

Wystąpienie członka ze Związku jest równoznaczne z pozbawieniem jego przedstawicieli wszystkich funkcji w organach Związku.

§15

1. Posiedzenie Zgromadzenia zwołuje Przewodniczący Zgromadzenia.
2. Zgromadzenie w głosowaniu wybiera ze swojego grona Przewodniczącego Zgromadzenia.

§16

Do właściwości Zgromadzenia Związku należy:

a) uchwalanie programu Związku,
b) uchwalanie budżetu Związku i ocena jego wykonania,
c) decydowanie w sprawach tworzenia, przekształcania i likwidacji jednostek organizacyjnych Związku,
d) nadawanie tym jednostkom statutów lub regulaminów organizacyjnych,
e) decydowanie o przyjmowaniu członków do Związku,
f) kontrola i nadzór nad działalnością Związku,
g) wprowadzanie zmian statutowych Związku, po ich przyjęciu przez właściwe rady gmin, będące członkami Związku,
h) uchwalanie likwidacji Związku,
i) podział mienia Związku na skutek likwidacji,

j) uchwalanie regulaminu pracy Zgromadzenia i Zarządu.

§ 17

1. Uchwały Zgromadzenia są podejmowane bezwzględną większością głosów statutowej liczby jego członków.
2. Każdy członek Zgromadzenia ma jeden głos.
3. W przypadku równości głosów, rozstrzyga głos przewodniczącego.

§ 18

Zgromadzenie pracuje na posiedzeniach, które odbywają się nie rzadziej niż dwa razy do roku, zwoływane na wniosek Zarządu.

§ 19

1. Zarząd Związku składa się z przewodniczących Zarządów Gmin, będących członkami Związku.
2. W czasie ich nieobecności, ich funkcje w Zarządzie Związku pełnią zastępcy burmistrzów lub wójtów, a w przypadku braku tych stanowisk - sekretarze gmin.

§ 20

Zarząd wybiera ze swojego grona Prezesa Zarządu i jego Zastępcę.

§21

Do kompetencji Zarządu należy:

a) realizacja zadań Związku,
b) przygotowanie projektów uchwał Zgromadzenia i ich wykonywanie,
c) opracowanie projektu budżetu Związku i jego realizowanie,
d) opracowywanie projektów struktury organizacyjnej jednostek Związku, projektów statutów lub regulaminów organizacyjnych,
e) wyznaczanie jednostkom Związku zadań do wykonywania, a także nadzorowanie i kontrolowanie ich działalności,
f) podejmowanie uchwał w sprawie zatrudniania i zwalniania kierowników jednostek organizacyjnych Związku,
g) decydowanie w sprawach nie zastrzeżonych na rzecz działania Zgromadzenia Związku,
h) powoływanie i odwoływanie dyrektora biura Związku,
i) ustalenie wielkości zatrudnienia, wysokości wynagrodzeń oraz nagradzania pracowników biura Związku oraz innych jednostek organizacyjnych Związku.

§ 22

1. Zarząd podejmuje uchwały zwykłą większością głosów, przy czym do ważności uchwały wymagane jest co najmniej 2/3 jego składu, przy obecności Prezesa Zarządu lub jego Zastępcy.
2. W razie równej ilości głosów rozstrzyga głos Prezesa Zarządu lub, w razie jego nieobecności, głos Zastępcy Prezesa Zarządu.

§ 23

Do Prezesa Zarządu i jego Zastępcy stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące wójta lub burmistrza.

§ 24

Do kompetencji Prezesa Zarządu Związku należy w szczególności:

a) pełnienie roli pracodawcy w stosunku do dyrektora biura Konsorcjum i kierowników jednostek organizacyjnych Związku z zastrzeżeniem § 20 lit. f i h.
b) kierowanie pracą Zarządu,
c) reprezentowanie Związku na zewnątrz.

§ 25

1. Oświadczenie woli w imieniu Związku składają dwaj członkowie Zarządu, w tym jego Prezes lub osoba upoważniona przez nich.
2. Jeżeli czynność prawna może spowodować powstanie zobowiązań pieniężnych, do jego skuteczności potrzebna jest kontrasygnata głównego księgowego biura Związku.

§ 26

Co najmniej raz w roku, nie później niż do 31 marca, Zarząd składa sprawozdanie ze swojej działalności Zgromadzeniu.

§ 27

Członkowie Zgromadzenia oraz Zarządu pełnią swoje funkcje nieodpłatnie, a koszty ich uczestnictwa w pracach Związku pokrywa Związek.

§ 28

Zarząd wykonuje swoje zadania przy pomocy biura Związku, zwanego dalej biurem Konsorcjum, które działa na zasadzie jednostki budżetowej.

§ 29

Organizacja i zasady funkcjonowania Biura określa regulamin organizacyjny uchwalony przez Zarząd na wniosek dyrektora Biura.

§ 30

Biurem Konsorcjom kieruje dyrektor.

§31

Dyrektor Biura w szczególności:

a) reprezentuje Zarząd na zewnątrz, jako jego pełnomocnik w ramach zwykłego zarządu,
b) prowadzi sprawy Związku w ramach zwykłego zarządu,
c) odpowiada za całość spraw merytoryczno-organizacyjnych i technicznych związanych z funkcjonowaniem Związku,
d) opracowuje regulamin biura,

e) pełni obowiązki kierownika zakładu pracy w stosunku do pracowników biura.

§ 32

Czynności dyrektora wykraczające poza zakres zwykłego zarządu wymagają zgody zarządu.

4.4. Mienie i gospodarka związku

§ 33

1. Mienie Związku powstaje:
   - z funduszu założycielskiego,
   - z udziałów pieniężnych gmin będących członkami Związku,
   - z subwencji, darowizn, zapisów i spadków,
   - z dochodów z działalności gospodarczej Związku,
   - z dochodów z majątku Związku,
   - z dochodów ze zbiórek i imprez publicznych.
2. Mienie komunalne przekazane Związkowi staje się jego własnością.

§ 34

Fundusz założycielski Związku składa się z równych udziałów pieniężnych wniesionych przez gminy będące członkami Związku, o łącznej wysokości ..... Fundusz założycielski nie podlega zwrotowi.

§ 35

1. Nadwyżka finansowa powstała w wyniku działalności Związku nie podlega podziałowi między członków Związku. Nadwyżka ta przeznaczona jest na realizację celów statutowych.
2. Gminy wnoszą swoje udziały pieniężne w proporcjach równych, na zasadach określonych przez Zarząd Związku.

§ 36

Dochody pochodzące z dotacji, darowizn, spadków mogą być użyte na realizację wszystkich zadań statutowych, o ile ofiarodawcy nie postanowili inaczej.

§ 37

1. Związek ponosi odpowiedzialność za zobowiązania jednostek organizacyjnych Związku, a te nie ponoszą odpowiedzialności za zobowiązania Związku.
2. Straty powstałe w wyniku działania Związku pokrywa Związek ze swoich zasobów.

§ 38

1. Nieruchomości i inne niepodzielne składniki majątkowe wniesione przez członków do Związku nie podlegają zwrotowi w naturze w przypadku wystąpienia członków ze Związku, jeżeli Związek nie mógłby bez nich prawidłowo wykonywać swoich zadań statutowych na rzecz pozostałych członków Związku.
2. Do spraw majątkowych nie uregulowanych w statucie Związku mają zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego.

4.5. Postanowienia końcowe

§ 39

Przyjęcie nowego członka do Związku następuje w drodze uchwały Zgromadzenia, po uprzednim uzgodnieniu warunków przyjęcia.

§ 40

Gmina może wystąpić ze Związku z sześciomiesięcznym wypowiedzeniem, którego okres upływa z ostatnim dniem roku kalendarzowego.

§41

1. Związek może usunąć członka ze Związku w razie:
   a) udowodnionego działania na szkodę Związku,
   b) nie wykonywania zobowiązań na rzecz Związku,
   c) nie stosowania się do przepisów obowiązujących w Związku, zwłaszcza postanowień Statutu,
   d) nie uiszczania składek w określonym terminie.
2. Zamiar usunięcia członka ze Związku należy mu przedstawić na 60 dni przed dniem zamierzonego usunięcia.

§ 42

Członkostwo w Związku ustaje w razie:

a) wystąpienia członka ze Związku,
b) usunięcia członka ze Związku,
c) likwidacji jednostki w wyniku podziału terytorialnego pociągającego za sobą zniesienie gminy.

§ 43

Rozwiązanie Związku następuje na zgodny wniosek wszystkich członków Związku, uchwalony przez ich właściwe gminy.

§ 44

Do likwidacji Związku stosuje się odpowiednie przepisy o likwidacji.

§ 45

Statut wchodzi w życie z dniem ogłoszenia w Wojewódzkim Dzienniku Urzędowym.

5. Porozumienie akcjonariuszy Krakowskiej Agencji Rozwoju Turystyki S.A.

5.1. Gromadzenie środków finansowych na działalność statutową

5.1.1. Turystyczne logo miasta

Spółka opracuje logo turystyczne miasta oraz regulamin jego przyznawania lokalnym podmiotom gospodarczym, jako znak jakości i rekomendacji. Przyznawane logo dobrowolnie zainteresowanym podmiotom będzie miało charakter odpłatny. Pozyskane środki zasilą działalność statutową Spółki. Znak ten będzie wykorzystywany w promocji zewnętrznej.

5.1.2. Pozyskiwanie środków funduszy pomocowych

Agencja opracuje programy rozwoju produktów turystycznych oraz poczyni starania o ich sfinansowanie w ramach istniejących funduszy, w tym zagranicznych.

5.1.3. Komercyjna działalność handlowa (poza zadaniami wymienionymi w pkt. 5.4)

Agencja prowadzić będzie, również poprzez swą sieć punktów informacji turystycznej, sprzedaż lokalnych usług turystycznych oraz inną działalność komercyjną, w szczególności w zakresie:

- świadczenia usług przewodnickich,
- prowadzenia księgowości i rachunkowości dla branżowych podmiotów gospodarczych,
- działalności agencji reklamowej,
- sprzedaży i dystrybucji turystycznych baz danych oraz oprogramowania dla branżowych podmiotów gospodarczych,
- świadczenia usług doradztwa dla inwestorów,
- pośrednictwa w obrocie nieruchomościami turystycznymi, działalności szkoleniowej,
- organizacji pobytów studyjnych oraz imprez wystawienniczych - organizacji i sprzedaży rabatowej karty turystycznej,
- zarządzanie i sprzedaż logo turystycznego,
- wpływy z reklam na oznakowaniu turystycznym miasta - sprzedaż środków promocji wizualnej,
- wprowadzenie do sprzedaży pakietów zryczałtowanych (karty muzealne, komunikacyjne, rekreacyjne).

5.2. Tworzenie lokalnych produktów turystycznych

- opracowanie tras tematycznych i form ich komercjalizacji,

- wspieranie współpracy podmiotów gospodarczych i właścicieli atrakcji turystycznych,
- inicjowanie badań marketingowych,
- wspieranie tworzenia nowych produktów,
- transfer *know-how*, celem podnoszenia poziomu zawodowego kadry,
- działania na rzecz lokalnych pakietów turystycznych - europejskie systemy sprzedaży,
- pozyskiwanie środków na sfinansowanie auto-przewodników w obiektach sakralnych, muzealnych i innych atrakcjach.

5.3. Opracowanie koncepcji i prowadzenie promocji turystycznej

- opracowanie długoterminowego programu promocji turystycznej i pozyskanie źródeł finansowania jego realizacji,
- tworzenie lobbingu wokół turystyki Krakowa i obrazu turystycznego miasta - promocja rozwoju inwestycji turystycznych i paraturystycznych,
- inicjowanie analiz efektywności,
- udział we współpracy miast bliźniaczych i regionów partnerskich w zakresie tworzenia wspólnych produktów turystycznych i wzajemnej promocji,
- przygotowanie zbioru materiałów promocyjnych i informacyjnych (mapy, foldery, katalogi, informatory, ulotki),
- dystrybucja krajowa i zagraniczna wydawnictw i materiałów informacyjnych,
- organizacja i udział w targach turystycznych, *work-shopach* oraz realizacja innych instrumentów promocji.

5.4. Stworzenie i prowadzenie sieci informacji turystycznej

- bezpłatne udzielanie informacji turystycznej w oparciu o własną bazę danych - sprzedaż imprez lokalnych i wydawnictw komercyjnych,
- dystrybucja wydawnictw bezpłatnych,
- telefoniczna informacja turystyczna na 3-cyfrowy numer (wypromowanie numeru),
- założenie i prowadzenie bazy danych usług, w tym noclegowych, pobieranie opłat abonamentowych od usługodawców,
- sprzedaż biletów na imprezy kulturalne, sportowe i rekreacyjne - sprzedaż wydawnictw i wyrobów pamiątkarskich,
- rezerwacja miejsc hotelowych i biletów komunikacyjnych.

Akcjonariuszami Spółki są:

Gmina Miasta Krakowa,
Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego,
Polska Agencja Rozwoju Turystyki,
Izba Przemysłowo-Handlowa,
Instytut Turystyki w Warszawie,
Krakowska Izba Turystyki,

Krakowska Kongregacja Kupiecka,
Polska Izba Turystyki w Warszawie.

5.5. Forma prawna i warunki funkcjonowania KART S.A.

5.5.1. Forma prawna i warunki organizacyjne przedsięwzięcia

Założeniem tworzonej Agencji jest umożliwienie skonsolidowania działań dotyczących rozwoju turystyki i promocji Krakowa, które są lub powinny być prowadzone w ramach zadań podmiotów uczestniczących w jej powołaniu. W szczególności chodzi o takie wydatkowanie środków publicznych i prywatnych, które pozwoli realizować cele wszystkich zainteresowanych, w sposób potęgujący efektywność wydatków rozproszonych.

Podmioty założycielskie charakteryzują się zróżnicowaniem form organizacyjno-prawnych. W szczególności, w przedsięwzięciu planowany jest udział Gminy Miasta Krakowa, Agencji Rozwoju Regionu Krakowskiego, Polskiej Agencji Promocji Turystyki, Instytutu Turystyki oraz samorządów gospodarczych: Izby Przemysłowo-Handlowej w Krakowie, Krakowskiej Izby Turystyki, Krakowskiej Kongregacji Kupieckiej.

Gmina Miasta Krakowa, zobowiązana jest do realizacji zadań publicznych o charakterze lokalnym, w tym w szczególności do zaspokajania zbiorowych potrzeb mieszkańców i z tego punktu widzenia funkcjonowanie planowanej jednostki jest elementem realizacji zadania własnego, polegającego na zaspokojeniu potrzeb mieszkańców w zakresie nieodpłatnej informacji turystycznej, poradnictwa konsumenckiego w zakresie usług turystycznych oraz tworzenia warunków do podejmowania działalności gospodarczej w turystyce przez mieszkańców. Rozwiązanie organizacyjno-prawne musi uwzględniać ograniczenia, jakie ustawa nakłada na gminy podejmujące działalność gospodarczą.

Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego Spółka Akcyjna powołana została, między innymi, przez administrację rządową, w celu wspierania rynkowymi instrumentami działania przedsięwzięć rozwojowych w gospodarce Krakowa, stąd jej udział w przedsięwzięciu stanowi element własnej polityki rozwojowej regionu, a sama Agencja zainteresowana będzie możliwością skutecznej kontroli efektywności działania nowo tworzonej jednostki.

Udział **Polskiej Agencji Promocji Turystyki** wynika z doświadczeń i potencjału tego przedsiębiorstwa, posiadającego praktykę w zakresie rozległych systemów informacji i promocji turystycznej, a także realizującego obecnie usługi informacyjne i promocyjne dla znacznej części obszaru Polski. Przedsiębiorstwo to jest także wiodącym podmiotem wprowadzającym nowe techniki informacji turystycznej w Polsce. Z punktu widzenia PAPT, utworzenie samodzielnej jednostki w Krakowie powoduje możliwość realizacji dotychczasowych zadań w oparciu o większy potencjał. Agencja ta będzie zainteresowana możliwością ścisłej współpracy merytorycznej, między innymi w zakresie utrzymywania i eksploatacji baz danych.

W utworzeniu wspólnej jednostki działającej w obszarze promocji miasta zainteresowane są także podmioty gospodarcze, dla których aktywizacja przyjazdów i wyjazdów turystycznych jest warunkiem poprawy koniunktury. Należy podkreślić, że działania promocyjne w zakresie turystyki prowadzone są w interesie rozwoju gospodarczego całego miasta czy regionu, a nie jedynie poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Nie ma możliwości, aby ustalić, do których podmiotów trafiają bezpośrednio i pośrednie korzyści z tytułu obsługi turystów, dlatego szczególnie uzasadnione wydaje się także rozłożenie ciężarów związanych z promocją na wiele podmiotów i oczekiwanie udziału w tym przedsięwzięciu środków publicznych. Podmioty gospodarcze reprezentowane są w Spółce przez ich samorząd: Izbę Przemysłowo-Handlową, Krakowską Izbę Turystyki i Kongregację Kupiecką. Jako dobrowolne struktury samorządowe nie dysponują one znacznym kapitałem, natomiast ich udział należy traktować jako formę kontroli społecznej nad wydatkowaniem środków publicznych, oraz jako zapowiedź współfinansowania przedsięwzięć promocyjnych i rozwojowych, także ze środków prywatnych.

Instytut Turystyki, jako instytucja o charakterze naukowo-badawczym, stanowić będzie zaplecze naukowe Agencji.

5.5.2. Możliwe rozwiązania form organizacyjno-prawnych przedsięwzięcia (wady i zalety)

Jednostka budżetowa

(+) bezpośrednia forma finansowania z budżetu,

(-) praktyczna niemożność dołączenia innych źródeł finansowania,

(-) niemożność wykorzystania mechanizmów rynkowych, w tym skomplikowany tryb kooperacji i dzielenia zadań.

Zakład Budżetowy

(+) bezpośrednia forma finansowania z budżetu,

(+) możliwość uzyskiwania środków finansowych z własnej działalności na własne potrzeby,

(-) praktyczna niemożność dofinansowywania z innych źródeł,

(-) niemożność udziału innych podmiotów w nadzorze,

(-) mała elastyczność działań.

Komentarz:

Działalność jest zawężona do zadań Gminy, co uniemożliwia w praktyce realizację celu podstawowego - tworzenia płaszczyzny porozumienia wszystkich podmiotów zaangażowanych w rozwój regionalnego produktu turystycznego. W obecnej chwili Gmina nie dysponuje wystarczającymi środkami, jak również nie jest w stanie zabezpieczyć organizacyjnie funkcjonowania własnej jednostki, która przyjęłaby na siebie ciężar koordynowania wszystkich podmiotów, działających regionalnie na polu turystyki, w tym w szczególności na: "utrzymaniu i stałym podnoszeniu atrakcyjności Krakowa, na zwiększaniu jakości obsługi turystów..., wprowadzeniu nowych form turystyki, powiększeniu bazy bezpośredniej obsługi ruchu turystycznego i urządzeń komplementarnych" (Uchwała Rady Miasta XCVI-632-93 z dnia 5.11.1993 r.).

Fundacja:

(+) osobowość prawna,

(+) finansowo wyodrębniona z budżetu Miasta,

(-) skomplikowany, długotrwały tryb tworzenia,

(-) stosunkowo mało wydajne mechanizmy nadzoru,

(-) praktycznie nieudzielanie zgody na działalność gospodarczą fundacji przez sąd rejestrowy,

(-) nadzór administracji rządowej nad działalnością,

(-) brak przywilejów podatkowych.

Komentarz:

Fundacja byłaby korzystnym rozwiązaniem, gdyż pozostawia fundatorom swobodę w określeniu celów, zadań, form działalności, jak również w zakresie struktury organizacyjnej. Fundacja może pozyskiwać środki z zewnątrz. Jednakże, w chwili obecnej, proces rejestracji fundacji rozciąga się w czasie, czego przykład dają bezskuteczne dwuletnie próby dokonania rejestracji Fundacji Turystycznej Promocji Krakowa. Z punktu widzenia potrzeby chwili, jest to bardzo poważny mankament. Również obciążeniem fundacji jest nadzór ze strony administracji rządowej. Owa zależność fundatorowi, czyli Gminie Kraków może być w wielu względów nie na rękę. Ustawa o fundacjach nakłada obowiązek corocznego składania właściwemu ministrowi sprawozdania ze swej działalności. Właściwy minister lub wojewoda mogą wystąpić do sądu o uchylenie uchwały zarządu fundacji. Organ ten także może wystąpić do sądu o wstrzymanie wykonania uchwały do czasu rozstrzygnięcia sprawy. Organ rządowy może wreszcie dokonać likwidacji fundacji jeśli uzna cel powołania za osiągnięty, lub gdy środki finansowe i majątek fundacji ulegną wyczerpaniu. W praktyce, ze względu na pilną potrzebę zapewnienia specjalistycznych usług i ciągłej sprawnej organizacji, związanych z rozwojem ruchu turystycznego w Gminie, formuła ta jest niekorzystna.

Spółka kapitałowa (np. z o.o.) o celach zarobkowych

(+) łatwość tworzenia,

(+) prosta struktura i skuteczny nadzór,

(-) cel zarobkowy utrudnia wykorzystanie środków publicznych na prowadzoną działalność.

Spółka kapitałowa (akcyjna), o celu niegospodarczym

(+) prorynkowa, efektywna struktura, zapewniająca skuteczny nadzór i jasne kryteria oceny efektywności,

(+) możliwość ustalenia celu niegospodarczego,

(+) osobowość prawna,

(+) finansowo wyodrębniona z budżetu Miasta,

(+) akcjonariusz nie odpowiada swoim majątkiem za jej zobowiązania, odpowiedzialność ogranicza się jedynie do kwot wniesionych na pokrycie kapitału akcyjnego,

(-) jest w praktyce wolna od ingerencji oraz nadzoru ze strony organów administracji rządowej,

(+) możliwość przystępowania nowych podmiotów (zwiększanie kapitału),

(-) średnio skomplikowany tryb tworzenia,

(-) działanie w znacznym stopniu sformalizowane,

(-) wyższe koszty założenia.

Komentarz:

Polskie prawo handlowe wyraźnie rozróżnia cel tworzenia spółek różnego rodzaju. 0 ile dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wyraźnie zastrzega cel gospodarczy, o tyle dla spółki akcyjnej nie ma ograniczenia celu, co oznacza możliwość tworzenia takich spółek w celu niegospodarczym. Biorąc pod uwagę ograniczenie w tym zakresie - spółka akcyjna może zostać utworzona dla realizacji każdego celu, dozwolonego przez prawo.

Z przedstawionego zestawienia elementów pozytywnych i negatywnych dla możliwych rozwiązań, z punktu widzenia prawnego, najkorzystniejsza jest spółka kapitałowa o wyraźnie określonym celu niezarobkowym (niegospodarczym). Oczywiście ocena ta bierze pod uwagę sytuację Krakowa, posiadającego już obecnie istotny potencjał gospodarczy i organizacyjny w turystyce, a co za tym idzie, stwarzającego szansę istotnego uzupełnienia środków publicznych środkami pochodzącymi z innych źródeł, np. środków podmiotów gospodarczych, czy wpływów z usług świadczonych bezpośrednio turystom.

Rozważając finansowanie planowanej jednostki ze środków publicznych, należy podkreślić konieczność planowania odpowiednich wydatków w trybie planowania budżetowego, z odpowiednim, rocznym wyprzedzeniem. Jest to jednak także dodatkowy argument za utworzeniem takiej samodzielnej jednostki, która będzie odpowiedzialna za przygotowanie w terminie odpowiednich propozycji budżetowych pod adresem Gminy.

Zaletą spółki akcyjnej jest, przede wszystkim, jej faktyczna niezależność od administracji rządowej. Ponadto, spółka akcyjna daje łatwą i czytelną możliwość rozszerzenia grupy zaangażowanej w nią podmiotów poprzez emisję akcji. Nie można natomiast wykluczyć, że w przyszłości Agencja zintegruje inne przedmioty, rozszerzając jej skład. Kolejną zaletą spółki akcyjnej jest - paradoksalnie - szczegółowa regulacja zasad jej działania. Powszechnie znane są zasady dostarczania środków spółce akcyjnej, co dokonuje się w formie podwyższenia kapitału akcyjnego, dopłat do niego lub pożyczki. W przypadku fundacji związanych z Miastem łatwiej powstać może pokusa udzielenia dotacji, czy zapewnienia darmowych świadczeń ze strony budżetu. Zaletą spółki akcyjnej jest także i ta okoliczność, że jej uczestnicy - akcjonariusze, są nie tylko fundatorami nowej instytucji ale i jej realnymi właścicielami. Kodeks handlowy jednoznacznie określa uprawnienia właścicielskie, obejmujące prawa korporacyjne i prawa majątkowe. Na korzyść spółki przemawiają także, określone w akcie prawnym rangi ustawowej, zasady odpowiedzialności jej Zarządu za prowadzenie spraw spółki. Interesy właścicieli-akcjonariuszy są w tym przypadku chronione z całą pewnością lepiej, aniżeli interesy fundatora. Kodeks handlowy przewiduje w pewnych wypadkach dla Zarządu Spółki odpowiedzialność karną za uchybienie jej interesom.

5.5.3. Krakowska Agencja Rozwoju Turystyki jako spółka akcyjna

Powoływanie oraz sposób funkcjonowania spółki akcyjnej określają przepisy art. 307 do - 497 kodeksu handlowego. Kodeks handlowy przewiduje założenie spółki akcyjnej o celu niegospodarczym. Spółka akcyjna może zatem zostać utworzona dla realizacji każdego celu dozwolonego przez prawo. Celem tym może być wspomaganie rozwoju Miasta Krakowa i świadczenie dla Miasta określonego rodzaju usług. Spółka akcyjna w praktyce wolna jest od ingerencji oraz nadzoru ze strony organów administracji rządowej. Spółka akcyjna posiada osobowość prawną i jest finansowo wyodrębniona

z budżetu miasta. Akcjonariusze spółki nie odpowiadają swoim majątkiem za jej zobowiązania - ich odpowiedzialność ogranicza się jedynie do kwot wniesionych do spółki na pokrycie kapitału akcyjnego.

WŁ. WŁODZIMIERZ GAWORECKI

REALIZACJA STRATEGII ROZWOJU KRAJOWEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO POLSKI
(wybrane problemy)[1]

1. Struktura problemowa „Strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego Polski"

1.1. Strategia:

- określa kierunki i metody działań, które umożliwią optymalne usytuowanie konkurencyjnego produktu turystycznego na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych;
- kładzie nacisk na zrównoważony rozwój produktu turystycznego, przynoszący istotne korzyści gospodarcze krajowi. Rozwój ten przyczyni się do aktywizacji gospodarczej regionów, w tym zwiększenia zatrudnienia (sprzyjać temu będzie nowy podział administracyjny kraju), a jednocześnie ustali miejsce Polski jako cel atrakcyjnych wyjazdów turystycznych;
- przedstawia: 1) wizję rozwoju produktu turystycznego Polski w warunkach konkurencyjności na światowych rynkach turystycznych, 2) plan działań określający priorytety w dziedzinie reorganizacji sektora turystycznego kraju, 3) zakres i ramy organizacyjne wdrożeń oraz struktury organizacyjne, które ułatwią zrównoważony rozwój produktów turystycznych kraju, umożliwiający osiągnięcie założonych korzyści ekonomiczno-społecznych.

1.2. Elementy Strategii:

- aktualne problemy polskiej turystyki,
- tworzenie markowych produktów turystycznych w dziedzinach turystyki: biznesowej, w miastach i kulturalnej, na terenach wiejskich, rekreacyjnej, aktywnej i specjalistycznej oraz przygranicznej i tranzytowej,
- zmiany struktury organizacyjnej turystyki w Polsce (np. powołanie POT),

[1] Szczegółowe tezy referatu wygłoszonego na seminarium podczas Gdańskich Targów Turystycznych, w marcu 1998 r.

- organizacja Polskiego Funduszu Inwestycji Turystycznych,
- programy krajowe (np. statystyka turystyki, informacja turystyczna, rozwój infrastruktury transportu).

1.3. Oczekiwane cele Strategii

- zwiększenie wpływu turystyki na gospodarkę narodową;
- rozwój infrastruktury turystycznej i ogólnej;
- przyrost zatrudnienia w sektorze usług.

2. Składniki ogólnego produktu turystycznego

Produkt turystyczny rozumiany jest w mojej wypowiedzi jako układ następujących składników:

- Atrakcje przyrodniczo-kulturowe i społeczne miejsca docelowego.
- Infrastruktura ogólna i turystyczna miejsca docelowego.
- Usługi miejsca docelowego.
- Dostępność transportowa miejsca docelowego pod względem szybkości, wygody, kosztu i bezpieczeństwa.
- Wizerunki miejsca docelowego.
- Cena płacona przez turystę.

3. Mocne i słabe strony produktu turystycznego w ujęciu Strategii

Mocne strony:

- ciekawy i zróżnicowany krajobraz,
- obszary nieskażonej przyrody,
- zabytki architektoniczne i walory kulturowe,
- warunki do uprawiania turystyki aktywnej,
- ciekawe wybrzeże morskie,
- polska gościnność,
- dostępność komunikacyjna w przyjazdach do Polski,
- uwarunkowania historyczne,
- możliwość dokonywania zakupów przez sąsiadów z zagranicy.

Słabe strony:

- brak wyrazistego wizerunku atrakcyjności turystycznej Polski,
- ogólnie niski standard zakwaterowania w porównaniu do norm międzynarodowych,
- niski poziom usług w wielu dziedzinach,
- zła informacja,
- zła dostępność komunikacyjna do atrakcyjnych regionów i niski poziom usług motoryzacyjnych,

- niedostateczny system telekomunikacji,
- ograniczona liczba i zła organizacja przejść granicznych,
- brak ośrodków konferencyjnych i wystawowych,
- zły stan urządzeń sanitarnych,
- niski stopień bezpieczeństwa publicznego (kradzieże, służba zdrowia).

4. Przesłanki rozwoju turystyki polskiej

1. Osiągnięty stan polskiej gospodarki stwarza sprzyjające warunki do dalszego rozwoju turystyki przyjazdowej. Kontynuacja pomyślnego trendu nie powinna napotkać na trudności. Przewidywania wzrostu produktu krajowego brutto do 2000 roku są również obiecujące, przy dość wysokim wskaźniku konsumpcji prywatnej.
2. Wartość obrotów handlu zagranicznego, w tym transgranicznego, rokuje również nadzieję w sektorze turystyki przyjazdowej.
3. Stopniowy napływ zagranicznego kapitału inwestycyjnego zaznacza się coraz wyraźniej w sektorze inwestycji turystycznych, zwłaszcza hotelowych. Planowane powołanie do życia Polskiego Funduszu Inwestycji Turystycznych, jako wyspecjalizowanej instytucji finansowej, zajmującej się tworzeniem warunków dostępu do korzystnych międzynarodowych kredytów oraz funduszów na uzasadnione komercyjne przedsięwzięcia w zakresie inwestycji turystycznych, powinno proces inwestowania zdynamizować i uporządkować, a sceptycyzm obcych inwestorów ograniczyć. W tworzeniu korzystnego klimatu dla inwestycji turystycznych coraz większą rolę odgrywa rosnąca aktywność sektora prywatnego, którego udział w tworzeniu dochodu krajowego stale wzrasta.
4. Bardzo istotną przesłanką dalszego rozwoju polskiej turystyki jest wysoka dynamika rozwoju sektora obsługi ruchu turystycznego. Polska gospodarka turystyczna wskazuje, obok ilościowych, również strukturalne przeobrażenia, stając się ważnym elementem prywatyzacji sektora i nowopowstającego potencjału rynkowego.
5. U podstaw dalszego rozwoju naszej turystyki leżą, planowane w Strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego, zmiany struktury organizacyjnej turystyki.

Chciałbym tu zaakcentować nową, strategiczną rolę Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki, a przede wszystkim powołanie do życia Narodowej Organizacji Turystycznej w postaci Polskiej Organizacji Turystyki.

Pamiętać tu warto, że przed tą organizacją o publicznym charakterze staną, kapitalne dla rozwoju polskiej turystyki, zadania, tj.:

- koordynacja działań polskiej gospodarki turystycznej w dziedzinie marketingu,
- koncentrowanie środków rządowych, samorządowych i biznesu turystycznego oraz zagranicznych środków pomocy, na optymalnych formach marketingu polskich produktów markowych,
- badania polskich i zagranicznych rynków turystycznych,
- promowanie dalszego rozwoju turystyki w Polsce wśród polskich instytucji rządowych oraz opinii publicznej. Można powiedzieć, iż jest to prosta droga do podniesienia prestiżu społecznego sektora turystyki.

Z optymizmem należy przyjąć do wiadomości oświadczenie ministra Jacka Dębskiego o przystąpieniu do utworzenia, w trybie pilnym, Narodowej Organizacji Turystyki.

5. Miejsce turystyki w gospodarce Polski

Nasza turystyka ma coraz poważniejsze znaczenie dla ogólnego rozwoju gospodarki. Według niektórych informacji, jest ona prawdopodobnie jednym z najważniejszych źródeł dochodów dewizowych państwa. Tezę tę może ilustrować skala wydatków cudzoziemców w Polsce w ostatnich latach. Zdaniem Instytutu Turystyki, wartość tych wydatków wzrosła z 6,6 mld USD w roku 1995 do 8,4 i 8,8 mld USD w kolejnych latach 1996 i 1997.

W tym miejscu warto dodać, że Polska zajmowała w 1996 roku już 8 miejsce w Europie pod względem krajów najlepiej zarabiających na turystyce. Pierwsze 3 miejsca zajęły Hiszpania, Francja i Włochy, reprezentując wartości 28 - 27 mld dolarów.

Mimo tych pozytywnych i trwałych tendencji, zauważa się jednak, iż turystyka jako zjawisko społeczno-gospodarcze, nie osiągnęła – jak dotąd – odpowiednio wysokiego statusu na szczeblu regionalnym i centralnym. Problem uzyskania efektywnego i realnego wsparcia dla sektora turystycznego ze strony władz publicznych, rządowych i samorządowych czeka na podjęcie i rozwiązanie. Kluczowa pozycja turystyki w gospodarce kraju uzasadnia ten postulat.

Należy też podkreślić, uznaną w świecie i w Europie Zachodniej, rolę turystyki na rynku pracy. Na świecie daje ona około 240 mln miejsc pracy, a w Europie Zachodniej rynek pracy w turystyce szacowany jest na około 40 mln zatrudnionych. Zważywszy, że turystyka tworzy dwukrotnie więcej miejsc pracy aniżeli inne sektory gospodarki, warto ten walor turystyki wziąć pod uwagę, zwłaszcza w regionach kraju o wysokim poziomie bezrobocia. Szereg przykładów w tym względzie dostarczają kraje UE i USA.

Skuteczne tworzenie produktów markowych w polskiej turystyce, odpowiadającym więc popytowi na rynku krajowym i zagranicznym, stworzy szanse wzrostu zatrudnienia w sektorze obsługi ruchu turystycznego.

Reasumując, polska turystyka uznawana jest już na początku 1998 r. za liczący się sektor gospodarki narodowej (wypowiedź G. Wójcika dla TTG nr 2/98), przyczyniający się do wzrostu gospodarczego, rozwoju regionalnego, tworzenia nowych miejsc pracy, a także promocji kraju, budowania jego pozytywnego wizerunku i zbliżania ludzi. Wreszcie warto pamiętać, że turystyka to głównie biznes, ale również symbol otwierania się granic oraz „ludzkich serc i umysłów".

6. Przyszły produkt turystyczny Polski i rynki zbytu

1. Obecny i przyszły scenariusz rozwoju gospodarczego naszego kraju implikuje dalszą wysoką dynamikę turystyki biznesowej. Wiadomo, że cechą charakterystyczną tego rodzaju turystyki jest to, że klientami są przedsiębiorstwa i instytucje. Jest to turystyka odporna na sezonowość. Dodać trzeba, że w 1997 roku – jak podaje Instytut Turystyki - wśród powodów przyjazdów do Polski dominowały sprawy zawodowe, które wykazały znaczny wzrost w porównaniu do roku poprzedniego.

Głównym źródłem kreowania ruchu biznesowego, w obrocie międzynarodowym, pozostają Niemcy. W 1997 r. Niemcy odbyli ponad 49 mln podróży do Polski (w roku poprzednim 46 mln). W 32 % deklarowanym motywem przyjazdów był biznes.

Oceniając rynek niemiecki optymistycznie, należy sądzić, iż Niemcy będą stanowić nadal większość przyjeżdżających do Polski cudzoziemców.

Pozostali partnerzy naszego kraju w Europie Zachodniej, nadal będą głównymi źródłami, generującymi ruch biznesowy. Pod pewnymi warunkami, tj. w wyniku redukcji słabych stron naszego produktu turystycznego, istnieją wielkie możliwości rozszerzenia działalności na tym rynku, biorąc pod uwagę postępy w staraniach o przyjęcie Polski do Unii Europejskiej.

Przyjmując, że Polska pozostanie jeszcze długo etapem kontaktowym Wschód – Zachód, istotne znaczenie, w średniej i dalszej perspektywie czasowej, będą miały rynki w innych krajach sąsiednich i nie tylko w segmencie podróży biznesowych.

2. Kolejnym, trwałym elementem turystyki przyjazdowej do Polski pozostaną odwiedziny u krewnych, przyjaciół i znajomych. Przykładowo w 1997 roku, dla tych powodów odwiedziło nasz kraj ok. 25 % badanych.

   Należy zgodzić się z opinią, że turystyka etniczna do Polski, to ważny sektor rynku z dużą perspektywą rozwoju. Dotyczy to nie tylko turystyki polonijnej, ale również ludności niemieckojęzycznej i żydowskiej.

3. Turystyka wypoczynkowa, aktywna i specjalistyczna do Polski to ważny potencjalny sektor, bazujący na wykorzystaniu walorów środowiska przyrodniczego i imprezach specjalistycznych.

   Oferta wypoczynkowo-sportowa obejmuje także tradycyjne pobyty wypoczynkowe nad morzem, nad jeziorami, w uzdrowiskach i sanatoriach oraz może uwzględniać propozycje natury sportowej, np. wspinaczka górska, jazda konna, polowanie, sporty wodne, narciarstwo, itp.

   Skala możliwości jest znaczna, zważywszy, że Polska dysponuje jeszcze dużą powierzchnią obszarów ekologicznie chronionych, nie spotykanych gdzie indziej w Europie.

   Wypoczynek, hobby i sport stanowiły w 1997 roku drugi, po interesach, powód przyjazdów do Polski.

   Uważa się, że potencjalny „produkt wypoczynku w Polsce" ma duże szanse powodzenia. Wymaga on – póki co – docelowego planowania i doinwestowania. Podnosi się również celowość większego skonsolidowania i ujęcia w trwałe ramy usług turystycznych podstawowych i wypoczynkowych.

   Rzecz w tym, aby usługi te były bardziej dostosowane do powszechnie przyjętych w praktyce standardów międzynarodowych.

   Należy mieć nadzieję, iż tworzenie produktów markowych w polskiej turystyce obejmuje również ten sektor, wskutek czego nastąpi koncentracja na ofertach proponujących ograniczoną liczbę produktów, natomiast trafnie zaadresowanych do najważniejszych odbiorców na wybranych rynkach zagranicznych.

4. Turystyka w miastach i kulturalna oferuje produkt, który ma dużą szansę szybkiej realizacji i kumulowania znaczącego dochodu, przy niewielkich nakładach.

Wiadomo powszechnie, że Polska ma dużo do zaoferowania w dziedzinie zabytków historycznych, dziedzictwa narodowego, architektury pałacowej i sakralnej, zamków, muzeów i małych malowniczych miast, na ogół mało odwiedzanych. Istotną częścią programu ofertowego mogą być festiwale: muzyczne, teatralne i folklorystyczne, połączone np. z aukcjami dzieł sztuki.

Trzeba tu jednak przypomnieć, iż drogi powodzenia w tej dziedzinie turystyki, prowadzą – zdaniem ekspertów – do podwyższenia rangi istniejącego stanu zasobów, substancji materialnej, rzeczowej i kulturalnej. Niezbędne też jest przeszkolenie personelu obsługującego obiekty, np. przewodników, tłumaczy, oraz dostosowanie usług towarzyszących do norm światowych, powszechnie obowiązujących przy recepcji turystycznej gości zagranicznych.

5. Dużą przyszłość należy widzieć dla turystyki na terenach wiejskich. Wiadomo, że obejmuje ona m.in. pobyty w gospodarstwach rolnych, imprezy folklorystyczne, rzemiosło ludowe, zwiedzanie parków narodowych i krajoznawczych oraz rezerwatów przyrody.

   Warto dodać, że turystyka wiejska budzi coraz większe zainteresowanie w Europie. Staje się ona powoli kluczowym punktem programów oferowanych na rynku turystyki europejskiej.

   Otóż pod tym względem możliwości Polski są bardzo duże. Mam na myśli duże zróżnicowanie krajobrazowe, atrakcyjne pojezierza, rzadką faunę leśną i do tego tradycyjny folklor. Wszystko to razem może stanowić ciekawe dopełnienie planu turystycznego zagospodarowania czasu wypoczynkowego cudzoziemców w naszym kraju.

6. Biorąc pod uwagę położenie geograficzne Polski, trzeba wreszcie zwrócić uwagę na duże perspektywy rozwoju turystyki przygranicznej i tranzytowej. Jednodniowa turystyka przygraniczna w celu robienia zakupów (25 % powodów przyjazdów do Polski w 1997 r.), wzięcia udziału w imprezach lub krótkie wizyty, tworzy bardzo płynny rynek podróży do Polski i zależy głównie od różnic cen towarów i usług konsumpcyjnych pomiędzy Polską a jej sąsiadami.

Przyjmując, że ruch ten utrzyma się jeszcze długo, Polska powinna tworzyć skuteczny system zachęt dla turystów jednodniowych, skłaniając ich do przedłużenia pobytu, z noclegiem na swoim terytorium.

Zdaniem ekspertów, skutecznym środkiem realizacji tych zamierzeń, byłaby szersza rozbudowa sieci tanich usług hotelowych oraz innych ułatwień, które mogłyby, w znacznej mierze, powiększyć dochody strony polskiej pochodzących z wydatków ponoszonych przez zagranicznych turystów, także tranzytowych, na naszym terytorium.

Warto przypomnieć, iż liczba turystów jednodniowych osiągnęła w roku 1995 – 60 milionów, a w 1997 – 70 milionów (biorąc za podstawę liczbę przekroczeń naszej granicy państwowej).

Na zakończenie wolno zauważyć, że wysoka dynamika rozwoju turystyki przyjazdowej do Polski i związane z nią korzyści ekonomiczne, nie umniejszają rosnącego znaczenia turystyki krajowej, być może, rozstrzygającej o przyszłości polskiego sektora turystycznego.

BARBARA SZUMLICZ

KONCEPCJA ROZWOJU PRODUKTÓW MARKOWYCH

1. Marka turystyczna

Produkty markowe to produkty najlepsze, „flagowe".

To one mają tworzyć wizerunek polskiej turystyki w kraju i za granicą.

Produkt markowy to produkt posiadający unikalną osobowość, coś co wyróżnia go od innych.

Marka pozwala na osiągnięcie przewagi nad konkurencją, wyróżnienie produktu na rynku i spowodowanie, że zostanie wybrany przez klientów.

Marka turystyczna łączy inwestycje po stronie podaży, ukierunkowane na wypracowanie spójnych i wzajemnie się uzupełniających elementów produktu, ze stroną popytową, zorientowaną na przedstawianie spójnej, odpowiedniej i konkurencyjnej oferty na określonych rynkach.

2. Obszary marki

Turystyka biznesowa - kongresy, konferencje, seminaria, imprezy targowe i wystawiennicze, podróże motywacyjne (*incentive trips*), indywidualne pobyty służbowe;

Turystyka miejska i kulturowa - wybitne wydarzenia kulturalne, dziedzictwo kulturowe miast i miasteczek, trasy kulturowe;

Turystyka aktywna, rekreacyjna i specjalistyczna - liczne dyscypliny związane z wodą, wędrówki piesze i rowerowe, jeździectwo, turystyka specjalnych zainteresowań;

Turystyka na terenach wiejskich - agroturystyka, ekoturystyka, turystyka na obszarach chronionych oraz atrakcje związane z życiem wsi, kulturą ludową i tradycjami;

Turystyka przygraniczna i tranzytowa - wszelkie oferty adresowane do osób przebywających w 50-kilometrowym pasie przygranicznym (także w celach handlowych) oraz oferty związane z ruchem tranzytowym, ze szczególnym uwzględnieniem autostrad.

Wybór tych pięciu priorytetowych obszarów turystyki polskiej, przewidzianych w "Strategii krajowego produktu turystycznego Polski" do tworzenia produktów markowych oznacza, że w tych obszarach Polska dysponuje odpowiednim potencjałem rozwoju (podaż), oraz że produkty pochodzące z nich będą konkurencyjne na rynkach zagranicznych i rynku krajowym (popyt).

3. Proces tworzenia marek

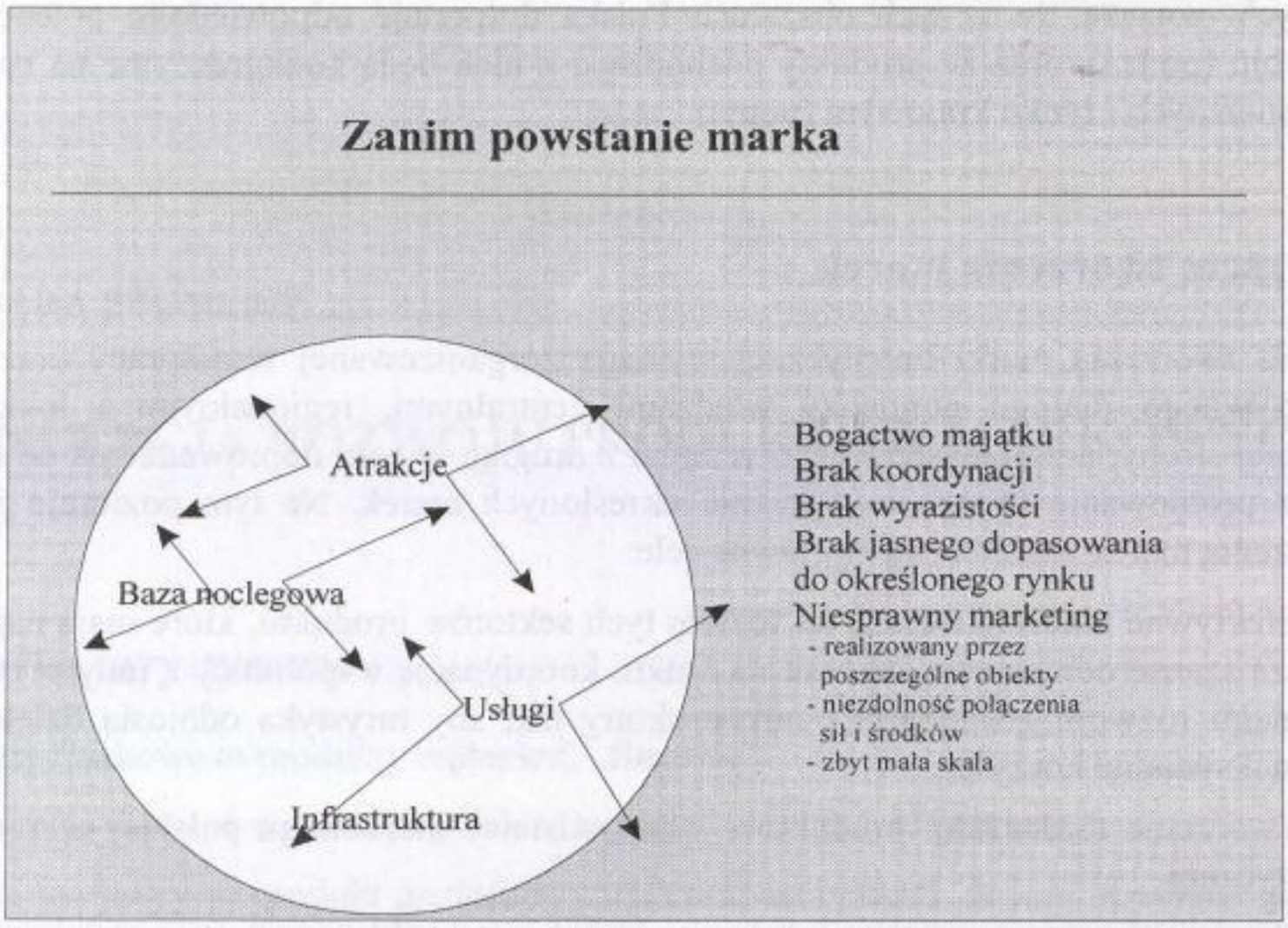
Proces tworzenia marki turystycznej wymaga zorganizowanej współpracy oraz konstruktywnego dialogu pomiędzy władzami centralnymi, regionalnymi i lokalnymi z jednej strony, a przemysłem turystycznym z drugiej, w celu doprowadzenia do zmian przez promowanie tworzenia wyraźnie określonych marek. Na tym poziomie proces tworzenia marek zakłada cztery główne cele:

- Efektywne ukierunkowanie na rozwój tych sektorów produktu, które mają największą szansę odniesienia sukcesu na rynku; koordynację współpracy z innymi programami rozwoju gospodarki i infrastruktury tak, aby turystyka odniosła dzięki nim maksymalne korzyści.
- Tworzenie tożsamości produktów jako podstawy marketingu polskiej oferty turystycznej.
- Nawiązanie przez państwo, regiony, gminy oraz sektor prywatny stałej i ścisłej współpracy, która jest niezbędna do przyciągania potrzebnych inwestycji.
- Stworzenie jasnego obrazu dla potencjalnych inwestorów w polską turystykę, jednoznacznie ukazującego strategiczne sektory wytypowane jako priorytetowe dla rozwoju; wyłonienie obszarów, gdzie inwestorzy mogą się spodziewać, że ich zaangażowanie w rozwój produktu zyska poparcie administracji i przemysłu turystycznego zarówno w zakresie "wsparcia inwestycji", jak i marketingu.

3.1. Punkt wyjściowy do tworzenia polskich marek turystycznych

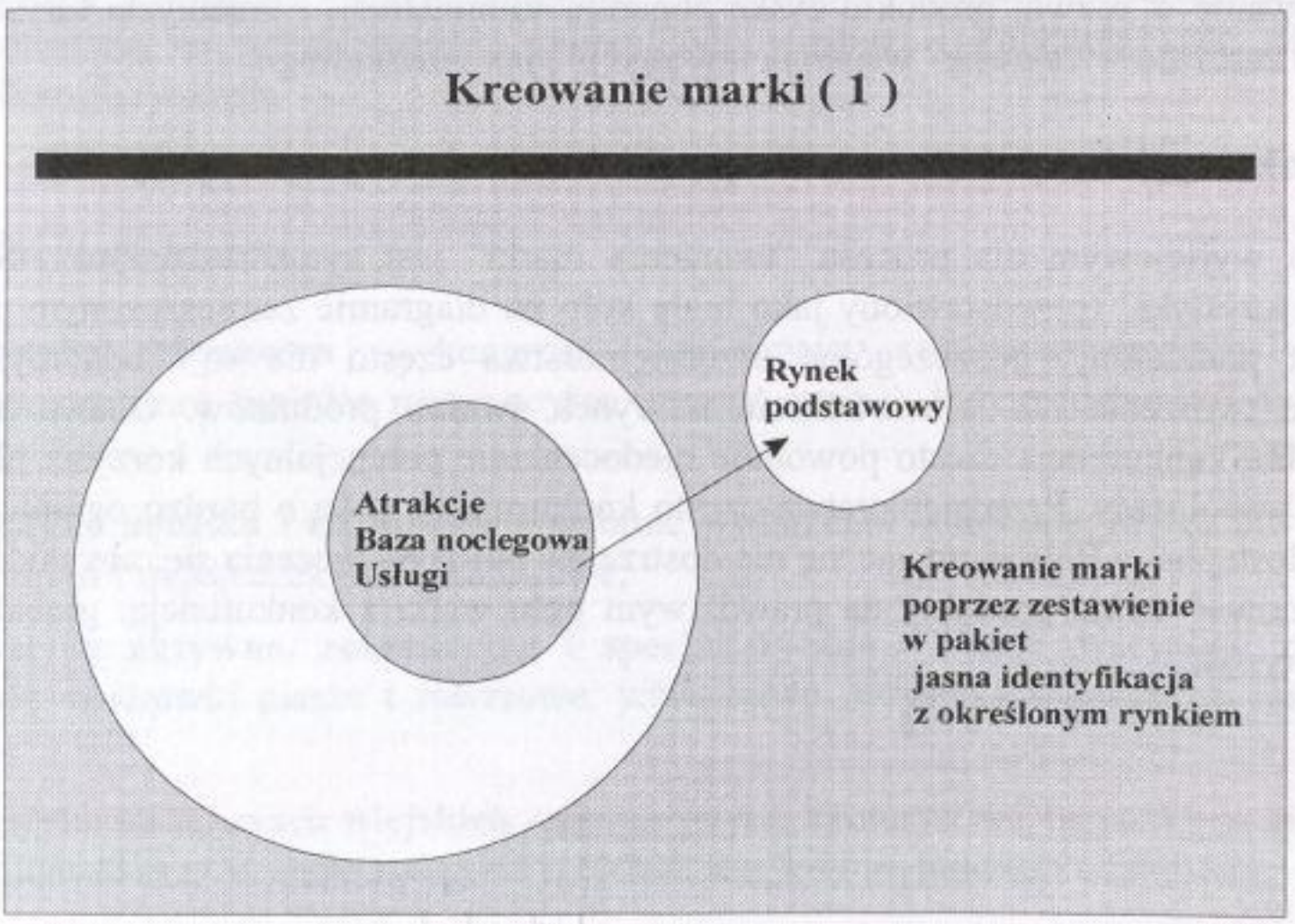
Punktem wyjściowym dla procesu "tworzenia marki" jest sytuacja bieżąca. "Świat polskiej turystyki" (przedstawiony jako białe koło na diagramie zamieszczonym poniżej) jest podzielony: poszczególne przedsiębiorstwa często nie są "jednomyślne" w trakcie tworzenia lub wprowadzania na rynek swoich produktów. Obawa przed ewentualną konkurencją często powoduje niedocenianie potencjalnych korzyści płynących ze współpracy. Przedsiębiorstwa często konkurują ze sobą o bardzo ograniczone zasoby dostępne w Polsce, zdając się nie dostrzegać potrzeby łączenia się, aby efektywnie promować swoje produkty na prawdziwym polu walki z konkurencją: globalnym rynku turystyki.

Na diagramie obecna sytuacja wygląda następująco:



Kolejne diagramy pokazują kluczowe kroki w procesie tworzenia marki.

3.2. Składanie podstawowych elementów marki oraz tworzenie tożsamości



Tworzenie marki podlega prawom rynku. Jest to o wiele więcej niż łączenie różnych składników majątku, takich jak hotele, atrakcje, zarządzanie, personel, usługi informacyjne, itp. Tworzenie marki musi wyzwalać potencjał drzemiący w tych składnikach

przez rozwijanie między nimi współpracy ukierunkowanej na maksymalne dotarcie do wspólnych rynków, przez łączenie zasobów w celu osiągnięcia wspólnych celów.

Nawiązywanie łączności między organizacjami i ludźmi współpracującymi w ramach marki jest pierwszym, zasadniczym krokiem. Dlatego, jednym z pierwszych i najważniejszych zadań menedżera marki jest wyłonienie i połączenie w sieć grupy obiektów turystycznych oraz przedsiębiorstw, których działalność (mogąca się pokrywać) stanowi podstawę efektywnej współpracy w zakresie podaży.

Zadaniem menedżera marki będzie więc rozwijanie wspólnych inicjatyw marketingowych, promocji oraz sprzedaży opartej na współpracy pomiędzy partnerami sektora publicznego i prywatnego w każdej rozwijającej się marce turystycznej.

Oczywiście marka - stanowi pakiet atrakcji, zakwaterowania oraz usług - może wprowadzić na rynek elementy pakietu bardziej efektywnie, niż gdyby były one wprowadzone oddzielnie. Współpraca zasadniczo zwiększa możliwości, zwiększając efektywność zarówno budżetów wewnętrznych i zasobów jednostek oferujących "pakiety usług", jak dostępnych "zewnętrznych" zasobów, takich jak międzynarodowe wsparcie marketingowe ze strony państwa, pomoc gospodarcza regionów, itp.

3.3. Tworzenie silnej marki w celu wywierania wpływu na proces podejmowania decyzji



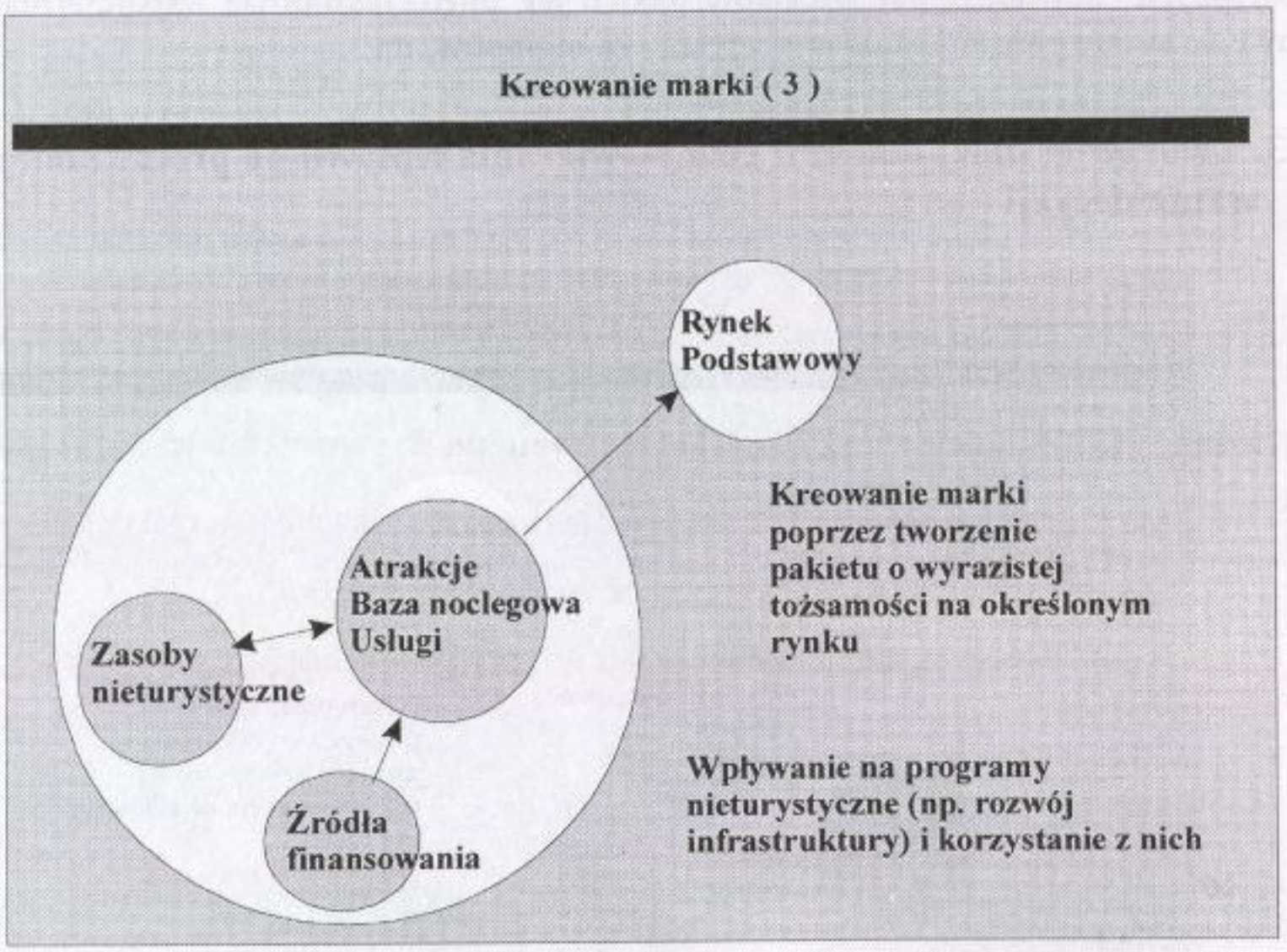
Koalicja interesów, tworząca jasno zdefiniowane marki, stanowi o wiele większą siłę niż suma jej elementów: nie tylko pod względem marketingowym, ale również pod innymi względami. Może ona, na przykład, wywierać większy wpływ na programy "zewnętrzne", które z kolei mają wpływ na konkurencyjną pozycję marki.

W polskich warunkach oznacza to wykorzystanie marki jako narzędzia nacisku, aby uwzględniać problematykę turystyki w procesie planowania i wdrażania wielu realizowanych obecnie, szeroko zakrojonych, programów z zakresu infrastruktury ogólnej. Konieczność połączenia z takimi inicjatywami jest oczywista: na przykład drogi ułatwiają dostęp do miejscowości turystycznych, ale czynią to o wiele bardziej skutecznie,

jeśli istnieje ogólnokrajowy, jednolity system oznakowania atrakcji turystycznych (z doświadczenia Wielkiej Brytanii wynika, że dobre oznakowanie turystyczne może podwoić liczbę turystów odwiedzających daną atrakcję).

Programy krajowe posuwają ten proces nawet dalej. Rozumiejąc, że niektóre kwestie takie jak kategoryzacja i kontrola jakości zakwaterowania, mogą być załatwione wyłącznie na poziomie ogólnokrajowym, programy tworzą umożliwiające to mechanizmy. Programy krajowe obejmują kluczowe kwestie Krajowej Strategii Turystyki, która jest podstawą programów rozwoju marki: ich współpraca z innymi podmiotami, zwykle nieturystycznymi - ministerstwami, agencjami oraz programami, ma na celu promowanie problematyki turystyki wobec tych zewnętrznych organizacji, w miarę planowania i realizacji inicjatyw, które mają bezpośredni wpływ na perspektywy pomyślnego rozwoju produktu turystycznego.

3.4. Wykorzystanie marek do ukierunkowania finansowania rozwoju



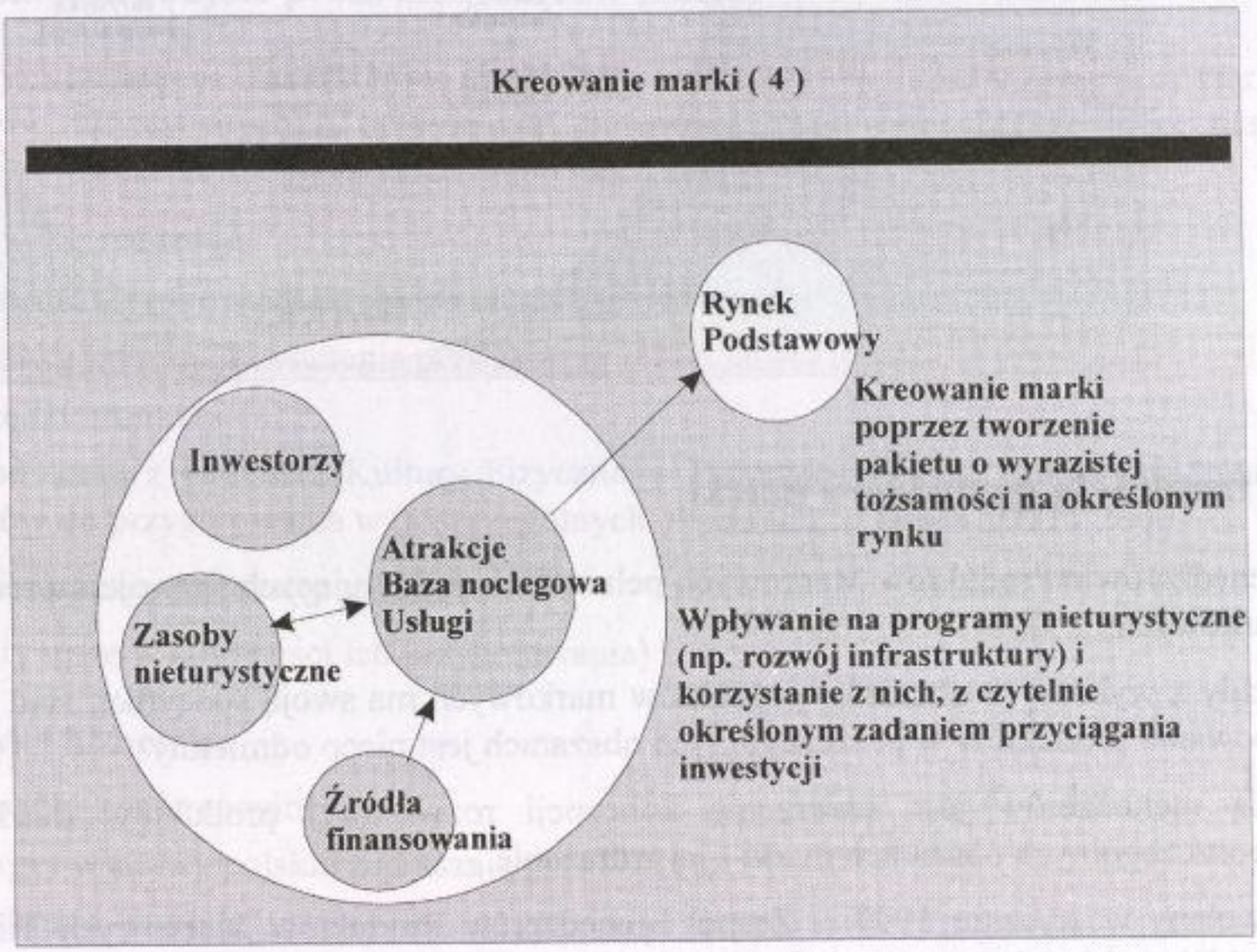
Kolejną korzyścią płynącą z procesów tworzenia spójnych marek jest zorganizowanie współpracujących podmiotów, które mogłyby wysyłać zrozumiałe sygnały do publicznych instytucji finansujących, wspieranych przez władze krajowe i międzynarodowe. Oczywiście, obecnie źródła finansowania UE są szczególnie ważnym czynnikiem w procesie polskich przemian gospodarczych: spójne i elastyczne marki oferują o wiele bardziej przejrzysty i łatwiejszy do zidentyfikowania przez te władze „cel" dla inwestycji niż wiele rozproszonych projektów.

Strategia oferuje mechanizm inwestycyjny, który opiera się na powyższej korzyści przez ukierunkowanie funduszu państwowego oraz funduszu inwestycyjnego, wspieranego przez instytucje międzynarodowe i który ukierunkowuje dostępne wsparcie inwestycyj-

ne, w celu wzmocnienia inwestycji prywatnego sektora i przekształcenia w projekty o najlepszych perspektywach handlowych.

Również na szczeblu regionalnym lub lokalnym jasno określona marka stanowi o wiele skuteczniejszy mechanizm wykorzystywania wszelkich dostępnych środków finansowych, zasobów ludzkich czy informacyjnych, niż rozproszenie tych zasobów na wiele nie powiązanych ofert, w niewłaściwy sposób starających się docierać do niewłaściwych rynków.

3.5. Wykorzystywanie marek do ukierunkowania inwestycji w zakresie rozwoju produktu



Wszystkie omówione powyżej zalety są wzmocnione przez dodatkowe zdolności, jakie ma tożsamość silnej marki w zakresie przyciągania inwestycji prywatnego sektora.

3.6. Rozwój marki

Rynki charakteryzują się dynamiką, toteż marki muszą się również same z czasem rozwijać, w celu utrzymania konkurencyjności oraz dostosowania się do rynków, do których są zaadresowane.

Poniższy diagram jest podsumowaniem funkcji Krajowego Programu Rozwoju Marek, polegającej na wprowadzaniu nowych marek, odpowiadających przewidywanym zmianom warunków rynkowych.



4. Instytucja menedżera marki

Menedżerowie Produktów Markowych pełnią funkcję kierujących rozwojem produktów markowych.

Każdy z wybranych obszarów produktów markowych ma swoją specyfikę, stąd sposób kreowania produktów w poszczególnych obszarach jest nieco odmienny.

Rolą menedżerów jest stworzenie koncepcji rozwojowej produktów markowych w poszczególnych obszarach marki i jej wdrażanie.

Powołany w styczniu 1997 r. Zespół Menedżerów Produktów Markowych Turystyki Polskiej w składzie:

Anna ANDREJUK -Turystyka Aktywna Rekreacyjna i Specjalistyczna

Jacek KOWALSKI - Turystyka Miejska i Kulturowa

Janusz MAJEWSKI - Turystyka na Terenach Wiejskich

Anna PILCH-SZATANIK - Turystyka Tranzytowa i Przygraniczna

Sławomir WRÓBLEWSKI - Turystyka Biznesowa

oferuje:

- dostęp do wyników najnowszych badań rynkowych,
- informacje o istniejących programach pomocowych, szkoleniowych i źródłach finansowania,
- członkostwo w specjalistycznych stowarzyszeniach międzynarodowych zapewniających dostęp do *know-how*, cennych kontaktów i ofert,

- doradztwo w doskonaleniu posiadanej oferty z wykorzystaniem pomocy ekspertów zagranicznych, efektywną promocję na najbardziej obiecujących rynkach,
- wspólna obecność w sieci INTERNET,
- nadawanie znaku jakości produktu markowego.

Biuro Menedżerów Produktów Markowych Turystyki Polskiej znajduje się pod adresem:

00-389 Warszawa, ul. J. Smulikowskiego 4,

tel. (22) 826-04-15..17; fax (22) 826-04-15.

4.1. Działania podjęte przez menedżerów marki

Pierwszym zadaniem menedżerów marki było wyłonienie w każdym obszarze marki produktów turystycznych o optymalnym potencjale rynkowym (takich, które mają największe szanse szybkiego wykreowania na produkty markowe) i określenie:

- celów ich realizacji
- segmentów rynkowych do jakich mogą być skierowane
- ramowej koncepcji tworzenia produktu
- narzędzi promocji

W uzgodnieniu z Urzędem Kultury Fizycznej i Turystyki przyjęto propozycję takich produktów do przygotowania w poszczególnych obszarach, w latach 1997 - 2000.

Przedstawiają się one następująco:
(produkty ujęte w kolejności ich przygotowania)

Turystyka biznesowa

1. "Ośrodki konferencyjne"
2. "Targi i wystawy polskie zapraszają"
3. "Podróż w nagrodę"
4. "Biznes w Polsce - zapraszamy"
5. "Polskie Centrum Kongresowe"

Turystyka miejska i kulturowa

1. "Żuławy - Zamki nad Wisłą" (Malbork)
2. "Kraków w 2000"
3. "Szlak św. Wojciecha"
4. "Chopin - Polska kraj dla romantyków"

Turystyka aktywna, rekreacyjna i specjalistyczna

1. "Spływy kajakowe"
2. "Żeglarstwo"
3. "Wędrówki rowerowe"

Turystyka na terenach wiejskich

1. "Ślady zanikającej kultury wsi polskiej"
2. "Wypoczynek w ciszy i spokoju"
3. "Przyroda jakiej nie znamy"

Turystyka przygraniczna i tranzytowa

1. "Miasta przygraniczne atrakcją dla sąsiadów"
2. "Tranzytem przez Polskę"
3. "Via Baltica Touristica"

Charakterystykę produktów przedstawiają załączniki od nr 1-5.

1. Turystyka biznesowa

	Produkt 1 "Ośrodki konferencyjne"	Produkt 2 "Targi i wystawy polskie zapraszają"	Produkt 3 "Podróż w nagrodę" (*Incentive trips*)	"Produkt 4 "Biznes w Polsce ? - zapraszamy !"	Produkt 5 "Polskie centrum kongresowe"
Cel	1. Stworzenie sieci hoteli i innych ośrodków oferujących usługi konferencyjne (konferencje małej i średniej wielkości) 2. Zwiększenie przyjazdów do istniejącej i nowotworzonej bazy w celach konferencyjnych (konferencje małej i średniej wielkości)	Skoordynowanie ofert targowych. Zwiększenie liczby odwiedzających z zagranicy	Spopularyzowanie w Polsce *incentive trips* jako relatywnie nowej i mało znanej formy działalności. Dopiero po okresie rozwoju usług *incentive* wśród odbiorców (klientów) w Polsce, skierowanie ofert do klientów zagranicznych	Wzbogacanie ofert dla gości biznesowych przybywających do Polski (goście indywidualni, delegacje)	Stworzenie nowego, w pełni profesjonalnego centrum kongresowego (ogólnopolskiego + sieci kilku powiązanych w wybranych miastach)
Segment rynkowy	1. Krajowi organizatorzy konferencji (firmy, banki, korporacje międzynarodowe) 2. Korporacje i stowarzyszenia zagraniczne	Goście krajowi Goście zagraniczni	Firmy w Polsce aktywnie stosujące formy motywacyjne - zwłaszcza korporacje z kapitałem zagranicznym, zachodnim managementem	Indywidualni goście biznesowi	Najpoważniejsze firmy i stowarzyszenia w Polsce i za granicą
Koncepcja tworzenia produktu	Tworzenie nowej sieci w oparciu o istniejące obiekty, wprowadzenie standaryzacji usług, sprzętu do prezentacji, gwarancji jakości. Uzupełnienie istniejących ofert i towarzyszących im katalogów o cenniki i inne elementy ułatwiające zamawianie usług konferencyjnych w Polsce.	Skoordynowanie oferty (terminy, liczba imprez, zachęcenie do współdziałania podmiotów organizujących wystawy)	Budowanie nowego segmentu. Popularyzacja koncepcji, stopniowe nasycanie nowymi ofertami	Wzbogacanie ofert. Zachęta wszelkich partnerów (władze miast, restauratorzy, izby handlowe) do zwiększania bogactwa i atrakcyjności ofert	Stworzenie nowej organizacji (instytucji), wyspecjalizowanej w funkcjach PCO (*Professional Congress Organiser*). Budowanie systemu CVB (*Convention and Visitor Bureaus*)

Produkt	Pakiet ofert, w tym kalkulacje *Per Diem*, przykładowe budżety konferencji, itp.	Pakiet ofert podróży w celu udziału w targach i wystawach	Pakiet ofert adresowanych do menedżera, umożliwiających wykorzystanie podróży dla motywowania (nagradzania) personelu	Pakiety zachęcające do: • wydłużania pobytów • zwiększania wydatków	Kampania informacyjna w profesjonalnych pismach dla "*Meeting Planners*". Docieranie do partnerów w drodze zindywidualizowanych kontaktów
Narzędzie promocji	Katalog (*Sales guide*) + kaseta video	Kalendarium imprez	Popularyzacja koncepcji w środowisku menedżerskim. Promowanie istniejących i nowych katalogów	Katalogi, ulotki, system informacji obcojęzycznych. Programy *frequent flyers*. Zachęty materialne (oferty weekendowe)	Kampania informacyjna w profesjonalnych pismach dla "*Meeting Planners*". Docieranie do partnerów w drodze zindywidualizowanych kontaktów

2. Turystyka miejska i kulturowa

Uwaga: Miasta oraz wydarzenia kulturowe, ze względu na swoją odrębną specyfikę, różnią się od produktów pozostałych marek. Podstawową cechą odróżniającą je od pozostałych jest wielofunkcyjność, lub brak struktur zarządzania w przypadku walorów kulturowych, szczególnie o charakterze niematerialnym. Miasta pełnią rolę zaplecza dla różnych form turystyki (komunikacyjną, noclegową, logistyczną itp.). Dlatego projektowanie produktów tej marki w dużej mierze będzie zależne od funkcjonowania pozostałych produktów markowych. W niektórych przypadkach jak np. program "Kraków 2000" trudno przygotować i promować tylko jeden produkt. Aby w obszarze marki usystematyzować pracę przyjęto koncepcję polskich C&C (*city and culture*) na cztery modele. Mogą one występować w dowolnych wzajemnych kombinacjach. Generalnie cele dla nich są wspólne.

MODEL A - miasta i wydarzenia o wysokim stopniu oryginalności, mogące skutecznie konkurować na rynku europejskim
MODEL B - miasta, miejscowości i obszary o jednej dominującej atrakcji kulturowej
MODEL C - centra krótkopobytowe - ośrodki weekendowe o połączonych funkcjach zakupowych, kulturowych i wypoczynkowych
MODEL D - pozostałe wydarzenia kulturowe, szlaki, festiwale, targi

	Produkt 1 **Krótkopobytowe imprezy w modelach ABC** ***city & culture***	**Produkt 2** **Imprezy motywacyjne poznawcze incentive** ***city - culture & nature***
Cele wspólne	Markowe C&C wykorzystują najnowsze tendencje w międzynarodowej turystyce. Niezbędna inwentaryzacja i komponowanie produktów o wysokim stopniu zaawansowania rynkowego i konkurencyjności w kategoriach europejskich. Atut polskiego produktu C&C – walory tradycji i historii w naturalnej postaci. Pakiety produktów szansą dla małych miast i miasteczek. Konsekwentna komercjalizacja produktów w obrębie marki. Aktywny udział branży w budowaniu struktur marki. Zachęcać turystę do przedłużania pobytów w obrębie C&C. Zmieniać niekorzystną strukturę motywacji przyjazdów do centrów turystyki miejskiej-kulturowej. Propagować innowacyjne rozwiązania w obrębie C&C. Rozbudzać zainteresowania u turystów reprezentujących warstwy średnie, szczególnie w przedziale wieku 30-50.	

Cele	Podniesienie atrakcyjności miast i miasteczek. Wzbogacenie ofert o atrakcje występujące w okolicy, przedłużenie pobytów. Specjalizacja w kierunku turystyki jako dominującej funkcji gospodarczej miast. Podniesienie stopnia konkurencyjności w stosunku do sąsiadów. Nadanie charakteru centrów turystycznych	Podniesienie atrakcyjności istniejących ofert. Wykorzystanie w tworzeniu nowych jakościowo produktów szeregu nie zarządzanych atrakcji turystycznych, występujących w naturalnej postaci. Dostosowanie ich do standardów współczesnej turystyki. Promowanie Polski jako kraju silnych przeżyć, powrotu do korzeni, autentycznych walorów na tle kulturowo nieskażonego środowiska
Segment rynkowy	Turysta zdeklarowany - preferujący poznanie, o różnorodnych zainteresowaniach. Turysta krajowy oraz zagraniczny, pochodzący głównie z Europy Zachodniej. Obiecujące rynki: Unia Europejska (szczególnie Niemcy), USA. W przypadku silnych funkcji umożliwiających zakupy, również kraje post- ZSRR	Turysta poszukujący wrażeń kulturowych, o silnej potrzebie identyfikacji swoich wartości z historią i tradycją oraz naturalnym środowiskiem przyrodniczym i kulturowym. Bez ograniczeń wiekowych również narodowościowych
Koncepcja tworzenia produktu	Dokonanie selekcji - inwentaryzacja składowych produktu, łączenie w pakiety tematyczne, antycypacyjne działania orientowane na klienta, nadanie produktowi silnych cech rozwojowych, zaawansowanej tożsamości rynkowej - USP Stworzenie silnego lobby, praca PR z mieszkańcami. Po osiągnięciu tych celów współpraca z branżą turystyczną w przygotowywaniu zaawansowanych - specjalistycznych pakietów Przygotowanie i realizacja efektywnej kampanii promocyjnej	Jak obok. Dodatkowo, położenie szczególnego nacisku na rozpoznanie i inwentaryzację walorów Zabezpieczenie różnorodnej bazy noclegowej oraz komunikacyjnej
Produkt	Np.: Weekend w .....wykorzystuje: wybitne - unikalne atrakcje turystyczne, istniejące i nowe oferty imprez artystycznych, walory materialne i niematerialne środowiska, powrót do źródeł historii (Polska - kraj wielkich dynastii, Polska kolebką kultury europejskiej), związki kulturowe z innymi centrami kontynentu, wielkie nazwiska nauki i kultury, *underground*, nawiązanie do legend i tradycji, mistycyzm, festiwale, inne atrakcje w obrębie 100 km podnoszące atrakcyjność	Np. Szlakiem Kopernika, Szlak św. Wojciecha, Kraków 2000, Szlak Zamków Środkowej Europy, Olsztyn - Wielki Pokaz Ogni Sztucznych itp.
Narzędzie promocji	Wszystkie dostępne. Szczególny nacisk na *study tours* oraz branżowe targi. Udział w konwencjach miast np. *artcities* itp.	Jak obok

3. Turystyka aktywna, rekreacyjna i specjalistyczna

	Produkt 1 "Spływy kajakowe"	Produkt 2 "Żeglarstwo" - wczasy	Produkt 3 "Wędrówki rowerowe"
Cel	Komercjalizacja/pakietowanie istniejących tras kajakowych w atrakcyjnej okolicy z jeziorami, rzekami i kanałami, zwłaszcza w północno - wschodniej części kraju	Wykorzystanie potencjalnych zasobów w Polsce, dopasowanie do trendów i popytu na rynkach oraz połączenie z innymi rodzajami aktywności. Wydłużenie sezonu	Poprawa wizerunku Polski jako destynacji służącej uprawianiu tej formy turystyki
Segment rynkowy	Rynek krajowy: młodzi ludzie i młode rodziny Rynki zagraniczne: kraje Europy Zachodniej, wraz ze specjalistycznym rynkiem aktywnego wypoczynku	Rynek krajowy Rynki zagraniczne: głównie niemiecki oraz inne kraje zachodnie z Wlk. Brytanią włącznie	Rynek krajowy – dobrze wykształceni młodzi ludzie, rodziny z dziećmi w wieku szkolnym Rynki zagraniczne (silne): Niemcy, Austria, Holandia, Belgia, Francja
Koncepcja tworzenia produktu	Wyselekcjonowanie istniejących, dobrze funkcjonujących tras kajakowych w atrakcyjnych miejscach, tworzenie pakietów na poziomie lokalnym i powstanie systemu powiązań z touroperatorami międzynarodowymi, jak również powiązanie z innymi rodzajami aktywności: turystyką przyrodniczą i rowerową	Utworzenie komercyjnej oferty pakietowanych usług o wysokim standardzie, które będą spójne i przejrzyste oraz będą konkurować z innymi miejscami w Europie	Wyselekcjonowanie atrakcyjnych okolic do jazdy rowerem w połączeniu z transportem publicznym, z zapewnieniem zróżnicowanego zakwaterowania na trasie
Produkt	• Wyjazdy oparte o etapowe spływy kajakowe • Dobrze zorganizowane miejsca postojowe z prostym zakwaterowaniem, ale spełniającym podstawowe standardy sanitarne • Spójne oferty innych rodzajów aktywności	• Wyjazdy z jednym miejscem pobytu lub o charakterze etapowym, motorówkami lub żaglówkami • Istniejąca infrastruktura spełniająca wymagane standardy bezpieczeństwa • Włączenie produktów turystyki rowerowej, pieszej czy przyrodniczej	• Jazda na rowerze jako główny cel, ale oferta nie ma postaci pakietu • Zapewnienie możliwości transportowania rowerów • Przygotowanie map z naniesionymi drogami i dobre przewodniki • Trasy tematyczne z aspektem dziedzictwa kulturowego • Propozycje innych form aktywnego wypoczynku.
Narzędzie promocji	• Promocja w czasopismach fachowych • Targi specjalistyczne • Seminaria dla rynków docelowych • Katalogi touroperatorów • Broszury	• Broszury • Włączenie do katalogów touroperatorów specjalizujących się w ofercie turystyki aktywnej • Imprezy targowe	• Katalog • Broszury, ulotki • Targi

Załącznik Nr 4

4. Turystyka na obszarach wiejskich i zalesionych

	Produkt 1 "Ślady zanikającej kultury wsi polskiej"	Produkt 2 "Wypoczynek w ciszy i spokoju"	Produkt 3 "Przyroda jakiej nie znamy"
Cel	Wyeksponowanie wizerunku polskiej wsi jako celu podróży atrakcyjnego pod względem kulturowym Wydłużenie sezonu	Poprawa wizerunku polskiej wsi jako celu podróży o atrakcyjnej ofercie rekreacji niespecjalistycznej	Wzmocnienie pozycji Polski jako kraju o unikalnych zasobach przyrodniczych
Segment rynkowy	1. Cudzoziemcy przebywający w Polsce 2. Turyści zagraniczni o motywacjach poznawczych 3. Turyści krajowi (rodziny z dziećmi z miast)	1. Rodziny z dziećmi: Niemcy, Holandia, Dania 2. Turyści weekendowi z Niemiec i dużych aglomeracji z Polski	Grupy specjalistyczne o zainteresowaniach ekologicznych
Koncepcja tworzenia produktu	1. Selekcja obszarów o bogatych zasobach kulturowych (początkowo, głównie Polska Wschodnia) 2. Selekcja i dopracowanie odpowiedniego jakościowo zakwaterowania (także pod kątem otoczenia i innych atrakcji) 3. Budowa pakietów weekendowych, urlopowych a także wędrownych (szlaki)	1. Selekcja obszarów o bogatej ofercie rekreacyjnej 2. Dopracowanie poszczególnych elementów oferty 3. Uzupełnienie o elementy rozrywki	1. Selekcja obszarów o dużej atrakcyjności przyrodniczej i nieskażonym środowisku 2. Selekcja zakwaterowania, transportu, wyżywienia i form rekreacji pod kątem tzw. przyjazny dla środowiska 3. Budowa pakietów dla małych grup z przewodnikiem
Produkt	Podstawowy: rzemiosło, folklor, zwyczaje, obchody świąt, architektura, osobliwości, skanseny i muzea, kuchnia regionalna Zakwaterowanie i podstawowe formy rekreacji w środowisku typowo wiejskim	Podstawowy: różne formy rekreacji dla "niewyczynowców", specjalna oferta dla dzieci Zakwaterowanie o dobrym standardzie	Podstawowy: różne formy tzw. dzikiego życia w przy rodzie (głównie fauna, w tym obserwacje ptaków), uzupełniony elementami flory i krajobrazu (wydmy, bagna, formy skalne) Zakwaterowanie: gospodarstwa ekologiczne, wyżywienie oparte na tzw. zdrowej żywności
Narzędzie promocji	Katalog, media (głównie prasa), broszury	Katalog. Media (TV i prasa)	Katalog. Artykuły i ogłoszenia w czasopismach fachowych. Targi specjalistyczne

Załącznik nr 5

5. Turystyka przygraniczna i tranzytowa

	Produkt 1 **"Miasta przygraniczne atrakcją dla sąsiadów"**	**Produkt 2** **"Tranzytem przez Polskę"**	**Produkt 3** **"Via Baltica Touristica"**
Cel	Wyeksponowanie wizerunku pogranicza jako obszaru atrakcyjnego pod względem turystycznym z równoczesnym wskazaniem na możliwość atrakcyjnych zakupów	Trasy tranzytowe przebiegające przez Polskę formą atrakcyjnej turystycznie przerwy w podróży. Początkowo drogowe, w przyszłości lotnicze, np. 2-dniowe zwiedzanie Warszawy w trakcie podróży po Europie cudzoziemców przemieszczających się drogą lotniczą	Wyeksponowanie wizerunku trasy turystycznej na terenie Polski Pn - program międzynarodowej trasy wokół Morza Bałtyckiego
Segment rynkowy	• jednodniowi odwiedzający z terenów przygranicznych • turyści krajowi • turyści zagraniczni	• kierowcy tranzytowi • turyści zagraniczni	• turyści zagraniczni • turyści krajowi
Koncepcja tworzenia produktu	1. selekcja producentów usług turystycznych: baza noclegowa, gastronomiczna, touroperatorzy, agencje promocji miast, ośrodki kultury, itd. w strefie przygranicznej 2. selekcja producentów i dystrybutorów: towarów handlowych, budowa pakietów weekendowych, wiążących zakupy na rynku przygranicznym z atrakcyjną ofertą turystyczną promowanego produktu markowego. Promocja na rok 1998	1. selekcja przejść granicznych o największym nasileniu ruchu turystycznego oraz dróg tranzytowych 2. selekcja bazy noclegowej, gastronomicznej, stacji paliw, stacji serwisowych dla turystów zmotoryzowanych, parkingów strzeżonych a także wybór atrakcji turystycznych przy trasach tranzytowych 3. budowa pakietów usług turystycznych dla turystów zmotoryzowanych oraz dla kierowców tranzytowych, a także turystów przybywających do polskich miast w trakcie zamierzonej przerwy w podróży lotniczej, informacji turystycznej na trasach tranzytowych, ze szczególnym wskazaniem na przejścia graniczne, dworce kolejowe, porty lotnicze, terminale morskie. Poprawa jakości informacji wizualnej	selekcja producentów usług turystycznych: baza noclegowa, gastronomiczna, touroperatorzy, agencje promocji miast, ośrodki kultury itd.

Narzędzia promocji	1. Wydawnictwa promocyjne: • folder rozkładanka • folder jako seria wydawnicza pt.: "Miasta przygraniczne atrakcją dla sąsiadów" - wersje językowe: niemiecka, czeska, słowacka 2. środki audiowizualne - videoclip 3. targi międzynarodowe: TT Warsaw, Tour Salon, ITB Berlin, WTM Londyn, inne 4. targi krajowe: Warszawa, Katowice, Gdańsk 5. imprezy studyjne 6. promocja w mediach: konferencje prasowe, artykuły prasowe, emisja videoclipu w TV, programy promujące produkt w TV 7. imprezy promocyjne - konkurs na najlepszy weekend na pograniczu	1. Wydawnictwa promocyjne: • broszura, rozkładanka (4 trasy tranzytowe) • mapy tras tranzytowych - wersje językowe: angielska, niemiecka, rosyjska, czeska 2. środki audiowizualne - videoclip 3. targi międzynarodowe: TT Warsaw, Tour Salon, ITB Berlin, WTM Londyn, Goeteborg, Moskwa i inne 4. targi krajowe: Warszawa, Bielsko, Białystok 5. imprezy studyjne 6. promocja w mediach (jak obok) 7. imprezy promocyjne: • konkurs - jakość usług dla turystów zmotoryzowanych • konkurs na najatrakcyjniejszy pakiet usługowy na odcinku trasy "Via Baltica Touristica"	1. Wydawnictwa promocyjne - folder rozkładanka - wersje językowe: niemiecka, angielska, rosyjska 2. środki audiowizualne - videoclip 3. targi międzynarodowe: TT Warsaw, Tour Salon, ITB Berlin, WTM Londyn, Geteborg, Kopenhaga i inne 8. targi krajowe: Warszawa, Międzyzdroje, Gdańsk 9. imprezy studyjne 10. promocja w mediach (jak obok) 11. imprezy promocyjne - konkurs na najatrakcyjniejszy pakiet usługowy na odcinku trasy "Via Baltica"
Wydawnictwa promocyjne	1. folder - rozkładanka 3 strony o łącznej wielkości A4 - pełny kolor dla produktu markowego Cieszyn i okolica Nakład: 100.000 egz. Koszt ok. 100.000 zł 2. folder jak wyżej, jako seria wydawnicza: **"Miasta przygraniczne atrakcją dla sąsiadów"** Wersje językowe: niemiecka, czeska, słowacka - w zależności od położenia miasta przy granicy	1. broszura - rozkładanka 1/3 format A4 pełny kolor - 4 trasy tranzytowe Nakład 100.000 egz. (25.000 egz. na każdej trasie) Koszt ok. 100.000 zł 4 wersje językowe: angielska, niemiecka, rosyjska, czeska 2. mapy tras tranzytowych Nakład 100.000 egz. 4 wersje językowe: angielska, niemiecka, rosyjska, czeska. 2 wersje	folder – rozkładanka - 3 strony o łącznej wielkości A4 - pełny kolor Nakład 100.000 egz. Koszt: 100.000 zł 3 wersje językowe: niemiecka, angielska, rosyjska
Koszty	4* 100.000 egz* 1 zł = **400.000 zł**	4* 100.000 egz. 1 zł = **400.000 zł** 4* 25.000 egz. 2 zł = **200.000 zł**	4* 100.000 = **400.000 zł**

Audiowizualne środki promocji	videoclip 3 minuty + 2 wersje językowe	videoclip 1,5 minuty + 2 wersje językowe	videoclip 3 min + 2 wersje językowe
Koszty	**60.000 zł**	**60.000 zł**	**60.000 zł**
Targi międzynarodowe	TT Warsaw, Tour Salon, ITB Berlin, WTM Londyn i inne	TT Warsaw, Tour Salon, ITB Berlin, WTM Londyn, Geteborg, Moskwa i inne	TT Warsaw, Tour Sanon, ITB Berlin, WTM Londyn, Geteborg, Kopenhaga i inne
Koszty	**10.000 zł**	**20.000 zł**	**10.000 zł**
Targi krajowe	Warszawa, Katowice, Gdańsk	Warszawa, Bielsko, Białystok	Warszawa, Międzyzdroje, Gdańsk

ELŻBIETA PYTLARZ

PRZYSZŁOŚĆ PRZESZŁOŚCI
ANALIZA ATRAKCYJNOŚCI WYSTAW TYPU JORVIK VIKING CENTER W POLSCE

Polska jest krajem o ponad tysiącletniej historii, która – niestety – jest mało znana zarówno turystom zagranicznym, jak i nawet rodzimym. Coraz częściej zdarza się, że głównym motywem podróży staje się chęć poznania własnego czy cudzego dziedzictwa kulturowego. Muzea i zabytki historyczne są obecnie ważnymi atrakcjami turystycznymi na świecie i w Polsce. W naszym kraju istnieje spora ilość obiektów historycznych o dużych walorach artystycznych czy edukacyjnych; większość z nich jednak jest urządzona i zarządzana w tradycyjny sposób, co zmniejsza ich atrakcyjność. Warto wiedzieć, dlaczego tak się dzieje.

Zmienili się ostatnio klienci muzeów: stali się bardziej wymagający, wyrafinowani, bardziej obeznani z najnowszymi zdobyczami techniki i nowoczesnymi środkami przekazu. Nasi turyści stale oczekują nowych atrakcji, chcą być zaskakiwani nowymi rozwiązaniami formalnymi i nowymi wiadomościami. Na ogół, chcąc połączyć zabawę z nauką, domagają się bardziej przystępnego i mocniej przyciągającego uwagę opisu wystawy i samej ekspozycji – mniej oddziałującego na intelekt, a bardziej skoncentrowanego na mnogości wrażeń: wzrokowych, słuchowych i dotykowych. To nie odbiorca teraz ma wyobrazić sobie jak mogło wyglądać życie sto lat temu, to jemu należy obraz życia przedstawić. Dlatego muzea odtwarzające jakąś rzeczywistość nazywamy muzeami wyobraźni – one bowiem oddziałują na ludzką imaginację, a ekspozycja taka też jest przecież wynikiem czyjejś wyobraźni.

Wychodząc naprzeciw nowym żądaniom rynku turystycznego tworzy się obecnie na świecie wiele nowych typów ekspozycji muzealnych:

- pozwalających dotykać eksponaty (np. skandynawskie czy angielskie skanseny),
- używające komputerów do odtworzenia obiektów i ukazania widzowi niedostępnych dotychczas lub nieistniejących miejsc techniką rzeczywistości wirtualnej, co pozwala uchronić oryginalny obiekt od nadmiaru zwiedzających (przykładem Vasa Museet w Sztokholmie, prezentujące statek Wazów z XVII w.),
- tzw. muzea wyobraźni – odtwarzające rzeczywistość w formie zbliżonej do teatru lub kina – ta forma przybliżenia zwiedzającemu pokazywanej epoki oddziałuje na wszystkie niemal zmysły i pozwala widzowi być uczestnikiem przedstawianych wydarzeń.

Ta ostatnia forma ekspozycji od wielu lat osiąga coraz większą popularność wśród turystów. Przynosi też spore zyski finansowe, skutecznie konkurując z tradycyjnymi atrakcjami turystycznymi bazującymi na dziedzictwie kulturowym danego kraju lub regionu. Ten typ ekspozycji jest też najbardziej kontrowersyjny z punktu widzenia estetycznego i moralnego – o tych kontrowersjach będzie dalej.

Interesujący nas rodzaj atrakcji turystycznej możemy przeanalizować na przykładzie jednej z pierwszych ekspozycji tego typu – muzeum archeologicznego Jorvik Viking Center w York w północnej Anglii.

Miasto York jest jednym z najczęściej odwiedzanych w Wielkiej Brytanii – średnio zwiedza je 3 mln turystów rocznie (dane ETB 1994). Ma dobrze zachowane stare miasto z domami pochodzącymi czasem z XV w., dobrze zachowane mury obronne i jedną z największych katedr średniowiecznej Anglii.

W 1972 r. odkryto w mieście dobrze zachowane pozostałości osiedla Wikingów – Jorvik – sprzed tysiąca lat. Nie były to jedyne wykopaliska archeologiczne w mieście, York znane było też z rzymskich reliktów. Wiedziano wprawdzie, że na terenie obecnego starego miasta istniała kiedyś wioska Wikingów zwana Jorvik, nie zachował się jednak z tej epoki żaden ślad materialny. Tradycja ta przetrwała jedynie w nazewnictwie: jest to wyjątkowe miasto w Anglii, gdzie do dziś ulice określane są mianem „gate" (zamiast angielskiego „street")- co pochodzi od duńskiego określenia ulicy – „gaade".

Pierwsze odkrycia archeologiczne zbiegły się ze wzmożonymi działaniami władz miejskich, mających na celu doprowadzenie do przekształcenia Yorku w wielkie centrum turystyczne (ograniczenie ruchu kołowego, rozwój infrastruktury turystycznej, wzmożony nacisk na restaurację obiektów zabytkowych). Miasto zawsze miało silną konkurencję na polu atrakcyjności turystycznej w Wielkiej Brytanii. Spośród miast angielskich największym rywalem było Bath – o korzystniejszym położeniu nad morzem, niedaleko Londynu, także Chester, Lincoln czy Norwich ze słynną katedrą – przyciągały turystów równie silnie jak York. Starano się więc znaleźć atrakcję, która pomogłaby pokonać konkurencję.

Prace archeologiczne lat siedemdziesiątych natychmiast stały się przedmiotem zainteresowania ze strony mieszkańców miasta i angielskich turystów. Znalazły się pieniądze na poszerzenie zakresu badań od 1976 r., a w 1981 rozpoczęto przystosowywanie stanowiska do udostępnienia zwiedzającym. W 1984 roku otwarto Jorvik Viking Center, jedno z pierwszych w Anglii muzeów wyobraźni. Między innymi dobrze przeprowadzona kampania reklamowa spowodowała, że Centrum z marszu odniosło wielki sukces komercyjny. Ten nowatorski sposób ekspozycji najwyraźniej spodobał się zwiedzającym i był odtąd wielokrotnie powtarzany, aż dwukrotnie w tym samym mieście.

Co było takiego nowatorskiego w archeologicznej ekspozycji? Popularyzatorska idea, by odtworzyć na podstawie przeprowadzonych badań żyjącą wioskę i pozwolić ludziom zobaczyć, jak naprawdę żyło się w czasach Wikingów. Pomóc ludziom wejść do XI-wiecznej wioski.

Użyto do tego celu figur, które mogą wykonywać pewne proste ruchy. Zwiedzający nie chodzą jednak po ekspozycji, a przejeżdżają przez wioskę tzw. wagonikami czasu. Dzieci przed wejściem do wózka dostają plastikowe hełmy i miecze, co jest wliczone w cenę biletu. Wózki najpierw jadą tyłem, co symbolizuje cofanie się w czasie, a następnie wjeżdżają w wioskę. Jadąc, oglądamy przekupniów i słyszymy ich nawoływania, dalej widzimy wnętrze domu, gdzie kobieta czyści ryby, a inna je piecze. Czu-

Czujemy smród świeżych ryb, a potem apetyczny zapach pieczonych. Inne kobiety się kłócą, uspokaja je mężczyzna siedzący obok i kiwający głową. Nie rozpoznajemy słów prowadzonych rozmów, a jedynie po intonacji odgadujemy wątek. Widzimy, słyszymy i czujemy zwierzęta w zagrodzie, budowę łodzi na plaży, odgłosy zabawy w karczmie i pożar chałupy. Przejazd trwa około 20 minut. W zwiedzanie zaangażowane są nasze zmysły – wzrok, słuch, powonienie i dotyk (eksponaty można dotykać). Nie zagospodarowany pozostaje jedynie zmysł smaku, choć kilka razy spotkałam się z restauracjami serwującymi dania z epoki na innych wystawach.

Po przejażdżce przechodzimy do następnej części wystawy, gdzie oglądamy oryginalne stanowiska archeologiczne, na podstawie których odtworzono tę wioskę. Tam zobaczyć można znalezione przedmioty. Następną częścią jest laboratorium badawcze wraz z modelami woskowymi pracujących tam niegdyś archeologów i ich personelu.

Wystawa ta robi wielkie wrażenie zarówno na dzieciach, ich rodzicach, a nawet na starszych wiekiem turystach. Wiemy, że przez pierwsze 10 lat cieszyła się olbrzymim powodzeniem, w 1990 roku odwiedziło JVC 7 mln zwiedzających. Ostatnio podobno jej atrakcyjność spada, lecz nawet w lutym – miesiącu najbardziej osłabionego ruchu turystycznego, trzeba było czekać ponad godzinę na wejście. Notabene, aby zmniejszyć ten spadek atrakcyjności miasta w zimie, właśnie w lutym organizuje się tutaj festiwal Wikingów.

Innym dowodem na sukces tego typu ekspozycji jest liczba jej naśladownictw. Należą do nich Warwick Castle, Canterbury Tales, The Oxford Story – w nich ekspozycje zwiedza się pieszo, można więc dotknąć i pomedytować nad każdą sceną. Bardziej oryginalny był Tower Hill Pageant w Londynie, gdzie sceny historyczne ukazane były poprzez hologramy. Ta ostatnia wystawa nie mogła jednak konkurować z prawdziwym Tower, a zwłaszcza jego skarbcem posiadającym słynnego Coh-i-noora i została zamknięta.

Jak już wspomniano, ekspozycje tego typu są dość kontrowersyjne. Zwykle prezentują one niezwykle niski poziom artystyczny przedstawianych scen czy figur – żeby nie użyć określenia – kiczowatych. Są one irytujące przez swą dosłowność zubażającą wyobraźnię (w stajni zamku Warwick stoi sztuczny koń, który pachnie jak prawdziwy i rusza ogonem). Zarzuca się też autorom takich przedstawień przekłamanie interpretacyjne – widz nie wie, co zostało odtworzone, a co wymyślone. Na ogół wykopaliska archeologiczne nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jak wyglądał niegdyś dany obiekt. W muzeach wyobraźni wybiera się jedną z kilku istniejących hipotez, nie mówiąc widzom o pozostałych. Dlatego podkreśla się często, że wystawy tego typu powinny powstawać tylko w ścisłym związku z oryginałem, przy jego maksymalnym wyeksponowaniu. Tylko wtedy zafałszowanie można sprowadzić do minimum – poprzez bliski kontakt odbiorcy z realnym przedmiotem. Może nim być pokazane oryginalne stanowisko archeologiczne, czy udostępniona publiczności kolekcja znalezionych tam przedmiotów.

Zostawmy jednak zagadnienia interpretacyjne naukowcom, zajmijmy się raczej pozytywnymi stronami tego rodzaju ekspozycji. Z pewnością jednym z głównych celów wznoszenia muzeów wyobraźni jest chęć zarobienia pieniędzy – co na ogół się udaje. Przedsięwzięcie to ma nie tylko aspekt komercyjny, a wiele innych. Oto one:

1. Edukacyjny – jedną z podstawowych funkcji muzeum jest edukacja. Stwierdzono jednak, że jedynie ekspozycja, która naprawdę zaciekawia, może czegoś nauczyć. A ta wystawa istotnie budzi zainteresowanie i pozostawia w pamięci zwiedzającego więcej niż zostałoby po przestudiowaniu przewodnika. Podobnie łatwiej i szybciej

można dowiedzieć się o czasach angielskiego pisarza Chaucera i jego słynnych opowieściach, oglądając wystawę „Canterbury Tales", niż czytając teksty średniowieczne. Wystawy tego typu przyczyniają się pośrednio do rozwoju wielu ludzi, których zainteresowania zostały rozbudzone po wizycie w muzeum wyobraźni – będą oni zapewne szukać dalej interesujących ich informacji – czytając książki, odwiedzając inne muzea. Pamiętajmy też, że zwiedzający tego typu atrakcje turystyczne chcieliby jednocześnie uczyć się i bawić. Dotyczy to szczególnie dzieci, a muzea wyobraźni trafiają doskonale w dziecięce gusta.

2. Aspekt rozrywkowy. Rozrywka jest jedną z najważniejszych atrakcji i nieodzownym czynnikiem naszych podróży wakacyjnych czy weekendowych. Daje nam możliwość relaksu psychicznego. Tym razem – co ciekawsze – formą rozrywki stała się eksploatacja archeologii. Muzeum wyobraźni pozwala więc bawiąc się – uczyć, poszerzać horyzonty i poznawać dziedzictwo naszej kultury.
3. Aspekt ekonomiczny – jest znacznie szerszy niż to wygląda na pierwszy rzut oka. Komercyjny sukces takiej wystawy nie polega tylko na zwiększonych wpływach ze sprzedaży biletów: na sukces składa się także zwiększony popyt na książki, gadżety i pamiątki, sprzedawane w muzealnych sklepach i miejskich stoiskach z pamiątkami. Obiekty tego typu są zwykle otoczone całą siecią struktur z nimi powiązanych: sklepami, restauracjami, kawiarniami, stanowiskami fast-food, parkingami i nierzadko hotelami. Jednocześnie zainteresowanie jednym obiektem zwiększa zainteresowanie innymi w okolicy. Turyści, którzy przyjechali do nas zobaczyć atrakcję główną, zerkną też na inne obiekty – nie tylko w bliskiej okolicy owej atrakcji, lecz w całym mieście czy regionie. Skutki ekonomiczne takiego wzrostu zainteresowania to zwiększenie liczby miejsc pracy, podniesienie cen gruntów, większe zarobki ludności i większe wpływy w budżecie. A zatem jedna, lecz dobrze usytuowana atrakcja turystyczna może poprawić sytuację ekonomiczną całej gminy. Podobnie stało się w York, gdzie turyści nagle zainteresowali się innymi obiektami, dawniej nie odwiedzanymi – np. zamkiem czy muzeum archeologicznym.

Powszechnym zjawiskiem jest lokowanie następnej atrakcji turystycznej obok istniejącej już, zwłaszcza, gdy ta ostatnia odniosła spektakularny sukces. Wpływy do budżetu lokalnego zostają zwielokrotnione i często owocuje to zwiększonymi nakładami na prace archeologiczne czy badania naukowe w danym regionie. Łatwiej jest znaleźć sponsorów na takie badania, które mogą przynieść wymierną korzyść danemu miastu czy gminie.

Pozostaje jeden jeszcze aspekt sprawy: ochrona zabytków.

4. Jednym z celów muzeum jest ochrona zabezpieczonych przedmiotów i dzieł sztuki, oraz przechowywanie ich jako świadectwa historii dla następnych pokoleń. Wiemy skądinąd, że turystyka może doprowadzić do degradacji obiektów i przedmiotów, będących celem podróży. Przykładem mogą być arrasy wawelskie, trzymane latami w komnatach Zamku Królewskiego – w momencie zdejmowania ich do konserwacji omal się nie rozsypały. Innym przykładem może być słynna z malowideł prehistorycznych jaskinia Lascaux – w 1963 roku musiała zostać zamknięta, gdyż turyści spowodowali nadmierne zawilgocenie powietrza, co doprowadziło do destrukcji obiektu. W 1983 r. otwarto tzw. Lascaux II – kopię jaskini z wiernymi reprodukcjami malowideł. Jest ona po dziś dzień dużą atrakcją turystyczną południa Francji. Podobny zabieg ma się przeprowadzić w Stonehenge ze słynną megalityczną budowlą kamienną sprzed trzech i pół tysiąca lat – jej otoczenie zostało zrujnowane przez turystów. Przykłady te potwierdzają niejako potrzebę budowy falsyfikatów udostępnianych publiczności dla ochrony oryginalnych obiektów.

Udowodniliśmy zatem, że muzeum wyobraźni, wybudowane przy wykopaliskach archeologicznych może stać się dużo większą atrakcją turystyczną niż kiedykolwiek byłyby same wykopaliska, zwłaszcza w krajach pozbawionych zabytków sztuki antycznej. Wiemy, że muzeum nowej generacji może przynieść duży profit.

Zastanówmy się teraz, gdzie można by usytuować taki obiekt w Polsce, by stał się on równie zyskowną atrakcją turystyczną. Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, należy przeprowadzić analizę marketingową.

1. PRODUCT – czyli odpowiedź na pytanie, co można wykorzystać jako temat dla muzeum wyobraźni:
   - ➢ Muzeum wyobraźni powinno być przede wszystkim wzniesione w ścisłym związku z obiektem, który stanowić będzie bazę dla naszej wystawy – np. dla Jorvik Viking Center punktem wyjścia były stanowiska archeologiczne, które doskonale się nadają do wykorzystania w tego typu obiektach. Mogą to być też ruiny zamków średniowiecznych, nieużywane obiekty przemysłowe czy skanseny architektury ludowej. Zdarza się, że muzeum techniki, zorganizowane w dawnym miejscu pracy, jest formą inwestycji mającą zregenerować lokalny budżet, który podupadł po zamknięciu tej właśnie fabryki czy kopalni. Podobnie można wykorzystać zbankrutowane PGR-y czy wsie z dobrze zachowaną drewnianą architekturą, jak np. Chochołów.
   - ➢ Wyżej wymienione obiekty, mogące stanowić bazę dla nowoczesnej wystawy mają jedną wspólną cechę: ich zrozumienie czy pełny odbiór umyka wyobraźni przeciętnie wykształconego konsumenta, a często – ze względu na brak przygotowania merytorycznego – jest całkowicie niemożliwy. Dotychczas musieliśmy korzystać w takich muzeach z pośredników – książek, czy przewodników turystycznych. W nowoczesnym muzeum nie ma na to miejsca i czasu. Interpretacja obiektów dostosowana jest do przeciętnego wykształcenia odbiorcy, a ekspozycja jest odbiciem ogólnych zainteresowań jak najszerzej pojętego rynku. Projektując muzea techniki należy jeszcze pamiętać, że turystów znaczne bardziej od metod pracy interesować będzie życie codzienne robotników.
2. PRICE – ten element pomijamy w niniejszych rozważaniach, bo zależy on w dużym stopniu od warunków lokalnych, aktualnych cen, kosztów budowy – bardzo różnych w zależności od tego, czy budujemy osobny budynek muzealny, czy adaptujemy już istniejący; od sponsorów i dotacji. Trzeba tylko zaznaczyć, że niestety, koszty stworzenia takiego obiektu są na ogół dość wysokie i w związku z tym ceny również nie należą do najmniejszych. Z moich obserwacji jednak wynika, że mimo drogich wstępów, wystawy te są stale oblegane.
3. PEOPLE – czyli dla kogo budujemy nowe muzeum? Wspominaliśmy już wyżej, że obiekty te są głównie dostosowane do ludzi przeciętnie wykształconych – tych, których przedtem od muzeum odstraszała bariera intelektualna czy językowa (wiele muzeów w Polsce nie ma objaśnień w żadnym obcym języku). Przede wszystkim adresujemy naszą wystawę do wszystkich zainteresowanych naszą przeszłością, a także wszystkich, którzy naukę chcieliby połączyć z zabawą. Będą to zatem wycieczki szkolne polskiej i zagranicznej młodzieży. Takie obiekty powinny być nastawione na turystykę rodzinną, grupy młodzieżowe, lecz także na turystykę indywidualną, zarówno krajową, jak i zagraniczną. Zastosowanie nowoczesnej technologii (komputery, lasery, wirtualna rzeczywistość, hologramy) przyciągnie do obiektu ludzi niespecjalnie zainteresowanych historią, lecz zafascynowanych techniką. Pamiętajmy też, że pierwsza tego typu atrakcja w Polsce wzbudzi znacznie większe zainteresowanie niż każda następna. Nie mamy bowiem jeszcze obiektu podobnej

klasy. Nie mamy także zbyt wielu atrakcji adresowanych głównie do młodzieży, a które łączyłyby upowszechnianie wiedzy z zabawą.

4. PROMOTION. Warunkiem sukcesu nowego muzeum jest starannie przeprowadzona promocja. Należy dopilnować, by informacje o otwarciu obiektów dotarły na czas do Polskiego Ośrodka Informacji Turystycznej zarówno w kraju, jak i za granicą; do biur podróży zajmujących się turystyką rodzimą, przewodników po danym regionie oraz informatorów lokalnych typu Welcome to... czy What, Where, When.... Dość popularną metodą promocji jest druk małych broszurek, które powinny znajdować się w każdej ofercie, powinny być dostępne w każdej informacji turystycznej czy innych miejscach odwiedzanych przez turystów.

   Ponieważ jest to głównie atrakcja dla młodzieży, dobrze jest promować ją poprzez szkołę i zachęcać nauczycieli do prowadzenia lekcji na temat właśnie w obiekcie. Łączy się z tym kwestia biletów zniżkowych, ulg i organizowanie specjalnych pokazów dla grup szkolnych.

   Dość popularne jest obecnie dołączanie do biletu broszurki informacyjnej czy gadżetu pamiątkowego, zwłaszcza dla dzieci – konsument odnosi wtedy wrażenie, że za cenę biletu otrzymuje więcej niż sam produkt.

   Niezbędne jest – zwłaszcza w przypadku otwierania pierwszych tego typu obiektów w Polsce – pozyskania sobie przychylności mass-mediów jak TV, lokalne radio czy prasa. Dyskusje i programy o naszym obiekcie będą dla niego doskonałą reklamą. Samo otwarcie powinno być wielkim świętem lokalnym, na przykład poprzedzone paradą historyczną czy festiwalem. Otwarcie oczywiście musi być szeroko rozgłoszone przy pomocy środków audiowizualnych, dekoracji miasta plakatami, a powinny towarzyszyć mu np. nagrody dla pierwszych zwiedzających, zniżki, prezenty – niespodzianki itp.

5. PLACE – gdzie budujemy?

   Mowa była już o tym, że budować należy w miejscu, gdzie znajduje się coś ciekawego do pokazania. Ponieważ może się zdarzyć, że nowa wystawa nie spotka się z entuzjastycznym odbiorem od razu, lepiej będzie sytuować – zwłaszcza te pierwsze w pobliżu istniejących obecnie wielkich centrów turystycznych, najlepiej w okolicy kilku największych miast polskich. Koncentrując naszą uwagę na regionie krakowskim, należy też pamiętać, że atrakcje położone z dala od szlaku Warszawa – Częstochowa – Oświęcim – Kraków – Wieliczka nie mogą liczyć na dużą liczbę turystów zagranicznych, przynajmniej w ciągu kilku pierwszych lat istnienia. Na ogół uważa się, że obiekt jest usytuowany blisko centrum turystycznego, gdy dostęp do niego nie przekracza 2 godzin jazdy. Im większa odległość, tym bardziej wzrasta znaczenie prawidłowej promocji oraz starannego oznakowania drogi i zorganizowania zaplecza usługowo-gastronomicznego.

Muzea wyobraźni wydają się być doskonałymi uzupełnieniami centrów turystycznych o średniej atrakcyjności. Byłyby albo dopełnieniem do istniejących już atrakcji, lub nawet stałyby się elementem wiodącym, zachęcającym do obejrzenia pozostałych. Najbardziej – według mnie – przydatne są tereny, gdzie istnieje już turystyka młodzieżowa i gdzie mamy do czynienia z miastem stanowiącym lokalne centrum turystyki. Do takich obszarów należą np. Kielce z Górami Świętokrzyskimi, Szlak Orlich Gniazd wraz z przylegającą doń częścią Górnego Śląska (Olkusz czy Będzin), rejon Lublina i Zamościa, a przede wszystkim – okolice Krakowa.

Na wszystkich wymienionych obszarach istnieją zarówno rozwinięte ośrodki turystyczne, tradycje turystyki młodzieżowej (góry i pogórza), a także materiał wyjściowy: liczne

stanowiska archeologiczne i zabytki techniki. Nasze muzea wyobraźni można stawiać od początku przy obiektach dotąd nieudostępnianych do zwiedzania, jak też utworzyć przez modernizację atrakcji już istniejących.

Przykładem miejsc, gdzie do istniejących już atrakcji warto byłoby dodać nowe, mogą być Wawel i Wieliczka.

Dlaczego Wawel? Po pierwsze, zabytki architektury z okresu sztuki przedromańskiej i romańskiej są tam prawie w ogóle niewyeksponowane. Pokazana jest tylko kaplica św. Feliksa i Adaukta, lecz i tam nie wolno obecnie wejść turystom. Po drugie, żadna z ekspozycji wawelskich nie jest dostosowana do wiedzy i sposobu myślenia dzieci, a one są głównymi odbiorcami wystaw wawelskich. Po trzecie, w celu ochrony i odciążenia istniejących obecnie, przeładowanych w szczycie sezonu obiektów. Nowoczesna ekspozycja powinna być stworzona głównie dla dzieci, ale miałaby też powodzenie wśród dorosłych, ze względu na dwie jej funkcje: edukacyjną i patriotyczną. Znaczenie patriotyczne polegałoby na ukazaniu początków państwa polskiego, pierwszych królów polskich i pierwszych koronacji odbytych na Wzgórzu Wawelskim. Ekspozycja ukazałaby też ciągłość historyczną i kulturową naszego kraju. Z drugiej jednak strony, patriotyczne podejście do tego właśnie miejsca, traktowanego w całości jako świętość narodowa i pomnik kultury oraz historii, prawdopodobnie utrudniłoby wzniesienie właśnie tutaj podobnego muzeum. Umieszczenie na Wzgórzu przedsiębiorstwa rozrywkowego wzbudzałoby kontrowersje i sprzeciwy wielu Polaków.

Z pewnością, mniej kontrowersyjnym miejscem byłaby Wieliczka, gdzie muzeum można by umieścić albo w kopalni, albo na zamku, kilka lat temu odrestaurowanym i otwartym dla publiczności. Nie myślę przy tym o zmianie tradycyjnej Trasy Turystycznej na I i II poziomie Kopalni, a raczej o terenie obecnego Muzeum Kopalni Soli na III pokładzie. Muzeum to, podlegające innym władzom niż Trasa Turystyczna, jest od czasu rozdziału sprzedaży biletów do tych 2 obiektów znacznie mniej uczęszczane.

Z okolic Krakowa, najciekawszym przykładem wydaje się Igołomia, położona 24 km od Krakowa, przy drodze sandomierskiej. Miejsce znane jest z ciekawych wykopalisk archeologicznych, zarówno z epoki neolitu, jak i okresu rzymskiego II i IV w. n.e. - gdy był ważnym ośrodkiem hutnictwa i garncarstwa. Część wykopalisk zabezpieczono krytym pawilonem w celu udostępnienia ich zwiedzającym. Przypomnę, że Igołomia należy do Szlaku Dawnego Garncarstwa, może też być atrakcyjna jako miejsce urodzenia Adama Chmielowskiego, czyli św. brata Alberta.

Znane i ciekawe są wykopaliska w okolicach Kazimierzy Wielkiej, we wsiach Olszanica, Jakuszowice czy Stradów. Jeszcze ciekawsze byłoby muzeum nowej generacji założone w Wiślicy. Dzięki prowadzonym tam badaniom archeologicznym odnaleziono grodzisko z XI w., ślady 2 rotund z palatiami. Niestety, prace nie są jeszcze zakończone. Dodatkowym atutem Wiślicy jest kościół fundacji Kazimierza Wielkiego z polichromią rusko-bizantyńską, jedną z czterech zachowanych w Polsce z tego okresu (XIV – XV wiek).

Przenieśmy się teraz w okolice Gór Świętokrzyskich – jeśli potraktujemy ten obszar dość szeroko, to znajdzie się tutaj i Nowa Słupia, Sielpia i Krzemionki Opatkowskie. Pisząc o Nowej Słupi mam na myśli Muzeum Starożytnego Hutnictwa Świętokrzyskiego. W Starej Słupi z kolei zachowały się starożytne piecowiska hutnicze. Muzeum, dziś już dość atrakcyjne, jest położone w pobliżu sławnej Puszczy Jodłowej. Podobne warunki do stworzenia nowoczesnego muzeum wyobraźni ma Muzeum Zagłębia Staropolskiego w Sielpi Wielkiej. Ta ostatnia miejscowość, ze względu na swe położenie nad jeziorem jest obecnie atrakcyjnym ośrodkiem wypoczynkowym. Następnym

ciekawym obiektem są Krzemionki Opatowskie, gdzie znajduje się kopalnia głębinowa krzemienia pasiastego z czasów neolitu. Istnieje tu rezerwat archeologiczny, zachowane są narzędzia górnicze. Kopalnia miała ponad 100 chodników i szybów, obecnie kilka z nich jest dostępnych dla zwiedzających. Krzemionki również są atrakcyjnie położone, w pobliżu historycznych miast jak Opatów, Ćmielów i Sandomierz, niedaleko Gór Świętokrzyskich.

Skoro już mowa o Sandomierzu – warto zwrócić większą uwagę na to piękne miasto. Sandomierz ma wiele atutów: piękną starówkę z kilkoma wartościowymi kościołami, zachowaną synagogę oraz potężne lochy pod miastem. Znaleziono tam również grodzisko z XII – XIII w. i osadę zniszczoną przez najazd Tatarów w 1259 roku. Sandomierz ma więc zarówno temat do przedstawienia, którym jest bogata historia miasta, jak i warunki: zamek, teren podzamcza czy podziemia pod starym miastem - do wykorzystania.

Kolejnym obszarem - interesującym z punktu widzenia naszego tematu - jest Szlak Orlich Gniazd. Popularny szlak turystyki pieszej wśród młodzieży polskiej, jest prawie w ogóle nieznany cudzoziemcom. Niemal każdy z zamków Szlaku nadawałby się na umieszczenie w nim, lub w jego pobliżu muzeum wyobraźni. Podniosłoby to atrakcyjność tej pięknej trasy, być może odciążając nieco punkt centralny Szlaku, jakim jest Dolina Ojcowskiego Parku Narodowego.

Jako miasto położone w pobliżu Szlaku, na uwagę zasługuje Olkusz. Słynny z dawnych kopalin srebra i ołowiu, był siedzibą mennicy królewskiej. Myślę, że znalazłaby się możliwość rekonstrukcji fragmentu kopalni dla potrzeb muzeum. Atrakcją byłoby również odtworzenie mennicy, gdzie każdy ze zwiedzających mógłby sobie wybić srebrną monetę (w Anglii istnieje kilka takich obiektów – monetami takimi można też płacić w muzealnych sklepach). Olkusz, położony o 4 km od najbliższego zamku Szlaku Orlich Gniazd, ma też ciekawy kościół, liczne zabytki kultury żydowskiej oraz związki z filmem Spielberga „Lista Schindlera" – sceny pracy w fabryce kręcono w starej fabryce maszyn emaliowanych w tym mieście. Dogodnie położony pomiędzy Śląskiem, Krakowem a Częstochową, mógłby przyciągać turystów zainteresowanych każdym z tych trzech regionów.

Na koniec warto zwrócić uwagę na najciekawszy chyba zabytek techniki po Wieliczce – Sztolnię Czarnego Pstrąga w Tarnowskich Górach. Jest to jedna z największych atrakcji Górnego Śląska – dawna kopalnia ołowiu i srebra, dziś otwarta dla zwiedzających. Niedaleko od Sztolni istniała osada górnicza, wzmiankowana w 1201 r. Do dziś zachowane są domy z XVI w., a istnieje też możliwość odtworzenia starszych, średniowiecznych oraz pokazania warunków życia górników. Górny Śląsk jest jednak regionem specyficznym, co nakazuje ostrożność przy inwestycjach tego typu. Z jednej strony wielomilionowa śląska aglomeracja to olbrzymi potencjalny rynek turystyczny, z drugiej strony Górny Śląsk ma sławę regionu przemysłowego pozbawionego walorów turystycznych i silnie zanieczyszczonego. W obecnej sytuacji, gdy po restrukturyzacji przemysłu wydobywczego na Śląsku zwiększy się bezrobocie, odpowiednio umieszczone i rozreklamowane atrakcje mogą wpłynąć dodatnio na warunki ekonomiczne regionu. Podobna sytuacja nastąpiła również w Anglii po zamknięciu tamtejszych kopalń węgla kamiennego w latach osiemdziesiątych – dawne tereny przemysłowe przekształcono w region atrakcyjny turystycznie.

Gdziekolwiek jednak budowalibyśmy muzeum wyobraźni, zawsze musimy brać pod uwagę wiele czynników, które mogą wpłynąć na sukces lub klęskę naszej inwestycji:

1. Budowa nowej atrakcji turystycznej to zwykle przedsięwzięcie o wysokim stopniu ryzyka – trudno jest przewidzieć, czy inwestycja do końca się sprawdzi. Należy więc dobrze skalkulować wszystkie za i przeciw.
2. Z powodu nagłych zmian w upodobaniach i wyborach konsumentów, produkt jakim jest nasze muzeum nie tylko ma bardzo wysokie koszty startu, lecz także wymaga ciągłych nakładów finansowych na podtrzymanie jego atrakcyjności i konkurencyjności. Warto więc jeszcze na etapie planowania nowej inwestycji postarać się o sponsora, który byłby w stanie pokrywać długofalowe wydatki. W Wielkiej Brytanii rolę sponsorów pełnią też różne organizacje powołane do ochrony zabytków. Wiele muzeów otrzymuje granty i pomoc finansową fundacji wspomagających naukę. Często obiekty takie wznoszone są przez właścicieli istniejących już, a zyskownych atrakcji – np. Mme Tussaud Group. W większości jednak wypadków szuka się sponsora, który osobiście byłby zainteresowany rozwojem turystyki w danym regionie: mogą to być linie lotnicze, firma transportowa, właściciele sieci restauracji czy sklepów, biura podróży. Szukając sponsorów, należy zawsze podkreślać, że nasza atrakcja, mimo pochłonięcia wielkich nakładów, jest inwestycją przynoszącą w przyszłości dochód, zwiększającą zatrudnienie i ściągającą turystów – a zatem będzie korzyścią dla lokalnej społeczności.
3. Jednym z czynników, który podraża koszty – bez szans, że kiedykolwiek się one zwrócą – jest fakt, że tego typu atrakcja wymaga specjalnie skonstruowanego budynku. Najczęściej mamy tu do czynienia z architekturą wysoce specyficzną i nieelastyczną – w wypadku klęski naszej inwestycji, trudno byłoby taki gmach przerobić.
4. Większość atrakcji turystycznych, bazujących na dziedzictwie kulturowym, jest dostosowana do miejsca, a nie do potencjalnego rynku. To znaczy – sprzedaje się to, co dana gmina ma interesującego, nie patrząc, czy istnieje na tym terenie realne zapotrzebowanie na podobne obiekty. Stąd np. na Górnym Śląsku należałoby się zastanowić przed fundowaniem kolejnego muzeum techniki – identycznego do istniejących; a wiele muzeów Krakowa jest nie odwiedzanych – z jednej strony w pierwszym regionie nie ma rynku odpowiednio wielkiego dla tylu atrakcji jednego rodzaju, w drugim zaś przypadku brak jest całkowicie urozmaiconej oferty atrakcji. Większość turystów ogląda jeden, najlepszy obiekt danego rodzaju i kolejne, podobne już go nie pociągają.
5. Turystyka dziedzictwa kulturowego jest charakterystyczna dla miast. Dobrze więc, gdy nowe obiekty zakłada się w miejscu znanym ze swej historii; miejscu, gdzie już istnieją inne atrakcje. Wtedy te istniejące mogą „ciągnąć" nowe w początkowym okresie ich istnienia. Dużo łatwiej jest inwestować w atrakcje wysokiego ryzyka, gdy budujemy w terenie już rozwiniętej turystyki z istniejącą infrastrukturą, bo turyści z miejsca mają ułatwiony dostęp do obiektu. Bardzo ważny jest dla przyszłego sukcesu sposób reklamy i promocji nowego muzeum, a niestety, słaba reklama polskich muzeów jest stałą bolączką naszego rynku.
6. Nowa atrakcja turystyczna może zarówno ponieść klęskę, jak i wygrać – dlatego właśnie, że jest nowa. Gdy będziemy ją budować, bogaci jedynie w nasze doświadczenia i tradycję, rychło może okazać się, że nie sprostaliśmy potrzebom rynku. Ponieważ jednak w wielu krajach europejskich muzea wyobraźni istnieją od ponad dziesięciu lat, powinniśmy przyjrzeć im się dobrze, zanim zbudujemy nasze. Powinniśmy korzystać z cudzych błędów, by uniknąć własnych – a przy powyższym pamiętać również o polskiej specyfice.

7. Banalne jest pewnie przypomnienie, że przed rozpoczęciem inwestycji należy zrobić dokładne badania rynku; sprawdzić, czy w naszym rejonie istnieją te segmenty rynku turystycznego, które możemy przyciągnąć naszą atrakcją – czy i jak możemy poprawić strukturę rynku.

Wszystkim wiadomo, że przed stworzeniem nowej atrakcji należy przeprowadzić staranną analizę silnych i słabych stron naszej inwestycji. W każdej analizie SWOT, niezależnie od miejsca inwestycji, powinny znaleźć się następujące elementy:

S.
- obiekt (nasze muzeum) jest świadectwem dziedzictwa kulturowego w Polsce,
- inwestycja wychodzi naprzeciw żądaniom rynku,
- posiada walory nowości i unikalności w Polsce,

W.
- niechęć do nowych rodzajów ekspozycji tradycyjnych konsumentów,
- brak szerokiej wiedzy o obiekcie,
- brak infrastruktury w otoczeniu nowego obiektu,

O.
- zainteresowanie młodzieży,
- możliwość wykorzystania oryginalnych obiektów zabytkowych,
- współpraca ze szkołami,

T.
- sezonowość turystyki w Polsce,
- wzrastająca konkurencja,
- zagrożenie dla środowiska naturalnego i samego zabytku.

Znana jest w Polsce niechęć pewnej grupy tradycyjnie ustosunkowanych konsumentów do wszelkich nowości, zwłaszcza, jeśli wzorowane są na krajach Europy Zachodniej. Nastawienie to można przełamać, wierzę, przy pomocy szerokiej akcji promocyjno – informacyjnej. Należy zwracać uwagę władzom lokalnym i opiniotwórcom na dydaktyczny charakter nowej rozrywki, której wpływ na młodzież może być tylko pozytywny. Również i niebezpieczeństwo upadku ekonomicznego obiektu, jaki może być skutkiem sezonowości turystyki w Polsce można zmniejszyć przy pomocy celowo prowadzonych działań: współpraca ze szkołami, prowadzona w ciągu roku szkolnego zmniejszy martwy okres, ponadto muzeum – znajdujące się w pomieszczeniu ogrzewanym i zadaszonym zawsze będzie miało przewagę nad obiektem otwartym. Pragnąc zwiększyć ilość turystów w zimie można stosować specjalne bilety promocyjne w tym okresie, pokazy specjalne, festiwale itp. Warto też pomyśleć a usytuowaniu naszego obiektu w pobliżu miejsca atrakcyjnego zarówno w lecie, jak i w zimie.

Prześledziliśmy zatem rozwój i znaczenie nowych typów muzeów. Ponieważ stają się one coraz bardziej popularne, z pewnością znajdą się kiedyś w Polsce. Taka wystawa może stać się prawdziwą sensacją na polskim rynku turystyki, tym większą, im szybciej powstanie. Tworząc je właśnie teraz unikniemy sytuacji, jaka może zaistnieć za np. 20 lat – że ich odbiorca, polski, czy zagraniczny, będzie nimi przesycony. Gdy włączymy się w nurt modernizacji muzeów np. za 10 lat, przy obecnym tempie rozwoju techniki, może być o 10 lat za późno. Pamiętajmy też, że nasza młodzież więcej wie dzisiaj o rzeczywistości wirtualnej i grach komputerowych niż dorośli. Jeśli stworzymy muzeum, które zainteresuje obecną młodzież, będą oni wracać do nas jako nasi klienci nawet gdy dorosną, a być może przyprowadzą również swoje dzieci.

JERZY RUT, JACEK BILIŃSKI

AKTYWNA TURYSTYKA WEEKENDOWA NA PRZYKŁADZIE MAGURSKIEGO PARKU NARODOWEGO

Dzisiejszy rynek turystyczny - działający na zasadzie podaży i popytu - jest w stanie zaproponować i zorganizować najbardziej egzotyczne wyjazdy turystyczne do najodleglejszych zakątków świata, jak i niemniej atrakcyjne na terenie kraju. W ofercie tej, najogólniej mówiąc, idzie o to, by wychodziła ona naprzeciw indywidualnym, często bardzo zróżnicowanym zapotrzebowaniom turystów, potencjalnych klientów organizatora turystki. To turysta weryfikuje atrakcje turystyczne, standard, wiarygodność i rzetelność usług. Oczekuje i domaga się jednocześnie obsługi kulturalnej i na wysokim poziomie. W ten sposób przypomina niejako, że to on, jako potencjalny klient, a nie po prostu klient, tego profesjonalizmu oczekuje. Ta subtelna zadawałoby się różnica musi być przypominana tym wszystkim, którzy w świadczeniach usług turystycznych upatrują jedynie korzyści materialnych. Tylko spojrzenie na turystykę poprzez turystę, przy zachowaniu pełnego profesjonalizmu usług, wydaje się stanowić gwarancję powodzenia, a w efekcie sukcesu ekonomicznego.

Szczególnie osoby starsze wykazują wyczulenie na sposób ich obsługi. Zwracają uwagę tak na kulturę osobistą, wiedzę merytoryczną pracownika turystyki, jak i na sposób potraktowania jego, jako osoby wyjątkowej. Badania rynku wykazują, że to właśnie ludzie starsi przeznaczają znaczną część dochodów na wyjazdy zdrowotne, turystykę pielgrzymkową, poznawczą, sentymentalną, turystykę aktywną czy kulturalną. Kierunek taki, jak przewidują prognozy, będzie się utrzymywał nadal, a w przypadku Polski będzie miał tendencję zwyżkową.[1]

Wyjazdy w ramach turystyki zdrowotnej, obok turnusów w typowych miejscowościach uzdrowiskowych, koncentrują się najczęściej na terenach górzystych, w rejonach leśnych i w sąsiedztwie zbiorników wodnych. Warunki klimatyczne, ale także przygotowanie bazy i fachowych kadr, decydują o koncentracji turystów na danym terenie przez cały rok, albo tylko w sezonie letnim bądź zimowym.[2]

Turystyka aktywna, przeciwstawna turystyce masowej, jako turystyka zrównoważona, uprawiana jest przez miłośników, znawców i tych wszystkich, którzy odczuwają wewnętrzną potrzebę oddawania się jej. Grupa turystyczna składa się zazwyczaj z kilku

[1] Por. poz. 1.
[2] Por. poz. 7.

czy kilkunastu osób, odznaczających się podobnymi zainteresowaniami, motywami, jak i wymaganiami odnoszącymi się do standardu i zakresu usług.[3]

Ogromnym walorem turystyki aktywnej jest to, że odbywa się ona w terenie otwartym, ekologicznie czystym, z dala od zimnych żelbetonowych osiedli mieszkaniowych, zgiełku, hałasu, tłoku i nerwowości. Stwarza to dogodne warunki do relaksu, regeneracji psychicznej i fizycznej. Bezpośredni kontakt z otaczającą przyrodą podczas marszu, spaceru, czy jazdy konnej, poruszając się rowerem, na nartach, itp. dostarcza ciągle zmieniających się wrażeń wzruszeń i innych oddziaływań. To teren narzuca określone aktywności i zachowania rekreacyjne. Intymność miejsc sprzyja zarówno kontemplacji, jak i jest siłą napędową do podejmowania różnych aktywności, na które trudno byłoby się zdobyć np. w środowisku stałego zamieszkania turysty.[4]

Szczególnie ludzie starsi, są niezwykle uwrażliwieni na otaczające ich piękno. Potrafią docenić koloryt jesiennych lasów na równi z pięknem szemrzących strumyków, szatą roślinną, pomnikami przyrody, itp. Wprowadzają ich one w fascynujący świat wzruszeń i zachwytu, dostarczają przy tym energii, pobudzają do działalności twórczej, przywracają chęć do życia. Umiarkowany ruch, w połączeniu z lekkimi ćwiczeniami gimnastycznymi ma poprawić giętkość, elastyczność, ruchomości stawowe oraz poprawić prawidłową postawę ciała. Wysiłek fizyczny ma wpłynąć na poprawę funkcjonowania narządów wewnętrznych. Te proste ruchy lokomocyjne powinny właśnie odbywać się w terenie czystym, pozwalającym przeplatać konieczne ćwiczenia oddechowe okresami odprężenia i wypoczynku. Terapia tlenowa w mieszanych zdrowych lasach jodłowo-bukowych, w połączeniu z doznaniami wewnętrznymi, jakich dostarcza urozmaicony teren penetracji, jest jakby dopełnieniem aspektów zdrowotnych turystyki geriatrycznej.[5]

Żywy marsz, równomierna, spokojna jazda na rowerze czy wędrówki narciarskie po trasach do tego przygotowanych powinny, zapewniając równowagę w przyrodzie, dostarczyć zarazem turystom minimum koniecznej aktywności fizycznej. Jeżeli przy tym wędrówki piesze i rowerowe zyskują ciągle nowych sympatyków do ich uprawiania, to narciarstwo nizinne ciągle jeszcze oczekuje na szersze rozpropagowanie. Prostota poruszania się na nich sprawia, że uprawiać je może każdy, niezależnie od wieku, płci i sprawności fizycznej. Z tych powodów narciarstwo nizinne, dzięki umiarkowanej intensywności, uprawiane na świeżym, wolnym od zanieczyszczeń terenie, jest zachowaniem rekreacyjnym coraz częściej docenianym przede wszystkim przez tych, którzy uznają i realizują zdrowy styl życia.[6]

Wraz z rozwojem dużych aglomeracji miejskich wzrasta jednocześnie zapotrzebowanie ludzi w nich żyjących na kontakt z urozmaiconym krajobrazem i mało przekształconą przez człowieka naturalną przyrodą. Ta ucieczka, choćby chwilowa, od uciążliwości życia w tych sztucznych środowiskach pracy i życia codziennego jest również niepowtarzalną szansą dla społeczności lokalnych, żyjących na terenach postrzeganych przez mieszkańców miast jako tereny wypoczynkowe.

Zarówno turyści, jak i organizatorzy czy usługodawcy turystyczni muszą respektować przy tym w swych dążeniach zrównoważony, kontrolowany rozwój tych terenów. Polega to, najogólniej mówiąc, na stworzeniu turystom możliwości do wypoczynku,

---

[3] Por. poz. 2.
[4] Por. poz. 4.
[5] Por. poz. 3.
[6] Por. poz. 4

przy zachowaniu naturalnych i kulturowych wartości środowiska, w którym turyści przebywają.[7]

Starania regionalnych społeczności lokalnych powinny jednak nie tylko zmierzać w kierunku stworzenia możliwości zaspokojenia rosnących potrzeb mieszkańców aglomeracji miejskich, ale i w kierunku zaspokojenia własnych potrzeb ekonomicznych i szerszych, wielorakich celów społecznych, uwzględniających również potrzeby młodzieży wiejskiej. W ten sposób, dzięki styczności i wzajemnemu przenikaniu się kultury miejskiej z tradycyjną kulturą wiejską, dzięki różnym kontaktom obu społeczności, mieszkańcy wsi szybciej zniwelują różnice kulturowe i cywilizacyjne. Kontakty te powinny również w konsekwencji doprowadzić do przekonania, że uczestnictwo w różnych formach aktywności rekreacyjnej jest przejawem nie tylko miejskiego stylu życia czy mody, ale i wyrazem świadomości potrzeb higienicznego, zdrowego, aktywnego i kulturalnego spędzania czasu wolnego.[8]

Można by w tym miejscu zadać sobie pytanie, dlaczego akurat w kręgu tych rozważań znalazł się Magurski Park Narodowy, czy odznacza się on w jakiś szczególny sposób walorami turystycznymi w stosunku do innych podobnego typu miejsc, czy jest w należytym stopniu przygotowany na przyjęcie turystów i wreszcie, chyba najważniejsze pytanie, czy turyści zechcą w większym stopniu, niż to obserwuje się obecnie, spędzać tutaj swój czas wolny w weekendy, a z czasem i podczas urlopów i wakacji? Odpowiedź na te pytania nie może być jednoznaczna. Przykład ten ma wskazać jednakże na wielorakie możliwości, jakie w tym względzie pojawiają się przed organizatorami turystyki i społecznościami lokalnymi.

Zgodnie z klasyfikacją atrakcyjności turystycznej Polski zaproponowaną przez J. Wyrzykowskiego[9] Beskid Niski został ujęty jako znaczący obszar turystyczny, na którym dominującym walorem są funkcje krajoznawczo-wypoczynkowe. Biorąc pod uwagę i to, że w otoczeniu Magurskiego Parku Narodowego występują liczne pojedyncze, zabytkowe obiekty architektury sakralnej (cerkwie, kapliczki, kościoły, krzyże), stare kamienne nagrobki, cmentarze, chałupy łemkowskie i inne ślady dawnej działalności kulturowej mocno osadzone w charakterystycznym krajobrazie, wybór padł nieprzypadkowo właśnie na te tereny.

Ta piękna kraina lesistych wzgórz i opuszczonych dolin, z ciekawym rezerwatem krajobrazowym *Kornuty* i interesującymi formami skalnymi, wśród których osobliwością jest tzw. *Diabli Kamień* uznany za pomnik przyrody nieożywionej, stanowi istotne uzupełnienie walorów parku, stanowiąc jednocześnie interesujący cel wyjazdów turystycznych.

Obszary te znajdują się w dodatku w krajobrazie zbliżonym do naturalnego. Spotka się tu zarówno rośliny subalpejskie, jak i wschodnio- i zachodniokarpackie, około 35 gatunków ssaków, a wśród 137 gatunków ptaków występują: bocian czarny, orzeł przedni i orlik krzykliwy, który jest jednocześnie symbolem parku.[10]

Ten przyrodniczy kalejdoskop sprawia, że tereny te odznaczają się doskonałymi warunkami do uprawiania zarówno wędrówek pieszych i rowerowych, jak i sportów wodnych, narciarstwa nizinnego i zjazdowego oraz rajdów konnych.

---

[7] por. poz. 6.
[8] Por. poz. 2.
[9] Por. poz. 7, s. 240-252.
[10] Por. poz. 8.

Świadomie i celowo nie proponujemy tu takich interesujących i modnych dziedzin aktywności, jak np. lotniarstwo, loty balonami, itp., bowiem teren ten, jak chyba żaden inny, jest odpowiedni właśnie dla zrównoważonego rozwoju, jak i wypoczynku z myślą o określonej grupie ludzi. Upatrujemy tu zatem ogromnych możliwości propagowania i rozwoju turystyki aktywnej dla osób starszych, inaczej mówiąc – turystyki geriatrycznej. Skłaniają do takich sugestii typowe dla Beskidu Niskiego góry, które, zaliczając się do niskich i średnich, liczą sobie od 380 do niewiele więcej niż 800 m. npm. Na główną część parku składa się Magura Wątkowska, z kulminacjami na Wątkowej (847 m npm.) Magurze (842 m npm.) i Kornutach (830 m npm.).[11]

Niepowtarzalne imprezy folklorystyczne z udziałem dawnych mieszkańców tych ziem, imprezy muzyczne i inne, są wielkim i interesującym spotkaniem kultur społeczności polskiej, słowackiej, ukraińskiej i łemkowskiej, jak i celem przyjazdów turystycznych. Atrakcyjność pobytu wypoczynkowego na tych terenach w sposób znaczący wzmacniają leżące w najbliższym sąsiedztwie: Biecz, Gorlice, Bóbrka, Krosno, Jasło, czy nieco dalej leżące: Krynica, Tarnów, Rzeszów i Sanok.

Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego na lata 1996 – 2004 zakłada wydzielenie pięciu stref zwiększonej aktywności administracji rządowej i władz samorządowych. Tereny górzyste, wchodzące w skład jednej z pięciu stref rozwoju, odznaczają się możliwościami rozwoju wszystkich zaproponowanych grup produktów. Są nimi: turystyka objazdowa, turystyka specjalistyczna, turystyka tranzytowa i przygraniczna, turystyka wypoczynkowa, turystyka wiejska.[12] Można by powiedzieć, że strategię tę opracowano z myślą o Magurskim Parku Narodowym.

Jak wskazują wyniki badań statystycznych, wydatki Polaków w ramach turystki krajowej szacowane są na ponad 15 mld złotych. W rejonach, w których są one ponoszone stają się ważnym elementem dochodów władz samorządowych, podmiotów gospodarczych i samych mieszkańców.[13]

Inne badania dowodzą, że atrakcyjność obszarów przyrodniczych dla turystyki wzrasta gwałtownie wraz z uznaniem ich za obszary chronione. Tak więc powołanie parku narodowego, obok ochrony przyrody, pełni również funkcję marketingową, promującą dany obszar. Walory środowiska przyrodniczego i kulturowego, jak pisze St. Liszewski *...decydowały i nadal decydują o skali rozwoju turystyki w Polsce, są one również jednym z głównych składników produktu turystycznego naszego kraju.*[14] Przewiduje się przy tym, że w ciągu najbliższych 10 lat udział w wyjazdach Polaków zwiększy się z obecnych 29% do 55%. Jednocześnie będą wzrastać wydatki na wypoczynkową turystykę krajową.[15]

Samorządowy związek gmin, działający na terenie dwóch województw: krośnieńskiego i nowosądeckiego, powinien - jak sądzimy - włączyć w większym stopniu niż to jest obecnie, do obszaru swoich zainteresowań Beskid Niski, a w szczególności Magurski Park Narodowy. Propozycje te powinny tym bardziej znaleźć zrozumienie, że sugestia rozwoju turystyki aktywnej, przyjaznej środowisku, nie wymaga ani zbytnich nakładów finansowych ani też, co ważne, ingerencji w środowisko naturalne inwestycjami uciążliwymi dla tego środowiska.

---

[11] Por. ibidem.
[12] Por. poz. 7.s. 67-75.
[13] Por. poz. 5.
[14] Por. poz. 7,s.115.
[15] por. ibidem, s. 68.

Indywidualni właściciele pensjonatów, kwater prywatnych, gospodarstw agroturystycznych, campingów itp. nie są w stanie sami zapewnić właściwego rozwoju produktu turystycznego. Dysponując ograniczonymi możliwościami prowadzenia działalności marketingowej i promocyjnej, powinni dążyć do przystąpienia do samorządowego związku gmin, czy zrzeszenia się w innego rodzaju branżowe stowarzyszenia lokalne. Jest to, jak się wydaje, warunkiem rozwoju, tym samym sprzedaży produktu turystycznego. Wymownym argumentem przemawiającym za opłacalnością podejmowania wysiłków w tym kierunku są ostatnie wyliczenia statystyczne. *W 1997 roku w wyjazdach z jednym co najmniej noclegiem uczestniczyło 63% mieszkańców Polski. Szacunki na rok 1999 wskazują, że 66 % mieszkańców spędzi przynajmniej jedną noc poza miejscem zamieszkania. Szacuje się, że Polacy w 1997 roku odbyli 86,7 mln krajowych podróży przynajmniej z jednym noclegiem. Prognozy mówią, że liczba ta może wzrosnąć do 90,5 mln w 1999 roku.*[16]

Przedstawione w tym miejscu dane wskazują jednoznacznie na opłacalność przekształcenia, w rejonach atrakcyjnych turystycznie, wsi czy indywidualnych kwater bądź pensjonatów na bazę noclegową służącą turyście. Zainteresowania społeczności lokalnych powinny wynikać ze spodziewanych korzyści ekonomicznych, płynących ze świadczenia usług turystyczno-wypoczynkowych.

Bliskość terenów turystyczno-wypoczynkowych Magurskiego Parku Narodowego w stosunku do aglomeracji miejskich i przejść granicznych ze Słowacją, a także dogodne połączenia drogowe dają możliwości wypoczynku również tym, którzy sobie na to mogą pozwolić jedynie w czasie krótkich weekendowych przyjazdów. Na drogach prowadzących do potencjalnych wsi wypoczynkowych, czy baz wypadowych odbywa się niezbyt duży, tym samym mało uciążliwy ruch kołowy. Drogi te, w wielu miejscach wymagają remontów i modernizacji. Konieczną inwestycją jest także wydzielenie parkingów strzeżonych i miejsc piknikowych wraz z małą gastronomią w miejscach, z których turyści będą rozpoczynać swoje wędrówki, czy je kończyć.

Wydzielenie i oznaczenie tras do turystyki rowerowej, narciarskiej, a także jazdy konnej, to inwestycje nie wymagające wielkich nakładów pracy ani środków finansowych. Z tych powodów powinny one, w dobrze pojętym interesie własnym, zostać podjęte przy aktywnym udziale samych mieszkańców.

Promocja tych terenów, jako centrum turystyki zdrowotnej, zrównoważonej, jak również geriatrycznej, staje się wyzwaniem dla samorządów lokalnych, ale i szkół kształcących kadry turystyczne oraz wszystkich tych, którzy w przyszłości chcą czerpać korzyści ze świadczenia usług turystyczno – wypoczynkowych.

Sądzić należy, że walory wypoczynkowe tych terenów, jak i coraz większe zainteresowanie nimi mieszkańców miast, powinny stać się ideą ekonomiczną, która motywowałaby zainteresowanych do wykupywania czy dzierżawienia terenów pod budowę pensjonatów wypoczynkowych, a już mieszkającym gospodarzom, do adaptacji części swoich budynków mieszkalnych na pokoje do wynajęcia. Wydzielenie przy tym, na początek, miejsc parkingowych czy miejsc pod przyczepy campingowe, może stać się zaczątkiem przyszłej, szerszej działalności na polu usług turystyczno – wypoczynkowych.

Baza noclegowa i jej jakość jest podstawą zatrzymania turysty na dłużej. Dobra reklama, perfekcyjna obsługa i usługa jest warunkiem objęcia ofertą również turystów zagranicznych. Możliwość uzyskiwania dodatkowych dochodów ze świadczenia usług

[16] Por. poz. 5, s. 5

turystycznych nie wyczerpuje się na noclegach czy wyżywieniu. Liczne drobne zakłady produkcyjne, przemysł pamiątkarski, twórczość ludowa, handel, usługi, itp., mogą stać się szansą zmniejszenia, występującego na tych terenach, bezrobocia.

Z punktu widzenia aktywizacji tych terenów oraz rynku pracy i usług, niebagatelne znaczenie ma i to, że zaproponowane formy aktywności wypoczynkowych, uwzględniające przede wszystkim osoby starsze, mogą odbywać się przez cały rok. Istniejące obiekty wczasowo-sanatoryjne, uzupełnione o sieć kwater prywatnych, a przede wszystkim wzbogacone o pensjonaty prowadzone przez przygotowanych specjalistów w zakresie zajęć profilaktycznych z osobami starszymi, mogą być nie tylko szansą aktywizacji tych terenów, ale i niepowtarzalną szansą dla absolwentów szkół turystycznych, wywodzących się właśnie z tych rejonów. Stwarza to rozległy prywatny sektor usług w zakresie odnowy biologicznej, prowadzony z myślą o osobach, które chcąc żyć w jedności ducha i ciała, w zgodzie z upływającym czasem i zmianami inwolucyjnymi, oczekują na tego rodzaju oferty i gotowe są za nie również zapłacić.

Piśmiennictwo

1. Gaworecki Wł.: Turystyka, PWE, W-wa 1998.
2. Łobożewicz T.: Rekreacja i turystyka ludzi w starszym wieku. IWZZ, W-wa 1988.
3. Rekreacja ruchowa osób starszych. (W:) H. Szwarc, R. Wasilewska, T. Wolańska (red.). Skrypt AWF, W-wa 1984.
4. Rut J.: Turystyka i rekreacja (dla pracy i wypoczynku). Koraw, Rzeszów 1998.
5. Stan i kierunki rozwoju polskiej turystyki w latach 1997 –1999. Raport UKFiT, W-wa 1998.
6. Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego Polski. Raport końcowy. W-wa 1997.
7. Turystyka szansą rozwoju kraju. Materiały pokongresowe. Warszawa 1996.
8. Wojewoda K: Magurski Park Narodowy. Mapa turystyczna wraz z opisem. Lipiec 1997.

KAZIMIERA ORZECHOWSKA-KOWALSKA, ROMAN KOWALSKI

TURYSTYCZNE SZLAKI KULTURY JAKO PRZYKŁAD INTEGRACJI REGIONÓW EUROPY

Rzeczywistość polityczna i ekonomiczna, w jakiej znalazła się Europa Środkowa na początku lat dziewięćdziesiątych spowodowała inne spojrzenie na działalność gospodarczą. Transformacja oznacza w tym przypadku wprowadzenie reguł gospodarki rynkowej. Jej rola stopniowo wzrasta, co w praktyce należy odczytać m.in. jako integrowanie się w pewnej mierze gospodarek poszczególnych państw i regionów europejskich. Proces ten przebiega najszybciej w krajach należących do Unii Europejskiej (traktat z Maastricht). Polska dołącza do krajów europejskich, będąc w podobnie trudnym położeniu, jak państwa Europy Zachodniej po zakończeniu działań II wojny światowej. Jednakże istnieje element więzi wewnątrzeuropejskich, który nie utracił nigdy swej wymiernej wartości. Jest nim dziedzictwo kulturowe. Wynika ono ze wspólnych korzeni cywilizacji łacińskiej. Jej rozwój trwa co najmniej dwa tysiące lat, a Polska wnosi do niego znaczący wkład. W tym kontekście państwo polskie zawsze było częścią Europy, a jego rzekomy powrót należy rozumieć jako szerokie udostępnienie innym dóbr tutaj wykreowanych.

W procesie wymiany kulturalnej szczególne znaczenie posiada turystyka. Jest ona czynnikiem przemian społecznych i kulturowych zachodzących w regionach odwiedzanych przez turystów[1]. Fakty te zostały dostrzeżone również m.in. przez Radę Europy. Pod koniec lat osiemdziesiątych powołano instytucję pn. Szlaki Kultury Europejskiej (*European Cultural Routes*), mającą na celu rozwój „świadomej turystyki", podnoszenie poziomu znajomości kulturowego i historycznego dziedzictwa Europy[2]. Efektem jej prac stały się koncepcje kilkunastu tras europejskich, łączących obiekty o podobnym rodowodzie czy pełnionych funkcjach.

Początkiem prac przy tworzeniu szlaku kulturowego staje się odnalezienie wiodącej idei, wokół której powstaje ten produkt turystyczny. Mogą go stanowić np. różnorodne obiekty zabytkowe. Równie istotne jest także stworzenie dokumentacji, oprawy szlaku i jego otoczenia oraz uatrakcyjnienia form przekazu turystom.

Z perspektywy planowania przestrzennego i marketingu tworzenie szlaków kulturowych może powodować np.:

---

[1] Przecławski K.,1996, Człowiek a turystyka, Zarys socjologii turystyki, AL. BIS, Kraków.

[2] Fisher R.,1995, Wspólnota Europejska, Rada Europy i inne potencjalne źródła pomocy finansowej i technicznej dla kultury w Polsce w: Zarządzanie kulturą (seminarium), Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.

- deglomerację ruchu turystycznego (wyznaczenie nowych obszarów aktywności turystycznej),
- połączenie w całość pojedynczych zabytkowych obiektów - tworzenie nowego produktu,
- zwrócenie się ku innym segmentom rynku turystycznego.

Przy konstruowaniu szlaków kulturowych cele turystyczne mogą być sprowadzone do następujących kategorii:

- jednorodność dziedzictwa (np. style architektoniczne),
- wspólne idee (np. wolnościowe),
- osoba - postać (np. Fryderyk Chopin),
- wierzenia , religie,
- aktywności (np. naukowe, edukacyjne, handlowe).

Ze względu na zasięg szlaki można podzielić na:

- światowe,
- kontynentalne (np. europejskie),
- krajowe (np. odcinek polski),
- regionalne.

Szlaki krajowe mogą mieć charakter lokalny lub też występować na obszarze miasta. Mogą stanowić istotny element promocji kraju na rynkach międzynarodowych.

Współcześnie turystyka kulturalna staje się bardzo ważną formą aktywności człowieka. Ukazuje historię państw, narodów, ośrodków osadniczych. Uczy tolerancji, poszanowania godności i szacunku dla odmiennych zachowań. Jest ona dobrym sposobem na odkrywanie dróg, na których kształtowała się tożsamość mieszkańców naszego kontynentu na przestrzeni tysiącleci. Rozpatrując turystykę kulturalną na płaszczyźnie gospodarczej należy stwierdzić, iż staje się ona czynnikiem aktywizującym społeczności lokalne. Powiększa rynek pracy dając zatrudnienie w usługach turystycznych.

Uwzględniając powyższe przesłanki w 1987 roku Rada Programowa Europejskich Szlaków Kulturowych zaproponowała koncepcję dziesięciu Szlaków, które miały spełniać następujące założenia[3]:

- przyczyniać się do uświadomienia wspólnej wielowiekowej tożsamości,
- chronić i zachowywać kulturalne dziedzictwo,
- podkreślać indywidualne prawa każdego państwa, narodu, społeczności,
- kultywować tolerancję i solidarność wśród społeczności lokalnych.

Do tej pory powstały:

- Szlak Santiago de Compostella (1987) - tzw. Szlak pielgrzymkowy łączący opactwa z terenów Hiszpanii i Francji,
- Szlak Wiejski (1987) - chroni dziedzictwo kulturowe wsi Luksemburga, Walonii w Belgii, Larraine we Francji i Landu Saar w Niemczech,
- Szlak Jedwabny (1988) - przebiegający przez Hiszpanię, Francję, Włochy a następnie przez kraje azjatyckie takie jak: Turcję, Syrię, Irak, Iran, Turkmenistan,

[3] The Council of Europe and the cultural heritage, information document, 1991, Strasburg.

Uzbekistan, Kirgistan, Mongolię, Chiny, Koreę i Indie. Istnieją propozycje włączenia do tego szlaku kilku innych państw: Portugalii, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Grecji. Jest możliwość poszerzenia go o Polskę i dawną Jugosławię. Idea tworzenia tej trasy jest szczególnie popierana przez UNESCO i WTO, ze względu na łączenie kultur Zachodu i Orientu,

- Szlak Kultury Barokowej (1988) - obejmuje obiekty na obszarze Portugalii, Hiszpanii, Włoch, Malty, byłej Jugosławii, Austrii, Węgier, Słowacji, Czech i Polski. UNESCO proponuje dołączyć do tej trasy zabytki architektury barokowej usytuowane na terenie Ameryki Łacińskiej,
- Szlak Cysterski (1990) - wytyczony został na terytorium europejskim, obejmując opactwa francuskie oraz polskie (Małopolska) i Wrocław, Gdańsk, Warszawa. Wśród turystów zyskał on największą popularność,
- Szlak Mozarta (1991) - jego koncepcja narodziła się na seminarium nt. "Europejska wymiana w czasach Mozarta", które odbyło się w Pradze. Oprócz tego miasta, na jego trasie leżą Salzburg i Wiedeń,
- Szlak Wikingów - obejmuje trasy dawnych wypraw tych skandynawskich ludów,
- Szlak Celtycki (1991) - składa się z pięciu samodzielnych tras o odrębnych tematykach, lecz łączy je spuścizna kulturowa Celtów. Przebiegają one przez regiony: dorzecza górnego Dunaju, północnych Włoch, doliny Rodanu, Burgundii i Irlandii,
- Szlak Kultury Lombardów (1991) - prowadzi przez Włochy, byłą Jugosławię, Austrię, Niemcy, Czechy i Słowację,
- Szlak Hanzeatycki (1991) - obejmuje miasta krajów północnej, środkowej i wschodniej Europy, zrzeszone w średniowiecznej Hanzie.

Zaistniał również projekt powołania szlaku Henricha Schickhardta, architekta działającego w epoce renesansu (szwabski Leonardo da Vinci) na terenie Niemiec i Francji.

W planach wytyczenia wielu tras kulturowych niejednokrotnie jest ujmowana Polska. Kraj o niewątpliwie znaczącym dorobku w sferze kultury europejskiej, jak i światowej. Dzięki tranzytowemu położeniu istnieje przynajmniej teoretycznie łatwość dotarcia do uznanych walorów tutaj występujących. Jednak zauważa się brak spójnego zarządzania czy koordynacji poczynań poszczególnych decydentów. Również jest konieczne przeznaczanie dużych środków finansowych na utrzymanie i zagospodarowanie samych obiektów zabytkowych, jak i przystosowanie do pełnienia funkcji turystycznych zabudowań im towarzyszących. Idea europejskich szlaków kulturowych jest koncepcją łączenia regionów o różnym stopniu rozwoju położonych w wielu krajach. Stąd finansowanie takich przedsięwzięć musi częściowo pochodzić ze źródeł zewnętrznych (np. fundusze celowe Unii Europejskiej).

Polska może uczestniczyć w co najmniej kilku projektach: poza Cysterskim - w szlaku Barokowym, Pielgrzymkowym, Hanzeatyckim, Wiejskim. O terytorium naszego kraju powinien być wydłużony Szlak Celtycki (zwłaszcza w świetle ostatnich odkryć), a Szlak Jedwabny także i tutaj powinien mieć swoje odgałęzienie.

Wśród dotychczas projektowanych tras istnieje możliwość wytyczenia nowych, zwłaszcza takich, które łączyłyby regiony Europy Środkowej i Wschodniej. Spośród nich ważną rolę winien spełniać np. Szlak Słowian.

Duży wkład w kulturę europejską wnosiły osoby duchowne. Ich działalność prowadzona głównie w obrębie klasztorów czy zakonnych opactw wywarła ogromny wpływ na

rozwój intelektualny mieszkańców ówczesnej Europy. Przykładem mogą być dokonania mnichów z zakonu benedyktynów - Szlak Kultury Benedyktyńskiej.

Historia zakonu benedyktyńskiego jest niezwykle ciekawa, co wynika z jej złożoności.

Początki są związane z osobą św. Benedykta (w roku 1980 obchodzono 1500 lecie jego urodzin). Można stwierdzić, iż historia średniowiecznej Europy to w dużej mierze dzieje wdrażania w życie reguły św. Benedykta (ora et labora!). Miała ona zastosowanie w wielu dziedzinach, jak religia, gospodarka czy architektura. Jej wpływ był tak znaczący, że okres pomiędzy VI a XII stuleciem otrzymał nazwę „wieków benedyktyńskich".

Szlak Kultury Benedyktyńskiej winien łączyć obiekty znajdujące się na obszarze następujących państw:

- Włochy - Monte Cassino - początek szlaku,
- Szwajcaria, Francja, Hiszpania,
- Wielka Brytania,
- Niemcy,
- kraje Europy Środkowej (np. Polska).

Włączenie Polski w ten szlak kulturowy jest podyktowane m.in. ważnymi rocznicami, które były obchodzone w ostatnich latach – 950 - lecie osiedlenia zakonu benedyktyńskiego w Polsce (1994 rok) oraz 50- lecie powrotu zakonników do opactwa w Tyńcu (1989 rok).

Spośród najważniejszych opactw Europejskiego Szlaku Kultury Benedyktyńskiej należałoby wymienić:

- Włochy - Monte Cassino, Como, Pomposa, Werona
- Szwajcaria - Sankt Gallen
- Francja - Cluny, Paray-le-Monial, Caen, Moissac, Vezalay, Saint Benoit-sur-Laire(Fleury), Conques
- Hiszpania - Burgos, Leon, Silos, Oviedo
- Wielka Brytania - York, Harrow, Wearmouth, Canterbury, Londyn, Worcaster
- Niemcy - Fulda, Hersfeld, Lorsch, Hildesheim, Maria Laach, Hirsau, Kolonia
- Czechy - Praga, Sazawa
- Węgry - Pannonhalm, Jak, Lebeny
- Polska - Lubin, Staniątki, Tynieç (na przestrzeni wieków do kasacji w XIX stuleciu Zakon działał w 41 ośrodkach).

Utworzenie tego szlaku przyczyniłoby się do lepszego poznania dziejów Zakonu i jego dorobku w sferze kultury materialnej i duchowej. Wpłynęłoby również na ożywienie kulturalne, intelektualne czy gospodarcze lokalnych społeczności oraz zamieszkałych przez nie regionów. Rozwój szlaku stałby się elementem integrującym narody europejskie i mógłby być krokiem na drodze do jednoczenia się Europy. Jego powstanie wiązałoby się także z renowacją czy nawet odbudową wielu opactw, które niejednokrotnie powstawały w dobie epoki romańskiej.

Ze względu na rozległość oddziaływania Szlak Sztuki Monarchii Habsburskiej może wiązać ze sobą wiele krajów Europy. Była to jedna z najdłużej panujących dynastii na tym kontynencie (1273 - 1918). Nazwa jej wywodziła się od właścicieli zamku Habs-

burg w Argowie (X w). Pierwszym panującym był Rudolf I (1273 - 1292), a ostatnim Karol I (1916 - 1918).

Pod władzą tej dynastii znajdowała się większość nowożytnej Europy (Niemcy, Austria, Czechy, Niderlandy, Hiszpania, Węgry), a także, poprzez kraje kolonialne, państwa Ameryki Środkowej. Stworzono w ten sposób monarchię światową, „w której słońce nie zachodziło". Habsburgowie byli również spokrewnieni z licznymi dworami panującymi (np. z polskim).

Te związki genealogiczne istotne są dla zrozumienia idei potężnego mecenatu i fundacji różnorodnych zbiorów i muzeów habsburskich. Monarchię charakteryzowały policentryzm, heterogenność kulturowa i wielojęzyczność[4]. Pielęgnowali tradycję (np. odwoływanie się do idei rzymskiego cesarstwa, przyjęcie reguły burgundzkiego ceremoniału i obyczaju kultury rycerskiej), ale także popierali rozwój sztuki, tworząc wielkie i różnorodne projekty artystyczne (np. Maksymilian I, Rudolf II). Należy pamiętać, iż na habsburską świadomość kulturową wywarły największy wpływ, obok wzorców niemieckich, również włoskie, niderlandzkie i hiszpańskie.

Kolejną propozycją szlaku kulturowego, mogącego mieć znaczenie międzynarodowe i włączającego w jego zasięg Polskę, powinien być Szlak Najstarszych Wszechnic.

Powstałe w średniowieczu uniwersytety odegrały ogromną rolę naukową i kulturotwórczą. Są one charakterystyczne dla europejskiej tożsamości, będąc przykładem tworzenia więzi pomiędzy poszczególnymi krajami. Zwrócenie uwagi na znaczenie jakie odegrały w kreowaniu kultury europejskiej, ich kosmopolityczny charakter w czasach średniowiecza mogą być pomocne w odradzaniu się międzynarodowej współpracy między krajami w różnych dziedzinach.

W okresie średniowiecza na terenie Europy powstało ponad osiemdziesiąt uniwersytetów. Ich największe skupisko występowało na obszarze północnych i środkowych Włoch oraz we Francji i Hiszpanii. Część z nich jeszcze przed końcem wieków średnich, z różnych przyczyn, przestała istnieć. Do czasów współczesnych przetrwało niemal sześćdziesiąt, z których do propozycji szlaku zostało wybranych szesnaście. W grupie tej znajdują się najstarsze wszechnice z czternastu krajów oraz uniwersytety w Padwie i Lipsku, jako przykłady studium generale powstałe w wyniku secesji profesorów i studentów.

Szlak obejmowałby następujące obiekty zgodnie z chronologią ich powstawania: Bolonia, Padwa, Paryż, Oxford, Salamanka, Coimbria, Praga, Kraków, Wiedeń, Pecz, Heidelberg, Lipsk, Louven, Bazylea, Uppsala, Kopenhaga.

Cel edukacyjny szlaku winien się koncentrować wokół zagadnień rozwoju kultury umysłowej średniowiecza, przedstawiać historię wybranych wszechnic, ich sposób funkcjonowania (np. kierunki działalności, historię stopni naukowych, strukturę roku akademickiego, metod pracy, zwyczajów środowiska profesorskiego i studenckiego).

Następną propozycją szlaku kulturowego może się stać Europejski Szlak Kultury Krzyżackiej. Pozornie jego zasięg przestrzenny wydaje się być ograniczony do terytorium państwa polskiego. Świadectwem materialnym ich działalności są liczne obiekty architektoniczne (zamki), których na terenie Pomorza Wschodniego istniało około 120. Najbardziej okazale prezentują się zamki lub ich pozostałości w Malborku, Gniewie,

[4] Żygulski Z. jun., 1982, Muzea na świecie, PWN, Warszawa.

Reszelu, Nidzicy, Radzyniu Chełmińskim, Kętrzynie, Kwidzyniu. Dzięki swej monumentalności i wyniosłej architekturze stanowią zwartą stylistycznie grupę.

W roku 1999 przypada 150 rocznica śmierci jednego z największych kompozytorów muzyki romantycznej: Fryderyka Chopina. Z tego względu, w Polsce powinna narodzić się koncepcja szlaku nawiązującego do tej postaci. Był on twórcą 564 utworów, a jego działalność artystyczna charakteryzowała się dużą różnorodnością[5]. Wielu późniejszych kompozytorów czerpało inspiracje do swoich dzieł z jego muzyki, harmoniki, melodyki i ekspresji, ale także z repertuaru faktur, form i gatunków. Nawiązywali do ogólnej postawy i poetyki tzn. stosunku do tworzywa ludowego, pojmowania muzyki jako mowy dźwięków, dynamicznej równowagi. Jego przesłanie i idee zawarte w muzyce mają charakter ponadnarodowy. Niewątpliwie najwięcej śladów po tym kompozytorze znajduje się na terenie Polski oraz Francji (Żelazowa Wola, Warszawa, Duszniki Zdrój, Paryż). Ważną rolę w życiu artysty odegrał również pobyt na wyspie Majorce (Hiszpania). Byłaby to druga trasa europejska, związana z osobą twórcy muzyki klasycznej (pierwsza jest poświęcona Mozartowi).

Doniosłe zmiany geopolityczne, jakie dokonały się w środkowej i wschodniej części Europy na przełomie ostatniej dekady, stworzyły nowe możliwości dla istotnego zbliżenia i wzajemnej koordynacji rozwoju gospodarczego, społecznego oraz kulturalnego tej części kontynentu. Oznacza to także rozwój powiązań wewnątrzeuropejskich. Szczególną rolę może odegrać relatywnie szybki wzrost odtworzenia relacji międzyregionalnych.

W chwili obecnej, nowe impulsy i inne od dotychczasowych motywacje stwarzają możliwości powstania szerszych związków funkcjonalnych i przestrzennych, zarówno wewnątrzkrajowych, jak i międzynarodowych. Wstępnym krokiem winno być zatem „zniesienie" dotychczasowych barier granicznych. Stworzy to szansę wielostronnego, korzystniejszego i w perspektywie bardziej uporządkowanego rozwoju.

Takie właśnie założenia mogą się ziścić w realizacji europejskich szlaków kulturowych. Ta alternatywna forma turystyki ma za zadanie wskrzesić w mieszkańcach „starego kontynentu" ideę wspólnego dziedzictwa kulturowego i europejskiej tożsamości. Przyczynić się do zintensyfikowania współpracy międzynarodowej w różnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych. Płaszczyzna wymiany kulturalnej powinna się stać naturalną bazą dla jednoczącej się Europy[6].

Myślą przewodnią dla szlaków kulturowych tworzonych przez Radę Europy była i jest różnorodność[7]. Projektodawcy znajdują głęboki sens w owych trasach. Nie powinny być one jedynie sposobem na spędzenie wolnego czasu. Ich zadaniem jest przypomnienie podstawowych zasad, zagubionych w trakcie rozwoju cywilizacji. Rola wychowawcza szlaków winna prowadzić do uczenia tolerancji, przyczyniać się do szerzenia i utrwalania myśli pokojowego współżycia i koegzystencji poszczególnych krajów. Rada Europy sugeruje, iż ludzie podążający tymi szlakami powinni odkrywać nie znane sobie często kultury wraz z ich społecznościami, poznawać wspólną historię i dorobek materialny przeszłości.

Idea jednoczącej się Europy, tworzenia europejskich regionów powinna być realizowana poprzez uczestnictwo jej mieszkańców w różnych formach kultury. Taka szansa powsta-

---

[5] Encyklopedia Muzyczna, 1984, t. cd., PWM, Kraków.
[6] Hey B., 1993, „ Der Weg ist das Ziel: Historische Kulturrouten", Band 2,ETI Studien, Trier.
[7] „Routes" - newsletter on the Council of Europe Cultural Routes, nr1., 1993.

ła. Europejskie szlaki kulturowe zostały włączone w system powiązań międzynarodowych. Ich aktualna i przyszła rola w dużej mierze będzie wynikała z aktywności społeczności lokalnych. I w tym właśnie należy upatrywać powodzenie tego przedsięwzięcia.

Literatura:

1. Ciupek A.: Próba koncepcji europejskiego szlaku kulturowego śladami średniowiecznych uniwersytetów. Praca magisterska, AWF Kraków 1997.
2. Encyklopedia Muzyczna. PWM, Kraków 1984.
3. Fisher R.: Wspólnota Europejska, Rada Europy i inne potencjalne źródła pomocy finansowej i technicznej dla kultury w Polsce. W: Zarządzanie kulturą (seminarium), Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków 1995.
4. Hey B.: „ Der Weg ist das Ziel: Historische Kulturrouten", Band 2, ETI Studien, Trier, 1993.
5. Łyko K.: Europejski szlak kultury benedyktyńskiej - próba opracowania odcinka polskiego. Praca magisterska, AWF Kraków 1995.
6. Praca zbiorowa: Dziedzictwo kulturowe jako produkt turystyczny. Rękopis. MCK Kraków 1993.
7. Przecławski K.: Człowiek a turystyka, zarys socjologii turystyki. AL BIS, Kraków 1996.
8. „Routes" - newsletter on the Council of Europe Cultural Routes. Nr 1.1993.
9. The Council of Europe and the cultural heritage, information document. Strasburg 1991.
10. Żygulski Z. jun.: Muzea na świecie. PWN, Warszawa 1982.

BARTŁOMIEJ WALAS

PROBLEMY MARKETINGU REGIONÓW TURYSTYCZNYCH

Nie dla wszystkich jest jeszcze jasny proces wpływu turystyki na koniunkturę gospodarczą dla kilkunastu różnych dziedzin gospodarowania, jakie biorą udział w procesie organizacji i obsługi turystów i podróżnych[1]. Turystyka daje, po pierwsze, możliwość tworzenia nowych miejsc pracy, nowych zawodów, często dotychczas nie występujących w regionie budującym własny/e/ produkt/y/ turystyczny/e/. Po drugie, pobudza obroty finansowe w firmach turystycznych i paraturystycznych. Staje się swoistym eksporterem lokalnych dóbr i usług, przy czym wymaga przemyślanego rozwoju produktu, jego promocji i komercjalizacji.

Wszystkie efekty ruchu turystycznego koncentrują się w miejscowościach, gminach i związkach gmin turystycznych. Turystyka stanowi bardzo często jedną z najważniejszych dziedzin gospodarki lokalnej, będąc alternatywą uzyskiwania dochodów przez ludność i samorząd terytorialny.

Jeżeli turystyka występuje na terenach, w których brak jest rozwiniętego przemysłu, to stanowi ważne źródło zatrudnienia nadwyżek siły roboczej. Można w przypadku niektórych regionów Polski, takich jak Mazury czy Bieszczady, postawić hipotezę, że rozwój turystyki powinien być podstawową funkcją gospodarki regionu, głównie ze względu na walory środowiska przyrodniczego oraz brak możliwości inwestowania w przemysł na tych terenach.

Niemniej «postawienie» na turystykę, jako podstawową branżę gospodarczą jest procesem skomplikowanym i może nieść za sobą zagrożenia jej załamania się, ze względu na mnogość czynników stymulujących ruch turystyczny. Wśród przykładów takiego zjawiska można wymienić zmiany w modzie na produkt turystyczny, sytuację polityczną, wahania w wymienialności dewiz, ale również niedorozwój infrastruktury recepcyjnej i złą jakość obsługi, przemieszczenie ruchu w regiony konkurencyjne. Nawet inwazja komarów sprzed kilku laty w północnej Polsce ograniczyła ruch turystyczny, a recesja na rynku rosyjskim spowodowała lukę w obłożeniu hoteli, tradycyjnie goszczących tych turystów w Warszawie. Znane są w świecie przykłady bardzo poważnych trudności gospodarczych (niedawno w Egipcie), nawet całej gospodarki kraju, pod wpływem załamania się ruchu turystycznego. Zjawisko takie określane jest mianem

[1] Burzyński T., Wybrane problemy polityki turystycznej i strategii rozwoju turystyki, w: Lokalna polityka turystyczna i marketing, IT O/Kraków, Kraków, 1996.

«monokultury turystycznej», tzn. uzależnienia gospodarki regionu czy kraju wyłącznie od ruchu turystycznego.

Zjawisko to, choć występujące lub mogące wystąpić, nie ujawniło się dotychczas w krajach europejskich, ze względu na fakt, iż gospodarki europejskie nie są silnie uzależnione od turystyki.

Nadmierny napływ turystów może wreszcie wymagać podjęcia próby wprowadzenia polityki deglomeracji ruchu turystycznego, a więc przeniesienia go przynajmniej w regiony sąsiednie, a posiadające ten sam produkt.

Zmiany na rynku krajowym i zagranicznym wymuszają również działania dostosowawcze do zmieniającego się popytu turystów i podróżnych. Rozszerzany jest zakres oferowanych usług na rynku turystycznym, uwzględniający zmieniające się potrzeby zarówno turystów oraz poszerzających produkt turystyczny.

Turystyka współczesna staje się zjawiskiem skomplikowanym, wymagającym ciągłej obserwacji i permanentnej kontroli skuteczności prowadzonej polityki turystycznej, szczególnie z warunkach silnej konkurencji.

Różnorodne źródła podają, iż w ostatnich dwóch latach polscy narciarze wydali rokrocznie za granicą ponad 100 mln USD. Nie dyskutując na temat stanu infrastruktury narciarskiej w Polsce, należy na tę wielkość popatrzyć jako na kwotę utraconą przez lokalną gospodarkę turystyczną i ocenić gdzie i w jakim wymiarze można by część tych wydatków ponoszonych za granicą odzyskać.

Drugim przykładem prawdopodobnego scenariusza może być odpływ turystów zamożniejszych z wybrzeża Bałtyku (zatłoczenie, poziom cen nieadekwatny do jakości usług) i dyktujący obecnie warunki cenowe właściciele bazy noclegowej staną przed poważnym problemem ekonomicznym.

Inwentaryzując procesy, którym podlega aktualnie popyt i podaż turystyczna, wyszczególnić należy następujące zjawiska:

<u>Świat</u>

- W branży turystycznej na świecie zauważa się dwa podstawowe zjawiska:
  - integracji poziomej - konsorcja, fuzje firm o takim samym profilu działalności: np. touroperatorzy z touroperatorami, linie lotnicze z liniami lotniczymi,
  - integracji pionowej - łączenie się różnych podmiotów mogących współpracować: np. touroperatorzy z sieciami hotelowymi, z liniami lotniczymi, bankami, restauracjami.
- Generalnie następuje koncentracja kapitału, a sprzedaż ma coraz częściej charakter globalny (światowy).
- W zakresie zagospodarowania turystycznego podstawowe znaczenie ma aktualnie tak zwany rozwój zrównoważony, to znaczy nie ograniczający ale i nie pozwalający na zdominowanie przez jedną funkcję gospodarczą.
- W zakresie rozwoju produktów turystycznych następuje silne wiązanie ze sobą atrakcji historycznych i kulturalnych z branżą sprzedającą (TO i hotelami), włączanie się wszystkich lokalnych usługodawców w obsługę ruchu turystycznego.
- Następują negatywne zjawiska parakomercjalizacji usług turystycznych przez instytucje i podmioty, które nie posiadają do tego uprawnień, co rodzi konflikty w branży i poszerza obszar nieuczciwej konkurencji.

- Następuje silna konkurencja między hotelami i biurami podróży, gdyż te pierwsze zaczynają wchodzić na rynek touroperatorski, świadcząc pakiety usług innych niż hotelowe. To samo robią praktycznie wszystkie linie lotnicze. W rejonach o silnej recepcji turystycznej następuje dyktat cenowy ze strony hotelarzy.
- W Europie występuje silny branżowy samorząd gospodarczy (izby, zrzeszenia) o charakterze lobbystycznym, zrzeszający także innych, nieklasycznych usługodawców dla turystyki (restauratorzy, taksówkarze, handlowcy, banki).
- W komercjalizacji następuje poszerzanie sprzedaży przez nośniki informatyczne i «na odległość».
- W zakresie jakości obsługi administracja rządowa i samorząd terytorialny poszukują coraz różnorodniejszych form «zdopingowania» usługodawców do podnoszenia jakości obsługi i rozszerzania produktu.
- W systemie instrumentów finansowych, przy decentralizacji systemu podatkowego, coraz szerzej pozostawiane na szczeblu lokalnym podatki od sektora turystycznego pozwalają samorządowi terytorialnemu na zwrotne «wtłoczenie» części dochodów w turystykę (poszerzanie produktu i promocja).
- W zakresie badań i analiz kraje europejskie posiadają bardzo rozwinięte badania statystyczne, w tym wpływu turystyki na gospodarkę kraju.
- Podejmowanie decyzji o wyjeździe «w ostatniej chwili».
- Dominuje turystyka indywidualna, bez pośredników.

Polska

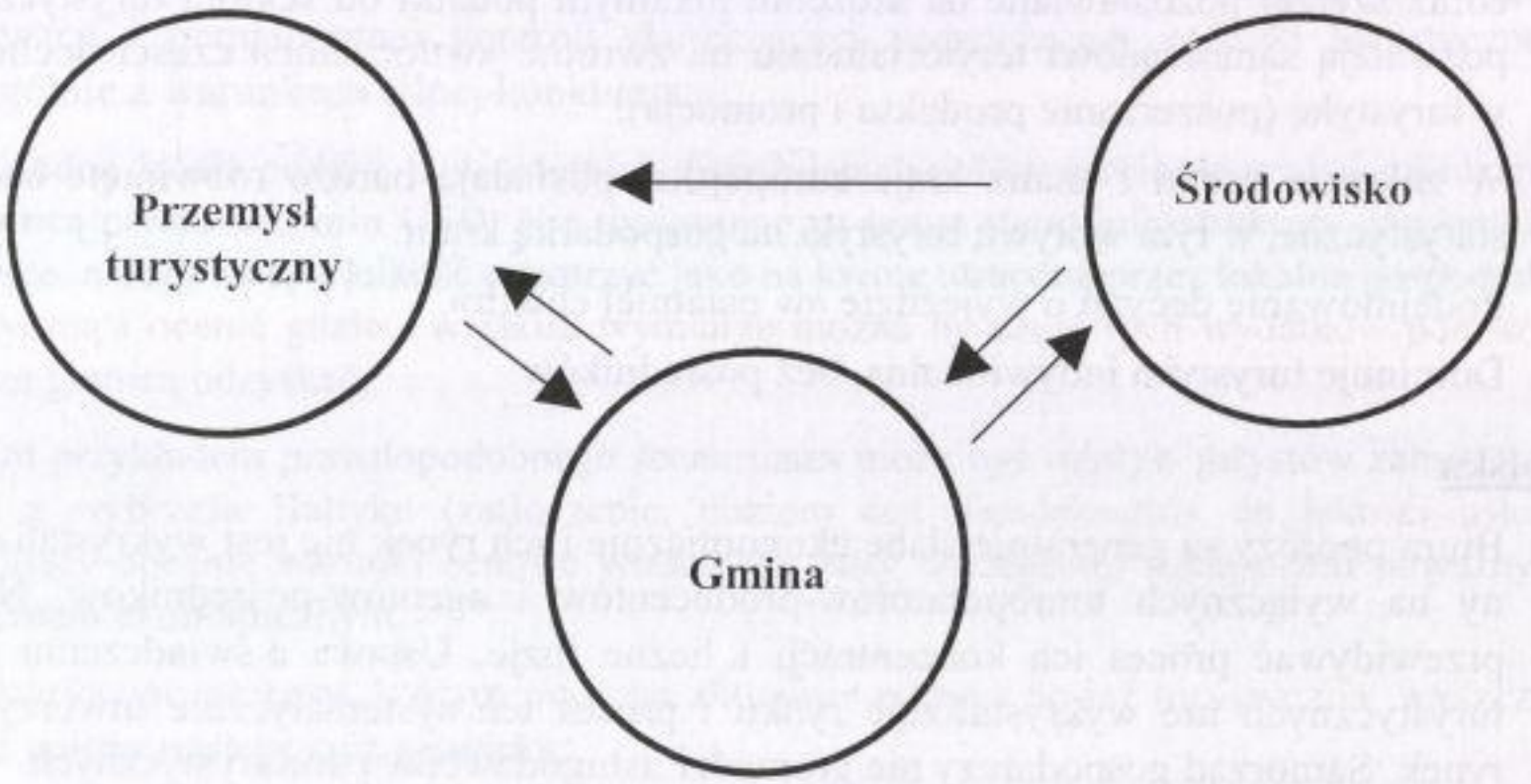
- Biura podróży są generalnie słabe ekonomicznie i ich rynek nie jest wykrystalizowany na wyłącznych touroperatorów-producentów i agentów-pośredników. Należy przewidywać proces ich koncentracji i liczne fuzje. Ustawa o świadczeniu usług turystycznych nie wykrystalizuje rynku i proces ten systematycznie utworzy sam rynek. Samorząd gospodarczy nie gromadzi usługodawców paraturystycznych.
- W hotelarstwie praktycznie brakuje inicjatyw łączenia się w konsorcja, sieci, łańcuchy. Nowe obiekty hotelowo-pensjonatowe są słabo skomercjalizowane. Występuje konflikt handlowy między hotelarzami a biurami podróży. Poza siecią Orbis, inne obiekty są niedostępne w CRS-ach (Centralne Systemy Rezerwacji). Inwestycje hotelowe są inwestycjami ciężkimi kapitałowo i aktualnie nie pozwalają na zwrot kapitału w przyjętym w hotelarstwie okresie czasu. Brak programu wspierania i rozwoju hotelarstwa rodzinnego,»ekonomicznego».
- Brak profesjonalnej Narodowej i Regionalnych Organizacji Turystyki powoduje wykonywanie szeregu zadań bezpośrednio przez administrację rządową i samorząd terytorialny, do których to nie powinno należeć.
- Istnieje konieczność permanentnego podnoszenia kwalifikacji kadr turystycznych.
- Występuje słaba znajomość rynku.

Podstawowym sukcesem gospodarki turystycznej w małych regionach jest zrozumienie przez wszystkie gospodarujące podmioty korzyści płynących z recepcji ruchu turystycznego. Niestety, proces ten jest w Polsce, mimo wyjątków, jeszcze w początkowej fazie. Podstawowym błędem jest postawa powierzania odpowiedzialności za rozwój produktu turystycznego wyłącznie podstawowym usługodawcom: hotelarzom, biurom podróży gastronomikom.

Koncepcja braku współdziałania w rozwoju gospodarki turystycznej funkcjonowała przed 20-30 laty w wielu państwach i na dłuższą metę nie przyniosła spodziewanych skutków: przerost infrastruktury powoduje «odpływ»turystów, środowisko przyrodnicze zostało zdegradowane a lokalna gospodarka nie rozwija się w pożądanym tempie.

Stąd też, w nowoczesnym postrzeganiu roli turystyki w regionach używa się terminu «zrównoważonego rozwoju», określającego respektowanie wszystkich elementów lokalnej gospodarki we wzajemnej, skoordynowanej współpracy. W wielu regionach i gminach Polski powstają strategie rozwoju gospodarki lokalnej i gospodarki turystycznej, lecz mają one podstawową wadę - nie zawierają studium wykonalności, tzn. nie wiadomo ile i gdzie należy znaleźć środki finansowe na ich realizację, a nawet bez analizy ekonomicznej nie są wdrażane. Tym zjawiskiem należy niestety obarczyć władze lokalne.

Stara koncepcja rozwoju turystyki



Turystyka zrównoważona



Można by podać w Polsce przykłady bardzo dużych miast, które nie potrafią rozwinąć lokalnego produktu turystycznego. Ale jest też szereg małych miast i miasteczek, które „eksplodowały" gospodarczo w ostatnich latach, mając szansę na sukces także w recepcji turystycznej.

Pozostaje pytanie: jak rozwijać regionalny produkt turystyczny, jak go promować i na jakich rynkach oraz kto i jak winien go komercjalizować?

Pojęcie regionu pojmowane jest różnorodnie: jako obszar wydzielony administracyjnie (np. województwo), historyczno-geograficznie (np. Małopolska, Mazowsze) lub wreszcie jako obszar turystyczny, posiadający identyfikowalne produkty turystyczne.

Przy takim rozumieniu regionu, z marketingowego punktu widzenia nie musi się on pokrywać z podziałem administracyjnym, a nawet nie musi znać granic państwowych (Tatry jako całość, Sahara, Skandynawia, Mazury, a nie olsztyńskie i suwalskie, itp.).

Grzechem wielu polskich miast, miasteczek czy regionów jest chęć bezpośredniej promocji i komercjalizacji, bez budowy «obrazu produktu turystycznego» na rynkach emisyjnych, bez oceny swej sytuacji na rynku (pozycjonowanie), bez chęci współpracy z regionami / miastami sąsiednimi, a stanowiącymi główny magnes przyjazdu do regionu. Nie można promować i komercjalizować Wieliczki bez Krakowa, Nowego Sącza bez Zakopanego, Legnicy czy Wałbrzycha bez Wrocławia czy Sudetów, Żelazowej Woli bez Warszawy, Kaszub bez Gdańska, itp., szczególnie na rynkach zagranicznych.

W rozwoju turystyki należy brać pod uwagę również ofertę konkurencji, poziom cen oraz obraz regionu, egzystujący w świadomości turystów.

Coraz liczniejszy wachlarz ulotek i wydawanych broszur promocyjnych, choć o znakomitej jakości druku, nie jest jednak skuteczny promocyjnie, właśnie ze względu na chęć samodzielności, bez wtopienia się w produkt silniejszy, a sąsiedni o wyraźnym USP (Unique Selling Proposition). Otrzymałem niedawno broszurę jednej z gmin, w wersji angielskiej i niemieckiej, ale dopiero po wnikliwej jej lekturze dowiedziałem się, że to gmina w byłym województwie skierniewickim. Natomiast wcale nie dowiedziałem się, że ona znajduje się w Polsce!!!

Pamiętajmy, że turysta wie o nas to co wie, a nie to co nam się wydaje, że wiedzieć powinien.

Gdyby przeprowadzić na rynkach europejskich badania obrazu turystycznego nawet całej Polski, to uzyskalibyśmy prawdopodobnie następujący obraz:

- kraj gdzieś daleko na wschodzie Europy,
- kraj biedny i niestabilny gospodarczo,
- zwiedzić można: Warszawę, Kraków, Oświęcim,
- wszechobecny folklor.

Wśród konsumentów o wyższej kulturze, obraz ten poszerzyłby się prawdopodobnie o:

- Białowieżę,
- Malbork,
- Zakopane.

Być może taka diagnoza jest przesadna, ale winna uzmysłowić, że nie na wszystkich rynkach możemy przebijać się z promocją używając terminów: Podtatrze, Ciechanowskie, Śląsk Opolski, Ziemia Dobrzyńska, itp. (przykłady przypadkowe).

W zakresie promocji współczesną tendencją jest jej koncentracja. Tak więc, na targach turystycznych państwa nordyckie prezentują się razem, Zamki nad Loarą (jako produkt

niezależnie od położenia administracyjnego), niekiedy Polska z Węgrami, wszystkie campingi Lazurowego Wybrzeża wydają wspólny folder, hotele w dworkach tworzą konsorcja, jedno logo i jeden katalog.

Nie wolno zapominać, że region czy miasto może mieć kilka produktów turystycznych, których znaczenia handlowe będą różne, w zależności od rynku.

Najprościej rynek można podzielić na:

- pobliski (dla turystyki weekendowej, drugich domów),
- regionalny lub ogólnokrajowy (dla turystyki długoterminowej),
- zagraniczny (precyzyjnie określając potencjalne kraje emisji),
- specjalistyczny (niezależny od dostępności, lecz od specyfiki produktu),

Wreszcie należy zdać sobie sprawę czy nasze produkty mogą być komercjalizowane przez touroperatorów czy też, będąc celem turystyki indywidualnej bez pośredników, wymagają odmiennych, specyficznych w odniesieniu do konsumentów, form promocji i komercjalizacji.

Biorąc pod uwagę występujące produkty turystyczne zapytajmy 20-30 profesjonalistów z branży o ich opinię o roli poszczególnych produktów na rynkach emisji ruchu turystycznego.

Przykładowe panele tego typu przeprowadzone zostały dla kilku gmin Małopolski Zachodniej.[2] Ocena w skali od 1 (najsłabsza przydatność produktu) do 5 (najsilniejsza przydatność produktu).

Zakopane

Produkty turystyczne	*rynek krajowy pobliski*	*rynek krajowy daleki*	*rynek zagraniczny*
Weekendy	5	3	2
Turystyka górska	4	5	4
Sporty zimowe	5	4	2
Pobyty wypoczynkowe	4	5	3
Turystyki kulturalna	2	3	4
Agroturystyka	4	4	3
Turystyka uzdrowisk.	1	1	1

[2] Słonina B,. Obraz turystyczny wybranych gmin Małopolski Zachodniej, praca magisterska pod kier. B.Walasa, Instytut Turystyki, AWF, Kraków, 1999.

Międzybrodzie Bialskie

Produkty turystyczne	*rynek krajowy pobliski*	*rynek krajowy daleki*	*rynek zagraniczny*
Weekendy	5	1	1
Turystyka górska	1	1	1
Sporty zimowe	2	1	1
Pobyty wypoczynkowe	4	5	1
Agroturystyka	1	1	1
Turystyka nadwodna	3	4	2

Może się więc okazać, że jeden z naszych produktów ma szansę rozwoju na rynku pobliskim, ale już nie na rynku ogólnokrajowym czy - tym bardziej - zagranicznym.

Innymi słowy, profesjonalna promocja i komercjalizacja wymaga ciągłej analizy zjawisk na rynku, selekcji produktów i instrumentów promocji czy komercjalizacji.

Wylansowanie nowego kierunku wyjazdów wymaga zazwyczaj 3-letniego okresu intensywnego i spójnego marketingu.

Punktem wyjścia do programu promocji i komercjalizacji produktu turystycznego powinna być próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki jest popyt rzeczywisty i potencjalny na analizowany produkt i na jakich rynkach?
2. W jakim stopniu produkt generuje ruch turystyczny?
3. Jaki jest obraz produktu na poszczególnych rynkach?
4. Jaka jest jego efektywność ekonomiczna dla usługodawców i lokalnej gospodarki?
5. Czy dalszy rozwój produktu nie zagraża całej gospodarce turystycznej?
6. Jak produkt jest promowany i czy jest wystarczająco skomercjalizowany?
7. Czy produkt posiada konkurencję i jest konkurencyjny?
8. W jakim kierunku rozwijać produkt?

W procesie rozwoju, promocji i komercjalizacji produktów turystycznych biorą udział dwa sektory: publiczny (samorząd terytorialny i pośrednio administracja rządowa) oraz prywatny (usługodawcy turystyczni i paraturystyczni).

Zadania dla obu sektorów można podzielić następująco:

Sektor publiczny

- tworzenie obrazu turystycznego regionu,
- strategia zagospodarowania przestrzennego,
- strategia zagospodarowania turystycznego,
- promocja inwestycji,
- monitoring gospodarki lokalnej, w tym turystycznej,

- stymulacja poszerzania produktu turystycznego,
- koordynacja promocji,
- stymulacja jakości usług,
- informacja turystyczna,
- promocja wewnętrzna i pomoc w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr.

Sektor prywatny

- tworzenie lokalnego produktu turystycznego,
- tworzenie miejsc pracy,
- promocja i komercjalizacja,
- poszerzanie produktu,
- inwestycje,
- integracja przedsiębiorców,
- ocena konkurencyjności produktu.

Karykatura wzajemnych relacji wygląda następująco: sektor prywatny chciałby dysponować środkami publicznymi na rozwój turystyki (w szczególności na promocję), a sektor publiczny ma pretensje o brak zaangażowania sektora prywatnego w przedsięwzięcia służące rozwojowi turystyki i jej promocji.

Obie postawy są błędne, gdyż z jednej strony sektor prywatny prowadzi i wspiera promocję, a z drugiej strony poprawa obrazu destynacji i inne instrumenty marketingowe muszą być finansowane z budżetu publicznego, ze względu na niezbędną skalę wydatków na te cele, której sama branża nie jest w stanie udźwignąć.[3] Tylko sektor publiczny może w prowadzonym marketingu zachować neutralność handlową, a promując turystykę wspiera całą gospodarkę lokalną.

Oba sektory posiadają zarówno naturalne cele wspólne, jak i cele rozbieżne:

- Sektor prywatny, kierując się rachunkiem ekonomicznym i opłacalnością prowadzonych przedsięwzięć, nie będzie angażował się w promocję i komercjalizację na rynkach nieefektywnych w jego ocenie. Sektor publiczny często podejmuje przedsięwzięcia promocyjne «tam gdzie uważa».
- Sektor prywatny zainteresowany jest publikacją materiałów promocyjno-informacyjnych ze środków publicznych. Sektor publiczny nie powinien publikować materiałów noszących charakter handlowo-informacyjny lecz takie, które służą budowie ogólnego obrazu turystycznego.[4]
- Sektor publiczny wymaga współfinansowania promocji przez lokalnych usługodawców, a tymczasem usługi tych ostatnich bywają komercjalizowane przez podmioty spoza regionu.[5]

---

[3] Dotyczy to aktualnej sytuacji, gdy brak jest profesjonalnych instytucji (POT) do prowadzenia marketingu turystyki na rynkach krajowych i zagranicznych, a promocja prowadzona jest przez samorząd gminny, wojewódzki i administrację rządową.

[4] Nowa ustawa o finansach publicznych jasno rozstrzyga konieczność partnerstwa we współfinansowaniu np. wydawnictw.

[5] Można śmiało założyć, że zorganizowana turystyka przyjazdowa do Krakowa jest w przewadze sprzedawana przez touroperatorów spoza Krakowa.

- Sektor prywatny oczekuje szybkiego efektu ekonomicznego. Sektor publiczny nie prowadzi analiz efektywności i oczekuje na skutki w dłuższym okresie czasu.

Można jeszcze przytoczyć kilka cech obu sektorów:

- Sektor prywatny w Polsce jest zbyt słaby ekonomicznie, aby samodzielnie prowadzić skuteczną promocję regionu.
- Wewnątrz sektora turystycznego występuje silna konkurencja i częściowa sprzeczność interesów nie sprzyjająca integracji, co nakłada na sektor publiczny prowadzenie ostrożnej polityki turystycznej, mającej na celu stymulację współpracy.
- Sektor publiczny nie jest stabilny organizacyjnie i kadrowo, podlega wahaniom politycznym, utrudniając długofalową spójną politykę turystyczną, co zniechęca sektor prywatny do systematycznego włączenia się we wspólne przedsięwzięcia. Niemniej, są już udane przykłady rozwiązań formalno-prawnych (w sektorze publicznym i prywatnym) tworzenia profesjonalnych jednostek odpowiedzialnych za marketing: Biura Promocji jako zakłady budżetowe, Związki Gminne, Konsorcja, Agencje jako spółki akcyjne.
- Wspólną słabością obu sektorów jest nadmierne rozproszenie środków finansowych.

W marketingu regionów należy wykorzystywać te instrumenty marketingowe, które uzna się za najefektywniejsze na danym rynku. Do ich pełnej palety zalicza się: udział w targach, reklamę, organizację *study tours* (dla touroperatorów, agentów) i *study press* (dla dziennikarzy), publikację broszur promocyjnych i ich dystrybucję, *public relations* (tworzenie wsparcia środowisk opinootwórczych, pozytywnego obrazu), seminaria i *work shops* dla branży turystycznej, a także informacja turystyczna na miejscu, jak i w regionach emisji. Branża stosuje jeszcze elementy promocji sprzedaży.

Można się posługiwać dwiema strategiami komunikowania:

- strategia «pull» - oznaczająca oddziaływanie na klienta celem spowodowania zakupu,
- strategia «push» - oznaczająca oddziaływanie na sieć sprzedaży (touroperatorów, biura podróży) i niejako „popychanie" produktu do klienta.

Wybór dominującej strategii zależy od oceny, czy nasz produkt ma szansę komercjalizacji przez pośredników (biura podróży), czy też nie.

Celem podstawowym obu strategii jest skrócenie dystansu fizycznego i psychologicznego między produktem a konsumentem. W ten sposób decyzja o wyjeździe oraz zakup podróży mają stać się łatwiejszymi. Nie można skutecznie promować regionu jeśli konsument idąc do najbliższego agenta podróży lub dzwoniąc pod wskazany numer telefonu nie będzie mógł kupić podróży czy pobytu.

Wybór instrumentów prowadzonej strategii jest wypadkową stanu skomercjalizowania produktu na rynku, obrazu (nie tylko turystycznego) promowanego produktu, środków finansowych, zaangażowania partnerów.

1. Celem strategii «push» jest nakłonienie touroperatorów do sprzedaży naszego produktu. Najczęściej stosowanymi instrumentami realizacji tej strategii są:
   - *study tours* dla touroperatorów, czy agentów sprzedaży,
   - marketing bezpośredni biuletynów informacyjnych,
   - tematyczne seminaria informacyjne,
   - «podręczniki sprzedaży» promowanego produktu w prasie branżowej,

- imprezy promocyjne, wieczory gastronomiczne i spektakle,
- targi branżowe, zamknięte dla szerokiej publiczności,
- dystrybucja diapozytywów, zdjęć i innych materiałów, służących promocji w miejscu sprzedaży,
- reklama i reportaże w prasie branżowej,
- *study press* dla dziennikarzy prasy branżowej.

2. W strategii «pull», stosowanej bezpośrednio wobec konsumenta (zalecana przy dominacji turystyki indywidualnej) wykorzystuje się:
   - broszury i foldery promocyjno-informacyjne,
   - reklamę prasową,
   - przewodniki turystyczne,
   - plakatowanie miast, autobusów, *bildboardy*,
   - reklamę w mediach,
   - prasowe wywiady sponsorowane,
   - pokazy filmowe, kiermasze, prelekcje na rynkach emisji,
   - pokazy kulinarne i kulturalne,
   - gry-konkursy,
   - dni handlowe,
   - udział w targach konsumenckich,
   - informacje poprzez nośniki informatyczne (lokalne bazy danych, Internet),
   - informacja turystyczna na miejscu i na rynkach emisji.

Dotychczas w Polsce sektor publiczny wykorzystuje najczęściej takie instrumenty jak: udział w targach turystycznych, druk i dystrybucja broszur promocjo-informacyjnych, w mniejszym stopniu *study press* i *study tours*, a (z powodu rozdrobnienia finansowania, słabych struktur organizacyjnych) do rzadkości należą długoterminowe, spójne plany marketingowe, w tym kampanie promocyjne.

Podstawowym rynkiem dla większości regionów jest rynek krajowy. I choć coraz częściej w prasie konsumenckiej pojawiają się reportaże turystyczne różnych miasteczek czy regionów, to jednak skala takiej promocji jest niewystarczająca.

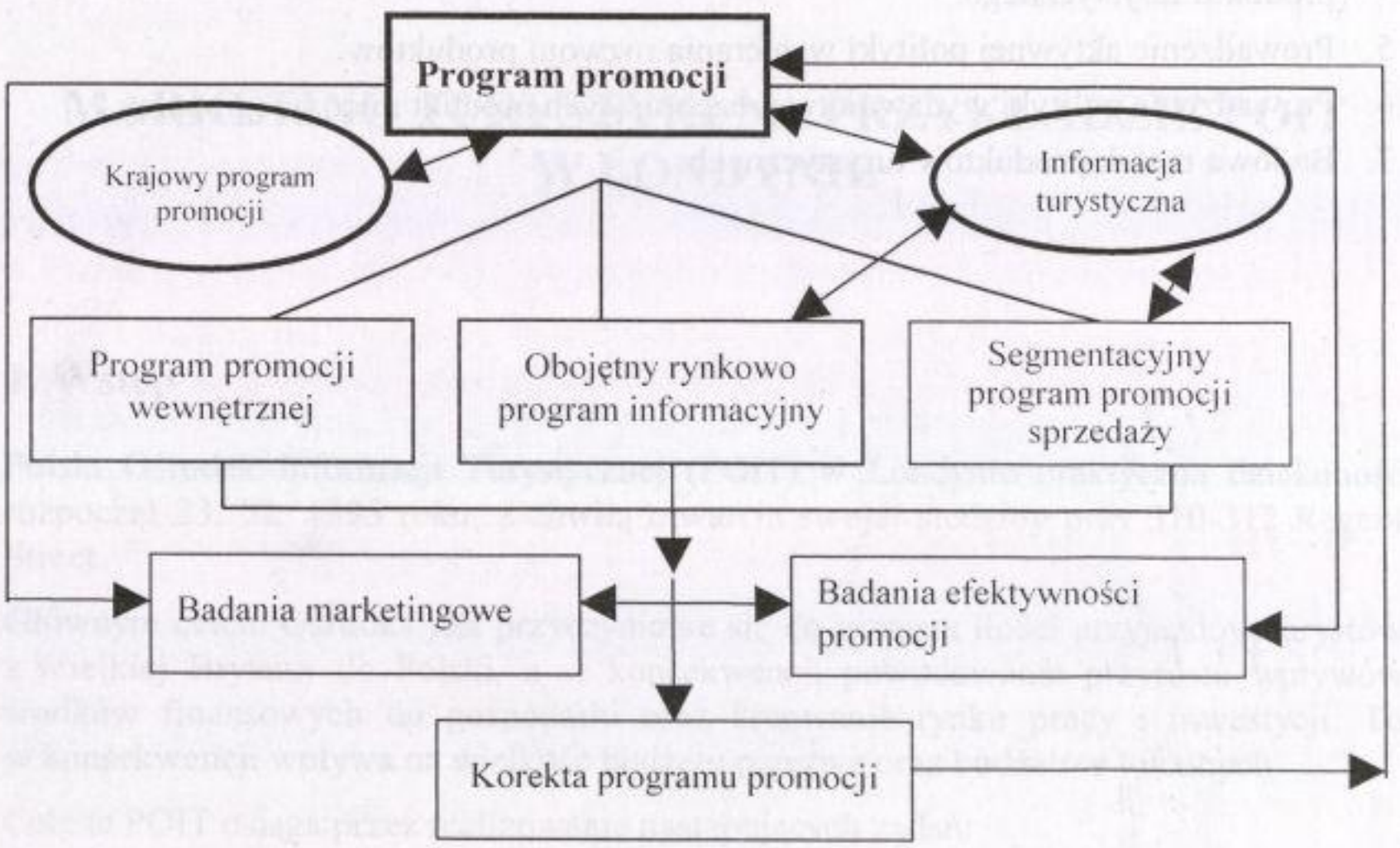
W docelowym modelu marketingu turystycznego regionów należy oczekiwać następujących rozwiązań:

1. Tworzenie profesjonalnych jednostek organizacyjnych marketingu turystycznego, wydzielonych z administracji publicznej (lecz pod ich częściową kontrolą) z finansowaniem większościowym ze środków publicznych, w partnerstwie z sektorem prywatnym. Forma optymalna - spółka o celach parapublicznych - nie jest przewidziana aktualnie w prawie polskim. Spółki prawa handlowego rodzą zagrożenie braku systemowego źródła finansowania na zadania celowe i nadmierną dbałość Zarządu o dochody, a nie o wydatki. Tak więc możliwe jest tworzenie konsorcjów, powierzanie marketingu prywatnym instytucjom specjalistycznym[6] lub powoływania gospodarstw pomocniczych przy jednostkach samorządu terenowego.

[6] Dość powszechne są w świecie rozwiązania powierzania marketingu na rynku emisji lokalnym firmom konsultingowym (bniżka kosztów, gwarancja znajomości rynku, brak nacisku politycznego i lobbingu). Także już w Polsce niektóre kraje powierzyły firmom prywatnym promocję swej destynacji.

Szczególnie konsorcja pozwalają na połączenie źródeł finansowania oraz wypracowanie dobrowolnego partnerstwa.

2. Budowa programu marketingowego i sieci informacji turystycznej. Dużą trudność sprawia przygotowanie długoterminowego planu marketingowego, w szczególności skoordynowanego z programem marketingu turystycznego Polski i tymi przygotowanymi przez sąsiednie regiony. Równocześnie w szybkim tempie musi nastąpić rozwój sieci informacji turystycznej, jako źródła komunikowania. Poniższy schemat zawiera propozycję rozwiązań optymalnych:



Źródło: B. Walas, opracowanie własne

Legenda:

***Krajowy program promocji*:** zestaw instrumentów promocyjnych, planowanych przez centralne instytucje odpowiedzialne za promocję turystyczną kraju (POT), finansowanych z budżetu centralnego. Ustalić, w jakim stopniu region może uzyskać wsparcie w zakresie rozwoju i promocji lub czy znajduje się w tym planie.

Informacja turystyczna: lokalna sieć informacji turystycznej pozwalająca na dostęp do atrakcji turystycznych i usług zarówno przez turystów, jak i sprzedawców. Posiada znaczenie promujące. Baza danych o usługodawcach.

Program promocji wewnętrznej: zespół przedsięwzięć promocyjnych mających wytworzyć wśród ludności miejscowej pozytywny i przyjazny stosunek do turystów, a poczucie akceptacji u turystów, wyjaśniać mieszkańcom korzyści ekonomiczne z ruchu turystycznego oraz pobudzać do inwestowania i wprowadzania na rynek usług i atrakcji turystycznych.

Obojętny rynkowo program informacyjny: jednolity, niezależny od rynku program promocji mającej na celu informowanie o produktach lokalnych i budowanie obrazu produktu.

Segmentacyjny program promocji sprzedaży: program promocji dostosowany do konkretnych rynków, prezentujący produkty, w wyniku którego zamierza się osiągnąć konkretny efekt komercyjny. Program budowany z sektorem prywatnym.

Badania marketingowe: badania popytu celem pogłębienia znajomości potrzeb turystów, aby skuteczniej przygotować produkty i ich promocję.

Badania efektywności promocji: analizy skuteczności oddziaływania wybranych instrumentów promocji na poszczególnych rynkach oraz obserwacja zmian w założonych strategicznych wskaźnikach rozwoju gospodarki turystycznej.

Korekta programu promocji: przyjęcie poprawek do programu promocji, powstałych na skutek zmian w popycie lub niskiej efektywności dotychczasowego programu.

3. Wzrost znaczenia branżowego samorządu gospodarczego i wciąganie doń coraz szerszego spektrum partnerów,
4. Prowadzenie dynamicznych badań rynku i których funkcją wyników będzie rozwój produktu turystycznego.
5. Prowadzenie aktywnej polityki wspierania rozwoju produktów.
6. Prowadzenie polityki wydawnictw prezentujących produkt międzyregionalny.
7. Budowa marek produktów turystycznych.

CZESŁAW JERMANOWSKI

MARKETING TURYSTYKI NA PRZYKŁADZIE POIT W LONDYNIE

1. Wstęp

Polski Ośrodek Informacji Turystycznej (POIT) w Londynie praktyczną działalność rozpoczął 23. 02. 1995 roku, z chwilą otwarcia swojej siedziby przy 310-312 Regent Street.

Głównym celem Ośrodka jest przyczynianie się do wzrostu ilości przyjazdów turystów z Wielkiej Brytanii do Polski, a w konsekwencji powodowanie przyrostu wpływów środków finansowych do gospodarki oraz kreowanie rynku pracy i inwestycji. To w konsekwencji wpływa na wielkość budżetu państwa oraz budżetów lokalnych.

Cele te POIT osiąga przez realizowanie następujących zadań:

- edukację touroperatorów, na temat posiadanych produktów i atrakcji,
- szkolenie agentów, na temat ofert zawartych w katalogach touroperatorów na rynku brytyjskim,
- bieżącą informację klientów, w wyniku zapytań spowodowanych reklamą lub innymi formami promocji,
- prezentację produktów turystycznych i atrakcji touroperatorom, poprzez organizację podróży studyjnych do Polski,
- informowanie branży turystycznej w Polsce o faktach i nowych zjawiskach na rynku brytyjskim,
- prezentowanie dziennikarzom walorów turystycznych i atrakcji, poprzez organizowanie podróży studyjnych do Polski,
- opracowywanie informacji na temat nowych produktów i atrakcji w Polsce oraz ich przekazywanie brytyjskim touroperatorom i dziennikarzom,
- bieżącą analizę rynku.

Obecnie (z dniem 1.01.2000) Polska Organizacja Turystyczna, która jest instytucją nadrzędną nad ośrodkami, ma swoje przedstawicielstwa na następujących rynkach:

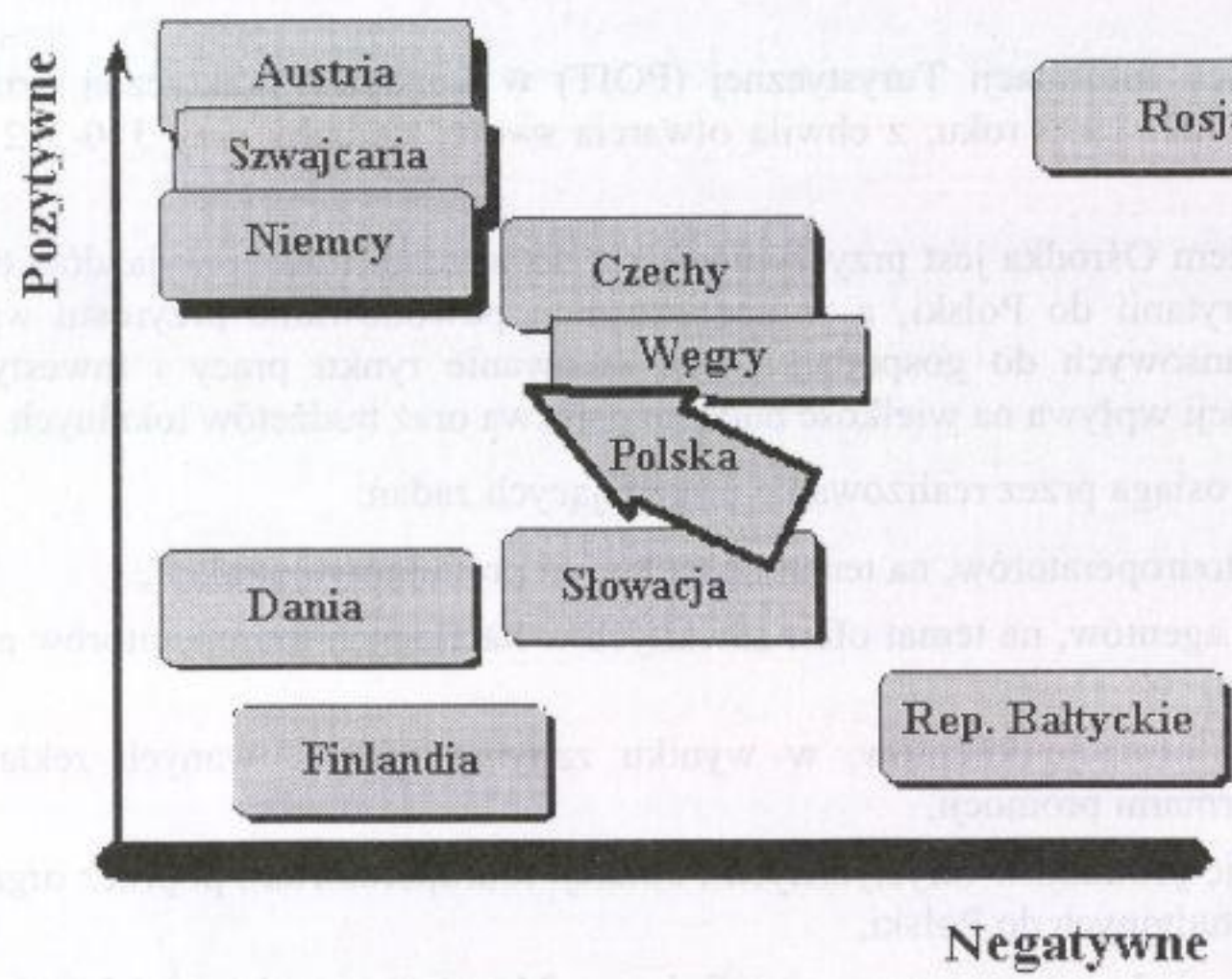
1. Niemiec - Berlin
2. Wielkiej Brytanii i Irlandii - Londyn
3. USA - Nowy York

4. Francji - Paryż
5. Hiszpanii - Madryt (filia Ośrodka we Francji)
6. Włoch - Rzym
7. Belgii - Bruksela
8. Austrii - Wiedeń
9. Węgier - Budapeszt (filia Ośrodka w Austrii)
10. Skandynawii - Sztokholm (obejmuje Szwecję, Danię, Finlandię i Norwegię)
11. Holandii - Amsterdam.

Podstawowy wpływ na wielkość ruchu przyjazdowego do naszego kraju ma image Polski na danym rynku.

W 1996 roku, w oparciu o środki finansowe Phare, zostały przeprowadzone badania pozycji turystycznej Polski w Wielkiej Brytanii.

Zamieszczony poniżej wykres pokazuje naszą pozycję w relacji do innych krajów.



Rysunek 1. Miejsce Polski w porównaniu z innymi krajami regionu

Ponadto, wyniki tych badań pokazały, że jesteśmy postrzegani jako kraj szary, zimny i daleki.

Wielka Brytania to rynek bardzo atrakcyjny, gdyż Brytyjczycy są aktywnymi turystami. Wielu z nich podróżuje, a przy tym chętnie wydaje pieniądze, co wyraźnie wyróżnia ich spośród innych nacji.

W 1998 roku Brytyjczycy wyjechali za granicę 47 589 500 razy, z tego 31 200 000 razy w celu urlopowo-wakacyjnym. Są też atrakcyjnymi klientami dla linii lotniczych, gdyż 82% podróżuje samolotem. Podróż promem lub tunelem odbywa 9% turystów, a 51% korzysta z hoteli. Jeden raz z urlopu korzysta 36% podróżnych, 22% korzysta z urlopu dwa razy, a ponad 10% trzy razy.

Geograficzne położenie Polski predestynuje nasz kraj do zajęcia wysokiej pozycji na międzynarodowym rynku turystycznym. Jednocześnie, przypisanie Polski do części świata nazywanej Europą Wschodnią źle wpływa na nasz image. Stąd też, w wyniku zabiegów POIT w Londynie, doszło do powstania *Central European Countries Travel Association (CECTA),* czyli Związku Turystycznego Krajów Europy Centralnej. Organizacja powstała w roku 1999. W jej skład wchodzą: Austria, Czechy, Niemcy, Polska i Węgry. Prezydentem CECTA jest dyrektor Ośrodka w Londynie - Czesław Jermanowski.

Usytuowanie Polski w takim składzie i w takiej przestrzeni daje nam większe możliwości promocyjne, gdyż Europa Centralna jest na rynku brytyjskim lepiej przyjmowana.

Swoje zadania CECTA zaczęła realizować poprzez współpracę na targach, organizację wspólnych konferencji i prezentacji dla dziennikarzy i touroperatorów, ekspozycje w Internecie oraz wspólne podróże studyjne dla touroperatorów i dziennikarzy do krajów członkowskich.

2. Formy i metody pracy ośrodka

Zadania stojące przed Ośrodkiem realizowane są przy zastosowaniu następujących form pracy:

1. kampanie reklamowe,
2. informacja,
3. prezentacje, workshopy, seminaria,
4. targi,
5. podróże studyjne,
6. wydawnictwa i opracowania,
7. analizy marketingowe.

Kampania reklamowa

Kampania reklamowa na rynku brytyjskim w 1999 roku była prowadzona w 62 tytułach prasowych, następujących typów wydawnictw:

- prasa konsumencka - 14
- prasa branżowa - 20
- prasa specjalistyczna - 28.

W 40 przypadkach reklamy dotyczyły Warszawy, w 22 - Krakowa, w 88 - Gdańska, a w 68 - Polski ogólnie. Łącznie ukazało się 218 ogłoszeń. Duży udział Gdańska w kampanii reklamowej spowodowany jest otwarciem połączenia lotniczego do tego miasta, w maju 1998 roku, oraz dużą atrakcyjnością turystyczną miejscowości.

Przyniosło to zamierzony efekt, gdyż w ogólnej puli zapytań w 1999 roku 12% dotyczyło Gdańska, przy 7% w 1997 i 10% w 1998 roku. Łącznie, na reklamę w 1998 roku wydano ok. 270 000 GBP.

Informacja turystyczna

Ilość i wielkość udzielanej przez Ośrodek informacji turystycznej jest przede wszystkim wynikiem zakresu i wielkości prowadzonej kampanii reklamowej. To ona, w wielkiej mierze, powoduje ilość zapytań skierowanych przez klientów do Ośrodka. Ponadto, zapytania wywołują przeczytane materiały promocyjne, uzyskane na targach, artykuły prasowe, filmy - relacje telewizyjne, wystawy, prezentacje oraz rekomendacje. Informacje wysyłane są do osób indywidualnych, organizacji, klubów, szkół, uczelni, touroperatorów i agentów. Załączony wykres prezentuje zakres dystrybucji POIT.

Zapytania są przekazywane do Ośrodka telefonicznie, listownie, faxem, e-mail'em lub ustnie. Z kolei udzielanie informacji i jej dystrybucja odbywa się poprzez wysyłkę materiałów pocztą, ekspozycje w Internecie, telefonicznie lub bezpośrednio w Ośrodku.

Łącznie, klienci skierowali do Ośrodka 1999 roku 23 530 zapytań. Dotyczą one głównie różnych aspektów turystyki i takich miast, jak: Kraków, Warszawa, Gdańsk, Zakopane oraz parków narodowych.

Największymi problemami w realizacji zadań informacji są:

- brak podstawowych broszur (Warszawa, Kraków),
- brak plakatów,
- często zła budowa broszur (duża waga, stare zdjęcia, zbyt wiele nieistotnych opisów, brak praktycznej informacji, nieaktualne adresy, telefony, faxy, Internet, e-mail, gruby papier, nadmiar reklamy),
- brak bieżącej informacji z różnych miast o nowych produktach i atrakcjach.

Prezentacje, seminaria, workshopy

Ośrodek organizuje prezentacje dla uczelni, szkół, Rotary Club, klubów polonijnych, Caravaning Club, Automobil Club oraz, przy specjalnych okazjach, takich jak na przykład:

- promocja parków narodowych w Royal Geographical Society, z okazji ukazania się Geographical Magazine z sekcją polską (350 osób, media, touroperatorzy, organizacje ekologiczne, VIP),
- promocja z okazji 1000-lecia Gdańska w parlamencie brytyjskim, organizowana wspólnie z Prezydentem Gdańska (250 osób, media, touroperatorzy, VIP),
- prezentacja Krakowa w pałacu Hatfield House, z okazji wyboru miasta na Stolicę Kultury Europejskiej, przy współpracy z Prezydentem Krakowa (550 osób, media, touroperatorzy, VIP),
- Prezentacja Mazur w Fawley Court k/Londynu, z udziałem trzech wojewodów (400 osób z W. Brytanii, VIP, media, touroperatorzy, agenci turystyczni).

Są to przykłady prezentacji realizowanych przez Ośrodek, przy zaangażowaniu partnerów z Polski, z udziałem dziennikarzy, przedstawicieli biur prasowych oraz ludzi reprezentujących świat polityki i biznesu. Łącznie, zrealizowano 43 prezentacje z udziałem 11 500 osób.

Ośrodek organizuje również prezentacje skierowane wyłącznie do touroperatorów. Wówczas odbywają się one zazwyczaj z udziałem jednego touroperatora. Cel jest jeden: wprowadzić polski produkt turystyczny do jego katalogu. W 1998 r. odbyły się 32 takie prezentacje z udziałem 593 osób.

Seminaria i workshopy są organizowane przez Ośrodek, ANTOR (Związek Narodowych Organizacji Turystycznych) lub inną organizację, np.: Cruising Association. Celem seminariów jest edukacja agentów na temat ofert związanych z Polską a dostępnych na rynku brytyjskim. Natomiast na workshop zapraszani są zarówno touroperatorzy jak i agenci. W roku 1998 takich prezentacji było 25 i uczestniczyły w nich 724 osoby.

Targi turystyczne

Udział w targach turystycznych jest jedną z najbardziej popularnych form promocji turystyki do poszczególnych krajów. Ośrodki zazwyczaj z tej okazji budują narodowe ekspozycje. Rozmiar ich zależy od znaczenia targów dla krajów w ogóle, jak również od potencjalnych wystawców, takich jak hotele, touroperatorzy, przewoźnicy, regiony, miasta czy atrakcje turystyczne. Targi zazwyczaj mają swój wyraźny charakter. Często bywa tak, że w pierwszych dniach skierowane są do fachowców z tej dziedziny. Natomiast pozostałe dni skierowane są do konsumentów.

Takimi targami w Londynie jest World Travel Market. W 1998 roku uczestniczyło w nich 50 tys. przedstawicieli branży turystycznej ze 160 krajów i 2500 dziennikarzy. Wartość zawartych kontraktów wyniosła 12 mld USD. Są to targi o najwyższej pozycji na światowym rynku turystycznym. Na WTM polskie stoisko narodowe miało powierzchnię wystawową 280 m^2. Główna działalność promocyjna odbywała się na scenie głównej hali wystawowej, poprzez prezentacje "Kraków 2000 - miasto kultury europejskiej". Ponadto, odbywały się wywiady prasowe oraz dystrybucja "press release" dla dziennikarzy. Na centralnie usytuowanym stanowisku udzielano informacji turystycznych, dotyczących miast i regionów, z dystrybucją materiałów promocyjnych. Przedstawiciele branży turystycznej z Polski prowadzili rozmowy handlowe na stoiskach z fotogramami danego miasta, regionu, touroperatora czy przewoźnika.

W 1998 Ośrodek uczestniczył w 11 targach turystycznych na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii.

Z punktu widzenia regionów i miast, najbardziej owocny był udział w WTM 98, Destination w Londynie oraz Holiday & Travel Show w Manchester. Dla firm zainteresowanych turystyką konferencyjną i kongresową ważne są targi Meetings Incentive Travel oraz Confex w Londynie.

Podróże studyjne

Podróże studyjne organizowane są przez Ośrodek dla dziennikarzy i touroperatorów brytyjskich.

Podróże studyjne dla dziennikarzy

W 1998 roku zorganizowano wyjazdy do Polski dla 116 dziennikarzy. Celem wyjazdów było spowodowanie zainteresowania tymi regionami, miastami i atrakcjami turystycznymi Polski, które w danym momencie zasługiwały na wsparcie, ze względu na ich rosnącą popularność na rynku brytyjskim.

W tym zakresie, w aktywności Ośrodka preferowane były takie regiony, jak: Małopolska, Mazowsze, Pomorze i Dolny Śląsk. Wśród miast: Kraków, Warszawa, Gdańsk i Zakopane.

W wyniku tych podróży oraz innych form motywacji ukazało się 241 artykułów prasowych, promujących walory turystyczne Polski. 79 dotyczyło Małopolski, 55 - Mazowsza, 25 - Pomorza, 9 - Wielkopolski, 9 - Dolnego Śląska, 5 - Śląska, 4 - Mazur, 3 - Podkarpacia i 1 artykuł - Pomorza Zachodniego. Najczęściej podejmowana tematyka to: kultura - 34 razy, góry - 15, parki narodowe - 14, Holocaust - 12 oraz jeziora 4 razy.

Podróże studyjne dla touroperatorów

W 1998 roku zorganizowano podróże studyjne dla 110 touroperatorów brytyjskich. Podobnie jak w przypadku dziennikarzy, preferowano te same regiony i miasta. Większy jednak akcent kładziono na prezentację nowej bazy hotelowej i atrakcji turystycznych.

Program podróży organizowany był ze znacznym wkładem finansowym polskich hoteli i touroperatorów. Prezentacje, seminaria, workshopy i podróże studyjne przyniosły efekt w postaci wzrostu ilości oferowanego, polskiego produktu turystycznego w katalogach brytyjskich touroperatorów. I tak, w 1995 r. w 12 katalogach, w 1996 r. w 49, w 1997 r. w 104, zaś w 1998 r. w 168.

Wydawnictwa i opracowania

Większość wydawnictw dystrybuowanych przez Ośrodek wydawana jest w Polsce i finansowana głównie przez UKFiT oraz miasta i regiony. W dyspozycji Ośrodka są również wydawnictwa hoteli, touroperatorów, przewoźników oraz atrakcji turystycznych.

Ośrodek zapewnia ich dystrybucję w oparciu o wypracowane kanały oraz bazę danych. Ośrodek wydaje własne wydawnictwa, opracowania i fotogramy;

- folder główny dla konsumentów,
- folder główny dla touroperatorów i agentów,
- foldery poszczególnych miast,
- foldery okolicznościowe, np.: 1000-lecie Gdańska, Kraków 2000, Warszawa miasto muzyki Chopina, itd.,
- skrócony przewodnik po wybranych hotelach.

Ponadto Ośrodek wydaje:

- "Newsletters", 4 razy w roku, dotyczący nowych faktów i wydarzeń w turystyce polskiej.
- "Press release", ok. 10 razy w roku, dotyczący wybranych, aktualnych tematów, jak np.: 150-lecie śmierci F. Chopina, otwarcie hotelu Sheraton w Warszawie, Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie, itp.
- Miesięczne aktualności z rynku brytyjskiego, skierowane do polskich touroperatorów, miast, regionów, prasy turystycznej, organizacji turystycznych, informujące o działalności Ośrodka oraz o innych, istotnych faktach na brytyjskim rynku turystycznym.

Analizy marketingowe

Punktem wyjścia do dobrej działalności Ośrodka jest znajomość turystycznego rynku krajowego. Znajomość jego walorów, atrakcji, bazy turystycznej, touroperatorów i przewoźników. Następnie niezbędna jest ścisła, bieżąca współpraca z regionami i miejscowościami turystycznymi. Takie podejście daje nam możliwość rozpoznania produktu turystycznego i jego potencjału, do zaoferowania na wybranym rynku.

Następny podstawowy warunek sukcesu to znajomość rynku konsumenckiego, na którym Ośrodek pracuje. W tym przypadku niezbędna jest:

- znajomość preferowanych motywacji wyjazdowych i przypisanie ich do określonych segmentów rynku konsumenta,
- znajomość preferowanych środków transportu,
- zbudowanie własnej bazy potencjalnych touroperatorów, zainteresowanych produktami polskimi,
- rozpoznanie mediów oraz przypisanie ich do określonych segmentów rynku.

Wprowadzenie polskiej oferty do katalogów, szkolenie agentów turystycznych, kampania reklamowa, generowanie artykułów prasowych, audycji radiowych i programów TV i w konsekwencji informacja turystyczna oraz dystrybucja materiałów promocyjnych, to następne kroki, gwarantujące sukces Ośrodka.

Dlatego też Ośrodek, startując na danym rynku, powinien zamówić analizę, badanie rynku, dotyczące kraju na danym rynku. Badania powinny pokazywać jakie preferencje ma dany rynek oraz jaką opinię mają konsumenci o destynacji.

Analiza powinna również pokazywać jaki produkt turystyczny ma szansę na danym rynku, oraz wskazywać konkretnych touroperatorów, jako przyszłych partnerów. Powinna również wskazywać media do kampanii reklamowej, jak również do współpracy, między innymi, w organizowaniu "press trips", które owocują najefektowniejszą formą promocji – artykułami prasowymi i audycjami.

Ośrodek prowadzi również własne analizy, których wyniki pokażę w następnym rozdziale.

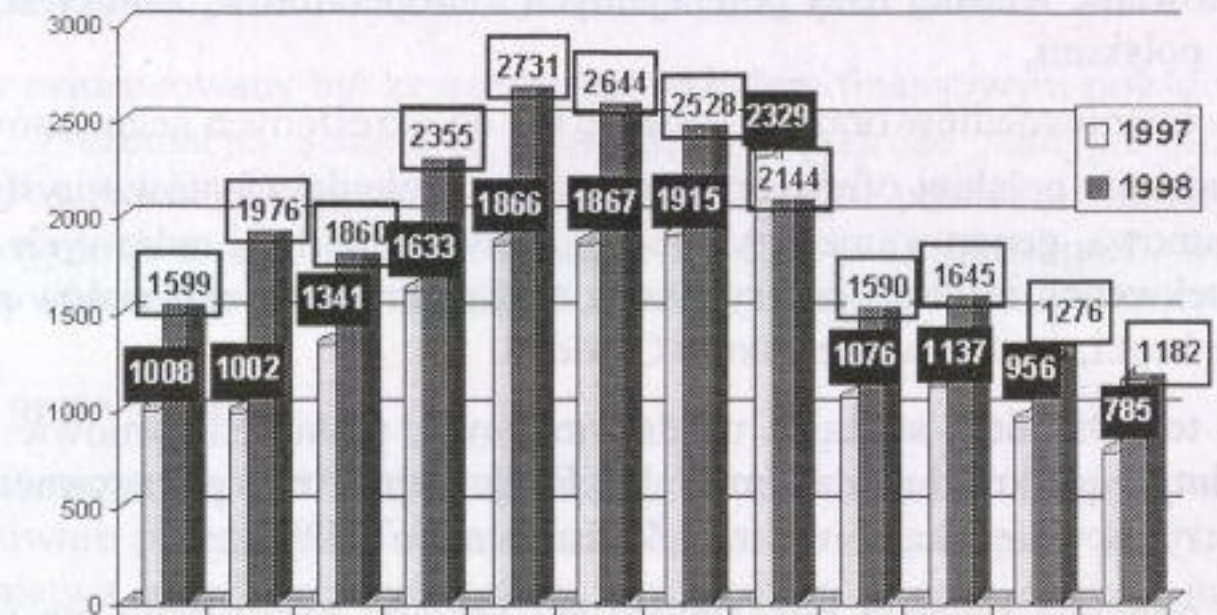
3. Prezentacja analiz marketingowych POIT w Londynie

Analizy przeprowadzane przez Ośrodek dotyczą następujących zagadnień:

1. liczby skierowanych zapytań turystów, w poszczególnych miesiącach,
2. struktury zapytań, w układzie geograficznym,
3. udziału procentowego poszczególnych miast i regionów w zapytaniach skierowanych do Ośrodka,
4. motywacji przyjazdów do Polski,
5. wielkości przyjazdów do Polski,
6. udziału miast i regionów w artykułach prasowych o turystyce polskiej,
7. preferowanej tematyki w artykułach prasowych poświęconych turystyce polskiej,
8. przewoźników wymienionych w artykułach prasowych, dotyczących turystyki polskiej,
9. wielkości udziału sponsorów w przedsięwzięciach promocyjnych Ośrodka,

10. liczby połączeń lotniczych Wielka Brytania - Polska,
11. stanu udziału polskich produktów turystycznych w katalogach touroperatorów brytyjskich,
12. ilości podróży studyjnych do Polski (touroperatorzy, dziennikarze),
13. wielkości publikacji prasowych o turystyce polskiej,
14. stanu współpracy Ośrodka z brytyjską branżą turystyczną, poprzez organizację prezentacji, seminariów i workshopów,
15. aktywności Ośrodka w stosunku do różnych organizacji, poprzez organizację prezentacji.

Analizy dotyczące problematyki od punktu 1 do 5, prowadzone są w oparciu o 23.530 zapytań skierowanych w 1998 roku do Ośrodka przez klientów.

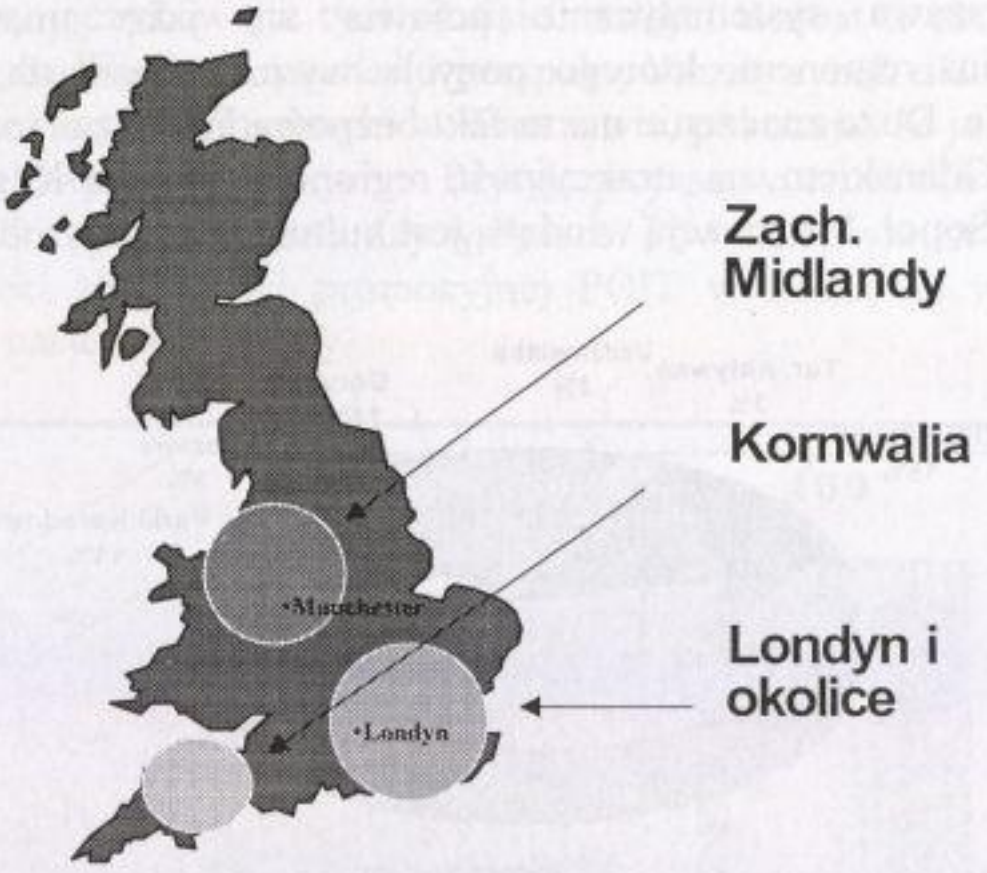


	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1997	1008	1002	1341	1633	1866	1867	1915	2329	1076	1137	956	785
1998	1599	1976	1860	2355	2731	2644	2528	2144	1590	1645	1276	1182

Wykres 1. Liczba zapytań skierowanych do Ośrodka w 1997 i 1998 r.

Wykres pokazuje okresy największego zainteresowania Polską. Zbiega się to również z koncentracją reklamy w danym czasie. Ponadto wskazuje to na okresy, w których frekwencja turystów jest największa.

Z analiz i doświadczeń Ośrodka wyraźnie wynika, że skala zainteresowania przez konsumentów polską ofertą wzrasta wraz ze wzrostem zakresu reklamy. Dźwignia finansowa w tej mierze jest przede wszystkim w rękach państwa.



Rysunek 2. Skąd pochodzą zapytania

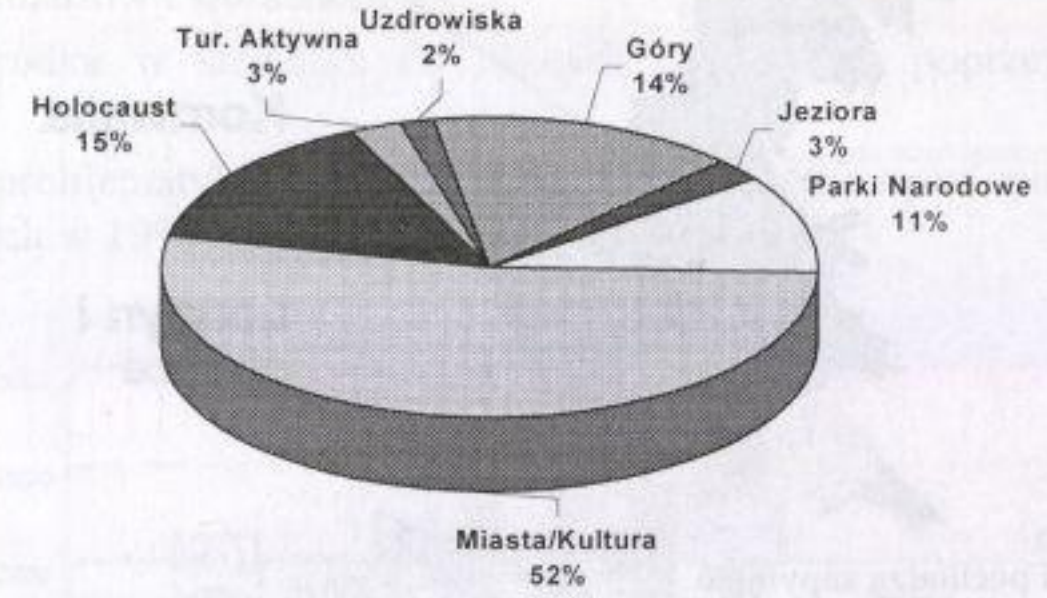
Wykres wyraźnie pokazuje, gdzie - według układu geograficznego - znajduje się klient zainteresowany Polską. Jest to obszar dużego Londynu oraz region skupiony wokół Manchesteru. W dużej części wiąże się to z faktem, że obydwa miasta mają bezpośrednie połączenia lotnicze z Polską. W przypadku Brytyjczyków, którzy w 82% podróżują samolotami, wybór destynacji nie mającej takiej możliwości jest niezwykle utrudniony. Wyjątkiem są tu podróże (pakiety) organizowane na bazie autokarów. Ten układ geograficznego zainteresowania Polską wskazuje również na to, gdzie Ośrodek powinien koncentrować swoją aktywność promocyjną.



Wykres 2. Popularność miast oraz regionów (wraz z miastami)

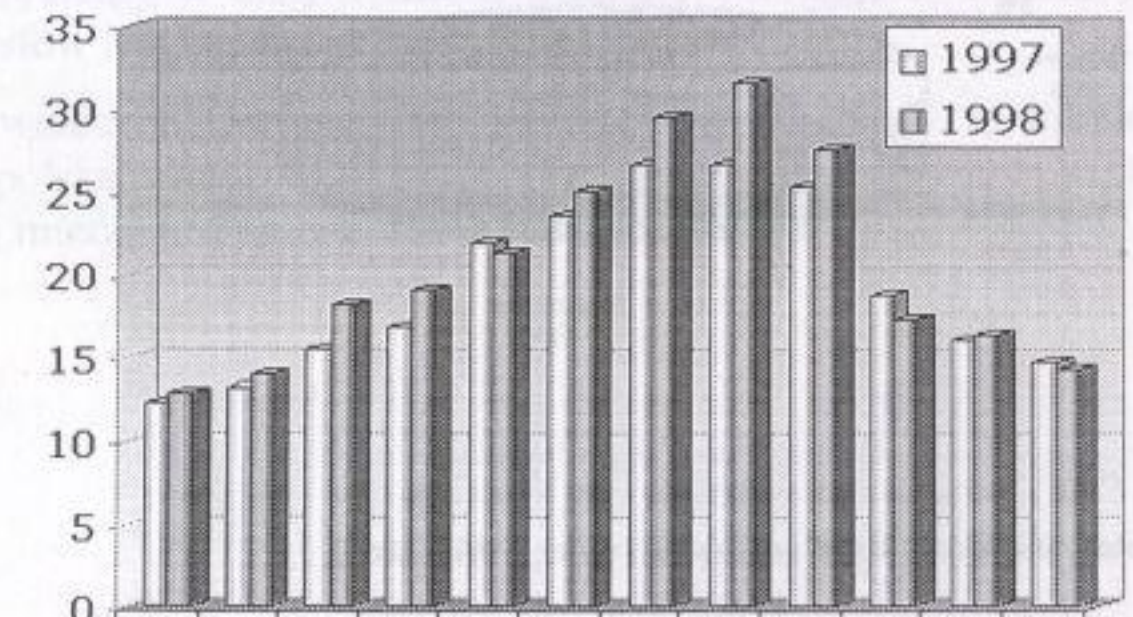
Na rynku brytyjskim największym zainteresowaniem spośród regionów Polski cieszy się Małopolska. Wynika to z bardzo wysokiej oceny przez turystów Krakowa i Zakopanego oraz Oświęcimia i Wieliczki. Główną motywacją przyjazdów są kultura i góry. Następny region to Mazowsze. Jego popularność jest spowodowana oczywiście obecnością Warszawy - jej stołecznością i pozycją na mapie gospodarczej Europy

Centralnej oraz kalendarzem wydarzeń kulturalnych, z akcentem położonym na muzykę. Ponadto, Warszawa systematycznie pojawia się jako miasto kongresów i konferencji. Trzecim regionem, którego pozycja wyraźnie wzrosła, jest Pomorze, z Gdańskiem na czele. Duże znaczenie ma tu fakt bezpośredniego połączenia lotniczego z Londynem. Poza Gdańskiem, na atrakcyjność regionu wpływają Kaszuby, Malbork, Frombork, Gdynia i Sopot. Motywacją wiodącą jest kultura oraz przyroda.



Wykres 3. Motywacje przyjazdu do Polski w 1999 r.

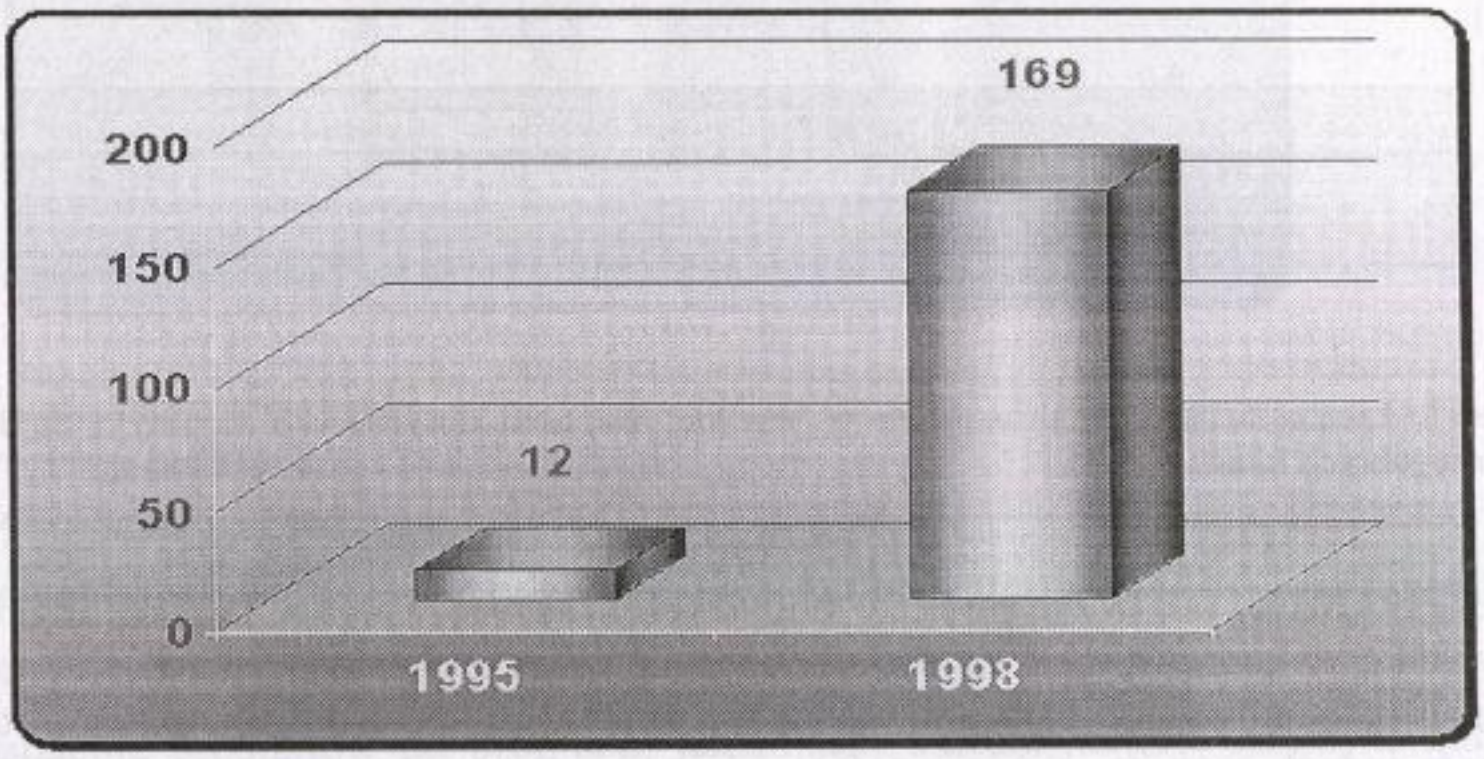
Dominującą motywacją przyjazdów do Polski jest kultura (52% zapytań). Znalazło to również potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych w listopadzie 1998 roku przez Sunday Times wśród swoich czytelników. Przy zapytaniu, jaki kraj na świecie jest najatrakcyjniejszy pod względem kultury i dziedzictwa narodowego, wybór respondentów padł na Polskę. Pewnym zaskoczeniem może być fakt, że aż 15% zapytań dotyczyło holocaustu. Wysoką pozycję mają góry - co jest zasługą Zakopanego. Odnotowania jest też wart fakt powolnego, ale systematycznego wzrostu przyjazdów studentów. Wysoka pozycja kultury, jako motywacji przyjazdowej do Polski, jest silnie związana z trzema miastami, które mają bezpośrednie połączenia z Wielką Brytanią: Warszawa, Kraków, Gdańsk oraz z Zakopanem - które jest znakiem polskiej tradycji ludowej i obrzędów.



	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1997	12.4	13.2	15.5	16.9	21.9	23.6	26.7	26.8	25.4	18.8	16.1	14.8
1998	13	14	18.3	19.2	21.3	25.1	29.5	31.6	27.5	17.4	16.4	14.3

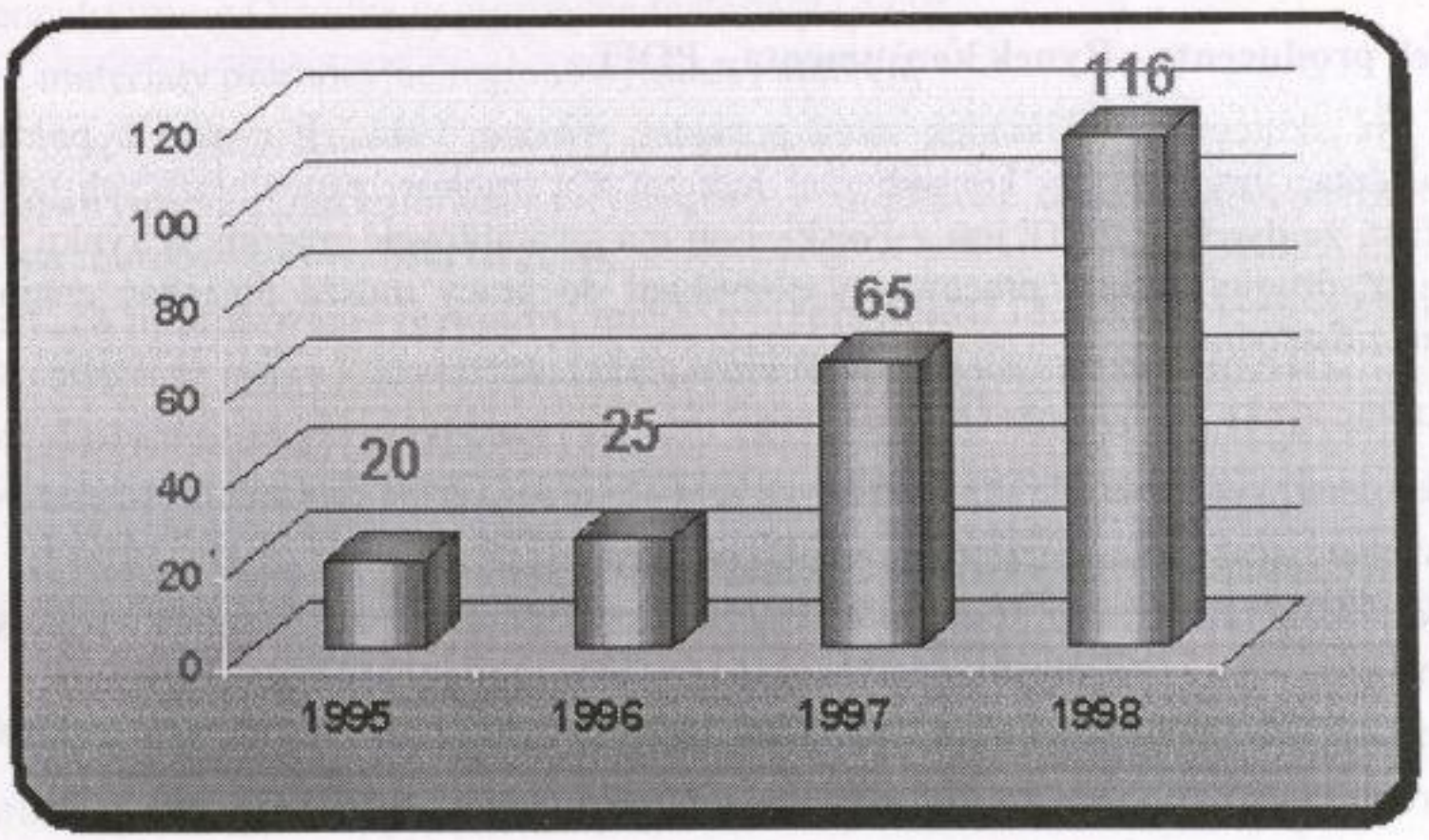
Wykres 4. Dane GUS o wielkości przekroczeń granicy do Polski

Od roku 1995 do 1998 widzimy wyraźny i systematyczny wzrost zainteresowania Polską przez Brytyjczyków (w tym okresie nastąpił wzrost o ok. 30%). Dane te potwierdzają tezę, że Wielka Brytania to perspektywiczny rynek dla Polski. Inne analizy, prowadzone przez Instytut Turystyki w Warszawie, pokazują, że jest to rynek korzystny również ze względów finansowych - Brytyjczycy są w czołówce turystów zagranicznych, wydających najwięcej pieniędzy w Polsce. Powyższy wzrost był możliwy, przede wszystkim, dzięki aktywności promocyjnej POIT w Londynie w latach 1995-1998. Potwierdzają to następne wykresy.

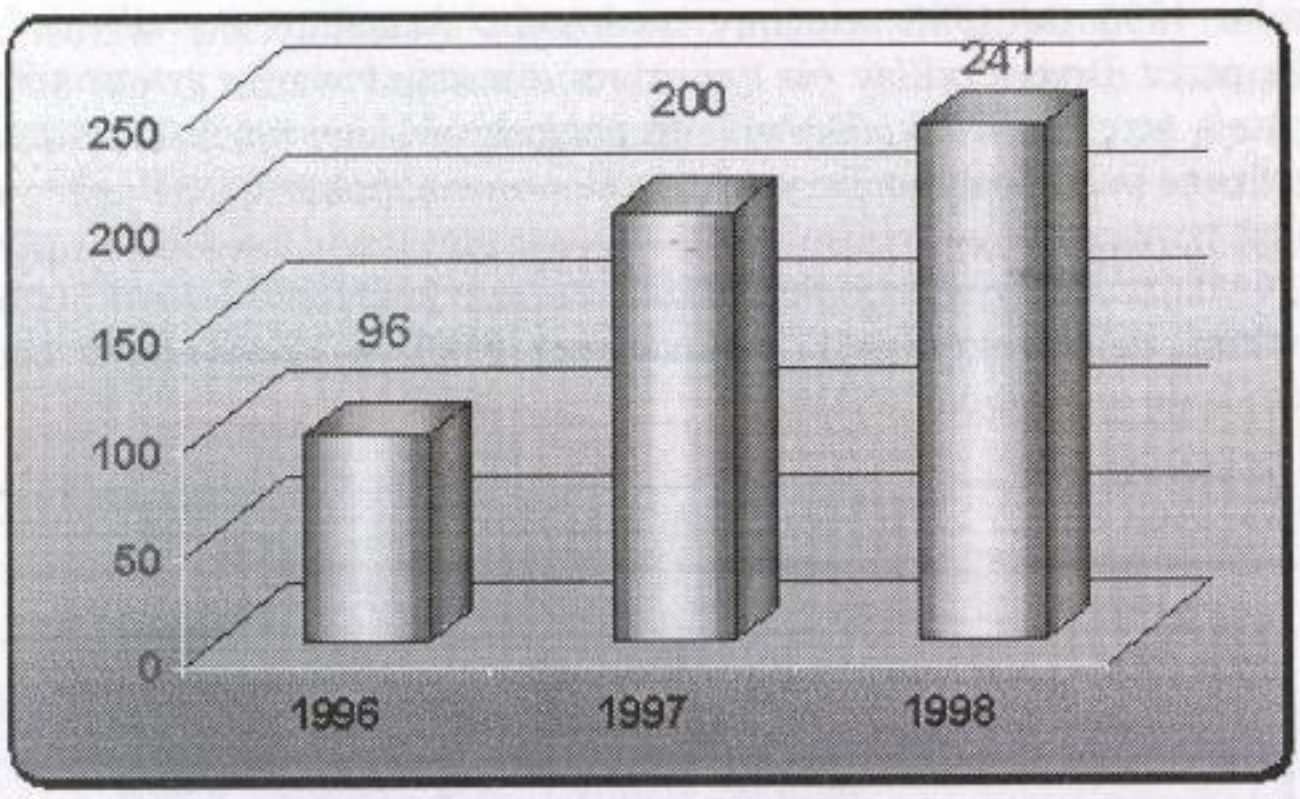


Wykres 5. Ilość touroperatorów brytyjskich z polską ofertą w katalogu

Dzięki takiemu wzrostowi różnorodnych ofert, przygotowanych przez wielu touroperatorów, wzrosła ilość sprzedaży wyjazdów do Polski w agencjach turystycznych (które są powiązane z touroperatorami).



Wykres 6. Liczba dziennikarzy brytyjskich uczestniczących w press trip do Polski



Wykres 7. Liczba artykułów prasowych w Wielkiej Brytanii dotyczących turystyki do Polski w poszczególnych latach

Wykresy pokazują, jak liczba podróży studyjnych znacząco wpływa na ilość artykułów prasowych, a w konsekwencji, na decyzje wyjazdowe turystów do Polski. Poza tym, jak wcześniej prezentowałem, ogromny wpływ ma wielkość i zakres kampanii reklamowej. Należy tu jednak zaznaczyć, że wartość artykułu prasowego (na tej samej powierzchni prasowej) jest 4 razy większa niż reklamy.

Dla potrzeb tego artykułu ograniczę się tylko do prezentacji powyższych analiz. Inne, prowadzone przez Ośrodek, dotyczą pozostałych zagadnień zaprezentowanych na początku tego rozdziału.

4. Współpraca ośrodka z partnerami w Polsce

Rynek producenta - Rynek konsumenta - POIT

Aby być skutecznym, Ośrodek musi posiadać wiedzę o dwóch rynkach: polskim – producenta i brytyjskim - konsumenta. Jednym z warunków zapewniających taki stan jest fakt, że dyrektor POIT jest z Polski, i on ma gwarantować znajomość rynku producenta. Z drugiej strony, pracownicy pozyskani do pracy muszą posiadać znajomość rynku konsumenta.

Po stronie rynku producenta Ośrodek musi:

1. dokonać wyboru produktów mających szansę sprzedaży na rynku konsumenta,
2. wyłonić grupę touroperatorów, hoteli i atrakcji,
3. po dokonaniu wyboru produktów i rozpoznaniu ich dostępności (głównie transport) związać ich z konkretnymi destynacjami (miasta, regiony) w Polsce,
4. informować na bieżąco o rynku konsumenta.

Po stronie rynku konsumenta Ośrodek musi:

1. dokonać wyboru potencjalnych touroperatorów i organizatorów, zainteresowanych polskim produktem turystycznym,

2. prezentować produkty i partnerów w Polsce, przez:
   - targi,
   - prezentacje,
   - workshopy,
   - reklamę w prasie branżowej i specjalistycznej,
   - podróże studyjne do Polski,
3. organizować seminaria edukacyjne o turystyce w Polsce dla agentów, na bazie oferty zawartej w katalogach touroperatorów,
4. pomagać w sprzedaży, poprzez:
   - kampanie reklamowe w prasie konsumenckiej Ośrodka,
   - kampanie reklamowe w prasie konsumenckiej touroperatorów,
   - press trip do Polski (artykuły w prasie, audycje w radiu i TV),
   - prezentacje dla organizacji, klubów, uczelni itd.,
   - bieżącą dystrybucję materiałów promocyjnych i informacji,
   - targi turystyczne dla klientów,
   - wystawy, ekspozycje.

Na tym ogólnym tle rysują się przesłanki do wspólnego działania Ośrodka z partnerami.

W praktyce, współpraca dotyczy następujących zagadnień:

1. ustalenie produktów do promocji, takich jak: kultura, natura, turystyka aktywna, turystyka kongresowa i incentive,
   - wspólne ekspozycje na targach,
   - współpraca przy organizacji podróży studyjnych dla touroperatorów (program finansowania), uczestnictwo regionów, miast, hoteli, touroperatorów. W praktyce Ośrodka najaktywniejszym partnerem po stronie polskiej są touroperatorzy polscy, np.: w Krakowie Interkrak, w Zakopanem TRIP, w Warszawie Quo vadis, Mazurkas Travel, Furnel Travel, w Gdańsku Orbis Travel, a we Wrocławiu Profitur.
2. zaopatrywanie Ośrodka w niezbędne materiały i dane:
   - materiały promocyjne regionów, miast i atrakcji,
   - propozycje ofert, ceny, projekty programów turoperatorów, hotele,
3. zaopatrywanie polskiej branży turystycznej w niezbędne dane o rynku konsumenta (lista touroperatorów, lista targów),
4. bieżące informowanie regionów, miast, touroperatorów i hoteli o bieżących faktach i trendach na rynku konsumenta (służą temu m.in. miesięczne aktualności),
5. współpraca na etapie sprzedaży:
   - udział finansowy regionów i miast oraz branży przy organizacji press trip do Polski,
   - współudział miast i regionów w imprezach promocyjnych skierowanych do różnych środowisk.

Przykłady:

- promocja Kraków 2000 - udział Prezydenta Miasta Krakowa,
- promocja Warszawy - ekspozycja choinki w City z udziałem Prezydenta Miasta Warszawy,

- promocja 1000-lecie Gdańska - udział Prezydenta Miasta Gdańska,
- promocja Mazur - udział wojewodów z trzech województw,
- promocja parków narodowych - reprezentanci parków narodowych,
- dystrybucja przez Ośrodek materiałów przesłanych przez partnerów w Polsce,
- współpraca przy nagradzaniu dziennikarzy i touroperatorów w ramach dorocznych spotkań klubu "Friends of Poland".

W 1998 roku wartość sponsoringu ze strony partnerów Ośrodka przedstawia się następująco: ogółem kraj (bez środków finansowych UKFiT) - 80.tys. GBP, LOT - 41.500 GBP, British Midland - 9.900 GBP, Bank Handlowy - 3.300 GBP, pozostali - 10.000 GBP. W praktyce to oznacza np., że LOT przyznał 150 biletów, British Midland - 63, PKP - 36. Natomiast Bristol udzielił bezpłatnie 25 osobonoclegów, Victoria - 24, Hotel Gromada - 21, Sobieski - 20, Sheraton - 18, Ibis - 14. Z miast, najaktywniejsze we współpracy były: Warszawa (gł. Centrum), Gdańsk, Kraków i Zakopane.

Współpraca Ośrodka z polskimi touroperatorami, którzy zainwestowali w rynek brytyjski, w sumie przebiega bardzo dobrze. Ukształtowała się zasada, że stopień rekomendacji danego touroperatora na rynku brytyjskim zależy od wielkości jego zainteresowania rynkiem. Ostatnio obserwujemy wzrost aktywności firm: Janpol, Furnel i Profitur. Podobnie sytuacja wygląda z hotelami.

Największym na dziś problemem jest to, że Ośrodek otrzymuje zbyt słabe wsparcie w zakresie materiałów promocyjnych, a te, które są, bardzo często nie są dobre (ciężkie, grube, brak praktycznych informacji, brak standaryzacji). Ponadto, regiony i miasta oraz niektóre hotele winny się włączyć w kampanie reklamowe.

Inny problem stanowi brak bieżącej informacji Ośrodka o nowych produktach oferowanych przez regiony i miasta. Bardzo częstym błędem jest to, że gdy miasto organizuje najważniejsze przedsięwzięcie promocyjne w danym roku, np.1000-lecie Gdańska, 150-lecie śmierci Chopina czy Kraków - Miasto Kultury Europejskiej, Ośrodek nie jest w to włączony, na przykład poprzez zaproszenie dziennikarzy. Jest to nierozsądne, gdyż głównym celem tych wydarzeń, wspieranych przez fundusz centralny, nie jest dostarczanie kolejnej rozrywki mieszkańcom miasta, lecz promowanie tego miasta poza jego granicami. Ponadto, źle się dzieje, gdy Ośrodek prowadzi przez 2 lata kampanie reklamowe na rzecz danego miasta, w aspekcie określonego wydarzenia, wydając setki tysięcy funtów, a potem, gdy jest już wielki finał, brak jest ostatniego wspólnego promocyjnego akordu.

MACIEJ ABRAM

TWORZENIE ŚRODKÓW PROMOCJI – MATERIAŁY POMOCNICZE

Promocja - zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu.

1. Cele ekonomiczne promocji

Cele związane ze wzrostem dochodów:

- wzrost utargu w porównaniu z okresem wcześniejszym,
- utrzymanie sprzedaży na rynku dotychczasowym,
- zdobycie nowych rynków lokalnych, regionalnych czy międzynarodowych,
- przeciwdziałanie możliwości spadku sprzedaży przez wzrost ceny produktu itp.

Cele nastawione na oszczędność kosztów:

- kierowanie popytem w czasie (np. osłabienie czy eliminacja okresowych wahań sprzedaży, dopasowanie popytu do rytmu produkcji),
- racjonalizacja sprzedaży (stymulowanie określonej wielkości partii zakupu, propagowanie określonych technik zakupu i form zapłaty - bezgotówkowej).

Cele psychograficzne (społeczne) polityki promocji obejmują szeroki zakres zadań związanych z:

- przedsiębiorstwem lub podmiotem (nadawcą) promocji (zwiększenia stopnia znajomości firmy, poprawa jej wizerunku, przedstawienie zamierzeń i posunięć przedsiębiorstwa.),
- konsumentem (edukacja rynkowa, pozyskanie wierności i lojalności nabywców wobec firmy, zdobycie informacji o preferencjach nabywców itp.),

- produktem (kształtowanie wizerunku produktu przez lansowanie jego cech i właściwości, informowanie o sposobach wykorzystania, rozszerzanie stopnia znajomości produktu itp.).

Cele promocji - różne horyzonty czasowe:

- strategiczne - długookresowe (3 - 5 lat),
- taktyczne - średniookresowe (1 rok),
- operacyjne – krótkoterminowe.

2. Formy promocji

Reklama

Ogłoszenia prasowe.
Reklamy radiowe.
Filmy reklamowe.
Broszury.
Plakaty.
Ulotki.
Informatory.
Tablice ogłoszeniowe.
Szyldy.
Wystawy.
Symbole i logo.
Wydawnictwa i publikacje elektroniczne (multimedia, internet).

Promocja sprzedaży

Obniżka cen.
Prezenty, premie i upominki.
Targi i pokazy.
Kupony uprawniające do zniżek.
Zakamuflowane obniżki cen.
Konkursy.
Systemy „paszportów" dla stałych klientów.
Loterie.
Demonstracje.
Niskooprocentowane kredyty.

Public Relations

Informacja dla prasy.
Seminaria.
Udzielanie wywiadów.
Przemówienia.
Imprezy (festyny, pokazy, dni otwarte, itd.).
Sponsoring.
Coroczne raporty.
Akcje dobroczynne.
Czasopisma firmowe.

Sprzedaż osobista

Bezpośrednie kontakty z klientami.

Negocjacje z partnerami handlowymi.

3. Kryteria klasyfikacji reklamy:

- cel (funkcje) reklamy,
- przedmiot reklamy,
- sposób finansowania,
- środki reklamy (telewizyjna, prasowa, radiowa itp.).

Cel reklamy

- reklama informująca,
- reklama zachęcająca,
- reklama przypominająca.

Przedmiot reklamy

- reklama produktu,
- reklama firmy.

Sposób finansowania

- reklama indywidualna (koszty obciążają w całości nadawcę reklamy),
- reklama wspólna (grupowa, zespołowa).

Hasło reklamowe

Psychologia reklamy formułuje następujące warunki uznania hasła za atrakcyjne:

- apel reklamowy musi być zrozumiały dla wszystkich odbiorców w danym segmencie rynku,
- informacja musi być oceniana jako „godna uwagi" a więc przekraczać próg percepcji i zainteresowania potencjalnego nabywcy, musi więc być zagadkowa, o umiarkowanym stopniu złożoności (hasła „skrajne" - zbyt oczywiste i zbyt skomplikowane - nie przyciągają uwagi nabywców),
- apel powinien być konkurencyjny w stosunku do innych haseł, a więc wyróżniać się treścią.

4. Projektowanie przekazu

Co powiedzieć (treść przekazu)

Trzy rodzaje apelu:

- **apel racjonalny** - odwołujący się do konkretnych korzyści, jakie przyniesie dany program,
- **apel emocjonalny** - usiłujący wzbudzać emocje (negatywne lub pozytywne), które będą motywować do skorzystania z danego programu. Nadawcy odwołują się do strachu, poczucia winy, wstydu - aby nakłonić ludzi do pewnych działań. Nadawcy używają również pozytywnych bodźców - humor, miłość, duma, radość itp.,
- **apel moralny** - kierowany jest do uczuć audytorium: co jest dobre i właściwe. Tego typu bodźce używane są często w popieraniu spraw społecznych: walka o ekologię, równoupraw-

nienie kobiet, likwidację segregacji rasowej, pomoc poszkodowanym, alkoholizm, narkomania itp.

Sposób przedstawiania wiadomości: (struktura przekazu)

Skuteczność przekazu zależy zarówno od jego treści jak i struktury. Według Hovlanda (Uniwersytet w Yale) należałoby pogrupować tę kwestię na: sposób wnioskowania, właściwy charakter argumentacji i kolejność prezentacji.

Sposób wnioskowania

Dotyczy kwestii, czy nadawca powinien wysuwać wyraźne wnioski z audytorium, czy też pozostawić to jemu samemu. Wyciąganie wniosków może wywołać negatywne reakcje w następujących sytuacjach:

- nadawca jest postrzegany jako osoba / instytucja niegodna zaufania (próba wpływu na audytorium może wywołać negatywny skutek),
- jeżeli sprawa jest prosta lub audytorium składa się z inteligentnych ludzi, wówczas mogą się oni poczuć urażeni tłumaczeniem rzeczy oczywistych,
- jeżeli sprawa jest wyjątkowo osobista, audytorium może poczuć się urażone z powodu próby podsuwania z góry ustalonych wniosków.

Właściwy charakter argumentacji

Określa, czy należy wyłącznie przedstawić korzyści danego programu, czy również wspomnieć o jego niedociągnięciach. Z praktyki wynika, że skuteczniejsze są jednak przekazy o jednostronnej prezentacji. Jednak rozwiązanie problemu nie jest wciąż jednoznaczne. Na tej podstawie można wyciągnąć następujące wnioski:

- jednostronne przekazy oddziaływują najskuteczniej na audytorium, które jest pozytywnie ustosunkowane do nadawcy,
- dwustronne przekazy są zazwyczaj skuteczniejsze w oddziaływaniu na wykształcone audytorium,
- dwustronne przekazy oddziaływują skuteczniej na audytorium, które ma dostęp do kontrargumentów.

Kolejność prezentacji

Dotyczy kwestii, czy nadawca powinien zaprezentować najpierw najsilniejsze argumenty na początku, czy na końcu przekazu. W przypadku jednostronnej informacji, wysunięcie najsilniejszego argumentu na początek daje możliwość zwrócenia uwagi i wywołania zainteresowania. Jest to szczególnie ważne w gazetach i innych środkach masowego przekazu, gdzie audytorium nie zwraca uwagi na całość informacji. Oznacza to jednak rezygnację z dramatyzacji prezentacji. W przypadku informacji zrównoważonej powstaje pytanie, czy prezentacja pozytywnego argumentu ma mieć miejsce na początku (efekt zaskoczenia), czy na końcu (efekt ostatniego słowa). Jeżeli audytorium jest nastawione negatywnie, nadawca może rozpocząć przekaz od informacji negatywnych - wytrąci to argumenty odbiorców i doprowadzi do polemiki z nimi. Ani efekt ostatniego słowa, ani efekt zaskoczenia nie dominuje we wszystkich sytuacjach.

Jakich użyć symboli ? (kształt przekazu)

Nadawca powinien zbudować wyrazisty format przekazu. W ogłoszeniu drukowanym należy podjąć decyzje w sprawie tytułu, wzoru ilustracji, koloru. Nadanie przekazu przez radio oznacza ostrożny dobór słów, głosu (tempo, wysokość tonu, artykulacja) i wokalizację (pauzy, znaki). Jeżeli przekaz nadawany jest w telewizji lub bezpośrednio, wówczas te wszystkie elementy, plus język ciała powinny być dokładnie dopracowane.

Kto powinien być nadawcą ? (źródło przekazu)

Przekazy nadawane przez atrakcyjne źródła zyskują wyższą uwagę i oddźwięk. Najczęściej wymienianymi czynnikami decydującymi o wiarygodności źródła są:

- doświadczenie,
- zaufanie,
- sympatia.

Tabela 1. Wady i zalety środków reklamowych

Środki reklamy	Zalety	Wady
Telewizja	• przykuwanie uwagi • duża siła perswazji • szeroki krąg odbiorców • znaczna częstotliwość • wiarygodność • długi czas produkcji	• wysokie koszty produkcji • krótki okres oddziaływania • ograniczony zakres informowania • możliwość mylenia reklam • szybki okres zapominania haseł reklamowych
Radio	• niewielki koszt • wspomaganie reklamy telewizyjnej • selektywność oddziaływania na wybrane segmenty	• brak oddziaływania wizualnego • trudniejsze oddziaływanie w skali • krajowej (popularność stacji lokalnych)
Gazety	• szeroki krąg odbiorców • silne oddziaływanie lokalne • krótki okres przygotowania • znaczna wiarygodność	• niewielkie możliwości graficzne • zróżnicowana poczytność poszczególnych działów
Czasopisma	• znaczne możliwości graficzne • szeroki zasięg • selektywność oddziaływania na wybrane segmenty	• długi okres przygotowania • wysokie koszty • istotne miejsce reklamy w czasopiśmie
Poczta	• najwyższa selektywność oddziaływania • ważna dla rynku dóbr zaopatrzeniowych	• niekiedy ignorowanie przez adresatów otrzymanych informacji • relatywnie wysokie koszty

Zasady kształtowania ogłoszeń reklamowych w prasie

1. WYRÓŻNIAJ SIĘ. Twoje ogłoszenie musi być widoczne na stronie - dzięki zamieszczonym zdjęciom, rysunkom, interesującym tytułom.
2. WYRAŻAJ SIĘ JASNO. Twoje ogłoszenie musi być czytelne. We właściwej kolejności umieść tytuł, treść ogłoszenia, adres i nazwę przedsiębiorstwa. Nie rób zamieszania, bądź oryginalny, ale nie bądź bałaganiarzem.
3. PRZYCIĄGAJ UWAGĘ. Twoje ogłoszenie musi być czytelne. Twoje ogłoszenie musi zostać przeczytane w pierwszej kolejności. Użyj innego tła, oryginalnej ramki lub czcionki.
4. PODKREŚL ZALETE SWOJEJ OFERTY. Pomyśl: co takiego oferuje swoim klientom? Czego będzie żądał ode mnie klient? Odpowiedź - to główny atut Twojego ogłoszenia. Jeśli oferujesz coś ciekawego, jakąś nowość, zapewniasz bezpieczeństwo, dobrobyt: POWIEDZ TO!. Ludzie na to czekają.
5. NIE RÓB TŁOKU. Zostaw trochę wolnego miejsca dookoła; podkreśl tytuł i treść. Jeśli przedstawiasz kilka ofert w jednym ogłoszeniu, nie umieszczaj ich zbyt blisko siebie. Jeśli chcesz użyć czarnego tła to pamiętaj, że obowiązuje ta sama zasada.
6. UDZIELAJ WYCZERPUJĄCYCH LECZ ZWIĘZŁYCH INFORMACJI. Znajdź jedno słowo, które warte jest trzech innych. Wyrażaj się jasno - będziesz wiarygodniejszy. Mów krótko - będziesz konkretniejszy. Wymyśl coś fajnego - będziesz sympatyczniejszy.
7. NIE ZAPOMNIJ O CENIE. Jeżeli o niej zapomnisz, Czytelnik pomyśli, że coś przed nim ukrywasz. Jeżeli cena jest wysoka - POWIEDZ DLACZEGO! Zapewne jest jakiś powód: marka, jakość, najlepszy serwis. Jeśli cena jest niska, wytłumacz powód: wyprzedaż, koniec serii, cena promocyjna. POWIEDZ TO! Nie zapomnij o warunkach płatności i terminach dostawy.
8. POSŁUGUJ SIĘ ZNAKIEM FIRMOWYM. Jeśli nie masz znanej marki stwórz ją. Umieść nazwę i logo swojej firmy w ogłoszeniu i odpowiednio je podkreśl. Z biegiem czasu ludzie zapamiętają je i przypomną sobie w chwili podjęcia decyzji o zakupie.
9. PRZEDSTAW KILKA OFERT W JEDNYM OGŁOSZENIU. Możesz oferować kilka wyrobów lub usług powiązanych ze sobą. Jeśli proponujesz kilka zakupów na raz, to wytłumacz opłacalność takiej transakcji.
10. PODTRZYMUJ NAPIĘCIE. Jeżeli oferta umożliwia to, przekonaj Klienta, aby szybko podjął decyzję. Jeżeli proponujesz okazję, której lepiej nie stracić, bądź możliwość jedyną w swoim rodzaju, czy też ofertę „ważną do..”- POWIEDZ O TYM GŁOŚNO! a wówczas ci, którzy nie są pewni, przestaną się wahać.

Źródło: „Życie Warszawy” 20.IV.1993 r.

Współpraca firmy z agencją reklamową

- Pamiętaj, że usługi pełne są normą we współczesnej reklamie. Musi je oferować każda agencja. Brak informacji marketingowej, a także danych na temat rynku mass mediów nie pozwala skutecznie wpływać na klienta.
- Żądaj od agencji reklamowej analizy opłacalności reklamy (promocji), powinna ona przedstawić kilka alternatywnych wariantów oddziaływania na klienta.

- Wymagaj szczegółowego wyjaśnienia powodów, dla których wybrano takie, a nie inne sposoby publikacji i takie właśnie środki przekazu (tytuły gazet, stacje radiowe czy telewizyjne). Unikaj takich agencji, które nastawione są wyłącznie np. na przygotowywanie reklamowych ogłoszeń prasowych, ponieważ zwykle trzeba wykorzystywać kilka różnych środków przekazu i takie ograniczenie może być niekorzystne.
- Dopilnuj, aby w opracowaniu konkretnych środków promocji (filmów, ogłoszeń itd.) uczestniczyli odpowiedni specjaliści. Jeżeli w jakiejś agencji tworzeniem tekstów nie zajmują się specjaliści od tego właśnie (tzw. copywriter) lecz wyłącznie plastycy, to nie korzystaj z jej usług.
- Upewnij się, czy agencja kontroluje także publikacje i emisje reklamy. Czasami bowiem rzeczywiste efekty w postaci ogłoszeń reklamowych odbiegają znacznie od projektów, więc trzeba temu zapobiec.
- Sprawdź, czy agencja, z którą chcesz rozpocząć współpracę, nie obsługuje Twoich konkurentów. Taka sytuacja, zgodnie z zasadami, nie powinna się zdarzyć, ale rzeczywistość bywa czasem inna.
- Przygotuj się na spotkanie z agencjami reklamowymi, które nie mają pojęcia o reklamie. Często tworzą je handlowcy, artyści różnych specjalności, psychologowie, w więc specjaliści ważnych dla reklamy dziedzin, ale nie mający jednak pojęcia o reklamie i promocji.

Tabela 2. Kierunki dominacji wydatków na reklamę lub sprzedaż osobistą

Reklama dominuje wtedy gdy:		*Sprzedaż osobista dominuje wtedy gdy:*
rynek jest duży i zróżnicowany, a zakupu dokonują odbiorcy finalni (na ogół konsumenci indywidualni)	Klienci	rynek jest mały i skoncentrowany, a zakupów dokonują nabywcy instytucjonalni
budżet jest na tyle duży, aby pokrywał wydatki promocyjne związane z reklamą w środkach masowego przekazu	Budżet promocyjny	budżet jest ograniczony i dostosowany do potrzeb konkretnych grup odbiorców
produkty są relatywnie proste i niezbyt drogie	Produkty	produkty są złożone i stosunkowo drogie
konkurenci szeroko wykorzystują reklamę w swych działaniach promocyjnych	Konkurencja	konkurenci szeroko wykorzystują sprzedaż osobistą w swych działaniach promocyjnych
istnieje szeroki zakres dostępnych środków przekazu	Środki przekazu	środki przekazu są na ogół niedostępne lub nieskuteczne
klienci chętnie korzystają ze sprzedaży samoobsługowej lub wysyłkowej	Miejsca i sposób sprzedaży	klienci oczekują fachowej pomocy oraz dodatkowych usług przy zakupie

Funkcje Public Relations:

- tworzenie wizerunku firmy (budowanie, zmiana i utrzymanie pozytywnych wyobrażeń i opinii o przedsiębiorstwie),
- przekazywanie opinii publicznej informacji charakteryzujących działalność firmy i kreujących jej wizerunek. Zewnętrzna opinia publiczna. Wewnętrzna opinia publiczna,
- tworzenie przesłanek dla zrozumienia określonych decyzji przedsiębiorstwa,
- nawiązywanie i utrzymywanie więzi ze wszystkimi elementami otoczenia, ważnymi dla realizacji celów przedsiębiorstwa,
- harmonizowanie stosunków społecznych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy,
- wzmacnianie „wytrzymałości" przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych i „agresji" otoczenia,
- budowanie zainteresowania określoną kategorią produktu.

Funkcje sprzedaży osobistej

- przekazywanie informacji o produkcie, jego właściwościach, warunkach zakupu itp.,
- pozyskiwanie informacji o potrzebach, popycie, preferencjach odbiorców,
- zjednywanie klientów (składanie ofert, przyjmowanie zamówień, nawiązywanie kontaktów),
- przekonywanie nabywców i wspieranie sprzedaży (uatrakcyjnienie podaży produktu), pomoc, porady, instrukcje, wyjaśnienia, prezentacje, minimalizowanie ryzyka związanego z zakupem, itp.,
- formowanie wizerunku firmy i kształtowanie pozytywnego nastawienia odbiorców do przedsiębiorstwa (styl kontaktów interpersonalnych, kultura obsługi itp.).

Kryteria stosowane w sprzedaży osobistej

- produkt (szeroki asortyment towarów, sprzedaż poszczególnych grup towarowych),
- terytorium (specjalizacja sprzedawców, wąski asortyment, rozproszeni nabywcy),
- wybrany segment rynku.

Segmenty wiedzy sprzedawcy dotyczą:

- przedsiębiorstwa, które sprzedawca reprezentuje (misja, osobowość, podstawowe zasady działania, cele, strategie, pozycja rynkowa),
- produktu, który sprzedaje (właściwości, sposoby użytkowania, zastosowanie, atrybuty kształtujące jego pozycję w stosunku do produktów konkurentów itp.),
- techniki procesu sprzedawania („sztuki" czyli umiejętności sprzedawania).

Kluczowe elementy procesu zarządzania personelem:

- ustalenie rozmiarów personelu handlowego, niezbędnego do realizacji przyjętych celów,
- nabór i rekrutacja sprzedawców, tworzących wewnętrzne i zewnętrzne służby handlowe,
- szkolenie służb handlowych,
- kształtowanie systemu wynagradzania nakładów i efektów pracy,

- kontrola i ocena sprawności działania.

Czynniki mające wpływ na wybór form promocji:

- rodzaj produktu, który ma być promowany; produkty inwestycyjne i surowce – akwizycja, produkty masowej konsumpcji – reklama masowa,
- faza cyklu życia, w jakiej znajduje się produkt; reklama, akwizycja i promocja uzupełniająca bardziej są od tego uzależnione niż public relation,
- faza cyklu transakcyjnego; w fazie przed i po transakcyjnej większe znaczenie reklamy, w fazie transakcyjnej – akwizycji,
- cel promocji: określony w kategoriach sprzedaży i raczej krótkookresowy - reklama i promocja uzupełniająca; ustalony jako tworzenie image firmy - public relations i sponsoring,
- charakter adresatów; pośrednie ogniwa sprzedaży - bardziej akwizycja niż reklama, końcowi nabywcy - reklama masowa,
- koszty dotarcia do jednego adresata; najdroższa jest akwizycja, tańsza reklama masowa, która jednak wiąże się z wysokimi kosztami absolutnymi,
- zasięg oddziaływania; największy zasięg ma reklama masowa, działania public relations prowadzone w środkach masowego przekazu i sponsoring eksponowany w różnych mediach, najmniejszy - akwizycja,
- geograficzna i jakościowa selektywność oddziaływania, czyli możliwość dotarcia do ściśle określonych segmentów rynkowych; najbardziej selektywna jest akwizycja i reklama pocztowa, mniej - reklama półmasowa, reklama w dziennikach ma większą selektywność geograficzną, czyli oddziaływanie w skali lokalnej, reklama w czasopismach charakteryzuje się większą selektywnością jakościową czyli możliwością dotarcia do segmentów rynkowych, wyodrębnionych ze względu na inne kryterium niż geograficzne,
- możliwość ustalenia efektów promocji; w przypadku akwizycji można natychmiast obserwować reakcje klienta, reklama i public relations to efekty trudniejsze do uchwycenia i pojawiające się w innym czasie,
- możliwość przekazywania adresatom dużej ilości informacji; większa w wypadku akwizycji i reklamy pocztowej, mniejsza w reklamie masowej, public relations i sponsoringu,
- możliwość szybkiego oddziaływania promocyjnego; wizyta akwizytora może mieć miejsce szybko, pojawienie się reklamy telewizyjnej wymaga czasu,
- ograniczenia prawne w wykorzystaniu różnych form promocji; zwykle większe ograniczenia dotyczą reklamy w środkach masowego przekazu, mogą też dotyczyć niektórych form promocji uzupełniającej, akwizycja takim ograniczeniom oczywiście nie podlega.

Funkcje Public Relations:

- tworzenie wizerunku firmy (budowanie, zmiana i utrzymanie pozytywnych wyobrażeń i opinii o przedsiębiorstwie),
- przekazywanie opinii publicznej informacji charakteryzujących działalność firmy i kreujących jej wizerunek. Zewnętrzna opinia publiczna. Wewnętrzna opinia publiczna,
- tworzenie przesłanek dla zrozumienia określonych decyzji przedsiębiorstwa,
- nawiązywanie i utrzymywanie więzi ze wszystkimi elementami otoczenia, ważnymi dla realizacji celów przedsiębiorstwa,
- harmonizowanie stosunków społecznych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy,
- wzmacnianie „wytrzymałości" przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych i „agresji" otoczenia,
- budowanie zainteresowania określoną kategorią produktu.

Funkcje sprzedaży osobistej

- przekazywanie informacji o produkcie, jego właściwościach, warunkach zakupu itp.,
- pozyskiwanie informacji o potrzebach, popycie, preferencjach odbiorców,
- zjednywanie klientów (składanie ofert, przyjmowanie zamówień, nawiązywanie kontaktów),
- przekonywanie nabywców i wspieranie sprzedaży (uatrakcyjnienie podaży produktu), pomoc, porady, instrukcje, wyjaśnienia, prezentacje, minimalizowanie ryzyka związanego z zakupem, itp.,
- formowanie wizerunku firmy i kształtowanie pozytywnego nastawienia odbiorców do przedsiębiorstwa (styl kontaktów interpersonalnych, kultura obsługi itp.).

Kryteria stosowane w sprzedaży osobistej

- produkt (szeroki asortyment towarów, sprzedaż poszczególnych grup towarowych),
- terytorium (specjalizacja sprzedawców, wąski asortyment, rozproszeni nabywcy),
- wybrany segment rynku.

Segmenty wiedzy sprzedawcy dotyczą:

- przedsiębiorstwa, które sprzedawca reprezentuje (misja, osobowość, podstawowe zasady działania, cele, strategie, pozycja rynkowa),
- produktu, który sprzedaje (właściwości, sposoby użytkowania, zastosowanie, atrybuty kształtujące jego pozycję w stosunku do produktów konkurentów itp.),
- techniki procesu sprzedawania („sztuki" czyli umiejętności sprzedawania).

Kluczowe elementy procesu zarządzania personelem:

- ustalenie rozmiarów personelu handlowego, niezbędnego do realizacji przyjętych celów,
- nabór i rekrutacja sprzedawców, tworzących wewnętrzne i zewnętrzne służby handlowe,
- szkolenie służb handlowych,
- kształtowanie systemu wynagradzania nakładów i efektów pracy,

- kontrola i ocena sprawności działania.

Czynniki mające wpływ na wybór form promocji:

- rodzaj produktu, który ma być promowany; produkty inwestycyjne i surowce – akwizycja, produkty masowej konsumpcji – reklama masowa,
- faza cyklu życia, w jakiej znajduje się produkt; reklama, akwizycja i promocja uzupełniająca bardziej są od tego uzależnione niż public relation,
- faza cyklu transakcyjnego; w fazie przed i po transakcyjnej większe znaczenie reklamy, w fazie transakcyjnej – akwizycji,
- cel promocji: określony w kategoriach sprzedaży i raczej krótkookresowy - reklama i promocja uzupełniająca; ustalony jako tworzenie image firmy - public relations i sponsoring,
- charakter adresatów; pośrednie ogniwa sprzedaży - bardziej akwizycja niż reklama, końcowi nabywcy - reklama masowa,
- koszty dotarcia do jednego adresata; najdroższa jest akwizycja, tańsza reklama masowa, która jednak wiąże się z wysokimi kosztami absolutnymi,
- zasięg oddziaływania; największy zasięg ma reklama masowa, działania public relations prowadzone w środkach masowego przekazu i sponsoring eksponowany w różnych mediach, najmniejszy - akwizycja,
- geograficzna i jakościowa selektywność oddziaływania, czyli możliwość dotarcia do ściśle określonych segmentów rynkowych; najbardziej selektywna jest akwizycja i reklama pocztowa, mniej - reklama półmasowa, reklama w dziennikach ma większą selektywność geograficzną, czyli oddziaływanie w skali lokalnej, reklama w czasopismach charakteryzuje się większą selektywnością jakościową czyli możliwością dotarcia do segmentów rynkowych, wyodrębnionych ze względu na inne kryterium niż geograficzne,
- możliwość ustalenia efektów promocji; w przypadku akwizycji można natychmiast obserwować reakcje klienta, reklama i public relations to efekty trudniejsze do uchwycenia i pojawiające się w innym czasie,
- możliwość przekazywania adresatom dużej ilości informacji; większa w wypadku akwizycji i reklamy pocztowej, mniejsza w reklamie masowej, public relations i sponsoringu,
- możliwość szybkiego oddziaływania promocyjnego; wizyta akwizytora może mieć miejsce szybko, pojawienie się reklamy telewizyjnej wymaga czasu,
- ograniczenia prawne w wykorzystaniu różnych form promocji; zwykle większe ograniczenia dotyczą reklamy w środkach masowego przekazu, mogą też dotyczyć niektórych form promocji uzupełniającej, akwizycja takim ograniczeniom oczywiście nie podlega.

Tabela 3. Przykład szacunkowego obliczania budżetu na promocję

CZYNNIK	ODEJMIJ 1%	ŚREDNIO 3%	DODAJ 1%
Wiek firmy	istnieje od dłuższego czasu	młoda	nowa
Wiek produktu	istnieje od dłuższego czasu	młody	nowy
Stopień innowacji	nic nadzwyczajnego	innowacyjny w szczegółach	bardzo innowacyjny, konieczna edukacja klientów
Lokalizacja firmy	pierwszorzędna wysoki standard, liczni klienci	nie tak całkiem pierwszorzędna	firma oddalona, lokal o niskim standardzie i słabo zauważalny
Rodzaj klientów	firmy	-	klienci indywidualni
Sieć dystrybucji	dobre pokrycie	ograniczona	brak pokrycia
Konkurencja	nie istnieje	łagodna	wroga
Czynniki specjalne	tak - mniejsza potrzeba promocji	brak	tak - większa potrzeba promocji

Tabela 4. Ranking żądanych informacji w fazach decyzji wyjazdu

FAZA I orientacja ogólna	FAZA II orientacja dokładniejsza	FAZA III decyzja	FAZA IV przygotowanie do podróży
1. krajobraz	1. krajobraz	1. ceny	1. ceny
2. pogoda, klimat	2. pogoda, klimat	2. możliwość zakwaterowania, warunki higieniczne	2. dostępność ulubionym środkiem transportu
3. ceny	3. ceny	3. pogoda, klimat	3. pogoda, klimat
4. dostępność ulubionym środkiem transportu	4. możliwość zakwaterowania, warunki higieniczne	4. krajobraz	4. serwis, wyżywienie
5. możliwość zakwaterowania, warunki higieniczne	5. urozmaicenie na miejscu wycieczki, kultura, zabytki, sport	5. krajobraz	5. możliwość zakwaterowania, warunki higieniczne
6. urozmaicenie na miejscu wycieczki, kultura, zabytki, sport	6. serwis, wyżywienie	6. dostępność ulubionym środkiem transportu	6. krajobraz
7. hałas, spokój	7. dostępność ulubionym środkiem transportu	7. urozmaicenie na miejscu wycieczki, kultura, zabytki, sport	7. urozmaicenie na miejscu wycieczki, kultura, zabytki, sport

Tabela 5. Priorytety w marketingu i dostosowanie produktu

Produkt	Niemcy	WB	Włochy	Francja	Belgia	Holandia	Dania	Szwecja	Austria	USA
Wczasy wypoczynkowe										
Słońce i plaża	II						III	III		
Wczasy wypoczynkowe - góry	I	I		III	I	I	III	III		
Wczasy wypoczynkowe - jeziora	I	II	II		III	II			II	III
Wczasy wypoczynkowe - śnieg	II	II			III	III	II	II		
Wycieczki do miast	I	I	I	I	I	II	I	I	II	III

Tabela 6. Dostosowanie produktu - turystyka specjalistyczna

Produkt	Niemcy	WB	Włochy	Francja	Belgia	Holandia	Dania	Szwecja	Austria	USA
Pobyt uzdrowiska	III	II	III	III	III	III				
Wędrówki piesze	I	III	III	III	III	II	III	III	II	
Wycieczki rowerowe	I	III	III	II	III		II	II	III	III
Pobyty myślistwo	I		I	II	III	III	II	II	III	III
Pobyty jeździectwo	II	III	III	III	III	III	I	I	III	II
Pobyty ornitologia	II	I		III	III	III			III	III
Spływy kajakowe	II		III	III	III	II			III	II
Pobyty żeglarstwo	I			III	III	III	III	III	III	
Imprezy o tematyce żydowskiej	III	II		III	III	III			III	II
Pielgrzymki	III	III	III	III	III				III	II
Festiwale muzyczne	II	II	III	III	III	III	II	II	II	I

I - pierwsza kolejność
II - druga kolejność
III - trzecia kolejność
- pusta kratka oznacza brak działalności

Literatura:

- Altkorn J.: „Podstawy marketingu". Instytut Marketingu, Kraków 1996 r.
- Garbarski L.: „Marketing, punkt zwrotny nowoczesnej firmy". Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Middleton V.: "Marketing w turystyce". PAPT, Warszawa 1996 r.
- „Promocja Gospodarcza Miast". Materiały z seminarium, Nicea 1995 r.

BOGUSŁAW KWARCIAK

O SZCZEGÓLNEJ ROLI PRODUKTU W PROMOCJI TURYSTYKI

Punktem wyjścia każdej promocji rynkowej musi być stworzenie produktu, który będzie skutecznie konkurował ze swoimi rynkowymi rywalami. Konsekwentne dążenie w tym właśnie kierunku najlepiej widać w przypadku wyrobów codziennego użytku. Wielkie koncerny prześcigają się w ciągłym wprowadzaniu na rynek nowości. Pasta do zębów Signal z **mikrogranulkami**, szampon Organics z **glucasilem**, czy proszek OMO z systemem **Look New** są tego najlepszymi przykładami. Oczywiście nie każdy producent może sobie pozwolić na tak zaawansowany rozwój produktu. Każdy jednak próbuje wprowadzić do rynkowej oferty coś pociągającego klienta.

Czasami w Polsce obserwujemy przeciwną strategię - usilne promowanie produktów nieatrakcyjnych, bądź po prostu złych. Takie wykorzystanie promocji rynkowej nie przynosi żadnych efektów, co mieliśmy okazję obserwować na przykładzie samochodów Polonez[1]. FSO na Żeraniu bardzo intensywnie reklamował swój wyrób po roku 1990, jednak bez zadowalających efektów. Po przejęciu fabryki przez koreański koncern Daewoo zmieniono tę strategię - Polonez najpierw został poddany "programowi naprawczemu" (bezpieczeństwo) oraz nowej stylizacji karoserii, a dopiero, w ślad za zmianami szła intensywna promocja.

W przypadku marketingu turystycznego produkt sprawia jeszcze więcej kłopotów. Łatwo bowiem ulec złudzeniu - powszechnemu szczególnie w Polsce - że atrakcyjna miejscowość czy ośrodek turystyczny są już gotowe do "sprzedaży", a więc wystarczy do nich po prostu wpuścić turystów. Tymczasem sama infrastruktura do obsługi gości nie jest jeszcze w ogóle produktem z marketingowego punktu widzenia! Kolejnymi poważnymi problemami jest złożoność, wysoka zależność od segmentów rynku i wyjątkowo szybkie „starzenie się" usług turystycznych. Rozwiązanie tych kluczowych problemów stanowi konieczny punkt wyjścia i zarazem oś działań promocyjnych, dlatego warto poświęcić im dużo uwagi.

Konieczna jest odpowiedź na kilka szczegółowych pytań:

1. Kiedy oferta turystyczna staje się produktem w sensie marketingowym?
2. Czym produkt turystyczny różni się od pozostałych produktów?
3. Dlaczego przygotowanie właściwego produktu turystycznego ułatwia promocję rynkową?

---

[1] Zgodnie z zasadami polskiej ortografii nazwy produktów pisze się z małej litery. Wymagają jednak one modyfikacji, ponieważ po roku 1990, na naszym rynku pojawiły się marki, które są nazwami własnymi.

4. Jakie są podstawowe problemy tworzenia produktu turystycznego na polskim rynku?

1. Kiedy oferta turystyczna staje się produktem w sensie marketingowym?

Gdybyśmy mieli jednym zdaniem określić marketing, moglibyśmy bez wątpienia powiedzieć: jest to taki sposób tworzenia, wyceniania i dystrybucji produktu, który satysfakcjonuje klienta, a więc w pełni zaspokaja jego potrzeby. Najbardziej istotnym momentem działań marketingowych jest więc nic innego, jak pewne przeżycie, a ściślej przyjemność odczuwana ze strony klienta.

Pamiętajmy jednocześnie, że odczucia klienta są bardzo złożone. Nawet bowiem produkty codziennego użytku zaspakajają nie tylko elementarne potrzeby. Puszka napoju gazowanego czy seria kosmetyków może dostarczać głębokich przeżyć symbolicznych. Mało kto wie, że udział amerykańskich żołnierzy w walkach o Afrykę w roku 1940 rozpoczął się od zbudowania na Bliskim Wschodzie wytwórni Coca-Coli. Celem tego przedsięwzięcia było wzmocnienie morale armii! Innego przykładu mogą dostarczyć kosmetyki marki Schwarzkopf. Produkt ten był oficjalnie używany przez finalistki konkursu Miss Polonia 1996, co podkreślano w licznych reklamach - dając "zwykłym" klientkom rodzaj magicznej więzi z kobietami, które na mocy zwyczaju uważa się za najpiękniejsze w danym roku.

Teraz możemy już z łatwością odpowiedzieć na pytanie, kiedy oferta turystyczna staje się produktem. Dzieje się tak dopiero wtedy, gdy:

KLIENTOWI OFERUJE SIĘ KONKRETNE PRZEŻYCIE LUB PRZEŻYCIA - ZWIĄZANE Z OKREŚLONYMI KORZYŚCIAMI.

Nie jest więc ofertą czternastodniowy pobyt w nadmorskim kurorcie - produktem staje się dopiero, gdy osobie przyjeżdżającej jesteśmy w stanie zapewnić, na przykład, beztroski odpoczynek, który - nawiasem mówiąc - można nawet zmierzyć za pomocą odpowiednich pomiarów fizjologicznych. Nie jest produktem objazdowa wycieczka po zabytkowym regionie, lecz dopiero satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeby poznania tego miejsca. Nie jest wreszcie produktem przejście szlaku turystycznego, lecz dopiero autentyczne wrażenia z takiej wędrówki, o które trudno na przykład, gdy przewodnik wykonuje swoje czynności w sposób mechaniczny. Niedawno miałem okazję usłyszeć wrażenia francuskiej rodziny na temat zwiedzania Kopalni Soli w Wieliczce. Znakomicie ilustrują one omawiane zagadnienie. Ten zabytek, zakwalifikowany przez UNESCO do dziedzictwa światowej kultury, po prostu... znudził gości z Francji. Żalili się, że kontakt z kopalnią polegał prawie wyłącznie na przemierzaniu kilometrów korytarzy i oglądaniu jednego - komór i rzeźb. Dla nich było to nudne. W Wieliczce spodziewali się zastać barwny skansen, z licznymi dodatkowymi atrakcjami, które są czymś naturalnym w krajach zachodnich.

Jeśli więc chcemy stworzyć produkt turystyczny musimy, przede wszystkim, spojrzeć na ofertę oczami klienta. A ściślej, tak dobrać wszystkie czynności mu oferowane, by składały się na opisany wyżej efekt końcowy. Nawet drobne ujemne cechy produktu

mogą bowiem zaprzepaścić wszystkie wysiłki. Na przykład nieprzyjemny kontakt z hotelowym elektrykiem może zepsuć wrażenie z całości pobytu, nawet jeśli wszystko wcześniej i później układało się znakomicie. Zachowanie personelu większości droższych restauracji amerykańskich stanowi znakomity przykład ścisłej kontroli przeżyć klienta. Po podaniu dań na stół, w trakcie jedzenia i po skończonym posiłku dyskretnie pyta się go, czy wszystko jest w porządku, a jakiekolwiek wątpliwość zostają od razu wyjaśnione. Amerykanie zresztą przyzwyczaili się do szczerego wyrażania swojego niezadowolenia z niesmacznych potraw i złych usług, co wprowadza znakomitą atmosferę do restauracji, eliminując ukryte niezadowolenie.

Warto tutaj podkreślić, że to właśnie korzyści i przeżycia z nimi związane, a nie konkretne usługi decydują o ocenie produktu turystycznego. Jego wysoka jakość nie jest więc możliwa bez dogłębnego poznania stylu życia, a nawet osobowości klienta.

Dostarczenie odbiorcy usług turystycznych odpowiednich przeżyć wiąże się z drugim ogromnie istotnym zagadnieniem - problemem segmentacji rynku. Wiadomo bowiem, że oczekiwania związane z produktem zależą od tego, kim jest klient, a przede wszystkim od jego stylu życia. To prowadzi do drugiego istotnego wniosku:

ZAZWYCZAJ TRZEBA UTWORZYĆ NIE JEDEN PRODUKT TURYSTYCZNY - LECZ TYLE PRODUKTÓW, ILE JEST ODMIENNYCH SEGMENTÓW RYNKU, KTÓRE SĄ POTENCJALNIE ZAINTERESOWANE DANĄ OFERTĄ.

Wymaganie to pokazuje skalę trudności w promocji turystycznej. Na przykład ta sama gmina powinna mieć z reguły wiele zupełnie odmiennych wizerunków. Odrębny dla miłośników aktywnego wypoczynku, zupełnie inny dla osób, które interesują się kulturą i zwyczajami zwiedzanych miejsc i być może całkiem inny dla rekonwalescentów przyjeżdżających do niej ze względu na dobroczynny mikroklimat. Co więcej, wizerunki te nie mogą sobie przeczyć, lecz powinny się wzajemnie harmonijnie uzupełniać.

Oferta turystyczna musi mieć jeszcze jedną ważną cechę, by stała się pełnowartościowym produktem w sensie marketingowym - coś, co wyróżnia ją z dziesiątek podobnych ofert. W terminologii fachowej to "coś" nazywamy

USP (UNIQUE SELLING PROPOSITION), CZYLI UNIKALNĄ CECHĄ OFERTY

Na początku tego artykułu zostały przedstawione przykłady takich cech - mikrogranulki w paście do zębów, glucasil w szamponie, system Look New w proszku do prania. Swoje USP powinien mieć każdy produkt, także turystyczny - jeśli jest to tylko możliwe. Z praktyki marketingowej wiadomo, że to właśnie odrębność, oryginalność, świeżość oferty przyciąga najsilniej klienta. Produkty różniące się od pozostałych najłatwiej też zauważyć nawet przy skromnej (oszczędnościowej) promocji rynkowej.

Jeśli idzie o USP, to w przypadku turystyki mamy z reguły nieco ułatwione zadanie. Podczas gdy producenci artykułów codziennego użytku lub produktów przemysłowych muszą inwestować miliony dolarów w postęp technologiczny, by na przykład do kremu można było dodać ceramidy a do samochodów poduszki powietrzne, oferenci usług

turystycznych często mogą wyróżnić swój produkt, bacznie przyglądając się atrakcjom środowiska i miejsca docelowego. Czasami USP łatwo stworzyć za pomocą niewielkiej zmiany organizacyjnej, jaką na polskim rynku może być na przykład sprzedawanie wypoczynku nie w turnusach, ale w dniach, co umożliwi wielu klientom lepsze dopasowanie wypoczynku do swoich potrzeb.

2. Szczególne cechy produktu turystycznego

Produkt turystyczny ma równocześnie wiele cech, które znacznie utrudniają jego tworzenie, a później promocję. Najważniejsze z nich to:

Wyjątkowa złożoność

Jak powszechnie wiadomo, na ogólny produkt turystyczny składają się dziesiątki czynników:

1. Atrakcje i środowisko miejsca docelowego, w tym atrakcje naturalne, atrakcje stworzone przez człowieka, atrakcje kulturowe, a także atrakcje społeczne.
2. Infrastruktura i usługi miejsca docelowego, która obejmuje bazę noclegową, punkty żywienia, lokalny transport, możliwość aktywnego wypoczynku, sieć sprzedaży detalicznej oraz dostępne usługi.
3. Dostępność miejsca docelowego.
4. Wizerunki i postrzeganie miejsca docelowego.

To jednak nie wszystko. W samym produkcie turystycznym można jeszcze wyróżnić trzy istotne wymiary:

A. Produkt podstawowy, a więc oferowane klientowi przeżycia.
B. Produkt rzeczywisty, czyli konkretne usługi świadczone kupującemu.
C. Produkt wzbogacony, przez który rozumiemy wszystkie dodatkowe elementy oferty: niekonieczne - lecz wpływające na jej atrakcyjność[2].

Nic dziwnego, że produkt turystyczny trudno kontrolować od początku do końca. Bardzo trudno też przewidzieć, który z jego elementów może zawieść. Równie skomplikowany staje się również problem satysfakcji klienta - z trudem może on objąć wszystkie elementy składające się na usługę. Dlatego też często wydaje sądy oparte na pierwszym lub ostatnim wrażeniu. Często też wyolbrzymia znaczenie nieistotnych faktów, a pomniejsza istotne elementy oferty.

Duża podatność na starzenie się

Bardzo silne piętno odciskają na turystyce wszelkie zmiany obyczajów i mody społeczne. Wypoczynek jest przecież bardzo istotną częścią stylu życia. Zmiany te następują bardzo szybko we współczesnym świecie. Szczególnie łatwo zaobserwować je w ciągu

2 Por. Victor T.C. Middleton: Marketing w turystyce. Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.

ostatnich lat w Polsce i krajach Europy Środkowej. Stanowi to poważne wyzwanie dla przemysłu turystycznego, który właściwie co roku powinien oferować nowości.

Silny charakter nadwartościowy

Urlop jest momentem długo oczekiwanym, zwłaszcza dla osób intensywnie pracujących cały rok, co stanowi standard w krajach kapitalistycznych. W tej sytuacji większość ludzi oczekuje, zwłaszcza po wakacyjnym wypoczynku, bardzo wiele a nawet - zbyt wiele. W efekcie niezaspokojone oczekiwania rodzą silne reakcje emocjonalne, tym bardziej, że stratę z reguły można powetować dopiero po kolejnym roku intensywnej pracy.

Wszelkie postawy nadwartościowe rodzą na rynku poważne konflikty i prowadzą łatwo do braku zadowolenia u klienta. Ta ważna prawda psychologiczna powinna skłaniać do perfekcyjnego planowania produktu turystycznego, a jednocześnie ciągłego zbierania opinii klientów. Jak wynika z badań Ford Motor Company, niezadowolony klient dzieli się swoją opinią przeciętnie aż z dwudziestoma osobami (zadowolony przekazuje swoją opinię tylko ok. ośmiu innym osobom).

Wypoczynek a ryzyko społeczne

Warto też wyraźnie podkreślić, że wszelkie formy wypoczynku należą do tzw. produktów ryzykownych społecznie. Innymi słowy, zajmowanie określonej pozycji społecznej wymaga "właściwej" dla niej formy wypoczynku. Prezes zarządu znaczącej na rynku firmy może ośmieszyć się w oczach swojego środowiska, wybierając się, na przykład, na wyprawę trampingową do Azji. (W najlepszym razie będzie uchodził za dziwaka, co nie jest też najlepsze dla jego kariery). Robotnik narazi się na opinię "taniego efekciarza", kiedy wybierze wakacje w luksusowym hotelu na Lazurowym Wybrzeżu, bez względu na swoją sytuację materialną; dla jego środowiska takie wydawanie pieniędzy nie jest możliwe do zaakceptowania.

Ten aspekt produktu turystycznego jest niezwykle ważny. Tworząc go, zawsze trzeba zdawać sobie sprawę z potencjalnych pułapek społecznych. Pewne grupy społeczne nie przyjadą nawet w najbardziej urokliwe miejsce, jeśli nie będzie im "wypadało" tego zrobić.

Symboliczny charakter wyjazdów turystycznych

Jak wspomniałem na początku, nawet zwykłe produkty, takie jak puszka Coca-Coli czy pasta do zębów nie tylko zaspokajają elementarne, fizjologiczne potrzeby, ale pozwalają konsumentowi uczestniczyć w wyższych, niedostępnych normalnie wartościach. Produkt turystyczny jest wyjątkowo bogaty w symbole. Wyjazd do sławnego miasta, znanego kurortu, miejsca, gdzie bywa elita polityczna lub artystyczna, dla wielu konsumentów oznacza szczególny rodzaj nobilitacji[3]. Z psychologicznego punktu widzenia, już sam wypoczynek stanowi bardzo ważny element budowania szacunku człowieka dla samego siebie: jest to chwila, kiedy można zadbać o swoje potrzeby, odsuwane na co dzień przez nadmiar obowiązków. Wielu ludzi ma w takich chwilach poczucie, że „wreszcie jest sobą". Stanowi to poważne wyzwanie dla produktu turystycznego - klienta nie wolno zawieść w tak ważnej dla niego chwili.

Impulsywny charakter produktu turystycznego

[3] Por. Bogusław Kwarciak: Co trzeba wiedzieć o reklamie? Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 87.

Na uwagę zasługuje również sam sposób reagowania na produkt turystyczny. Z reguły klienci przy jego wyborze i zakupie kierują się przede wszystkim emocjami. Takie zachowanie nazywamy impulsywnym. Pod jego wpływem przeciętny Amerykanin kupuje aż 67% produktów w sklepach spożywczych i 39% produktów w domach towarowych (danych dla Polski brak)[4]. Impulsywny charakter produktu turystycznego znacznie ułatwia jego sprzedaż, ma jednak także poważną stronę ujemną. Szybkie i nieprzemyślane decyzje konsumentów kończą się często brakiem satysfakcji z usług, albo częstymi rezygnacjami czy zmianą wcześniejszych wyborów, co przysparza znacznych kosztów biurom podróży na całym świecie. Dlatego konieczne jest szczególnie staranne informowanie potencjalnych klientów o rzeczywistych korzyściach płynących z oferty. Inaczej rzesza niezadowolonych klientów będzie psuła swymi negatywnymi opiniami ustnymi rynkowy wizerunek firmy, z której usług skorzystała.

3. Właściwy produkt turystyczny ułatwia promocję rynkową

Kiedy stworzymy produkt turystyczny dopasowany idealnie do potrzeb klientów, jego promocja rynkowa staje się stosunkowo prosta i tania. Jak celnie zauważył Middleton:

"[...] kluczowymi elementami w dowolnym systemie marketingowym są postawy i proces myślowy dwóch stron - nabywców i sprzedawców - mające miejsce w procesie wymiany, czyli w transakcjach rynkowych.

[...] Im lepsza jest równowaga pomiędzy interesami dwóch stron w procesie wymiany, tym mniejsze będą musiały być wydatki marketingowe, mierzone jako udział w przychodach ze sprzedaży i odwrotnie. Na przykład, jeśli touroperator właściwie przygotował, wyraził i ocenił wielkość swojej oferty, sprzedaż może być osiągnięta przy relatywnie niskich wydatkach promocyjnych"[5]

Nie ma lepszej metody perswazji - niż odkrywanie realnych zalet produktu, zwłaszcza jego USP. W niewielkim stopniu potrzebna jest wtedy sprzedaż osobista, intensywna reklama, a prawie całkowicie zbędne staje oferowanie korzyści dodatkowych, w postaci niższych cen lub prezentów (promocja sprzedaży). Nie wolno wyciągnąć stąd jednak fałszywego wniosku, że doskonały, nawet idealny produkt może obejść się w ogóle bez promocji rynkowej. Bez promocji rynkowej informacja o nim mogłaby w ogóle nie dotrzeć do odpowiednich segmentów rynku, albo zostałaby stłumiona przez promocję rynkowych rywali. Niestety, nawet najlepszy produkt nie jest w stanie obronić się sam przed silną konkurencją.

4. Problemy tworzenia produktu turystycznego na polskim rynku

Rynek polski ze zrozumiałych względów jest rynkiem bardzo trudnym. Gwałtowne przemiany ekonomiczne, polityczne i społeczne lat dziewięćdziesiątych doprowadziły do kształtowania się zupełnie nowych postaw konsumenckich. Wszystkie zachodzące zmiany trzeba uważnie śledzić i uwzględniać przy tworzeniu produktu turystycznego. Jak dotąd nie zostały one jeszcze dokładnie zbadane. Mimo braku precyzyjnych danych warto - nawet posługując się obserwacjami potocznymi - zwrócić uwagę na kilka nowych zachowań polskich turystów:

---

[4] Por. Bogusław Kwarciak, praca cytowana, s. 82.

[5] Middleton, praca cytowana, s. 18.

1. Możliwość wolnego podróżowania już na początku lat dziewięćdziesiątych doprowadziła, na skalę masową, do realizacji wypoczynku poza granicami Polski. Dla wielu Polaków jest to silne odreagowanie ograniczeń w podróżowaniu za granicę, które narzucały władze PRL. W efekcie, polskie firmy oferujące usługi turystyczne z konieczności muszą na co dzień konkurować z firmami z całej Europy, a także ze świata, co stanowi bardzo poważne wyzwanie.
2. W Polsce najwyraźniej dostrzegamy pojawienie się zupełnie nowego segmentu rynku. Tworzą go pracownicy prywatnych firm, którzy chcą wypocząć intensywnie w bardzo dobrych warunkach, pozostając w stałym kontakcie z firmą. Dla tych osób liczy się dopasowanie oferty do ich dość przypadkowego rytmu wypoczynku (sztywne turnusy są nie do zaakceptowania) oraz łączność z firmą. Dlatego ta grupa chętnie wybrałaby leśną głusz, ale w zasięgu bazy swojej sieci GSM, a jednocześnie uważa faks czy komputer z modemem za bardzo istotne wyposażenie pokoju, w którym wypoczywa. Liczba takich przedsiębiorczych i ciągle dyspozycyjnych polskich klientów na pewno będzie gwałtownie rosła.
3. Trudna sytuacja ekonomiczna przeciętnej polskiej rodziny skłania ją często do zrezygnowania z wyjazdu na wakacje. Ten segment zdecydowanie potrzebuje specyficznego produktu: atrakcyjnego, ale zarazem taniego oraz licznych zachęt do wydania pieniędzy na wypoczynek.

O tym jednak, jaką strategię należy przyjąć dla polskiego rynku muszą zadecydować badania. Bez nich nie ma możliwości stworzenia dobrego produktu turystycznego, a więc sensownych działań promocyjnych.

BERNARD F. KUBIAK

ZASTOSOWANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII INFORMACJI W OBSŁUDZE RUCHU TURYSTYCZNEGO

1. Istota i dynamika rozwoju turystyki i przemysłu turystycznego

Turystyka i przemysł turystyczny są ważnymi częściami składowymi systemu społecznego, gospodarczego i przestrzennego, w którym organizują one własny system, na zasadzie względnego tylko wyodrębnienia. Turystyka jest specyficzną funkcją, w której działalności zachodzi konieczność użytkowania zasobów środowiska przyrodniczego (którego walory i zasoby są mało sterowalne) i kulturowego oraz zasobów rzeczowych, finansowych, intelektualnych i informacyjnych innych funkcji gospodarczych (branżowych), w tym również funkcji informacyjnej. Gospodarka i przemysł turystyczny są więc zależne w dużej mierze od rozwoju innych funkcji, a zwłaszcza od takich, jak: technologia komunikacji i informacji (TIK). Według przewidywań J. Naisbitt'a, rozwój gospodarki XXI wieku będzie zdeterminowany szybkim wzrostem następujących sfer sektora usług - TIK oraz podróży i turystyki[1].

Z prognoz Światowej Organizacji Turystyki (WTO) wynika, że na początku XXI wieku liczba podróżujących za granicę przekroczy 1 miliard osób, a za kilkadziesiąt lat globalny dochód (GDP) Europy będzie powstawał głównie w sferze turystyki (obecnie Europa uczestniczy w 3/5 światowego rynku podróży). W 1995 roku udział ten wynosił 11% (a zysk - 298 mld USD), w 1996 roku – 10,7%, a w 2006 roku udział ten ma wzrosnąć do 11,4% globalnego GTP. Nakłady inwestycyjne na obiekty turystyczne i sprzęt wyniosły w 1995 roku ponad 700 mld USD, co stanowiło 11,4% inwestycji ogólnoświatowych, w 1996 roku- 766 mld USD (11,9% inwestycji ogólnoświatowych), natomiast w 2006 roku przewiduje się zainwestowanie 1,6 bln USD (12,8% inwestycji ogólnoświatowych).

Wysoka dynamika nakładów inwestycyjnych, która w ostatnim dziesięcioleciu wynosiła blisko 51%, idzie w parze z szybkim wzrostem zatrudnienia w turystyce. W 1996 roku w turystyce było zatrudnionych ponad 255 mln osób (co dziewiąta osoba, spośród ogółu zatrudnionych, pracowała w tym dziale gospodarki), a w 2006 roku, według prognoz, liczba zatrudnionych wzrośnie do 385 mln osób.

---

[1] Por. Naisbitt J., Megatrends and Golbal Paradox, za World Travel & Tourism Council, (W:) The Economic Contribution of Travel & Tourism Worldwide, http://www.fleethouse.com/wttc/wttcg.htm

Uwzględniając wzrastający udział polskiej turystyki w pozyskiwaniu wpływów dewizowych (1/3 wpływów dewizowych kraju w 1994 r., tj. ponad 6 mld USD, w 1995 r. - około 6,5 mld, a w 1997 r. – 7,1 mld USD), można przyjąć pogląd, iż branża ta stała się już największą dziedziną polskiego eksportu. Ponadto, nie kwestionuje się już innego poglądu, według którego turysty

ka jest największym w świecie przemysłem, tworzącym najwięcej miejsc pracy, zapewniającym wzrost ekonomiczny, rozwijającym inwestycje i handel zagraniczny. Dynamika wzrostu ruchu turystycznego w Polsce jest znacznie wyższa od dynamiki wzrostu turystyki europejskiej i światowej. Nietrudno przewidzieć, iż w latach następnych należy spodziewać się jeszcze większej dynamiki wzrostu polskiej turystyki, co musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii rozwoju komponentów produktu turystycznego. Dlatego konieczne jest określenie istoty, miejsca i roli turystyki i przemysłu turystycznego w kompleksie gospodarczym kraju i regionów.

Wzrastający udział turystyki i przemysłu turystycznego w pozyskiwaniu wpływów dewizowych (30% ogólnych przychodów dewizowych kraju w 1993 r., 36% - w 1994 r. i 32% - w 1995 r.) zmienił ich wtórny charakter, chociaż udział ten nie zapewnia Polsce znaczącego miejsca wśród europejskich państw o najwyższych wpływach[2] z turystyki. Podobnie kształtuje się udział wydatków rządowych na turystykę w tych krajach[3]. Dlatego, rozwój tego działu należy łączyć – bez względu na specyfikę przestrzeni – z aktywnym kształtowaniem i prawidłowym użytkowaniem środowiska przyrodniczego. Istnieje też potrzeba rozgraniczenia elementów własnych, wchodzących w skład turystyki i przemysłu turystycznego, od innych funkcji, które uczestniczą w realizacji celów i zadań turystyki (Korowicki A., Kubiak B. F., 1995b). Stąd turystyka w większym zakresie niż inne funkcje wymaga sterowania, nadzoru, koordynacji i kontroli jej funkcjonowania i rozwoju, głównie jednak określania:

- polityki i strategii rozwoju przestrzennego turystyki i organizacji turystycznych (firm),
- produktów turystycznych (określane jako SJT – Strategiczne Jednostki Turystyczne), jakie należy rozwijać wykorzystując istniejące zasoby przyrodnicze, rzeczowe, finansowe, intelektualne oraz informacyjne,
- popytu na produkty i przestrzeń turystyczną,
- efektywności ekonomicznej gospodarki turystycznej w skali globalnej, kraju, regionu i miejscowości,
- potrzeb informacyjnych centralnych i terenowych podmiotów gospodarki turystycznej, odpowiedzialnych za nadzór, koordynację, rozwój i realizację celów i zadań turystyki oraz przemysłu turystycznego a także rynku elektronicznego (RE) i handlu elektronicznego (HE).

[2] Według szacunków World Travel & Tourism Council (WTTC) w 1996 r. udział turystyki w dochodzie narodowym wynosił w Hiszpanii – 17,8%, a w Austrii – 15,0%, Grecji – 14.7%, w Portugalii – 14,4%, w Luxemburgu – 14,0%, Belgii – 13,9%, we Francji – 13,3% oraz we Włoszech i Szwajcarii po 12,6%.

[3] Wg szacunków WTTC, udział rządowych wydatków na turystykę w krajach OECD wynosił w 1996 r. w Hiszpanii – 15,5%, w Belgii – 13,6%, w Norwegii – 13,0%, w Grecji – 12,4%, w Portugalii – 12,0%, we Włoszech – 11,7%, w Austrii – 10,7%, w Szwajcarii – 10,5%, w Islandii – 10,4%: Por. Skalska T. (1996).

2. Struktury funkcjonalne i instytucjonalne przemysłu turystycznego

Osiąganie przez polskie organizacje turystyczne przewagi konkurencyjnej i zwiększanie konkurencyjności produktów turystycznych na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych, rozwijanych w ramach przyjętych w strategii rozwoju **Strategicznych Jednostek Turystycznych (SJT),** nie jest możliwe bez powszechnych zastosowań TIK w sposób zintegrowany, czyli połączenie wewnętrznych systemów informacyjnych z Internetem, Intranetem, EDI, Web i technikami multimedialnymi (Kubiak B.F., Korowicki A., 1997).

Wdrożenie TI w organizacji turystycznej (zwanej dalej skrótowo organizacją) łączy się z wprowadzaniem głębokich i ciągłych zmian jej struktury, charakteru działań i czynności, a także stylu zarządzania, co w konsekwencji doprowadza do zwiększenia operatywności i konkurencyjności jej funkcjonowania.

Najtrudniej jest odpowiedzieć na pytania, jak i gdzie wykorzystywać TI w organizacji. Dotychczas nie opracowano modelu, którego zastosowanie umożliwiłoby zadowalające wyjaśnienie w jaki sposób zorganizować i wykorzystywać zasoby TI w danej organizacji (scentralizowany czy zdecentralizowany), a także sposobów utrzymywania i wykorzystywania rozproszonego w sieci wyposażenia TI. Mniej wątpliwości wzbudzają pytania, gdzie wykorzystać TI, w jakiej sferze działalności danej organizacji i do jakiej strategii.

Z doświadczenia wynika, iż odpowiedzi na tak postawione pytania należy poszukiwać w sferze ekonomicznej organizacji. TI stwarza bowiem możliwości wzrostu wydajności pracy, ale **nie określa na jakim polu działalności** organizacji istnieją takie szanse. Ponadto, TI stwarza możliwości projektowania nowych produktów turystycznych i informacji na temat działalności organizacji, ale **nie określa znaczenia tych nowości**. Wreszcie, TI umożliwia stosowanie różnorodnych sposobów organizowania i prowadzenia działalności w organizacjach turystycznych, ale **nie przesądza wyboru najlepszych rozwiązań**. Generalnie, chodzi więc o strategię organizacji z uwzględnieniem zaprojektowania i wdrożenia takiego systemu informacyjnego, który zapewniłby zaspokajanie informacyjnych potrzeb zarządzania, a nie tylko prowadzenia ewidencji i rozliczeń. Telefon, fax, Internet, Intranet, Web, e-mail, i inne media znacznie usprawniają komunikację w organizacji, ale jeśli dostarczają zbędnych i niepożądanych informacji, wówczas usprawnienie infrastruktury doprowadza do zmniejszenia efektywności pracy i powstawania skutków odwrotnych do zamierzonych. Punktem wyjścia z tej sytuacji dla wielu organizacji jest określenie możliwości zastosowania TI oraz korzyści, jakie przynosi jej wykorzystanie w poszczególnych funkcjach branżowych. Zastosowanie **TI nie jest powiązane ze strategią działania** i rozwoju organizacji, ani jej kontekstem strategicznym. Toteż wdrażanie TI na tym poziomie odbywa się z umiarkowanym powodzeniem. Nadal większość organizacji turystycznych w Polsce znajduje się na tym etapie wdrażania TI w biznesie, czyli w SJT.

Sytuacja radykalnie zmienia się, gdy organizacje przechodzą do **zintegrowanego zastosowania zasobów TI** w przekroju całej firmy i jej powiązań z otoczeniem bliższym i dalszym, co odpowiada najnowszym trendom – globalizacji działań - gdzie „wszyscy łączą się ze wszystkimi", a „wszystko ze wszystkim". Tym sposobem następuje przejście do drugiego poziomu zastosowań TI. Dzięki wykorzystaniu aktualnych i przyszłych udogodnień, wynikających z zastosowania TI, organizacja może uzyskać dodatkowe wartości w różnych grupach czynności podstawowych i wspomagających. Sprzyja temu wzajemne udostępnianie informacji przez poszczególne komórki i funkcje

organizacji, co w konsekwencji powoduje wzrost zakresu i efektywności ich współpracy.

W ten sposób **TI staje się integralną częścią strategii działania** całej organizacji. Jednakże formułowanie takiej strategii wymaga z jednej strony zastosowania metodyki ITSGA oraz łańcucha wartości Portera i analizy strategicznej SWOT, a z drugiej – zaangażowania wszystkich funkcji i szczebli zarządzania, a zwłaszcza kierownictwa naczelnego organizacji. Wspólna strategia, będąca połączeniem strategii działania organizacji i jej strategii TI, wymaga z reguły zastosowania nowych systemów informatycznych, wykraczających poza tradycyjne ich ramy (Intrasystemy informacyjne, Intersystemy informacyjne i Extrasystemy informacyjne, ang. IOS), co z kolei wywołuje potrzebę wprowadzenia głębokich zmian w dotychczasowych sposobach realizacji potrzeb klientów. Na tym etapie zastosowań TI kierownictwo naczelne zaczyna odgrywać wiodącą rolę w jej pomyślnym wdrażaniu. Brak takiego wsparcia i zrozumienia idei wykorzystania TI przez naczelne kierownictwo organizacji jest najczęstszą przyczyną niskiej efektywności inwestycji związanych z zastosowaniem TI. Efektywność ta znacznie wzrasta, gdy organizacja, w miejsce pojedynczych, niespójnych aplikacji TI, wprowadza zintegrowane jej zastosowania w biznesie turystycznym. Nie jest to przedsięwzięcie łatwe, ponieważ specjaliści TI wciąż wykazują niepełne a czasem wręcz mylne zrozumienie celów i specyficznych wymagań biznesu. Od profesjonalistów TI nie można zatem oczekiwać pełnego zrozumienia specyfiki funkcjonowania organizacji i szczegółowych wskazówek, jak ta organizacja mogłaby lub powinna funkcjonować, czyli ostatecznych rozstrzygnięć dotyczących celu i miejsca wykorzystania komputerów w organizacji. Dylematy te musi rozstrzygać kierownictwo naczelne organizacji. Z drugiej jednak strony trudno oczekiwać od kierownictwa naczelnego opisu biznesu w sposób w pełni zrozumiały dla profesjonalistów TI. Wątpliwa jest też nadzieja na pełne zrozumienie i zapoznanie się z rozwojem systemów informatycznych i TI przez kierownictwo naczelne organizacji. Nie zwalnia to kierownictwa z konieczności przechodzenia do zintegrowanego użytkowania TI, jeśli organizacja ma osiągnąć przewagę konkurencyjną. Wymaga to stałego wzrostu świadomości kierownictwa naczelnego w zakresie celowości zastosowań TI i lepszego zrozumienia specyfiki biznesu organizacji przez profesjonalistów TI, a więc zmniejszanie dotkliwej luki kulturowej między tymi grupami zatrudnionych. Jest to możliwe poprzez stałą edukację obu wymienionych grup z udziałem wybitnych specjalistów TI (konsultantów zewnętrznych).

3. Strategia rozwoju turystyki

Strategia gospodarowania przestrzenią – jak każda strategia – określa główne kierunki działania, środki, sposoby, terminy i podmioty realizacji misji i celów. Strategię określa się też jako zestaw przyjętych reguł postępowania, które stosuje się w odniesieniu do całokształtu funkcjonowania podmiotów turystycznych, w celu osiągnięcia wytyczonych celów. Opracowanie tych strategii ułatwia zastosowanie łańcucha wartości Portera, metodyki ITSGA z analizą strategiczną SWOT i nowoczesnego GIS. Punktem wyjścia w pracach nad strategią jest określenie działań strategicznych dla misji, celów i zadań podmiotów turystycznych (w przekroju poszczególnych ich funkcji), nakreślonych przy użyciu koncepcji czynności łańcucha wartości Portera. Misję określają cele wiodące oraz cele główne polityki przestrzennej, gospodarczej i społecznej oraz ogólne podejście dla ich realizacji. Z kolei cele określają główne kierunki realizacji misji oraz istniejącą „kulturę" przestrzeni i turystyki, bądź tę, którą należałoby wykorzystać

w realizacji celów i zadań. Nieodzowne jest tu stosowanie metody zarządzania przez określanie celów oraz systemu motywacyjnego zachęcającego do ich realizacji.

Po określeniu roli poszczególnych funkcji, a na ich podstawie – misji, celów i zadań należałoby przewidzieć sekwencję działań strategicznych, które umożliwiają wypełnienie misji przestrzeni i turystyki, uwzględniając szanse i zagrożenia (wpływ otoczenia) oraz mocne i słabe strony przestrzeni i turystyki.

Określony wariant strategii przestrzeni i turystyki musi być dostosowany do fazy jej „cyklu życia", w której się znajduje podczas opracowywania strategii. Odmienne działania strategiczne wystąpią w fazach rozwoju i ożywienia, inne zaś w okresie jej usprawniania, przestarzałości lub zaniechania[4].

Poszczególne funkcje przestrzenne i realizowane w podmiotach turystycznych (marketing, logistyka, obsługa itd.) zgłaszają względem GIS swoje potrzeby informacyjne, w celu opracowania najkorzystniejszego wariantu misji, celów i działań strategicznych. GIS, w oparciu o dane pochodzące z otoczenia (określające szanse i zagrożenia), a ściślej z Internetu oraz dane dostarczane przez poszczególne funkcje przestrzenne i poszczególnych firm, przechowywane w obiektowo zorientowanej bazie danych, opracowuje warianty działań strategicznych (według metodyki ITSGa i algorytmów zgłaszanych przez daną funkcję), po czym przekazuje je strategicznemu szczeblowi zarządzania zainteresowanych funkcji. Następnie formułuje się spójną strategię ogólną dla podmiotów turystycznych i przestrzeni.

Wyboru optymalnego wariantu działań strategicznych dokonuje się przy pomocy Systemów Wspomagania Decyzji (ang. Decision Support Systems – DSS) i Systemów Ekspertowych (ang. Expert Systems – ES). DSS i ES nie rozwiązują jednak automatycznie skomplikowanych problemów kształtowania i użytkowania przestrzeni turystycznej, konieczny jest bowiem udział ekspertów, wnoszących do systemów wiedzę i doświadczenie o tym, jak te problemy rozwiązywać (por. Program TOURIN I i II).

W Polsce organizacja i tworzenie GIS-ów, zawierających elementy DSS i ES, a także biur i organizacji wirtualnych (funkcjonujących dzięki globalnym sieciom komputerowym np. Internet oraz serwisowi sieciowemu Web i in.), znajduje się dopiero w początkowej fazie rozwoju. Jest to jednak trend ogólnoświatowy, który sprawdził się w rozwiązywaniu wielu trudnych problemów rozwoju turystyki.

4. Ewolucja rozwoju globalnego rynku elektronicznego w turystyce

Nie ulega wątpliwości, iż podstawowym czynnikiem rozwoju HE jest szeroko pojmowana technologia prowadzenia biznesu, jak również niezbędna do tego celu platforma techniczna. Funkcje te spełniają RE, EDI, Internet, zwłaszcza po wprowadzeniu nowego serwisu sieciowego Web, poczta elektroniczna oraz Intranet. Największy jednak wpływ na szybki rozwój RE wywiera konwencjonalna i internetowa EDI, która jako szczególny rodzaj systemów informatycznych – zapewnia międzyorganizacyjną, elektroniczną wymianę standardowych (znormalizowanych) wiadomości biznesowych, w ramach otwartych systemów informatycznych organizacji, dokonujących tej wymiany podczas realizacji umów o współpracę. EDI umożliwia firmom automatyczną wymianę kursów i

[4] Por. szerzej Korowicki A., Kubiak B.F., 1995b. Problemy formułowania i realizacji strategii gospodarki turystycznej a obiektowo zorientowany GIS, (w:) Uwarunkowania rozwoju turystyki zagranicznej w Europie Środkowej i Wschodniej, red. L. Baraniecki, z. 3, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 117 i nast.

ESTEREL, w Wielkiej Brytanii – TRAVICOM, w Austrii – TRAVIAUSTRIA, w Szwajcarii – TRAVISWISS, w Polsce – KKSDUT i inne systemy dostępne dla licznych biur i agencji turystycznych. W systemach tych nie tylko uwzględniono specyficzne dla danego kraju rozwiązania branżowe (stąd określenie NCRS), lecz także zawarto moduły automatyzacji biura oraz funkcje umożliwiające bezpośredni dostęp do innych systemów rezerwacji i systemów touroperatorów, co sprzyja rozwojowi elektronicznych rynków turystycznych. Wiele z tych systemów jest już dostępnych dla mniejszych, prywatnych klientów (np. SWISSLINE I START/Btx). Poza sieciami komputerowymi i videotekstem biura i klienci korzystają już z technologii Automated Teller Machines (ATM), czyli maszyn i oprogramowani sterowanych głosem (wspólnie przedsięwzięcie START, DB, TUI i LUFTHANSY). Inną bezpośrednią formą sprzedaży usług turystycznych jest sprzedaż „na telefon" (STARTs Audiotext) lub z użyciem faksu (a SABRE variant). Twórcy tych modułów przewidują w najbliższej przyszłości pełną integrację technologii komputerowej, i multimediów, m.in. faksu i telefonu, co przyczyni się do dalszego wzrostu HE w wielu branżach.

Nowe trendy technologiczne znajdują już odzwierciedlenie w pracy touroperatorów, którzy sprzedają swoje produkty we własnych biurach lub pośrednio poprzez niezależne agencje podróży. Dzięki zastosowaniu komputerowych systemów dystrybucji, a zwłaszcza wykorzystaniu techniki videotekstu i katalogów elektronicznych znacznie powiększają swoją działalność i przychody, jak na przykład brytyjska agencja podróży Thomson Holidays. Zastosowanie videotekstu i rozszerzonych, aktywnych nośników informacji (na przykład katalogów elektronicznych w miejsce katalogów emitowanych) przyczyniło się do znacznego upowszechnienia graficznej prezentacji informacji zarówno na wejściu / wyjściu, jak i w jej przechowywaniu i dygitalizacji (na przykład projekt EUROTOP). Zastosowanie systemów graficznych jest szczególnie pożądane w produkcji i szybkiej modyfikacji broszur, folderów i ulotek (ulegających częstym zmianom), co byłoby niewykonalne przy użyciu mediów druku tradycyjnego. Dalsze korzyści z zastosowania nowych technologii ujawniają się w dostarczaniu stale uaktualnianej informacji i korzystaniu z wielofunkcyjnych baz danych, znacznie poszerzających możliwości przeszukiwania informacji. Włączenie środków wizualizacji zaczęło się więc w różnych fazach informatyzacji, przy zastosowaniu zróżnicowanych mediów takich jak dyski kompaktowe CD-ROM i sieci rozproszone.

Wykorzystanie nowych technologii w rozwoju turystyki regionalnej nie zapewni oczekiwanych efektów, jeśli jej niestandardowe (jak dotąd) oferty będą niedostępne elektronicznie na globalnym rynku turystycznym. Ponadto, konkurowanie z dużymi sieciami hoteli wymaga nie tylko udostępnienia informacji o możliwościach zakwaterowania w sieci niehotelowej (non-hotel chain), obiektach zakwaterowania i żywienia prowadzonych rodzinnie, ale także zaoferowania dodatkowych regionalnych usług turystycznych, dostępnych bezpośrednio w globalnych systemach rezerwacji. Wiele z takich systemów, zamkniętych lub otwartych dla wszystkich, już funkcjonuje na użytek małych regionów geograficznych (np. Mulitmedia Graubuenden w Szwajcarii lub w Niemczech – SI Tour dla regionu Siegen – Wittenstein) lub większych regionów (TIS – Tirol Informationssystem lub austriacki system MEHR). Oferty regionalne są już w znacznej mierze dostępne międzynarodowym systemom rezerwacji, stwarzającym podstawę rozwoju handlu elektronicznego (HE), chociaż systemy regionalne dopiero niedawno zostały wdrożone i stanowią zaczątek RE i HE.

Z krótkiego przeglądu funkcji krajowych i lokalnych komputerowych systemów dystrybucji i sprzedaży usług turystycznych wynika, iż zyskują one na znaczeniu dzięki przejmowaniu i łączeniu w spójną całość ofert lokalnych, na ogół niedostępnych GDS-

om. Połączenie krajowych i lokalnych informatycznych systemów sprzedaży usług turystycznych zapewnia touroperatorom i biurom podróży możliwość korzystania z platformy międzybiurowej, wirtualnej komunikacji, zaś dużym koncernom podróży – komunikację z ich różnymi biurami branżowymi i licencjonowanymi dealerami, często spoza danego koncernu. Jest to typowy przejaw rozwoju wirtualizacji w turystyce krajowej i zagranicznej.

5. Uczestnicy rynku elektronicznego

W rynku elektronicznym, podobnie jak w tradycyjnie pojmowanej wymianie dóbr i usług, uczestniczą oferenci i nabywcy oraz pośrednicy (agenci, touroperatorzy, brokerzy i in.) i producenci sprzętu ITT, dostarczający sprzęt i oprogramowanie, niezbędne do elektronicznego zawierania i realizacji transakcji rynkowych.

Uczestnikami rynku elektronicznego w turystyce są:

- Dostawcy (producenci usług podstawowych), a więc przewoźnicy (lotniczy, kolejowi, samochodowi, morscy lub śródlądowi), hotele, zakłady gastronomiczne i inne organizacje zajmujące się zapewnieniem pozostałych usług podstawowych – wynajem kwater, samochodów, zagospodarowanie czasu wolnego (rozrywki), ubezpieczenie podróży i in.;
- Klienci końcowi (podróżni indywidualni i zbiorowi podróżujący w celach służbowych i wypoczynkowych);
- Pośrednicy, a więc producenci pakietów usług podstawowych, sprzedawanych bezpośrednio lub pośrednio przez touroperatorów i biura podróży, organizacje regionalne dokonujące sprzedaży lub uczestniczące (bezpośrednio lub pośrednio) w kreowaniu usług i pakietów specjalizowanych;
- Producenci i dostawcy sprzętu ITT, którzy zapewniają niezbędny sprzęt i oprogramowanie w zawieraniu i realizacji transakcji przy użyciu mediów elektronicznych.

Turystyka obejmuje produkcję, dystrybucję i konsumpcję różnego rodzaju usług podstawowych i uzupełniających przez podróżnych, przebywających poza miejscem zamieszkania lub pracy co najmniej dobę (podróże krótsze zalicza się do wycieczek). Projektowanie zatem pakietów lub łączenie kilku rodzaju usług podstawowych w celu stworzenia oferty stanowi istotę procesu produkcji w turystyce. W wyniku tych działań powstają takie produkty, jak loty do określonych miejsc wraz z zakwaterowaniem i zwiedzaniem, podróże eskortowane, stałe pakiety podróży z pełnym zakwaterowaniem i wyżywieniem, produkty specjalistyczne (sportowe, szkoleniowo-wypoczynkowe, krajoznawcze i in.). Usługom podstawowym towarzyszy coraz szerszy zakres usług uzupełniających takich, jak: udzielanie informacji turystycznych, doradztwo i sprzedaż usług towarzyszących Te ostatnie działania mają już międzyregionalny charakter i są domeną agencji podróży. Częściowo popyt na usługi regionalne (wyłączając sprzedaż) jest zaspokajany przez regionalne stowarzyszenia, fundacje i izby turystyczne. Produkty międzyregionalne są generowane głównie przez touroperatorów, zaś usługi o lokalnym zasięgu zaspokajają miejscowe towarzystwa turystyki oraz pierwotni dostawcy usług podstawowych.

Polski przemysł turystyczny koncentruje swoje działania perspektywiczne wokół rozwoju pięciu strategicznych jednostek turystycznych (SJT), czyli turystyki objazdowej, aktywnej, tranzytowej i przygranicznej, pobytowej oraz agroturystyki.

- promocję i rozwój „Znaku Polskiego",
- określenie oczekiwanych korzyści (Program Phare – Tourin I i II, 1996; Łopaciński K.,1995).

Wdrożenie tej strategii łączy się z osiąganiem następujących korzyści:

- stworzenie nowej struktury organizacyjnej i źródeł finansowania rozwoju podstawowych pięciu krajowych produktów turystycznych,
- utworzenie funduszu wspomagającego projekty inwestycyjne ze środków banków międzynarodowych i innych programów pomocowych,
- opracowanie priorytetowego programu rozwoju turystyki,
- promowanie efektywnych inwestycji (średni biznes) o krótkim, granicznym zwrocie poniesionych nakładów,
- wzrost rangi przemysłu turystycznego gwarantujący protekcjonizm państwa,
- zapewnienie zróżnicowanej oferty oraz konkurencyjnego produktu turystycznego zaspokajającego rosnące potrzeby turystów.

Sposób działania, zapewniający konkurencyjność organizacji turystycznej, może być wspomagany oferowaniem produktów tańszych od konkurencji i o unikatowych cechach. Ponadto, konkurencyjności organizacji turystycznej na rynku sprzyja podkreślanie jej cech charakterystycznych oraz uwypuklanie pozytywnych różnic względem konkurentów.

Z kolei dostęp do rozległych sieci teleinformatycznych i sztywnych łącz funkcjonujących przy zastosowaniu systemów AT & T/ISTEL (a nie publicznych łącz telefonicznych) jest warunkiem koniecznym dla wdrożenia EDI, po uprzedniej jednak komputeryzacji organizacji turystycznej, zastosowania sprzętu i oprogramowania telekomunikacyjnego oraz analizie otoczenia, struktur organizacyjnych i strategii firm uczestniczących we wdrażaniu EDI w celu rozpoznania ich możliwości zastosowania tej nowoczesnej techniki zarządzania. W turystyce – podobnie jak w innych branżach – wdrażanie EDI powinno rozpocząć się od usprawnienia obiegu dokumentów (w celu późniejszego ich wyeliminowania), usprawniania sterowania procesami biznesowymi i w końcu wprowadzenia nowych powiązań między użytkownikami EDI. Początkowo EDI może być ograniczone do zastosowań w jednym tylko obszarze działalności organizacji. Stąd bierze się rozróżnienie zastosowania EDI zorientowanego na informacje, transakcje lub elektroniczne przesyłanie środków pieniężnych (opłacanie regularnych zleceń). Czy wreszcie – interakcyjną wymianę danych „pytanie – odpowiedź" (rozmowę zastępuje tu standardowy komunikat elektroniczny, np. systemy rezerwacji w przemyśle turystycznym). Coraz częściej EDI wzmacnia zdolności i możliwości współdziałania organizacji turystycznej (głównie na szczeblu operacyjnym) w tworzeniu barier naśladownictwa przez konkurentów. Znajduje to swój wyraz również w utrwalaniu długoterminowych powiązań organizacji turystycznych z ich odbiorcami i dostawcami zasobów poprzez zwiększanie:

- atrakcyjności całej branży turystycznej lub poszczególnych jej organizacji dzięki zmianie jej czynników, czyli wielkości branży i siły konkurentów,
- siły branży turystycznej lub poszczególnych jej organizacji, czyli umiejętności, kompetencji i zasobów.

EDI korzystnie wpływa również na zmiany sposobu funkcjonowania całej branży turystycznej i poszczególnych jej organizacji, czyli:

- zmianę sposobu wykonywania działań wewnątrz branży i jej organizacji,

- optymalizację zależności pomiędzy tymi działaniami,
- optymalizację powiązań pomiędzy działaniami gałęzi lub organizacji, a działaniami jej dostawców oraz innych kooperantów.

7. Podsumowanie

Rozwój turystyki i przemysłu turystycznego w dużej mierze zależy od rozwoju innych funkcji branżowych, a zwłaszcza od dynamicznych zastosowań technologii komunikacji i informacji (TIK). Dlatego w turystyce, bardziej niż w innych funkcjach, niezbędne jest sterowanie, nadzór i kontrola jej funkcjonowania i rozwoju w przekroju SJT. Rozwój tych ostatnich i osiąganie przewagi konkurencyjnej przez polskie organizacje turystyczne nie jest możliwy bez powszechnych zastosowań TIK w sposób zintegrowany. Chodzi o połączenie wewnętrznych systemów informacyjnych (intrasystemy informacyjne) organizacji turystycznych z regionalnymi, NCRS i GDS oraz GIS poprzez Internet, EDI, Web, Intranet i różne techniki multimedialne (telefax, magnetowid, odtwarzacz płyt CD-ROM, telex komputerowy, modem i in.). Połączenie globalnych, krajowych i lokalnych systemów informacyjnych rezerwacji i sprzedaży usług turystycznych zapewnia turystom (klientom) i pośrednikom (touroperatorzy, biura i agencje turystyczne, fundacje i stowarzyszenia lokalne) korzystanie z wirtualnej platformy międzybiurowej komunikacji, a wielkim organizacjom turystycznym – komunikację i współpracę z biurami i dealerami w skali globalnej. Integracja krajowego systemu dyspozycji zasobów(NCRS), łączącego wszystkich dostawców i odbiorców oraz informacje o popycie i podaży na te zasoby z regionalnymi GIS, centralnymi systemami informacji przestrzennej i GDS, umożliwiałaby formułowanie i realizację misji, celów, zadań i działań strategicznych w sferze regulacji (zarządzania) i w sferze realnej (wykonawczej) funkcji turystycznej.

Przyszłość turystyki będzie więc zależała od koegzystencji globalnej i lokalnej strategii jej rozwoju, wzajemnego przenikania się i uzupełniania (nisze rynkowe, wykorzystywane przez mały i średni biznes turystyczny obok funkcjonujących wielkich, światowych konsorcjów turystycznych). Bez upowszechnienia zastosowań TIK niemożliwy jest postęp jakościowy w obsłudze turysty, a także identyfikacja, dostęp i wykorzystanie w czasie rzeczywistym rozproszonych zasobów turystycznych, koordynacja działań i sterowanie rozwojem turystyki w skali lokalnej i globalnej. Dostęp do globalnych sieci teleinformatycznych i sztywnych łącz systemów AT&T/ISTEL warunkuje wdrożenie EDI, a więc otwartych systemów informatycznych, łączących dostawcę, pośrednika i konsumenta produktu turystycznego. EDI usprawnia obieg informacji (przejście z papierowych na elektroniczne komunikaty) i sterowanie procesami biznesowymi oraz wprowadza nowe, długoterminowe powiązania pomiędzy jej użytkownikami. Zwiększa to atrakcyjność i siłę branży turystycznej, a w konsekwencji jej konkurencyjność i udział w tworzeniu produktu krajowego, w największym jednak stopniu – wzrost zadowolenia klientów z dynamicznie rosnącej ich obsługi w czasie podróży i wypoczynku.

Literatura:

1. Bloch M., Pigneur Y., (1995) The extended enterprise: a descriptive framework, some enabling technologies and case studies in the Lotus Notes environment, http://is-2.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/paper_ec/paper_ec.htm.

2. CC EM3 – The Strategic Potential of Electronic Commerce, (1996) http:/www-iwi.unisg.ch/iwi4/cc/em/em3proj.html.
3. Dziuba D. (1995) Elektronizacja rynku – wybrane zagadnienia ekonomiczne, technologiczne i prawne, (W:) CIM – ARIS, Computer Integrated Manufacturing, Architecture of Integrated Information Systems, red. T. Kasprzak, Studia Informatyki Gospodarczej, Saarbrücken – Warszawa.
4. Klein S. (1996) The Strategic Potential of Electronic Commerce – An Introduction for Beginners, http://www-iwi.unisg.ch/iwi4/cc/ genpubs/ecintro.html.
5. Kubiak B.F., Korowicki A. (1997) Internet i techniki multimedialne w rozwoju organizacji wirtualnych i rynku elektronicznego, (W:) Systemy Informacji Przestrzennej, PTIP, Warszawa.
6. Korowicki A., Kubiak B.F., (1996a) Ekonomiczne i technologiczne czynniki rozwoju turystyki (Economic and technological Factors of tourism development). (W:) Nowa generacja w badaniach gospodarki przestrzennej (A new generation in economy Spatial Researches), ed. R. Domański, Biuletyn KPZK PAN, z. 174.
7. Kubiak B.F., Korowicki A. (1996b) EDI szansą zwiększenia przewagi konkurencyjnej w turystyce (EDI as a chance of increasing the tourism Competitive Advantage). Materiały na IV Krajową Konferencję EDI (Proceedings of 4th National EDI Conference), ed. M. Niedźwiedziński, Consulting Łódź.
8. Kubiak B.F., Korowicki A. (1996c) Golobalne rynki elektroniczne w turystyce (Global electronic markets in tourism). Wielodostępne systemy informatyczne do zarządzania przedsiębiorstwem, Akademia Rolniczo-Techniczna, Bydgoszcz.
9. Kubiak B.F., Korowicki A., (1995a) Zastosowanie technologii informacji w formułowaniu i realizacji działań strategicznych i osiąganiu konkurencyjności, (W:) Komputerowe wspomaganie badań naukowych, WTN, Wrocław.
10. Korowicki A., Kubiak B.F., (1995b) Problemy formułowania i realizacji strategii gospodarki turystycznej a obiektowo zorientowany GIS. (W:) Uwarunkowania rozwoju turystyki zagranicznej w Europie Środkowej i Wschodniej, red., L. Baraniecki, Zakład Geografii Regionalnej i Turystyki, Instytut Geograficzny Uniwersytet Wrocławski, z. 3, Wrocław.
11. Kubiak B.F. (1994) Wzajemne przenikanie i współzależności pomiędzy strategią informacyjną a strategią działania przedsiębiorstwa w warunkach transformacji (Alignment and relationship between information strategy and business strategy during economy Transition). Materiały na II Krajową Konferencję EDI (Proceedings of 2nd National EDI Conference), ed. M. Niedźwiedziński, Consulting Łódź
12. Łopaciński K. (1995) Rozwój produktu turystycznego w Polsce, (W:) Turystyka – szansą rozwoju kraju, Materiały Kongresu Turystyki Polskiej, Warszawa.
13. Malone T., Yates J., Benjamin R. (1989) The logic of Electronic Markets, in: Harvard Business Review, May –June.
14. Middleton V.T.C. (1996) Marketing w turystyce, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
15. Naisbitt J., Megatrends and Global Paradox, za World Travel & Tourism Council, (W:) The Economic Contribution of Travel & Tourism Worldwide, (W:) http://www.fleethouse.com/wttc/wttcg.htm.
16. Pierścionek Z. (1996) Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

17. Porter M.E. (1985) Competitive advantage. The Free Press, Division of Macmilan, Inc.
18. Program Phare – Tourin I i II, (1996) Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego, Biuletyn Informacyjny Tourin, Rynek Turystyczny, nr 11(52)
19. Scheer A. W. (1994) Business Process Engineering, Springer – Verlag, Berlin – New York.
20. Schmid B. (1996) Electronic Markets in Tourism, http//...www-iwi.unisg.ch/iwi4/cc/genpubs/enter/index.html.
21. Schmid B. (1993) *Elektronische Maerkte – Electronic Markets*, in Wirtschaftsinformatik, Vol. 35,No. 5.
22. Skalska T. (1996) *Wpływy dewizowe z turystyki przyjazdowej do Polski* (część I), Rynek Turystyczny, nr 10 (51).
23. Wigand R. T. (1995*) Electronc Commerce and Reduced Transaction Costs*. EM – Electronic Markets, Newsletter of the Competence Centre Electronic Markets, University of St. Gallen – Institute for Information Management, No 16-17, November 95.
24. Yip G.S.(1996) *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE Warszawa.
25. Zimmermann H-D. (1995) *The Design of Future Telematic Systems for Private Customers*, http://www-iwi.unisg.ch/cc/tc/em12tc.html.
26. Zimmemann H-D. (1995) *The Electronic Mall Bodensee: A Virtual Marketplace for Private and Commercial Customers,* http://www-iwi.unisg.ch/iwi4/cc/emb/cotim95.html.
27. Zimmermann F-O (1996) *Structural and Managerial Aspects of Virtual Enterprises*, http://www.teco.uni-karlsruhe.de/IT-VISION/vu-e-teco.htm.

ZBIGNIEW NĘCKI

KOMUNIKOWANIE I KONTAKT Z KLIENTEM

1. Jak żyć w zmieniającym się świecie? Diagnoza i podstawy sukcesu

Megatrendy przemieniające współczesną cywilizację i Polskę:

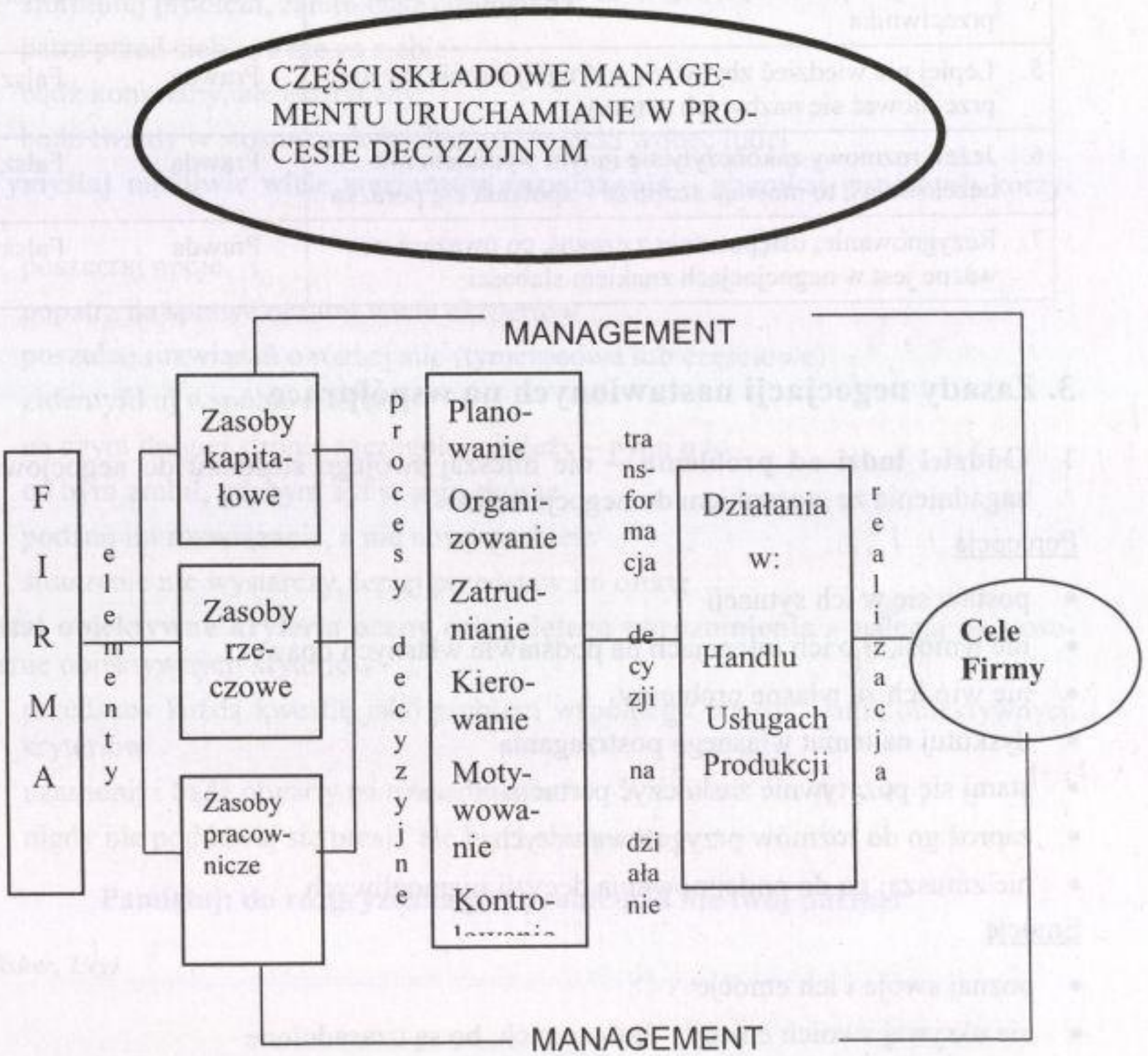
1. Od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego
2. Od społeczeństwa stabilnego do społeczeństwa stałej zmiany
3. Od techniki ilości do techniki jakości
4. Od centralizmu władzy do decentralizacji decyzji
5. Od demokracji reprezentacji do demokracji obywatelskiej
6. Od układów hierarchicznych do układów partnerskich, sieciowych
7. Od podziału wschód / zachód do podziału północ / południe
8. Od zamierzeń doraźnych do zamierzeń długoterminowych
9. Od ekonomii narodowej (państwowej) do ekonomii międzynarodowej

Przedstawione procesy są w Polsce reprezentowane ze szczególną ostrością, gdyż nałożyły się na zmianę ustroju.

W skali indywidualnej można zaproponować dziesięć zaleceń, których realizacja pomaga w dostosowaniu się i osiągnięciu swoich celów życiowych.

1. Uznanie dla siebie, szacunek dla osób bliskich, ich oraz swoich zasług
2. Utrzymanie nowatorskiego stylu w życiu codziennym, fantazja!
3. Odpowiedzialność za swoje czyny, uczucia i słowa
4. Podstawa realistycznej mądrości – przewidywanie skutków zachowania
5. Pozytywny cel życia i precyzyjne cele krótkoterminowe
6. Umiejętność komunikowania się, rozumienie innych
7. Wiara w sukces, myślenie pozytywne o przyszłości
8. Aprobata dla niezmiennego, czerpanie nauki z nieudanych działań
9. Wytrwałość jako cecha ważniejsza niż inne
10. Pogoda wewnętrzna i harmonia wartości duchowych, rodzinnych, społecznych, zawodowych obywatelskich i finansowych

Zalecenia te mają na celu wzrost efektywności działania, zarówno w roli zawodowej, jak i w roli rodzinnej. Oddzielenie pracy, rodziny i rozrywki nie jest obecnie uważane za słuszne. Jedyne wspólne cechy osób o sprawdzonych sukcesach w interesach to akceptacja ludzi, zdolność działania bez pochwały, potężne poczucie realizmu i zgodne współżycie małżeńskie.



2. Co wiesz o negocjacjach?

Poniżej znajduje się kilka stwierdzeń dotyczących różnych aspektów procesu negocjowania. Zaznacz przy każdym z nich słowo PRAWDA lub słowo FAŁSZ, kierując się swymi opiniami o typowym przebiegu rozmów.

1. Dobry negocjator zawsze potrafi uzyskać korzystny kontrakt z drugą stroną	Prawda	Fałsz
2. W negocjacjach ważniejsza jest bystrość, przytomność umysłu niż przygotowanie do rozmów	Prawda	Fałsz
3. W negocjacjach jest jak w sporcie – zawsze są wygrani i przegrani	Prawda	Fałsz
4. Dobrze jest postraszyć, pogrozić, traktować ich jako przeciwnika	Prawda	Fałsz
5. Lepiej nie wiedzieć zbyt wiele o drugiej stronie, by nie przejmować się nazbyt ich sytuacją	Prawda	Fałsz
6. Jeżeli rozmowy zakończyły się innym wynikiem niż oczekiwałeś, to mówiąc szczerze – spotkała cię porażka	Prawda	Fałsz
7. Rezygnowanie, ustępowanie z czegoś, co uważasz za ważne jest w negocjacjach znakiem słabości	Prawda	Fałsz

3. Zasady negocjacji nastawionych na współpracę

1. **Oddziel ludzi od problemu** – nie mieszaj swojego stosunku do negocjowanego zagadnienia ze stosunkiem do negocjatorów.

Percepcja

- postaw się w ich sytuacji
- nie wnioskuj o ich intencjach na podstawie własnych obaw
- nie wiń ich za własne problemy
- dyskutuj na temat własnego postrzegania
- staraj się pozytywnie zaskoczyć partnera
- zaproś go do rozmów przygotowawczych
- nie zmuszaj go do podejmowania decyzji niemożliwych

Emocje

- poznaj swoje i ich emocje
- nie ukrywaj swoich emocji – mów o nich, bo są uzasadnione
- pozwól partnerowi wygadać się, daj mu na to czas
- nie reaguj na jego wybuchy
- używaj symbolicznych gestów, np. zaproś go na kawę

Komunikacja

- słuchaj aktywnie i potwierdź to, co zostało powiedziane; mów, aby być zrozumianym
- mów o sobie (a nie o nim)
- bądź świadom celu partnera
- staraj się go poznać i zaprzyjaźnić z nim

2. **Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach** – bądź otwarty w poszukiwaniu kolejnych stanowisk; nie trzymaj się sztywno danych ofert; oferty można zmieniać, problemu nie.
   - ➢ nawet przy przeciwstawnych stanowiskach bywają wspólne interesy
   - ➢ poznaj interesy partnera
   - ➢ działaj tak, aby twoje interesy były jasne dla partnera
   - ➢ uznaj jego interesy za część problemu
   - ➢ sformułuj problem, zanim dasz odpowiedź
   - ➢ patrz przed siebie, a nie za siebie
   - ➢ bądź konkretny, ale elastyczny
   - ➢ bądź twardy w stosunku do problemu i miękki wobec ludzi
3. **Wymyślaj możliwie wiele wariantów rozwiązania** – poszukaj wspólnych korzyści.
   - ➢ poszerzaj opcje
   - ➢ popatrz na sprawę oczami wielu ekspertów
   - ➢ poszukaj rozwiązań o różnej sile (tymczasowe lub częściowe)
   - ➢ zidentyfikuj wspólne interesy
   - ➢ na czym drugiej stronie szczególnie zależy – pytaj o to
   - ➢ co bym zrobił, gdybym był w jego skórze
   - ➢ podsuń im rozwiązanie, a nie nowy problem
   - ➢ straszenie nie wystarczy, lepiej przedstaw im ofertę
4. **Ustal obiektywne kryteria oceny osiągniętego porozumienia** – nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów
   - ➢ przedstaw każdą kwestię jako problem wspólnego poszukiwania obiektywnych kryteriów
   - ➢ uzasadnij i bądź otwarty na uzasadnienia
   - ➢ nigdy nie poddawaj się presji, ale bądź elastyczny

Pamiętaj: do rozgryzienia jest problem, a nie twój partner

(Za: Fisher, Ury)

4. Schemat procesu prowadzenia negocjacji.

I. Okres poprzedzający (prenegocjacje).

1. ***Przygotowanie siebie i innych do rozmowy***:
   a) Ustalenie precyzyjnego celu.
   b) Określenie innych możliwości osiągnięcia celu (tu też inni alternatywni kontrahenci) i ich kosztów.
   c) Kto będzie drugą stroną i jak będzie postępował?
   d) Kiedy najlepiej rozpocząć rozmowy (działania)?
   e) Gdzie – u nas, u nich czy na gruncie neutralnym – będą odbywały się rozmowy?
   f) Jak urządzić miejsce rozmów (okrągły stół)?

g) Jak dużo czasu mamy na negocjacje?

h) Czy prowadzimy rozmowy w zespole (kto w nim będzie)? czy sami? – a może przez wynajętych negocjatorów?

i) Jakie mamy wyjściowe stanowisko, jakie granice żądań i ustępstw?

j) Sprawdźmy trafność oceny sytuacji: ale jak?

2. ***Poznajmy się*** z drugą stroną.

a) Spotkanie i pierwsze wrażenie wywierane przez osoby i przez miejsce spotkania (widzę ruch i wygląd całości, widzę twarz, słyszę głos, czuję uścisk ręki, formułuję ocenę partnera).

b) Przedstawiam się: najpierw pozdrowienie: dzień dobry, potem autoidentyfikacja – imię i nazwisko, firma, stanowisko, a następnie formuła ustosunkowania, np. „Miło mi spotkać pana".

3. ***Nawiązanie kontaktu***: zbudowanie życzliwej atmosfery wspólnoty problemowej mimo odmiennych zajmowanych stron, rozmawianie „o pogodzie" i o zainteresowaniach, poznawanie stron jako osoby, jako człowieka. Negocjacje zawsze toczą się na dwu płaszczyznach: układów między ludźmi i układów między firmami, interesami. Łączą grę emocji (jako ludzie obdarzeni potrzebami i konsekwencjami ewaluacyjnymi, np. poczucie godności) z grą interesów (gdzie kieruje praktycznie niepodzielnie pojęcie zysku, korzyści – ale również dwupoziomowe tj. korzyści aktualnej i korzyści przyszłej).

II. **Faza środkowa negocjacji**.

4. ***Otwarcie licytacji***: badanie gotowości do zaoferowania wyjściowej opcji i zgłoszenie swojej, z założeniem, iż nie jest ona ostateczna (chyba, że negocjacje są miękkie, ale wyższa niż oczekiwana.

5. ***Licytacja:*** sekwencja ustępstw wykonywanych powoli i po małym kroczku oraz ofert stawianych zdecydowanie i jako oczywiste. Niemniej nie przesadzajmy w sztywności stanowisk i nie dajemy się uwikłać w pozamerytoryczne gierki. Uwaga na chwyty i manipulacje zarówno integracyjne, jak i irytujące. Spokój ducha znaczy tu bardzo wiele! W licytacji najlepiej stosować styl rzeczowy i ambitnie dążyć do celów ważnych, twórczo myśląc i nie tracąc motywacji po odczuciu oporu.

10 zasad licytacji

1) Liczą się realnie tylko oferty, a nie ich uzasadnienie.
2) Ustępuj z wyczuciem.
3) Punkt środkowy jest osią grawitacji.
4) Uważnie śledź słowa i gesty uczestników.
5) Zbliżaj się do swego minimum powoli, zwiększając opór przed jego ustaleniem.
6) Minimum broń twardo, ale nie przesadzaj ze sztywnością.
7) Zawsze dysponuj kilkoma różnymi rozwiązaniami, bądź twórczy,
8) Ustępstwa drugiej strony przyjmuj spokojnie, bez triumfu, swoje ustępstwa zgłaszaj z wahaniami.
9) Działaj z poczuciem realizmu, bądź obiektywny.
10) Mierz wysoko!

6. ***Zawarcie kontraktu***: decyzja o zawarciu kontraktu musi uwzględniać dwie perspektywy czyli stan aktualny interesów i relacji oraz stan przyszły, odległy w czasie. Po-

żądane są kontakty dające układy trwałe na dłużej. Kontrakt musi też uwzględniać stan otoczenia (jak wpłynie na innych?), stan prawny (uczciwość) i stan interesów i uzasadnionych (a nie wymuszonych) korzyści. Terror ceny nad formułą kontraktu można zmniejszyć, pamiętając o innych typowych elementach: okres płatności, sposób dostarczenia towaru, gwarancje, dokumentację techniczną, arbitraż w nieporozumieniach, nieprzewidziane czynniki losowe powodujące zerwanie umowy. Negocjuje się w końcowym rachunku zawsze jedno: lepszą przyszłość dla siebie. Jeśli obie strony uzyskały przekonanie o lepszej przyszłości to sukces negocjacyjny jest duży. Jeśli tylko jedna – średni, a jeżeli żadna – kontrakt jest klęską.

III. Zakończenie negocjacji.

7. ***Faza domykania rozmów***: np. bankiety, wymiana upominków, celebracja wyników rozmów, w ważniejszych przypadkach podanie informacji do prasy lub do innych zainteresowanych organizacji, wyrażenie dobrego nastroju spowodowanego przeprowadzonymi rozmowami i rozsądnym kontraktem, wymiana sekwencji zamykającej rozmowy (Do widzenia, a nie żegnam; wyrażenie gotowości do spotkania w przyszłości; wskazania na solidność relacji).
8. ***Ocena rezultatów***: specjalistyczna analiza uzyskanego wyniku i porównanie go z oczekiwanymi, a także z wynikami porównywalnych interesów, analiza także przebiegu rozmowy i jej szczególnie trudnych lub łatwych punktów, ocena zachowania poszczególnych osób, ich posunięć, stanu psychicznego i ewentualne działania relaksujące w wypadku utrzymania się poważnego napięcia u niektórych negocjatorów. Gdy negocjowali delegaci (przedstawiciele), zdanie sprawy przed delegującymi stronami, wyborcami lub władzami i „podnegocjowanie" aprobaty ustalonego kontraktu.
9. ***Realizacja umowy*** i kontrola jej przebiegu zarówno co do jakości, ilości, jak i dokładności czasowej, a także sprawdzenie swych wykonawców pod względem staranności działania. W wypadku pojawienia się trudności o charakterze nie do przebrnięcia negocjowanie kontraktu w fazie możliwie wczesnej, ułatwiającej obu stronom znalezienie alternatywy przynoszącej jak najmniejsze straty (w porównaniu z opcją niemożliwą do realizacji).

A więc trzy etapy po trzy części, razem dziewięć faz, czyli negocjacje – podobnie jak dzida bojowa – składają się z przednegocjacji, negocjacji, jak i postnegocjacji. Więc do boju!!!

5. Porównanie trzech głównych stylów negocjowania

Lp	Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (zasadniczy)
1.	Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
2.	Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik, uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
3.	Ustępuj w celu podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako warunków podtrzymania kontaktów	Oddziel ludzi od problemów
4.	Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź twardy wobec ludzi i problemu	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemu
5.	Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
6.	Łatwo zmieniaj stanowisko	Okopuj się na swoim stanowisku	Koncentruj się na zadaniu, a nie na stanowiskach
7.	Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
8.	Ujawnij dolną granicę tego, co możesz zaaprobować	Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji	Unikaj formowania dolnej granicy
9.	Przyjmij jednostronne straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku prowadzenia rozmów	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
10.	Szukaj jednego rozwiązania: aprobowanego przez drugą stronę	Szukaj jednego rozwiązania, korzystnego tylko dla Ciebie	Szukaj wielu możliwości, wybierz jedną później
11.	Nalegaj na zawarcie porozumienia	Nalegaj na przyjęcie stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
12.	Staraj się unikać „koncertu życzeń"	Staraj się zwyciężyć w „koncercie życzeń	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
13.	Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonywanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji

Przez „koncert życzeń" autorzy rozumieją stawianie ofert wynikających z subiektywnego „widzi mi się" stron, a nie obiektywny układ.

(Za: Fisher, Ury)

Skala D									
Współpracujący	1	2	3	4	5	6	7	8	Rywalizujący
Submisyjny, uległy	1	2	3	4	5	6	7	8	Dominujący
Niepewny	1	2	3	4	5	6	7	8	Zdecydowany
Dostosowujący się	1	2	3	4	5	6	7	8	Buntowniczy
Z rezerwą	1	2	3	4	5	6	7	8	Bezpośredni
Ugodowy, zgodny	1	2	3	4	5	6	7	8	Krytyczny, ostry
Ostrożny	1	2	3	4	5	6	7	8	Ryzykant
Cierpliwy	1	2	3	4	5	6	7	8	Impulsywny
Małomówny	1	2	3	4	5	6	7	8	Gadatliwy
Niepewny siebie	1	2	3	4	5	6	7	8	Pewny siebie
Niewymagający	1	2	3	4	5	6	7	8	Wymagający
Zrelaksowany	1	2	3	4	5	6	7	8	Napięty
Suma punktów = (od 12 do 96, średnia 54)									

Skala O									
Skryty	1	2	3	4	5	6	7	8	Otwarty
Zorganizowany	1	2	3	4	5	6	7	8	Chaotyczny
Rozważny	1	2	3	4	5	6	7	8	Spontaniczny
Racjonalny	1	2	3	4	5	6	7	8	Emocjonalny
Poważny	1	2	3	4	5	6	7	8	Żartujący, pogodny
Rozważny	1	2	3	4	5	6	7	8	Lekkomyślny
Opanowany	1	2	3	4	5	6	7	8	Wybuchowy
Stały	1	2	3	4	5	6	7	8	Zmienny
Chłodny	1	2	3	4	5	6	7	8	Ciepły
Ostrożny	1	2	3	4	5	6	7	8	Ryzykant
Formalny	1	2	3	4	5	6	7	8	Bezpośredni
Samotnik, indywidualista	1	2	3	4	5	6	7	8	Towarzyski
Suma = (od 12 do 96, średnia 54)									

(opr. Zbigniew Nęcki, 320895)

Poniżej znajduje się szereg pytań dotyczących twoich nawyków w kontaktach z innymi. Zaznacz przy każdym odpowiedź najbardziej zbliżoną do twojej opinii w danej kwestii.

Nr	Pytanie	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Trudno powiedzieć
1.	Wolę rozmawiać z ludźmi niż czytać					
2.	Lubię żywo okazywać uczucia					
3.	Jestem znakomitym obserwatorem ludzi					
4.	Mówię w sposób interesujący					
5.	Łatwo narzucam swoje tematy w rozmowie					
6.	Przerywam rozmowę gdy uznam ją za nudną, jałową					
7.	Czasem trzeba mówić nieprawdę					
8.	Umiem krytykować ludzi nie obrażając ich przy tym					
9.	Jestem wrażliwy, łatwo mnie urazić					
10.	Łatwo wczuwam się w stan psychiczny ludzi					
11.	Umiem dawać innym wsparcie, dodawać otuchy, siły					
12.	Umiem uważnie słuchać nawet nudnych wypowiedzi					
13.	Włączony telewizor bardzo mi przeszkadza w rozmowie					
14.	Zwracam baczną uwagę na ubranie i fryzurę innych					
15.	Jestem typem milczka, lubię mało mówić					
16.	Bardzo łatwo nawiązuję nowe znajomości					
17.	Zadaję ludziom wiele pytań, chcę wiedzieć dużo o nich					
18.	Zdarza mi się zacinać, długo szukać słów					
19.	Na przyjęciach bywam duszą towarzystwa					
20.	Otwarcie pytam o znaczenie nieznanych mi słów					
21.	Łatwo przychodzi mi udawać radość					
22.	Gdy ktoś mówi głupstwa zaraz mu przerywam					
23.	Często daję się wyprowadzić z równowagi					
24.	Łatwo odczytuję nastrój innych ludzi					
25.	Bardzo lubię bawić się z małymi dziećmi					
26.	Umiem ludziom odmawiać					
27.	Wolę rozmawiać bezpośrednio niż przez telefon					
28.	Lubię żywo gestykulować					
29.	Uwielbiam pomagać w kłopotach					
30.	Większość ludzi zasługuje na zaufanie					
31.	Często nie słucham rozmówcy, bo się rozpraszam					
32.	Umiem nieźle opowiadać kawały					
33.	Potrafię łatwo przekonywać innych do swoich racji					
34.	Znam takie gaduły, że nie dają mi mówić					
35.	Starannie dobieram słowa, dbam o jakość formy					
36.	Umiem rozmawiać nawet o bardzo intymnych sprawach					
37.	Złości mnie, gdy mi ktoś przerywa wypowiedź					
38.	Staram się być zgodny, nie wyrażać sprzeciwu					
39.	W wielu rozmowach uczestniczę tylko przez grzeczność					
40.	Łatwo nudzę się tym, co mi ludzie opowiadają					
41.	Krępuje mnie publiczne zabieranie głosu					
42.	Mam żywą mimikę, wyraz twarzy					

5.1. Komunikacja doskonała

Poniżej podane są zalecenia, których przestrzeganie sprzyja możliwie dobremu porozumiewaniu się ludzi. Ich przestrzeganie znacznie zwiększa szansę na uzgodnienie stanowiska i kierunków działania. Przydatność tych zaleceń sprawdzono zarówno w sytuacjach zawodowych, jak i osobistych. Może warto spróbować?

1. Poznaj sam siebie. Buduj świadomość własnych prawdziwych celów poprzez dokładną obserwację siebie, analizę swych wartości i realnych warunków, w których żyjesz. Unikaj nadmiernych idealizacji i nadmiernej samokrytyki. Pisz notatki o sobie - dla siebie.
2. Zwracaj uwagę na swoje drobne zachowania. Twoje codzienne zachowania, wypowiedzi, składane obietnice i rzeczywiste działania są ważniejsze niż najbardziej wzniosłe deklaracje (czasem bez pokrycia). Ludzie są bardzo wrażliwi na detale, słowa, gesty.
3. Uwzględnij chwiejność uwagi. Nie odbiera się całości przekazów – każda osoba słuchając wypowiedzi innych dokonuje selekcji, wybiera to co dla niej jest ważne i ciekawe. Ty także.
4. Oceny formułowane są zbyt szybko. Często oceniamy ludzi, ich zachowania i wypowiedzi, zanim dobrze zrozumiemy o co im chodzi. Pośpiech w ocenianiu prowadzi do wielu nieporozumień.
5. Uwzględnij swoją omylność. Umiejętność przyznania się do pomyłki jest ważną zdolnością, ludzi nieomylnych nie ma, więc i twoje przekonania czasem bywają błędne. Przyznaj to. Uznanie racji rozmówcy nie jest słabością, jest dowodem twej odwagi.
6. Zwracaj uwagę na ogólny sens wypowiedzi. Rozumienie wypowiedzi jest często wypaczone przez nadmierne podkreślenie jakichś jej fragmentów. Staraj się podążać za myślą, mniej za formą słowną.
7. Licz się z wrażliwością uczuć ludzi. Łatwo jest zranić uczucia ludzi, trudno ten błąd naprawić. Często stan emocjonalny rozmówców decyduje o atmosferze spotkania bardziej niż jego tematyka.
8. Szanuj każde otrzymane pytanie. Bez względu na to, kto i o co pyta, pytanie jest dowodem zainteresowania twoimi przekonaniami, zamiarami, opiniami. Doceń to zainteresowanie, nawet gdy pytanie jest dla ciebie niezbyt wygodne. Nie ma złych pytań są tylko złe odpowiedzi.
9. Różnica zdań jest najczęściej korzystna. Stwierdzenie odmienności opinii niepotrzebnie wywołuje napięcie i pretensje. Różnica przekonań ma wiele korzystnych stron: wzbogaca obraz sprawy, ujawnia nowe możliwości, mobilizuje do większego wysiłku dla osiągnięcia porozumienia.
10. Zmiana ról nadawcy i odbiorcy. Przyjmij punkt widzenia swojego rozmówcy, popatrz na sprawy jego oczami. Poczuj się w jego skórze i próbuj choć na chwilę wykonywać jego zadania, obowiązki.
11. Wyrażaj niezgodę w sposób delikatny. Masz prawo powiedzieć NIE, ale dla każdego z nas usłyszenie odmowy jest przykre. Łagodność i takt sformułowania niezgody pozwalają na utrzymanie kontaktu i wzajemnej otwartości nawet w tak trudnej sytuacji.
12. Unikaj udzielania rad. Rady są potrzebne jedynie wtedy, gdy ktoś jednoznacznie o nie prosi. Lepiej pomóc rozmówcy w znalezieniu właściwego rozwiązania niż

bezpośrednio mu je podać. Stworzenie atmosfery aprobaty i zrozumienia ułatwia znalezienie rozwiązania.

13. Bądź aktywnym słuchaczem. Buduj sprzężenie zwrotne aktywnie śledząc tok wypowiedzi, zadając pytania dla wyjaśnienia momentów niezrozumiałych, ujawniając swe odczucia i reakcje. Okazuj zainteresowanie sprawami rozmówcy.
14. Bądź aktywnym obserwatorem. Słuchacz nie tylko słucha lecz także patrzy. Zachowanie niewerbalne rozmówcy, często język ciała przekazuje więcej niż słowa.
15. Mów jasno i rzeczowo. Staraj się mówić zrozumiale nie dla siebie lecz dla osoby, z którą jesteś w kontakcie. To ona ma się czegoś dowiedzieć. Można mówić jasno nawet o najtrudniejszych sprawach. Nie poruszaj zbyt wielu tematów równocześnie.
16. Okazuj szacunek dla partnera. Najgroźniejszym wrogiem porozumienia jest lekceważenie partnera. Okazanie szacunku buduje dwa mosty: mobilizuje do wykorzystania wszystkich swych zdolności do osiągnięcia porozumienia oraz stwarza podstawy partnerstwa, równości rozmówców jako ludzi godnych wzajemnego uznania.

Zastosowanie podanych zaleceń nie gwarantuje sukcesu, ale gwarantuje maksymalnie korzystny przebieg spotkania i przynajmniej jednostronną czystość postępowania.

6. Sztuka słuchania

6.1. Założenia:

1. W pierwszej fazie rozmowy, nawet gdy słuchamy skoncentrowani, odbieramy 50 % informacji (co drugą informację), w kolejnych fazach rozmowy – nawet tylko 25 % informacji.
2. W sztuce rozmowy słuchanie jest „najważniejszą czynnością po oddychaniu".
3. Sposobem słuchania możemy oddziaływać na zachowanie rozmówcy.

6.2. Zasady:

1. **Motywacja**
   - Bądź skoncentrowany.
   - Bądź zainteresowany.
   - Znaj swój cel.
2. **Cierpliwość**
   - Wysłuchaj, nie przerywaj.
   - Daj mu szansę.
3. **Wrażliwość**
   - Odbieraj, zauważ nawet drobne sygnały.
   - Słuchaj „mowy ciała".
   - Oddziel „co" od „jak".
4. **Aktywność**
   - Dostrój się do rozmówcy.
   - Dopytuj, dąż do rozmówcy.
   - Stosuj taktyki.

5. **Wsparcie**
   - ➢ Twórz atmosferę porozumienia.
   - ➢ Wyrażaj aprobatę, zachętę.
   - ➢ Potwierdzaj zrozumienie.

6.3. Taktyki aktywnego słuchania:

1. **Potwierdzenie**
   - ➢ Dawaj sygnały słownie i gestem, że słuchasz i rozumiesz rozmówcę.
2. **Dostrojenie**
   - ➢ przyjmij podobne ułożenie ciała, zasadnicze gesty, tempo mowy i słownictwo.
3. **Aprobata**
   - ➢ Sygnalizuj, że aprobujesz, myślisz podobnie jak rozmówca.
4. **Parafraza**
   - ➢ Powtarzaj okresowo swoimi słowami fragmenty wypowiedzi rozmówcy.
5. **Echo**
   - ➢ Okresowo powtarzaj niemal całkowicie wiernie słowa rozmówcy.
6. **Ujawnianie emocji.**
   - ➢ Przerywaj, gdy argumenty mają charakter emocjonalny, i dopytuj się o emocje rozmówcy.

6.4. Komunikacja niewerbalna

Inni będą cię postrzegać jako nastawionego defensywnie, gdy: 1. Twarz i głowa: • nie patrzysz na drugą osobę • unikasz kontaktu wzrokowego lub natychmiast odwracasz wzrok, gdy taki kontakt nastąpi 2. Ręce i ramiona: • zaciskasz pięści • zakładasz rękę na rękę • bez przerwy pocierasz oko, nos lub ucho 3. Ciało: • odchylasz się od drugiej osoby • zakładasz nogę na nogę **Inni będą cię postrzegać jako niespokojnego, gdy:** 1. Twarz i głowa: • często mrugasz powiekami • oblizujesz wargi • często chrząkasz	**Jeśli chcesz sprawdzić wrażenie nastawionego przyjaźnie i chętnego do współpracy, stosuj następujące kombinacje:** 1. Twarz i głowa: • patrz na twarz drugiej osoby • uśmiechaj się • kiwaj głową, gdy mówi druga osoba 2. Ręce i ramiona: • miej dłonie otwarte • od czasu do czasu dotknij ręką twarzy • nie zakładaj rąk 3. Ciało: • nie zakładaj nogi na nogę • lekko pochyl się do przodu • przybliż się do drugiej osoby **Jeśli chcesz sprawiać wrażenie pewnego siebie, stosuj następujące kombinacje:**

2. Ręce i ramiona:
   - często zaciskasz i otwierasz dłonie
   - zasłaniasz usta dłonią podczas mówienia
   - pociągasz się za ucho
3. Ciało:
   - wiercisz się na krześle
   - poruszasz stopami w górę i w dół

Inni będą cię postrzegać jako wyniosłego i agresywnego, gdy:

1. Twarz i głowa:
   - wpatrujesz się w drugą osobę
   - ironicznie się uśmiechasz
   - podnosisz do góry brwi w sposób wskazujący na przesadne zdziwienie lub niewiarę
   - patrzysz znad okularów
2. Ręce i ramiona:
   - wskazujesz palcem na drugą osobę
   - uderzasz pięścią w stół
   - pocierasz swój kark
3. Ciało:
   - stoisz nad drugą osobą, która siedzi
   - chodzisz dookoła
   - siedząc, przechylasz się do tyłu z obydwiema rękami złożonymi za głową oraz nogami rozłożonymi i wyciągniętymi do przodu

1. Twarz i głowa:
   - patrz w oczy drugiej osobie
   - nie mrugaj
   - wysuwaj brodę do przodu
2. Ręce i ramiona:
   - nie dotykaj twarzy ręką
   - stykaj końce palców
   - jeśli stoisz swobodnie, trzymaj ręce z tyłu
3. Ciało:
   - gdy siedzisz, przechyl się do tyłu, trzymaj nogi prosto przed sobą
   - gdy stoisz, stój prosto
   - unikaj nagłych ruchów, nie wierć się

Jeśli chcesz sprawiać wrażenie uważnego, stosuj następujące kombinacje:

1. Twarz i głowa:
   - gdy słuchasz drugiej osoby, patrz na nią przez trzy czwarte czasu
   - pochyl głowę lekko w bok
2. Ręce i ramiona:
   - przyłóż dłoń do policzka
   - powoli pogładź się po brodzie lub uszczypnij nos między oczami; jeśli nosisz okulary, zdejmij je i weź do ust koniec uchwytu
3. Ciało:
   - gdy mówisz, pochyl się do przodu
   - gdy słuchasz, pochyl się do przodu
   - nie poruszaj nogami

(według: P. Honey: Praktyka kierowania)

7. Społeczne funkcje komunikowania się
O czym rozmawiamy ?

Czteroelementowa klasyfikacja wypowiedzi występujących podczas porozumiewania się ludzi (według: A. Awdiejew, Z. Nęcki).

1. **Informacje** – ustalenie obrazu świata, opisywanie zdarzeń (przeszłych, teraźniejszych i przyszłych), przekonań, stanu spraw i rzeczy obserwowalnych lub nie, ale możliwych do uświadomienia sobie (np. odczuć, uczuć).

   Przykłady wypowiedzi: „Ziemia jest okrągła", „Wczoraj byłem nad rzeką", „Spotkanie zakończyło się o piątej", „Tam rośnie drzewo", „Jan będzie w domu o ósmej", „Czuję się świetnie", „Będzie z tego zadowolona".

2. **Oceny** – sposoby wartościowania rzeczy, spraw, wydarzeń, ludzi itp. Na podstawie doznań osobistych (emocji) lub skali ogólnie przyjętej (publiczny system wartości).

   Przykłady wypowiedzi: „Prawdomówność jest czymś dobrym", „Te drzewa są piękne". Nasze oceny są zawsze względne; zależą one od punktu widzenia osoby oceniającej, stąd wyrażanie ocen jest formą wyrażania własnej (uznawanej)

3. **Wypowiedzi wyznaczające przyszłe zachowania** (innych ludzi i własne) – propozycje, rady, prośby, żądania, obietnice, wyrażenie zgody na zachowanie innej osoby (uznanie działania innej osoby za dopuszczalne), odmowy zachowania się w określony sposób (lub uznanie działania innej osoby za niedopuszczalne).

4. **Wypowiedzi odnoszące się do organizacji rozmowy i eliminowania niejasności** (tzw. metakomunikaty językowe).

   Przykłady wypowiedzi odnoszących się do przebiegu odbywającej się rozmowy: „Chyba za dużo mówię", „Mów trochę głośniej", „Teraz oddajemy głos Karolowi", „Mów dalej, proszę".

   Przykłady wypowiedzi mających eliminować niejasności: „Miałem na myśli wczorajszy dzień", „Co przez to rozumiesz?", „Słowo explicite oznacza jawnie", „Jak będziemy się do siebie zwracać?".

UWAGA! Duże niebezpieczeństwo nieporozumień istnieje w przypadku pomylenia informacji z oceną negatywną oraz uznania swoich osobistych ocen za „fakty obiektywnie prawdziwe" dla wszystkich.

8. Podstawowe elementy analizy komunikacji

I. Treść przekazów werbalnych i niewerbalnych

1. **Uzgodnienie wiedzy** o sobie wzajemnie i o innych obiektach, czyli wymiana informacji. Dotyczą one dwu sfer: obiektywnej i subiektywnej. Reprezentacja poznawcza świata zawsze jest nieco odmienna w danych kulturach, grupach, jednostkach.
2. **Uzgadnianie systemów wartości** i wynikających z nich ocen, a szczególnie wzajemnej oceny komunikujących się stron. Różnice w aprobacie wartości centralnych prowadzą do głębokich konfliktów. Mogą one wynikać bądź z odmiennych preferencji bądź z odmiennych skal odniesienia używanych przy formułowaniu oceny.
3. **Uzgadnianie kierunku działania** aktualnego lub przyszłego łączy się bezpośrednio z dominującymi motywami, które chce realizować każda ze stron (w tym potrzeby, zadania, normy i wartości). Akty perswazyjne (pragmatyczne), mając oddziaływać na zachowanie którejś ze stron to: propozycja, rada, prośba, polecenie (uwaga!), obietnica, zgoda, odmowa. Każde z tych zachowań jest dopuszczalne w niektórych układach, w innych – wykluczone. Na przykład rozkaz dla szefa.
4. **Sprawność systemu** ról nadawcy i odbiorcy dzięki znajomości zachowań metakomunikacyjnych, wyznaczanych przez reguły kulturowe i zwyczaje językowe (np. kolejność zabierania głosu). Metakomunikaty służą też uzgodnieniu konwencji kontraktów (serio, żart) i wyjaśnieniu aktów komunikacyjnie wieloznacznych (prośba o wyjaśnienie terminów, sens znaków, itp.).
5. **Proces definiowania relacji** i jej poziomu intymności, otwartości, uznania wzajemnie prawa do równości lub uzgodnienie poziomu formalności i równości. Chodzi tu o wymianę prowadzącą do uzgodnienia wzajemnej kontroli, szacunku i sympatii.

Choć dotyczy to niemal wszystkich zachowań komunikacyjnych, to wyraźne jest w sposobach adresowania przekazów, zwracania się do drugiej strony.

6. **Spójność dyskusji**, polegająca na związku między tematyką wypowiedzi i zgodna intencją dążenia do celu aprobowanego przez obie strony. Niespójność, gdy „każdy mówi o czym innym" może być tolerowana jako pseudokomunikacja, choć realnie użyteczny sposób budowania relacji wymaga jednak dodatkowych metakomunikatów.
7. **Oczekiwania i nastawienie emocjonalne** określające kontekst w którym następuje interpretacja wzajemnych aktów komunikacyjnych. Nie musi być wyrażane bezpośrednio, ale pośrednio wpływa na rezultat całego kontaktu. Zwłaszcza nastawienie wrogie jest trwałe i motywuje do selektywnych interpretacji.

II. Proces komunikowania

8. **Globalna organizacja komunikacji**: zachowanie respektujące zasady właściwego otwarcia komunikacji (konwersacji), podania tematu, ewentualnie rozwinięcia oraz sekwencji zamknięcia. Dobro kontaktu wymaga co najmniej dwu aktów w każdym etapie.
9. **Lokalna organizacja rozmowy**, rodzaj sprzężenia zwrotnego. Chodzi tu o spójność kolejnych zachowań stron, dopasowanie par aktów komunikacyjnych (np. pytanie – odpowiedź). Oraz charakter *feedbacku:* osobisty – anonimowy, konkretny – ogólnikowy, negatywny – pozytywny, emocjonalny – konwencjonalny. Przy krytyce konieczny jest komunikat „Ja" (zachowanie emocja plus sankcja), a nie „Ty" (ocena).
10. **Sposób przejmowania głosu** może być płynny lub zakłócony. Przejęcie tury może odbywać się przez „wyznaczenie" lub spontaniczne zgłoszenie się w odpowiednim momencie rozmowy. Równoczesne mówienie lub długa cisza między turami to „spięcia".
11. **Niewerbalne zachowania słuchacza** komentujące równolegle z tekstem mówionym aktywność mówcy. Sprawny monitoring twarzy i ciała słuchacza pomaga mówcy skutecznie działać. Na przykład wychwycenie sygnałów znudzenia winno skłaniać do zwiększenia dynamiki mowy.
12. **Przebieg czynności rekonstrukcyjnych**. Kryzysy mogą być tak drobne, że niezauważalne (na przykład niedosłyszenie repetycji) lub tak duże, że grożą zerwaniem kontaktów (na przykład nieuzasadniona groźba). Inicjatywa korekty, przywrócenie płynności wymaga sprawnej metakomunikacji i zaangażowania w relację.
13. **Najbardziej wieloznaczne akty** to zaimki. „TO", „TAM", „ONI" bez kontekstu nie znaczy prawie nic. Szczególnie konfliktorodne są „MY", „WY", „ONI" jako odniesienia wymagające dookreślenia, na podstawie wiedzy o sensie nadanym tym słowom przez drugą stronę. „MY" integracyjne oznacza rozmówców, „MY" może oddzielać (młodzi).
14. **Modyfikacji konwencji** i kodu wymaga jasnego oznaczenia metakomunikatem. Żart winien być czytelny, podobnie jak zmiana konwencji z żartu na serio. Także ironia.
15. **Przeszkody i zakłócenia środowiskowe** o charakterze społecznym (mróz, hałasy, wonie, oświetlenie, ciasnota, brud, itp.). Nawet kształt mebli ma znaczenie.

III. Zachowania indywidualne (emisja, odbiór, interpretacja)

16. **Wkład konwersacyjny** – odnosi się do ilości i jakości aktywnego udziału w komunikacji. Minimalny to bierna obecność, maksymalny to pełna kontrola sytu-

acji, stała emisja blokująca aktywność innych. W odniesieniu do jakości obowiązują zasady Grice'a:

c) – kooperatywności
d) – prawdy
e) – adekwatności
f) – odpowiedzialności
g) – sposobu (nie ranić, jednoznaczność, rzeczywistość, porządek).

17. **Siła przebicia** w komunikacji to możliwość „narzucenia" swojego tematu, problemu, sprawy jako przedmiotu rozmowy. Temat zaproponowany jest przyjęty gdy co najmniej dwie kolejne sekwencje dotyczy danej sprawy. Im człowiek ważniejszy (jego rola, pozycja w relacji) tym większa część jego tematów zostaje zaaprobowanych. Słabi, dzieci, pacjenci... polegająca na związku między tematyką wypowiedzi i zgodna intencją dążenia do celu aprobowanego przez obie strony. Niespójność, gdy „każdy mówi o czym innym" może być tolerowana jako pseudokomunikacja, choć realnie użyteczny sposób budowania relacji wymaga jednak dodatkowych metakomunikatów.
18. **Spójność dyskusji**, polegająca na związku między tematyką wypowiedzi i zgodną intencją dążenia do celu aprobowanego przez obie strony. Niespójność, gdy „każdy mówi o czym innym" może być tolerowana jako pseudokomunikacja, choć realnie użyteczny sposób budowania relacji wymaga jednak dodatkowych metakomunikatów. „NIC".
19. **Spójność kanałów**: werbalnego, wokalnego, niewerbalnego. Ponieważ komunikujemy się poprzez te trzy kanały, może zachodzić sytuacja, że w każdym z nich nadajemy inny przekaz, co powoduje u odbiorcy stan zagubienia. „Żal mi ciebie" powiedziane z uśmiechem jest tego przykładem. Najczęściej główna intencja zawarta jest w kanale niewerbalnym. Niespójność jest korzystna przy emisji przekazów krytycznych, negatywnych.
20. **Zaburzenia emisji i recepcji przekazów**: zająknienia, powtórzenia, ominięcia (fragmenty wyrazów), pomruki w wypowiedzi słów, startery i segregatory, urywanie zdań, korekty fraz, wielokrotne rozpoczynanie zdań, przedłużone okresy ciszy, załamania głosu.

UWAGA! Dwa czynniki generalne, przenikające wszystkie powyższe elementy, a wymagające odrębnego uświadomienia, to poziom motywacji do kontaktu (wskazujący na ocenę przydatności, wartości kontaktu dla danej osoby) oraz współczynnik samooceny tj., interpretacja komunikacji pod kątem własnej samooceny, poczucia wsparcia bądź poniżenia, dyskomfortu. Korzystna jest komunikacja, w której wysoka motywacja łączy się z uzyskaniem wsparcia osobistego, bądź ze strony partnera bądź poprzez autoafirmację.

Schemat oddziaływań perswazyjnych – Jak wpływać na innych? (zn)

Skuteczne oddziaływanie na innych poprzez komunikowanie (a nie przemoc) wymaga uwzględnienia wielu czynników, oto najważniejsze.

I. Źródło – nadawca	
	1. Wiarygodność (kompetencja, bezstronność)
	2. Atrakcyjność (podobieństwo, sympatia, znajomość)
	3. Siła (kontrola nad zachowaniem odbiorcy)
II. Przekaz – treść	
	4. Typ przekazu a: patos, logos, etos
	b. Negatywne – pozytywne apele
	c. Wzmocnienia, obietnice w przekazie
	d. Humor, żart, aluzje, denotacje;
	5. Wnioski, konkluzje
	a. otwarcie wyrażone – sugerowane
	b. powtarzane – jednorazowe
	6. Kolejność mówienia, przedstawiania argumentów:
	a. Najpierw najważniejsze czy odwrotnie?
	b. Najpierw wady czy zalety?
	c. Narastanie napięcia – maksymalne na początku?
	d. Kontratak najpierw czy na końcu?
	7. Wyjściowy stan odbiorcy a treść:
	a. tematyka a motywacje odbiorców
	b. rozbieżność punktu widzenia nadawcy i odbiorcy
	c. nastawienie pozytywne czy negatywne?
III. Kanał – środek	
	8. Bezpośredni kontakt z obiektem – przekaz pośredni
	9. Rodzaj receptora: oko – ucho (ew. inne zmysły)
	10. Środki masowe – kontakty międzyludzkie
	11. Język (kanał werbalny) – kanał niewerbalny (ciało)
IV. Cechy odbiorcy	
	12. Poziom aktywności podczas odbioru (sen – podniecenie?)
	13. Ogólna podatność, konformizm
	14. Cechy demograficzno-społeczne (płeć, wiek, zawód)
	15. Intelekt; typ umysłowości
	16. Osobowość i postawy wpływające na selektywność odbioru i zniekształcenie percepcji
V. Efekty, skutki	
	17. Bezpośrednie efekty korzystne a uboczne i niepożądane
	18. Natychmiastowe efekty a efekty odroczone, dalsze
	19. Pogłębienie postaw czy zmiana w innym kierunku?
	20. Efekt gołosłowny czy skutek w zachowaniu odbiorcy?
VI. Fazy odbioru	
	21. Ekspozycja na działanie przekazu, nadawcy (gotowość)
	22. Poziom koncentracji na przekazywanych treściach
	23. Stopień zrozumienia treści (słów, intencji)
	24. Aprobata wewnętrzna, przekonanie o słuszności apelu
	25. Utrwalenie wpływu (zapamiętanie) i zastosowanie w życiu

9. Rodzaje argumentów perswazyjnych

Obietnica Nadawcy:	*Jeżeli posłuchasz, dam ci nagrodę!*
Groźba Nadawcy:	*Jeśli nie posłuchasz, zemszczę się, ukarzę.*
Wróżba pomyślna:	*Jeśli posłuchasz, wszystko ułoży się dobrze; los (ludzie, świat) przyniesie pomyślność.*
Wróżba pesymistyczna:	*Jeśli nie posłuchasz, wszystko ułoży się źle; los (ludzie, świat) nie będzie ci sprzyjał.*
Okazanie sympatii:	*Posłuchaj mnie, bo przecież się lubimy (ze względu na przyjaźń masz być posłuszny).*
Apel wdzięczności:	*Powinieneś mnie słuchać ze względu na to, co dla ciebie zrobiłem.*
Apel moralny:	*Każdy przyzwoity człowiek, uważający się za uczciwego, powinien mnie słuchać.*
Model hedonistyczny:	*Będziesz miał dużo przyjemności, gdy mnie posłuchasz i zrobisz, co proponuję.*
Apel – przestroga:	*Nie posłuchasz – będziesz cierpiał.*
Obwinianie:	*Jeżeli nie będziesz posłuszny, zadasz mi cierpienie, będziesz winny mojemu nieszczęściu.*
Wzór pożądany:	*Człowiek wybitny (wielki, znany, mądry) na pewno posłuchałby mnie.*
Wzór potępiany:	*Tylko głuptas (idiota, drań, samobójca) nie posłuchałby.*
Apel konformistyczny:	*Wiem, że nasi dobrzy znajomi – ludzie, których zdanie cenisz – pochwalą cię za słuszność.*
Manipulacja nagrodą:	*(korumpowanie, drobne prezenty, usługi)*
Manipulacja karą:	*(demonstracja siły i złości przed rozmową)*

(Źródło: Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Wyd. PSB, Kraków 1991, s. 70)

10. Symlog

Poniżej podany jest szereg określeń. Pomyśl, w jakim stopniu każde z nich dotyczy Ciebie. Zaznacz kółkiem cyfrę, która najlepiej oddaje częstość występowania u Ciebie takiego zachowania.

Cyfra 1 oznacza *prawie nigdy*, cyfra 9 oznacza *prawie zawsze*.

CECHA	SKALA	IDEAŁ	RÓŻNICA
Dominujący	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Otwarty	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Sprawny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Przedsiębiorczy	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Zasadniczy	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Twardy	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Buntowniczy	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Wesoły	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Ciepły	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Przyjazny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Współpracujący	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Rzeczowy	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Uparty	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Nieprzystępny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Cyniczny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Spontaniczny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Sympatyczny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Ufny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Odpowiedzialny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Zdyscyplinowany	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Przepracowany	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Obrażalski	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Skryty	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Niezdecydowany	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Towarzyski	1 2 3 4 5 6 7 8 9		
Spokojny	1 2 3 4 5 6 7 8 9		

10.1. Koło fortuny

Poniżej znajduje się szereg twierdzeń. Napisz przy każdym z nich, na ile jest ono prawdziwe w stosunku do Ciebie – posługuj się skalą procentową – im więcej procent, tym trafniej dane stwierdzenie odpowiada Twoim przekonaniom.

Skal procentowa odpowiedzi:

(Nie pasuje do mnie) 10.. 20.. 30.. 40.. 50.. 60.. 70.. 80.. 90.. 100 % (całkiem pasuje).

Nr zadania	Stwierdzenie	Odpowiedź procentowa	Wartość
1.	Uważam, że mam wielu bliskich przyjaciół		I
2.	Często myślę o sensie życia, filozofii, religii		II
3.	Staram się regularnie uprawiać ćwiczenia fizyczne		III
4.	Spędzam sporo czasu z moją rodziną		IV
5.	Mam całkiem niezłe dochody		V
6.	Trafnie wybrałem swój zawód (szkołę)		VI
7.	Angażuję się w prace społeczne dla innych		VII
8.	Wolę czytać reportaże o świecie niż fikcję literacką		VIII
9.	Łatwo nawiązuję znajomości, poznaję nowych ludzi		I
10.	Lubię czytać teksty filozoficzne, religijne, moralne		II
11.	Staram się jeść zdrowe, dietetyczne posiłki		III
12.	Odwiedzam krewnych i pamiętam o ich imieninach		IV
13.	Systematycznie gromadzę oszczędności		V
14.	Widzę szansę na dalszą karierę dla siebie		VI
15.	Działam w organizacjach społecznych, pomagam		VII
16.	Lubię programy i artykuły popularnonaukowe		VIII
17.	Uwielbiam poznawać ludzi, wspólne zabawy		I
18.	Dość często chodzę do kościoła		II
19.	Staram się dbać o kondycję fizyczną, zdrowie		III
20.	Lubię okolicznościowe spotkania rodzinne		IV
21.	Mam spore oszczędności finansowe i rzeczowe		V
22.	Lubię swoją pracę (kierunek wykształcenia)		VI
23.	Podejmuję czasem pracę na rzecz innych czysto społecznie, pomagam bezinteresownie		VII
24.	Lubię posłuchać odczytu, oglądnąć wystawę w muzeum, poczytać nowości		VIII

(opr. na podstawie D. Waitley, Seeds of Greatness, NCC Corp. 1983)

11. Charakterystyki dobrze i skutecznie funkcjonującej grupy

- Atmosfera jest luźna, nieformalna i komfortowa.
- Cele i zadania grupy są znane, zrozumiałe i akceptowane przez jej członków.
- Członkowie grupy umieją słuchać i słuchają się wzajemnie; dyskutuje się nad wykonywanymi zadaniami, w czym uczestniczy większość członków zespołu.
- Atmosfera sprzyja wyrażaniu uczuć i prezentowaniu pomysłów.
- Konflikty i niezgodności mają miejsce, ale dotyczą pomysłów i metod działania, a nie kwestii osobistych i ludzi.
- Grupa ma świadomość i rozumie własną działalność.
- Decyzje zwykle opierają się na konsensusie, a nie na zdaniu większości.
- Przy decydowaniu o działaniach jednoznacznie przydziela się zadania, które są akceptowane przez członków.

(według: Mc Gregor)

12. Zagrożenia efektywnej pracy zespołowej

Napięcia emocjonalne – jedną z możliwych przyczyn napięć jest brak czytelnej i jawnej struktury władzy i statusu. Sprzyja to skrytej walce o władzę i prestiż w grupie; wyzwala niezdrową rywalizację i agresję. Badania wykazują, że 80 % ludzi w takiej sytuacji funkcjonuje znacznie poniżej swoich możliwości.

Autocentryzm grupowy – występuje, gdy cele i zadania grupy są podporządkowane jednemu celowi, jakim jest dobro tej grupy. Jest to sytuacja, w której potrzeby emocjonalne członków grupy (takie, jak potrzeba przynależności, wsparcia, bycia razem) zaczynają dominować nad celami i zadaniami firmy.

Autorytety – niektórzy członkowie grupy bywają czasem postrzegani przez innych jako bardziej kompetentni, inteligentni lub twórczy. Stan faktyczny może, choć nie musi, różnić się od tych wyobrażeń. Osoba uważana za autorytet traktowana jest w sposób szczególny: wszyscy czekają, aż zacznie mówić, powstrzymują się od krytyki jej pomysłów. Osoba taka może wywierać silny, hamujący wpływ na pozostałych członków zespołu.

Konflikty stylów poznawczych – ludzie różnią się pod względem indywidualnych stylów myślenia. Członkowie grupy mogą postrzegać ten fakt jako wzajemne uzupełnianie się, ale również mogą na tym tle wchodzić ze sobą w ostre konflikty.

Problem własności pomysłów – działanie w grupie może wiązać się z niejasnością co do autorstwa pomysłów. Niektóre osoby mogą powstrzymywać się od twórczego myślenia i działania z obawy, aby samemu nie ukraść czyjegoś pomysłu.

Syndrom grupowego ogłupienia – określa sytuację, gdy grupa trzyma się sztywno jednego pomysłu lub kierunku działania, zamykając się na inne możliwości. Zdarza się to najczęściej w sytuacji, gdy grupa musi podjąć szybko trudną i odpowiedzialną decyzję. Wyraźnym symptomem jest nadmierna koncentracja na braku czasu i szczegółach technicznych przy pomijaniu zasadniczych dylematów.

Konformizm – działanie zespołowe pozwala wykorzystać różnorodność uczestników, (ich wiedzy, osobowości, stylów myślenia). Ta różnorodność implikująca plastyczność i oryginalność myślenia jest główną zaletą działań grupowych. Zagrożeniem jest tutaj próba zrobienia nadmiernej unifikacji zachowań członków zespołu.

Organizacja – efektywna praca zespołu opiera się na dobrej organizacji pracy. Niedostateczna organizacja powoduje straty czasu i energii poszczególnych członków grupy. Natomiast zbyt precyzyjne organizowanie pracy zespołu powoduje hamowanie inicjatyw członków zespołu.

13. Etapy rozwiązywania problemów

1. Określenie problemu:
   - Czy problem istnieje? Na czym polega?
   - Jakie są jego przyczyny?
   - Czy możemy coś zmienić?
2. Zbieranie danych, informacji:
   - Co już wiemy? Jakich dodatkowych informacji potrzebujemy?
   - Co? Gdzie? Kiedy? Kto? Jak?
3. Tworzenie rozwiązań:
   - Jaki jest typ problemu – o co chodzi w rozwiązaniu?
   - Czy wystarczą istniejące procedury?
   - Czy trzeba tworzyć nowe rozwiązania ?
4. Ocena rozwiązań:
   - Jakie kryteria? (jakość, akceptacja, pieniądze, czas, cele).
   - Porównanie i ocena wariantów rozwiązania.
5. Wybór rozwiązania:
   - Kto i jak?
   - Ogłoszenie innym.
6. Wdrożenie rozwiązania:
   - Plany działania.
   - Harmonogramy: Co? Kto? Gdzie? Jak?
7. Kontrola skutków:
   - Śledzenie procesu realizacji.
   - Informacje zwrotne.
   - Korekta.
   - Alternatywy działania.

ARKUSZ ROBOCZY

14. „W jaki sposób komunikujesz się w sytuacji konfliktowej"

W każdym poniższym stwierdzeniu określ, czy byłbyś skłonny zachować się w podany sposób w wypadku konfliktu. Zakreśl „TAK" lub „NIE".

1.	Dominuję w sporze, dopóki druga strona nie zrozumie mojego stanowiska	TAK	NIE
2.	Unikam tematów powodujących spory	TAK	NIE
3.	Nalegam, by moja propozycja była respektowana w trakcie konfliktu	TAK	NIE
4.	Proponuję rozwiązania, które łączą różne punkty widzenia	TAK	NIE
5.	Unikam sytuacji konfliktowych	TAK	NIE
6.	Wycofuję się, gdy ktoś doprowadzi do konfrontacji na sporny temat	TAK	NIE
7.	Podnoszę głos w celu wymuszenia akceptacji mojego stanowiska	TAK	NIE
8.	Proponuję twórcze rozwiązania w trakcie omawiania sporu	TAK	NIE
9.	Nie wygłaszam swoich poglądów, by nie wywoływać sporu	TAK	NIE
10.	Często ustępuję, gdy ktoś inny pójdzie na kompromis	TAK	NIE
11.	Łagodzę konflikt twierdząc, że nasze różnice są słabe	TAK	NIE
12.	Spieram się uparcie o moje racje	TAK	NIE
13.	Próbuję dojść do kompromisu na temat tego, co różni mnie od opozycji	TAK	NIE
14.	Wyraźnie oznajmiam moją opinię	TAK	NIE
15.	Próbuję łączyć wszystkie zgłaszane pomysły, by w efekcie znaleźć rozwiązania problemów	TAK	NIE

Sposób punktacji

Jeżeli odpowiedziałeś „TAK", spójrz na poniższą tabelę i zakreśl odpowiedni numer. Po naniesieniu wszystkich 15 odpowiedzi policz ilość skreśleń dla każdej strategii.

PYTANIE	ILOŚĆ SKREŚLEŃ
Strategia unikania konfrontacji 2, 5, 6, 9, 11	
Strategia współpracy 4, 8, 10, 13, 15	
Strategia kontroli 1, 3, 7, 12, 14	

Większość ludzi będzie miało kilka skreśleń w każdej strategii. Jest to naturalne, gdyż nie wszystkie konflikty dadzą się rozwiązywać przy zastosowaniu tych samych strategii. Generalnie warto stosować strategię współpracy.

Ważne jest jednak, abyś wiedział, jak pozostałe dwie strategie (unikania, konfrontacji i kontroli) wpływają na twoje możliwości, a szczególnie zdolność do koniecznych interwencji. Jeżeli Twój styl to strategia kontroli, będziesz miał tendencje do wykorzystywania swojej władzy do przerwania konfliktu.

(Opracowane przez: J. Pierzchała na podstawie: **Progressive Strategies,** *Kraków 1995)*

15. Zasady rozwiązywania konfliktów

Konflikt – wzajemne niezgodne działanie dwu lub więcej osób, wynikające z podziału ograniczonych zasobów, różnic wartości, punktów widzenia i odmiennych celów.

TRADYCYJNE UJĘCIE:

- konflikt to zło i szkoda,
- konfliktu można uniknąć,
- konflikt wynika z błędów ludzi
- konflikt niszczy organizację,
- konflikt trzeba eliminować.

WSPÓŁCZESNE UJĘCIE:

- konflikt normalnym zjawiskiem,
- konflikt jest nieunikniony,
- źródła konfliktu są wielostronne
- konflikt może pomagać organizacji,
- konfliktem trzeba zarządzać.

Tylko przedsiębiorstwa w stagnacji nie odczuwają konfliktów. Obecnie nie jest to możliwe. Uczymy się z tym żyć.

„To nie konflikty są źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, lecz sposoby ich rozwiązywania".

Warunki konstruktywnego rozwiązywania konfliktu

(według: Górniak, Gut, Haman)

POZYTYWNE PRZESŁANKI PSYCHOLOGICZNE:

- przekonanie o możliwości rozwiązania konfliktu,
- uznanie, że „przeciwnik" jest raczej dobry niż zły,
- przekonanie o własnej współodpowiedzialności za rozwiązanie konfliktu,
- przekonanie, że przeciwnik ma możliwości i chęci rozwiązania konfliktu.

16. Zasady konstruktywnej krytyki

- Krytykuj zachowanie, a nie osobę.
- Wskazuj konkrety, nie używaj ogólników.
- Mów od siebie, o swojej ocenie; nie powołuj się naprawdę obiektywną.
- Wskaż najpierw pozytywy, potem to co byś zmienił.
- Krytykuj tylko raz; jeden błąd – jedna krytyka.
- Jeżeli to możliwe, to krytykuj bez świadków.
- Wskaż alternatywne rozwiązanie.
- Nie generalizuj oceny zachowania.
- Pozwól odreagować; bądź przygotowany na reakcje, przyjmij ją ze zrozumieniem i nie bierz do siebie.
- Pozwól naprawić błędy; nie krytykuj natychmiast, dopiero wtedy, gdy brak samodzielnej zmiany.
- Rozpocznij od jakiegoś miłego słowa; zanim rozpoczniesz odzyskaj spokój.
- Zakończ przyjazną nutą.
- Ustal, co dalej; wyraźnie sformułuj oczekiwania.

Konflikt

Fazy:

antecendenty – prowokacja – eskalacja – konfrontacja

Uwarunkowania, główne powody (różnice interesów):

- Wzajemna nadmierna zależność (np. w negocjacjach).
- Zależność asymetryczna (przewaga prowokuje do przemocy).
- Różnice perspektywy czasowej (biada tym bez zapasu czasu).
- Niejasności organizacyjne i kompetencyjne (niepewność).
- Niezadowolenie z pełnionych ról (nieudolne działania).
- Niepewność co do sposobów i celów działania.
- Przeszkody i nieporozumienia komunikacyjne (56 %).
- Cechy osobowości (kłótliwe, o supersilnym Rodzicu).

Mechanizmy zwiększające napięcie, dynamikę konfliktu:

- Tendencyjne spostrzeganie (belka i źdźbło).
- Podwójne normy, moralność Kalego.
- Jednostronne obwinianie drugiej strony.
- Zubożenie obrazu konfliktu i upraszczanie wizji.

Rozwiązywanie konfliktów: wzrost szansy na pogodzenie daje:

- Przyjęcie równorzędności partnerów.
- Względna niezależność, samodzielność partnerów.
- Otwarte i jednoznaczne porozumiewanie się.
- Analizy i interpretacje źródeł i sytuacji konfliktowej.

- Działania integrujące - odsłanianie się, prośby o odsłonięcie, uściślanie zarzutów, wsparcie osobiste, podkreślanie wspólnoty, przyjęcie odpowiedzialności, unikanie odcinania się i poniżania.
- GRIT – w ostrzejszych konfliktach (zapowiedź, realizacja 3 x, odwet, nowa zapowiedź). Sens: zaskoczenie + wspólnota + szansa + odpowiedzialność wspólna.

17. Niektóre konsekwencje stresu

- **Subiektywne** – lęk, agresja, apatia, znużenia, zmęczenie, poczucie winy, wstyd, poirytowanie, zmiana nastroju, niska samoocena, nerwowość, poczucie osamotnienia, unikanie ludzi.
- **Fizjologiczne** – wzrost katecholamin i kortykosteroidów we krwi i moczu, wzrost cukru we krwi, wzrost ciśnienia krwi, suchość ust, potliwość, trudności w oddychaniu, napady chłodu i gorąca, drętwienie gardła, drętwienie kończyn.
- **Zdrowotne** – astma, mocznica, psychosomatyka, bóle krzyża, reumatyzm, biegunka, choroby ciśnienia, migreny i bóle głowy, nerwica, psychozy reaktywne, lęki nocne, bezsenność, nadwrażliwość skóry, wrzody przewodu pokarmowego, zanik popędu płciowego, osłabienie.
- **Zachowanie** – wzrost wypadkowości, narkotyki, alkohol i używki, wybuchy emocjonalne, nadmierne jedzenie, podniecenie, impulsywność, zaburzenia mowy, nerwowy śmiech, niemożność wypoczynku, tiki i drgawki.
- **Poznawcze** – problemy z podejmowaniem decyzji, rozproszenie uwagi, nadwrażliwość na krytykę, bloki umysłowe.
- **Zawodowe** – absencja, zakłócenie relacji z innymi, obniżenie efektywności pracy, wzrost wypadków, zły klimat w organizacji, konflikty i antagonizmy, niezadowolenie z pracy, nadmierny krytycyzm.
- **Korzystny cel** – zadowolenie (radość, szczęście) sprzyja produkcji endorfin – ich wzrost powoduje obniżenie ilości bakterii i wirusów – co zmniejsza podatność na choroby – a więc sprzyja zdrowiu – które zwiększa poziom energii do pracy i działania – co w warunkach wolnego rynku i kapitalistycznych układów daje szansę na większe zyski – a te zapewne szczęścia nie dają, ale znacznie zwiększają szansę na lepsze życie. Więc: przez szczęście (radość, uśmiech) do efektywnej pracy i większego zysku!!! Produkcja, ekonomia i psychologia współdziałają poprzez poziom fizjologiczny: **mechanizm endorfinowy**.

18. Osiemnaście sposobów na stres

1. Możliwie dokładnie uświadom sobie przyczyny, źródła lęku i napięcia, nerwów.
2. Bądź obiektywny w traktowaniu siebie, nie obwiniaj wyłącznie innych, bierz na siebie odpowiedzialność za swoje działania. To dowód dojrzałości.
3. Nie chowaj głowy w piasek, nie unikaj przyznania się do problemu. Spokojnie wymień wszystkie jego cechy, opisz go dokładnie, napisz przyczyny.
4. Zajmij się problemami innych, pomagaj ludziom w trudnościach, nie myśl tylko o sobie.

5. Codziennie poświęć trochę czasu sobie, swoim przyjemnościom, bądź sam - dla siebie. Nie zajmuj się wtedy innymi, nie rozmawiaj z nimi.
6. Rezygnuj z nieudanych prób rozwiązania problemu, nie upieraj się przy zawodnych sposobach działania. Szukaj nowych sposobów lub nowych problemów.
7. Największe napięcie wywołuje niezdecydowanie. Podejmij decyzję: dobrą czy złą. Nawet ze złej sytuacji można znaleźć wyjście, wahanie niszczy i blokuje działania.
8. Naucz się godzić z porażką. Od czasu do czasu wszyscy przegrywają. Z tego też można się dużo nauczyć, wynieść pożytek. Porażka jest wartościowa.
9. Nie przesadzaj nadmiernie z przejmowaniem się detalami. Dążenie do perfekcjonizmu we wszystkim jest źródłem stałego stresu, bo powoduje, że drobiazgi rosną do rangi skomplikowanego problemu.
10. Unikaj grania roli „supermena", zdolnego do robienia wszystkiego „naj". Nie musisz być zawsze doskonały, najsilniejszy. To usztywnia i obniża elastyczność działania.
11. Unikaj stawiania sobie poprzeczki zbyt wysoko. Nie oczekuj od siebie więcej niż trzeba. Bezkompromisowe wymagania prowadzą w objęcia stresu, bólu i nerwów.
12. Akceptuj kompromisy. Nieustępliwość w kontaktach z innymi i w codziennych relacjach jest podstawowym źródłem napięcia. Bądź zgodny dla osób bliskich.
13. W trakcie narastania stresu pomyśl, czy nie da się zrobić jakiejś przerwy, zostawić tej sprawy na jakiś czas.
14. Zmieniaj rutynę dnia codziennego, jeśli jest to dla ciebie przykre. Zmień trasę stałych dróg, dietę, ubranie.
15. Spalaj silne napięcia i złość w pracy fizycznej, wyładowaniu sportowym. Spaceruj, biegaj, uprawiaj działkę, boksuj się z wyobrażonym wrogiem.
16. Szukaj przyjaciół i znajomych wśród ludzi konstruktywnych, pozytywnych, wspierających. Przebywanie z niezadowolonymi, stękającymi itd., prowadzi cię do tego samego – staniesz się zrzędliwy. Szukaj optymistów.
17. Zachowaj równowagę pomiędzy pracą i rozrywką. Żadna z nich nie może być jedyna – szukaj satysfakcji i w pracy, i w odpoczynku.
18. Relaksuj mięśnie, reguluj oddech, prześpij się, weź ciepłą kąpiel, rozluźnij pośladki, czuj się pozbawiony gorsetu psychicznego, nie siedź we własnej klatce psychicznej.

(Opracowane według: Z. Brzeźkiewicz, Superumysł, Comes 1994)

19. Elementy komunikacji dla sprzedawców

Sprzedawanie jest komunikowaniem się. Tę prostą prawdę poznał każdy, kto kiedykolwiek w poważny sposób potraktował akt sprzedaży. A sprzedawcą jest każdy z nas. „Sprzedajemy" swój obraz oczekując jego potwierdzenia przez odbiorców, sprzedajemy swoje kwalifikacje poszukując pracy, sprzedajemy opracowane projekty przekonując użytkownika do ich zaakceptowania itd.

Pamiętaj, że dobry sprzedawca wykazuje ambicję i empatię (współodczuwa z klientem). Tylko tacy, u których obydwie cechy są wyraźnie rozwinięte, mogą liczyć na sukces (rysunek nr 1). Pozostali mogą być zagrożeniem dla firmy.

Empatia

+	opieka społeczna	dobry sprzedawca
-	this will never sell	spalona ziemia

\- **AMBICJA** +

Źródło: opracowanie na podstawie /Mayer, Greenberg: 1964/

W jaki sposób wyjaśnisz sformułowania użyte do scharakteryzowania poszczególnych kategorii potencjalnych sprzedawców w tablicy 1.

Musisz znać 12 cech sprzedawców i zawsze być z nimi w zgodzie.

1. Sprzedawca jest dobrym słuchaczem.

   Umiejętność słuchania jest bez wątpienia najważniejszą cechą dobrego sprzedawcy. Jeśli potrafisz słuchać, możesz liczyć na wzajemność a o to właśnie Ci chodzi – musisz zyskać zainteresowanie klienta i jego przychylność.

2. Sprzedawca zawsze wygląda schludnie.

   Staranny ubiór jest przez nas zawsze odbierany jako dowód szacunku, pozostawania na służbie klienta. Schludny i staranny ubiór nie zagraża w żadnym przypadku utratą indywidualności.

3. Sprzedawca zawsze występuje pewnie i konsekwentnie.

   W kontaktach z klientem – w szczególności w sytuacjach rozstrzygających – musisz występować pewnie i zdecydowanie. W szczególności musisz pamiętać o następujących trzech regułach: „utrzymuj kontakt wzrokowy z rozmówcą", „mów odpowiednio głośno i wyraźnie" oraz, „nie wykonuj żadnych ruchów tułowiem ani ramionami". Stosowanie się do tych reguł zapewnia, że od razu sprawicie wrażenie osób zdecydowanych i pewnych siebie.

4. Sprzedawca jest w pełni fachowcem.

   W roli sprzedawcy możesz skutecznie występować jedynie pod warunkiem ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Nie możesz czegoś nie wiedzieć, nie znać się na czymś – klient nie kupi nic od osoby, która nie zna się na sprzedawanym towarze.

5. Sprzedawca jest wszechstronnie przygotowany zawodowo.

   Wykształcenie i przygotowanie zawodowe sprzedawcy staje się znaczącym czynnikiem konkurencji. Dotyczy ona nie tylko jakości i ceny produktów, ale w coraz większym stopniu samej sprzedaży. Dobre wykształcenie sprzedawców i ich wiedza jest nieodzowna do wytwarzania klimatu sprzyjającego transakcji.

6. Sprzedawca jest elastyczny, ma wyobraźnię i spójnie myśli.

   Sprzedawca nie tylko nawiązuje i utrzymuje dobre kontakty z klientami ale reprezentuje wobec nich swoją firmę. Sprzedawca odgrywa ponadto ważną rolę w rozwoju produktu. Informacje, jakie uzyskuje od klientów mają zasadnicze znaczenie w przygotowaniu zmian produktu i jego dostosowaniu do potrzeb nabywców.

7. Sprzedawca skutecznie informuje.

   Klient kupuje towar dla jego funkcji a nie dla okazyjnej ceny. Dlatego konieczne jest przede wszystkim przedstawienie samego wyrobu a dopiero w następnej kolejności ceny. Jeśli zainteresujesz nabywcę wyrobem, przekonywująco zaprezentujesz jego funkcje, dowiedziesz jego przydatności, łatwiej wynegocjujesz korzystną cenę.

8. Sprzedawca jest punktualny i niezawodny.

   Wymagania wydają się oczywiste, jednak trzeba je przypomnieć i zalecić ich przestrzeganie w odniesieniu do wszystkich klientów, a nie tylko ważnych, nowych i trudnych.

9. Sprzedawca konsekwentnie dąży do celu i buduje swój autorytet.

   Dzięki opanowaniu techniki sprzedaży oraz umiejętności prowadzenia rozmów i stawiania pytań możesz zdobyć uznanie klientów, potrafisz szybciej i skuteczniej ich przekonywać.

10. Sprzedawca łatwo nawiązuje i utrzymuje kontakty.

    Jako sprzedawca musisz umieć skutecznie nawiązać kontakt z klientem. Nawet mając bardzo dobry i tani towar nie uda ci się go sprzedać, jeśli nie nawiążesz budzącego zaufania kontaktu z klientem. W rozmowach z nabywcami staraj się wpływać na ich życzenia i wyobrażenia pamiętając, że istotne jest nie to, co możesz zyskać Ty i firma, ale jakie korzyści odniesie klient.

11. Sprzedawca jest komunikatywny.

    W rozmowach z nabywcą nie musisz starać się mówić literacką polszczyzną – przeciwnie staraj się używać języka potocznego a nawet gwarowego. W ten sposób o wiele lepiej trafisz do klienta. Mów raczej wolno niż za szybko ale musi to brzmieć naturalnie. Jeśli masz niski głos, lepiej będziesz oddziaływać na klienta. Staraj się mówić krótkimi zdaniami; kończąc je zawsze obniżamy głos. W swoich wypowiedziach rób przerwy. Stworzysz w ten sposób okazję wypowiedzi dla klienta, który często jest pełen rezerwy wobec Twoich wypowiedzi.

12. Sprzedawca zawsze nastawiony jest pozytywnie.

    Twoje zaangażowanie i przekonanie co do jakości towaru oraz jego przydatności dla klienta to warunki oddziaływania na niego. Sprzedawca który nie jest przekonany do oferowanego towaru czy usługi lub do własnej roli, nie przekona nigdy klienta.

Musisz także umieć argumentować, chcąc przekonać klienta do zakupu (12 metod argumentacji cenowej)

1. Porównuj wartość zakupu z innymi wydatkami.

   Różnicę ceny między Twoją a konkurencyjną porównaj do jakiegoś wydatku codziennego, np. „To kosztuje więcej raptem o równowartość tygodniowych zakupów gazety a służyć będzie przez kilka lat" lub „Miesięczny abonament naszych usług jest tańszy od kosztu wykorzystania faxu".

2. Podaj ceny częściowe (wyjściowe).

   Nie podawaj końcowej (całkowitej) ceny w czasie rozmowy – podaj jedynie cenę podstawową oraz ceny dodatkowego wyposażenia i rozszerzeń, np. *„Ten komputer będzie panią kosztował 26 tysięcy. Ponadto możemy uzupełnić konfigurację o compact disk oraz dostarczyć oprogramowanie..."* lub *„Ten model kosztuje niecałe 26.000 zł, ale radzę wziąć wersję z klimatyzacją..."*.

3. Podawaj cenę jednostkową dla mniejszych jednostek.

   Podając cenę w przeliczeniu na mniejsze jednostki, uzyskujesz efekt jej zmniejszenia, co ułatwia klientowi jej zaakceptowanie; np. *„Koszt tego oprogramowania na jedną stację będzie wynosił dla całego banku ok. 5,55 zł miesięcznie przez okres trzech lat" lub „Takie ubezpieczenie kosztuje zaledwie 96 gr. dziennie" czy też „Jeden litr wody dostarczonej przez wodociągi kosztuje 3,5 gr."*

4. Wpierw postaraj się zaprezentować, co masz do sprzedania (zaoferowania).

Jeśli tylko możesz przedstawić klientowi sprzedawany towar, musisz to zrobić. Klient sam potrafi wówczas ocenić przydatność oferowanego towaru i zaakceptuje jego wyższą nawet cenę. Spróbuj zaproponować to klientowi podczas rozmowy, np. *„Jeśli będą państwo zainteresowani możemy odbyć próbną jazdę naszym najnowszym modelem..." lub „Możemy przedstawić państwu działanie systemu rejestracji danych...w warunkach identycznych jak w firmie".*

5. Porównaj oferowany towar do jego droższej wersji.

   Porównaj oferowany klientowi towar do jego droższej wersji, której nie chce kupić. Sprawisz w ten sposób wrażenie zdecydowanego obniżenia ceny. Np. *„Jeśli porównają państwo ten zestaw z modelem wykonywanym na zamówienie..."* lub *„Taki zestaw oprogramowania jest znacznie bardziej funkcjonalny niż wersja, jaką sprzedajemy..."*

6. Zawsze wskazuj na jakość oferowanego produktu.

   Klienci interesują się nie tylko ceną – czasami jakość jest dla nich nawet ważniejsza. Nawiązuj do jakości oferowanego produktu np. *„Jeśli wziąć pod uwagę jakość naszego wyrobu, jego cena jest wyjątkowo atrakcyjna"* lub *„Nasze oprogramowanie jest cenione ze względu na niezawodność".*

7. Zwróć uwagę klienta na dodatkowe usługi związane z zakupem.

   Kompleksowość usług jest czynnikiem zwiększającym atrakcyjność zakupu i może przekonać klienta do zakupu oferowanego produktu. Wskaż na dodatkowe korzyści związane z zakupem wyrobu. Np. *„Cena zakupu obejmuje 18-miesięczną gwarancję, dostawę oraz instalację pralki"* lub *„Za tę cenę otrzymają państwo darmową instalację oprogramowania, szkolenie użytkowników, roczną gwarancję oraz darmowe konsultacje za pośrednictwem hot-line".*

8. Zaskocz klienta.

   Jeżeli klient wyraża swą dezaprobatę dla zaproponowanej ceny, powiedz: *„Ta cena powinna być znacznie wyższa, gdyż ..."* lub: *„W rzeczywistości ta cena jest wyjątkową okazją ..."*

9. Staraj się motywować klienta.

   W rozmowie stawiaj klientowi pytania, zachęcając w ten sposób do zajęcia stanowiska co do określenia wymagań i opinii. Jeśli potraktujesz klienta jak profesjonalistę, uzyskasz potwierdzenie akceptacji cech produktu, a ponadto jego odczucie wpływu na jego rozwój. Skutkiem tego może być akceptacja ceny. Pytaj np. *„Co według Pana można zmienić w naszym produkcie? Jakie cech powinno mieć nasze oprogramowanie? Jakie usługi powinny według Pani mieścić się w cenie naszego produktu?"*

10. Wpływaj na uczucia i odczucia klienta.

    Zawsze staraj się pozytywnie wykorzystać odczucia i uczucia klienta. Wskaż, że „dobry sprzęt zwykle wiąże się z wyższą ceną" albo że „tylko renomowane firmy wyposażają się w markowy sprzęt i zaawansowane oprogramowanie".

11. Wskaż różnicę między ceną wersji podstawowej i specjalnej (nie podając żadnych cen).

    Jeżeli nie podasz ceny podstawowej ani cen wersji wzbogaconych, a jedynie różnicę pomiędzy nimi, zasugerujesz klientowi, że powinien ten wyrób kupić a kwestią jest jedynie dodatkowe wyposażenie. Możesz to ująć np. tak: *„za 1500 zł dostaje Pan ABS i poduszkę powietrzną"* lub *„dopłata w wysokości 2500 zł upoważnia do wpro-*

wadzenia zmian do kupowanego oprogramowania czy za kwotę 589 zł dostaną Państwo monitor 18 calowy i CD ROM".

12. Cenę wymień przy okazji podawania szczególnych zalet produktu lub usługi. W trakcie prezentowania wyrobu nie podawaj jego ceny. Uczyń to dopiero, gdy będziesz omawiać jego specjalne zalety. Możesz to uczynić w taki sposób: *„ten nowy program daje dodatkowe możliwości prezentacji danych, a jego niska cena obejmuje dodatkowo instalację i szkolenie użytkowników lub proszę zauważyć, że nasza cena takiej konfiguracji jest niższa niż w innych sklepach, a zawiera koszt dostawy oraz oprogramowanie..."*

Pamiętaj także o następujących zasadach negocjowania ceny:

1. Idź na ustępstwa bez towarzyszących temu długich wypowiedzi.
2. W zamian za własne ustępstwo masz prawo oczekiwać ustępstwa drugiej strony.
3. W rozmowach dawaj pierwszeństwo klientowi – słuchanie daje połowę sukcesu.
4. Sugerowaną cenę musisz traktować jako zupełnie oczywistą. Jeśli będziesz wątpić w jej wysokość, nie przekonasz nigdy klienta.

Rozmawiając z klientem przestrzegaj następujących reguł:

1. Podczas rozmowy a w szczególności przy podawaniu ceny utrzymuj kontakt wzrokowy z klientem.

   Jest to warunek przyjęcia sugerowanej ceny za poważną i uzasadnioną. Jeśli będziesz unikać wzroku klienta, może on podejrzewać, że nie traktujesz swej propozycji poważnie, że nie jesteś pewien jej zasadności.
2. Zawsze tak rozpoczynaj rozmowę, by na jej wstępie nie usłyszeć „nie".

   W przypadku negatywnej odpowiedzi na początku rozmowy, zaraz wycofaj się. W ten sposób zachowasz szansę na ponowne spotkanie.
3. Staraj się gestykulować w naturalny sposób i nigdy nie ukrywaj rąk.

   Swobodne zachowanie i naturalna gestykulacja sprawia wrażenie pewności siebie, znajomości rzeczy i budzi zaufanie. Nigdy nie chowaj rąk, gdyż jest to gest zdradzający niepewność i obawę. Klient wyczuje taką postawę.
4. Podając cenę nie ściszaj głosu ani nie mów głośniej.

   Kiedy podajesz cenę mów naturalnie, zachowując ten sam ton. Zmiana tonu jest odbierana przez klienta jako dowód niepewności i braku przekonania.
5. Przez cały czas zwracaj uwagę na zachowanie klienta – gesty, sylwetkę, grymasy itp.

   Niewerbalne zachowania klienta są kluczem do zrozumienia jego prawdziwego nastawienia. Znając jego ukrywane postawy możesz odpowiednio argumentować w celu ich zmiany (jeśli negatywne) lub ujawnienia i wzmocnienia (gdy są sprzyjające).
6. Cenę podaj klientowi po przedstawieniu towaru i jego najważniejszych cech – nigdy na początku rozmowy.

   Kiedy klient wcześnie pyta o cenę, staraj się odwlec moment zajęcia stanowiska. Zaproponuj wcześniejsze omówienie cech wyrobu, jego prezentację czy porównanie z innymi artykułami. W ten sposób można uzasadnić wysokość ceny i przygotować klienta do jej zaakceptowania.
7. Jeśli spodziewasz się dominacji tematyki cenowej, zacznij od wspomnienia czegoś drogiego.

Klient skoncentruje swoje niezadowolenie na tym drogim towarze, po czym będziecie mogli przejść do Twojej – znacznie tańszej – oferty.

8. Nawet mając upoważnienia nie dawaj zbyt dużych upustów.

   Zaniżona cena jest odbierana przez klienta jako dowód niskiej jakości oferowanego artykułu.

Jak postępować w odpowiedzi na zgłaszane przez klienta obiekcje, wątpliwości i pretensje?

1. Wykaż gotowość do przyjęcia argumentów drugiej strony.

   Zapytaj o opinię klienta, dowiedz się, czy zadowalają go cechy produktu i czy sugerowana cena jest dla niego do przyjęcia. W ten sposób możesz dowiedzieć się, jakie może mieć zastrzeżenia i ewentualnie dać dodatkowe informacje, wyjaśnić wątpliwości czy przedstawić inne propozycje.

2. Słuchaj aktywnie, pozwól klientowi wypowiedzieć się, nigdy nie przerywaj.

   Jeśli klient zacznie odpowiadać na zachęty i postawione pytania, uzyskujesz możliwość dalszego przekonywania. Słuchaj uważnie jego argumentów dając potwierdzenie ich rozumienia. Czekaj, aż Twój rozmówca zakończy swą wypowiedź. Dopiero wtedy uzupełnij informacje, wyjaśnij nieporozumienia, prostuj niezgodności, uzupełniaj propozycję itd.

3. Zastanów się i / lub natychmiast poproś o porównanie ceny czy ważnej cechy do podobnych produktów.

   Po wysłuchaniu obiekcji i argumentów klienta możesz uzyskać inne, podobne produkty i klienta poprosić o porównanie ich ceny i cen z Twojej oferty.

4. Zorientuj się i zrozum, o co głównie chodzi klientowi.

   Nie możesz zakładać, że jedyne co czyni klient, to próba uzyskania niższej ceny lub uzyskanie za wskazaną cenę lepszej wersji produktu. Musisz pójść za tokiem myśli klienta i zrozumieć, jakie są rzeczywiste jego potrzeby, wymagania, preferencje. To dopiero pomoże Ci lepiej zrozumieć potrzeby i motywacje klienta. Jeśli zorientujesz się, że rozumiesz jego potrzeby zacznie lepiej rozumieć i zaakceptuje Twoje argumenty.

KRZYSZTOF KAGANEK

OBSŁUGA KLIENTA

1. Czym jest, a czym nie jest dobra obsługa klienta

Na czym polega dobra obsługa klienta:

1. Klient oczekuje, że produkt przyniesie obiecywane korzyści.
2. Klient oczekuje, że usługa zostanie wykonana na obiecywanym poziomie.
3. Klient oczekuje, że - jeśli jego oczekiwania nie zostaną spełnione - usługodawca lub producent uczynią zadość swym obietnicom.

Dobra obsługa klienta to trwały i zadowalający obie strony kontakt między dwiema jednostkami ekonomicznymi (firmą i nabywcą).

Wymiana personelu bezpośrednio obsługującego klientów.

Zmieniające się wymagania klientów.

2. Dlaczego potrzebny jest program obsługi klienta

Dlaczego właśnie my mamy to robić? - ponieważ:

1. Nasze społeczeństwo zaczyna interesować się konsumpcją w młodszym wieku, niż kiedykolwiek.
2. Społeczeństwo jest nabywcą przez dłuższy, niż kiedyś okres czasu (rynek się rozszerza).
3. Konsumenci są bardziej wyrafinowani.

Dlaczego mamy to zrobić teraz? - ponieważ:

1. Jest to istotna sprawa dla przetrwania firmy.
2. Można zarobić pieniądze, dając ludziom to czego potrzebują.

Czy w ogóle warto się tym zająć? – tak, ponieważ:

1. Nie masz wyboru (konkurencja rośnie).
2. Ludzie tego chcą.
3. Zawsze będzie kontakt z klientem.
4. Dzięki kontaktom z klientami odnosi się prawdziwe korzyści.

5. Satysfakcję klienta można mierzyć wysokością wpływów do kasy.

3. Czego oczekuje nabywca i dlaczego

- Zaspokojenia potrzeb
- Poczucia własnej wartości
- Uczciwości i szczerości
- Zaufania i lojalności
- Poczucia, że wydawanie pieniędzy to coś wyjątkowego
- Nie kupuje firma, kupuje człowiek
- Gościnności
- Czystego, wygodnego, atrakcyjnego i przyjaznego otoczenia
- przywitania ich uśmiechem
- Nabywcy oczekują, że będą rozmawiać z kimś, kto wygląda i zachowuje się jak specjalista i ma zadbany wygląd
- Oczekują, że natychmiast ktoś się nimi zajmie
- Oczekują, że nie będziesz unikał z nimi kontaktu wzrokowego
- Oczekują, że będziesz się zwracał do nich indywidualnie, z imienia i nazwiska
- Oczekują, że będą wysłuchani
- Oczekują nie tylko pokrzepiających słów, ale i czynów
- Oczekują, że będą obsłużeni przez ludzi, którzy znają się na branży
- Oczekują dyskrecji
- Oczekują, że będziesz miły, uprzejmy i zainteresowany klientem i zawsze w dobrym humorze
- Oczekują niespodzianek
- Oczekują, że poświęcisz im uwagę *
- Oczekują, że będą częścią twojego programu obsługi *
- Oczekują, że system obsługi klienta będzie działać na ich korzyść, a nie przeciwko nim
- Klienci nie chcą czuć się zdeprymowani
- Klienci nie chcą być traktowani obojętnie, stronniczo czy z uprzedzeniem

Spełnione oczekiwania napełniają kasę

4. Wartość obsługi klienta

1. Obsługa klienta ma swoją wartość wyrażoną w pieniądzu.
2. Należyte traktowanie klienta podczas transakcji i po transakcji (gwarancja, zwrot, naprawa, itp.).
3. Obsługa musi trwać długo po tym jak dokonasz sprzedaży, aż dojdzie do następnej transakcji.
4. Nabywcy koncentrują się na sobie.

5. Im mniej kontaktów ma klient z twoimi pracownikami, tym wyższej jakości muszą to być kontakty.
6. Im więcej kontaktów z personelem ma nabywca, tym więcej okazji do usterek w obsłudze klienta lub przeciwnie, tym więcej okazji do naprawienia skutków niewłaściwej obsługi.
7. 50% nabywców kieruje się przy dokonywaniu zakupów opinią swoich przyjaciół.

Zadanie nr 1

Sporządź listę umiejętności, które twoim zdaniem potrzebne ci są w pracy. Dodaj umiejętności, które według ciebie, byłyby przydatne w twojej pracy.
Podziel listę na trzy kolumny:
1. Umiejętności, których musisz się nauczyć.
2. Umiejętności, które musisz doskonalić.
3. Umiejętności, które trzeba rozwijać w celu zastosowania ich w nowych sytuacjach.

Zadanie nr 2

Sporządź dwie listy: listę umiejętności, których nauczyłeś się w szkole i listę umiejętności, których nauczyłeś się poza szkołą - od ludzi. Zaznacz te, których uczymy się w bezpośrednim kontakcie z innymi ludźmi. Na której liście znajduje się więcej znaczków?

Zadanie nr 3

Zaproś do siebie kilkoro znajomych na kawę lub posiłek. Poproś ich, by ocenili ciebie jako gospodarza/ gospodynię - postaraj się, by ich ocena odnosiła się do tego co rzeczywiście robiłeś.

Zadanie nr 4

(miłe doświadczenia, niemiłe doświadczenia)
Przy najbliższej okazji, jako gość w hotelu, zakładzie gastronomicznym lub biurze świadczącym usługi turystyczne bądź wypoczynkowe, sporządź ocenę otrzymywanych usług. Będzie ci łatwiej jej dokonać, jeżeli posłużysz się niniejszymi pytaniami:

Jak mnie potraktowano?

Jak długo musiałeś czekać, by się tobą ktoś zajął?

Jak cię powitano (twoim nazwiskiem z jednoczesnym uśmiechem, mruknięciem, czy zwykłym dzień dobry)?

Jakimi sposobami personel starał się upewnić, czy jesteś dobrze obsłużony?

Jeżeli wystąpił jakiś problem - jak został załatwiony?

W jaki sposób personel pożegnał się z tobą w dniu odjazdu (miłymi słowami, mruknięciem)?

Jak traktowano innych gości?

Jak szybko zostali obsłużeni?

Jak obsłużono grupy gości wymagające specjalnej troski (duże rodziny, goście niepełnosprawni)?

Jeżeli pojawili się goście trudni w obsłudze, jak się nimi zajęto?

Poproś swojego znajomego (lecz musi to być bardzo dobry znajomy), by przyszedł do twego miejsca pracy w czasie twojego dyżuru i sporządził ocenę według powyższego wzoru.

Zadanie nr 5

Ułóż listę sytuacji związanych ściśle ze swoją pracą, w których wchodzisz w kontakt z gośćmi: bezpośredni, telefoniczny, korespondencyjny, pośredni lub przypadkowy, jak np. w korytarzu hotelowym lub przechodząc obok recepcji.

Zadanie nr 6

Pomyśl o niektórych przypadkach, kiedy to musiałeś odgrywać rolę dyplomaty, psychologa, sprzedawcy lub informatora. Twoi koledzy mogą ci w tym pomóc.

w teatrze	**w twoim miejscu pracy**
Aktorzy stawiają widownię na pierwszym miejscu	Gości stawiasz na pierwszym miejscu
Aktorzy odgrywają jakąś rolę	Twoja rola - to twoja praca
Aktorzy nie dopuszczają do tego, by ich osobiste sprawy miały wpływ na odgrywaną rolę	Nie pozwalasz na to, by twoje sprawy osobiste przenikały do miejsca pracy
Widzowie spodziewają się, iż aktorzy zapewnią im dobrą rozrywkę	???

Jakąkolwiek grasz rolę (dyplomata, psycholog, informator) graj ją:

- uważnie,
- należycie,
- skutecznie.

5. * Twoi goście

1. *Dlaczego goście przyjeżdżają?*
   - w poszukiwaniu noclegu,
   - by coś zjeść,
   - by czegoś się napić,
   - aby wypocząć.
2. *Jakie są powody ich przyjazdu:*
   - chcą spędzić spokojną noc poza domem,
   - chcą dostarczyć rozrywki zaproszonym klientom,
   - chcą oderwać się od otoczenia,
   - chcą spędzić romantyczny wieczór,
   - mają naradę lub konferencję,
   - chcą zjeść szybki posiłek przed imprezą kulturalną lub dalszą podróżą,
   - chcą uczcić jakąś okazję,
   - chcą wziąć udział w bankiecie,
   - chcą coś zjeść, gdyż nie mają czasu gotować w domu,
   - chcą skryć się przed deszczem.
3. *Skąd przybywają twoi goście:*
   - goście z zagranicy, na urlop lub w interesach,
   - przez agencję rezerwacji dla osób w podróży służbowej,
   - goście robiący sobie przerwę w podróży,
   - krajowcy, na urlop lub w interesach,
   - przez agencję turystyczną lub agencję podróży.
4. *Dlaczego wybrali twoje miejsce pracy:*
   - ponieważ już tu przedtem byli,
   - zachęciło ich ogłoszenie lub folder,
   - ponieważ tutaj dokonano im rezerwacji,
   - ponieważ nie chciało im się dłużej szukać lepszego miejsca,
   - ponieważ ktoś im polecił to miejsce,
   - przechodzili i podobało im się tutaj,
   - rezerwacji dokonał dla nich agent turystyczny/ biuro turystyczne,
   - tu odbywa się spotkanie / konferencja.

Zadanie nr 7

Zacznij ćwiczenia z zakresu zdobywania informacji o tym, kim są twoi goście, od gromadzenia wiadomości o ludziach odwiedzających twój zakład w ciągu dnia lub w czasie jakiejś sesji.

Pytania robocze:

1. Dlaczego goście przyjeżdżają ?
2. Jakie są cele ich pobytu?
3. Dlaczego wybierają ten zakład?

Jesteś detektywem Colombo!

Jak to robić?

- umiejętność zadawania pytań,
- oczy, uszy otwarte,
- słuchanie.

Przykład:

- idziesz za grupą gości korytarzem,
- podajesz do stołu,
- podajesz kawę lub herbatę w holu hotelowym,
- goście siedzą przy barze,
- goście stoją w kolejce po posiłek w bufecie lub po inne usługi,

czego się dowiesz?:

1. Zorientujesz się, kim są twoi goście,
2. Będziesz mógł zapewnić im usługi, których będą wymagać,
3. Będziesz mógł zindywidualizować twoje usługi wobec gościa.

UWAGA: Niektóre miejsca wyglądają tak samo, lecz mimo to są zupełnie inne.

Co jest ważne zdaniem gości?

- goście uważają, iż nie ma nic bardziej wartościowego w obsłudze nad nieformalną pomoc i przyjazny stosunek,
- goście wyrażają życzenie, by personel był przyjazny i grzeczny oraz rzetelnie i ofiarnie spełniał swoje obowiązki,
- goście oświadczyli, że są gotowi zapłacić więcej za dobrą obsługę.

Jakość usług jest tym elementem, który może wyróżnić twój zakład pracy w grupie innych, oferujących te same usługi. Ponadto jest to ten element, który goście uważają za istotny

Przyzwyczajenie - jeśli jakość usług będzie na odpowiednim poziomie, to goście staną się stałymi klientami

Goście cenią sobie usługi personelu który:

- zna dobrze swoje miejsce pracy,
- który nie okazuje gościom swojej niechęci,
- który jest przyjazny dla gości,
- który zna swój fach,
- który potrafi zindywidualizować usługę.

Goście oczekują obsługi:

- grzecznej,
- profesjonalnej,
- cierpliwej.

Goście nie życzą sobie wiedzieć:

- jak bardzo jesteś zmęczony,
- jak bardzo jesteś przepracowany,
- jakie masz kłopoty.

6. ** Twoje miejsce pracy

Fachowa obsługa klientów wymaga od ciebie pogłębiania wiedzy o:

1. Tobie samym
   - ➢ jako osobie
   - ➢ jako pracowniku
2. Twoich gościach
   - ➢ przypadkowych
   - ➢ stałych
3. Twoim miejscu pracy
   - ➢ wraz z personelem
   - ➢ wraz za najbliższym otoczeniem

Dobrze, gdy wiesz:

- na czym polega twoja praca, za co jesteś odpowiedzialny,
- co robią inni pracownicy i inne sekcje, za co są odpowiedzialni,
- jakie usługi i wyposażenie może twój zakład zaoferować gościom,
- jaka polityka ogólna i zasady działania obowiązują zatrudnionych w twoim miejscu pracy.

Zadanie nr 8

Upewnij się, że znasz zakres swoich obowiązków. Zastanów się czy pisemny opis twoich obowiązków nie powinien być poddany weryfikacji. Zastanów się czy nie potrzebujesz uzupełnić wiadomości o stanowiskach innych pracowników.

UWAGA!:

1. Jeżeli nie znasz prawidłowej odpowiedzi na zadane ci pytanie przyprowadź kogoś, kto ją zna.
2. Jeżeli nie znasz prawidłowej odpowiedzi na zadane ci pytania, upewnij się, że możesz skierować gościa do osoby, która ją zna.
3. Jeżeli nie znasz odpowiedzi na zadane ci pytania, nie zgaduj, lecz znajdź osobę, która zna tę odpowiedź.

Zadanie nr 9

Upewnij się, że wszystkie usługi oferowane przez twój zakład są ci dobrze znane. Na przykład: czy widziałeś wszystkie pokoje, czy potrafisz opisać wszystkie dania z menu i specjalność szefa kuchni, czy wypróbowałeś wszystkie urządzenia, czy znasz zasady i procedury, które obowiązują w twoim miejscu pracy?

Informacje, których możesz udzielić

o najbliższej okolicy twojego zakładu pracy:

- Komunikacja,
- Rozrywka,
- inne formy rekreacji,
- atrakcje turystyczne,
- zakupy,
- miejsca kultu religijnego,
- zdrowie.

Pamiętaj!:

Powinieneś mieć informacje o innych hotelach, zakładach gastronomicznych, biurach turystycznych i ośrodkach wczasowych w najbliższej okolicy. Na przykład, jeśli pracujesz w zakładzie bez wyszynku, czy potrafisz polecić jakiś pub? Jeżeli pracujesz w restauracji, czy potrafisz polecić jakiś hotel? Jeżeli pracujesz w ośrodku wczasowym, czy potrafisz polecić restaurację?

Zadanie nr 10

Poszukaj informacji o najbliższej okolicy, które mogą być ci potrzebne. Zaznacz punkty co do których nie masz żadnych informacji. Znajdź informacje i zapisz je w swoim dzienniku. Zapisz adresy i telefony miejscowej biblioteki, biura informacji turystycznej i biura porad dla mieszkańców.

7. *** Ty - a twoi goście

Jesteś ważny ponieważ:

1. TY jesteś tym członkiem personelu, który ma kontakt z gośćmi (formalny, pośredni, nieformalny).
2. Ocena TWOJEJ osoby jest dla gości podstawą do oceny twojego zakładu oraz twojej firmy, jako całości.
3. TY jesteś osobą, która może gościowi okazać pomoc i udzielić informacji.
4. TY jesteś osobą, która może sprawić, iż gość poczuje się jak u siebie w domu w miejscu, które może być dla niego otoczeniem zupełnie obcym.
5. TY jesteś osobą, która może pomóc kolegom w lepszej obsłudze gości.

Pierwsze wrażenie

- jesteś nieporządny,
- jesteś brudny,.
- brzydko pachniesz.

Higiena osobista

- włosy,
- higiena osobista,
- dłonie i paznokcie.

Nawyki osobiste

- wystrzegaj się nawyków,
- zachowaj szczególną ostrożność kiedy masz katar,
- jeżeli cierpisz na jakiekolwiek dolegliwości natury zdrowotnej, porozmawiaj o tym ze swoim przełożonym.

Dbałość o dobrą formę i samopoczucie

1. spróbuj utrzymać odpowiednią dietę, aby zachować wagę proporcjonalną do wzrostu,
2. jedz mniej tłuszczów, szczególnie nasyconych, takich jak masło i tłuszcz wieprzowy. Robiąc zakupy, zwracaj uwagę na znajdujące się na opakowaniach produktów zawierających tłuszcze i oleje napisy typu "duża zawartość tłuszczów nasyconych",
3. jedz mniej cukru oraz unikaj napojów i produktów spożywczych bogatych w cukier,
4. jedz więcej błonnika, wybieraj pieczywo pełnoziarniste, a nie to które jest wypiekane z białej mąki, jedz więcej nasion roślin strączkowych, owoców i jarzyn,
5. spożywaj mniej soli, unikaj produktów przetworzonych, pakowanych w puszki i innych bogatych w sól,
6. alkohol spożywaj w sposób umiarkowany,
7. nie pal tytoniu,
8. regularnie uprawiaj ćwiczenia fizyczne,
9. wysypiaj się,
10. w ciągu dnia spróbuj znaleźć czas na krótki odpoczynek,
11. regularnie składaj wizyty w gabinecie lekarskim w celach profilaktycznych,

Sprawa wyglądu osobistego jest ściśle związana z higieną osobistą i samopoczuciem. Twój wygląd zewnętrzny może dużo powiedzieć o twoim stosunku do:

- pracy,
- miejsca pracy,
- współpracowników,
- gości,
- ciebie samego.

Jeżeli wyglądasz schludnie i elegancko:

twoja praca też będzie wykonywana porządnie i z gracją.

Jeżeli wyglądasz schludnie i elegancko:

twoje miejsce pracy zrobi na gościach wrażenie miejsca schludnego i eleganckiego.

Jeżeli wyglądasz na człowieka przyjaznego, gotowego nieść pomoc

to zarówno twoi koledzy, jak i goście będą zachowywali się przyjaźnie.

Jeżeli będziesz stosował te zasady:

- będziesz w pracy czuł się pewniej. A jeżeli ty będziesz czuł się pewniej, to również pewniej będą się czuli twoi goście i koledzy,
- twoi goście na pewno zauważą, że są traktowani poważnie - w ten sposób zwiększą się szansę na ich powrót do twojego zakładu, jak i na polecenie go innym,
- praca z tobą będzie dla twoich kolegów przyjemniejsza i łatwiejsza, a tym samym bardziej wydajna, z korzyścią dla gości.

Ubiór i postawa

Zadanie nr 11
Przyjrzyj się swojej postawie i wyglądowi zewnętrznemu. Poproś o uwagi znajomych i kolegów z pracy. Czy coś wymaga poprawy, zmiany? Jeżeli tak, spróbuj wprowadzić to w życie.

Jakim typem człowieka - twoim zdaniem – jesteś:

pogodny	cierpliwy
rezolutny	gadatliwy
ciepły	cichy
wrażliwy	sumienny
spokojny	pojętny
dobrze zorganizowany	wesoły
żywy	prawdomówny

Poznaj samego siebie (dodaj do tej listy określenia, które – jak sądzisz - dobrze charakteryzują ciebie jako człowieka).

Wykorzystaj swoje doświadczenia życiowe.

Zadanie nr 12

Pokaż paru osobom listę swoich określeń. Poproś ich by wybrali z tej listy określenia, które ich zdaniem pasują do ciebie, jak również dodali inne, zdaniem ich pasujące do ciebie. Jak dalece lista ta podobna jest do twojej? Czy ty siebie postrzegasz podobnie, jak postrzegają cię inni? Zapisz różnice.

Co potrafisz robić dobrze?

- Czy zdajesz sobie z tego sprawę?
- Czy potrafisz wykorzystać te cechy w swojej pracy, aby wzbogacić swoją sztukę fachowej obsługi gości.

Jak możesz dowiedzieć się, co jest twoją mocną stroną:

- co mówią twoi przyjaciele?
- co mówią twoi koledzy z pracy?
- tego co mówią twoi goście?

Jak możesz robić jeszcze lepiej to, co robisz już bardzo dobrze:

- co mówią twoi przyjaciele?
- co mówią twoi koledzy z pracy?
- tego co mówią twoi goście?

Wykorzystaj swoją osobowość:

Zadanie nr 13

Napisz o dodatnim i ujemnym wpływie, jaki niektóre cechy twojej osobowości mogą wywierać na stosunki z gośćmi i kolegami z pracy.

Kontakty z klientami:

1. Bezpośrednie
2. Telefoniczne
3. Korespondencyjne
4. Pośrednie
5. Prywatne - poza miejscem twojej pracy



8841