



— Ś W I D N I C A —  
**12-14 X 2016**

***Wnioski i rekomendacje  
Kongresu Turystyki Polskiej***

Kongres Turystyki Polskiej w Świdnicy współfinansowany jest ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki



[www.kongresturystyki.pl](http://www.kongresturystyki.pl)



— Ś W I D N I C A —  
**12-14 X 2016**

## Wnioski i rekomendacje Kongresu Turystyki Polskiej

<i>dr Jerzy Raciborski</i>	<b>3</b>
<i>Interwencjonizm państwa: prawne i finansowe instrumenty pośredniego i bezpośredniego wsparcia przedsiębiorczości w turystyce</i>	
<i>dr Bartłomiej Walas</i>	<b>11</b>
<i>Zarządzanie promocją turystyczną</i>	
<i>Stanisław Piśko</i>	<b>23</b>
<i>Samorząd gospodarczy – rola i zadania w rozwoju turystyki</i>	
<i>dr hab. Magdalena Kachniewska</i>	<b>27</b>
<i>Rozwój turystyki w Polsce w perspektywie 2030</i>	
<i>dr hab. Teresa Skalska</i>	<b>47</b>
<i>Trendy w zachowaniach turystycznych w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego</i>	
<i>dr Adam Pawlicz</i>	<b>50</b>
<i>Miejsce samorządu terytorialnego i jego zadania w przestrzeni turystycznej</i>	



Kongres Turystyki Polskiej w Świdnicy  
współfinansowany jest ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki

KOMITET HONOROWY:



Ministerstwo  
Sportu i Turystyki

Minister Sportu i Turystyki  
Witold Bańka



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Marszałek Województwa Dolnośląskiego  
Cezary Przybylski



Prezydent Świdnicy  
Beata Moskal-Śtaniewska

ORGANIZATORZY:



**Miasto  
Świdnica**

**Gmina Miasto Świdnica**

ul. Armii Krajowej 49  
58-100 Świdnica  
tel. +48 74 856 28 00  
e-mail: [um@um.swidnica.pl](mailto:um@um.swidnica.pl)  
[www.um.swidnica.pl](http://www.um.swidnica.pl)



**Księstwo Świdnicko-Jaworskie**  
Lokalna Organizacja Turystyczna

**Lokalna Organizacja Turystyczna „Księstwo Świdnicko-Jaworskie”**

ul. Armii Krajowej 49  
58-100 Świdnica  
tel. 74 852 02 90  
e-mail: [it@um.swidnica.pl](mailto:it@um.swidnica.pl)  
[www.ks-j.pl](http://www.ks-j.pl)



Ministerstwo  
Sportu i Turystyki

**Ministerstwo Sportu i Turystyki**

ul. Senatorska 14  
00-082 Warszawa  
tel. 22 2443 264  
e-mail: [kontakt@msport.gov.pl](mailto:kontakt@msport.gov.pl)  
[www.msport.gov.pl](http://www.msport.gov.pl)



**Polska Izba Turystyki**

ul. Marszałkowska 9/15 lok. 29  
00-626 Warszawa  
tel. 22 826 55 36  
e-mail: [rzecznik@pit.org.pl](mailto:rzecznik@pit.org.pl)  
[www.pit.org.pl](http://www.pit.org.pl)



**Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej**

ul. Świdnicka 39, 1p. lok.1  
50-029 Wrocław  
tel./fax: +48 71 341 03 70  
e-mail: [biuro@itrp.pl](mailto:biuro@itrp.pl)  
[www.itrp.pl](http://www.itrp.pl)

**Interwencjonizm państwa.****Prawne i finansowe instrumenty pośredniego i bezpośredniego wsparcia przedsiębiorczości w turystyce.**

dr Jerzy Raciborski

Trwające ponad rok przygotowania do Kongresu Turystyki Polskiej pozwoliły sformułować kluczowe pytania dotyczące wykorzystywania instrumentów interwencjonizmu państwa wobec gospodarki turystycznej. Pytania te dotyczyły w pierwszej kolejności granic ingerencji w swobodę działalności gospodarczej. Zarówno ingerencji motywowanej potrzebą ochrony konsumenta, jak i ochroną uczciwej konkurencji i pewności obrotu gospodarczego. Interwencja państwa wyrażać się może także poprzez stosowanie instrumentów finansowych, spośród których - na przykład zróżnicowanych obciążeń lub wsparcia z udziałem środków publicznych. Stanowisko uczestników Kongresu sformułowane było przede wszystkim przez przedsiębiorców, jednak z uwzględnieniem uwarunkowań przedstawionych przez gości zaproszonych spoza ich grona - naukowców, praktyków administracji i samorządu czy organizacji społecznych.

**I. Granice regulacji prawnej**

Uczestnikom Kongresu zaproponowano próbę odpowiedzi na pytania: Jaka (jak daleko idąca) regulacja działalności gospodarczej w turystyce jest konieczna? Jaki jest niezbędny poziom ochrony konsumenta usług turystycznych? Na ile regulacje chroniące konsumenta mogą wpływać niekorzystnie na strukturę rynku usług turystycznych?

O zakresie wymaganej regulacji prawnej w sposób formalny przesądzają zobowiązania wynikające z przynależności do Unii Europejskiej, w tym obowiązek implementacji dyrektyw.

Prof. Hanna Zawistowska (Szkola Główna Handlowa), przedstawiając problem wdrożenia przepisów Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2015/2302 z 25 listopada 2015 r. o imprezach turystycznych oraz powiązanych usługach turystycznych w Polsce, zwróciła uwagę, że wydanie nowej dyrektywy jest odpowiedzią na zmiany ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, w tym związane z upowszechnianiem wykorzystania Internetu, a także wynika ze stałego monitorowania dotychczasowych przepisów i próby ich poprawy. Istotnym motywem wydania nowej dyrektywy było także zapobieżenie zróżnicowaniu poziomu ochrony w poszczególnych państwach członkowskich, do którego doszło przy implementacji dyrektywy 90/314, pomyślanej jako akt „minimalnej harmonizacji” a zatem dopuszczający poziom ochrony wyższy niż wynikający z jej treści. Nowa dyrektywa, jako akt „pełnej harmonizacji” nie pozwala na takie różnicowanie w procesie implementacji. Różnicowanie wymaganego poziomu ochrony konsumenta uważa się bowiem za potencjalną barierę dla transgranicznej swobody handlu i usług. Jednak w dyskusji zwrócono uwagę, że posłużenie się przez ustawodawcę europejskiego instrumentem dyrektywy, a nie rozporządzenia, wynika zapewne z potrzeby pozostawienia państwu członkowskim pewnego zakresu swobody. Poza swobodą

w zakresie wymienionym w treści dyrektywy 2015/2302, dość wąskim, ale doniosłym dla wielu przedsiębiorców, dotyczącym takich zagadnień jak:

- określenie skutków braku odpowiedzi ze strony konsumenta, w przypadku konieczności zmiany umowy,
- możliwość odstąpienia od umowy bez podawania przyczyny w przypadku umów zawieranych poza lokalem przedsiębiorstwa,
- nałożenie na sprzedawcę detalicznego odpowiedzialności za realizację imprezy,
- możliwość wydłużenia terminu przedawnienia roszczeń, ponad minimalny określony w dyrektywie,
- określenie form zabezpieczenia na rzecz klientów,
- dobór środków zapewniających egzekwowanie dyrektywy oraz związanych z nimi sankcji, ważnym elementem wdrożenia jest opisanie jej treści językiem polskiej ustawy, odpowiednio objaśniającym nowe pojęcia imprezy turystycznej, powiązanych usług turystycznych, podróznego itp. i odpowiednio komunikatywnym. Nie jest jasne, czy na gruncie dyrektywy dopuszczalne będzie pozostawienie obowiązku ubezpieczenia klientów w zakresie kosztów leczenia i następstw nieszczęśliwych wypadków.

Przedmiotem dyskusji stało się także określenie systemowego sposobu wdrożenia nowej dyrektywy - od koncepcji wąskiej ustawy powtarzającej co do zasady jej treść, po powrót do koncepcji szerokiej, kompleksowej ustawy „o turystyce”. Ponowiono m.in. postulat objęcia obowiązkami ustawy także podmiotów nie będących przedsiębiorcami (Krystyna Papiernik, Izba Gospodarcza Rzeczypospolitej Polskiej). Nie sformułowano jednak w tym zakresie wspólnego stanowiska, pozostawiając wybór dotyczący systemowego ułożenia nowych przepisów inicjatywie administracji rządowej, zwrócono jednak uwagę, że niedopuszczalne wydaje się wprowadzenie przepisów postępujących się nową terminologią dyrektywy, przy pozostawieniu w części regulacji terminologii dotychczasowej. W szczególności dotyczy to określenia podmiotów objętych obowiązkami wynikającymi z nowych przepisów. Bez jasnej definicji sprzedawcy detalicznego i rozstrzygnięcia co do zakresu jego odpowiedzialności za wykonanie usług objętych umową trudno także o stanowisko środowiska agentów turystycznych. Dyrektywa pozostawia państwu członkowskim wybór form zabezpieczenia oraz dobór środków zapewniających wdrożenie - np. możliwość pozostawienia obecnego systemu opartego na decyzjach administracyjnych. Jednak spójność tego systemu także jest krytykowana, np. nieproporcjonalnie wysokie kary za niewpłacanie składek do elementu uzupełniającego system - Funduszu Gwarancyjnego Turystyki, wobec symbolicznych sankcji za brak podstawowego zabezpieczenia - gwarancji lub ubezpieczenia.

Mocniej jeszcze zabrzmiał postulat przyspieszenia prac nad projektem ustawy implementującej dyrektywę, bowiem w ocenie dyskutantów, dopiero w dyskusji nad konkretnymi sformułowaniami można zająć stanowisko, co do zakresu ingerencji w sposób świadczenia usług turystycznych. Izabela Stelmańska (Urząd Marszałkowski Województwa Mazo-

wieckiego) ocenia prace nad ustawą jako już opóźnione. Co prawda termin uchwalenia nowych przepisów przypada na koniec 2017 roku, ale już blisko rok z tego terminu upłynął, bez publicznej dyskusji.

Zarówno we wprowadzeniu prof. Zawistowskiej, jak i w wystąpieniu dr Piotra Cybuli (Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie), który starał się przybliżyć uczestnikom uzasadnione granice ingerencji państwa, podejmowanej w interesie konsumentów w rynek usług turystycznych podkreślano, że nowa dyrektywa zawiera rozstrzygnięcia uwzględniające interesy przedsiębiorców naruszane dotychczasowymi przepisami. I tak:

- z zakresu przedmiotowego dyrektywy wylączone podróże służbowe, organizowane na podstawie umowy ogólnej,
- nowa definicja imprezy nie obejmuje mini pakietów, objętych regulacjami obecnej ustawy o usługach turystycznych,
- sformułowano granicę 8% wzrostu ceny imprezy jako ważnej przyczyny uzasadniającej odstąpienie od umowy przez podróżnego,
- określono informacje dotyczące transportu,
- dostosowano przepisy dotyczące formy umowy do praktyki zawierania tych umów w Internecie,
- wprowadzono pojęcie standardowych kosztów rezygnacji, zwalczane dotychczas w orzecznictwie prokonsumenckim.

Także podkreślenie w Dyrektywie nadrzędności krajowego prawa umów między innymi w zakresie odpowiedzialności, stwarza dla przedsiębiorców możliwość zmiany obecnego, bardzo restrykcyjnego reżimu wprowadzonego ustawą o usługach turystycznych. Wydaje się konieczne zharmonizowanie tych zasad z ogólnymi zasadami odpowiedzialności wynikającymi z przepisów kodeksu cywilnego.

Odpowiadając na pytanie, czy konsument powinien odpowiadać za własne działania – jaka jest uzasadniona granica prawnej ochrony jego interesów, dr Cybula zwrócił uwagę, że ochrona konsumenta przywraca równowagę kontraktową, wynikającą ze słabszej pozycji konsumenta. Zatem granice ingerencji należy wyznaczać tam, gdzie nie ma już zagrożenia np. wynikającego ze słabszego dostępu do informacji.

Zwracał równocześnie uwagę, że celem ochrony konsumenta jest także ochrona konkurencji, na przykładzie Polski, postrzeganej jeszcze często za granicą jako kraj ograniczonego zaufania. Zapewnienie odpowiedniego standardu ochrony konsumenta wyrównuje szanse polskich usługodawców wobec tych, pochodzących z krajów postrzeganych jako bardziej przewidywalne.

W dyskusji dotyczącej nowej dyrektywy zasygnalizowano także istotne zagrożenia związane z zawartymi w niej rozwiązaniami. W szczególności Paweł Niewiadomski z Polskiej Izby Turystyki wyraził obawę, że umożliwienie podróżnym odstąpienia od umowy z powodu nadzwyczajnych okoliczności spowoduje odchodzenie od statusu organizatora turystyki na rzecz statusu agenta lub podmiotu inicjującego, bowiem znacznie wzrośnie ryzyko działalności.

Głównym wątkiem wypowiedzi Pawła Niewiadomskiego była jednak próba odpowiedzi na pytanie, czy nowe zjawiska rynkowe, w tym gospodarka dzielenia się, powinny być przedmiotem ingerencji państwa? Zagadnienie to jest obecnie przedmiotem zainteresowania nie tylko klientów, Ale przede wszystkim osób prowadzących działalność jako przedsiębiorcy, z wszystkimi tego konsekwencjami w zakresie obowiązków administracyjnych czy podatkowych.

Jako elementy charakteryzujące przedsięwzięcia *sharing economy* Niewiadomski wskazuje:

- usługi świadczone są przez osoby prywatne, nie będące formalnie przedsiębiorcami,
- dzięki nowym możliwościom komunikowania się, stają się one masowe,
- proces pozyskiwania klienta zintegrowany jest w jednej aplikacji, zapewniającej zarówno możliwość rezerwacji jak i opłacenia usługi,
- aplikacje przyjmują zamówienia „on line” ale wykonanie następuje już realnie „off line”.

O ile zatem zjawisko dzielenia się zasobami przez osoby nie prowadzące działalności gospodarczej nie jest niczym nowym, to wykorzystanie technologii informatycznych, ułatwiających kojarzenie stron i dokonywanie transakcji powoduje jego masowy charakter i lawinowy przyrost przychodów.

Nowe zjawiska niosą szanse: większej dostępności usług, korzystnych cen, wzrostu ruchu turystycznego, rozpowszechnienia nowych narzędzi sprzedaży i globalnego zasięgu dystrybucji, rodzą jednak także zagrożenia: nierównej konkurencji, szarej strefy czy braku ochrony konsumenta. Dlatego wydaje się, że państwo nakładające na przedsiębiorców obowiązki w zakresie rejestracji działalności, przestrzegania prawa pracy, sprawozdawczości statystycznej, rejestracji gości, spełnienia standardów bezpieczeństwa czy odprowadzania podatków powinno odpowiednio uregulować obowiązki w tym zakresie osób nie będących przedsiębiorcami, ale wykonujących podobne usługi.

W dyskusji podkreślono, że nowe technologie wykorzystywane przy dokonywaniu transakcji nie mogą być nieuprawnionym pretekstem do oczekiwania odmiennego traktowania podmiotów rynkowych korzystających z platform wymiany w stosunku do innych, wykorzystujących tradycyjne formy komunikowania się.

W odniesieniu do oferty usług hotelarskich w omawianym systemie występuje także problem wykorzystywania mieszkań na celu usług turystycznych, co rodzi wątpliwości związane z przeznaczeniem lokali i ochroną interesów osób trzecich. Wątpliwości te niweluje w pewnym stopniu zamieszkiwanie właściciela w domu lub mieszkaniu wykorzystywanym do przyjmowania gości – w dyskusji przywoływano rozwiązania innych państw, dopuszczające świadczenie takich dodatkowych usług jedynie w mieszkaniach, w których zamieszkuje również właściciel. Jednak w każdym przypadku pozostanie problem przeznaczenia terenu w planach zagospodarowania – zmiana

sposobu korzystania wiąże się np. z dodatkowym obciążeniem ruchem terenów mieszkalnych czy zapotrzebowaniem na miejsca postojowe.

Popularność oferty „dzielenia się” zasobami osób prywatnych ujawniła istotną lukę w prawie, w odniesieniu do podmiotów, które chcą dokonywać transakcji w ograniczonym zakresie, nie uzasadniającym uznawania ich za przedsiębiorców – rozważenia wymaga zdefiniowanie możliwości wykonywania „ubocznego zajęcia zarobkowego” ograniczonego rzeczowo i/lub wartościowo.

Opinie o konkurencyjności oferty „dzielenia się” przez osoby prywatne wobec oferty podobnych usług świadczonych przez przedsiębiorców wymagają weryfikacji w badaniach. Potwierdzenie tej konkurencyjności uzasadnia wyrównanie warunków prawnych i podatkowych. Wydaje się uzasadniona rola państwa w inicjowaniu a nawet finansowaniu tych badań, bo państwo nakłada na przedsiębiorców obowiązki, pogarszające ich pozycję konkurencyjną wobec podmiotów nie obarczonych takimi samymi obowiązkami.

Konieczne wydaje się zdefiniowanie pozycji platform wymiany dóbr i usług w systemie „dzielenia się”. Należy od nich oczekiwać współpracy w zakresie ustalenia charakteru i rozmiaru działalności podmiotów korzystających z platformy. W wielu przypadkach łączenie wspólnej promocji, zawierania umów i dokonywania płatności poprzez jeden podmiot wskazywać może na wykraczanie poza tradycyjną rolę agenta, czy „dostawcy usług sieciowych”, a określenie charakteru tej roli w granicach obowiązującego prawa może nie być możliwe, co uzasadnia poszukiwanie nowych rozwiązań. W usługach turystycznych szczególne znaczenie ma jednoznaczne ustalenie tożsamości osób odpowiedzialnych za klienta.

Wyrażony w dyskusji pogląd (P. Niewiadomskiego), że rozwiązania prawne nie nadążają za rozwojem rynku, a opóźnienie szacować należy na przynajmniej 5 lat można by skwitować stwierdzeniem, że tak było zawsze bo przecież „prawo podąża za życiem”, jednak w obecnych warunkach spóźniona reakcja ustawodawcy może być właściwie niepotrzebna, bo pojawią się kolejne modele biznesowe oparte na technologii. Jak istotne znaczenie ma regulacja nadążająca za technologią pokazały przykłady z zakresu ochrony własności intelektualnej.

## II. Zarządzanie jakością

Pytania postawione przed uczestnikami w zakresie zarządzania jakością dotyczyły oceny czy kategoryzacja i certyfikacje sprzyjają podnoszeniu jakości usług turystycznych, a także ustaleniu jakie byłyby granice obowiązku państwa w tym zakresie gdyby uznać, że interwencjonizm państwa jest uzasadniony.

Prof. Aleksander Panasiuk (Uniwersytet Szczeciński) wprowadzając do tematu asymetrii informacji jako przesłanki standaryzacji, kategoryzacji i regulacji prawnej usług

turystycznych zwrócił uwagę, że asymetria taka jest na rynku naturalnym, powszechnym zjawiskiem, wynikającym z niedoskonałości informacji rynkowej. Podmioty rynku rzadko mają pełną wiedzę o określonych zjawiskach. Równocześnie asymetria ta może być dla rynku szkodliwa – na przykład zniechęcać podmioty do dokonywania transakcji lub nawet prowadzić do nadużyć ze strony podmiotu lepiej poinformowanego. Szczególne aspekty tej rynkowej asymetrii informacji to pokusa nadużycia ze strony podmiotu nie eksponowanego na ryzyko (np. agenta) lub negatywna selekcja – wypieranie produktu lepszego przez gorszy. Asymetria może występować w relacjach transakcyjnych (przedsiębiorca – klient, przedsiębiorca – przedsiębiorca), pseudotransakcyjnych (destynacja turystyczna – turysta) lub pozatransakcyjnej (podmioty polityki turystycznej – przedsiębiorcy, podmioty polityki – turyści). Typowe problemy asymetrii informacji pojawiają się na rynku wewnętrznym jako ewidencja przedsiębiorstw, certyfikacja bazy, oznakowanie atrakcji, system informacji turystycznej czy ubezpieczenia obowiązkowe, a na rynku międzynarodowym jako zróżnicowane zasady kategoryzacji bazy, zróżnicowana ochrona konsumentów, zróżnicowane przepisy dotyczące paszportów, wiz, ceł itp. Pytania o rolę państwa w ograniczeniu tej asymetrii należy poprzedzić pytaniami o model rynku turystycznego, czy asymetria może być ograniczana dzięki funkcjonowaniu praw rynku i jakie inne podmioty mogłyby taką asymetrię ograniczać.

W dotychczasowej regulacji świadczenia usług w Polsce przyjęto, w szczególności w odniesieniu do usług hotelarskich, że standaryzacja obiektów jest, lub może być, istotnym elementem ograniczania asymetrii informacji, zwłaszcza na niekorzyść podmiotów słabszych i zasługuje na wsparcie przez państwo. Podobnych elementów można dopatrywać się w określaniu standardów informacji przekazywanych klientom w umowach konsumenckich, w tym w umowie o imprezę turystyczną. Jednak pojawiają się nowe możliwości wyrównywania asymetrii, w szczególności w systemach społecznościowych, na przykład poprzez gromadzenie i przetwarzanie opinii innych klientów, także związanych z wystawianiem ocen umożliwiających budowanie pewnych rankingów. Można zatem stawiać tezę, że funkcje standaryzacji określanej przez „twarde” kryteria przejmują obecnie systemy analizujące opinie i poziom zadowolenia użytkowników.

Tomasz Czerwiński (Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego) przedstawiając możliwość integracji ocen gości z systemem kategoryzacji zwraca między innymi uwagę, że wiarygodne opinie pochodzący mogą jedynie z portali, które przestrzegają zasad ich przetwarzania. Można wskazać przykłady systemów kategoryzacyjnych, w których poziom oceny hotelu uzależniony jest od opinii zebranych i przetworzonych przez zewnętrzne portale. Innym rozwiązaniem, znanym np. w Hotelstars Union (dalej HSU), jest podnoszenie oceny hotelu dysponującego systemem przetwarzania opinii gości. W dyskusji zwrócono jednak uwagę, że platformy zbierające opinie na użytek odbiorców dóbr i usług nie spełnią należycie swej roli, jeżeli będą podatne na manipulacje związane z powiązaniem kapitałowymi, nieczytelną metodyką czy pobieraniem opłat od

ocenianych podmiotów. Dlatego można dopatrywać się roli państwa we wspieraniu portali niezależnych od producentów, sprzedawców i usługodawców, posiadających czytelną i monitorowaną praktykę przetwarzania opinii. Mogą to być na przykład portale organizacji pozarządowych chroniących konsumentów lub specjalizujących się w aktywności określonego rodzaju. Niefortunne i niecelowe wydaje się natomiast organizowanie tego rodzaju portali przez organy władzy publicznej.

W odniesieniu do usług hotelarskich wydaje się przedwczesna teza o zastąpieniu systemów kategoryzacji czy standaryzacji obiektów poprzez same opinie korzystających, bowiem praktyka pokazuje, że opinie formułowane są zwykle w odniesieniu do pewnego oczekiwanego zakresu i poziomu usług, wynikającego z deklarowanego uprzednio standardu. Inaczej przedstawia się kwestia oceny obiektów niestandardowych, poza oficjalnymi klasyfikacjami. W tym przypadku odpowiednio przetworzone oceny mogą stać się wystarczającym instrumentem eliminowania szkodliwej asymetrii informacji.

Odnosząc rozważania do warunków polskich Jerzy Raciborski (Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie) przedstawił możliwości wykorzystania systemu Hotelstars Union dla potrzeb standaryzacji obiektów hotelarskich, opierając się na wstępnym sondażu, przeprowadzonym w 23 obiektach, głównie trzy i czterogwiazdkowych. System ten, wprowadzany przez kilkanaście już krajowych zrzeszeń hotelarzy w oparciu o wspólne kryteria, opracowane pod patronatem HOTREC, może stać się oczekiwaną w Europie wspólną platformą opisu obiektów. Należy podkreślić, że przybliżenie systemów kategoryzacji hoteli poprawia konkurencyjność polskiej oferty turystycznej na rynku europejskim.

Sondaż wykazał, że polskie obiekty kategoryzowane nie mają trudności w spełnieniu wymagań systemu HSU, bowiem jest on oparty na systemie punktowym, pozwalającym uzyskać wystarczająco wysoką ocenę, nawet w przypadku niespełnienia wybranych konkretnych wymagań. Obowiązujący polski system kategoryzacji hoteli wymaga natomiast bezwzględne spełnienia kryteriów określonych w wymaganiach dla rodzaju i kategorii. System polski jest łatwiejszy do egzekwowania w trybie administracyjnym, nie pozostawia miejsca na subiektywne oceny poszczególnych parametrów, jednak pomija wiele elementów istotnych dla gości.

W dyskusji rozważono szereg możliwości wykorzystania dorobku HSU w warunkach polskich. Od pozostawienia obecnego systemu, uzupełnionego o dodatkowe wymagania, zapożyczone z HSU, poprzez zmianę sposobu kwalifikowania obiektów na, przynajmniej częściowo, punktowy, mniej bezwzględny niż obecny, aż po odstąpienie od klasyfikacji hoteli przy udziale państwa, na rzecz pełnej dobrowolności. Przeważał pogląd, że wspólna platforma kategoryzacji hoteli HSU może być wykorzystana w Polsce, jednak zaleca się pozostawienie roli organów publicznych w określaniu bezwzględnych minimalnych wymagań rodzajowych dla obiektów hotelarskich.

Elżbieta Kusina (Stowarzyszenie Przewodników Turystycznych

w Krakowie) w nawiązaniu do dokonanego procesu deregulacji zawodu przewodnika turystycznego miejskiego, zaproponowała stworzenie lub wsparcie systemu standaryzacji usług przewodnickich. Rola państwa nie polegałaby w tym przypadku na reglamentacji dostępu do zawodu, a na określeniu standardu kwalifikacji, do którego można się odwołać w przypadku koniczności oceny usług przewodników.

### III. System podatkowy w gospodarce turystycznej

Rozważania dotyczące systemu podatkowego w kontekście interwencjonizmu państwowego wykraczać muszą poza fiskalny cel podatków. Takie podatki jak VAT, podatek od nieruchomości, podatki i opłaty lokalne, inne podatki pośrednie i bezpośrednie nie są instrumentem interwencjonizmu, jeżeli pobór odbywa się na zasadach neutralnych, jednakowych dla wszystkich. Mogą stać się takim instrumentem w przypadku różnicowania obowiązków: trybu poboru, stawek, zwolnień lub dodatkowych obciążeń skłaniających potencjalnych podatników do podejmowania decyzji oczekiwanych przez ustawodawcę. Przed uczestnikami postawiono pytanie, czy doświadczenia i rozwiązania polskie, rozwiązania krajowe innych państw europejskich i rozwiązania europejskie mogą stać się inspiracją dla zmian systemu podatkowego, w tym do wykorzystywania tego systemu jako instrumentu interwencjonizmu. Jednak przedmiotem zainteresowania okazały się w praktyce przede wszystkim uciążliwość i niekonsekwencje systemu podatkowego, odrywające się od jego celów nefiskalnych.

W pierwszej kolejności przedmiotem zainteresowania stały się podatki i opłaty lokalne w turystyce, wokół których dyskusję zainicjowało wprowadzenie Janusza Turakiewicza, uzupełnione wystąpieniem Jerzego Terleckiego (Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP) dotyczącym podatków i opłat lokalnych w miejscowościach uzdrowiskowych oraz Grzegorza Sokolińskiego (Lokalna Organizacja Turystyczna w Szklarskiej Porębie) odnoszącego opłatę miejscową do działalności turystycznej.

W zakresie podatku od nieruchomości wskazano na złą praktykę obciążania urzędów technicznych stacji narciarskich nie będących obiektami budowlanymi takim podatkiem jak budowle podpór czy fundamentów. Naliczanie tego podatku jest co do zasady niestuszne i wymaga pilnej korekty – tak jak odstąpiono naliczania podobnego podatku np. od urzędów elektrowni wiatrowych. Naliczanie stawki 2% wartości początkowej takich urządzeń jest przyczyną powstrzymywania się przez przedsiębiorców z wymianą np. wagoników, co w konsekwencji obniża atrakcyjność całej miejscowości, jako celu przyjazdów.

Wykorzystywanie terenów na cele turystyczne i rekreacyjne bardzo często jest niezbyt intensywne, mało inwazyjne, ale wymagające znacznych obszarów. Stąd postulat ustalenia zasad opodatkowania podatkiem od nieruchomości terenów, budynków i budowli według stawek odpowiadających ich wykorzystaniu (różnicowanie stawek maksymalnych). Obecnie z preferencji korzystają jedynie grunty zajęte na działalność sportową niestanowiącą działalności gospodarczej.



Dla gmin uzdrowiskowych istotnym problemem jest zwolnienie z podatku od nieruchomości lub stosowanie preferencyjnych stawek wobec gruntów znajdujących się w parkach narodowych lub rezerwach przyrody służących osiągnięciu celów z zakresu ochrony przyrody (art. 7 i 8 ustawy p.o.p), budynków związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń, a także apartamentowców (mieszkań) wykorzystywanych faktycznie na cele turystyczne. Prowadzi to do istotnego obniżenia dochodów gmin uzdrowiskowych, pomimo konieczności ponoszenia znacznych wydatków na utrzymanie infrastruktury i porządku w miejscowości obciążonej znacznym ruchem turystów korzystających z wymienionych terenów czy obiektów.

Odrębnym wątkiem dyskusji stała się sprawa opłaty miejscowej, a także uzdrowiskowej. Podkreślono, że opłaty, odmiennie od podatków, są daninami publicznymi ekwiwalentnymi tzn. wnoszonymi w zamian za usługę. Dochody z tych opłat mogą być przeznaczone na zadania z ustawy samorządowej (np. promenady chodniki, tereny rekreacyjne i sportowe, utrzymanie porządku publicznego), a także zadania z ustawy uzdrowiskowej (ochrona złóż, terenów, warunków naturalnych, walkę z zanieczyszczeniami, utrzymanie infrastruktury komunalnej służącej kuracjom itp.) i zadania te stanowią wspomniany ekwiwalent opłat.

Jednak przepisy ustawy uzdrowiskowej nakładają obowiązek udowodnienia przez gminę właściwości leczniczych klimatu, których zdaniem wielu specjalistów nie da się naukowo udowodnić, a ponadto oczekuje się udowodnienia czystości powietrza w gminie, chociaż brak przepisów wyznaczających poziom czystości, a samą czystość powietrza, zgodnie z art. 87 p.o.ś., ustala się w strefach, a nie w miejscowościach.

Podobnie opłatę miejscową pobiera się od osób fizycznych przebywających dłużej niż dobę w celach turystycznych, wypoczynkowych lub szkoleniowych w miejscowościach posiadających korzystne właściwości klimatyczne, walory krajobrazowe oraz warunki umożliwiające pobyt osób w tych celach – minimalne warunki jakie powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową, uwzględniając zróżnicowanie warunków regionalnych i lokalnych określa w drodze rozporządzenia Rada Ministrów. Warunek wykazania korzystnych właściwości wprowadzono w Polsce w 2006 roku.

W konsekwencji dochodzi do sytuacji, w których w gminach faktycznie przebywają znaczne liczby gości w celach turystycznych, wypoczynkowych, szkoleniowych czy wreszcie leczniczych, bowiem oceniają te miejscowości jako atrakcyjne dla tych celów, gminy zmuszone są w związku z tym ponosić wymienione wyżej koszty, a nie znajdują możliwości ich dodatkowego sfinansowania, a więc finansują je ze środków przeznaczonych na zaspokojenie potrzeb mieszkańców. Dlatego stanowczym postulatem jest nadanie opłacie miejscowej charakteru opłaty turystycznej, związanej pokrywaniem wydatków gmin na przyjmowanie turystów, a uwolnionej od warunków środowiskowych miejscowości odwiedzanych.

Grzegorz Sokoliński wskazuje powszechną praktykę pobierania w innych krajach europejskich opłat turystycznych (miejscowych) niezależnych od warunków środowiskowych.

Postuluje się także objęcie opłatą miejscową wszystkich obiektów przyjmujących turystów (poza grupami uprzywilejowanymi) bez względu na status obiektu – hotelowy, uzdrowiskowy, leczniczy, apartamenty na wynajem itp.

Przedstawiciele gmin turystycznych i uzdrowiskowych zwracają uwagę na trudności w zapewnieniu inkasa tych opłat, bowiem korzyści związane z ich pobieraniem są symboliczne. Zachęcanie do inkasowania opłaty miejscowej może się dokonać także poprzez jej przeznaczenie na cele turystyczne, lub przynajmniej poprzez informowanie o sposobie jej wykozystania.

W odrębnym wątku dyskusji rozważono problem opodatkowania udziału w procesach „ekonomii dzielenia się”. Podkreślono, że udział taki nie zwalnia z obowiązków podatkowych, natomiast rozważenia wymagać może sposób pobierania podatków. W zakresie powszechnego podatku dochodowego, uznano, że jego obliczanie i pobór jest obecnie na tyle uproszczony, że można oczekiwać jego opłacania bez względu na rozmiar działalności. Ewentualnym obszarem do rozważań na temat uproszczenia systemu, jest przypisanie roli płatnika zaliczek na ten podatek przedsiębiorcom prowadzącym platformy wymiany dóbr i usług, w szczególności rozliczającym przychody usługodawców nie będących przedsiębiorcami, osiągnane z tytułu usług świadczonych za pomocą platformy. Także w zakresie podatku od towarów i usług regulacja obecna, zwalniająca z opodatkowania do 150 000 rocznych przychodów w zupełności wystarcza dla legalnego wykonywania czynności „dzielenia się”, które nie polegają na prowadzeniu działalności gospodarczej w pełnym zakresie.

Problemem może być natomiast rozliczanie podatku od nieruchomości wykorzystywanych dodatkowo do świadczenia usług. Dochodzi tu bowiem do zmiany sposobu wykorzystywania nieruchomości i związanego z tym wyższego opodatkowania, nieuwzględniającego ograniczonego charakteru prowadzonej działalności. W przepisach są już w tym zakresie rozwiązania stosowane obecnie w zakresie tzw. agroturystyki, których adaptacja na potrzeby okazjonalnego lub dodatkowego wynajmowania mieszkań może być uzasadniona, zwłaszcza, że obecnie obowiązujące przepisy odwołują się do „pokoi gościnnych w budynkach mieszkalnych” (np. art. 21 pkt 43 updof), sankcjonując wykorzystywanie lokali mieszkalnych na cele usług turystycznych. Brak jednak uzasadnienia dla całkowitego wyłączenia omawianych usług z tego opodatkowania.

Podatkiem z założenia neutralnym, stwarzającym jednak szereg problemów interpretacyjnych i w związku z tym uciążliwym dla przedsiębiorców turystycznych jest podatek od towarów i usług. Aktualne i przyszłe problemy jego stosowania przedstawili Stanisław Piśko (Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki) wspólnie z Januszem Turakiewiczem.

Z punktu widzenia przedsiębiorców turystycznych kluczowym rozwiązaniem jest szczególna procedura dotycząca usług turystycznych opisana w art. 119 polskiej ustawy, zgodnie z którą dla wykonywania „usług turystyki” przez biura podróży występujące wobec nabywców we własnym imieniu, podstawą opodatkowania jest kwota marży. Usługi świadczone przez innych podatników opodatkowane są podatkiem dla nich właściwym. Rozwiązanie to nie ma charakteru preferencji, a jedynie zmierza do ujednoczenia opodatkowania w przypadku usług nabywanych bezpośrednio i takich samych usług nabywanych w ramach pakietów turystycznych. Nie jest zatem samo w sobie przejawem interwencjonizmu państwa, natomiast ogromne znaczenie dla przedsiębiorców ma praktyka jego stosowania, która może być mniej lub bardziej przyjazna.

W następstwie stosowania specjalnej procedury następuję:

- unikanie zawyżania cen przy zakupach przez biura podróży towarów i usług opodatkowanych stawkami preferencyjnymi a następnie ich sprzedaży jako usług turystycznych,
- eliminacja podwójnego opodatkowania przy zakupach zagranicą,
- opodatkowywanie usług własnych wchodzących w skład pakietów,
- stosowanie specjalnej procedury przy transakcjach B2C i B2B,
- brak możliwości odliczania podatku naliczonego a tym samym eliminacja fakturowania bez pokrycia.

Główne problemy stosowania prawa w tym zakresie dotyczą:

- 1) niekorzystnych, złych przepisów lub niekorzystnej dla przedsiębiorców ich interpretacji, w szczególności:
  - konieczności ewidencjonowania na kasach fiskalnych wpłat dokonywanych bezpośrednio w bankach,
  - braku możliwości odliczania VAT-u naliczonego zawartego w fakturach za usługi noclegowe i gastronomiczne,
  - wprowadzenie zasady i sposobu naliczania VAT-u od zaliczek na usługi opodatkowane według specjalnej procedury VAT-marża,
  - opodatkowanie transportu autokarowego w krajach wykonywania przewozów – konieczność rejestracji;
- 2) różnej interpretacji przepisów przez organy podatkowe w Polsce (na przykład opodatkowanie usług gastronomicznych),
- 3) nieliczenie się ministerstwa finansów z wyrokami polskich sądów (opodatkowanie zaliczek, odliczanie VAT przy zakupie usług gastronomicznych przez hotele),
- 4) Różna interpretacja i różne wdrożenie przepisów 112 dyrektywy (dawnej VI) w różnych krajach UE.

Sformułowano następujące wnioski szczegółowe:

- wyeliminowanie patologii polegającej na stosowaniu specjalnej procedury VAT-marża do działalności hotelarskiej - organizacji kolonii;
- wykreślenie z ustawy o podatku od towarów i usług i dyrektywy 112 UE stów „dla bezpośredniej korzyści turysty”, bowiem straciły one sens po uznaniu przez Polskę i ETS UE, że zasada VAT-marża ma zastosowanie bez względu na to kto jest nabywcą usługi;

- wprowadzenie sankcji w ustawie o podatku od towarów i usług, które ze względu na swoją dolegliwość nie będą paraliżować i zniechęcać podatników do samodzielnej interpretacji prawa podatkowego;
- uwzględnianie w tworzonym prawie podatkowym wypracowanych i obowiązujących definicji z innych ustaw (w tym branżowych) co nie będzie prowadziło do wydawania przez sądy i urzędy skarbowe interpretacji w oparciu o nieprecyzyjne i często archaiczne definicje pojęć zawarte w słownikach języka polskiego;
- wyeliminowanie z ustawodawstwa podatkowego przepisów nie mających racjonalnego uzasadnienia, utrudniających w znacznym stopniu działalność przedsiębiorcy;
- wypracowanie jednolitego w skali Polski i Unii Europejskiej stanowiska w sprawie opodatkowania pojedynczych usług i imprez (pakietów) turystycznych;
- opodatkowanie VAT transportu autokarowego wykonywanego na terenie UE w miejscu siedziby przedsiębiorcy;
- uwzględnianie w interpretacjach dotyczących turystyki jej specyfiki jak np. tego, że w przypadku imprezy turystycznej głównym jej składnikiem nie jest usługa najdroższa, lecz usługa stanowiąca rdzeń imprezy.

W bloku zagadnień podatkowych omówiono także przypadek obciążania przedsiębiorców opłatami, które nie mają z pozoru charakteru publicznoprawnego, jednak odbierane są przez przedsiębiorców podobnie jak daniny publiczne, ze względu na brak wpływu na ich wysokość, trudną do stwierdzenia ekwiwalentność i przymusowy charakter egzekucji. Marcin Mączyński (Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego) przedstawił problem zbiorowego zarządzania prawami autorskimi oraz opłat audiowizualnych na przykładzie studium przypadku - hotelarstwa.

Istotą problemu jest określenie wysokości opłat za korzystanie z praw autorskich pobieranych przez organizację zbiorowego zarządzania tymi prawami. Po wyroku Trybunału Konstytucyjnego z 2006 r., w lipcu 2010 r. została dokonana nowelizacja ustawy o prawach autorskich i pokrewnych określająca w szczególności, że wysokość wynagrodzeń dochodzonych w zakresie zbiorowego zarządzania przez organizację zbiorowego zarządzania powinna uwzględniać wysokość wpływów osiąganych z korzystania z utworów i przedmiotów praw pokrewnych, a także charakter i zakres korzystania z tych utworów i przedmiotów praw pokrewnych.

Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego uczestniczyła w 2013 roku w postępowaniu przed Komisją Prawa Autorskiego dotyczącym zatwierdzenia zbiorczych tabel stawek wynagrodzeń przygotowanych przez 9 organizacji zbiorowego zarządzania. W postępowaniu tym do pomocy zaangażowała dwie kancelarie prawne specjalizujące się w domenie praw autorskich i pokrewnych. Pomimo stanowiska IGHP proponowane tabele zostały zatwierdzone w tym samym roku, a wysokość opłat minimalnych wielokrotnie przekroczyła analogiczne opłaty w innych państwach europejskich. W związku z tym IGHP zainicjowała powołanie Konsorcjum, przy udziale członków Izby, a także przedsiębiorców nie będących

członkami Izby, celem dalszej obrony przed zatwierdzonymi jednostronnie tabelami, co można uznać za znaczący sukces konsolidacji całej branży hotelowej.

Wniosek IGHP do Sądu Okręgowego w Poznaniu o unieważnienie zatwierdzonych tabeli został złożony w grudniu 2013 r., co spowodowało skuteczne zablokowanie stosowania nowych, horrendalnie wysokich stawek w hotelach. Na potrzeby postępowania sądowego IGHP zleciła dwa raporty: wykonany przez renomowany ośrodek badania opinii publicznej GfK Polonia raport badawczy dotyczący zachowania i preferencji gości hotelowych oraz wykonany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową raport dotyczący wpływu opłat na sytuację ekonomiczną branży hotelowej. W październiku 2015 r. odbyła się pierwsza rozprawa przed Sądem z korzystnym przebiegiem dla branży hotelowej, w tym nastąpiło dopuszczenie dowodu z dwóch w/w raportów badawczych oraz powołanie na wniosek IGHP biegłego sądowego. Przedstawiony przypadek, bez względu na ostateczny wynik sporu pokazuje, że przedsiębiorcy dysponują instrumentami ochrony swoich interesów, jakkolwiek przedmiotem interwencji państwa jest tutaj ochrona interesów twórców. Na tle tego przypadku warto rozważyć celowość utrzymywania obowiązku posiadania telewizorów w hotelach.

#### IV. Wsparcie finansowe ze środków publicznych

Pytaniem postawionym przed uczestnikami dyskusji było określenie, jakie są możliwości i potrzeby wspierania finansowego polskiej gospodarki turystycznej ze środków publicznych?

Moderator tej części dyskusji, Karolina Szuppe (Ministerstwo Sportu i Turystyki) skonkretyzowała i wyostrzyła to pytanie, poddając pod dyskusję tezę, że udzielenie wsparcia ze strony władz publicznych może być w ogóle niepotrzebne, a gospodarka turystyczna czy szerzej turystyka może poradzić sobie sama, zwłaszcza że budżety instytucji publicznych mających za zadanie wspieranie turystyki są znikome, niewspółmierne do potrzeb. Łatwy dostęp do środków publicznych w poprzedniej perspektywie budżetowej może być postrzegany jako psucie rynku, skoro podmioty otrzymujące wsparcie wypierają z rynku inne, które do swojego potencjału dochodziły samodzielnie. Dotychczasowe bezpośrednie instrumenty wsparcia powinny być chyba zastępowane przez partnerstwo publiczno-prywatne, kredyty i inne instrumenty zwrotne.

Preferencyjne finansowanie dla przedsiębiorców w programach ramowych Unii Europejskiej przedstawił Piotr Matwiej (Krajowy Punkt Kontaktowy ds. Instrumentów Finansowych Programów Unii Europejskiej). KPK to instytucja wsparcia dla przedsiębiorców i innych beneficjentów ostatecznych instrumentów finansowych, rynku finansowego (obsługa pośredników finansowych oraz kandydatów na pośredników), instytucji otoczenia biznesu (uzupełnienie oferty, współpraca) oraz regulatorów (wsparcie w planowaniu i wdrożeniu instrumentów publicznych, w kwestiach pomocy publicznej

itp.). Programy wsparcia przewidziane na lata 2014-2020, w których uwzględniono instrumenty finansowe dla przedsiębiorców, to:

- COSME - program ramowy na rzecz konkurencyjności oraz małych i średnich przedsiębiorstw,
- Horyzont 2020 - program ramowy na rzecz badań naukowych i innowacji,
- EaSI - program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych,
- „Kreatywna Europa” - program na rzecz sektorów: kultury i kreatywnego.

Programy ramowe adresowane są do wszystkich przedsiębiorców, zarządzane przez Komisję Europejską za pośrednictwem agencji wykonawczych i narodowych pośredników finansowych, a oferują wsparcie w formach kredytów inwestycyjnych, kredytów obrotowych, leasingu, pożyczek, poręczenia kredytowego i finansowania kapitałowego. Finansowanie pomocowe przez instrumenty zwrotne daje przedsiębiorcom korzyści w postaci braku lub niższego wymaganego zabezpieczenia lub wkładu własnego, możliwości uzyskania wyższej kwoty i wydłużonego okresu finansowania, obniżenia marży i doradztwa.

Ponadto instrumenty te nie mają statusu i obciążeń pomocy publicznej, cechują je proste procedury (finansowanie ze wsparciem UE jest dostępne bez wniosków unijnych, terminów i kolejek), oferta jest łatwo dostępna (cała Polska, kilka tys. placówek), jest też duży wybór i szeroka gama uruchomionych instrumentów.

Dr Aneta Majchrzak-Jaszczyk (Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie) rozważając możliwości wspomagania popytu turystycznego ze środków publicznych lub z udziałem władz publicznych sformułowała następujące wnioski.

Popyt turystyczny jest powszechnie mylony z wielkością zapotrzebowania na dobra i usługi turystyczne. Popyt turystyczny to ilość produktu turystycznego, który konsumenci chcą nabyć przy danym poziomie cen w pewnym czasie, miejscu i przy określonym zbiorze warunków. Jest determinowany przez czynniki ekonomiczne, społeczno-psychologiczne i podażowe.

Wspomaganie popytu turystycznego z środków publicznych jest działaniem daleko bardziej skomplikowanym i kompleksowym niż wspieranie podaży turystycznej. Dofinansowanie wybranych usług turystycznych dla wybranych grup społecznych, system ulg i promocji i wszelkie działania zmierzające do obniżenia ceny końcowej prowadzą do wzrostu zapotrzebowania na dobra i usługi turystyczne, ale bez wzrostu popytu.

Polityka państwa, której celem jest poprawienie standardu życia obywateli oraz zapewnienie stabilnego i bezpiecznego poziomu życia jest jednocześnie polityką wspierającą popyt turystyczny.

Do wzrostu popytu turystycznego przyczyniają się zatem czynniki prowadzące do:

- wzrostu dochodów (liberalna polityka podatkowa, stabilny wzrost gospodarczy, zmniejszenie stopy bezrobocia, wspieranie przedsiębiorczości i ułatwienia dla przedsiębiorców, stabilny kurs walutowy, odpowiednia polityka kredytowa, dofinansowanie określonych grup społecznych;
- wzrostu ilości konsumentów (współfinansowanie akcji promocyjnych kraju i regionów, współfinansowanie kształcenia wykwalifikowanej kadry, wplywanie w procesie edukacji na zmiany światopoglądowe, zwyczaje, itp., zapewnienie bezpieczeństwa i odpowiedniej infrastruktury, wspieranie rozwoju tańszej bazy noclegowej, zapewnienie dostępności obiektów osobom niepełnosprawnym, prawo pracy zapewniające odpowiednią ilość czasu wolnego, współfinansowanie badań naukowych).

Działania bezpośrednio nakierowane na pobudzenie popytu turystycznego to wszelkiego rodzaju akcje marketingowe i promocyjne kraju lub regionu. Badania dowodzą, że akcje takie cechuje wysoka skuteczność. Szacuje się, że kampania „Visit Denmark” przyniosła zwrot 16\$ z każdego wydanego dolara, kampania przeprowadzona przez Chicago przyniosła zwrot 161\$ z każdego wydanego 1\$ a kampania „Extraordinary Alexandria” przyniosła stopę zwrotu 171:1. Brytyjska kampania „This is Great Britain”, na którą wydano 100 mln funtów, przyniosła wzrost wydatków turystycznych o 2,5 miliarda funtów.

Możliwości wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w turystyce przedstawił dr Rafał Cieślak (Uniwersytet Warszawski, Kancelaria Doradztwa Gospodarczego Cieślak&Kordasiewicz), zwracając uwagę, że koncepcja współpracy w ramach PPP określona została bardzo szeroko - przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. W klasycznej postaci jest zapewnienie przez przedsiębiorcę (partnera prywatnego) zaprojektowania, budowy i sfinansowania inwestycji, a następnie utrzymania lub

zarządzania infrastrukturą na etapie eksploatacji, w odpowiednio długim horyzoncie czasowym. Natomiast w branży turystycznej stosowane są niemal wyłącznie kontrakty „operatorskie”.

Wyboru partnera prywatnego podmiot publiczny dokonuje na podstawie ustawy z 2009 r. o koncesji na budowlanej lub usługowej. Jeżeli wynagrodzeniem partnera prywatnego jest prawo do pobierania korzyści z przedmiotu partnerstwa, a w innych przypadkach - Prawo zamówień publicznych.

Przykładowe projekty PPP zrealizowane w turystyce to:

- wybór Operatora zarządzającego Centrum Kulturalno-Rekreacyjnym w Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu,
- koncesja na roboty budowlane dla zadania pn. „Kompleks mineralnych basenów w Solcu-Zdroju”,
- zagospodarowanie, eksploatacja i zarządzanie kąpieliskiem na terenie jeziora w miejscowości Niesulice,
- wyłonienie Operatora Centrum Kongresowo - Kulturalnego Zamek Książ,
- utrzymanie infrastruktury kolejowej oraz świadczenie usług pasażerskiego turystycznego transportu kolejowego na wąskotorowej linii kolejowej Przeworsk Wąskotorowy - Dynów,
- zarządzanie Podziemną Trasą Turystyczną w Kamiennej Górze.

Perspektywy rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w branży turystycznej należy wiązać z nową ustawą o umowach koncesji na roboty budowlane lub usługi, stwarzającą jeszcze większe możliwości wykorzystania koncesji w turystyce, a także z projektami „hybrydowymi” - łączenie PPP ze środkami UE, działalnością informacyjną, edukacyjną, i wsparciem sektora publicznego oraz przedsiębiorców chcących zaangażować się w projekty PPP i koncesji, dofinansowane ze środków UE (do 90%).



Uroczyste otwarcie Kongresu Turystyki Polskiej w Świdnicy.  
Wystąpienie Dawida Łaska Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Sportu i Turystyki

**Zarządzanie promocją**

dr Bartłomiej Walas

**Wprowadzenie**

Nie można oddzielać zarządzania i finansowania promocji turystycznej od zarządzania turystyką, jako koncepcją polityki turystycznej państwa (regionu, gminy, miasta), tym bardziej, że promocja jest jedynie narzędziem realizacji kilku celów a nie celem samym w sobie. Stąd też kierunki działań powinny mieć charakter kompleksowy z coraz silniejszym udziałem merytorycznym i finansowym wszystkich interesariuszy w zarządzaniu. Docelowo wiązać to należy z modelem „destination governance” (współzrządzenie, zarządzanie partycypacyjne), przy czym niezależność i prawa interesariuszy muszą się wiązać także z obowiązkami. Zakres i obszary współzrządzenia wynikać muszą z woli politycznej, w tym delegacji zadań i uprawnień i samorząd terytorialny. Dochodzenie do takiego procesu ma nawet w krajach Europy Zachodniej charakter ewolucyjny, także w zakresie struktur organizacyjnych i źródeł finansowania ze względu na międzybranżowy charakter gospodarki turystycznej. Tymczasem obserwuje się na rynku polskim niski udział i zaangażowanie we wspólnych celach komunikacyjnych branż „około turystycznych” a będących znacznym beneficjentem ruchu turystycznego (handel, gastronomia, transport). Przedsiębiorcy turystyczni natomiast wykazują niski stopień integracji, ale równocześnie są zbyt słabo włączani formalnie w komercjalizację produktów.

O ile samodzielne miejsce i niezależność w merytorycznym działaniu Narodowej Organizacji Turystycznej w budowie marki kraju nie jest kwestionowana w Europie (pomimo różnych podporządkowań, formy prawnej i zakresu zadań nawet wykraczających poza promocję), o tyle na szczeblu regionalnym i lokalnym rozwiązania są różnorodne. Od silnych instytucji (spótek prawa handlowego) zarządzających marketingiem terytorialnym (miasta, regionu), będących liderem (DMO), po rozwiązania bardziej rozproszone, ale i specjalistyczne (Film Commission, Convention Bureau, Funding Venue Agency, samorząd gospodarczy, stowarzyszenia).

*Prawna forma zarządzania turystyką, w tym promocją, na szczeblu regionalnym lub lokalnym może przyjmować różne rozwiązania dostosowane do uwarunkowań w otoczeniu i nie musi się wiązać z podziałem administracyjnym kraju a bardziej produktowym/markowym.*

Podstawowym źródłem finansowania NTO, regionalnych i lokalnych DMO są i powinny być środki publiczne sięgające 70% budżetu (lub więcej, i poprzez stałe zapisy w ustawach budżetowych), ale w każdym z rozwiązań występuje współfinansowanie partnerów sektora prywatnego (pojedynczych firm bądź stowarzyszeń i izb branżowych), prowadzenie coraz szerszej działalności gospodarczej lub zleconych zadań przez państwo. Nie ulega wątpliwości, że zadania promocji turystyki przyjazdowej do Polski współfinansują razem z POT zarówno ROT-y, LOT-y oraz samorząd terytorialny bezpośrednio jak

i sektor biur podróży, atrakcji oraz hotelarstwa. Niedośyt lub nawet brak zaangażowania w ten proces sfery gastronomii i środków transportu.

*Podstawowym dylematem do rozstrzygnięcia w polskich warunkach nie są same w sobie formy organizacyjne prowadzonej promocji (gdyż te powinny być dostosowywane do regionalnych czy lokalnych uwarunkowań), lecz podział celów, zadań, kompetencji, integracja i redystrybucja środków finansowych pomiędzy podmiotami ją wdrażającymi.*

Dopiero na tej podstawie uda się wypracować nowoczesne źródła finansowania instytucji odpowiadających wyjątkowo za promocję, takich jak POT. Obserwowane osie sporu dotyczące finansowania promocji wymagają rozstrzygnięć w następujących obszarach: centralizacja a decentralizacja, udział instytucji/organizacji o dominującej roli środków publicznych w komercjalizacji produktów turystycznych, formy i narzędzia wsparcia dla przedsiębiorców, finansowanie zadań ze sfery podatkowej a partycypacja sektorowa, prawa i obowiązki sektora publicznego i interesariuszy, metody i techniki monitoringu skuteczności i efektywności promocji.

*Nowy turysta, coraz bardziej niszowy, stawia i będzie stawiał wysokie wymagania tym, którzy próbują się z nim skomunikować. Coraz trudniejsza będzie jego identyfikacja i umiejętność skutecznego i efektywnego ekonomicznie dotarcia z przekazem, co potwierdza konieczność budowy marki miejsca docelowego, wymagającego też lokalnego systemu zarządzania tą marką z udziałem szerokiego spektrum interesariuszy, przy koncentracji, rozproszonych aktualnie, środków finansowych na działania promocyjne.*

Można zatem uznać, że w konstrukcji współczesnej strategii komunikacji miejsca docelowego...

*...wybór instrumentów jest wypadkową stanu i możliwości skomercjalizowania produktu na rynku, budżetu i kosztów wejścia na rynek emisji, kanałów dystrybucji, identyfikacji segmentów, ale i kapitału marki oraz zaangażowania partnerów-beneficjentów lokalnych.*

Wszystkie te zjawiska zmuszają lub zmuszą do ewolucyjnej a nie rewolucyjnej korekty dotychczasowych struktur zarządzania promocją, ale i strategii komunikacji z poszukiwaniem coraz skuteczniejszych i efektywniejszych ekonomicznie jej instrumentów, coraz bardziej trafną i głębszą identyfikacją grup docelowych i nisz rynkowych, partnerstwem sektorowych i poza sektorowych interesariuszy oraz doбором produktów nadających się do komercjalizacji. Wyraźnie niedoceniana jest komercjalizacja i sieciowanie produktów turystycznych za konkretną ceną a udział w ich tworzeniu sektora publicznego jest nadmierny. Liczne formy partnerstwa regionalnego, mające na celu wspieranie rozwoju turystyki nie są jednak połączone w sieci horyzontalne czy też wertykalne i tym odróżniają się od podobnych, zintegrowanych struktur w Europie Zachodniej. Konieczność partnerstwa wynika również z faktu, iż sektor publiczny jak i prywatny mają swe zalety i wady, neutralizowane

niejako przez drugiego z partnerów.

Turystyka jest jednym z istotniejszych elementów budowy marki kraju czy regionu a także miasta, co wymaga koordynacji pól wspólnych różnych partnerów (ministerstw, państwowych osób prawnych, agencji, urzędów, przedsiębiorstw, stowarzyszeń branżowych...) przy poszanowaniu prawnie zagwarantowanej niezależności instytucjonalnej oraz celów bezpośrednich każdego z nich. Proces decentralizacji zarządzania gospodarką turystyczną winien wyraźnie podzielić cele, zadania, narzędzia i środki finansowe.

Ze względu na liczne polemiki dotyczące sfery promocji, wydaje się, że jest niezbędne wypracowanie jednego, zgodnego i spójnego kierunku reformowania zarządzania tym obszarem, rozstrzygającego (chociaż, w wielu krajach już tego dokonano) następujące dylematy:

1. Centralizacja czy decentralizacja zarządzania promocją?
2. Czy możliwy jest podział kompetencji, np. w zakresie praktykowanych narzędzi promocyjnych, zadań z zakresu polityki turystycznej a może nie jesteśmy „gotowi” do wdrożenia form „governance” w turystyce?
3. Czy i w jakich formach ma być udzielana pomoc publiczna przedsiębiorstwom turystycznym różnego typu a kiedy występuje partnerstwo publiczno-prywatne?
4. Czy integracja pozioma lub pionowa może zwiększyć skuteczność i efektywność ekonomiczną zarządzania promocją?
5. Czy ROT i LOT odpowiada współczesnej koncepcji DMO?
6. Jakie powinny być narzędzia wsparcia finansowania promocji na poszczególnych szczeblach?

### **Tezy konferencji przygotowawczej w 2015 roku**

W pracach przygotowawczych zespół ekspertów sformułował szereg tez, których weryfikacja-dyskusja ma stanowić oś bloku tematycznego poświęconego promocji podczas Kongresu:

1. Promocja turystyki na szczeblu centralnym powinna być prowadzona przez wyspecjalizowaną agencję wzorem wielu krajów, jaką jest Narodowa Organizacja Turystyczna (NTO) a w kraju Polska Organizacja Turystyczna. Zadania powiązane z budową marki Polska, prowadzoną przez inne specjalistyczne agencje powinny być jedynie koordynowane na zasadach partnerstwa. Rozwiązanie to uznano za nienaruszalne;
2. Budżet centralny przeznaczony na promocję turystyczną kraju w dyspozycji POT jest daleko niewystarczający do rosnących zadań, potrzeb i zwrotu z przychodów z turystyki przyjazdowej;
3. Model zarządzania powinien być zdecentralizowany, z dominującym, ale nie wyłącznym, udziałem środków publicznych;
4. Udział w promocji kraju i miejsc docelowych partnerów/beneficjentów z branż okolo turystycznych jest znikomy i wymaga stworzenia mechanizmów „wciągnięcia ich” w system promocji i zarządzania produktem turystycznym w regionach;
5. System partnerstwa publiczno-prywatnego we współ-

organizacji wydarzeń promocyjnych napotyka na szereg barier prawnych, w tym w zakresie zamówień publicznych, pomocy publicznej, działalności gospodarczej;

6. Istnieje konieczność poszukiwania systemowych źródeł zasilania promocji turystycznej kraju na szczeblu centralnym lub regionalnym, w miarę możliwości nie cenotwórczych lub opartych o redystrybucję środków pozyskanych z tytułu ruchu turystycznego;
7. Współczesna komunikacja marketingowa oznacza komercjalizację produktów. Od tego zadania nie mogą się odżegnywać jednostki samorządu terytorialnego;
8. Niektóre zadania zarządzania turystyką bywają w Europie przekazywane w kompetencjach do NTO (np. kategoryzacja, badania...), lecz taki ewentualny kierunek przy aktualnym budżecie POT nie wydaje się celowy ani nie jest zgodny z zasadą decentralizacji;
9. Należy poszukiwać rozwiązań poszerzających niekonkurencyjną działalność gospodarczą takich podmiotów jak ROT czy LOT;
10. ROT/LOT stanowią odpowiednik praktykowanych w Europie DMO (Destination Management Organisation) aczkolwiek o różnym stopniu kompetencji i strukturze finansowania;
11. Należy poszukiwać możliwości i zakresu delegowania przez JST zadań dla samorządu gospodarczego przemysłu turystycznego czy ROT i LOT;
12. W najbliższych latach punkt ciężkości w finansowaniu promocji winien przesuwać się w kierunku współpracy i partnerstwa publiczno-prywatnego;
13. Zwrócono uwagę na niepokojące zjawisko powstawania struktur (konsorcja, klastry) o słabej strukturze organizacyjnej, nastawione na realizację projektów o ile mogą być one sfinansowane ze środków publicznych, w tym unijnych. Uwaga ta nie jest krytyczna wobec systemu sieciowania usługodawców;
14. Jednym z istotnych elementów do budowy marki Polski jest jednolity System Identyfikacji Wizualnej kraju i winien być wdrożony;
15. Lokalne Organizacje Turystyczne są ogniwem tworzenia i komercjalizacji produktów lokalnych;
16. Należy stworzyć model pakietu „zachęt/ korzyści” dla partnerów, beneficjentów ruchu turystycznego;
17. Uznano, że okres do 2020 winien być poświęcony na wzmocnienie systemu zarządzania promocją turystyczną kraju;
18. Uznano za konieczne poszukiwanie rozwiązań finansowych i zarządczych wspierających turystykę krajową;
19. Przedsiębiorcy turystyczni i samorząd gospodarczy muszą dążyć do wzmocnienia rozpoznawalności i szacunku przedsiębiorców wśród konsumentów oraz wzmocnienia swoich możliwości finansowych.

### **Bloki tematyczne podczas kongresu**

Kanwą do dyskusji były cztery panele tematyczne, wypracowane podczas konferencji przygotowawczej w 2015 roku:

1. Ewolucja organizacyjna Narodowych Organizacji Turystycznych i ich finansowanie;
2. Analiza barier Jednostek Samorządu Terytorialnego w promocji turystycznej;

3. Instrumenty wsparcia przedsiębiorców turystycznych w promocji i komercjalizacji;

4. ROT i LOT a europejskie DMC i DMO. Elementy składowe silnego DMO. Relacje DMO-DMC.

### EWOLUCJA ORGANIZACYJNA NARODOWYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH I ICH FINANSOWANIE

#### Prezentacja wprowadzająca:

dr Bartłomiej Walas i Anna Cichońska

#### Tezy i zjawiska prezentacji wprowadzającej:

- Systemy zarządzania turystyką są bardzo różnie skonstruowane. Układ zależności i powiązań pomiędzy organami władz centralnych, samorządem regionalnym oraz instytucjami branżowymi jest tworzony i modyfikowany indywidualnie przez każdy kraj, zależnie od potrzeb i zmian zachodzących w sektorze turystyki.

- W zdecydowanej większości krajów należących do OECD istnieją Narodowe Organizacje Turystyczne, jako samodzielne, wyspecjalizowane instytucje zajmujące się głównie promocją kraju za granicą. Różnią się one statusem prawnym, ale i zakresem zadań: dwie trzecie z nich prowadzą promocję na rynku krajowym, zajmują się rozwojem produktów turystycznych (realizowany przez 2/3 organizacji), Rozwój kadr dla turystyki (ponad połowa NTO), Doradztwo i wsparcie techniczne dla przedsiębiorstw z sektora turystyki (połowa NTO realizuje takie zadania), Certyfikacja, licencjonowanie, standardy jakościowe (blisko połowa z badanych NTO)

- Według raportu ETC za rok 2015, w którym wzięto udział 30 europejskich Narodowych Organizacji wiemy, że:

- ✓ w 1/3 krajów działalność NTO finansowana jest w formie dotacji z budżetu państwa na poziom powyżej 90% całego budżetu; w tym w 4 krajach 100% budżetu NTO pochodzi z dotacji podmiotowej,

- ✓ w 1/3 krajów korzysta z programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej; wysokość środków z tego źródła jest bardzo różna i kształtuje się od 1% do 90% budżetu NTO,

- ✓ 2/3 NTO zadeklarowało zewnętrzne źródła finansowania, przy czym ponad połowa wszystkich badanych NTO prowadzi swą działalność na przychodach własnych tj. wspólnej realizacji zadań,

- ✓ 23% NTO deklaruje dodatkowe zewnętrzne źródła finansowania,

- ✓ Inne źródła finansowania zostały określone, jako: przychody własne czyli np. udział podwystawców w targach, składki członkowskie (Francja, Austria, Hiszpania...), przychody własne z projektów dedykowanych, „zleczanych” przez inne podmioty, indywidualne darowizny/donacje, indywidualne kontrakty i zlecenia.

#### Uczestnicy panelu:

- dr Bartłomiej Walas – prowadzący, Wiceprezes Polskiej Organizacji Turystycznej

- Ireneusz Raś – poseł RP, Przewodniczący Sejmowej Komisji

Sportu, Kultury Fizycznej i Turystyki

- dr Wojciech Fedyk – Prezes Polskiej Organizacji Turystycznej
- Jan Boskovic – dyrektor, Narodowe Centrum Turystyki Słowackiej

- Jerzy Szegidewicz – ekspert, Instytut Gospodarki Turystycznej

- Karolina Gnussowska Weis, prezes Wielkopolskiego Oddziału Polskiej Izby Turystyki – Weiss Travel

- Michał Bucholtz – ekspert, Urząd Gminy w Cykynie

**Głos zabierali:** E. Weintrit, F. Ciemny, G. Sokolnicki, D. Wilda, R. Skotniczny, W. Dzierżba

#### Dyskusja, tezy, wnioski

- Dyskusja panelistów podejmowała nakreślone cele. W pierwszym rzędzie dotyczyła instytucji Polskiej Organizacji Turystycznej, jej zadań, zdolności finansowych a także relacji i podziału kompetencji pomiędzy POT-ROT a LOT,

- Uczestnicy byli zgodni, co do konieczności znalezienia systemowego źródła finansowania promocji. Wskazywano na zmodyfikowanie dotychczasowej opłaty lokalnej, jako potencjalnego narzędzia finansowego, ale bez względu na warunki krajobrazowe i klimatyczne. Nie rozstrzygnięto jak taki podatek miałby być pobierany i redystrybuowany, przy czym uczestnicy byli zgodni, że środki te winne być przeznaczone na finansowanie promocji. Innym pomysłem może być dedykowanie promocji części pobieranych opłat wizowych,

*Narodowa Organizacja Turystyczna (POT) jest potrzebna, ale czym ma być to wymaga głębokiej analizy. Nadszedł czas, aby podejść do nowego opisanie POT. Wielu jest gotowych na poszukiwanie nowej drogi ... Jakże naktady ... bardzo ciężko będzie postom znaleźć pewne finansowanie proste, zewnętrzne ... wprowadzenie opodatkowania nowego będzie trudne ... To co szybko możemy zrobić to uporządkowanie opłat lokalnych ... niech się to nazywa opłata turystyczna z celowym wydatkowaniem na turystykę. Uporządkowania wymagają relacje POT-ROT-LOT, ale powinniśmy także opisać relacje pomiędzy wieloma ministerstwami, obszarami, które będziemy uznawać za istotne dla misji społeczno-gospodarczej turystyki, i które mogą być zapisane w nowej ustawie, a którego kluczowym instrumentem jest POT. Musimy w parlamencie podjąć decyzję o wprowadzeniu opłaty turystycznej, która by oddolnie finansowała turystykę ... teraz jest czas na turystykę, bo mieliśmy właśnie okres wielu inwestycji służących turystyce.*

I. Raś

- Aktualne regulacje prawne otoczenia funkcjonowania działalności POT nakładają zbyt sztywne normy w stosunku do natury marketingu – elastyczności i partnerstwa,

*Formuła prawna POT powoduje kaganiec prawny, ograniczający, uniemożliwiający partnerstwo. Szukać należy formuły prawnej łączącej samorząd terytorialny, gospodarczy, skarb państwa – to jest konieczne.*

J. Szegidewicz

Turystyka musi przestać być petentem w systemie gospodarczym kraju ... a poziom jej finansowania jest wręcz śmieszny w stosunku .... POT jest potrzebny, musi mieć pieniądze, rządowe przede wszystkim, ale nie może się bawić we wszystko...

F. Ciemny

POT działa w pewnych okowach prawnych, które utrudniają działanie ... trzeba działać w turystyce nadadźnie i kreatywnie ... dać POTowi większą swobodę działania..

R. Skotniczny

- Jako pewną koncepcję wskazywano na możliwy podział kompetencji pomiędzy działaniami POT a tymi, które są prowadzone na szczeblu regionalnym czy lokalnym, chociaż nie ma zgodności, co do podziału zadań, np. na wizerunkowe i produktowe,

Głównym zadaniem POT powinny być zadania wizerunkowe ... produkt nie tworzy się w Warszawie czy mieście wojewódzkim lecz lokalnie w postaci oferty, której nie ma ... Poziom komercjalizacji produktu turystycznego poza dużymi miastami jest nieprawdopodobnie niski ... powinno się stworzyć źródła finansowania LOT.... Niekoniecznie instytucją komercjalizującą produkt turystyczny jest LOT.

M. Bucholtz

Na targach promuje się tzw. „samograje” a nie inne atrakcyjne miejscowości.

J. Bucki

Nowa ustawa o turystyce na Słowacji przenosi kompetencje na regiony i województwa. Procedury powstania słowackich ROT są skomplikowane (np. 5 gmin i 2 przedsiębiorców a gmina musi mieć rocznie 50000 osobonoclegów). Podatek turystyczny + składki gmin a dodatkowo 90% dofinansowuje państwo. Niektóre bogate regiony prowadzą ze swojego budżetu własne zadania promocyjne czy to w kraju czy za granicą.

J. Boskovic

- Zwracano uwagę na dywersyfikację źródeł finansowania, ale również uaktywnienie wszystkich beneficjentów ruchu turystycznego w oparciu o zasadę partnerstwa, w tym publiczno-prywatnego.

Dzisiejsza i przyszła Polska Organizacja Turystyczna nie będzie taka sama jak 16 lat temu. Problem i potrzeba dywersyfikacji źródeł finansowania POT jest problemem otoczenia prawnego... i poziomu zaangażowania interesariuszy z otoczenia. Nie ma odwrotu dla POT, ROT i LOT od poszukiwania różnych form działalności gospodarczej. ...Być może przez najbliższe dwa lata system POT-ROT-LOT powinien „dorosnąć” (jako już dojrzały wiekowo) do nowych rozwiązań aby odpowiedzieć na możliwy kryzys organizacyjny i finansowy modelu, który jest naturalnym zjawiskiem... Czy uważamy, że POT mogłaby i powinna pozostać niezależną merytorycznie państwową osobą prawną, czy też ma się stać bardziej komercyjną agencją czy też celowym i skutecznym byłoby połączyć wszystkie organizmy

z systemu POT-ROT-LOT tworząc jedną organizację? Każde wybrane rozwiązanie będzie eksperymentem, który może się sprawdzić lub nie... Skuteczna ewolucja może dać efektywną rewolucję, gdy zrobimy to w sposób przemyślany korzystając z wiedzy, a nie kierowani nakazem politycznym.

W. Fedyk

- Sporo wątków poświęconych było skutecznej komercjalizacji produktów i ofert a w tym procesie skuteczną współpracę z przedsiębiorcami, którzy nie tylko sprzedają, ale mogą być również źródłem wiedzy o ewolucji rynków,

Promocja na niewiele się zda jak nie będzie komercjalizacji produktu...

K. Gnussowska-Weiss

My przedsiębiorcy czujemy się czasem jak Kopciuszek wobec działań ROT...

E. Weinrit

Istniejąca opłata miejscowa nie jest redystrybuowana na cele turystyczne ... w obszarze wsparcia przedsiębiorców są także niezbędne badania rynków

G. Sokolnicki

Jako Prezes LOT mam dylemat, gdyż często czuję się, jako menadżer zarabiający pieniądze a nie skupiający się na zadaniach organizacji... Gdzie jest granica, aby nie wpaść w pułapkę zarabiania pieniędzy?

D. Wilda

## ANALIZA BARIER JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W PROMOCJI TURYSTYCZNEJ

### Prezentacje wprowadzające:

- Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu? Iwona Ewa Haponiuk (Urząd Miasta Lublina - Związek Miast Polskich), dr Renata Krukowska (Uniwersytet MCS Lublin)
- Lokalna lokomotywa turystyki przyjazdowej. Czy JST mogą i potrafią wykorzystać ten fenomen w promocji? Adam Mikołajczyk (Best Place Institute)

### Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu? Tezy:

- Zaangażowanie marketingowe miast w znacznej mierze ograniczają ustawy regulujące funkcjonowanie samorządów, a barierą prawną w obrębie marketingu terytorialnego może być zarówno rygorystyka regulacji jak również ich zbyt liberalizacja czy deregulacja.
- Autorki w różnorodnych aktach prawnych poszukiwały pól konfliktu oraz jego skutków wraz z propozycją eliminacji wprowadzające na poszczególne instrumenty marketingu mix (promocji, produktu, ceny, dystrybucji, personelu). Przedmiotem analizy były: ustawa o POT, prawo o stowarzyszeniach, Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie warunków, jakie



powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową, Ustawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne, ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym, prawo zamówień publicznych, ustawa o usługach turystycznych, kodeks wykroczeń, ustawa o transporcie kolejowym a nawet nieistniejące akty prawne jak „ustawa o szlakach turystycznych” i „ustawa śniegowa”/ „prawo górskie”.

- Zidentyfikowane bariery wymagają: zmian legislacyjnych bądź nowych uregulowań prawnych, wykładni prawa (interpretacji) w ujęciu pragmatycznym – ustalenia znaczenia przepisu prawa (sensu stricto) i treści zawartych w nim norm prawnych (sensu largo), wymiany dobrych praktyk, szkoleń mających na celu podnoszenia kwalifikacji, otwartości na poszukiwanie rozwiązań – likwidacja barier mentalnych.

### **Lokalna lokomotywa (driver) turystyki przyjazdowej. Czy JST mogą i potrafią wykorzystać ten fenomen w promocji? Tezy:**

- W całym tym procesie budowania produktu i jego promocji ważną rolę odgrywa, zwłaszcza w mniejszych samorządach, lokalna lokomotywa (tzw. driver), która jest magnesem dla turystów i główną osią komunikacji. Zdarza się, że ta unikalna cecha (driver) nie występuje „naturalnie” w danym miejscu i trzeba ją stworzyć (wymyślić).
- Są takie JST, które uważają, że absolutnie nic interesującego nie znajduje się na ich terenie, co mogłoby pełnić rolę lokomotywy turystycznej, nie mają też pomysłu na wykreowanie czegoś nowego. Są takie, i tych jest pewnie najwięcej, które posiadają taki unikalny element, ale nie potrafią go zidentyfikować lub odpowiednio wykorzystać do zbudowania oferty oraz promocji. Są też także i takie samorządy, które znakomicie potrafiły znaleźć i wykorzystać driver turystyki przyjazdowej.
- Lokomotywa posiada fundamentalne znaczenie dla przyjazdu turystów i wokół niej powinna oscylować komunikacja marketingowa.

#### **Uczestnicy panelu:**

- Iwona Ewa Haponiuk – prowadząca – z-ca dyrektora Wydziału Sportu i Turystyki, Urząd Miasta Lublin
- dr Renata Krukowska – adiunkt, Zakład Geografii Regionalnej i Turyzmu, UMCS
- Adam Mikołajczyk – prezes zarządu, Europejski Instytut Marketingu Miejsc – Best Place
- Agnieszka Sikorska – dyrektor, Śląska Organizacja Turystyczna
- Izabela Stelmańska – z-ca dyrektora Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego
- Dariusz Wojtal – wiceprezes Polskiej Izby Turystyki/Intour Polska

**Głos zabierali:** J. Szegidewicz, M. Bucholtz, P. Misztak, M. Pośpieszny, B. Walas

#### **Dyskusja, tezy, wnioski**

- Zinventaryzowana gama barier prawnych dotyczących

działań marketingowych jest bardzo szeroka, lecz spora część utrudnień ma charakter ludzki, mentalny, niejednokrotnie wynikające z braku znajomości reguł i praw marketingowych, przez urzędników spoza obszaru działalności a współdecydujących w procesie procedur formalnych.

*W większości przypadków bariera ma charakter mentalny, zachowawczy i występuje także u tych urzędników, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w marketing terytorialny, np. wśród służb finansowych.*

I. Stelmańska

*Jesteśmy indywidualistami i stąd bariery mentalne ... Brak nam wspólnej wizji ... niepotrzebnie mnożymy byty często zupełnie niepotrzebne ...*

A. Mikołajczyk

*Oprócz niuansów międzyludzkich, czasem z chęcią wymuszania decyzji przez władze JST wszystko zależy od ludzi, co widać w wielu małych LOTach i osobiście nie widzę problemów działania. Trzeba ludzi, działać i tworzyć markę terytorialną.*

P. Misztak

- Występuje szereg barier prawnych ograniczających rozwój produktu turystycznego,

*Prawo zamówień publicznych, przyszła ustawa o szlakach czy śniegowa nie jest uregulowana i szlaki, np. pieszne mają kłopot z prawem własności. Dotyczy to także problemów udostępniania turystom obiektów historycznych będących własnością prywatną.*

A. Sikorska

- Nie są czytelne relacje organizacji turystycznej z JST i powszechnie akceptowane równe partnerstwo niezależnie od kwoty wnoszonych składek,

*JST zbyt często oczekują realizacji zadania według swojego punktu widzenia. Nie akceptują jednego głosu na walnym zebraniu a przecież ROT i LOT powstały, aby łączyć punkty widzenia i widzieć wspólny cel. Nie rozmawiamy ze sobą.*

A. Sikorska



**Wręczenie nagród w rankingu Forum Biznesu – Turystyczna Usługa Roku 2016**

*Najlepszym rozwiązaniem by było, aby kumulować środki i np. przekazać je do ROT czy LOT ....a w tych organizacjach wyraźny lider-lokomotywa (ten, który najwięcej zarabia z punktu widzenia przyjazdów) .... JST nie czerpią wiedzy z biznesu, o tym, co się sprzedaje .... Patologią jest walka o członków z biznesu przy nadmiernej ostrożności w kontaktach.... JST nie próbują się niejako „sprzedać” biznesowi i go ignorują.*

*D. Wojtal*

• Potrzebna jest być może jedna ustawa o turystyce regulująca w jednym dokumencie różne aspekty dotyczące zjawisk gospodarki turystycznej,

*Zapomnijmy o zmianach prawnych, które nie są bezpośrednio związane z turystyką ... bo branża turystyczna nie ma na to wpływu, jest za słaba, nikt nas nie będzie słuchał ...*

*J. Szegidewicz*

*Należy uważać, aby nie proponować postępującej kazuistyki prawnej ... to droga do nikąd.*

*M. Bucholtz*

## **INSTRUMENTY WSPARCIA PRZEDSIĘBIORCÓW TURYSTYCZNYCH W PROMOCJI I KOMERCJALIZACJA**

### **Prezentacje wprowadzające:**

- Bariery w komercjalizacji produktów – kiedy niezbędna symbioza sektora publicznego i prywatnego? - Piotr Pryszczyk - Krakowska Izba Turystyki / UTC Tour Operator Sp z o.o.
- Narzędzia wsparcia zleceniodawców w przemyśle spotkań jako warunek pozyskiwania wydarzeń dla miast i regionów - dr Krzysztof Celuch – Poland Convention Bureau POT

### **Bariery w komercjalizacji produktów – kiedy niezbędna symbioza sektora publicznego i prywatnego? – Tezy**

- Wzrost ilości nowych produktów i atrakcji turystycznych nie idzie w parze z wysokim poziomem wprowadzenia ich na rynek do sprzedaży. Należałoby zadać sobie pytanie, dlaczego tak się dzieje i jakie są przyczyny niewykorzystania potencjału sprzedażowego produktów.
- Specyfika naszego kraju każe przede wszystkim upatrywać takiej bariery we wzajemnym braku zaufania przedsiębiorców, lokalnych grup sprzedażowych i przedstawicieli samorządu terytorialnego.
- Brak rozumienia mechanizmów ekonomicznych powoduje brak synergii związanej z komercjalizacją produktu i osiągnięciem korzyści dla dostawców. Kolejną istotną barierą jest bardzo wysoki poziom biurokratyzacji, jeśli chodzi o komercjalizację produktu współfinansowaną przez jednostki samorządu terytorialnego. Mnogość dokumentów i poziom ich komplikacji skutecznie zniechęca dostawców do podjęcia takich działań. Ponadto w zakresie łączenia publiczno-prywatnych przedsięwzięć często dochodzi do oskarżeń o brak transparentności procedur lub nawet do podejrzenia o manipulacje, bądź faworyzowanie niektórych produktów.
- istotną barierą jest również brak prawnych regulacji

sprzyjających zrzeszaniu się podmiotów w samorządzie gospodarczym – dostawcy produktów nie znając innych podobnych firm nie widzą potrzeby w tworzeniu wspólnej, atrakcyjnej dla klienta oferty, przez co tracą szansę na zwiększenie zysku. Kolejnym czynnikiem zaniżającym poziom potencjalnego rozwinięcia sprzedaży jest z pewnością brak długofalowej wizji rozwoju miasta / regionu / kraju w zakresie produktu turystycznego oraz chwiejność struktur państwa w zakresie kreowania globalnej polityki turystycznej / promocyjnej. Co gorsze, to często brak strategii wynika z braku badań i statystyk odnośnie produktów turystycznych i stopnia ich komercjalizacji.

• Przedsiębiorcy turystyczni nie są skłonni włączać do swojej oferty wydarzeń kulturalnych ze względu na brak wieloletniego programu takich wydarzeń i braku ich cykliczności, co czyni je bardziej zbiorem jednorazowych eventów bez odpowiedniego wsparcia promocyjnego niż stałym produktem turystycznym, który mógłby zaistnieć w wieloletniej ofercie sprzedażowej. Odrębną grupą produktów, które nie korzystają ze swego potencjału sprzedażowego są produkty lokalnych społeczności, grup inicjatyw, które są w założeniu non-profit lub zostają świadomie uruchomione tylko na okres trwania projektu bez kontynuacji w regularnym środowisku biznesowym. Czynnikiem zmniejszającym potencjał komercjalizacji wielu projektów jest również brak chęci dzielenia się dostawcy produktu prowizją/wynagrodzeniem z twórcą szerszego pakietu usług.

- W komercjalizacji produktów bariery mają charakter:
  - ✓ Formalny: nadmierna biurokracja, brak prawnych regulacji dot. samorządów gospodarczych, chwiejność struktur państwa w zakresie kreowania globalnej polityki turystycznej / promocyjnej.
  - ✓ mentalny: wzajemny brak zaufania przedsiębiorców, uruchamianie produktu turystycznego tylko na czas trwania okresu dofinansowania, brak chęci dzielenia się zyskiem z pośrednikami, oskarżenia o brak pełnej przejrzystości w przypadku inicjatyw publiczno-prywatnych,
  - ✓ brak know-how: brak rozumienia mechanizmów ekonomicznych = brak zrozumienia efektu synergii, brak długofalowego planowania (np. repertuary instytucji kulturalnych), brak badań i statystyk odnośnie lokalnych produktów i stopnia ich komercjalizacji, brak długofalowej wizji rozwoju/strategii promocji miasta/regionu,
  - Symbioza sektora publicznego z prywatnym jest niezbędna przy:
    - ✓ komercjalizacji produktów niskodochodowych o dużym znaczeniu lokalnym/regionalnym,
    - ✓ ułatwieniach w pozyskiwaniu zewnętrznego finansowania dla nowych produktów turystycznych,
    - ✓ spójnej promocji regionu/kraju.

### **Narzędzia wsparcia zleceniodawców w przemyśle spotkań, jako warunek pozyskiwania wydarzeń dla miast i regionów - Tezy**

- Zarówno miasta jak i regiony prześcigają się w propozycjach przygotowywanych dla zleceniodawców zarówno tych związanych z rynkiem stowarzyszeń jak i rynkiem korporacji,

gdyż aktualnie nie uda się pozyskać wydarzenia z sektora MICE bez pewnych „przywilejów”. Narzędzie wsparcia dla nich można podzielić na dwie główne grupy: pośrednie i bezpośrednie.

- Do pośrednich można zaliczyć m.in. współpracę z lokalnymi władzami miasta, dostęp do ludzi biznesu, wkład merytoryczny w spotkanie czy nawiązanie współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami. Natomiast do bezpośrednich należą: wsparcie

finansowe spotkania czy wydarzenia, użyczenie obiektu za darmo lub w bardzo preferencyjnej stawce czy optacenie lokalnej komunikacji miejskiej. Te i inne narzędzia wsparcia zostało przedstawione w analizie podczas prezentacji ukazując jednocześnie ich najważniejsze czynniki oraz pokazując wpływ na finalną decyzję.

- Narzędzia wsparcia w wybranych miastach:

Miasto	Gotówka	Loty	Obiekt za darmo	Transport	Koktajl powitalny	Marketing	Broszury	RAZEM
Amsterdam	X	X	X	Częściowo	Częściowo	OK	OK	
Barcelona	X	X	X	Zniżka	X	Częściowo	OK	
Budapeszt	X	X	X	Zniżka	X	OK	OK	
Buenos Aires	X	X	Rzadko	Rzadko	X	Częściowo	OK	
Kopenhaga	X	Częściowo	X	Zniżka	OK	OK	OK	
Genewa	X	Częściowo	X	OK	X	X	OK	
Glasgow	OK (zależy od wielkości spotkania)	X	X	OK	OK	OK	OK	Nie ma ograniczeń
Goteborg	X	OK	X	Zniżka	OK	OK	OK	
Graz	OK (2%-7% z obrotu z hoteli)	X	X	Zniżka	OK	OK	OK	do 16000 euro
Hong Kong	Rzadko	Rzadko	X	X	Rzadko	Rzadko	OK	
Kyoto	OK	Częściowo	X	Zniżka	Rzadko	OK	OK	do 20000 euro
Lizbona	OK (International Congress Fund)	X	X	X	X	OK	OK	7,500 - 50,000

Miasto	Gotówka	Loty	Obiekt za darmo	Transport	Koktajl powitalny	Marketing	Broszury	RAZEM
Londyn	X	X	X	Zniżka	X	OK	OK	
Lyon	X	X	X	OK	OK	OK	OK	
Madryd	X	X	X	Częściowo	Częściowo	OK	OK	
Nicea	X	X	X	OK	OK	OK	OK	
Oslo	X	Częściowo	X	Zniżka	OK	OK	OK	
Paryż	X	X	X	Zniżka	OK	OK	OK	
Praga	X	Częściowo	X	OK	OK	Częściowo	OK	
Tallinn	X	X	X	X	Częściowo	X	OK	
Toronto	Częściowo	Częściowo	Częściowo	X	X	OK	OK	
Wiedeń	(wybrane miesiące)	X	X	Zniżka	Częściowo	OK	OK	do 36000 euro
Zurich	OK	X	X	X	X	OK	OK	15 CHF = 12.5 na uczestnika

**Uczestnicy panelu:**

- Krzysztof Jędrocha – prowadzący, prezes, Polish Prestige Hotels & Resorts
- dr Bartłomiej Walas – wiceprezes, Polska Organizacja Turystyczna
- dr Krzysztof Celuch- kierownik, Poland Convention Bureau Polska Organizacja Turystyczna
- Piotr Pryszcz – wiceprezes, Krakowska Izba Turystyki, ITRP, UTC Tour Operator
- Dariusz Wojtal- wiceprezes, Polska Izba Turystyki, Intour Polska
- Ryszard Skotniczny – wiceprezes, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna

**Głos zabierali:** M. Białkowska, A. Jędrocha, M. Ulanowski, B.A. Kieć.

**Dyskusja, tezy, wnioski**

- Niezbędna jest prezentacja konkretnych ofert biur podróży turystyki przyjazdowej na narodowym i regionalnych portalach oraz innych instrumentach komunikacji,

*Nie bardzo posuwamy się do przodu, przedsiębiorcy powinni być bardziej widoczni chociażby, na stronach POT czy ROT.*

D. Wojtal

- Systemy certyfikacji/rekomendacji dobrowolnej i oddolnej są potrzebne do wsparcia komercjalizacji,
- Wytwarzają się dylematy pomiędzy rolą instytucji wspierającej członków w promującej region,

*ROTy mają swoich członków. Członkowie płacą składki a promować mają region. Jesteśmy między młotem a kowadłem. Jest dziura w prawie obowiązki ROT są, a nie ma finansowania i pokazania jak to zrobić.*

R. Skotniczny

- Istnieje potrzeba silniejszej, dobrowolnej integracji przedsiębiorców, w tym dla wspierania komercjalizacji,

*Forum Turystyki Przyjazdowej działa dość archaicznie, np. co do selekcji członków ... zgłoszenie się na podstawie deklaracji jest zbyt szerokie. Albo trzeba to zreformować albo zburzyć.*

P. Pryszcz

*W jakim stopniu możemy włączyć do wspólnej promocji obiekty noclegowe, gastronomię, przewoźników? Czy są oni w stanie utworzyć biuro, strukturę, aby współfinansować... Czy to jest możliwe mentalnie? Czy to jest prawnie dopuszczalne? Czy przedsiębiorcy mogą się zrzucić, np. na stworzony fundusz?*

A. Jędrocha

*Przedsiębiorcy mogą, powinni się integrować, zbierać własne środki na wspólną promocję. Przedsiębiorcy dojrzejają do takich rozwiązań, aby nie tworzyć klastrów czy innym struktur*

*dla pozyskania dotacji .... Na szczeblu lokalnym powinno to być DMO...*

R. Skotniczny

*Trzeba spędzić bardzo dużo czasu z hotelarzami, aby przekonać ich do wspólnego projektu promocyjnego, ale jest to możliwe przy udziale miasta.*

M. Białkowska

- Pozyskanie wydarzeń w zakresie przemysłu spotkań wymaga czytelnego i systemowego wsparcia JST, gdyż to jest powszechnym w świecie warunkiem lokalizacji wydarzenia. Równocześnie tworzenie lokalnych Convention Bureau jest procesem niezbędnym, chociaż panuje też pogląd, iż przepływ informacji powinien przechodzić przez ROT-y,

*Czy kongresy mogą być rzeczywiście finansowe ze środków publicznych? Czy z tym procesem można iść głębiej? ... Brak jest jednolitego pomysłu na funkcjonowanie CB na poziomie regionu czy miasta. Regiony powinny podjąć decyzję jak chcą, aby funkcjonowało Convention Bureau.*

K. Jędrocha

*ROT jest partnerem dla POT a regionalne CB jest partnerem dla PCOPOT.*

K. Celuch

- Karty turystyczne o prawidłowej konstrukcji finansowej są istotnym elementem komercjalizacji w tym sieciowania. Administracja publiczna winna popularyzować takie rozwiązanie, ale oparte nie tylko o zasoby miejskie (najczęściej komunikacji publicznej), lecz atrakcje oferowane przez przedsiębiorców.

*Karty turystyczne w Polsce są mało popularne. Nie bardzo można do nich włączyć oferty komercyjne. Państwo powinno popularyzować takie karty dla rynku krajowego. Trzeba przełamać barierę mentalną finansowania karty. Działa to tak jak karnety narciarskie a nie jako karta rabatowania ... rozliczać się powinno punktowo... zysk dzielimy według „nabytych” punktów przez poszczególnych dostawców. To musi być projekt wspólny.*

A. Jędrocha

*Sieciowanie różnych producentów jest niezbędne poprzez karty turystyczne. Jeżeli wprowadzi się podatek lokalny to turysta coś powinien za to mieć. To może także ułatwić wchodzenie branży w takie rozwiązania .... kooperatywy (spółdzielnie) zachodnioeuropejskie to skuteczne rozwiązanie.*

R. Skotniczny

- Sieciowanie produktów jest koniecznym rozwiązaniem, wymagającym wsparcia w zakresie umiejętności ich komercjalizacji,

*Produkty lokalne są zaawansowane, ale nie umiemy ich komercjalizować, współpracować z siecią sprzedaży.*

D. Wojtal

• Przedsiębiorcy, uczestnicy Kongresu uważają, że wydatki państwa na promocję turystyczną i rozwój gospodarki turystycznej są niewspółmiernie niskie w stosunku do korzyści ekonomicznych a cały sektor marginalizowany.

### ROT I LOT A EUROPEJSKIE DMC I DMO. ELEMENTY SKŁADOWE SILNEGO DMO. RELACJE DMO-DMC

#### Prezentacja wprowadzająca

- tezy: dr hab. Piotr Zmyślony – Uniwersytet Ekonomiczny –Poznań.

• Zmiany rynkowe i technologiczne dokonujące się w całej gospodarce oraz na rynku turystycznym zmuszają instytucje odpowiedzialne za rozwój turystyki (DMO) do coraz bardziej aktywnych działań, redefinicji dotychczasowych ról i szukania lepszych form organizacyjnych. Dotyczy to przede wszystkim następujących zakresów: działań marketingowych podejmowanych na rynkach międzynarodowych, montażu finansowego przedsięwzięć obejmującego różne szczeble organizacyjne oraz rodzaje budżetów, bezpośredniej działalności w sferze rynkowej (np. dystrybucja usług turystycznych, zarządzanie atrakcjami i infrastrukturą turystyczną), zarządzania kryzysowego w odniesieniu do negatywnych aspektów rozwoju turystyki, budowania marek regionalnych i rynkowych, pobudzania przedsiębiorczości w turystyce itp. W ścieżce ewolucji DMO dokonana się już zmiana modelu organizacji marketingowej (Destination Marketing Organization) na model organizacji zarządzającej rozwojem turystyki na szczeblu lokalnym i regionalnym (Destination Management Organization). Obecnie obserwuje się zmianę tego drugiego modelu w kierunku szerszego pojęcia współzrządzenia rozwojem turystyki (destination governance).

• W świetle tych uwarunkowań konieczne jest wyodrębnienie kluczowych elementów tworzących siłę i skuteczność współczesnego DMO. Po blisko 16 latach funkcjonowania w Polsce systemu POT-ROT-LOT regionalne i lokalne organizacje turystyczne ciągle rozwiązują podstawowe problemy wewnętrzne (finansowanie działalności, forma organizacyjno-prawna, stosunki z władzami samorządowymi). Coraz więcej z nich cechuje jednak rosnąca orientacja prorynkowa i międzynarodowa, co widoczne jest w podejmowanych przez nie działaniach promocyjnych i wspierających rozwój turystyki.

• Powstaje pytanie, na ile dotychczasowa forma organizacyjno-prawna i narzędzia działania przeszkadzają, a na ile pomagają w podejmowaniu wyzwań stojących przed nowoczesnym DMO? Dlatego konieczna jest dyskusja nad tym, na ile ROT i LOT są efektywne w pełnieniu swoich funkcji. Na bazie tej dyskusji konieczne jest wypracowanie ogólnych, modelowych rekomendacji odnośnie kierunków działań, kompetencji i pól współpracy dla zarządzających ROT i LOT oraz JST będących ich członkami, aby mogłyby one stać się realnymi (a nie tylko deklarowanymi) podmiotami przywódczymi rozwoju turystyki w polskich miastach i regionach.

- Kondycja Regionalnych Organizacji Turystycznych:
  - ✓ Zapisy ustawowe tworzone w duchu „tworzenia warunków”,
  - ✓ ROT działają jak LOT; LOT szukają miejsca w systemie,
  - ✓ Brak formalnie określonych zakresów kompetencji i działań między ROT a UMW,
  - ✓ Porządek samorządowy kontra system organizacyjny turystyki,
  - ✓ Brak czasu na refleksję strategiczną.

Koncepcja DMO: Przykład: podział zadań między szczeble DMO w Austrii (Tyrol)

	Szczebel lokalny	Szczebel regionalny
rozwiązanie organizacyjne	Szczebel lokalny – związki turystyczne: planowanie strategiczne, marketing turystyczny, sprzedaż oferty, edukacja turystyczna mieszkańców i PR, wspieranie i koordynacja działań przedsiębiorców, koordynowanie inwestycji turystycznych, organizacja imprez skierowanych dla turystów, prowadzenie lokalnych it, współpraca z innymi związkami i organizacją landową (regionalną).	Szczebel regionalny – spółka prawa publicznego: promocja marki regionalnej, monitoring badawczy, convention bureau, film commission, regionalny portal rezerwacyjny, sprzedaż markowych produktów, prowadzenie systemu certyfikowania oraz rekomendacji.
finansowanie	Poziom lokalny – obowiązkowe składki przedsiębiorców zależne od natężenia funkcji turystycznej regionu, wielkości przedsiębiorstwa i stopnia związania działalności z ruchem turystycznym; Udział w podatku lokalnym; Prowadzenie działalności gospodarczej; Kredyty z banku inwestycyjnego.	Finansowanie publiczne.

- Czego brakuje polskim ROT-LOT?
- ✓ Tworzenie własnych baz danych,
- ✓ Dysponowanie bieżącą, aktualną i syntetyczną wiedzą (publiczną i rynkową) na temat stanu turystyki w obszarze przed innymi instytucjami,
- ✓ Tworzenie własnych mikroprojektów badawczych,
- ✓ Wiedza na temat realnych potrzeb branży,
- ✓ Edukacja na temat swojej roli,
- ✓ Konsekwencja: rób, co należy.

• Nowoczesne technologie zmieniają świat ROT i LOT. Kwestia zakładania lub przekształcenia się w DMC będzie w najbliższej przyszłości tracić na znaczeniu z powodu silnie rozwijającego się pakietyzowania dynamicznego oraz wirtualnego planowania wycieczek przez nabywców. Działania DMO (ROT i LOT) będą skupiały się na ułatwianiu dostępu niż działaniach sprzedażowych.

#### Uczestnicy panelu:

- dr hab. Piotr Zmyślony - prowadzący, Katedra Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
- Michał Bucholc - ekspert, Urząd Gminy w Cerkwini
- Małgorzata Wilk - Grzywna, dyrektor, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego
- Andrzej Kindler - wiceprezes, Polska Izba Turystyki- Szarpie Travel
- Paweł Mierniczak, dyrektor, Małopolska Organizacja Turystyczna
- Jan Mazurczak - prezes, Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna
- Piotr Misztak - prezes, Szczecińska Lokalna Organizacja Turystyczna
- dr Bartłomiej Walas - wiceprezes, Polska Organizacja Turystyczna

**Głos zabierali:** M. Migdał, J. Szegidewicz, R. Skotniczny, M. Hermann

#### Dyskusja, tezy, wnioski:

• **Ewolucja zamiast rewolucji.** Mimo nadal występujących i trudno rozwiązywalnych problemów formalno-prawnych, finansowych i instytucjonalnych funkcjonowania ROT i LOT, nie ma obecnie merytorycznych i instytucjonalnych podstaw do zasadniczej zmiany formuły organizacji turystyki w Polsce,

*Małymi krokami należy dostosowywać się do rzeczywistości i tempa zmian. Trzeba wprowadzać zmiany, ale to nic nie jest złego. Jako LOT potrzebujemy wsparcia, mniej nacisków, własne finansowanie. Często główny problem wiąże się z niedogadywaniem się, stosunkami międzyludzkimi... Dużym niebezpieczeństwem jest całkowite uzależnienie się od finansowania przez gminę czy powiat.*

P. Misztak

*Polskie prawo jest zbyt kazuistyczne, ale ustawa o POT daje możliwość dość szerokiego funkcjonowania ROT i LOT na kilku*

*obszarach i to jej plus. Ustawa data system, ale nie zhierarchizowany. Trzy poziomy nie są od siebie zależne formalnie... Naszą bolączką jest niechęć i nieumiejętność do współpracy... musimy do systemu dopuścić inne organizacje, które nie są klasycznymi LOT-ami chociaż spełniają te funkcje (np. LGD). Ustawa o POT w momencie jej uchwalenia była bardziej dojrzała niż my...*

M. Bucholtz

*Czeka nas być może redefinicja i podział kompetencji pomiędzy szczeblami ... zabrakło nam w systemie biur informacji turystycznej, które nie funkcjonują w systemie ... a zmianę kompetencji wymusi popyt ... partnerami jednostki marketingu terytorialnego powinni być wszyscy beneficjenci lokalni i wtedy możemy mówić, że funkcjonuje DMO .... rozwiązania mogą być bardzo elastyczne pod względem prawnym, dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości.*

B. Walas

*Problem tkwi w stworzeniu przez JST warunków dla funkcjonowania LOT/ROT. System nie funkcjonuje gdzie głównym przeciwnikiem a w zasadzie blokującym jest urząd, którego pracownicy postrzegają LOT, jako zagrożenie dla swojego bytu ... system powinien mieć element motywacyjny rozumiany tak, że UM powinno zależeć na funkcjonowaniu ROT a urzędowi gminy na funkcjonowaniu LOT...*

M. Migdał

*Zdarzają się przypadki, że JST poprzez różne inwestycje konkurują z przedsiębiorcami, wywierają naciski...*

P. Misztak

• **Konieczność wzmocnienia systemu.** Każdy region ma swoją specyfikę działania, tym niemniej konieczne jest bardziej jednoznaczne zdefiniowanie zadań poszczególnych szczebli organizacji turystycznych, aby odpowiadały one ich naturalnie zróżnicowanym rolaom i warunkom działania zaobserwowanym w toku 16-letniej ewolucji systemu POT-ROT-LOT.

*Trzeba usuwać zatory systemu. Bez pewnej ingerencji w ustawę o POT ich się nie usunie. W założeniu było, że POT ma charakter rządowo-samorządowo-biznesowy. Miejmy świadomość, że zmieniono pozycję prezesa, który może w każdej chwili bez konsultacji być odwołany przez Ministra, co wiąże mu ręce do kreatywnych działań. Powinniśmy powoli, nie w sposób rewolucyjny dochodzić do ustawy o promocji turystycznej, bo dlaczego ROTy czy LOTy miałyby być regulowane ustawą o POT, a to jest znacznie szersze pojęcie.*

J. Szegidewicz

• **Przejrzyste zasady członkowskie.** Drogą do wzmocnienia skuteczności ROT i LOT jest sprecyzowanie zasad członkowskich dotyczących wszystkich typów interesariuszy oraz ich wzajemnych relacji. Oddziaływanie niesformalizowanych regulacji jest w tym zakresie nieskuteczne. Kwestie, które należy rozwiązać w najbliższej przyszłości, dotyczą: obowiązkowego członkostwa przedsiębiorstw, obowiązkowego wspierania LOT przez ROT oraz realizacji działań wykraczających poza

obszar funkcjonowania organizacji.

*Ustalić linie demarkacyjne pomiędzy elementami systemu, kto i czym się powinien zajmować i wyeliminować wzajemne oczekiwania na przekazywanie środków finansowych... podstawą jest przedsiębiorca... gdzie on jest w systemie? ... jak go zachęcić, aby chciał współuczestniczyć nie tylko w formie płaconych podatków.*

A. Kindler

*Czy powinniśmy zmieniać system uszczęglowiając relacje członkowskie? np. równoległe albo wzajemne członkowskie, ale czy to trzeba nakazywać ustawą? Czy w tym zakresie należy wzmocnić LOTy, bo przecież ROTy "zakłada" Marszałek a na szczeblu LOT nie ma takiego obowiązku.*

P. Zmysłony

• **Różne kierunki ewolucji.** ROT będą w przyszłości ewoluowały w kierunku agencji marketingu terytorialnego władz regionalnych [kreowanie silnych marek terytorialnych] oraz zarządzania korporacyjnego. LOT będą w przyszłości ewoluowały w kierunku koordynatorów sieciowych (markowych) produktów turystycznych [specjalizacja produktowa] oraz zarządzania społecznościami. Tylko organizacje turystyczne w miastach metropolitalnych będą miały odpowiedni potencjał do funkcjonowania według formuły korporacyjnej oraz tworzenia własnych DMC. Jednym z możliwych kierunków jest podział kompetencji, ale należałoby przeprowadzić symulację skutków takiego kierunku zmian, szansizagrożenia.

*Pojawiły się metropolitarne organizacje turystyczne. Nie wyobrażam sobie wywracania wszystkiego na nowo, tym bardziej, że nie ma nowej propozycji .... Trzeba się zastanowić jak JST mają być reprezentowane w ROT czy LOT...*

J. Mazurczak

*Jesteśmy na początku drogi pomimo 16 lat funkcjonowania systemu. POT przez lata prowadził działania, aby regionalnym władzom pokazać, że istnieje ROT jako podmiot, który winien zająć się promocją turystyczną regionu. W Małopolsce trzeba było 10 lat, aby samorząd województwa „wskazał” ROT jako wykonawcę zadań promocji...*

P. Mierniczak

*DMO jest receptą na coś, na co organizacyjnie nie jesteśmy przygotowani, a to na funkcjonowanie poza strukturą podziału administracyjnego kraju. DMO jest przyszłością, ma być instytucją uznaną lokalnie, tworzoną oddolnie.*

R. Skotniczny

• **Partnerstwo celów.** W dyskusji wskazywano na pewne upolitycznienie działań w strukturach regionalnych lub lokalnych i niski stopień zaangażowania się jak i warunków dla przedsiębiorców.

*Dzisiaj nie możemy mówić o systemie, bo różne ROTy z różnymi celami, niestety w dużej mierze polityczne, gdyż są kreowane*

*przez głównego płatnika (władze lokalne) ... Podejście władz do ROT i LOT często zmienia się wraz ze zmianami politycznymi, a przecież cel jest wspólny ... Największy problem to zaangażowanie się przedsiębiorców. Nie umiemy przekonać partnerów publicznych i prywatnych, aby połączyć środki finansowe i cele.*

A. Kindler

*Czy nie jest błędem, że przy zaangażowaniu się przedsiębiorców to mówimy o ROT? A może szczebel jest niewłaściwy ... może to ma być LOT?*

P. Zmysłony

• *Czy opłata lokalna nie powinna być kumulowana na poziomie LOT, bo może to jest rozwiązanie wręcz koniecznej współpracy JST z przedsiębiorcami, gdyż będą to środki niejako nie w dyspozycji samorządu*

J. Mazurczak

*System polegać ma na tym, aby wszystkich lokalnych, zainteresowanych turystami zebrać i ustalić cele wspólne i wspierać. Na poziomie regionalnym podobnie, ale o innych celach*

A. Kindler

• **Wzajemna edukacja i transfer wiedzy.** Istnieje konieczność wymiany wiedzy, rozwiązań organizacyjnych i finansowych.

*Musimy się edukować, co do roli ROT i LOT. ... jest najwyższy czas na redefinicję roli ROT i LOT, która jest szczególnie. Szczegółowych założeń, które powstały 16 lat temu, które były bardziej dojrzałe niż my byliśmy, gdy je przyjmowaliśmy.*

P. Zmysłony

Powyższe tezy, wnioski należy traktować, jako wstęp do szczegółowej debaty i analiz.



Sesja w ramach Kongresu Turystyki Polskiej  
Świdnica, 13 października 2016 r.

## ZESTAW WNIOSKÓW I ICH ADRESACI

Lp.	wniosek	adresat
1	Wprowadzenie systemowego źródła finansowania promocji turystycznej w postaci lokalnej opłaty turystycznej nie uzależnionej od warunków klimatycznych lub krajobrazowych, lecz od występowania ruchu turystycznego a redystrybuowanej na cele promocji turystycznej.	Minister Sportu i Turystyki, Sejm RP
2	Zwiększenie wydatków państwa na cele promocji turystycznej poprzez zwiększenie budżetu Polskiej Organizacji Turystycznej w części 40 budżetu państwa.	Minister Sportu i Turystyki, Sejm RP
3	Przeprowadzenie analizy możliwości i celowości podziału kompetencji pomiędzy Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi.	Forum ROT LOT-y, POT, MSiT
4	Stworzenie i wdrożenie projektu edukacyjnego dla ROT-LOT-JST z zakresu marketingu 3.0. oraz zarządzania lokalnym produktem turystycznym w oparciu o środki unijne.	Forum ROT, LOT-y partnerstwo POT
5	Rozważenie możliwości i celowości wariantowych algorytmów składek członkowskich w ROT i LOT np. zależnych od natężenia funkcji turystycznej regionu, wielkości przedsiębiorstwa i stopnia związania działalności z ruchem turystycznym, jako narzędzia sieci współpracy ze wszystkimi interesariuszami.	Forum ROT, LOT-y, Konwent Marszałków, Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich, Związek Gmin Wiejskich RP, turystyczny samorząd gospodarczy
6	Analiza możliwości delegacji zadań i środków w zakresie promocji JST na rzecz ROT i LOT.	Forum ROT, LOT-y, Konwent Marszałków, Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich, Związek Gmin Wiejskich RP
7	Rozpatrzenie celowości i możliwości podziału kompetencji w zakresie stosowania narzędzi komunikacji marketingowej pomiędzy POT a ROT i LOT.	POT, Forum ROT, LOTy
8	Popularyzacja koncepcji funkcjonowania ROT i LOT jako DMO dla wzmocnienia turystycznych marek lokalnych opartych o marketing terytorialny.	wszyscy
9	Stworzenie regulacji prawnej w zakresie użytkowania szlaków turystycznych i tzw. „ustawy śniegowej”.	MSiT, Sejm RP
10	Modernizacja Kodeksu Dobrych Praktyk zarządzania promocją i stworzenie formalnej procedury jego aplikacji do praktyki organizacyjnej w systemie.	POT, Forum ROT, LOT, JST, przedsiębiorcy
11	Analiza barier w regulacjach prawnych dotyczących rozwoju turystyki i jej promocji.	MSiT oraz interesariusze gospodarki turystycznej
12	Stworzenie mechanizmów „wciągnięcia” w proces promocji i zarządzania produktem turystycznym na szczeblu regionalnym i lokalnym beneficjentów z branż okołoturystycznych.	JST, ROT, LOT samorząd gospodarczy
13	Kongres zwraca uwagę przedsiębiorcom turystycznym i samorządowi gospodarczemu na konieczność wzmocnienia i przyspieszenia procesów integracyjnych, zarówno w obszarze typu działalności jak i produktu (np. konsorcja marketingowe).	sektor prywatny, samorząd gospodarczy
14	Instytucje publiczne winne wspierać formy kart turystycznych stanowiących formę sieciowania produktów.	POT, Konwent Marszałków, Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich, samorząd gospodarczy
15	Komercjalizacja produktów turystycznych winna uwzględniać w większym zakresie udział przedsiębiorców w ich przygotowaniu i pakietowaniu.	POT, ROT, LOT, sektor prywatny i jego samorząd gospodarczy
16	Wyniki i wnioski Kongresu w obszarze promocji powinny zostać ponownie przeanalizowane przez zainteresowane strony celem uzgodnień dalszych prac wdrożeniowych.	wszyscy poprzez powołane grupy robocze



**Raport Pokongresowy z bloku tematycznego  
„Samorząd Gospodarczy – Rola i Zadania  
w Rozwoju Turystyki”**

Stanisław Piśko

**ISESJA 9 i 10**

2.1. Przebieg obrad

Obrady na wymieniony temat odbywały się w dwóch sesjach 9 i 10. Tematem obrad sesji 9 była „Rola Samorządu Gospodarczego w Warunkach Gospodarki Rynkowej” a moderatorem jej obrad był Stanisław Piśko reprezentujący Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki. Moderatorem obrad sesji 10 był Włodzimierz Banasik reprezentujący Wyższą Szkołę Turystyki i Języków Obcych w Warszawie, a jej tematem były „Możliwości Przekazywania Zadań Rządu lub Samorządu Terytorialnego z Obszaru Turystyki, Samorządom Turystycznym. Na obrady w obu sesjach składały się prezentacje i referaty wprowadzające oraz dyskusja panelowa i wystąpienia uczestników Kongresu.

Na Sesji 9 wygłoszono następujące referaty:

1. Wprowadzenia na temat roli samorządu turystycznego, ze szczególnym uwzględnieniem samorządu gospodarczego, w formie prezentacji multimedialnej dokonał Stanisław Piśko
2. Prezentacji multimedialnej na temat „Zasad funkcjonowania Izby Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej” dokonała Anna Jędrocha reprezentująca Izbę Turystyki RP i Krakowską Izbę Turystyki
3. Prezentacji multimedialnej na temat roli samorządu gospodarczego w turystyce na przykładzie Izby Turystyki Hotelarstwa Polskiego dokonał Julian Bystrzanowski reprezentujący tą Izbę oraz Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki
4. Prezentację na temat turystyczny samorząd gospodarczy w wybranych krajach Unii Europejskiej w formie multimedialnej przedstawił Stanisław Piśko

Po dokonanych prezentacjach w dyskusji panelowej udział wzięli; Anna Jędrocha, Julian Bystrzanowski, Sebastian Nasiłowski (reprezentujący Polską Izbę Turystyki i Tourist Polska), Stanisław Piśko oraz Piotr Wiktoro (reprezentujący Polską Izbę Turystyki Młodzieżowej).

Natomiast na sesji 10 wygłoszono referaty:

1. Wprowadzenie do tematyki możliwości przekazywania zadań rządu lub samorządu terytorialnego z obszaru turystyki, turystycznym samorządom gospodarczym oraz prezentacji multimedialnej pt. „Wydzielanie zadań samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym w Polsce na tle rozwiązań w innych krajach” dokonał Włodzimierz Banasik w oparciu o opracowanie przygotowane wspólnie z Jackiem Borzyszkowskim z Politechniki Koszalińskiej
2. Referat pt. „Faktyczne i pożądane formy współpracy organów władzy publicznej i samorządu gospodarczego” wygłosił Waldemar Błaszczuk (reprezentujący Stowarzyszenie

Ekspertów Turystyki) w oparciu o prezentację multimedialną przygotowaną wspólnie ze Zbigniewem Kowalem (reprezentującym Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki i Global Congress Sp. z o.o.)

Po dokonanych prezentacjach w dyskusji panelowej udział wzięli; Włodzimierz Banasik, Waldemar Błaszczuk, Aleksander Giertler (reprezentujący Izbę Turystyki RP), Sebastian Nasiłowski, Andrzej Porawski (reprezentujący Związek Miast Polskich), Jacek Ruszkowski (reprezentujący Izbę Turystyki RP).

Godne odnotowania i podkreślenia są zagadnienia i problemy zawarte w prezentacjach. Stanowiły one istotny wkład w dyskusję kongresową a wiele z nich może być także punktem wyjścia do dalszego rozwiązywania problemów w polskiej turystyce.

W prezentacji „Rola samorządu gospodarczego w warunkach gospodarki rynkowej” zwrócono uwagę na następujące problemy i zagadnienia:

- Pojęcie samorządu gospodarczego i zawodowego oraz rodzaje samorządu w turystyce;
- Istotę działalności i warunków istnienia oraz rozwoju samorządu;
- Obligatoryjne i dobrowolne koncepcje działalności samorządu gospodarczego;
- Rolę i zadania samorządu w warunkach gospodarki rynkowej;
- Pojęcie i zadania sektora publicznego w demokracji rynkowej;
- Znaczenie i cel dialogu samorządu (reprezentującego przedsiębiorców i sektor prywatny) i sektora publicznego;
- Rola i zadania sektorów publicznego i prywatnego w turystyce;
- Podstawy współpracy sektorów samorządowo-prywatnego i publicznego w turystyce;
- Ekonomiczne efekty i cel współpracy obu sektorów;
- Uwarunkowania i mankamenty w działalności samorządu turystycznego w Polsce;
- Rodzaje organizacji turystycznego samorządu w Polsce oraz podstawy prawne ich działalności.

Przedmiotem prezentacji „Zasady funkcjonowania Izby Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej- studium przypadku” były takie zagadnienia jak:

- Członkowie i organy (władze) Izby;
- Główne funkcje samorządu gospodarczego oraz artykułowanie potrzeby biur podróży wyrażone w badaniach POT przed Kongresem w Świdnicy;
- Zadania Regionalnych Izb Turystyki tworzących ITRP;
- Główne działania ITRP służące promowaniu dobrych praktyk i jakości usług wśród członków Izby;
- Główne obszary działalności edukacyjnej na rzecz członków;
- Istotne działania Izby na arenie ogólnopolskiej;
- Ważne imprezy targowe organizowane przez ITRP i Izby Regionalne;
- Działalność Izby z zakresu komunikacji wewnętrznej.

W prezentacji „Studium przypadku IGHP, rola samorządu gospodarczego w turystyce” wskazano i omówiono:

- Skalę działalności branży hotelowej w Polsce;
- Zadania Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego i jej członków;
- Przykłady skutecznych działań Izby;
- Miejsce i role IGHP w Konfederacji Krajowych Stowarzyszeń Hoteli i Restauracji w Unii Europejskiej - HOTREC oraz działania Izby na europejskim rynku hotelarskim;
- Działania na rzecz integracji branży hotelarskiej w Polsce.

Na prezentację „Turystyczny samorząd gospodarczy w wybranych krajach Unii Europejskiej – studium przypadku” złożono się omówienie istotnych rozwiązań statutowych i organizacyjnych w działalności Narodowego Związku Biur Podróży – SNAV we Francji oraz Włoskiej Federacji Związków Przedsiębiorstw Podróży i Turystyki – FIAVET. Na prezentację w szczególności złożono się takie zagadnienia jak:

- Data i cel powstania oraz zadania statutowe każdej z organizacji;
- Charakter organizacji, istotne różnice i związki pomiędzy nimi a także podobieństwa do odpowiednich organizacji w Polsce;
- Rodzaje członkostwa i tryb jego uzyskiwania;
- Ogólnokrajowe struktury organizacyjne;
- Branżowe struktury organizacyjne – oddziały branżowe;
- Organa organizacji, ich struktura oraz sposób wyboru władz i ich kadencja;
- Rodzaj, rola i zadania organów honorowych każdej z organizacji;

W prezentacji „Wydzielanie zadań samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym w Polsce na tle rozwiązań w innych krajach” ujęto i omówiono następujące zagadnienia:

- Zadania ze sfery turystyki samorządu terytorialnego, administracji rządowej oraz narodowych organizacji turystycznych;
- Definicja i zadania organizacji zarządzających miejscami docelowymi (miejscami recepcji turystów) – Destination Management Organizations – DMO;
- Znaczenie i działania DMO w wybranych krajach Europy;
- Główne obszary działania DMO z zakresu marketingu i strategii wspierania przedsiębiorców;
- Analizę działalności DMO w latach 2013-2014 w oparciu o badania przeprowadzone w 186 wybranych organizacjach w Europie;
- Główne cele działalności DMO w wybranych krajach (Niemcy, Irlandia Północna, Chorwacja, Czechy);
- Główne prognozowane trendy i czynniki rozwoju DMO;
- Kierunki rozwoju DMO na przykładzie „London Partners”.

Ostatnia przedstawiona w omawianym bloku tematycznym prezentacja pt. „Faktyczne i pożądane formy współpracy organów władzy publicznej i samorządu gospodarczego” obejmowała:

- Analizę systemową oraz ocenę dotychczasowych form i metod współpracy pomiędzy sektorem publicznym i samorządem gospodarczym w Polsce wraz z wykazem podmiotów objętych tą analizą.

- Wykaz i charakterystykę wyróżniających się modeli tej współpracy w Polsce.
- Cele współpracy publiczno–prywatnej i jej długofalowe cele i korzyści dla obydwu sektorów.
- Pożądane kryteria i zasady współpracy pomiędzy sektorem publicznym i samorządowo–prywatnym.
- Rekomendowane modele współpracy.

## 2.2 Istotne zagadnienia i problemy obrad, rekomendacje i postulaty

Zgodnie z przyjętym założeniem problematyka obrad sesji 9 i 10 wzajemnie się uzupełniały, składając się na logiczną całość odpowiadającą tematowi omawianego bloku. Jednym z problemów artykułowanych w prezentacjach i dyskusji była rola i zadania samorządu turystycznego a w szczególności jego znaczenie dla:

- kreowania zmian i inspirowania działań prowadzonych przez członków,
- identyfikowania, wypracowywania i uzgadniania stanowisk,
- reprezentowania i integrowania członków,
- przekazywania wiedzy i informacji,
- prowadzenia dialogu z sektorem publicznym.

W wielu wypowiedziach i dyskusji zwracano uwagę na wspólne cele i zadania samorządu turystycznego i sektora publicznego oraz na naturalną wynikającą stąd konieczność współpracy. Przy czym za rekomendowany model współpracy uznano kooperację. Zgodnie z tym modelem „każdy z sektorów posiada własne cele, ale istnieje zgoda co do celów wspólnych tak w zakresie polityki jak i sposobów działania. Oba sektory mają podobną wizję rozwoju turystyki oraz mają świadomość potrzeby współpracy”. Dobra współpraca obu tych sektorów może przy tym sprzyjać przekazywaniu zadań ze sfery administracji państwowej samorządowi turystycznemu.

Podkreślano, iż skłonność i zdolność sektora publicznego do realizacji postulatów samorządu ma istotny wpływ na kreowanie pozycji samorządu – bowiem wyznacza skalę i stopień jego skuteczności.

Zwrócono też uwagę na mankamenty w działalności samorządu turystycznego takie jak:

- rozdrobnienie organizacyjne,
- niereprezentatywność, bowiem należy do niego tylko znikomy procent przedsiębiorców,
- zbyt mały potencjał ekonomiczny i organizacyjny nie sprzyjający podejmowaniu istotnych,
- zadań, których ranga kreowała by rangę danej organizacji,
- nieliczenie się organów władzy publicznej z opinią samorządu, bądź niezaciąganie tej opinii - często nawet wbrew wymogom prawa,
- częste tylko deklaratywne zobowiązanie się organów władzy publicznej do realizacji,
- postulatów samorządu,
- wykorzystywanie różnic w poglądach rozdrobnionego samorządu do niezataławiania spraw przez sektor publiczny,

- brak przekazywania przez kolejne rządy izbom gospodarczym zadań z zakresu administracji państwowej wbrew możliwościom wynikającym z przepisów ustawy o izbach gospodarczych.

W wypowiedziach podkreślono także pozytywną rolę Regionalnych Organizacji Turystycznych i Lokalnych Organizacji Turystycznych (ROT i LOT) w tworzeniu warunków i kształtowaniu współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym w turystyce. Postulowano przy tym by przy tworzeniu tych organizacji w większym stopniu uwzględniać jednolitość obszarów występowania walorów i atrakcji turystycznych a nie tylko podział administracyjny. Zakres działalności zdaniem uczestników winien niezależnie od działalności z zakresu promocji i informacji turystycznej uwzględniać tworzenie idei produktów oraz prowadzenie działań informacyjnych i inspirujących wspierających działalność przedsiębiorców. Przy czym uznawano równocześnie, iż nie wszystkie formy działalności prowadzone przez podobne organizacje w innych krajach mogą być przenoszone na polski rynek ze względu na nie akceptowalność przez polskich przedsiębiorców ewentualnych działań konkurencyjnych podejmowanych przez ROT-y lub LOT-y.

Uczestników obrad zapoznano z kierunkami i formami działalności ITRP, IGHP oraz przykładami rozwiązań statutowych i organizacyjnych w SNAV i FIAVET co może sprzyjać przenoszeniu dobrych rozwiązań na własny obszar działalności a tym samym przyspieszać rozwój i udoskonalać własną działalność. Uczestników zapoznano także z przykładami przejmowania zadań ze sfery publicznej przez organizacje samorządu turystycznego w innych krajach Europy.

Przedmiotem dyskusji była również możliwość wprowadzenia przynależności obligacyjnej przedsiębiorców do organizacji samorządu gospodarczego. Za plus takiego rozwiązania uznano konieczność ponoszenia przez wszystkich przedsiębiorców obciążeń z tytułu realizacji zadań samorządu służących zazwyczaj wszystkim. Podkreślić jednak należy, iż ze względu na brak pilnej potrzeby wypracowania stanowiska w tej sprawie nie prowadzono pogłębionej dyskusji na ten temat.

W oparciu o przebieg obrad na Kongresie Turystyki Polskiej w Świdnicy w bloku tematycznym Samorząd gospodarczy – rola i zadania w rozwoju turystyki za najważniejsze zadania na najbliższy okres można uznać:

- I. Wzmocnienie ekonomiczne i organizacyjne samorządu turystycznego w Polsce. Cel ten można osiągnąć poprzez znalezienie przez organizacje samorządowe dochodowych źródeł finansowania i / lub wzrost liczby członków. Wzrost liczby członków może być następstwem łączenia się organizacji lub wzrostu ich stanu zorganizowania z innych tytułów.
- II. Poprawę współpracy sektora publicznego i samorządowo-prywatnego w Polsce przy uwzględnieniu i poszanowaniu wzajemnych zadań i celów.
- III. Wzbogacanie form i zakresu działania organizacji samorządu turystycznego przy wykorzystaniu wzajemnych doświadczeń

oraz doświadczeń podobnych organizacji zagranicą.

Wnioski oraz przestania wynikające z obrad Kongresu Turystyki Polskiej w Świdnicy winny i mogą stanowić inspirację do działalności głównych uczestników sfery turystyki w Polsce.

## II sesja 19 pt. „Organizacja transportu turystycznego, współpraca przewoźnik turystyczny - touroperator”

### 2.1 Przebieg obrad

Moderatorem obrad sesji na temat organizacji transportu turystycznego był Rafał Marek reprezentujący Izbę Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej. Na przebieg obrad składały się referaty wprowadzające w formie prezentacji multimedialnych oraz dyskusja panelowa i dyskusja uczestników Kongresu.

Na sesji 19 wygłoszono następujące referaty:

1. „Organizacja turystycznego transportu drogowego”, który wygłosił Rafał Marek.
2. „Dylematy organizacyjne zintegrowanych działań w obsłudze ruchu turystycznego na linii biuro podróży, przewoźnik, pilot, kierowca”, który zaprezentował Krzysztof Borkowski reprezentujący Akademię Wychowania Fizycznego w Krakowie i Wyższą Szkołę Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej.

Po dokonanych prezentacjach w dyskusji panelowej udział wzięli; Krzysztof Borkowski, Rafał Marek, Jerzy Michalak (Członek Zarządu Województwa Dolnośląskiego) i Sebastian Nasiłowski (Polska Izba Turystyki i Tourist Polska).

Prezentacja „Organizacja turystycznego transportu drogowego” obejmowała następującą problematykę:

- Role i znaczenie transportu w turystyce w tym transportu autokarowego;
- Rodzaje i podział transportu autokarowego;
- Podstawowe normy prawne regulujące wykonywanie transportu drogowego;
- Wskazanie głównych przewoźnicy autokarowych na polskim rynku turystycznym
- Wyniki kontroli autokarów turystycznych w latach 2015-2016 dokonanych przez organy transportu;
- Podstawowe wymagane wyposażenie autokarów turystycznych i podstawowa dokumentacja niezbędna przy świadczeniu usług przewozu turystów;
- Organy państwa upoważnione do kontroli transportu autokarowego, ich kompetencje w tym zakresie i przedmiot kontroli;
- Sankcje i kary nakładane przez Inspekcję Transportu Drogowego;
- Główne przyczyny kar nakładanych na przewoźników autokarowych;
- Pożądane i wskazane warunki świadczenia usług turystycznego transportu autokarowego;
- Planowanie, organizacja i obsługa imprez turystycznych;
- Zagadnienia prawne mające wpływ na wykonywanie usług turystycznego transportu autokarowego;

- Propozycje wniosków, tez i pytań do dyskusji.

Na prezentację „Dylematy organizacyjne zintegrowanych działań w obsłudze ruchu turystycznego na linii biuro podróży, przewoźnik, pilot, kierowca” składały się następujące zagadnienia:

- Zakres i przedmiot współpracy biura podróży, przewoźnika, pilota i kierowcy przy świadczeniu usług turystycznego transportu autokarowego;
- Zależności i obowiązki pilota i kierowcy wobec swoich pracodawców, turystów oraz norm prawnych i zwyczajowych;
- Wpływ umocowania organizacyjnego i prawnego pilota i kierowcy na ich możliwe postępowanie;
- Regulacje prawne i umowne związane z wykonywaniem obowiązków przez kierowcę i pilota wycieczki.

## 2.2 Tezy i wnioski z obrad

Po prezentacjach i dyskusji, której tematyka dotyczyła nie tylko turystycznego transportu autokarowego, ale i wielu innych zagadnień związanych z organizacją turystyki sformułowano następujące tezy i wnioski:

1. Mając na uwadze regulacje i sankcje prawne oraz bezpieczeństwo turystów, przekazywanie im informacji o; normach czasu prowadzenia autokaru przez kierowców, obowiązkowych przerwach w czasie jazdy, obligatoryjnym

odpoczynku dobowym i tygodniowym - należy uznać za istotną obowiązkową informację, która powinna być przekazywana uczestnikom każdej imprezy obsługiwanej przez transport autokarowy. Wymóg ten powinien wynikać także z regulacji prawnych dotyczących obsługi ruchu turystycznego. Upowszechnienie tej zasady pozwoli na wyeliminowanie napięć i nieporozumień w czasie realizacji imprez turystycznych pomiędzy ich uczestnikami a kierowcami i pilotami wynikających z niezajomości wymogów prawa.

2. Należy propagować i promować dobre wzorce i standardy wykonywania usług turystycznego transportu autokarowego ze szczególnym uwzględnieniem działań sprzyjających wzrostowi bezpieczeństwa w obsłudze ruchu turystycznego.

3. Działające w turystyce organizacje i przedsiębiorcy świadczący usługi turystycznego transportu autokarowego powinni dążyć do wypracowania katalogu „dobrych praktyk” sprzyjającego podnoszeniu standardu usług transportowych i wzrostowi zaufania u potencjalnych klientów.

4. Za ważną sprawę należy uznać tworzenie infrastruktury turystyczno-transportowej oraz dostosowywanie istniejącej do potrzeb obsługi autokarów turystycznych.

5. Należy stworzyć lub wykreować ośrodki edukacyjne na poziomie szkolnictwa średniego i wyższego kształtujące kadre dla przewoźników turystycznych.

6. Za ważną i pilną potrzebę uznano prowadzenie wszelkich działań sprzyjających poprawie wizerunku turystycznego transportu autokarowego.



Otwarcie Kongresu Turystyki Polskiej  
Świdnica 12 października 2016 r.

## Rozwój turystyki w Polsce w perspektywie 2030

dr hab. Magdalena Kachniewska

### Wprowadzenie

Współczesna rzeczywistość gospodarcza, charakteryzuje się ciągłymi zmianami i nietrwałością norm, rozwiązań, stylów życia i związanych z tym ludzkich potrzeb. Każda zmiana otoczenia wywiera wpływ na popyt turystyczny i rozwiązania po stronie podaży. Modele biznesu, które sprawdzały się 15-20 lat temu, dzisiaj z coraz większym trudem utrzymują się na rynku. W ich miejsce powstają nowe propozycje rynkowe stanowiące odpowiedź na oczekiwania nabywców lub aktywnie kształtujące nowe potrzeby i sposoby ich zaspokajania. Niektóre zmiany silnie wpływają na efektywność ekonomiczną istniejących przedsiębiorstw, obniżając ją do poziomu zagrażającego przetrwaniu przedsiębiorstwa.

Formułując założenia rozwoju turystyki uwzględnić należy co najmniej perspektywę średniookresową. Okres 15 lat wydaje się na tyle długi, że pozwala na tworzenie rozsądnych planów biznesowych, a jednocześnie umożliwia analizę dynamicznych zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw. Zintegrowana analiza otoczenia ogólnego (makrootoczenia) zazwyczaj uwzględnia trzy jego obszary: sferę naturalną (otoczenie biologiczne i geofizyczne), sferę sztuczną (otoczenie techniczne i technologiczne) oraz sferę społeczną (otoczenie ekonomiczne, socjokulturowe, polityczne i prawne).

Uwarunkowania polityczno-prawne (krajowe i ponadnarodowe) stanowią przedmiot dyskusji co najmniej dwóch innych bloków tematycznych Kongresu, dlatego w ramach bloku „Rozwój turystyki w Polsce w perspektywie 2030” podjęto przede wszystkim wątki dotyczące uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych w świetle trendów społeczno-demograficznych i zmian otoczenia technologicznego. Na tej podstawie sformułowano obserwacje dotyczące perspektyw rozwoju rynku turystycznego oraz postulaty, których realizacja umożliwi wzmocnienie innowacyjności branży turystycznej, zwiększy jej elastyczność i zdolność reagowania na zmiany otoczenia.

Dyskusję na ten temat podzielono na cztery obszary. Pierwszy z nich dotyczył **wpływu zmian w otoczeniu przedsiębiorstw na uwarunkowania ich konkurencyjności**. Wprowadzenie do sesji opracowała prof. Magdalena Kachniewska (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), dokonując analizy takich zagadnień, jak uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych, płynność ich form organizacyjnych, zanikanie granic przedsiębiorstw i branż, pojawianie się nowych podmiotów obsługi ruchu turystycznego oraz oczekiwań nabywców w zakresie poprawy atrakcyjności i dostępności oferty turystycznej, uwzględniających wzrost biegłości informatycznej i samodzielności nabywców.

Druga sesja poświęcona została **trendom w zachowaniach turystów**, które będą miały kluczowe znaczenie dla tworzenia strategii biznesu. Wprowadzenie do sesji opracowała

prof. Teresa Skalska (Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji). Podkreśliła w swoim wystąpieniu zróżnicowanie i nietrwałość zachowań konsumpcyjnych, różnorodne formy odpowiedzialności za zrównoważony rozwój, w tym zjawiska dekonsumpcji i współdzielenia, które nie pozostają bez wpływu na gospodarkę turystyczną. Przedmiotem dyskusji były też zjawiska społeczno-demograficzne (w tym atomizacja i starzenie się społeczeństwa, nowy model życia pokolenia Y, zmiany struktury etnicznej, pojawianie się rozmaitych grup zagrożonych wykluczeniem), których istnienie zwiększa zapotrzebowanie na nowe usługi czasu wolnego oraz nowe formy ich świadczenia.

Sesja trzecia poświęcona była **kierunkom rozwoju podaży turystycznej**. Dyr. Teresa Buczak (Polska Organizacja Turystyczna) uwzględniła w swoim wprowadzeniu zjawisko pojawiania się nowych podmiotów, świadczących usługi turystyczne, których istnienie zmienia strukturę rynku i wywiera realny wpływ na sposób działania dotychczasowych podmiotów podaży turystycznej. Ponadto przedstawiła najważniejsze obserwacje dotyczące postępującej rewolucji technologicznej, która nie stanowi wyłącznie zagrożenia dla branży, a z perspektywy nabywców postrzegana jest nawet jako wyraz lepszego zrozumienia ich potrzeb. Wskazała też rolę kooperacji (współpracy podmiotów konkurujących) i tworzenia produktów sieciowych w turystyce oraz znaczenia współpracy międzyresortowej dla rozwoju turystyki w Polsce.

Ostatnia sesja poświęcona została możliwym **formom wsparcia innowacyjności branży turystycznej**. Prof. Ewa Dziędzic (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) wskazała kilka obszarów wzmocnienia innowacyjności w turystyce, wśród nich nowe formy współpracy, dostęp do wiedzy i ustawicznego kształcenia się (szkolenia, platformy wymiany wiedzy), wsparcie technologiczne branży turystycznej, wsparcie prawne i biznesowe projektów turystycznych, wspieranie nowych idei i innowacyjnych produktów turystycznych a także – często niedocenianą w tym aspekcie – presję oczekiwań usługobiorców i wpływ nowych trendów konsumenckich.

### 4.1. Wpływ otoczenia na uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych

#### 4.1.1. Podmioty konkurujące na rynku turystycznym

Globalna konkurencja na rynku turystycznym dotyczy:

- przedsiębiorstw poszczególnych państw,
- korporacji transnarodowych (największych graczy na rynku turystycznym),
- miejscowości/regionów turystycznych, których konkurencyjność nie jest prostą sumą konkurencyjności przedsiębiorców działających na danym obszarze.

Wśród podmiotów konkurujących na rynku turystycznym wskazać można **podmioty zorganizowane administracyjnie** (np. miasta i miejscowości) i **słabo ustrukturyzowane** (regiony turystyczne, turystyczne produkty sieciowe). Rywalizacja

dotyczy również podmiotów spoza rynku turystycznego, które skutecznie konkurują z podmiotami turystycznymi o zasoby czasowe i finansowe współczesnych nabywców (centra rozrywki, galerie handlowe, inne produkty i usługi, których poszukują gospodarstwa domowe).

Tę skomplikowaną strukturę relacji konkurencyjnych na rynku turystycznym według Teresy Skalskiej (Stowarzyszenie na Rzecz Badań, Rozwoju i Promocji Turystyki, Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji) i Teresy Buczak (POT) pogłębia z jednej strony stale postępująca globalizacja, a z drugiej atomizacja<sup>1</sup> rynku turystycznego. Olbrzymiej liczbie mikro-, małych i średnich podmiotów turystycznych, towarzyszy istnienie wielkich graczy (korporacji), które mają zdolność wywierania wpływu na rynek i tylko dzięki istnieniu zatomizowanej podaży nie są w stanie kontrolować cen na rynku. Jest to stan chwiejnej równowagi, który zdaniem uczestników dyskusji należy pielegnować zarówno ze względu na tworzone w ten sposób zasoby miejsc pracy i aktywizację ekonomiczną mieszkańców poszczególnych regionów Polski, jak i przez wzgląd na szczególny charakter oferty turystycznej Polski, która powinna zmierzać w kierunku tworzenia lokalnych, „butikowych” ofert, dostosowanych do współczesnych trendów spędzania czasu, wypoczynku i stylów życia.

#### 4.1.2. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji

Magdalena Kachniewska (SGH) podkreślała, że globalizacja i pojawianie się kolejnych, nowych obszarów recepcji turystycznej<sup>2</sup>, których rozwój wspierany jest przez wielkie nakłady inwestycyjne korporacji, utrudniają rozwój niszowych ofert turystycznych mniej znanych regionów. Korporacje są gwarantami sukcesu nowo powstających enklaw turystycznych, m.in. dzięki posiadanym kompetencjom w zakresie marketingu międzynarodowego. Jak zauważył Marcin Papiernik (Izba Turystyki RP), perspektywy rozwoju polskich regionów pozostają domeną działalności małych i średnich przedsiębiorców, władz lokalnych i organizacji turystycznych – zazwyczaj niewystarczająco wyposażonych w kapitał, znajomość prawa, wiedzę biznesową i zdolności organizacyjne. Tymczasem wszystkie przejawy globalizacji sektora turystycznego wskazują, jak wielkie znaczenie w ciągu kolejnych lat będą miały kwestie doskonałej organizacji, zdolności operacyjnej, finansowania rozwoju, innowacyjności i zdolności reagowania na zmiany. Wśród tych zjawisk wyróżniono się:

- narastanie globalnej konkurencji między podmiotami gospodarczymi, niezależnie od ich struktury, wielkości i lokalizacji,
- tendencja przedsiębiorstw turystycznych do łączenia kapitałów (fuzje i aliansy strategiczne, także międzysektorowe, np. towarzystw lotniczych, hoteli i touroperatorów),
- funkcjonowanie globalnych sieci franczyzowych
- standaryzacja oferty przedsiębiorstw turystycznych

<sup>1</sup> Atomizacja rynku oznacza istnienie dużej ilości, niezależnych od siebie producentów/usługodawców i kupujących. Udział każdego z nich w całkowitej sprzedaży i zakupach jest tak mały, że nie mają możliwości wpływu na wielkość rynkowego popytu i podaży, a co za tym idzie - na poziom rynkowej ceny towaru.

<sup>2</sup> Nowe obszary turystyczne i enklawy turystyczne są tworzone przez korporacje transnarodowe, często całkowicie odizolowane od otoczenia pod względem organizacyjnym, formalno-prawnym, gospodarczym i społecznym, co zapewnia łatwość zarządzania takim obszarem, który funkcjonuje w zasadzie jak zamknięte przedsiębiorstwo.

- wirtualizacja podmiotów turystycznych i budowanie organizacji sieciowych.

Przedsiębiorcy uczestniczący w dyskusjach bloku IV Kongresu reprezentowali bardzo różnorodne formy konsolidacji i współpracy: w tym formy integracji pionowej i produktów sieciowych (np. Kopalnia Złota w Złotym Stoku reprezentowana przez Elżbietę Szumską, Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia reprezentowane przez Annę Żabską), ale także integracji poziomej (np. sieci franczyzowe Accor reprezentowane przez Ireneusza Węglowskiego, marka HPR reprezentowana przez Violetę Hamerską, marka PPH reprezentowana przez Krzysztofa Jędrochę) oraz struktury współpracy takie jak organizacje turystyczne (regionalne i lokalne) i izby gospodarcze. Pomimo istnienia tych instytucji uczestnicy dyskusji zaznaczali, że tradycyjne (głównie europejskie, w tym polskie) obszary turystyczne i działające w ich obrębie przedsiębiorstwa nie zawsze radzą sobie z nowymi wyzwaniami, nie potrafią organizować działalności na szeroką skalę ani zadbać o właściwy (globalny) zakres promocji i poziom konkurencyjności.

Teresa Buczak (POT) i Anna Żabska (Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia) wskazywały, że niski poziom integracji i specjalizacji regionów a także niedostateczny stopień współpracy między samymi przedsiębiorcami oraz między firmami i administracją lokalną, prowadzą w konsekwencji do spadku obrotów i udziału w rynku. Magdalena Kachniewska (SGH) podkreślała, że „stare” obszary koncentracji ruchu turystycznego i obecne w nich przedsiębiorstwa nie zawsze potrafią wykorzystać szanse, jakie tworzy globalizacja: pozyskanie nowych konsumentów i zaspokajanie nowych rodzajów potrzeb turystycznych.

Violetta Hamerska (Hotel Przyjazny Rodzinie) wskazała jednak przykłady współpracy sieciowej obiektów hotelowych i innych przedsiębiorców. Z jej doświadczeń wynikają budujące wnioski dotyczące perspektyw promocji regionów i kraju we współpracy z takimi potentatami rynku jak PKP Intercity czy PLL LOT. Dzięki istnieniu sieci hoteli HPR, pozornie mali gracze rynkowi stali się partnerami dla dużych firm państwowych, a rozpoznanie trendów, na jakich bazuje rozwój marki HPR, w najbliższych latach wywoła według Hamerskiej istotne zmiany w ofercie PKP (specjalnie zaprojektowane wagony dla rodzin, z dziećmi, pasażerów ze zwierzętami czy turystyki hobbyistycznej). Konkurujący między sobą hotelarze potrafią podjąć współpracę (w ramach sieci HPR), dzięki czemu osiągają zmiany rynkowe, których nie była w stanie zapewnić żadna agenda rządowa, a nawet izby hotelarskie działające w Polsce. Niewątpliwą przeszkodą, która ostabia tempo tych zmian, jest wg Hamerskiej ciągle jeszcze niski poziom zaufania przedsiębiorców względem innych podmiotów rynkowych i władz (lokalnych i centralnych). Utrudnia to realizację dużych projektów, w których trudno jest ocenić nakłady poszczególnych podmiotów, a w efekcie ich przyszły udział w korzyściach.

Z dużym optymizmem o współpracy sieciowej wypowiedziała się także Elżbieta Szumską (Kopalnia Złota w Złotym Stoku), która wraz z innymi podmiotami zrzeszonymi w Stowarzyszeniu Tury-

styczna Trzynastka (m.in. Kopalnia Węgla w Nowej Rudzie, Muzeum Zabawek w Kudowie, Srebrna Góra) osiąga korzyści skali (co najmniej w obszarze działań marketingowych i wsparcia prawnego) niedostępne pojedynczym małym przedsiębiorstwom.

Globalizacja sprzyja narastaniu bezpośredniej rywalizacji przedsiębiorstw lokalnych i firm ponadnarodowych, a grono potencjalnych konkurentów rozrasta się wraz z dostępem kolejnych obszarów globu do światowego systemu informacji. Przedmiotem rywalizacji są nie tylko rynki zbytu (nowi nabywcy), ale także rynki pracy i dostęp do atrakcyjnych regionów turystycznych (w sytuacji, gdy kluczowe znaczenie ma lokalizacja przedsiębiorstwa). Korzyści skali – nieodstępne małym i średnim przedsiębiorstwom – są źródłem przewagi kosztowej korporacji, która rzutuje na wszystkie pozostałe obszary konkurowania: dostęp do nowoczesnych technologii, efektywność ich zastosowania, szybszy zwrot z inwestycji, poprawa zdolności organizacyjnych i operacyjnych, możliwości finansowania działań w zakresie doskonalenia zasobów pracy, jakości obsługi i wyposażenia obiektów, dostęp do informacji i kompetencje marketingowe – w tym prowadzenie badań rynkowych oraz obsługa i analiza baz danych.

Do słabych stron małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) należy zaliczyć brak dostępu do kapitału, niezajomość zasad korzystania z funduszy strukturalnych, brak strategii rozwoju firmy, doświadczenia i niski poziom wiedzy prawnej i ekono-

micznej przedsiębiorców, rozproszenie i izolację. Europejskie MSP stają w obliczu zagrożeń, których źródłem jest także polityka UE (nadmierne regulacje prawne, wprowadzenie nowych standardów jakości i nowe, zbiurokratyzowane procedury).

W dyskusji panelowej podniesiono wątek korzyści podmiotów z przynależności do samorządów gospodarczych, ponieważ dla wielu z nich wspólne działania stanowią jedyną przeciwwagę dla aktywności ekonomicznej korporacji. Ireneusz Węglowski (IGHP) podkreślał, że członkowie izb gospodarczych powinni dążyć do identyfikacji potrzeb szkoleniowych, organizacyjnych, prawnych i konsultingowych, które chcieliby realizować wspólnie, sugerując władzom izb, jakiego rodzaju wsparcie jest im najbardziej potrzebne. Podał też wymierny przykład korzyści z działalności samorządu gospodarczego: porozumienia, jakie Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego zawiera z gestorami praw autorskich (audiowizualne opłaty licencyjne, opłaty z tytułu prawa nadawczego itp.) w celu ograniczenia chaotycznego i nieuzasadnionego wzrostu opłat, które dotyczą przecież całego hotelarstwa, a z którymi efektywnie walczą jedynie członkowie Izby. Podkreślił przy tym, że liczba pokoi hoteli należących do Izby wynosi zaledwie 30 tys. względem całkowitej liczby pokoi hotelowych w Polsce sięgającej ok. 125 tys., co pokazuje, że znikoma liczba gestorów bazy hotelarskiej ponosi koszty działalności Izby, choć z wyników jej prac korzystają wszyscy hotelarze.

**Tablica 1: Uwarunkowania niskiej konkurencyjności MSP turystycznych**

Uwarunkowania zewnętrzne	Uwarunkowania wewnętrzne
Nieprzewidywalna sytuacja rynkowa (sytuacja ekonomiczna, kurs wymiany walut, relacje cenowe, trendy w zakresie sposobów spędzania czasu, preferencje i wymagania).	Nieefektywne sposoby zarządzania. Brak nowoczesnych systemów zarządzania. Brak „podejścia menedżerskiego”.
Różnice w ścieżkach rozwoju „starych” i „nowych” obszarów turystycznych.	Nieumiejętność wykorzystywania okazji rynkowych. Brak nowoczesnej strategii rozwoju, umiejętności pozycjonowania firm i produktów, internacjonalizacji działalności itp.
Dynamika rozwoju gospodarki krajowej (wzrost produktywności pozostałych rodzajów działalności gospodarczej, wzrost kosztów).	Problemy związane z kwestią dziedziczenia przedsiębiorstw (kontynuacji działalności w kolejnych pokoleniach).
Rozwój różnych rodzajów działalności substytucyjnych względem turystyki (transport, kultura, handel, rekreacja, agrobiznes itd.).	Niedostateczny poziom zdolności przywódczych menedżerów/właścicieli.
Rozwój technologiczny, nie zawsze dość szybko podejmowany przez przedsiębiorców.	Problemy związane z zarządzaniem przez jakość.
↓ Konieczność dostosowania do wymagań otoczenia.	Brak koncepcji rozwoju produktu (starzenie się produktów).
	Niewłaściwa polityka inwestycyjna lub całkowity brak nowych inwestycji.
	Potrzeba natychmiastowej restrukturyzacji i reorganizacji procesów wewnętrznych.

Źródło: Opracowanie własne na podst. K. Weiermair: Improvements in Competitiveness for Tourism Enterprises through New Forms and Regimes of Governance. Berlin, 6-7 March 2001, s. 4.

Węglowski (IGHP) wspominał też o pewnych wzorach europejskich, powołując się na przykład Austrii i Szwajcarii, gdzie przynależność do izb jest obowiązkiem hotelarzy, a także o europejskim systemie klasyfikacji Hotel Stars Union (członkami tego systemu jest 16 państw europejskich) sugerując, że polscy hotelarze powinni rozważyć dołączenie do tego systemu. Problem ten, zdaniem Węglowskiego, jest tym bardziej palący, że obowiązujące w Polsce przepisy kategoryzacyjne nie dają żadnej gwarancji standaryzacji usług, gdyż komisje kategoryzacyjne działają w sposób niejednorodny i mało przejrzyste.

Tematem poruszonym w kontekście współpracy branżowej stała się wstępna informacja o połączeniu dwóch izb hotelarskich (IGHP i PIH) oraz nieuchronne pytanie o perspektywę podobnej fuzji izb turystyki. Przedstawiciele PIT (Kamil Kurak) i ITRP (Marcin Papiernik) podkreślili, że połączenie obu podmiotów jest ruchem bardzo pożądanym, któremu dotychczas w zasadzie przeciwdziałała jedynie rozbieżność poglądów w sprawie Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego. Obaj paneliści wskazywali na korzyści, jakie osiągają członkowie izb turystycznych, dzięki dostępowi do nowoczesnej wiedzy i konsultacji. Na tym tle zaskakująca okazała się wygłoszona w jednej z kolejnych sesji uwaga Aleksandra Sobery, który przedstawił się m.in. jako przedstawiciel Dolnośląskiej Izby Turystyki i Izby Turystyki RP, ale stwierdził, że jako przedsiębiorca nie ma zapewnionego dostępu do wiedzy ani należytych szkoleń.

Piotr Kociszewski (Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, BP PITUR) podjął stary i ciągle nierozwiązany wątek tworzenia kalendarza imprez (nie tylko turystycznych), które mogą i powinny stanowić dodatkowy element korzyści i atrakcji, a tym samym ważny składnik pakietów turystycznych i element wyróżniający Polskę na forum międzynarodowym. Oferta sieciowa jest wynikiem współdziałania podmiotów z branży turystycznej i innych: organizujących wystawy, festiwale, festyny, wydarzenia artystyczne, które mogą stać się skutecznym magnesem na turystów. Z drugiej strony podmioty turystyczne (np. obiekty noclegowe) mogą wzmocnić decyzję o przyjeździe i uczestnictwie (a nawet przedłużeniu pobytu) w takich wydarzeniach dostarczając turystyce rozwiązań z zakresu logistyki (nocleg, wyżywienie, a nawet transport lokalny). Niestety barierą jest brak wiedzy, brak współpracy i niepewność związana np. z warunkami pogodowymi (w przypadku imprez plenerowych) lub minimalną wymaganą liczebnością uczestników, gwarantującą odbycie imprezy. Problem ten podniósł także Leszek Ostaszewski (Travel Projekt) wskazując, że tworzenie innowacyjnej oferty uwzględniającej lokalne wydarzenia lub duże ogólnopolskie imprezy, wymaga co najmniej rocznego wyprzedzenia, co oznacza, że ich włączenie do pakietów sprzedażowych biur podróży jest niezwykle trudne.

Wątek nieodzownej potrzeby kooperacji konkurentów (tzw. kooperencji) pojawił się także w wypowiedziach innych przedstawicieli PIT: Kamila Kuraka, Krzysztofa Góralczyka i Karoliny Gnussowskiej-Weiss (PIT, Weiss Travel).

Akcentowano zarazem odpowiedzialność organów centralnych za wsparcie małej przedsiębiorczości, która jest gwarantem konkurencji i przeciwdziałania oligopolizacji rynku, stanowi podstawę aktywizacji gospodarczej wielu regionów Polski i różnorodności oferty, która dzięki istnieniu małej i średniej przedsiębiorczości turystycznej nie poddaje się unifikacji.

#### **4.1.3. Powiązanie konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów**

Magdalena Kachniewska (SGH) i Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu) wskazywały, że wraz z nasileniem procesów globalizacyjnych przedmiotem badań nad konkurencyjnością stały się nie tylko przedsiębiorstwa, ale także jednostki przestrzenne (region, mniejsze obszary terytorialne, miejscowości i miasta). Zagadnienie to nabiera szczególnej wagi w kontekście szeroko rozumianego produktu turystycznego, który powstaje w regionie, w warunkach kreowanych przez całą grupę podmiotów, a nie pojedyncze przedsiębiorstwo. Oznacza to, że innowacje turystyczne mogą dotyczyć oferty łączącej potencjał różnych podmiotów i umiejętne kreowanie współpracy w regionie pozwoliłoby na pozyskanie partnerów (także spoza turystyki), którzy pomagają często przetłamać stereotypowe podejście do oferty turystycznej. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej regionu wymaga koordynacji działań poszczególnych podmiotów, odzwierciedlającej zdolność spełnienia oczekiwań odbiorców zewnętrznych (turystów). Działalność poszczególnych przedsiębiorców stanowi wkład w konkurencyjność oferty regionu (wyposażenie w bazę transportową, noclegową i gastronomiczną, jakość usług, rozwój atrakcji turystycznych). Z drugiej strony, działania pojedynczego przedsiębiorcy powinny wykorzystywać wyjątkowe cechy otoczenia regionalnego.

Magdalena Kachniewska (SGH) podkreśliła, że atrakcyjność walorów turystycznych stanowi coraz słabszą gwarancję zainteresowania turystów, a wyczerpywanie się zasobów naturalnych i ryzyko przekroczenia chłonności turystycznej sprawiają, że konieczne jest poszukiwanie innowacyjnych sposobów kształtowania atrakcyjności. Tworzenie atrakcji niezależnych od historycznego wyposażenia regionu w walory turystyczne (tworzenie nowych atrakcji turystycznych, parków rozrywki, zastępowanie walorów naturalnych atrakcjami stworzonymi przez człowieka itp.) możliwe jest wyłącznie dzięki współpracy i innowacjom technologicznym. Niestety małe przedsiębiorstwa zwykle nie potrafią samodzielnie zorganizować takiego systemu. Przewaga relacji konkurencyjnych nad kooperacyjnymi w rozdrobnionej branży turystycznej stanowi skuteczną blokadę podnoszenia konkurencyjności polskiego rynku turystycznego. Teresa Buczak (POT) wskazała, że wyposażenie produktu turystycznego we wszystkie atrybuty konkurencyjności wymaga tworzenia gospodarczych sieci powiązań, które obejmują nie tylko przedsiębiorstwa i relacje między nimi, ale także relacje z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd i władze samorządowe, instytucje finansowe, instytucje otoczenia biznesu itp.



Niedostatek doświadczenia i niski poziom wiedzy (głównie ekonomicznej i prawnej) małych przedsiębiorców turystycznych sprawiają, że rosnąca aktywność przedsiębiorstw globalnych penetrujących rynki lokalne praktycznie nie napotyka oporu lokalnych przedsiębiorców, często po raz pierwszy stykających się z rzeczywistą konkurencją. Walka o pozycję takich niewielkich, często rodzinnych przedsiębiorstw turystycznych opiera się na poszukiwaniu nowych czynników produkcji i na powiązaniach z branżami pokrewnymi turystyce, w ramach klastrów turystycznych oraz tzw. produktów sieciowych, o czym obszernie mówili M. Kachniewska (SGH), V. Hamerska (HPR) i E. Szumska (Kopalnia Złota). Krzysztof Habowski (RST sp. z o.o.) i Teresa Buczak (POT) kładli nacisk na upowszechnienie zastosowania technologii informatycznych i komunikacyjnych (w tym CRS i DIS)<sup>3</sup>, możliwość tworzenia stron internetowych, wykorzystania sieci społecznościowych i rozwój wspomaganych komputerowo systemów kreowania pakietów turystycznych, dają szansę na przewyższenie niekorzystnego położenia przedsiębiorstw turystycznych, ale wyjątkowo przy założeniu, że uzyskają wsparcie w uzupełnieniu niedoborów wiedzy, na co zwracali także uwagę Aleksander Sobera (Maas Omega Promotion Club Aleksander Sobera) i Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu).

#### 4.1.4. Regulacje prawne a konkurencyjność polskich przedsiębiorstw turystycznych

Karolina Gnussowska-Weiss (PIT, Weiss Travel), Anna Żabska (Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia) i Elżbieta Szumska (Kopalnia Złota w Złotym Stoku) wskazywały, że w obliczu krajowych regulacji prawnych przedsiębiorcy turystyczni (prowadzący bardzo różnorodne rodzaje działalności) także często pozostają bezsilni. Elżbieta Szumska podniosła kwestię ustawy Prawo geologiczne i górnicze, w wyniku której turystyka, rekreacja i lecznictwo sanatoryjne w podziemnych wyrobiskach objęte zostaną górniczym nadzorem. Gestorzy takich atrakcji turystycznych, jak np. dawna Kopalnia Złota w Złotym Stoku, zobowiązani są do uzyskania użytkownika górniczego (dokumentu prawnego do korzystania z przestrzeni w dawnych wyrobiskach kopalnianych); zatrudnienia kierownika ruchu zakładu (który musi mieć stosowne uprawnienia i będzie decydował o tym, jakich i ilu specjalistów dana placówka potrzebuje do utrzymania wyrobisk w należytym stanie i zapewnienia bezpieczeństwa turystom), uregulowań w zakresie ratownictwa górniczego. Mali przedsiębiorcy prowadzący działalność turystyczną w nieczynnych wyrobiskach nie mają stosownej wiedzy ani wsparcia prawnego, na które powinni liczyć w „swoim” (właściwym do spraw turystyki) resorcie.

Innym – niejako odwrotnym – przykładem jest wyłączenie z zakresu niektórych obowiązków gospodarstwa agroturystyczne – wątek ten poruszył m.in. Marcin Papiernik (Izba Turystyki RP). Zwrócił uwagę, że zgodnie z zapisami Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej określono, że rolnik wynajmujący pokoje w zakresie działalności gospodarczej – do określonej liczby miejsc – nie jest przedsiębiorcą. Wyjątek

rozciąga się także na świadczenie innych usług związanych z pobytem letników, co w świetle obowiązującego prawa zapewnia rolnikom możliwość podejmowania nawet takich form działalności, jak organizowanie wycieczek dokoła świata czy prowadzenie komisum samochodowego. Z punktu widzenia pozostałych przedsiębiorców świadczących usługi noclegowe są to kurioza prawne sytuujące usługodawców rolnych w szarej strefie i stawiające inne obiekty w sytuacji niekonkurencyjnej.

Nie sposób pominąć problemu Ustawy o usługach turystycznych, której przykład pokazuje, że ograniczając swobodę działalności gospodarczej prawodawcy demotywują przedsiębiorców i ograniczają ich innowacyjność. Zawarty w Ustawie wykaz przedsiębiorstw turystycznych wyklucza poza zobowiązania ustawowe innych przedsiębiorców (nieobjętych regulacją prawną przyjętą dla sektora turystyki), nawet jeśli w praktyce przedmiotem ich działalności jest obsługa ruchu turystycznego (należą do nich np. portale rezerwacji usług hotelarskich i pakietów turystycznych). Zarówno Ireneusz Węglowski (IGHP), jak i Teresa Buczak (POT) wypowiadając się w kolejnej sesji, zauważyli, że w efekcie portale służące kojarzeniu osób poszukujących noclegu, posiłku lub transportu z tymi, którzy mogą je oferować (np. Airbnb, Couchsurfing, Eataway, Blablacar, Uber i in.) stają się realną konkurencją dla przedsiębiorców turystycznych, formalnie pozostając jednak poza ograniczeniami ustawowymi. Teresa Buczak (POT) i Ewa Dziedzic (SGH) starały się wskazać na inspirujące znaczenie tego faktu – niektórzy przedsiębiorcy turystyczni podejmują bowiem wyzwanie i próbują wprowadzać innowacje we własnych modelach biznesowych pod wpływem obserwowanych rozwiązań. Ireneusz Węglowski (IGHP) podkreślał konieczność wprowadzenia (wzorem państw zachodnio-europejskich) tych samych regulacji dla podmiotów oferujących usługi noclegowe w ramach tzw. ekonomii współdzielenia, co dla obiektów hotelarskich. Przedstawiciele izb gospodarczych podkreślali, że bezsilność małych przedsiębiorców wobec prawa wynika m.in. z braku lobby turystycznego. Przedsiębiorcy z trudem tworzą wspólny front, co akcentował Węglowski, a wielu z nich świadomie wybiera «jazdę na gape».

Elżbieta Szumska (Kopalnia Złota) i Magdalena Kachniewska (SGH) zwróciły uwagę na problem współpracy międzyresortowej. Istniejący organ administracji centralnej właściwy dla spraw turystyki (aktualnie Minister Sportu i Turystyki) w naturalny sposób powinien aktywnie włączać się w proces tworzenia prawa w innych resortach, jeśli zapisy planowanych regulacji mogą dotyczyć przedsiębiorców rynku turystycznego. W przeciwnym razie przepisy dotyczące innych rodzajów działalności będą dotyczyć przedsiębiorców turystycznych i osłabiać ich pozycję konkurencyjną, np. poprzez wzrost kosztów działalności. Paneliści akcentowali fakt, że Minister Sportu i Turystyki powinien przyjąć aktywną rolę w ramach prac legislacyjnych w sytuacji, kiedy wynik tych prac może zagrażać konkurencyjności przedsiębiorstw rynku turystycznego. Marcin Papiernik (Izba Turystyki RP) zaznaczył też, że Izba systematycznie zwraca się do kolejnych premierów na etapie konstruowania rządu, z prośbą o przywrócenie kompetencji z zakresu gospodarki turystycznej ministrowi gospodarki,

<sup>3</sup> Computer Reservation Systems (komputerowe systemy rezerwacji) i Destination Information Systems (systemy informacji o obszarach docelowych ruchu turystycznego).

ponieważ mariaż ze sportem szkodzi tak wizerunkowi branży turystycznej (która nie jest postrzegana jako ważny dział gospodarki), jak i kwestii finansowania jej rozwoju.

Uczestnicy dyskusji nawoływali też o umiar w liczbie regulacji, jakimi zarzucani są przedsiębiorcy turystyczni. Kamil Kurak (PIT) sugerował, że przedstawiciele MSiT oraz POT powinni wspomagać przedsiębiorców w identyfikacji zagrożeń, jakie mogą stanowić dla nich nowe akty prawne regulujące działalność całkiem innych branż i poddawane dyskusji w innych resortach, bez porozumienia z MSiT. Adresując swoją kolejną wypowiedź do Ministerstwa Spraw Zagranicznych Kamil Kurak podniósł też problem licznych niepokojących doniesień o aktach terroryzmu lub innych formach zagrożeń w miejscach / państwach docelowych ruchu turystycznego, które często bywają przesadzone lub niedostatecznie zweryfikowane, ale powodują natychmiastowy odwrót masowego rynku od danej destynacji turystycznej i załamanie finansowe przedsiębiorstw skoncentrowanych biznesowo wokół danego kierunku wyjazdów. Sugerował rzetelną analizę zagrożeń i bardziej stonowaną formę informacji.

Violetta Hamerska (HPR) zabrała głos w sprawie ochrony własności intelektualnej. Wspomniała o marce Hotel Przyjazny Rodzinie, bezprawnie wykorzystywanej przez obiekty, które nie poddały się procesowi audytu i certyfikacji, a co gorsza przez agencje marketingu internetowego, stosującego pozycjonowanie stron internetowych nowopowstających obiektów z zastosowaniem tej marki. Koszt procesów o naruszenie prawa własności intelektualnej, które przedsiębiorca zamierzałby wytoczyć tak licznym podmiotom jest niewyobrażalny dla średniej wielkości firmy, toteż nadużycia w tym zakresie stają się plagą. Łatwość kradzieży czyjejs myśli zniechęca do działań innowacyjnych.

#### 4.1.5. Promocja Polski w globalizującym się świecie

Wypowiedzi Teresy Buczak (POT) i Elżbiety Szumskiej (Kopalnia Złota w Złotym Stoku) nawiązywały do konieczności obrania pewnych priorytetów kierunkowych w zakresie doboru potencjalnie najbardziej efektywnych form turystyki, które wyróżniałyby Polskę na arenie międzynarodowej a jednocześnie dawały możliwość wzmocnienia jej innowacyjności. Aleksander Sobera (Maas Omega Promotion Club Aleksander Sobera) podkreślał, że oznacza to także rozsądne ukierunkowanie promocji Polski na targach międzynarodowych – w tym optymalizację kosztów ponoszonych w związku z promocją, a więc opracowanie pojedynczego dużego stoiska, które reprezentuje różnorodne regiony i typy przedsiębiorstw, w miejsce licznych, ale mało atrakcyjnych stoisk regionalnych.

Problemem, który mocno akcentowała Anna Żabska (Stara Kopalnia), jest niewłaściwe kształtowanie wizerunku Polski na targach między-narodowych (np. w Londynie przedstawiano Polskę, jako kraj pół golfowych). W Polsce z kolei – pomimo popularności hasła „Złoty pociąg” wpisywanego najczęściej w pierwszej połowie 2016 roku w wyszukiwarkach internetowych – nikt nie podjął wysiłku, aby popularność tego

hasła wykorzystać w celu promocji turystyki dolnośląskiej (mówiły o tym Anna Żabska i Elżbieta Nawrocka). Elżbieta Szumska (Kopalnia Złota w Złotym Stoku) sugerowała stworzenie priorytetowych kierunków rozwoju branży turystycznej, które pozwoliłyby poszczególnym przedsiębiorcom odnaleźć się w zawitościach rynku i ścieżek promocji i podejmować współpracę w miarę identyfikacji partnerów najbardziej zbliżonych pod względem tematycznym (profil produktów, rynki docelowe itp.). W jej przekonaniu, istnienie takich marek parasolowych ułatwia odnalezienie partnerów i wspólnych celów działania. W tym samym duchu Jan Korsak (Przewodniczący Rady POT) akcentował konieczność obrania priorytetowych kierunków rozwoju turystyki, zgodnych ze współczesnymi trendami społecznymi, demograficznymi i konsu-menckimi a także modami i stylami życia, które silnie oddziałują na potrzeby i oczekiwania (potencjalnych) turystów. Nawiązując do wypowiedzi Viletty Hamerskiej (HPR) proponował wzmocnienie działań ukierunkowanych na rozwój turystyki rodzinnej w Polsce, ze względu tak na walory Polski, jak i rosnącą popularność marki Hotele Przyjazne Rodzinie, która rozwijana jest od ośmiu lat bez żadnych form wsparcia publicznego. Ten sukces wskazuje na potencjał turystyki rodzinnej, a także stopień dostosowania certyfikowanych hoteli do oczekiwań gości. Według Elżbiety Biernat (SGH) kolejnym obszarem może się stać turystyka medyczna – po części ze względu na renomę polskich lekarzy i rehabilitantów, po części zaś ze względu na potencjał innowacyjności tej branży. Nie bez znaczenia pozostaje też naturalny klimat Polski oraz możliwość włączenia do łańcucha wartości turystyki medycznej pośredników, którzy poszukują nowych, innowacyjnych form obsługi rynku turystycznego, gwarantujących wyższą marżę zysku niż tradycyjne usługi pośrednictwa wypierane przez rozwiązania cyfrowe.

#### 4.2. Nowi nabywcy, nowe trendy społeczne

Globalizacja oznacza także przeobrażenia w obszarze popytu, zmiany zachowań nabywczych, rosnący przeciętny poziom dochodów i stan zdrowia ludności, które wywierają wpływ na motywy podejmowania podróży turystycznych. Teresa Skalska (Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, SGTiR) zauważyła, że globalizacja pociąga za sobą także pewne paradoksy: np. rosnące zróżnicowanie kulturowe klientów (także ich potrzeb i preferencji) często idzie w parze z narastającym pragnieniem naśladownictwa, a globalizacja kultury (stylów życia, konsumpcji) wywołuje zwrot ku różnym formom indywidualizacji. Magdalena Kachniewska (SGH) wspominała, jak duże znaczenie przypisuje się rosnącemu poziomowi doświadczenia i wiedzy turystów (coraz bardziej powszechna znajomość języków obcych, swoboda w korzystaniu z przeróżnych środków transportu, precyzyjne porównywanie ofert turystycznych, poszukiwanie wartości pozamaterialnych, elementów rozwoju osobistego, umiejętność poruszania się w sieci internetowej, dokonywania rezerwacji itd.).

W trakcie sesji zdefiniowano kilkanaście trendów społecznych, demograficznych i konsumpcyjnych, które powinny się stać

zaczynamy innowacyjne myślenie o turystyce i zadaniach przedsiębiorców turystycznych.

#### 4.2.1. Narastająca potrzeba współautorstwa (prosumeryzm i trend Do-It-Yourself).

Spółeczeństwa miejskie krajów rozwiniętych w ostatnich kilkunastu latach przechodzą znaczącą metamorfozę postaw. Od charakterystycznej dla II połowy XX wieku postawy „klienckiej”, w ramach której oczekiwano wygody i bycia profesjonalnie obsłużonym, ewoluowały one w kierunku aktywnej postawy obywatelskiej i oczekiwania bycia zaproszonym do współdecydowania. Potrzeba współautorstwa na masową skalę manifestuje się w internecie (model Web 2.0), w którym każdy może być nie tylko odbiorcą: słuchaczem, czytelnikiem, widzem, ale także twórcą udostępnianych treści. Violetta Hamerska (HPR) i Teresa Skalska (Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, SGTiR) podkreślały, że zapotrzebowanie na współautorstwo rośnie także w turystyce: zainteresowanie ofertami i produktami gotowymi nie wygaśnie i nadal będzie dominować w ramach tzw. turystyki masowej, ale obok niego szybko rośnie popyt na oferty i produkty półotwarte i otwarte, które turysta może kształtować według własnego gustu i potrzeb. Teresa Buczak (POT) wskazała, że sprzyja temu dostępność narzędzi i rozwiązań technologicznych (aplikacje mobilne, platformy dynamicznego pakietowania) oraz portali społecznościowych, na których toczy się dyskusja i rozpowszechniane są porady dotyczące najciekawszych i wysoce zindywidualizowanych form podróżowania i doświadczania miejsc.

#### 4.2.2. Fundamentalna zmiana podejścia do wspólnoty

Tradycyjne „wspólnoty pochodzenia” (oparte o wspólne korzenie i o odziedziczoną wspólną tradycję) są w zdecydowanym odwrocie, a w wielkich metropoliach niemal zanikły. Dziś społeczeństwa wytwarzają w swym obrębie mikrowspólnoty dwóch nowych typów. Typ pierwszy to wspólnoty oparte o podobieństwo stylu życia, gromadzące ludzi zróżnicowanych co do pochodzenia i zamożności, ale połączonych wspólnymi pasjami, gustami, zwyczajami czy poglądami; to nowe zjawisko społeczne. Typ drugi, to wspólnoty gromadzące się wokół wspólnej tożsamości z wyboru. Ludzi w takich wspólnotach łączą symbole i wartości, których nie odziedziczyli oni wraz z tradycją pochodzenia, lecz wybraли je sobie świadomie.

Teresa Skalska (SGTiR) podkreśliła, że w nowoczesnej turystyce pojawiają się produkty turystyczne adresowane do wspólnot „stylu życia” i „tożsamości z wyboru”. W działaniach marketingowych przedsiębiorstw turystycznych coraz większe znaczenie przypisywać należy cechom behawioralnym, ponieważ tradycyjny marketing oparty na cechach demograficznych nie opisuje już wystarczająco dokładnie grup docelowych, będących adresatami oferty turystycznej. Marek Szpecht (Polska Izba Turystyki Młodzieżowej) i Leszek Ostaszewski (Travel Projekt) wskazali, że zjawisko to nasila się

pod wpływem rozwoju nowych technologii, które zmieniają przebieg procesu wyboru i zakupu oferty turystycznej, a nawet korzystania z niej w trakcie podróży. Teresa Buczak (POT) wskazała, że poszczególne pokolenia wykazują bardzo zróżnicowaną podatność już nie tylko na formę komunikatu, ale także stosowany kanał dystrybucji informacji: o ile pokolenie 60-latków wykazuje ciągle jeszcze wrażliwość na tradycyjne komunikaty marketingowe w TV lub prasie, to 40-latek preferuje monitor komputera, a nastolatek częściej korzysta z dostępu do aplikacji instalowanych na urządzeniu mobilnym, co powinno być uwzględniane w kreowaniu komunikatów marketingowych.

#### 4.2.3. Współczesne trendy konsumenckie

Jednym z najważniejszych trendów konsumenckich jest **poszukiwanie przez konsumenta maksymalnego pakietu korzyści**. Turysta podejmuje decyzję o podróży oraz dłuższym pobycie wyłącznie wówczas, gdy potencjalne korzyści będą większe niż te, na które może liczyć w miejscu zamieszkania. Elżbieta Biernat (SGH) zauważyła, że niektóre z pierwotnych potrzeb, motywujących ludzi do turystyki (np. potrzeba odnowy sił psychicznych i fizycznych, potrzeba poznania i rozwoju zainteresowań, rozrywki) mogą być zaspokajane innymi sposobami, niż wyjazdy turystyczne. Konkurencją dla turystyki mogą stanowić lokalne (niewymagające korzystania z noclegów) usługi rekreacyjne i odnowy biologicznej, obiekty i wydarzenia kulturalne itp. Teresa Buczak (POT) i Violetta Hamerska (HPR) zaznaczyły, że miejscowości i regiony turystyczne, które chcą uczynić turystykę źródłem swego dochodu, potrzebują wnikliwej analizy korzyści, jakich będą w stanie dostarczać turystom. Musi to być oferta istotnie różniąca się od tego, co turyści mogą uzyskać w inny sposób lub w innym miejscu. Korzyści, o których mowa, dotyczą produktu turystycznego w szerokim ujęciu: jak podkreślał Krzysztof Habowski (RST sp. z o.o.), nie chodzi jedynie o nocleg i zapewnienie bytu, ale o emocje oraz sumę wrażeń i doświadczeń, jakich doznał turysta od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do momentu powrotu do niego. Ten aspekt sieciowości kilkakrotnie podkreślały w swoich wypowiedziach Elżbieta Szumska (Kopalnia Złota w Złotym Stoku) i Violetta Hamerska (HPR). Elżbieta Szumska kierowała też uwagę na ważny element charakteru stosunków społeczno-kulturowych (np. atmosfera gościnności), które po części zależą od poziomu współpracy, a po części od skuteczności regionalnego lidera.

Teresa Skalska (Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, SGTiR) omówiła też kolejny trend, jakim jest **specjalizacja konsumpcji turystycznej** oraz odpowiednia względem niej specjalizacja i indywidualizacja oferty turystycznej. Stanowią one wynik dynamicznego upowszechniania się takich zjawisk jak:

- starzenie się społeczeństw i związane z tym efekty: np. większa liczba aktywnych seniorów, ale także szczególnie, związane z wiekiem przypadki niepełnosprawności, w których przezwyciężeniu powinien być pomocny usługodawca turystyczny,

- malejąca średnia liczba osób w gospodarstwach domowych, większa siła nabywczą,
- zakładanie rodziny w coraz późniejszym okresie życia, wzrost liczby osób samotnych i bezdzietnych,
- dziecko w centrum zainteresowania rodziny,
- wzrost liczby kobiet aktywnych zawodowo i samodzielnych ekonomicznie,
- nasilające się migracje ludności (w ramach państw i ponad ich granicami),
- wzrost ilości czasu wolnego (rosnąca liczba dni ustawowo wolnych od pracy),
- znacząca poprawa świadomości zdrowotnej, zwrot w kierunku zdrowego trybu życia,
- wielokulturowość i transkulturowość,
- rosnący poziom wykształcenia i wzrost odsetka osób wykształconych,
- przywiązywanie wagi do rozwoju osobistego i ofert, które go umożliwiają,
- wzrost znaczenia wiedzy, dostępu do informacji, ale też coraz szybsza ich dezaktualizacja,
- napięcie pomiędzy „tożsamością zakorzenienia” a „tożsamością z wyboru”,
- profesjonalizacja hobby, gotowość ponoszenia coraz większych kosztów na swoje hobby,
- komputeryzacja oraz rozwój i powszechne zastosowanie systemów informatycznych,
- rozwój telekomunikacji, w tym telefonii komórkowej, Internetu, lokalizacji GPS itp.,
- wpływ internetu i mediów społecznościowych na zachowania konsumentów,
- rozwój środków transportu oraz związanej z tym infrastruktury (lotniska, autostrady),
- rozwój budownictwa (inteligentne budynki),
- znaczenie odpowiedzialności za otoczenie społeczne i naturalne.

Przeobrażenia kultury konsumenckiej związane z powyższymi zmianami są różnorodne i nie zawsze wzajemnie spójne. Na tę różnorodność musi odpowiedzieć podaż turystyczna, ale niedostatek wiedzy na temat nowych trendów nie pozwala przedsiębiorcom kształtować adekwatnej oferty turystycznej. Uczestnicy Kongresu podkreślali m.in. potrzebę wzmocnienia aktywności organizacji turystycznych (regionalnych i lokalnych) w zakresie pozyskiwania ekspertów, którzy w trybie warsztatów będą wspomagali przedsiębiorców w umiejętnym przełożeniu tych trendów na konkretne kompetencje pracowników i cechy oferty turystycznej.

#### 4.2.4. Zrównoważony rozwój turystyki jako trend popytowy

Mianem trwałego (zrównoważonego) rozwoju turystyki określa się model przyjazny środowisku naturalnemu i społecznemu, zarazem jednak gwarantujący przetrwanie biznesu (efektywność ekonomiczną) i rozwój gospodarczy regionów. Jest to wyzwanie przekraczające często poziom wiedzy i zasobów kapitałowych MSP, wymagające włączenia inwestorów spoza branży turystycznej oraz władz lokalnych, ze

względem obowiązujące regulacje prawne oraz poszukiwanie preferencyjnych warunków realizacji inwestycji infrastrukturalnych. Trwały rozwój turystyki wymaga także odpowiedniego doboru środków transportu (najmniej obciążających środowisko), wiąże się z wyborem określonych form zakwaterowania, specyficznej gastronomii, usługodawców przyjaznych środowisku i wiązany jest z rozwojem trendu „*slow tourism*”, w którym maleje znaczenie szybkości przemieszczania się na rzecz delektowania się odwiedzanymi miejscami, (*sightseeing vs sighfeeling*). Tę „refleksyjną” warstwę turystyki akcentowała m.in. Karolina Gnussowska-Weiss (PIT, Weiss Travel), wskazując na duże (rosnące wraz z tempem życia) zapotrzebowanie na powolne podróżowanie i delektowanie się otoczeniem. Ważnym elementem tego trendu jest wspomniane przez Elżbietę Biernat (SGH) dążenie do zrównoważenia czasu pracy i odpoczynku (*work-life balance*), które charakteryzuje silniej pokolenie millenialsów (osoby do 30 roku życia) niż pokolenie 30-50 lat.

#### 4.2.5. Turystyka doświadczeń i rozwoju osobistego

Tradycyjny sposób poznawania świata ustępuje trendowi określanemu jako 3xE (ang. *entertainment, excitement, education* – rozrywka, ekscytacja, nauka) i poszukiwaniu oferty turystycznej nawiązującej do czterech form doświadczeń: rozrywka, edukacja, ucieczka od codzienności i estetyka. Na popularności zyskują produkty typu ACE (ang. *adventure, culture, ecology* – przygoda, kultura, ekologia) i ASI (*Activities&Special Interests* – aktywność + specjalne zainteresowania). O wyborze miejsca i formy podróży coraz częściej decydują takie powody, jak: rozwijanie zainteresowań, poznawanie odmiennych kultur, wyzwania, chęć przeżycia ekscytującej przygody, przełamania rutyny i monotonii codziennego życia.

Edward Bielenko (Izba Turystyki RP) w kontekście doświadczeń wspominał o kwestiach bezpieczeństwa, które są podstawą pozyskania i właściwej obsługi ruchu turystycznego: począwszy od bezpieczeństwa danej destynacji a skończywszy na właściwej obsłudze (przygotowaniu kadr), która potrafi właściwie zaopiekować się gośćmi i poprzez elementarny warunek bezpieczeństwa, tworzyć podstawy dla satysfakcjonujących doświadczeń turystów.

W nurcie doświadczeń mieści się także **turystyka rozwoju osobistego i inwestowania** w siebie, obejmująca pęd do nieustannego poszerzania wiedzy i maksymalizacji doświadczeń na jednostkę czasu, a także dbałości o zachowanie dobrej kondycji fizycznej. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa rośnie wartość jednostki wolnego czasu, a dążenie do maksymalizacji doznań ma dawać konsumentom poczucie, że nawet urlop stanowi swoistą inwestycję w rozwój duchowy lub fizyczny. Paneliści zwracali jednak uwagę na brak szerokiej oferty zaspokajającej wymienione potrzeby. Karolina Gnussowska-Weiss (PIT, Weiss Travel) postulowała rozwój bardziej wyspecjalizowanej oferty polskich organizatorów: adresowanej np. do wielbicieli jogi lub tańca wskazując, że coraz częściej w celu rozwoju zainteresowań organizują oni

samodzielnie wyjazdy, nie znajdując adekwatnej oferty profesjonalnych organizatorów. Ten głos podtrzymała Anna Somorowska (Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna) i Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu), akcentując znaczenie rozpoznania oczekiwań młodych turystów i właściwego reagowania branży na ich potrzeby.

Elżbieta Biernat (SGH) wskazała tu ponownie na przykład turystyki zdrowotnej i zauważyła, że w licznych ośrodkach wczasowych, sanatoryjnych i obiektach hotelarskich, odczuwalny jest brak jasno skonstruowanych pakietów adresowanych do różnych grup wiekowych i behawioralnych, a także brak pośredników zdolnych do właściwej ich promocji. Wątek ten podejmowali także Edward Bielińko (Izba Turystyki RP) i Piotr Kociszewski (UW, Biuro Podróży PITUR) oraz Teresa Skalska (SGTiR) zwracając uwagę, że to określony pakiet korzyści dla nabywcy, a nie cena, jest najważniejszym czynnikiem pozyskania klientów. Samo wyposażenie obiektów noclegowych nie stanowi dla nabywcy jasnego komunikatu, który informowałby, jaką korzyść odniesie gość dzięki pobytowi w danym miejscu. Szerokie pojęcie turystyki medycznej mieści bowiem tak opiekę medyczną (przed- i pooperacyjną), jak i profesjonalną rehabilitację ruchową, ale także kinezyterapię i aktywność ruchową, które mogą budować ogólną kondycję i znakomicie łączyć się z rozrywką, zwiedzaniem, ciekawymi doznaniem kulinarnymi albo poszerzaniem wiedzy i rozwijaniem zainteresowań. Turystyka zdrowotna to nurt wspomagający także walkę z własnymi ograniczeniami i chorobami cywilizacyjnymi (alergie, otyłość). Obszernie mówi o tym Elżbieta Biernat (SGH) podnosząc wątek atrakcyjnego dla Polski rynku Arabii Saudyjskiej, który zgłasza mniejsze zapotrzebowanie na zabiegi chirurgiczne, a koncentruje się na ważnym aspekcie walki z otyłością. Coraz częściej cenione jest holistyczne podejście do kwestii rozwoju osobistego, w którym chodzi nie tylko o potężenie spraw intelektu, duchowości i kondycji fizycznej, ale także elementów otoczenia (oddalenie od wielkich centrów miejskich, jakości i atrakcyjność krajobrazu itp.).

#### 4.2.6. Turystyka seniorów jako element gospodarki srebrnego włosa (*silver economy*)

Teresa Skalska (Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, SGTiR) wskazała na problem z definicją seniorów, traktowanych niejednorodnie tak przez socjologów, jak i marketerów. Piotr Kociszewski (UW, BP PITUR) i Elżbieta Biernat (SGH) zgodzili się, że nie sposób trzymać się wyłącznie kryterium wieku, bo pierwszym elementem rozróżnienia różnych grup seniorów jest ich aktywność społeczna (przywołano m.in. przykład uniwersytetów trzeciego wieku, które są ważnym środowiskiem lobbowania na rzecz potrzeb seniorów). Krzysztof Staszewski (Stowarzyszenia Pro-Carpathia w Rzeszowie) sugerował, żeby w ramach turystyki senioralnej wyraźnie odróżnić grupę 50 plus ciągle jeszcze przecież aktywną zawodowo od grupy emerytów, która dysponuje innymi zasobami czasowymi i finansowymi. Piotr Kociszewski (UW, BP PITUR) wyróżnił dodatkowo obszar tzw. grandparentingu (podróże seniorów z wnukami), o bardzo szczególnych potrzebach łączyących potrzeby najmłodszych i najstarszych

uczestników ruchu turystycznego. Wszyscy paneliści zgodzili się natomiast, że wiek nieprzerwanej aktywności turystycznej (w tym sportowej i rekreacyjnej) przesuwają się coraz silniej, co jest ważnym i pożądanym zjawiskiem społecznym, bo aktywność ruchowa jest warunkiem utrzymania zdrowia, a tym samym możliwości pełnienia wybranych ról społecznych. Turystyka seniorów niestudnie utożsamiana jest z udogodnieniami dla niepełnosprawnych, podczas gdy współcześnie seniorzy – pomimo niewątpliwych ograniczeń zdrowotnych i ruchowych – znakomicie odnajdują się na polu turystyki aktywnej i dbają o rozwój intelektualny i fizyczny. Zwracano na to uwagę m.in. Elżbieta Biernat (SGH), nawiązując także do perspektyw rozwoju turystyki zdrowotnej nowego typu – skoncentrowanej mocniej na kwestiach profilaktyki i zachowania znakomitej kondycji zdrowotnej i ruchowej (kinezyterapia) niż na kwestiach samej tylko rehabilitacji i leczenia.

Piotr Kociszewski (UW, Biuro Podróży PITUR), zwrócił uwagę, że seniorzy stanowią grupę docelową coraz lepiej dostrzeganą przez przedsiębiorców, choć ciągle jeszcze pozostającą ciekawym segmentem nabywców, któremu można oferować znacznie więcej, niż wskazuje dostępna oferta organizatorów turystyki. Kociszewski podkreślił takie cechy seniorów jak heterogeniczność potrzeb i różne style aktywności, a jako praktyk opracowujący ofertę dla seniorów – nawoływał do porzucenia myślenia wyłącznie w kategoriach niskiej ceny. Zwracał uwagę na znaczenie cech jakościowych: czas wolny, delektowanie się odwiedzanym miejscem, możliwość rozrywki (np. cenione przez seniorów zabawy taneczne) czy miejsce i czas nawiązywania relacji. Akcentował znaczenie znakomitego przygotowania personelu obiektów hotelarskich do spełniania oczekiwań gości tego segmentu w każdym punkcie kontaktu (recepcja, gastronomia, pokojowe itd.). Paneliści zgodzili się, że gospodarka „srebrnego włosa” (*silver economy*) w zakresie turystyki stanowi jeszcze ciągle terra incognita i wymaga tak poszerzenia zakresu badań popytu, jak i konstruowania lepiej dopasowanej oferty.

#### 4.2.7. Młodzi nabywcy na rynku turystycznym

Omawiając poszczególne trendy i ich wpływ na rynek turystyczny Teresa Skalska (Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, SGTiR) podkreśliła, że przedsiębiorcy, którzy nie potrafią dostosować się do zmian skazani są na niebyt. Krzysztof Góralczyk (PIT) podjął ten wątek dyskutując z przedmówcami o dostosowaniu oferty do potrzeb różnych grup wiekowych. Zwrócił uwagę na fakt, że zbyt przywiązywanie uwagi do wieku w konstruowaniu oferty obniża jej atrakcyjność w oczach pozostałych grup wiekowych, podczas gdy skupienie na aktywności i cechach behawioralnych uczestników, może łączyć pokolenia (przedstawił przykłady turystyki rowerowej, której uczestników dzieli nawet 30-40 lat, a którzy pomimo tego znajdują przyjemność we wspólnym rajdzie).

Interesujący głos w sprawie dwóch różnych grup wiekowych – pokolenia millenialsów i pokolenia seniorów – zabrał

Edward Bielerko (Izba Turystyki RP). Obserwując nabywców oferty polskich organizatorów dostrzegł niepokojące zjawisko wyraźnego i świadomego izolowania się młodych turystów od „pokolenia 50 plus” a także pewne zagrożenia związane z kształtowaniem oferty adresowanej wyraźnie do seniorów. Tworzenie jakichkolwiek enklaw wiekowych (zarówno w obszarze turystyki, jak i przywoływanych wcześniej uniwersytetów trzeciego wieku) zdaniem Bielerki powoduje jeszcze głębszą izolację seniorów, którzy nie są postrzegani przez młodych nabywców jako interesujący towarzysze podróży czy spędzania czasu. Przyczyną tego stanu rzeczy są nie tylko różnice w sprawności motorycznej, ale także cały świat zjawisk, pojęć i sposobów komunikacji, w jakim funkcjonują te dwa pokolenia. Propozycje adresowane jednocześnie do obu grup wiekowych nie znajdują zainteresowania.

Dbłość o rozwój może stać się nie tylko magnesem wybranych atrakcji i regionów turystycznych, ale także stworzyć szansę pozyskania lojalności klientów oraz ułatwić rywalizację z alternatywnymi formami spędzania czasu. Wydaje się bowiem, że rozwiązanie sugerowane przez Jana Korsaka (Przewodniczący Rady POT) i Arkadiusza Bogustawskiego (zajmującego się rewitalizacją Księżego Młyna w Łodzi), aby poprzeć pomysł zamknięcia galerii handlowych w czasie weekendów i tym sposobem zwiększyć zainteresowanie mieszkańców dużych miast uprawianiem turystyki, jest rozwiązaniem zbyt radykalnym i nierynkowym. W tym zakresie stanowczy głos zabrali Krzysztof Jędrocha (PPH) akcentując konieczność podnoszenia atrakcyjności oferty turystycznej i popularyzowania aktywności turystycznej, dzięki czemu turystyka będzie mogła rozwijać się dynamicznie niezależnie od konkurencji podmiotów pozaturystycznych. W podobnym duchu wypowiedział się Ireneusz Raś (Poseł na Sejm RP, Przewodniczący Komisji Sportu, Kultury Fizycznej i Turystyki) podkreślając jednak, że nie wiemy jak uczyć aktywności turystycznej, nie wiemy jak odciągnąć uwagę dzieci i młodzieży od komputerów i innych form rozrywki, która jest łatwiejsza i bardziej dostępna niż uprawianie turystyki. Raś zwrócił uwagę na różnorodność możliwości jakie daje turystyka w obszarze kształcenia: to nie tylko lekcje geografii czy przyrody (w tym ekologii), ale także historia, matematyka czy inne dziedziny wiedzy, dla których parasolem może być turystyka. Poprzez dzieci można też, zdaniem Rasia, osiągnąć wzrost zainteresowania rodziców. Poseł zwrócił też uwagę na pewne osiągnięcia, które stworzyły całkiem dobre podwaliny pod rozwój turystyki i wzmocnienie zainteresowania jej uprawianiem: utrzymujący się ciągle „efekt Euro 2012”, rozwój infrastruktury dla uprawiania turystyki rowerowej, poprawę jakości i zwiększenie liczby kilometrów autostrad w Polsce.

Marek Szpecht (Polska Izba Turystyki Młodzieżowej) nawiązał do wypowiedzi Teresy Buczak (POT), która wskazała, że 30% młodzieży nie przejawia zainteresowaniem uprawianiem turystyki grupowej. Szpecht wspominał o trudnościach w organizacji szkolnej turystyki młodzieżowej, która jest zbyt słabo dofinansowana przez państwo, co powoduje, że coraz mniej dzieci może w niej uczestniczyć ze względu na wysokie

ceny. W efekcie zapewnienie autokaru wymaga poszukiwania chętnych w całej szkole, a zatrudnienia profesjonalnego przewodnika czy animatora nie wchodzi w grę, bo podnosi koszt imprezy. To wpływa na obniżenie jakości imprez szkolnych i zmniejsza zainteresowanie ich organizowaniem. Warto zaznaczyć, że organizacja imprez turystycznych – jasno zdefiniowana w Ustawie o usługach turystycznych – jest coraz częściej podejmowana przez same szkoły, czyniąc z nich szarą strefę polskiej turystyki. Marek Szpecht (PITM) z goryczą wspominał, że pojęcie turystyki młodzieżowej praktycznie nie występuje w Ustawie a jej rozwój pozostaje poza obszarem zainteresowania władz centralnych. Anna Żabska (Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia w Wałbrzychu) podkreśliła, że nawet najciekawsze, kompleksowe oferty wyjazdów edukacyjnych dla szkół przegrywają z systemem rozliczenia nauczycieli ze stopnia realizacji programów szkolnych, a nie faktycznego rozwoju dzieci. Warto przywołać głosy Ireneusza Rasia, Magdaleny Kachniewskiej, Elżbiety Szumskiej, Marka Szpechta czy Teresy Skalskiej domagające się większej aktywności Ministra Sportu i Turystyki w koordynacji działań różnych resortów – w tym Ministra Edukacji, którego zaangażowanie mogłoby ponownie przywrócić zainteresowanie włączeniem turystyki do zadań oświaty, nie w formie obowiązkowych wyjazdów (przed czym ostrzegali w swoich wystąpieniach paneliści), ale w formie lekcji terenowych, wzbogacających wiedzę dzieci o otaczającym je świecie.

Młodzi nabywcy to także segment wymagający gruntownej zmiany formy komunikacji rynkowej. Teresa Buczak (POT) i Leszek Ostaszewski (Travel Projekt) wskazywali na znaczenie urządzeń mobilnych jako źródła informacji i wrażeń. Magdalena Kachniewska (SGH) akcentowała konieczność zbliżenia branży turystycznej i branży nowych technologii, wskazując, że Polska w dużym tempie nadrabia opóźnienia względem krajów Europy Zachodniej, gdzie blisko jedna na pięć rezerwacji jest realizowana przez urządzenia mobilne, 56 proc. klientów biznesowych dokonuje wyszukiwania lub rezerwacji z wykorzystaniem urządzeń mobilnych, a blisko 70 proc. chciałoby podobnych aplikacji oferujących propozycję spędzania wolnego czasu, co w najbliższych latach spowoduje przesunięcie opisywanego trendu na grunt turystyki rodzinnej i wypo-czynkowej. Promocja polskiej turystyki w oparciu o nowoczesne technologie przebiega jednak chaotycznie. Przedstawiciele izb turystycznych wyrażali wątpliwość, czy liczne aplikacje mobilne opracowywane przez poszczególne miasta i regiony turystyczne w Polsce stanowią właściwą odpowiedź – nawet na potrzeby pokolenia millenialsów. Ze względu na ograniczoną funkcjonalność aplikacji turystycznych jest zazwyczaj znikoma, a pozyskiwanie danych o klientach praktycznie nie istnieje. W obecnym kształcie aplikacje nie stanowią narzędzia aktywnej promocji, a ich znacząca liczba sprawia, że coraz trudniej jest dotrzeć do nabywców z informacją o nowych aplikacjach. Rzadko też mają one charakter społecznościowy, co ogranicza ich przydatność marketingową. Nie dostarczają żadnych dodatkowych wrażeń użytkownikom, co sprowadza je do roli e-przewodników, podczas gdy rozwiązania takie jak AR (poszerzona rzeczywistość) mogłyby tworzyć źródło tzw. user experience i prowokować do udostępniania informacji

znajomym, co stanowi klucz do efektywności działań marketingowych. Jednym z pytań Kongresu była kwestia sposobów nawiązania współpracy między branżą turystyczną i nowych technologii – podnosili ją m.in. Leszek Ostaszewski (Travel Projekt) i Magdalena Kachniewska (SGH).

\*\*\*

Chcąc pozyskać lojalność nowego turysty branża turystyczna musi oferować mu możliwość zaspakajania **dynamicznie zmieniających się potrzeb**. Ich identyfikacja nie jest łatwa, ale wsparciem może okazać się nieustająca dyskusja na forach internetowych, która ułatwia kontakt z (potencjalnym) turystą i zachęca go do dzielenia się spostrzeżeniami. Najbardziej konkurencyjni przedsiębiorcy turystyczni wykorzystują media społecznościowe i specjalnie tworzone fora internetowe w celu popularyzacji ofert odpowiadających zindywidualizowanym potrzebom nabywców, a także w trakcie prac nad projektowaniem nowych ofert.

Podsumowaniem panelu dyskusyjnego poświęconego trendom rynkowym zakończyły dość mało optymistyczne wypowiedzi Teresy Skalskiej (SGTiR) i Edwarda Bielerki (Izba Turystyki RP), którzy zwracali uwagę na brak umiejętności strategicznego myślenia przedsiębiorców, brak wybiegania na przód i ciągłe nadrabianie zaległości względem rynków bardziej rozwiniętych technologicznie i podażowo, na których przedsiębiorcy mogą skoncentrować się na rozwoju, śledzeniu trendów rynkowych i innowacjach, bo nie są tak często zaskakiwana zmianami prawa, nadmierną biurokracją, brakiem polityki turystycznej i strategii rozwoju turystyki. Edward Bielerko apelował też do organizacji centralnych o ograniczenie czynników, które demotywują nawet najbardziej zdeterminowanych przedsiębiorców.

### 4.3. Przeobrażenia po stronie podaży i znaczenie nowych technologii

#### 4.3.1. Nowe technologie jako odpowiedź na potrzeby nabywców

Teresa Buczak (POT) podkreśliła, że wdrożenie nowoczesnych technologii informatycznych i szerokie zastosowanie bezpośredniego marketingu stanowią nie tylko pożądaną odpowiedź na omówione powyżej trendy konsumenckie, ale wywołują dodatkowe nasilenie procesów globalizacyjnych, co wpływa z kolei na strukturę rynku turystycznego. Na etapie podejmowania decyzji o kierunku wyjazdu turystycznego najważniejszym czynnikiem jest dostępność informacji. To jej atrakcyjność (tekst, grafika, dźwięk) wpływa na wyobrażenia o przyszłej podróży, ponieważ turysta praktycznie nie ma możliwości weryfikacji jakości usług na etapie dokonywania rezerwacji. „Nasylenie informacją” (*information intensity*) sprawia, że dystrybucja usług turystycznych jest niezwykle podatna na digitalizację. Dodatkową przesłanką zmian jest fakt, że profil przeciętnej turysty (status ekonomiczny, poziom wykształcenia, aktywność w poszukiwaniu informacji) w dużej mierze pokrywa się z profilem użytkownika internetu i aplikacji mobilnych. Teresa Buczak (POT) wspominała, jak uwarunkowania technologiczne wpłynęły na strukturę podaży

turystycznej: poczynając od pojawienia się urządzeń komputerowych i telekomunikacyjnych, które zmieniły sposób dokonywania rezerwacji i dystrybucji świadczeń, po technologie Web 2.0 (w tym media społecznościowe) i 3.0 (aplikacje mobilne), które zmieniły skalę dostępu konsumentów do informacji oraz ograniczyły kontrolę przedsiębiorców nad przekazem rynkowym.

#### 4.3.2. Nowe technologie a struktura podaży

Pojawienie się nowych mediów i portali społecznościowych, w powiązaniu z charakterem i nawykami zakupowymi współczesnego prosumenta, wymuszają zmiany w sposobie postrzegania komunikacji rynkowej, kontaktach z odbiorcami przekazu marketingowego i każdą zweryfikować pojmowanie funkcji nadawcy i odbiorcy komunikatów. Dawne sposoby promocji, kreowania marki i tworzenia podstaw lojalności klientów tracą na znaczeniu. Krzysztof Habowski (RST sp. z o.o.) i Leszek Ostaszewski (Travel Projekt) zwracali kilkakrotnie uwagę, że ze strony podaży turystycznej trend ten wymaga znaczących inwestycji i nowych form prowadzenia biznesu (portale rezerwacyjne i informacyjne, wiedza o nowych formach promocji i kanałach dystrybucji, zmiana paradygmatu marketingu, przeobrażenia w zakresie stosowanych strategii sprzedaży).

Polski rynek turystyczny właściwie do dzisiaj nie poradził sobie z dwiema pierwszymi falami digitalizacji dystrybucji usług turystycznych, które miały miejsce już w latach 70. i 80. XX wieku. Pierwszą z nich wyznaczyło zastosowanie komputerowych systemów rezerwacji (Computer Reservation Systems – CRS), drugą – rozwój globalnych systemów dystrybucji (Global Distribution Systems – GDS)<sup>4</sup>. Po raz pierwszy wówczas doszło do ograniczenia roli agentów turystycznych, z którymi kontakt wcześniej stanowił dla turystów podstawowe źródło wiedzy o rynkach docelowych, a dla producentów turystycznych – główny kanał dystrybucji. Przekształcenie systemów rezerwacyjnych w dystrybucyjne doprowadziło do powstania „supermarketów”, oferujących różnorodne produkty turystyczne w skali globu, ale dostępnych wyłącznie przedsiębiorcom (relacje B2B). Pozycja agentów nie wydawała się zagrożona, ponieważ w ich gestii pozostawała obsługa finalnych nabywców. Jednak dynamiczny wzrost liczby witryn internetowych umożliwił turystom samodzielne pozyskiwanie informacji i dokonywanie rezerwacji. Fundamentalna zmiana, która dokonała się w tańcu dystrybucji, polegała na spadku znaczenia istniejących form pośrednictwa wynikającym z możliwości bezpośredniego kontaktu producentów i nabywców (*disintermediation*) oraz na poszukiwaniu nowych form pośrednictwa (*reintermediation*).

Digitalizacja kanałów dystrybucji (w tym rozwój *online travel agencies* - OTA) oraz rozwój sprzedaży elektronicznej i mobilnej (e-commerce i m-business) zmieniły tryb zawierania transakcji rynkowych.

4 Systemy GDS umożliwiają prezentację i rezerwację usług oraz wystawianie biletów przez producentów turystycznych w skali globalnej. Wyrósły one na bazie systemów dystrybucji pojedynczych producentów. Przetorem było powstanie systemu SABRE, który pierwotnie służył dystrybucji biletów lotniczych American Airlines, ale uniezależnił się od spółki-matki i rozpoczął działalność dla różnorodnych podmiotów rynku turystycznego. Reakcją rynku europejskiego było utworzenie systemów Amadeus i Galileo.

Zanik dotychczasowego podziału na nadawców i odbiorców komunikatu oznacza utratę wyłącznego wpływu przedsiębiorców na kształt przekazu rynkowego. Opinie „znajomych” często w większym stopniu decydują o zachowaniach nabywczych turystów niż działania marketerów, a aplikacje mobilne spotęgowały to zjawisko, tworząc możliwość utrzymania nieustannego kontaktu ze społecznością internetową. Dają też turystom szansę weryfikacji i zmiany planów

podróży, a także poczucie bezpieczeństwa (umożliwiają uzyskanie informacji i pomocy w dowolnym miejscu i czasie) oraz samodzielności w organizacji przebiegu podróży, jakiej nie mógł zapewnić tradycyjny pośrednik (*trend do-it-yourself*).

Wielu agentów turystycznych zwraca uwagę na zachowanie, które można określić mianem „odwróconego ROPO”. Efekt ROPO (*Research Online, Purchase Offline*) oznacza skłonność klientów do poszukiwania informacji w internecie (online), a następnie dokonywania zakupów off-line. Turystyka jest branżą, w której efekt ten uległ odwróceniu – klienci szukają wsparcia agenta ze względu na przytłoczenie zbyt dużą liczbą ofert (*information overload*), ale po uzyskaniu porady dokonują rezerwacji drogą internetową. W agencjach turystycznych w USA i w Niemczech wprowadzono z tego względu opłaty za usługi doradztwa, które są odliczane od ceny zamówienia, jeśli turysta zrealizuje transakcję za pośrednictwem agenta.

Touropreatorzy uruchamiają też własne kanały dystrybucji elektronicznej. W podobnym kierunku poszły GDS-y, które w obawie przed utratą miejsca w turystycznym łańcuchu wartości podjęły działania konsolidacyjne, a następnie wykorzystywały internet w celu dotarcia do odbiorców, tworząc agencje wirtualne (Sabre – *travelocity.com*, Galileo – *trip.com*).

Bardzo zróżnicowana jest sytuacja dostawców poszczególnych usług turystycznych. Wielkie grupy hotelowe (nierzadko kontrolujące kilkanaście marek hotelowych) oraz przewoźnicy (w szczególności linie lotnicze) mogą realizować sprzedaż własnymi kanałami dystrybucji (*britishairways.com*, *marriott.com*, *avis.com*) lub decydują się na integrację działalności i konsolidację systemów dystrybucji (*opodo.com*, *orbitz.com*). Według badań HOTREC najczęściej rezerwacji za pośrednictwem OTA dokonywanych jest w małych hotelach (np. w Szwajcarii w obiektach z 20–50 pokojami – 22,5%, podczas gdy tylko 12% w grupie obiektów posiadających więcej niż 100 pokoi) oraz w obiektach o niższym standardzie. Z myślą o niezależnych obiektach noclegowych i gastronomicznych, niedostatecznie wyposażonych w kompetencje marketingowe i uzależnionych od zewnętrznych dostawców usług informatycznych, zaczęły powstawać vortale (*vertical portals*) koncentrujące się na sprzedaży usług określonego typu (*ski.com*, *www.golfonline.com*) oraz wirtualne agencje OTA (*Online Travel Agencies*)<sup>5</sup>, wśród których znajdują się potentaci rynku światowego (*expedia.com*, *e-bookers.com*, *travelocity.com*).

Alternatywną opcją dla MSP turystycznych są portale regionów turystycznych (*Destination Management Systems*) służące

promocji oferty przedsiębiorstw lokalnych. Pośrednictwem w sprzedaży usług turystycznych chętnie zajmują się takie portale jak Yahoo czy Altavista, nie wspominając o firmie Google, która dzięki systemowi „śledzenia” użytkowników może we właściwym miejscu i czasie sugerować dogodne oferty. Inne ciekawe podmioty to wąsko wyspecjalizowane aplikacje: np. portal *lastminute.com*, przeszukujący internet pod kątem atrakcyjnych cenowo ofert (*last- i firstminute*), obejmujący zasięgiem podstawowe usługi turystyczne, teatry, galerie, muzea; portale aukcyjne (*qxl.com*, *ebay.com*), portal *priceline.com* oparty na formule *reversed pricing*, w którym nabywcy określają poziom ceny, za jaką są gotowi dokonać zakupu przelotu, noclegu czy rejsu i wiele innych.

### 4.3.3. Nowe technologie jako źródło wartości dodanej dla klienta i przedsiębiorcy

Magdalena Kachniewska (SGH) i Krzysztof Habowski (RST sp. z o.o.) wskazywali, że rozwój rynku m-commerce i rosnąca liczba urządzeń kształtują trendy konsumenckie: przewodniki oparte na geolokalizacji sugerują turystom przebieg trasy i pozwalają sterować ruchem turystycznym, odwołując podróżnych od zamysłu wyjazdu do miejsc i obiektów, w których przewidywany jest tłok i zachęcając do wyboru alternatywnych atrakcji turystycznych. Ich funkcjonalność często poszerzona jest o alerty dotyczące pokożenia najbliższego hotelu lub restauracji, tym bardziej, że m-przewodniki współtworzone są często przez turystów i zasilane opiniami, które wpływają na decyzje pozostałych użytkowników aplikacji. Prowadzone są też pierwsze próby wdrożenia „uczących się przewodników”, które będą rozpoznawać nawyki użytkownika i dopasowywać oferty do jego oczekiwań i założeń.

Digitalizacja stwarza różnorodne możliwości kształtowania modelu biznesowego, często bardziej atrakcyjne dla nabywców i lepiej odpowiadające trendom (indywidualizacja popytu, prosumeryzm) niż zwykły „sklep z wycieczkami”. Internet daje możliwości stosowania *up-sellingu* i *cross-sellingu*, których skuteczność w obszarze turystyki wynika ze złożoności potrzeb podróżnych. Już na etapie przygotowania do podróży pojawia się zapotrzebowanie na specjalistyczną odzież, sprzęt sportowy i rekreacyjny, akcesoria fotograficzne i przewodniki, a w trakcie podróży lub pobytu w miejscu docelowym mogą pojawić się potrzeby, których turysta nie uzmysłowił sobie wcześniej (np. pamiątki projektowane na życzenie turysty). Tego typu funkcjonalność przez jednych turystów postrzegana jest jako rodzaj „śledzenia”, ale dla innych stanowi dodatkową wartość, a nawet może się stać elementem zabawy, która zgodnie z założeniami „turystyki doświadczalnej” (*experience tourism*) poszerza spektrum doznań.

Ważnym aspektem digitalizacji dystrybucji jest dostęp do informacji o nabywcach (w szczególności zarejestrowanych

5 Cztery największe OTA w USA (Expedia, Priceline, Orbitz Worldwide i Travelocity) kontrolują 95% rynku turystycznego, z czego dużą część posiada Expedia (40%) (TrefisTeam, 2014). W Europie koncentracja rynku jest nieco mniejsza – cztery największe OTA w 2014 roku posiadały 70% rynku (w 2015 współczynnik ten wynosił 45%) (Phocus, 2015). W Polsce w 2014 roku sprzedaż za pośrednictwem OTA stanowiła 73 proc. wartości sprzedaży usług hotelarskich w Polsce. Najwięcej polskich hoteli korzysta z portalu *booking.com* (67 proc.) i *hrs.com* (65 proc.), *expedia.com* (46 proc.), *hotele.pl* (40 proc.), *staypoland.com* (39 proc.) i *odkryjpolke.pl* (34 proc.).



użytkownikach) i ich przeszłych zachowaniach nabywczych, która w czasach *database marketing* oznacza możliwość przewidywania i kształtowania trendów turystycznych (narzędzie niedostępne tradycyjnym agencjom turystycznym). Pojawienie się pakietów dynamicznych (*dynamic packages*) tworzy podstawy do lepszej indywidualizacji ofert, które turysta może sam komponować, korzystając z elementów składowych (noclegi, różne opcje transportu, usługi dodatkowe, wycieczki, zakup ubezpieczenia, biletów wstępu) dostarczanych przez organizatora.

Stabo jeszcze zbadanym (relatywnie nowym) trendem są nowe formy partnerstwa dostępne w warunkach rozwoju m-commerce. Przykładem mogą być pierwsze porozumienia podmiotów turystycznych i firm telekomunikacyjnych, w których negocjowane są warunki rozliczenia kosztów dostępu do sieci. Dostawcą usług telekomunikacyjnych jest operator sieci, ale połączenia o określonej długości i z określoną częstotliwością (skala i intensywność ruchu w sieci) generują turyści korzystający z aplikacji opracowanych na zlecenie podmiotów turystycznych (przeszukują oferty, korzystają z map interaktywnych, sprawdzają aktualny rozkład lotów). Z tego względu np. umowa między siecią Geni oraz podmiotami turystycznymi (expedia.com, British Airways, lastminute.com) przewiduje częściową refundację kosztów, jakie ponoszą podmioty turystyczne w związku z opracowaniem i obsługą aplikacji mobilnych.

Dalszy rozwój dystrybucji elektronicznej usług turystycznych w Polsce zależy nie tylko od czynników podaży, ale także popytowych (poziom akceptacji, poczucie bezpieczeństwa, wiarygodność usługodawców). Rynek usług internetowych i turystycznych aplikacji mobilnych niewątpliwie będzie się dynamicznie rozwijał, powodując dalsze zmiany struktury kanałów dystrybucji turystycznej, w tym eliminację przedsiębiorstw, które nie są w stanie dostarczać żadnej wartości dodanej oraz dalszą konsolidację (również podmiotów e-commerce) ukierunkowaną na korzyści skali i wzmocnienie kompetencji.

#### 4.3.4. Nowe wyzwania a kształcenie kadr turystycznych

Postulaty dotyczące potrzeby pozyskiwania i uzupełniania wiedzy zgłaszali przede wszystkim uczestnicy dyskusji poświęconej uwarunkowaniom konkurencyjności i kierunkom rozwoju podaży turystycznej. Marcin Papiernik (Izba Turystyki RP) akcentował potrzeby przedsiębiorców w zakresie doskonalenia umiejętności zawodowych, poszerzenia zakresu kompetencji (np. menedżerskich, negocjacyjnych). Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu) mówiła o konieczności popularyzacji takich narzędzi jak benchmarking i zarządzanie wiedzą. Dość zaskakującą informacją były głosy przedstawicieli izb turystyki (w tym Bronisława Syposza z ITRP i Marka Szpechta z PITM) dotyczące małej dostępności (organizacyjnej i cenowej) szkoleń branżowych. Należałoby się spodziewać, że członkowie izb gospodarczych znajdują wsparcie w swoich organizacjach, które zwykle deklarują wsparcie edukacyjne w ramach zadań statutowych. Tymczasem podobne obserwacje zgłaszali

Edward Bielerko (Izba Turystyki RP) i Krzysztof Góralczyk (PIT).

Ireneusz Węglowski (IGHP), Wioletta Hamerska (HPR) i Kamil Kurak (PIT, Travel Expert) podkreślali wzrost zapotrzebowania na nowoczesne kadry kierownicze, ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, elastycznie reagujące na zmiany rynkowe i sytuacje kryzysowe, korzystające z nowoczesnych narzędzi kierowania. Paneliści wskazywali, że **kształcimy kadry dla takiego rynku, jaki znamy, a nie takiego, jaki powinniśmy rozwijać** w związku z obserwowanymi zmianami trendów społecznych i konsumenckich. Piotr Kociszewski (UW, BP PITUR), Edward Bielerko (Izba Turystyki RP), Elżbieta Biernat (SGH) zgłosili wiele uwag do problemu niedopasowania kompetencji kadr do oczekiwań określonych grup wiekowych lub potrzeb turystów. Wrażliwość na potrzeby gości stanowi tymczasem o unikatowości oferty i jest podstawą lojalności nabywców względem przedsięwzięć, regionów i miejscowości.

Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu) podniosła wątek niedostatecznego wyposażenia w wiedzę właścicieli małych firm turystycznych, zazwyczaj pełniących funkcję ich menedżerów. Koncentracja na codziennej pracy operacyjnej nie pozwala im ani na systematyczne uzupełnianie wiedzy, ani na obserwowanie zmian zachodzących coraz szybciej w otoczeniu biznesu, o czym mówił m.in. Leszek Ostaszewski (Travel Projekt). W efekcie właściciel przedsiębiorstwa – z prozaicznego powodu, jakim jest brak czasu – staje się często głównym czynnikiem ograniczającym elastyczność firmy i jej zdolność reagowania na zmiany. Magdalena Kachniewska (SGH) wspominała o zjawisku, z jakim spotyka się jako konsultant małych przedsiębiorców, polegającym na problemie sukcesji małych firm: drugie pokolenie (dzieci właściciela firmy) dąży czasem do zmiany, którą blokuje ciągle jeszcze aktywny biznesowo rodzic. W efekcie uwaga wszystkich koncentruje się na konflikcie międzypokoleniowym, przedsiębiorstwo nie rozwija się, a młodzi ludzie zniechęcają się do prowadzenia biznesu rodziców i decydują obrać inną ścieżkę rozwoju zawodowego i osobistego, co oznacza dramat dla właścicieli, którzy nie mają komu powierzyć przedsiębiorstwa.

Ireneusz Raś (Poset na Sejm RP, Przewodniczący Komisji Sportu, Kultury Fizycznej i Turystyki) odnotował przygnębiająco wysoką średnią wieku uczestników Kongresu. Magdalena Kachniewska (SGH) w sesji podsumowującej (trzeciego dnia Kongresu) podkreśliła, że nie sposób określić, czy młodzi menedżerowie nie widzą swojej roli w dyskusji o przyszłości turystyki, czy też temat jej rozwoju został wprost zawłaszczony przez działaczy związkowych, coraz rzadziej aktywnych zawodowo (biznesowo) i naukowo.

Istotnym problemem jest tzw. ustawiczne kształcenie personelu średniego i niższego szczebla. Lepiej wykształcona, sprawniejsza i wyposażona w nowoczesne rozwiązania technologiczne załoga oznacza wyższą efektywność działań i rentowność biznesu. Tymczasem naturalnym źródłem siły roboczej dla przedsiębiorstw zlokalizowanych z dala od dużych

miast, pozostaje lokalny rynek pracy – zazwyczaj silnie wydrenowany. Elżbieta Szumska (Kopalnia Złota w Złotym Stoku) podkreśliła, że wielozadaniowość pracowników dodatkowo utrudnia i podnosi koszt ich kształcenia. W efekcie permanentna luka wiedzy staje się czynnikiem skutecznie obniżającym konkurencyjność przedsiębiorstwa. Niedostatek kwalifikacji i niski poziom wiedzy personelu jest trudny do zniwelowania, a przedsiębiorcy, którzy podejmują się tego wyzwania zazwyczaj obawiają się rychłej utraty najlepszych pracowników, którym rozbudzone ambicje i większe możliwości pozwalają szukać możliwości rozwoju w większych ośrodkach lub w strukturze wielkich przedsiębiorstw. Wraz z odejściem najlepszych wycieka wiedza i pojawia się luka, której zamknięcie wymaga kolejnych nakładów na szkolenia.

#### 4.3.5. Nowe potrzeby, nowe zawody

Anna Żabska (Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia w Wałbrzychu) podkreśliła, że przyczyną niedostatecznego przygotowania kadr jest m.in. brak zainteresowania młodzieży kształceniem w szkołach i na kierunkach turystycznych (taki wydział został zmknięty z braku kandydatów m.in w Wałbrzychu). Wątek ten poruszyła wcześniej Magdalena Kachniewska (SGH), ponieważ dotyczy on także renomowanych szkół wyższych, w których obserwuje się spadek zainteresowania realizacją kierunku « Gospodarka turystyczna » czy « Turystyka i Rekreacja » ze względu na zbyt wąsko ukierunkowane kompetencje przyszłych absolwentów. Kandydaci na studia wolą ogólne kierunki (np. administracja lub zarządzanie), które dają im potem możliwość podjęcia pracy w dowolnym sektorze gospodarczym. Skutkiem tego, jest powracający problem dokształcania kadr turystycznych w miejscu pracy (zazwyczaj na koszt pracodawcy), o którym wspominała m.in. Elżbieta Szumska (Kopalnia Złota w Złotym Stoku) i Anna Żabska (Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia w Wałbrzychu). Żabska zwróciła uwagę, że przewodnikami w takim obiekcie, jakim zarządza, są często byli górnicy, którzy najciekawiej potrafią oprowadzać zwiedzających, ale także wymagają stosownego przeszkolenia, ukierunkowanego na pracę z ludźmi. Nieustanny wzrost liczby turystów w Starej Kopalni (w 2015 roku wzrost 40%-wy w stosunku do poprzedniego roku) powoduje wzrost zapotrzebowania na kadry, którego nie jest w stanie zaspokoić lokalny rynek pracy. Żabska podkreśliła, że problem dotyczy większości obiektów położonych z dala od dużych miast.

Karolina Gnussowska-Weiss (PIT, Weiss Travel) sformułowała pytanie dręczące każdego przedsiębiorcę – skąd pozyskać odpowiednie kadry, w sytuacji, gdy cały system szkolnictwa kładzie nacisk na pamięciowe opanowywanie materiału, rozwiązywanie testów i dzielenie wiedzy na wąskie dziedziny, bez kształtowania umiejętności miękkich (kształtowanie relacji, współpraca, rozwiązywanie konfliktów, praca zespołowa itp.), bez których nie sposób rozwijać nowoczesnego biznesu turystycznego. Elżbieta Biernat (SGH) podejmowała wątek przygotowania kadr średniego szczebla opisując wyzwania stojące przed rozwojem usług turystyki zdrowotnej w Polsce, gdzie kontakt z nabywcą zagranicznym nierzadko zaczyna się

jeszcze zanim turysta przekroczy granicę i obejmować powinien nieustanne wsparcie na każdym etapie podróży, gdyż różnice w zakresie zwyczajów i norm społecznych, a także kwestie przepisów i praktycznych aspektów podróży nie powinny zdominować uwagi pacjenta, który powinien mieć zapewniony szczególnie komfort i opiekę. Akcentowała też inny problem rozwoju turystyki zdrowotnej: brakuje nie tylko wyspecjalizowanych pośredników i organizatorów, ale także niektórych zawodów, jak choćby menedżer turystyki zdrowotnej. W przypadku turystyki medycznej pojawia się jeszcze jeden aspekt niedopasowania zasobów kadrowych do potrzeb rynku – nieznamość prawa i przepisów (w tym wymogów certyfikacyjnych). Kwestia świadczenia usług turystyki medycznej jest faktycznie eksportem usług medycznych, co oznacza, że rynek docelowy może oczekiwać spełnienia określonych norm prawnych i zwyczajowych (np. przestrzeganie hałał w przypadku muzutmanów).

Edward Bielenko (Izba Turystyki RP) wskazał na niedobór kadr w zawodzie tzw. animatora czasu wolnego. Pomimo, że nie jest to zawód nowy, w Polsce brakuje młodych ludzi gotowych – choćby sezonowo - podejmować taką pracę ponieważ zbyt silnym konkurentem okazują się enklawy turystyczne w regionie morza śródziemnego. Zapotrzebowanie na animatorów czasu wolnego dotyczy bardzo różnych węższych specjalności, w tym animator czasu zabaw z dziećmi, animator rekreacji ruchowej dla dorosłych i dla seniorów, animator zabaw in-dorowych i out-dorowych itp. W Polsce brakuje nawet ośrodków organizujących szkolenia w tym zakresie, a zrozumienie znaczenia takiej profesji wynika z dogłębnej analizy trendów przedstawionych wcześniej (w tym dążenia do samorozwoju i maksymalnie efektywnego wykorzystania czasu wolnego). Edward Bielenko (ITRP) podniósł też wątek umiejętności praktycznych, których w oczywisty sposób nie dostarczają szkoły średnie ani uczelnie wyższe. Tym samym wskazał na ogromną lukę rynkową w zakresie kształcenia profesjonalnych kadr dla turystyki, pomimo istnienia szkół średnich i wyższych, które nie dostarczają słuchaczom umiejętności praktycznych, co oznacza przerzucenie tego kosztu na przedsiębiorców.

#### 4.3.6. Nowe technologie... jako źródło wiedzy o nowych technologiach

Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu) i Elżbieta Biernat (SGH) w dwóch odrębnych sesjach akcentowały ten sam fakt: że wiedza stanowi jeden z kluczowych czynników rozwoju ekonomicznego (w tym gospodarki turystycznej). Podkreślały fakt, że największe bariery w tym zakresie mają do pokonania MSP turystyczne. Ewa Dziedzic (SGH) i Teresa Buczak (POT) wskazywały, że włączanie się Polski w system globalnej gospodarki oraz zaostrożająca się konkurencja na rynku turystycznym, zmuszają firmy i regiony turystyczne do podnoszenia efektywności zarządzania, przyspieszenia tempa innowacji i szybszego wprowadzania nowych produktów. Rośnie w tym procesie rola niematerialnych generatorów wartości firmy, takich jak wiedza pracowników, a jakość oferty turystycznej oraz relacje z klientami i zgromadzony kapitał

intelektualny stanowią najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej. Podkreślali, że bez wsparcia w tym obszarze MSP turystyczne nie poradzą sobie w rywalizacji z korporacjami, które mają dostęp do najbardziej wykwalifikowanej i wyszkolonej kadry pracowniczej.

Teresa Skalska (SGTIR) zwróciła uwagę na znaczenie szkoleń – tak dla pracowników branży turystycznej jak i samych turystów – w zakresie nowych technologii. Obawy przed wejściem w świat cyfrowy dotyczą bowiem obu stron rynku, a jako podstawa dokonywania transakcji, mogą skutecznie ograniczyć popyt i potęgować tzw. wykluczenie cyfrowe, które niewątpliwie najsilniej dotyczy starszych kadr i starszych pokoleń turystów.

Magdalena Kachniewska (SGH) przytoczyła wyniki badań poświęconych zastosowaniu ICT w przedsiębiorstwach turystycznych, które wskazują, że małe firmy turystyczne stosunkowo wolno przyjmują nowoczesne rozwiązania techniczne i informatyczne, nie doceniają korzyści, jakie mogłyby osiągnąć dzięki ich wdrożeniu, nie znają wreszcie nowych narzędzi promocji, jakimi stały się na przestrzeni ostatnich 10 lat tzw. nowe media (media społecznościowe). Violetta Hamerska (HPR) zauważyła, że małych przedsiębiorstwach turystycznych rzadko wykorzystuje się ICT do zarządzania przedsiębiorstwem i wzmocnienia sprzedaży, a dynamika dostępnych narzędzi sprzedażowych jest tak wielka, że większość absolwentów rozpoczynających pracę w turystyce, uczy się nowoczesnych mechanizmów i narzędzi sprzedaży dopiero w pracy. Zważywszy na ograniczone możliwości korzystania ze szkoleń, większość przedsiębiorców turystycznych nie ma możliwości kształcenia pracowników w tym obszarze, często ze względu na oddalenie od dużych ośrodków miejskich, w których łatwiej o szkolenia otwarte, dostęp do specjalistów i usług profesjonalnych. Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu) i Leszek Ostaszewski (Travel Projekt) zauważyli, że funkcjonowanie w warunkach gospodarki cyfrowej wymaga uzupełnienia niedostatków wiedzy z dwóch obszarów: znajomości technologii, które mają zastosowanie we współczesnej działalności gospodarczej, w tym obsłudze rynku turystycznego; oraz wiedzy na temat prawidłowego wykorzystania technologii w celu poprawy jakości i efektywności działania oraz własnej konkurencyjności.

Studium przypadku karpackich przedsiębiorców, którzy nie wykazywali zainteresowania dostarczonymi nieodpłatnie nowoczesnymi narzędziami zarządzania sprzedażą ze względu na niedostatek wiedzy pokazało, że wbrew pozorom to nie względy finansowe najsilniej opóźniają proces rozwoju i innowacyjności przedsiębiorstwa branży turystycznej. Violetta Hamerska (HPR) i Magdalena Kachniewska (SGH) podkreślali, że inercję funkcjonowania i niską efektywność MSP potęgują obawy przed oportunistycznym zachowaniem partnerów rynkowych. Ważnym zadaniem organizacji turystycznych (głównie regionalnych) powinno się stać stworzenie wirtualnego obszaru uczenia się, pozyskiwania informacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Nowoczesne technologie informatyczne przestają być wyłącznie ważnym narzędziem

marketingowym, stają się warunkiem prawidłowego rozwoju i kształtowania strategii firmy. Poseł Ireneusz Raś (Przewodniczący Komisji Sportu, Kultury Fizycznej i Turystyki, poseł na Sejm RP) i Krzysztof Habowski (RST sp. z o.o.) akcentowali fakt, że przetrwanie współczesnych przedsiębiorstw zależy od elastyczności i szybkości działania, innowacyjności oraz dostępu do informacji. Teresa Buczak (POT) podkreśliła, że rynek i dokonujące się na nim zmiany są najważniejszymi elementami otoczenia, wyznaczającymi proinnowacyjne zachowania przedsiębiorstw turystycznych (zmiana potrzeb i preferencji turystów, postęp w zakresie produktu i technologii, rosnący zakres konkurencji), a sprawność rozpoznania i realizacji oczekiwań gości stanowi pochodną tempa dzielenia się wiedzą i informacją także w gronie podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie oferty turystycznej regionu.

#### 4.3.7. Internetowa platforma upowszechniania wiedzy

Wypowiedzi przedsiębiorców (np. Elżbiety Szumskiej z Kopalni Złota, Leszka Ostaszewskiego z Travel Projekt, Karoliny Gnussowskiej-Weiss z PIT i Weiss Travel oraz Anny Żabskiej z Centrum Nauki i Sztuki Stara Kopalnia) wskazywały, że pokonanie izolacji poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych oraz zapewnienie możliwie niskiego kosztu uczestnictwa w systemie (ze względu na ograniczenia finansowe MSP) wymagają lepszego wykorzystania narzędzi informatycznych wspomagających dzielenie się wiedzą. Powstaje pytanie, jakiego rodzaju instytucja mogłaby (w sensie organizacyjnym i legitymizacji społecznej) stać się platformą upowszechniania wiedzy, koordynacji jej przepływu i zapewnienia równego dostępu poszczególnych podmiotów do wspomnianej platformy. Naturalnym adresatem tego postulatu wydaje się Polska Organizacja Turystyczna.

Utworzenie internetowej platformy upowszechniania wiedzy postrzegane jest jako najlepsze narzędzie wypełnienia luki wiedzy na atomizowanym rynku turystycznym. Szkolenia online mogą się stać sposobem przezwyciężenia izolacji przestrzennej, a ponadto platforma umożliwiłaby nieformalną wymianę wiedzy między samymi przedsiębiorcami. Magdalena Kachniewska (SGH) akcentowała fakt, że dyfuzja wiedzy jest nie tylko efektem szkoleń, ale przede wszystkim wzajemnej obserwacji, wymiany doświadczeń i dyskusji na temat stosowanych metod zarządzania. Otwarte pozostało pytanie Elżbiety Nawrockiej (UE we Wrocławiu) i Leszka Ostaszewskiego (Travel Projekt) o to, jak skłonić przedsiębiorców turystycznych do korzystania z platformy dzielenia się wiedzą, jeśli wielu z nich z trudem przelatuje opór przed technologiami komputerowymi. Brak znajomości technik i rozwiązań sieciowych stanowi współczesną formę analfabetyzmu.

Przedstawiciele izb gospodarczych (Ireneusz Węglowski, Marek Szpecht, Karolina Gnussowska-Weiss) ostrzegali też, że przewaga relacji konkurencyjnych między przedsiębiorcami branży turystycznej bywa powodem braku zainteresowania dzielenia się wiedzą. Rozwiązaniem tego problemu może być tworzenie systemów szkoleń (w tym platform branżowych)

obejmujących zasięgiem całe województwo lub nawet większy obszar tak, aby uczestnicy platformy nie stanowili wzajemnie bezpośredniej konkurencji. Z kolei działania na rzecz konkurencyjności regionów turystycznych powinny koncentrować w ramach platformy przedstawicieli różnych typów przedsiębiorstw, zainteresowanych wspólnym działaniem na rzecz podniesienia atrakcyjności i skuteczności sprzedaży oferty regionu (tzw. *learning networks*) oraz włączania poszczególnych członków zbiorowości regionu do procesu kreowania nowoczesnej oferty turystycznej. Mówiąc o takich zbiorowościach należy mieć na względzie tak podmioty publiczne (np. władze lokalne), jak i rynkowe.

Uczestnicy dyskusji panelowych podkreślali problem z dostępem do wyników badań na temat trendów społecznych i konsumencyjnych, zmieniających się stylów życia i oczekiwań (potencjalnych) turystów. Kolejnym postulatem stało się więc poszerzenie zasobów internetowych (np. gromadzonych na stronach POT) o wyniki najnowszych badań rynkowych, naukowych i biuletynów. Uczestnicy Kongresu wskazywali, że jednym z powodów dla nikłego zainteresowania tymi materiałami jest konieczność czasochłonnego przeszukiwania sieci oraz niezrozumiały język publikacji. Postulat dotyczył także konstruowania informacji w sposób czytelny i syntetyczny oraz zamieszczania przykładowych studiów przypadków.

#### 4.4. Uwarunkowania innowacyjności polskiej turystyki

##### 4.4.1. Bariery innowacyjności polskich przedsiębiorstw turystycznych

Dyskusja o perspektywach rozwoju turystyki do 2030 roku wymagała omówienia wątku innowacyjności i sposobów jej wsparcia. Konkluzje poprzednich sesji jednoznacznie wskazywały na niski potencjał własny przedsiębiorstw turystycznych w tym zakresie. Elżbieta Nawrocka (UE we Wrocławiu) omawiając badań dotyczących barier innowacyjności polskich przedsiębiorstw wskazała, że najczęściej podkreślany jest problem niskiej dostępności środków finansowych. Na drugim miejscu znalazły się niedobory wiedzy i właściwych wzorców (np. możliwych do wykorzystania w procesie adaptacji) i wreszcie trudny dostęp do wyników badań. Z tymi obserwacjami polemizował Krzysztof Habowski (RST sp z o.o.), który podkreślił, że nawet zainteresowanie oprogramowaniem udostępnianym nieodpłatnie na potrzeby branży turystycznej jest bardzo umiarkowane, a więc to nie problemy finansowe stanowią największą barierę innowacyjności, lecz brak elementarnej wiedzy z zakresu marketingu, a w drugim kroku – brak chęci wspierania marketingu przy pomocy nowych narzędzi, z których trzeba korzystać niezwykle umiejętnie, bo nie każda inwestycja w zakup oprogramowania czy aplikacji mobilnej ma sens i jest uzasadniona biznesowo. Wystąpienie Krzysztofa Habowskiego (RST sp. z o.o.) było co do meritum zgodne z obserwacją Magdaleny Kachniewskiej (SGH), która zwracała uwagę, że przedsiębiorcy turystyczni nie starają się myśleć produktowo i nadmiernie koncentrują uwagę na pojedynczych usługach (nocleg, wyżywienie, transport), które w rozproszeniu

nie stanowią dla turysty żadnej informacji o potencjalnej atrakcyjności oferty regionu. Habowski akcentował też inne problemy pozornie tylko dotyczące nowych technologii – takie jak nieumiejętność prawidłowego projektowania stron internetowych oraz wykorzystania systemów rekomendacji w celu wzmocnienia wizerunku swojego przedsiębiorstwa / regionu. W rzeczywistości to nie technologie ani pieniądze decydują o słabej kondycji branży, ale niedostatek wiedzy marketingowej o własnym produkcie, o grupie docelowej, o potrzebach nabywców i najważniejszych sposobach dotarcia z przekazem rynkowym. Zleceniobiorcy z branży nowych technologii bez problemu mogą spełnić oczekiwania zleceniodawców turystycznych – ale dobór narzędzi technologicznych, dostępnych na rynku wymaga w pierwszym rzędzie zdiagnozowanie potrzeb przedsiębiorcy turystycznego, który często sam nie potrafi określić swoich oczekiwań. W analogiczny sposób gestorzy bazy turystycznej nie radzą sobie z aktywnym pozyskiwaniem rekomendacji, zadowolając się przekonaniem, że te rekomendacje jakoś funkcjonują w sieci internetowej.

##### 4.4.2. Finansowanie wsparcia innowacyjności

Wystąpienie Ewy Dziedzic (SGH) nt. wsparcia innowacyjności polskiej turystyki zawierało m.in. omówienie programów i priorytetów, które pojawiły się w nowej perspektywie finansowej UE. W ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego można wskazać przedsięwzięcia z zakresu turystyki, które są zgodne z priorytetami wytycznych Europa 2020:

- badania z zakresu turystyki, rozwoju technologicznego i innowacji, włącznie z innowacjami usługowymi i klastrami (inkubatory usług, żywe laboratoria, projekty demonstracyjne itp.),
- rozwój związanych z turystyką produktów informatycznych (aplikacje, data mining itp.),
- rozwój innowacyjnych usług turystycznych, szczególnie na obszarach problemowych i słabiej rozwiniętych z niedostatecznie rozwiniętym przemysłem i silnie zależnych od turystyki (nowe modele biznesowe, urzeczywistnianie nowych idei),
- rozwój produktów i usług o dużym udziale wartości dodanej na rynkach niszowych (turystyka zdrowotna, turystyka dla seniorów, turystyka kulturowa i ekoturystyka, turystyka kulinarna, turystyka sportowa itp.) dzięki mobilizacji specjalistycznych lokalnych zasobów na rzecz lokalnych inteligentnych specjalizacji,
- tworzenie klastrów branż turystycznych, a także z branżami kreatywnymi, w celu zdywersyfikowania produktów regionalnej turystyki i wydłużenia sezonu turystycznego (np. turystyki żeglarskiej, rejsów wycieczkowych),
- działania na rzecz powiązania obszarów wybrzeża z lądem w celu bardziej zintegrowanego rozwoju regionalnego,
- działania na rzecz poprawy efektywności ekonomicznej i wykorzystania energii odnawialnej przez MSP sektora turystycznego
- ochrona, promocja i rozwój zasobów przyrodniczych i kulturowych oraz powiązanych z tym usług,
- małej skali infrastruktura turystyki kulturowej i ekoturystyki,

- działania na rzecz przedsiębiorczości, samozatrudnienia i tworzenia przedsiębiorstw, a także na rzecz internacjonalizacji MSP z sektora turystycznego i klastrów turystycznych,
- szkolenie zawodowe, podnoszenie kwalifikacji.

W przypadku turystyki problemem kluczowym pozostaje wskazanie, co jest (i może być uznane w trybie rozpatrywania konkursów) innowacją. W Podręczniku Oslo<sup>6</sup> wyszczególnia się cztery podstawowe grupy innowacji: produktowe (dotyczące zarówno wyrobu, jak i usługi), procesowe, organizacyjne i marketingowe. Ewa Dziedzic (SGH) omówiła pokrótce ich cechy wskazując, że innowacje produktowe obejmują wszelkie modyfikacje, ulepszenia, zmiany związane z produktem. Innowacje procesowe dotyczą ulepszeń procesu głównego w organizacji, jak np. zakup nowych urządzeń i oprogramowania umożliwiających zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Innowacje organizacyjne obejmują takie zmiany, jak:

- wdrażanie zaawansowanych technik zarządzania
- wprowadzanie istotnie zmienionych struktur organizacyjnych
- wdrażanie nowych lub istotnie zmienionych strategii działania organizacji
- wprowadzanie nowych form marketingu
- wprowadzanie nowych form sprzedaży.

**Innowacje marketingowe** mogą natomiast zachodzić w czterech obszarach: w obrębie produktów, cen, dystrybucji i promocji. Oznaczają wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub opakowania, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Każda innowacja powinna przy tym stanowić nowatorskie rozwiązania na rynku lub przynajmniej w danej firmie.

Ewa Dziedzic (SGH) obszernie odniosła się do założeń Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (PO IR). Do jego najważniejszych zadań będzie należało prowadzenie badań naukowych, rozwój nowych, innowacyjnych technologii oraz działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności MSP. POIR będzie koncentrował się na obszarach tematycznych o najwyższym potencjale naukowym i gospodarczym w skali kraju i regionów, czyli tzw. inteligentnych specjalizacjach. POIR składa się z czterech osi priorytetowych, z których trzy mogą być wykorzystane do wspierania działań proinnowacyjnych w turystyce (część realizowana jest w ramach regionalnych programów operacyjnych, inne mają charakter ogólnopolski):

- oś priorytetowa I: wsparcie prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa oraz konsorcja naukowo-przemysłowe
- oś priorytetowa II: wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach
- oś priorytetowa III: wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o inteligentne specjalizacje, z punktu widzenia sektora turystycznego szczególnie interesujące wydają się:

<sup>6</sup> Oslo Manual to międzynarodowy podręcznik metodologiczny z zakresu badań statystycznych innowacji. Pierwsze wydanie z 1992 r. opracowane zostało wspólnie przez OECD i Nordycki Fundusz Przemysłu (Nordisk Industrifond, Oslo), drugie wydanie z 1997 r. powstało w wyniku współpracy OECD i Eurostatu.

## **KIS 2. Diagnostyka i terapia chorób cywilizacyjnych oraz w medycynie spersonalizowanej**

- IV. Opieka skoordynowana – promocja zdrowia/profilaktyka
- VII. Rehabilitacja skoordynowana

## **KIS 4. Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego**

- IX. Innowacyjne produkty drzewne i drewnopochodne
- X. Indywidualizacja produkcji meblarskiej

## **KIS 5. Żywność wysokiej jakości**

- II. Przetwórstwo żywności
- III. Opakowania, dystrybucja i przechowywalność
- IV. Żywność a konsument

## **KIS 7. Wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii**

- V. Energetyka prosumencka

## **KIS 8. Inteligentne i energooszczędne budownictwo**

- I. Materiały i technologie
- II. Systemy energetyczne budynków

## **KIS 9. Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku**

- III. Systemy zarządzania transportem

## **KIS 15. Inteligentne sieci i technologie geoinformacyjne**

- IV. Zarządzanie informacją w inteligentnych sieciach
- V. Interfejsy człowiek-maszyna oraz maszyna-maszyna w inteligentnych sieciach
- VII. Pozycjonowanie i nawigacja
- XI. Innowacyjne zastosowania geoinformacji

## **KIS 19. Inteligentne technologie kreatywne**

- I. Wzornictwo
- II. Gry
- III. Multimedia

Ewa Dziedzic podkreśliła też, że działania proinnowacyjne mogą być finansowane w ramach niektórych programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej i Instrumentu Sąsiedztwa. Wsparcie takich działań zaplanowano w Programie Współpracy Transnarodowej Region Morza Bałtyckiego 2014-2020, Program Współpracy Europa Środkowa 2020, Program Współpracy Międzyregionalnej Interreg Europa, Południowy Bałtyk<sup>7</sup>. Inne programy nastawione na podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności np. Program Operacyjny Wiedza-Edukacja-Rozwój na lata 2014-2020 (PO WER), ukierunkowany na innowacje społeczne (np. wypracowanie i przetestowanie nowych, skuteczniejszych rozwiązań istniejących problemów w obszarze rynku pracy, integracji społecznej, kształcenia przez całe życie, zdrowia oraz modernizacji administracji publicznej) oraz rozwój współpracy ponadnarodowej polskich podmiotów z partnerami zagranicznymi (np. wypracowywanie nowych rozwiązań lub adaptowanie w Polsce rozwiązań, które z powodzeniem stosowane są przez inne państwa). W Programie Polska Wschódnia dostępne są środki na:

- **Działanie 1.1. Platformy startowe dla nowych pomysłów** (oferta skierowana do osób do 35. roku życia, w szczególności absolwentów szkół wyższych oraz studentów ostatnich lat studiów, chcących **uruchomić i rozwijać własne firmy w Polsce**)

<sup>7</sup> Informacje na temat tych programów są dostępne na stronie <https://www.ewt.gov.pl/strony/o-programach/dokumenty/>.

**Wschodniej** w oparciu o zgłoszony do Platformy startowej pomysł bądź koncepcję). Warto zaznaczyć, że wsparcie to będzie obejmowało m.in.: dostęp do stanowiska pracy, **opiekę w formie branżowego mentoringu** (indywidualne oraz grupowe sesje mentoringowe), **coaching** (biznesowy, marketingowy, finansowy, technologiczny) i inne usługi, niezbędne do przeprowadzenia prac nad rozwojem nowego pomysłu biznesowego. Przedsiębiorstwa, które będą gotowe do wejścia na rynek z produktem przygotowanym w ramach danej Platformy startowej, będą mogły uzyskać wsparcie na rozwój swojej działalności w makroregionie.

- **Działanie 1.2. Internacjonalizacja MŚP** – czyli wsparcie skierowane na rzecz wzrostu międzynarodowej aktywności gospodarczej MŚP z makroregionu Polski Wschodniej, którego przedmiotem jest opracowanie i przygotowanie do wdrożenia nowego modelu biznesowego w MŚP (w tym np. uzyskanie przez przedsiębiorstwa doradztwa w zakresie opracowania strategii wejścia na rynek zagraniczny, analiza rynku docelowego, przedstawienie optymalnych kanałów dystrybucji, wyselekcjonowanie oraz nawiązanie kontaktów z partnerami zagranicznymi, wsparcie udziału MŚP w krajowych i międzynarodowych targach gospodarczych i branżowych).

- **Działanie 1.3. Wsparcie ponadregionalnych powiązań kooperacyjnych** – którego adresatem są MŚP działające w ramach ponadregionalnych powiązań kooperacyjnych. Jego celem jest zwiększenie potencjału firm z Polski Wschodniej w zakresie realizowania procesów innowacyjnych. Wsparcie udzielane będzie w ramach dwóch poddziałań:

- **Poddziałanie 1.3.1. Wdrażanie innowacji przez MŚP** – dostępne dla współpracujących ze sobą firm, które będą mogły otrzymać dotację na projekty prowadzące do tworzenia innowacyjnych produktów bądź usług poprzez wdrożenie własnych lub nabytych wyników prac badawczo-rozwojowych (B+R) przez MŚP.

- **Poddziałanie 1.3.2. Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP** – w ramach którego konsorcja MŚP będą mogły otrzymać wsparcie w zakresie tworzenia i rozwoju innowacyjnych produktów sieciowych w obszarach wpisujących się w zakres regionalnych inteligentnych specjalizacji wspólnych dla przynajmniej dwóch województw Polski Wschodniej.

Niestety te pozornie liczne i rozbudowane możliwości pozyskiwania środków na wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie wytrzymują konfrontacji z praktyką, o czym informowali przedsiębiorcy zabierający głos z sali. Urzędnik decydujący o wyborze projektu zgłoszonego w konkursie zazwyczaj ma zbyt małą wiedzę o możliwych formach innowacji. W efekcie prawie zawsze wygrywają projekty produktowe, w których najłatwiejszym wskaźnikiem innowacyjności pozostają rozwiązania technologiczne. Ewa Dziedzic (SGH) zgodziła się z tymi opiniami, a także podkreślała w swoim wystąpieniu, że innowacje marketingowe lub organizacyjne wprowadzane w małych przedsiębiorstwach często przegrywają wyścig o środki z projektami branży nowych technologii, które w zakresie turystyki wcale nie muszą wносить wyższego poziomu innowacji. Zaznaczyła, że przedsiębiorcy

turystyczni stali się w pewnym sensie ofiarą zaniedbania marszałków województw, którzy nie zawsze zadbali o włączenie turystyki do wykazu tzw. inteligentnych specjalizacji, będących przedmiotem takiego konkursu.

Szczególnym polem dla innowacji jest przewidywane w ramach UE wsparcie działań z zakresu turystyki obejmujące wszystkie działania zgodne z celami Planu Działania na rzecz Turystyki (*Tourism Action Plan*), obejmujące np.: tworzenie i promocję ponadnarodowych tematycznych produktów turystycznych; tworzenie i promocję ponadnarodowych niszowych produktów we współpracy z branżami kreatywnymi; tworzenie i promocję ponadnarodowych produktów dla specjalnych grup (np. seniorów) oraz współpracę między różnymi podmiotami w celu budowania nowych kompetencji. W ramach programu Kreatywna Europa mogą być finansowane inicjatywy z udziałem partnerów z sektora branż kreatywnych.

\*\*\*

Nietrudno zauważyć, że obszar wsparcia kreatywności i innowacyjności przewidziany w ramach wymienionych programów stanowi odpowiedź na liczne problemy zgłaszane przez panelistów w czasie całego dnia dyskusji. Jednak Aleksander Sobera (Maas Omega Promotion Club Aleksander Sobera, Dolnośląska Izba Turystyki, Izba Turystyki RP) podjął wątek innowacyjności z perspektywy małego przedsiębiorcy, który poszukując zmian w sposobach prowadzenia biznesu, przede wszystkim szuka obszarów podnoszenia rentowności i ograniczenia kosztów. Wyraził też niezadowolenie z praktyk niektórych izb turystycznych, które zdają się głównie chronić klientów a nie wspierać przedsiębiorców (np. w obszarze rozpoznania dostępnych programów wsparcia innowacyjnego, pozyskiwania środków na promocję czy pomocy prawnej dla małych i średnich przedsiębiorców). Zwrócił uwagę, że wiele innowacji technologicznych służy głównie klientom i ułatwia im pomijanie roli pośredników. Ci ostatni zaś nie wiedzą, jak można wykorzystać nowe technologie w celu wzmocnienia swojej działalności biznesowej. Podkreślił, że to izby gospodarcze powinny identyfikować potrzeby szkoleniowe członków i oferować szkolenia służące zamknięciu owej luki wiedzy, która osłabia konkurencyjność i innowacyjność branży turystycznej.

## Podsumowanie

Analiza wystąpień wprowadzających, przebiegu dyskusji panelowych i głosów z sali wygłoszanych w trakcie obrad Kongresu Turystyki Polskiej w ramach bloku „Rozwój turystyki w Polsce w perspektywie roku 2030” postużyła sformułowaniu wniosków dotyczących wsparcia rozwoju, konkurencyjności i innowacyjności polskiej turystyki:

- **Ułatwienie dostępu do wiedzy**

Ten aspekt wymaga bardzo szeroko zakrojonych działań na poziomie:

- Ogólnokrajowym - gdzie powinien obejmować dążenie do zmiany profilu kształcenia ogólnego (zapewnienie większego

udziału zajęć umożliwiających pozyskanie kompetencji społecznych i umiejętności miękkich, które są podstawą pracy zespołowej, kooperacji i właściwego motywowania zespołów pracowniczych); (re)organizację systemu kształcenia na potrzeby turystyki, stworzenie elektronicznej platformy dzielenia się wiedzą itp. W tym zakresie niedozowna jest aktywna rola Ministra Sportu i Turystyki, który poprzez relacje międzyresortowe powinien zadbać o wyższy poziom wiedzy na temat turystyki i jej znaczenia kulturowego, społecznego i edukacyjnego.

- regionalnym i lokalnym - np. zaangażowanie regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych w proces identyfikowania luk wiedzy na etapie tworzenia regionalnych i lokalnych produktów turystycznych - w szczególności produktów sieciowych, w których zazwyczaj niedostatek wiedzy z konkretnego obszaru (prawo, nowe technologie, marketing itp.) stanowi wskazówkę, jakich partnerów brakuje w sieci.

- branżowym/ogólnokrajowym - postulowanym zadaniem MSiT jest sfinansowanie platformy wymiany wiedzy oraz stworzenie systemu jej zasilania danymi o stanie gospodarki turystycznej, informacjami o znaczeniu strategicznym (np. wytyczne dotyczące przyszłego rozwoju turystyki w Polsce i w poszczególnych regionach) i taktycznym (np. informacje o konkursach adresowanych do branży turystycznej) oraz systemu zasilania platformy materiałami edukacyjnymi (kursy e-learningowe, e-booki i wykłady interaktywne) adresowanymi do przedsiębiorców turystycznych. Platforma powinna też pełnić rolę narzędzia sprzyjającego obiegowi informacji o zmianach prawnych, narzędzie konsultacji społecznych a nawet miejsce w którym możliwa będzie koordynacja terminów imprez branżowych.

- branżowym/samorządowym - zaangażowanie izb gospodarczych w identyfikowanie potrzeb szkoleniowych swoich członków i umożliwienie im dostępu do nowoczesnej i nowoczesnie podanej wiedzy)

#### • **Działania na rzecz podnoszenia aktywności turystycznej społeczeństwa**

Drogą do tego celu mogą być ustalenia międzyresortowe dotyczące wprowadzenia turystyki (lekcje terenowe, wyjazdy edukacyjne) do programów szkolnych, a także promowanie turystyki rodzinnej i projektów typu „Pokaż dziecku Polskę”, „Pokaż tacie Mazowsze”, „Pokaż dziadkom Wisłę” itp. Innym przykładem potencjalnego wsparcia są projekty rodzinnych kart turystycznych albo paszportów regionalnych opartych o aplikacje mobilne, z rozbudowaną formą aktywności społecznościowej i systemu rekomendacji.

#### • **Sformułowanie priorytetowych kierunków rozwoju Polskiej turystyki**

Ten postulat dotyczy zarówno Polskiej Organizacji Turystycznej, jak i organizacji regionalnych, które w toku konsultacji ze swoimi członkami oraz przy wsparciu ekspertów powinny określić preferowane kierunki rozwoju najbardziej konkurencyjnych produktów turystycznych. Na poziomie krajowym chodzi o sformułowanie priorytetów, które przyjęte będą jako

wytyczna dla podejmowanych działań marketingowych na arenie międzynarodowej. Celem jest m.in. zwiększenie aktywności promocyjnej na targach międzynarodowych oraz portalach internetowych dobieranych zgodnie z obranymi kierunkami rozwoju branży (targi medyczne w przypadku turystyki medycznej, portale parentingowe w przypadku turystyki rodzinnej itp.). Na poziomie regionalnym sformułowanie priorytetów pomogłoby w procesie doboru partnerów współpracy.

#### • **Promowanie współpracy branży nowych technologii i branży turystycznej**

Zadaniem organizacji turystycznych (centralnej i regionalnych) powinno być poszukiwanie i promocja innowacyjnych rozwiązań technologicznych dla turystyki oraz produktów nowych technologii, które ułatwiają podróżowanie, usprawniają zarządzanie i umożliwiają promocję polskich firm i regionów turystycznych. Sugerowany rozwój platformy dzielenia się wiedzą powinien służyć m.in. przybliżeniu przedsiębiorcom turystycznym najlepszych rozwiązań technologicznych. Zadaniem organizacji (głównie POT) powinna być współpraca z firmami nowych technologii ukierunkowana na wskazanie potencjału branży turystycznej i upowszechnieniu wiedzy na temat potrzeb przedsiębiorców turystycznych w zakresie nowych technologii. Pojedynczy przedsiębiorcy nie posiadają wystarczającego potencjału, żeby pozyskać zainteresowanie branży nowych technologii - niedozowna jest reprezentacja branży turystycznej na poziomie krajowym.

#### • **Wykorzystanie nowych technologii jako źródła danych**

Jest to postulat związany z powyższym zagadnieniem współpracy z branżą nowych technologii, ponieważ oznacza m.in. włączenie turystyki do badań opartych na analizie wielkich nieustrukturyzowanych zbiorów danych (big data analysis). Prowadzone tradycyjnie badania ankietowe turystów wymagają uzupełnienia o znacznie bardziej dokładne analizy ruchu sieciowego, informujące nie tylko o wartości sprzedaży, czy doborze kierunków podróży, ale także trendach konsumenckich i cechach behawioralnych nabywców. Docelowo pozyskanie takich danych umożliwi lepsze sterowanie strumieniami ruchu turystycznego i dokładniejszą wiedzę o rynku, możliwą do wykorzystania w toku działań promocyjnych na poziomie krajowym i regionalnym.

#### • **Zwiększenie odpowiedzialności Ministra Sportu i Turystyki za jakość rozwiązań prawnych i gospodarczych dotyczących przedsiębiorców turystycznych**

Zgłaszane przez uczestników Kongresu przypadki niestarannej analizy aktów prawnych, brak konsultacji społecznych w trakcie ich tworzenia, brak koordynacji działań międzyresortowych, to przejawy braku wsparcia, jakiego oczekuje branża. Postrzeganie turystyki w izolacji od innych aspektów funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa jest skutkiem małej aktywności MSiT w relacjach z innymi resortami oraz małego zaintereso-

sowania kondycją branży turystycznej. Postulowane jest także zwiększenie zaangażowania Ministra w tworzenie wizerunku branży turystycznej jako ważnego obszaru działalności gospodarczej w relacjach z mediami i pozostałymi resortami. Ogólnym postulatem uczestników Kongresu jest ograniczenie działań promujących Ministra/ministerstwo na rzecz działań promujących znaczenie gospodarcze turystyki.

- **Wzmocnienie wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych**

Rozwój małego i średniego biznesu turystycznego jest przeciwwagą dla oligopolizacji rynku turystycznego, co ma ogromne znaczenie społeczne. Postulat wzmocnienia MSP turystycznych dotyczy zwiększenia odpowiedzialności izb i organizacji turystycznych za stan wiedzy, jakość współpracy i wsparcie organizacyjne i prawne dostarczane własnym członkom. Niski poziom aktywności MSP turystycznych i niechęć do włączania się w struktury izb i organizacji jest często skutkiem przekonania o braku realnych korzyści, jakie staną się ich udziałem po ew. dołączeniu do organizacji/izby – co z kolei często wynika z faktu, że na czele tych instytucji stoją osoby nieaktywne biznesowo, słabo zorientowane w najpilniejszych potrzebach branży, niezdolne do wytyczania kierunków działań strategicznych. Identyfikacja potrzeb członków organizacji jest wyzwaniem wynikającym z faktu, że MSP mają problem ze sformułowaniem potrzeb szkoleniowych i już na tym etapie potrzebują wsparcia i ukierunkowania.

- **Popularyzowanie wiedzy na temat kooperacji i znaczenia współpracy regionalnej**

To zadanie głównie dla regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych, które nie potrafią skutecznie przekonać swoich członków o znaczeniu kooperacji, nie sięgają do przykładów dobrych praktyk, ani studiów przypadku, które uzmysłowiłyby efekty współpracy konkurentów. W tym nurcie ważnym zadaniem pozostaje działanie na rzecz współpracy przedsiębiorców turystycznych z władzami lokalnymi w zakresie aktywizacji społecznej i ekonomicznej regionów, a także postulat tworzenia produktów sieciowych uwzględniających w swojej strukturze także partnerów spoza branży turystycznej.

- **Zaangażowanie POT i MSiT w promocję inicjatyw społecznych, marek i przedsiębiorstw, które odniosły sukces**

Liczne projekty i konkursy ogłaszane przez instytucje centralne zaskakują poziomem abstrakcji i brakiem celowości, szczególnie w zestawieniu z wynikami działalności przedsiębiorców, którzy skutecznie wchodzą na rynki zagraniczne lub umacniają swoją pozycję na rynku krajowym. Dotyczy to także inicjatyw społecznych lub lokalnych grup działania, które często podejmują zadania nie wymagające wsparcia finansowego, ale godne patronatu lub dopuszczenia do ważnych imprez targowych, albo włączenia do postulowanego wcześniej formułowania priorytetowych kierunków rozwoju turystyki.





### Trendy w zachowaniach turystycznych w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego

dr hab. Teresa Skalska

Podstawowe zagadnienia, uwzględnione w wystąpieniach i wypowiedziach prezentowanych w bloku tematycznym *Rozwój turystyki w perspektywie 2030*, koncentrujące się wokół zachowań turystycznych, powiązane z globalnymi trendami społecznymi, gospodarczymi i kulturowymi, wywierającymi wpływ na konsumentów. Uwzględniono nie tylko zmiany stylu życia, nowe potrzeby i wartości oraz wyzwania związane ze zmianami demograficznym, ale także dyskusji poddano ich niezaprzeczalny wpływ na tworzenie się nowych jednostek turystycznych oraz na konkurencyjność na rynku.

Obserwując dynamiczne zmiany w zachowaniach konsumpcyjnych na rynku turystycznym należy rozpatrywać je zarówno w wymiarze ilościowym, śledząc ruch turystyczny i jego strukturę, jak i w aspekcie przewartościowości jakościowych, wskazujących na różnorodne zjawiska społeczne jako ich źródło. Omawiając w ramach bloku tematycznego *Rozwój turystyki w Polsce w perspektywie 2030* zmiany ilościowe wskazano na prognozowany przez instytucje międzynarodowe szybki wzrost liczby podróży<sup>1</sup>, zmiany kierunków i rosnące znaczenie nowych rynków emisyjnych, w szczególności azjatyckich, Ameryki Południowej, Europy Centralnej i Wschodniej, oraz krajów afrykańskich. Do 2030 roku oczekuje się, że liczba podróży osiągnie 1,8 mld, a średnie roczne tempo wzrostu – 3,3%, przy czym warto podkreślić, że na rynkach wschodzących wzrost będzie dwukrotnie szybszy (4,4% rocznie) niż w krajach gospodarczo rozwiniętych (2,2%). Według prognoz przygotowanych przez UNWTO w styczniu 2016 roku zapewni to rynkom wschodzącym wzrost udziału w globalnym rynku turystycznym z 45% w 2015 roku do 57% w 2030. Prognozowany wzrost będzie w pierwszych latach szybszy, a następnie nieco zwolni, co jest naturalną konsekwencją rosnących wielkości bazowych.

W ślad za zmianami w strukturze ruchu turystycznego, oznaczającymi przede wszystkim ogromny wzrost znaczenia rynku chińskiego, obserwuje się też zmiany w poziomie i strukturze wydatków. W roku 2015 dominowały i najszybciej rosły wydatki turystów z Chin (292 mld USD, wzrost o 25%).

Przygotowywane prognozy wymagają stałej weryfikacji i aktualizacji z uwagi na zmieniające się uwarunkowania społeczne, gospodarcze, polityczne i technologiczne. Analizując zmiany w konsumpcji turystycznej w kontekście sytuacji gospodarczej warto podkreślić, że zarówno liczba podróży turystycznych, jak i poziom wydatków rosną szybciej niż GDP<sup>2</sup>, zwłaszcza w takich krajach jak Chiny, Indonezja, Indie, Filipiny, Tajwan, Singapur, Australia i Nowa Zelandia. Dynamicznie rośnie również i – według prognoz – będzie w dalszym ciągu rosnąć relacja liczby podróży zagranicznych do liczby gospodarstw domowych. Dzięki temu wzrostowi należy się spodziewać, że udział krajów Azji i Pacyfiku w globalnym popycie turystycznym

wzrośnie z 22% w 2010 roku do 30% w 2030. Prognozuje się również wzrost udziału krajów Środkowego Wschodu i Afryki, aczkolwiek trudna sytuacja polityczna w wielu krajach tych regionów może utrudnić realizację tego typu oczekiwań. W ślad za wzrostem znaczenia rynków azjatyckim oczekuje się dalszego spadku udziału w rynku turystycznym Europy, zwłaszcza Zachodniej i Północnej, oraz obydwu Ameryk. Jako przyczynę wskazuje się słabszy wzrost na rynkach bardziej dojrzałych.

Zmiany na rynku turystycznym mają nie tylko wymiar ilościowy. Niezwykle dynamicznym przewartościowaniom psychograficznym, kulturowym i demograficznym ulegają także sami turyści. W czasie dyskusji wskazano na trzy główne zjawiska społeczne jako źródła przemian zachowań konsumentów:

- 1) zmiana hierarchii potrzeb, ich poziomu, środków oraz sposobów zaspokajania,
- 2) odpowiedzialność za zrównoważony rozwój – własny i otoczenia,
- 3) trendy demograficzne.

Należy zauważyć, że zmiana hierarchii potrzeb skutkuje świadomym ograniczaniem konsumpcji (pojawia się nawet zjawisko dekonsumpcji), zmniejszaniem ilości nabywanych dóbr i usług na rzecz ich jakości, zastępowaniem konsumpcji materialnej niematerialną. Szczególnie w turystyce obserwuje się wzrost potrzeby doznań i ich autentyczności wywołujący zmianę kryteriów dokonywania wyborów nabywczych; podstawowym celem staje się doświadczenie, które wypiera bierną konsumpcję. Wobec tych zmian zwraca się uwagę na redefinicję pojęcia „potrzeba klienta”; zrozumienie tych potrzeb wymaga nie tylko dogłębnego ich poznania, ale także współpracy z konsumentem występującym w roli prosumenta, czyli podmiotu współkształtującego usługę/produkt turystyczny oraz tworzącego i upowszechniającego konsumpcję nowych dóbr i usług.

W dyskusji zwrócono również uwagę na zjawisko wykorzystywania wzorców konsumpcji jako narzędzi służących zmianie postrzegania własnej tożsamości. Dla jednych, zwolenników takich form turystyki, które są odzwierciedleniem ich holistycznego rozumienia indywidualnej aktywności, podejmowanej nie tylko w czasie wolnym, turystyka utożsamiana jest z ruchami proekologicznymi i odpowiedzialnością za zrównoważony rozwój – własny i otoczenia (fair trade, trend eko i slow, minimalizm). Z takim postrzeganiem własnej tożsamości wiąże się również aktywność fizyczna, dieta, równowaga między pracą a wypoczynkiem. Dla tej grupy, utożsamianej również z turystyką rozwoju duchowego, ważne jest spotkanie, jego autentyczność oraz związane w tym emocje. Z drugiej strony, konsumpcja turystyczna, ekskluzywne podróże, wyróżniające gadzety, bywają także przejawem i manifestacją statusu społecznego. Warto jednak podkreślić, że zarówno dla pierwszej, jak i drugiej grupy konsumentów ważna jest dbałość o zdrowie oraz aktywność fizyczną, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w ofertach przygotowywanych przez usługodawców. Zdrowie i dobra kondycja fizyczna to swojego rodzaju forma życia, dobra maniera, a nawet filozofia

<sup>1</sup>Tourism Towards 2030: Actual Trend and Forecast. UNWTO

<sup>2</sup>Szacunki popytu turystycznego dokonane na podstawie danych UNWTO ze 132 krajów; GDP: dane MFV

wywodząca się z poczucia odpowiedzialności za siebie. Podróż wkomponowana jest w styl bycia zapewniający równowagę między życiem zawodowym, prywatnym i hobby.

Trendy w konsumpcji turystycznej wymagają ciągłej obserwacji, ponieważ podlegają nieustającym, a w obecnych czasach szczególnie dynamicznym, zmianom. Przemiany wzorców konsumpcji zapoczątkowywane są zazwyczaj przez młode pokolenia (generacja X, millenials), ujawniające nie tylko zróżnicowane, często nietrwale, potrzeby i zachowania konsumpcyjne, ale także demonstrujące różne formy i różny wymiar odpowiedzialności za zrównoważony rozwój, w tym świadome ograniczanie konsumpcji. Obiektem szczególnego zainteresowania są obecnie trzy kohorty: generacja Y, generacja X oraz tzw. pokolenie baby boomers. Jeśli chodzi o najmłodszą z nich, różnorodnie nazywaną (generacja Y, Millennials, Net/Web Generation, Nexters, Thatcher's Children, Generation Next, Echo Boomers, the Digital Generation), jest to generacja, która ciągle jest na etapie samodefiniowania, co powoduje problemy w ustaleniu dokładnych dat i rozpiętości czasowej. Z pewnością jest to kohorta, z której wkrótce wywodzą się będą liderzy, menadżerowie i kreatorzy trendów rynkowych. Zgodnie z najnowszymi badaniami<sup>3</sup> jest to generacja dobrze wykształcona, wykorzystująca we wszystkich rodzajach działalności nowoczesne technologie informatyczne, dbająca o stworzenie równowagi pomiędzy pracą zawodową, a życiem prywatnym.

Następną kohortą, której znakomita część osiągnęła dorosłość, wykreowała, bądź wciąż kreuje nowe wartości i wzorce konsumpcyjne, także w turystyce, jest generacja X. Wywodzą się z niej grupy konsumentów dysponujących znaczącą siłą rynkową, liderzy, menadżerowie, kreatorzy i konsumenci doświadczeń turystycznych. Zarówno w życiu gospodarczym, jak i politycznym przejmują władzę i przekształcają się w dominującą grupę konsumentów. W czasie dyskusji podkreślono, że kohortę tę cechuje heterogeniczność gustów oraz rozluźnianie się związku między wyborami konsumpcyjnymi, a statusem społecznym. To właśnie z tej grupy wywodzą się tzw. wszytkożercy<sup>4</sup>, gotowi zasmakować zarówno produktów i usług prostych, jak i bardzo wyszukanych. Pokoleniu X przypisuje się silne nastawienie pluralistyczne, akceptację dla alternatywnych stylów życia i oczekiwanie tej akceptacji od innych. To z nimi wiąże się różnorodność potrzeb, pojawianie się zapotrzebowania na nowe rodzaje usług, atomizacja popytu i ujawnienie potrzeb mniejszości (np. seksualnych). W tej sytuacji wprawdzie notuje się coraz większą liczbę podróży, ale przedsiębiorcom nie tak łatwo osiągnąć efekty skali.

Analiza globalnych trendów demograficznych i kulturowych, wpływających na zachowania konsumentów w perspektywie dekady 2020-2030 objąć musi również zjawisko starzenia się społeczeństw, zmian struktury etnicznej oraz ujawniania się

różnych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ważną na rynku turystycznym kohortą stało się pokolenie urodzone w okresie powojennym (1945-1955), tzw. baby boomers. Są to osoby, które w młodości ukształtowały nawyki korzystania z turystyki, a w wieku dojrzałym wykorzystują rosnącą wolność w zakresie podróżowania, poszerzając się możliwości i coraz bogatszy wybór oferty turystycznej. Część tej populacji wciąż zajmuje aktywne miejsce w życiu zawodowym i społecznym, część ciągle pozostaje u władzy, zarówno w rozumieniu gospodarczym, jak i politycznym. Istotnym elementem pozostaje tu konieczność podejmowania długofalowych działań zmierzających do ograniczania wykluczenia (w tym technologicznego) oraz umożliwiania realizacji potrzeb wynikających z nasilającego się poczucia odpowiedzialności za własne zdrowie, m.in. poprzez zainteresowanie prawidłowym odżywianiem i aktywnością fizyczną.

W Europie starzenie się oraz kurczenie się populacji wkrótce doprowadzi do sytuacji, kiedy jedna trzecia ludności osiągnie wiek powyżej 60 lat. Główne obszary objęte tym wysoceniem niekorzystnym i niepokojącym zjawiskiem to nie tylko tradycyjnie wymieniane Włochy, ale również kraje Europy Środkowej, np. Polska, Litwa, Łotwa i Estonia. Obecnemu kryzysowi demograficznemu w Europie towarzyszy wzrost liczby ludności w biedniejszych krajach, zwłaszcza w Afryce. To właśnie ten region odegra centralną rolę w kształtowaniu się wielkości ludności świata w nadchodzących dekadach, z tych krajów należy się również spodziewać wzrostu liczby turystów.

Rynek osób starszych ma i coraz bardziej będzie miał charakter masowy, przy czym w trakcie sesji podkreślono, że w turystyce międzynarodowej najwięcej podróżujących z tego segmentu pochodzi z USA, Chin, Niemiec, Rosji, Wielkiej Brytanii, Francji, Japonii, Brazylii, Kanady i Indii. Wg TTI w 2015 roku były to najbardziej lukratywne rynki emisyjne 50+, rozporządzające znaczącą częścią dochodu do dyspozycji (w USA 50+ rozporządzają 70% dochodu do dyspozycji). Z punktu widzenia przygotowywanych dla tego segmentu ofert turystycznych ważne jest uświadomienie sobie, że osoby te rozumieją nowoczesne technologie informatyczne (w tym Internet), korzystają z nich, posługują się urządzeniami mobilnymi (smartfonami, tabletami) i wykorzystują je do wyszukiwania oraz porównywania ofert turystycznych. Problem starzenia się społeczeństw ujawnił nowe segmenty rynku (np. podróże dziadków z wnuczkami, podróże osób samotnych, narastające znaczenie podróży w celach zdrowotnych); w konsumpcji dóbr kultury oraz usług turystycznych bardziej intensywnie uczestniczą grupy zagrożone wykluczeniem (np. osoby z niepełnosprawnością), nasilają się zmiany struktury etnicznej konsumentów.

Przemiany zachowań konsumenckich wkraczają również do szeroko pojętej sfery rekreacji; zwiększają zapotrzebowanie na nowe usługi czasu wolnego oraz nowe formy ich świadczenia; dla podmiotów podaży są zarówno wyzwaniem, jak i szansą ich współkreowania. Warto podkreślić, że wymagają one dużej przedsiębiorczości i elastyczności działań przedsiębiorców, w tym zmiany kryteriów definiowania (wyodrębniania) grup

<sup>3</sup> The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

<sup>4</sup> Ł. Iwasiński, Konsumpcja kulturowa jako manifestacja statusu. Od determinizmu Klasowego do wszytkożerności. The Central European Journal of Social Sciences and Humanities [www.cejsh.icm.edu.pl/](http://www.cejsh.icm.edu.pl/)

konsumenckich dokonujących specyficznych dla siebie (i w specyficzny dla siebie sposób, z dominującym udziałem mediów społecznościowych) wyborów nabywczych. Trendy w turystyce międzynarodowej, w szczególności wzrost znaczenia krajów azjatyckich oznaczają konieczność dostrzegania, śledzenia i akceptacji odmienności kulturowych. Równolegle obserwowany jest wzrost zainteresowania autentyzmem kulturowym oraz produktami lokalnymi (w tym żywnością) jako jego przejawem. W obliczu tych przewartościowań od przedsiębiorców oczekuje się nowego spojrzenia na współczesnego konsumenta, redefinicji sposobów zaspokajania jego potrzeb i plastyczności w dostosowywaniu się do zmian (pojawia się tzw. „klient sytuacyjny”).

Wyrazem i zarazem konsekwencją zmian w zachowaniach konsumentów na rynkach turystycznych są zarówno wspomniane wyżej zjawiska dekonsumpcji, jak i efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów poprzez koncepcję ekonomii współdzielenia. Zmianami skutkiem wpływu nowych trendów konsumenckich na tworzenie i rozwój jednostek podaży turystycznej jest powodzenie biznesowe szeregu start-up'ów, wykorzystujących nowoczesne technologie w celu kreowania popytu, pośredniczenia w sprzedaży usług turystycznych, dynamicznego pakietowania usług oraz zindywidualizowanej formy komunikacji marketingowej (Booking.com, Airbnb, Blablacar, Uber i szereg innych).

Pojawianie się nowych podmiotów, świadczących na szeroką skalę usługi turystyczne, często nieobjęte regulacją prawną przyjętą dla sektora turystyki, buduje nowe uwarunkowania konkurencyjności i zmienia strukturę rynku turystycznego. Jest to przetomowe zjawisko o realnym wpływie na sposób działania dotychczasowych przedsiębiorstw, przy czym należy podkreślić, że np. powstawanie nowych modeli biznesowych na bazie koncepcji ekonomii współdzielenia jest ogromnym wyzwaniem dla tradycyjnych firm turystycznych. Jednostki

świadczące usługi w ramach ekonomii współdzielenia, którymi z reguły są mikro-przedsiębiorcy, wykorzystujące powyżej zasygnalizowane trendy konsumenckie, uzyskują silną przewagę konkurencyjną w zakresie kosztów, dzieląc / współużytkując zasoby i zaspokajając potrzeby konsumentów na zasadzie dostępu, a nie własności. W dyskusji został szczegółowo omówiony wpływ trendów społeczno-gospodarczych na proces podejmowania decyzji i kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych, zostały również wskazane główne metody i narzędzia konkurowania (w tym przewaga w zakresie kosztów, umożliwiającą obniżanie cen).

Przemiany zachowań konsumenckich wkraczają również do szeroko pojętej sfery kultury, zmienia się zapotrzebowanie na nowe usługi oraz nowe formy ich świadczenia (m.in. na skutek wzrostu potrzeby doznań); przed podmiotami świadczącymi usługi w tym zakresie pojawia się szansa na wykorzystanie konsumentów jako współkreatorów oferty (prosumenci). Współtworzenie wartości przez klientów oznacza zachęcanie / angażowanie klientów w proces tworzenia imprez kulturalnych i turystycznych: dotyczy to różnych usług, nie tylko specyficznych, „szytych na miarę”. W procesie tym niezbędne jest używanie nowoczesnych technik i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych oraz przygotowywanie kampanii informacyjnych i marketingowych na smartfony jako główne nośniki informacji. Klienci oczekują takich technik i narzędzi, które umożliwią im komunikowanie się także między sobą, m.in. z wykorzystaniem serwisów społecznościowych (przy czym należy podkreślić, że klienci oczekują autentyczności i rzetelności przekazu). Równolegle obserwowany jest wzrost zainteresowania autentyzmem kulturowym oraz produktami lokalnymi (w tym żywnością) jako jego przejawem. Rozwój działalności w zakresie turystyki i kultury wymaga dostosowania się do wyżej wskazanych, dynamicznych zmian w zachowaniach konsumentów.



Sesja w ramach bloku tematycznego „Zarządzanie promocją turystyczną”  
Świdnica, 13 października 2016 r.

## Miejsce samorządu terytorialnego i jego zadania w przestrzeni turystycznej

dr Adam Pawlicz

### Wprowadzenie

W ramach obrad bloku tematycznego nr 5 odbyły się cztery sesje plenarne:

1. Sesja 15: Metodyka badań wpływu turystyki na lokalną gospodarkę turystyczną.
2. Sesja 16: Zadania samorządu terytorialnego w zakresie stymulacji gospodarki turystycznej. Stan obecny i kierunki rozwoju.
3. Sesja 17: Współpraca Jednostek Samorządu Terytorialnego z organizacjami turystycznymi (bez promocji).
4. Sesja 18: Komerccjalizacja obiektów miejskich w aspekcie rozwoju turystyki.

### Sesja 15. Metodyka badań wpływu turystyki na lokalną gospodarkę turystyczną

W ramach sesji 15 moderowanej przez autora tekstu wygłoszono 3 referaty.

1. Problemy pomiaru poziomu wydatków turystycznych - Teresa Skalska / Stowarzyszenie na Rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki / Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji.
2. Badania poziomu wydatków na poziomie lokalnym – case study - Barbara Błachut / Urząd Statystyczny w Rzeszowie.
3. Mnożnik turystyczny jako narzędzie pomiaru wpływu turystyki na lokalną gospodarkę Marlena Bednarska / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
4. W dyskusji poza prelegentami i moderatorem brali udział również Jerzy Wolski (Gmina Miasto Kołobrzeg) oraz Aleksander Miszański (Hostel Service / Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej).

### Problemy pomiaru poziomu wydatków turystycznych

W prezentacji wskazano na podstawowe teoretyczne problemy szacowania wydatków rozumianych jako turystyczne, miejsca i czasu ich pojawiania się (przed podróżą, w czasie podróży i pobytu), klasyfikacji rodzajowej, problem wyboru jednostek objętych badaniem (pojedyncze osoby, grupy osób), profil wydatków, sposób szacowania łącznych przychodów z tytułu turystyki oraz problem rozszacowywania wydatków na imprezy turystyczne według rodzajów usług. Omówione zostały problemy porównywalności danych wtórnych i możliwości ich wykorzystania, najczęściej stosowane metody pomiaru wydatków, występujące trudności (błędy pomiaru, błędy losowe wynikające z trudności w doborze próby), sposób wykorzystania i analizy danych (szacowanie wydatków przeciętnych, szacowanie spożycia turystycznego w regionie, możliwość wykorzystania danych o wielkości i strukturze wydatków zarówno do celów marketingowych, jak i do analizy efektów oddziaływania turystyki na gospodarkę lokalną). Ponadto omówione zostało gospodarcze oddziaływanie popytu turystycznego na region, przyczynianie się do przenoszenia efektów ekonomicznych, których źródłem są wydatki

turystów, na inne rodzaje działalności w regionie (usługi, handel, transport, rozwój infrastruktury i szereg innych).

### Badania poziomu wydatków na poziomie lokalnym – case study

W prezentacji p. Barbary Błachut z Urzędu Statystycznego w Rzeszowie przedstawiono metodykę oraz wyniki badań wydatków turystycznych w obszarze transgranicznym realizowanych na zlecenie MSiT. Badania dotyczyły zarówno wydatków turystów zagranicznych w Polsce jak i wydatków na turystykę mieszkańców Polski. Przedstawiono najważniejsze wyniki oraz wskazano na wykorzystanie wyników realizowanych badań.

### Mnożnik turystyczny jako narzędzie pomiaru wpływu turystyki na lokalną gospodarkę turystyczną

Marlena Bednarska przybliżyła problematykę mnożnika turystycznego jako miary wzrostu gospodarczego w obszarze recepcji turystycznej w reakcji na wzrost wydatków turystycznych. Prelegentka podkreśliła, że wydatki turystyczne przynoszą korzyści nie tylko podmiotom, które bezpośrednio zaspokajają potrzeby odwiedzających, ale także podmiotom należącym do innych sektorów. Wzrost tych wydatków uruchamia reakcję łańcuchową, wywołując procesy aktywizacji gospodarczej w obszarze recepcji turystycznej. Autorka wskazała na możliwości i problemy pomiaru mnożnika turystycznego na poziomie kraju oraz regionu. Prelegenta wymieniła również czynniki wpływające na wielkość mnożnika turystycznego.

### Dyskusja w sesji 15

Zdaniem Jerzego Wolskiego badania wielkości ruchu turystycznego są bardzo istotnym instrumentem z punktu widzenia urzędu miasta jako gestora produktu turystycznego. Jerzy Wolski podkreślał, że badania powinny wskazywać zarówno mocne jak i słabe strony turystyki oraz kierunki rozwoju produktu. Wskazał również na niezbędność badań dla prowadzenia polityki turystycznej: *(Każde miasto niezależnie od tego czy jest miastem turystycznym czy nie robi takie badania; Są one konieczne do określenia kierunków promocji i działania w turystyce; Miasto, aby się rozwijało, musi robić badania; Nie wyobrażam sobie, aby (w przypadku miast żyjących z turystyki) cokolwiek robić bez badań).*

Aleksander Miszański podkreślił, że nie tylko badania wydatków są istotne, ale również badania wpływów do budżetu, ponieważ tego typu dane mają większą szansę na przekonanie decydentów do zatwierdzenia wydatków na promocję. *(Wydatki są bardzo ważne, natomiast po dwóch latach spędzonych w radzie miasta, mam wrażenie, że nie jest to coś co bardzo oddziałuje na radnych, tych którzy w kwestiach promocji turystyki nie siedzą, a jaki jest nasz tutaj wspólny cel, (...) niezależnie od tego czy jesteśmy przedsiębiorcami czy w samorządzie – jakkolwiek działamy w branży, to zależy nam na tym, aby te wydatki promocyjne były jak największe, bo*



Kongres Turystyki Polskiej  
Świdnica, 12-14 października 2016 r.

z tego żyje cała branża. Wydatki są oczywiście bardzo ważne, jak pan doktor Borkowski policzył wydatki turystów w Krakowie wzrosły z 3,5 na 5 miliardów to oczywiście można się chwalić. Ale czy na radnych robi to aż takie wrażenie? Radni patrzą inaczej – ile z tego wpływa do budżetu gminy. Ile oni później mogą to wydać? Na chodniki na parki itd. Moim zdaniem powinniśmy iść w kierunku wypracowania metodologii, która określi, ile z pieniędzy, które turyści wydają wraca później do budżetu gminy. Bo to radni ustalają budżet gminy i również budżet promocyjny. (...) Nikt nie widzi, że te pieniądze później wracają. Jaki jest zwrot z wydanych środków na promocję. (...). Określenie wpływów do budżetu spowoduje, że decydenci nie będą traktować tego (wydatków na promocję) jako wydatek zbędny, który nic nikomu nie daje, tylko przedsiębiorcy ewentualnie zarobią, a wiadomo że przedsiębiorcy to raczej złodzieje. W Krakowie tego typu badania są robione i można

stwierdzić, że przemysł spotkań zwraca do budżetu ponad 100 milionów złotych zestawiając to z wydatkami promocyjnymi Krakowa.

Autor tekstu wskazując na swoje doświadczenia w relacjach z gminami w województwie zachodniopomorskim przytoczył badania, z których wynikało, że w 112 na 114 gmin istnieje komórka zajmująca się promocją, niemniej jednak w przeważającej większości nie ma ona odpowiednich zasobów finansowych i ludzkich do prowadzenia badań. Ze względu na niewielki budżet, gminy nie mają również możliwości zlecenia badań na zewnątrz.

Wydaje się zatem, że należałoby opracować i udostępnić przewodnik do badania wielkości wydatków turystycznych (wielkości wpływów do budżetu gminy związanych z ruchem

turystycznym jako całość lub poszczególnymi wydarzeniami turystycznymi) na poziomie gminy. Przewodnik skierowany byłby do gmin wiejskich i miejsko-wiejskich jako, że duże aglomeracje, jak wynikało z dyskusji, tego typu badania już prowadzą. Pozwoliłoby to na uzyskanie konkretnych wartości wydatków turystycznych, i nawet zakładając, że badania obarczone są znacznie większym błędem niż w przypadku badań prowadzonych dla dużych regionów, to byłoby to pożądane.

Teresa Skalska zgadzając się z koniecznością prowadzenia takich badań na poziomie lokalnym wskazała również na niebezpieczne korzyści związane z wpływem turystyki na rozwój społeczności lokalnej. Podkreśliła, że należy również badać wydatki budżetowe na różnego rodzaju subwencje związane z turystyką. („powinniśmy zrobić uczciwy rachunek z obydwu stron”) oraz poziom wycieków eksportowych.

Barbara Błachut wskazała na problemy natury finansowej związane z badaniami wydatków turystycznych oraz pokreśliła konieczność cykliczności prowadzenia tego typu badań. Przedstawicielka US w Rzeszowie podkreśliła również że badania prowadzone przy niższym budżecie i bez odpowiednich zasobów kadrowych mogą być obciążone dużym błędem.

Marlena Bednarska podkreśliła, że nawet jeśli metodyka takich badań pozostawiałaby dużo do życzenia to w przypadku badań cyklicznych można byłoby określić tendencję wahań wydatków turystycznych. Byłoby to możliwe zakładając, że metodyka badań nie byłaby zmieniana. Dużą wartość miałyby również zestawienie takich badań pomiędzy różnymi jednostkami samorządowymi (gminami).

Aleksander Miszański pokreślił, że zdaje sobie sprawę, że badania nie są tanie, ale nie wyobraża sobie jako przedsiębiorca wydania jednej złotówki na promocję bez prowadzenia badań. Zdaniem mówcy należałoby wprowadzić obowiązek analizowania wpływów do budżetu z punktu widzenia turystyki. Obecnie jest to utrudnione.

Zdaniem Jerzego Wolskiego należy się skupić na wiarygodności badań oraz ich kosztach. Podkreślił, że ze względu na szarą strefę badania GUS-u nie są wiarygodne zwłaszcza w zakresie liczby turystów lub tzw. przepływów turystów.

Krzysztof Borkowski z Urzędu Miasta w Krakowie podkreślił, że badania w dużych miastach są prowadzone i nie są bardzo drogie. Wskazał na Inicjatywę Pięciu Miast (największych miast w Polsce) w zakresie badań wielkości ruchu turystycznego. Inni uczestnicy dyskusji z sali podkreślali konieczność współpracy nauki z samorządem.

Badania wielkości ruchu turystycznego są konieczne zarówno na poziomie całego kraju jak i na poziomie województw i gmin. Tylko twarde dane liczbowe wskazujące na realne przychody dla gospodarki i budżetów jednostek terytorialnych są w stanie zmienić wizerunek turystyki z subsydiowanego obszaru rekreacji na branżę generującą miejsca pracy i rozwój gospodarczy (wskazywały na to wypowiedzi wielu uczestników m.in. Andrzeja Kindlera w sesji 16). O ile badania wpływu

turystyki na gospodarkę na poziomie kraju i regionów są prowadzone, to na poziomie gmin robią to jedynie największe miasta (potwierdzają to m.in. badania Izabeli Kapery przedstawione w sesji 16). Przyczyny braku badań wpływu turystyki na gospodarkę wśród większości gmin miejsko-wiejskich i wiejskich należy upatrywać w braku kwalifikacji, środków oraz świadomości problemu. Z punktu widzenia zarówno branży turystycznej jak i samorządu terytorialnego prowadzenie jakichkolwiek badań wpływu turystyki na gospodarkę byłoby niewątpliwie korzystne, ponieważ pozwoliłoby na lepszą alokację ograniczonych zasobów przeznaczanych na turystyczny marketing terytorialny na poziomie gmin. Wydaje się, że należałoby opracować ogólnodostępny podręcznik metodyczny skierowany do osób odpowiadających za szeroko pojęty marketing turystyczny w małych i średnich gminach miejsko-wiejskich i wiejskich. Podręcznik powinien umożliwić pracownikom gmin prowadzenie badań we własnym zakresie dotyczących określenia wydatków turystycznych zarówno w odniesieniu do całego ruchu turystycznego jak i poszczególnych wydarzeń turystycznych. Wychodząc z założenia, że nawet niezbyt dokładny pomiar jest znacznie lepszy niż zupełny jego brak, przyjęta w podręczniku metodyka badań powinna być kompromisem pomiędzy dokładnością pomiaru a ograniczonymi zasobami kadrowymi i finansowymi jednostek budżetowych. Podręcznik niewątpliwie powinien być opatrzony kilkoma studiami przypadków oraz być recenzowany nie tylko przez osoby zajmujące się prowadzeniem badań naukowych, ale również przez grupę losowo wybranych pracowników gmin w celu dostosowania jego treści do ich oczekiwań i możliwości.

### **Sesja 16. Zadania samorządu terytorialnego w zakresie stymulacji gospodarki turystycznej. Stan obecny i kierunki rozwoju**

W ramach sesji 16 moderowanej przez Annę Gardzińską/ Uniwersytet Szczeciński wygłoszono 3 referaty:

1. Zadania samorządu terytorialnego w świetle ustawy o usługach turystycznych – stan obecny i pytanie o przyszłość – Piotr Cybula / Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie.
2. Samorząd terytorialny w zarządzaniu przestrzenią turystyczną gminy – Izabela Kapera / Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
3. Uwarunkowania prawne relacji organizacji turystycznych i JST – Marek Migdał / Forum Turystyki Regionów, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna.

W sesji panelowej poza moderatorem i prelegentami wzięli udział ponadto Wojciech Biliński / Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego oraz Krzysztof Chojniak / Urząd Miasta w Piotrkowie Trybunalskim.

### **Zadania samorządu terytorialnego w świetle ustawy o usługach turystycznych – stan obecny i pytanie o przyszłość**

W kontekście prac nad nową ustawą, która ma zastąpić ustawę o usługach turystycznych Piotr Cybula postawił w prezentacji

kilka kluczowych pytań dotyczących zadań jakie nakłada ustawodawca dla administracji publicznej. Pytania dotyczyły nie tylko prawdziwości podziału zadań pomiędzy poszczególne szczeble administracji, ale również celowości wykonywania zadań przez sektor publiczny. Prelegent przypomniał o nadrzędnej zasadzie subsydiarności (pomocniczości), na której opiera się polskie prawo. Zgodnie z zasadą subsydiarności, „zaspokajanie potrzeb społecznych przez administrację prywatną powoduje szkody dla społeczności lokalnych. W takim przypadku administracja publiczna przejmuje to, co mogłoby być realizowane również przez podmioty prywatne, o ile taki zabieg jest uzasadniony zwiększeniem bezinteresowności, sprawiedliwości, zmniejszeniem kosztów i poprawą jakości świadczonych usług”. Zasada subsydiarności mówi również o tym, że o tym, że każdy szczebel władzy powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy. Generalnie według prelegenta poziom regulacji rynku wynikający z obecnego kształtu ustawy o usługach turystycznych jest zbyt wysoki. W swojej prelekcji Piotr Cybula nie wskazał wprawdzie *expressis verbis* obszarów, które wymagają jego zdaniem deregulacji, ale podkreślił, że na nowo należy dokonać przeglądu zabezpieczeń biur podróży [„urzędnicy często nie mają wiedzy i środków, aby weryfikować zabezpieczenia (od niewypłacalności) biur podróży”. „Kontrola organizatorów turystyki nie jest optymalna”]. Znaczne wątpliwości prelegenta budziła również regulacja zawodu przewodnika [„Marszałek województwa może skontrolować delikwenta (przewodnika miejskiego) i zapytać, czy ukończył 18 lat (...) wydaje mi się, że jest to zupełnie niepotrzebne. Pewnego przemyslenia wymaga również konieczność regulacji przewodników górskich – czy nie dałoby się tego załatwić poprzez jakieś stowarzyszenie”] oraz system klasyfikacji przedsiębiorstw hotelarskich [„Sądzę, że mało kto z nas zna podział na obiekty skategoryzowane, nieskategoryzowane... (...) Generalnie jest to system bardzo skomplikowany i mam wątpliwości czy dla konsumentów jest to system czytelny. (...) W Pogorzelic, gdzie spędzałem wakacje na ulicy, przy której mieszkałem jedynie 50% obiektów noclegowych było zgłoszone do ewidencji prowadzonej przez wójta. (...) Nie spotkałem się z sytuacją, w której ktoś chciałby ten problem rozwiązać. Polska administracja nie ma środków na kontrolę obiektów”.]

### Samorząd w zarządzaniu przestrzenią turystyczną gminy

Izabela Kapera przedstawiła wyniki badań naukowych dotyczących analizy i oceny działań samorządu terytorialnego podejmowanych w procesie zarządzania przestrzenią turystyczną przez gminy. W wyniku przeprowadzonych przez autorkę badań wprawdzie ponad 90% gmin zadeklarowało, że podejmuje działania związane z rozwojem turystyki, niemniej jednak ten sam odsetek gmin w Polsce nie posiada odrębnych strategii dotyczących rozwoju turystyki. W badanych urzędach gmin w większości przypadków turystyka jest organizacyjnie połączona z promocją, kulturą. W niewielu przypadkach istniało osobne stanowisko poświęcone turystyce a znikoma część z badanych gmin prowadzi badania/monitoring zjawisk turystycznych.

Do głównych barier związanych z rozwojem turystyki zaliczono brak środków, brak infrastruktury, małą lub przestarzałą bazę noclegową oraz brak lub małą konkurencyjność atrakcji turystycznych. Za barierę rozwoju w kilkunastu przypadkach uznano obecność ostoi NATURA 2000. Najlepiej układała się współpraca gmin z innymi gminami a najgorzej ze środowiskiem naukowym. Znaczną część referatu autorka poświęciła konfliktom na linii parki narodowe – gminy.

### Uwarunkowania prawne relacji organizacji turystycznych i Jednostek Samorządu Terytorialnego

Marek Migdał przedstawił uwarunkowania prawne w relacji organizacji turystycznych i jednostek samorządu terytorialnego. W szczególności sposób podkreślił różnice pomiędzy organizacjami turystycznymi (ROT, LOT) a pozostałymi organizacjami takimi jak branżowe organizacje przedsiębiorców, fundacje lub stowarzyszenia turystyczne. Prelegent wyraził pogląd, że działania ROT-ów i LOT-ów mają charakter dobra publicznego („stowarzyszenie powstaje jako grupa powiedzmy 15 osób i realizuje swoje cele, natomiast nie można powiedzieć, że ROT-y czy LOT-y realizują cele swoich członków. One mają realizować w zasadzie cele zawarte w polityce turystycznej danego obszaru, (...) z tego korzystają wszyscy przedsiębiorcy i wszyscy zaangażowani w turystykę”. W prezentacji dokonano ponadto analizy zawartości statutów poszczególnych typów organizacji.

W swoim referacie podkreślił „szczególną rolę ROT-ów i LOT-ów szczególnej roli ROT-ów i LOT-ów oraz ich predestynacji do odgrywania znaczniejszej roli w życiu publicznym”. Zwrócił również uwagę na to, że ROT-y czy LOT-y są elementem systemu promocji czego nie można powiedzieć o innych organizacjach. Prelegent wskazał nawet, że „pomijanie roli ROT/LOT lub jej deprecjacja w życiu publicznym winna być w ogóle traktowana jako działania sprzeczne z porządkiem prawnym”.

### Dyskusja

Wojciech Biliński podkreślił, że kategoryzacja jest dobrowolna. Przedsiębiorcy nie do końca rozumieją przepisy prawne dotyczące kategoryzacji. Podkreślił również, że rolę urzędu marszałkowskiego w zakresie kategoryzacji powinna rozpoczynać się współpracą z przedsiębiorcą jeszcze na etapie inwestycji, co jest istotne zwłaszcza w przypadku matych i średnich firm. Wojciech Biliński zdecydowanie wyżej od Piotra Cybuli ocenił wiedzę klientów w zakresie klasyfikacji i kategoryzacji. (wskazał, że część z nich próbuje egzekwować swoje prawa w zakresie świadczonych usług właśnie poprzez urząd marszałkowski).

Według Wojciecha Bilińskiego polski rynek nie jest jeszcze gotowy, aby stowarzyszenia były gotowe do realizacji (przejęcia od administracji samorządowej) zadań (tj. związanych z klasyfikacją i kategoryzacją obiektów noclegowych) z zakresu ustawy. Wynika to głównie ze słabości i niskiej reprezentatywności organizacji branżowych.



Sesja w ramach bloku tematycznego „Zarządzanie promocją turystyczną”  
Świdnica, 13 października 2016 r.



Sesja w ramach bloku tematycznego „Rozwój turystyki w Polsce w perspektywie 2030”  
Świdnica, 13 października 2016 r.



Krzysztof Chojniak widzi rolę gminy w tych działaniach przedsiębiorców, w których sami sobie nie radzą. Na przykładzie współpracy browarów w Piotrkowie Trybunalskim wskazał na fakt, że gmina może stać się liderem, który łączy przedsiębiorców, którzy w innym przypadku nie podjęliby współpracy. Istotne jest, aby gmina podejmowała inicjatywy zwłaszcza na początku budowy produktu turystycznego bądź jego promocji, podczas gdy w dalszym okresie rola gmina powinna być stopniowo zmniejszana.

Według Krzysztofa Chojniaka organizacje turystyczne powinny być powoływane ad hoc dla realizacji określonych wspólnych zadań dotyczących kilku jednostek administracyjnych, podczas gdy przynależność do organizacji działającej w sposób permanentny jest niecelowe [„organizacja turystyczna powinna być dla samorządu terytorialnego skutecznym narzędziem, aby osiągać określone cele w rozwoju turystyki. Jeśli tego nie ma nie widzę konieczności i potrzeby przynależności a nawet szeroko rozumianej współpracy. My tworzymy taką organizację (...) gdzie zaprosiliśmy kilka samorządów (sześciu) do realizacji konkretnych zadań, nie będzie to organizacja, która będzie administrować niezależnie od tego czy robimy coś czy nie, tylko poszczególne jednostki samorządu terytorialnego zrzucają się na konkretne działania”].

Andrzej Kindler podkreśla, że branża turystyczna jest słaba choć są mocni przedsiębiorcy. Konsekwencją tego jest brak skutecznej ustawy o usługach turystycznych. Według niego ustawa o usługach turystycznych nie zabezpiecza jednej strony praw klientów a z drugiej nie chroni przedsiębiorców przed szarą strefą, której poziom poza wszelkimi regulacjami jest zatrważający i prowadzi obniżenia jakości usług [„istnieje duży procent przedsiębiorców, którzy działają w sposób niekonkurencyjny, (...), to obniża (ogólną) jakość usług]. Część samorządów traktuje turystykę jako dziedzinę gospodarki a część jako po prostu rekreację. Efektem tego jest fakt, że promocja która jest najważniejszym narzędziem, które musi być koordynowane i wspierane przez samorząd jest najczęściej realizowana bez celu gospodarczego. Stoi on również na stanowisku, że samorząd terytorialny jest immanentnym elementem jakiegokolwiek współpracy pomiędzy przedsiębiorcami [„Bez inspiracji samorządu terytorialnego takie łączenie u nas bardzo słabo wychodzi” „Te samorzady, które umieją przekonać przedsiębiorców, że współdziałanie daje więcej dziś na tym wygrywają”].

W dalszej części dyskusji uczestnicy wskazywali na konieczność zapewnienia dodatkowych środków z administracji centralnej na działania związane z turystyką (jako nagroda za już zrealizowane projekty, na bazie podobnej do funkcjonowania Totalizatora Sportowego). Marek Migdał postulował dokonanie jednoznacznego ustawowego określenia zadań ROT-ów i LOT-ów w relacjach z JST.

W dyskusji pojawiło się również wiele głosów wskazujących na konieczność dookreślenia relacji pomiędzy parkami narodowymi, lasami państwowymi a jednostkami samorządu terytorialnego. Ze względu na zupełnie różne cele istnienia parków narodowych i lasów państwowych według części

uczestników, te instytucje blokują rozwój infrastruktury turystycznej.

### **Sesja 17: Współpraca Jednostek Samorządu Terytorialnego z organizacjami turystycznymi (bez promocji)**

W ramach sesji 17 moderowanej przez Marka Migdała omówione zostały relacje JST z organizacjami turystycznymi z wyłączeniem problematyki promocji. W ramach sesji zaprezentowano 3 referaty:

1. Ewolucja relacji pomiędzy lokalnymi organizacjami turystycznymi a samorządem terytorialnym po 1990 roku - Piotr Gryszel / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, PTTK Jelenia Góra.
2. Dylematy i motywy współpracy samorządów terytorialnych i organizacji turystycznych - Jan Mazurczak / Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna.
3. Toruński Klaster Turystyczny - Maria Pałucka / Urząd Miasta Torunia.

W dyskusji poza moderatorem i prelegentami wzięli udział ponadto Aleksander Giertler / Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej, Tomasz Kotakowski / Lokalna Organizacja Turystyczna Księstwo Świdnicko-Jaworskie oraz Piotr Wnukowicz / Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.

### **Ewolucja relacji pomiędzy lokalnymi organizacjami turystycznymi a samorządem terytorialnym po 1990 roku**

Celem prelekcji była prezentacja relacji pomiędzy organizacjami turystycznymi a samorządem terytorialnym w ujęciu historycznym. Prelegent wyróżnił trzy etapy (fazy) rozwoju organizacji turystycznych na rynku europejskim: faza budowy, szybkiego rozwoju i koncentracji. W poszczególnych razach zmianom ulegała oferta produktu turystycznego, poziom konkurencji zarówno pomiędzy przedsiębiorcami jak i regionami turystycznymi oraz poziom współpracy pomiędzy organizacjami turystycznymi a JST. W Europie ostatnią fazą było podejście do zarządzania regionem w sposób podobny do przedsiębiorstwa wielozakładowego. Rozwój organizacji turystycznych w Polsce w odniesieniu do krajów Europy zachodniej następował z kilkunastoletnim opóźnieniem. Pierwsze możliwe formy współpracy po transformacji ustrojowej obejmowały tzw. celowe związki międzygminne. Jako przykład autor wskazał Turystyczną Szóstkę – związek międzygminny powstały w Górach Stołowych. W tym związku podmioty, które nie były gminami były jedynie członkami wspierającymi, ponieważ wówczas przepisy nie pozwalały im na pełnoprawny udział. Momentem przelomowym w funkcjonowaniu organizacji turystycznych był rok 1999, kiedy uchwalono ustawę o POT i pojawiły się możliwości tworzenia LOT-ów i ROT-ów. ROT-y były tworzone jednak odgórnie a przez to cieszyły się niewielkim zainteresowaniem przedsiębiorców turystycznych („a jak coś przychodzi z góry to nasza mentalność taka, że mówiąc kolokwialnie, stajemy do tego okoniem”). Również większość LOT-ów tworzona była odgórnie a głównym inicjatorem ich powstania były samorzady gminne

lub powiatowe a przedsiębiorcy ewentualnie dołączali. Prelegent podawał jednak przykłady innych organizacji takich jak „Beskidzka Piątka”, które nie będąc LOT-em też skutecznie działały. Zmiany nastąpiły wraz z pojawieniem się znacznych środków publicznych (głównie z UE), których efektem było powstanie licznych Lokalnych Grup Działania, których inicjatorami byli w dużej części przedsiębiorcy a samorząd tylko je wspierał. W podobny sposób powstawały klastry turystyczne, dzięki którym zdecydowanie łatwiej było pozyskiwać środki z UE. Autor wskazuje również fundacje jako przykłady modelowej współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a JST w zakresie rozwoju turystyki.

### Dylematy i motywy współpracy samorządów terytorialnych i organizacji turystycznych

Według Jana Mazurczaka nie wszędzie organizacja turystyczna jest optymalnym narzędziem współpracy pomiędzy JST a przedsiębiorcami. Prelegent podał przykład Poznania w 2011 roku (przed EURO 2012), w którym za szeroko rozumianą turystykę odpowiadało kilka niezależnych jednostek miejskich. Prowadziło to do trudności zarządzania i braku spójności w działaniu i ograniczonej skuteczności. Próbuąc rozwiązać ten problem rozważano zarówno powołanie organizacji turystycznej, jak i umieszczenie zadań w strukturach JST lub powołanie spółki lub fundacji.

Dokonując wyboru formy prawnej bazowano na badaniach przeprowadzonych przez Światową Organizację Turystyki (UN WTO) z których wynikało, że jedynie 18% DMO (ang. *Destination Marketing Organization* – organizacja odpowiedzialna za marketing terytorialny regionu) ma wyłącznie korzenie publiczne a największą grupą organizacji ma struktury partnerskie. Według prelegenta uczestnictwo przedsiębiorców w działaniach organizacji turystycznych jest uzależnione raczej od osobistych preferencji niż czynników związanych z wielkością lub branżą firmy. Prelegent podkreślił również, że zmiany kadrowe w podmiotach współpracujących z organizacją turystyczną powodują znaczne zmiany w jakości tej współpracy. Do zalet funkcjonowania DMO jako organizacji turystycznej prelegent zaliczył: niższe koszty funkcjonowania ponieważ wydatki są współfinansowane ze środków branży (miasto w Poznaniu pokrywa 60% budżetu), znacznie bardziej wydajne zasoby ludzkie. Kolejną zaletą jest możliwość wykonywania zadań, których JST z różnych względów nie mogłyby wykonywać (np. pobierać opłaty za przekazywanie rezerwacji do przedsiębiorstw hotelarskich, możliwość rekomendacji – samodzielnie LOT wybiera restaurację do swoich przewodników lub funkcjonowanie Convention Bureau).

Prelegent wskazał również na istotne koszty transakcyjne przy tworzeniu organizacji turystycznych. Dla ich minimalizacji według prelegenta konieczne jest tworzenie roboczej płaszczyzny porozumienia, która umożliwi wypracowywanie wspólnego porozumienia, która zapobiega sytuacji, w której branża nie identyfikuje się z lokalną organizacją turystyczną („branża zaczyna rozdzielać nas i was”). Formuła organizacji turystycznej z jednej strony umożliwia współpracę z branżą

a z drugiej pozwala na zachowanie pewnej kontroli działań przez JST w porównaniu do np. stowarzyszenia („formuła stowarzyszenia jest (...) najgorszą formą prawną dla zarządzania nowoczesnymi organizacjami turystycznymi. Ma jedno bardzo dobre rozwiązanie: pozwala w prosty, wydawałoby się stabilny sposób przekazywać pieniądze. Nie startujemy w konkursach, ale otrzymujemy składki. (...) W każdej chwili jednak składka może zostać cofnięta. (...) Wszyscy mają jeden głos (...). Istnieje ryzyko przejęcia organizacji). Jan Mazurczak podkreślił ponadto, że szukanie nowych form prawnych jest zadaniem ciągłym („Ja nie pamiętam roku za którym musiał zrobić analizy, czy nie lepiej przekształcić nas w spółkę, w instytucję kultury, w jednostkę pomocniczą itd. itd. I ja za każdym razem nie jestem przekonany, że forma organizacji turystycznej jest najlepsza”).

Prelegent podkreślił różnice pomiędzy wprowadzaniem tzw. „hamulca” i „dyktatu” („Jeżeli za bardzo wrzucimy tą organizację w gorset, to przedsiębiorcy się zbuntują. Jeżeli jest zbyt duże rozluźnienie, istnieje ryzyko utraty).

### Maria Pałucka - Toruński Klaster Turystyczny

Maria Pałucka w swoim referacie przedstawiła praktyczne doświadczenia współpracy pomiędzy samorządem terytorialnym a przedsiębiorstwami turystycznymi i wyższą uczelnią. Powstanie klastra było inicjatywą oddolną (Lokalnej Organizacji Turystycznej). W realizacji klastra brało udział 13 członków, w tym hotelarze, biura turystyczne, dostawcy atrakcji turystycznych i szkołę wyższą. Celem powstania klastra była zmiana postrzegania turystyki oraz integracja branży turystycznej.

Projekt realizowany był od kwietnia do października 2015 roku. Głównymi efektami była strona internetowa, publikacje, organizacja study tour oraz udział w targach konferencyjno-kongresowych promujących ofertę uczestników klastra. Głównymi korzyściami z realizacji klastra był wzrost integracji oraz nawiązanie współpracy z partnerami biznesowymi. Do głównych problemów realizacji projektu prelegenta zaliczyła krótki okres jego realizacji, pozycjonowanie i budowa strony internetowej. Problemem było również ograniczone zaufanie do uczestników do samorządu terytorialnego oraz konflikty interesów („każdy (uczestnik klastra) chciał przemycić tylko swoją ofertę, niekoniecznie wszyscy chcieli mówić o całości oferty”). Samorząd widział swoją główną rolę jako gwaranta stabilności finansowej projektu.

### Dyskusja

Dokonując wprowadzenia do dyskusji panelowej Marek Migdał podkreślił, że immanentnym warunkiem możliwości przejmowania przez organizacje turystyczne zadań z zakresu turystyki jest zapewnienie stabilności jej funkcjonowania („zapominamy, że aby inkubować organizację trzeba jej stworzyć odpowiednie warunki”). Wskazał również na kulturę współpracy jako istotny obszar współpracy pomiędzy JST a samorządem terytorialnym, który nie może zostać usankcjonowany żadnymi

przepisami prawnymi a jest bardzo istotny z punktu widzenia możliwości efektywnej realizacji zadań. Na koniec wprowadzenia moderator przytoczył również wnioski z Gremium Ekspertów Turystyki z 2014 roku, które dotyczyły współpracy na linii samorząd terytorialny - organizacje turystyczne.

Otwierając dyskusję moderator wyraził pogląd, że w każdej efektywnie funkcjonującej organizacji turystycznej, niezależnie od przyjętej formy prawnej, muszą być reprezentowane interesy zarówno samorządu terytorialnego jak i przedsiębiorców („każda organizacja turystyczna musi mieć dwie nogi”).

Piotr Wnukowicz wyraził pogląd, że narzucenie jakiegokolwiek formy prawnej nie zmusi zarówno samorządu jak i przedsiębiorców do współpracy a punktem wyjścia jest gotowość do współpracy po obu stronach. W praktyce bardzo często występuje brak przepływu informacji na temat funkcjonowania poszczególnych organizacji oraz urzędów a kierownicy wielu inicjatyw (często powstających nieformalnie) nie informują nawet urzędów marszałkowskich o powstających inicjatywach. Samorządy jedynie w bardzo ograniczonym zakresie mogą wspierać finansowo zarówno organizacje nieformalne jak i pojedynczych przedsiębiorców i tego względu zachęcają do formalizowania struktur. Kluczowym problemem na linii współpracy JST i branży turystycznej jest przepływ informacji.

Marek Migdał wskazał na wewnętrzny kanibalizm w organizacjach turystycznych, który polega na konkurencji pomiędzy ROT-ami i LOT-ami o członków i składki.

Jan Mazurczak podkreślił, że problemem jest możliwość rejestracji organizacji turystycznych, które nie mają jako członków zarówno branży jak i samorządu. W przypadku współpracy jedynie pomiędzy gminami współpraca powinna przyjąć formę związku międzygminnego a przypadku organizacji przedsiębiorców izby gospodarczej. Wskazał on również na problem uczestnictwa JST w kilku organizacjach turystycznych, które pomiędzy sobą konkurują o jak największą część ograniczonych zasobów JST. Z tego względu zdaniem Jana Mazurczaka JST powinna mieć możliwość uczestniczyć jedynie w jednej organizacji turystycznej. („Wtedy jest oczywiste, która organizacja turystyczna jest na poważnie traktowana przez samorząd i która go reprezentuje, i która ewentualnie wchodzi w skład dalszych organizacji”). Wyraził jednak wątpliwość czy jest to możliwe z prawnego punktu widzenia. Obecnie możliwa jest sytuacja, w której powoływane są dwie organizacje turystyczne jedna samorządowa a druga branżowa co prowadzi do braku jasnego przekazu dla partnerów zewnętrznych.

Aleksander Giertler zgodził się z Markiem Migdałem, że należy zdefiniować pojęcia Lokalnych i Regionalnych Organizacji Turystycznych. Podkreślił również, że należy zdefiniować zadania tych organizacji.

Tomasz Kotakowski wyraził pogląd, że liderem organizacji turystycznej może być zarówno samorząd jak i przedsiębiorcy w zależności od idei wokół której organizacja jest budowana. Jeżeli główną ideą jest promocja regionu oraz jego dziedzictwa

historyczno-kulturowego to naturalnym liderem jest JST. W przypadku jednak gdy główną ideą jest promocja np. gospodarstw agroturystycznych to liderami powinny być właśnie te podmioty i one powinny decydować o kształcie funkcjonowania organizacji. Udział JST i przedsiębiorców powinien być jednak wyważony, ponieważ zbyt duży udział samorządu w podejmowaniu decyzji może spowodować upolitycznienie organizacji, co zdaniem Tomasza Kotakowskiego jest bardzo dużym zagrożeniem.

Maria Patucka uważa, że bardzo ważne w funkcjonowaniu organizacji turystycznych jest uwzględnienie postulatów branży. Jej zdaniem samorząd powinien wspierać organizacyjnie i prawnie organizacje turystyczne, ale ich liderami powinni być przedsiębiorcy.

Według Piotra Gryszela liderem organizacji „powinien być ten, którego zaakceptują pozostali”. Może to być zarówno samorząd jak i przedsiębiorca. Podkreślił, że przedsiębiorcy są stosunkowo słabo reprezentowani w organizacjach turystycznych i wskazał przykłady z Niemiec, w których organizacje turystyczne są tworzone na bardzo małych obszarach („jedna miejscowość – jeden samorząd – kilkudziesięciu przedsiębiorców”. Samorząd gromadzi środki, ale nie uzurpuje sobie prawa na co je wydać”). Jest to jednak możliwe jedynie w małych społecznościach, podczas gdy w większych takich jak gmina lub powiat, różnorodność podmiotów jest bardzo duża i koszty transakcyjne (np. godzenie sprzecznych interesów licznej grupy zainteresowanych podmiotów) uniemożliwiają efektywną współpracę pomiędzy samorządem i branżą. Zdaniem Piotra Gryszela współpraca zdecydowanie lepiej układa się w regionach stosunkowo mało atrakcyjnych turystycznie, ponieważ efekty synergii traktowane są jako jeden z nielicznych atutów w walce konkurencyjnej innymi z atrakcyjnymi turystycznie regionami. Zdaniem Piotra Gryszela nie istnieje jeden właściwy model współpracy.

Jacek Janowski z Polskiej Organizacji Turystycznej stwierdził, że w tego typu dyskusjach brał udział już 13 razy w spotkaniach organizowanych przez POT. Jego zdaniem sytuacja w poszczególnych regionach różni się znacznie. Podkreślił, że jedynie część LOT-ów w rzeczywisty sposób współpracuje z POT-em i ROT-ami („czterdzieści kilka lokalnych organizacji turystycznych na 128 zarejestrowanych w wykazie jest tak naprawdę aktywnych”).

Robert Karnowski (UM Warszawa) podkreślił, że miasto może mieć pewne obawy w zakresie przekazywania zadań do organizacji turystycznych w sytuacji, kiedy miasto może być pewnego dnia przegłosowane. Podkreślił również konieczność wprowadzenia opłat miejscowych w celu bezpośredniego finansowania niektórych zadań związanych z turystyką. Inny uczestnik dyskusji podkreślił, że opłata miejscowa nie rozwiązywała problemów, ponieważ „trafiata do jednego wora w urzędzie miasta, który z naszych opłat sfinansował sobie jakieś szkolenie”.

Reasumując w ramach sesji 17 wypracowano następujące wnioski:

- Wydaje się, że konieczna jest redefinicja pojęcia ROT/LOT jako organizacji zrzeszającej zarówno JST jak i przedsiębiorców.
- Należy rozważyć możliwość wprowadzenia przepisów umożliwiających zmianę prawa polegającego na likwidacji opłat klimatycznych na rzecz wprowadzenia „opłaty miejscowej (turystycznej)”, przychody z której powinny finansować działania na rzecz rozwoju i promocji turystyki w szczególności działalność ROT i LOT.
- Należy podjąć działania zmierzające do wyeliminowania konkurencji pomiędzy organizacjami turystycznymi o członków i ich składki.
- Potrzebne są działania uświadamiające (szkolenia) dla JST zakresie istoty rozwoju turystyki i funkcjonowania systemu organizacji turystycznych.
- Potrzebny jest „nowy” Kodeks Dobrych Praktyk relacji pomiędzy ROT-LOT-JST-branża.

### Sesja 18: Komercjalizacja obiektów miejskich w aspekcie rozwoju turystyki

W ramach sesji 18 moderowanej przez autora tekstu wygłoszono 3 referaty:

1. Komercjalizacja obiektów miejskich w aspekcie rozwoju turystyki - Krzysztof Cieślukowski / Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach
2. Promocja miasta poprzez sport, turystyka sportowa- nowy kierunek - Jarosław Bieniecki / Fundacja Runmageddon
3. Wpływ funkcjonowania miejskiego obiektu sportowo-widowiskowego Tauron Arena Kraków na ruch turystyczny w mieście - Konrad Kozioł / Agencja Rozwoju Miasta, operator Tauron Arena Kraków

W sesji panelowej poza moderatorem oraz prelegentami brał udział również Arkadiusz Grudzień / Urząd Miejski w Wałbrzychu.

### Komercjalizacja obiektów miejskich w aspekcie rozwoju turystyki

Krzysztof Cieślukowski w swojej prezentacji przedstawił teoretyczne aspekty komercjalizacji obiektów miejskich. W wystąpieniu zawarto dyskusję na temat pojęcia obiektu miejskiego, wskazano ich typologię a ponadto wyjaśniono czym jest komercjalizacja. Autor powiązał problematykę komercjalizacji obiektów miejskich z teorią turystyki wydarzeń oraz możliwościami ich inkorporacji do obszarowego produktu turystycznego regionu. Prelegent wskazał również na pewne statystyki związane z liczbą odwiedzających niektóre europejskie stadiony oraz na pozasportowe możliwości wykorzystania tych obiektów. Omówiono ponadto podstawy zarządzania miejskimi obiektami sportowymi.

### Promocja miasta poprzez sport, turystyka sportowa – nowy kierunek

Jarosław Bieniecki z fundacji Runmageddon przedstawił swoje doświadczenia w zakresie organizacji imprez sportowych,

zwłaszcza biegów przełajowych. Zdaniem prelegenta te same imprezy sportowe organizowane w różnych miejscowościach mogą mieć zupełnie inny wymiar. Prelegent wskazał również na czynniki sukcesu imprez typu outdoor („Imprezy, które organizowane są w miastach powinny być jak największe, cykliczne i wzbudzać emocje”). Prelegent podkreślił również, że tego typu imprezy przekładają się na zmianę wizerunku miejscowości i wzrost skłonności do ponownego przyjazdu uczestników imprez.

### Wpływ funkcjonowania obiektu sportowo-widowiskowego Tauron Arena na ruch turystyczny w mieście

Prelegent przedstawił problemy zarządzania obiektem sportowym na przykładzie obiektu Tauron Arena Kraków. Autor wystąpienia przedstawił możliwości dostosowania hali do różnego typu imprez. Wskazał również na pewne ograniczenia wykorzystania hali związane z pojemnością oraz przepisami dotyczącymi imprez masowych w Polsce („Na każde 100 osób 60cm wyjścia ewakuacyjnego”). Podkreślił również korzyści posiadania obok drugiej mniejszej hali gdzie można organizować imprezy o niższej liczbie uczestników.

Konrad Kozioł podkreślił, że Tauron Arena jako jedyny w Polsce obiekt należy do European Arena Association (zrzeszenie 36 największych aren europejskich). Dzięki przynależności do organizacji zarządzającej obiektem mogą wymieniać informacje z innymi obiektami na temat specyfiki organizacji niektórych wydarzeń bądź współpracy ze specyficznymi klientami. Prelegent podkreślił, że funkcjonowanie hali powoduje pozytywne efekty zewnętrzne dla branży turystycznej w Krakowie i zaprezentował wyniki badań efektów zewnętrznych oparte na 1600 wywiadach podczas 20 imprez po stronie popytu i ponad 300 hotelarzy i restauratorów.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że dla połowy odwiedzających obiekt wydarzenie było głównym celem odwiedzin Krakowa. Blisko 20% wydaje ponad 700 zł na osobę na nocleg w trakcie wydarzenia, 20% wydaje ponad 500 zł na atrakcje turystyczne w mieście. Znaczna część osób pozostaje ponad 2 dni w trakcie wydarzenia.

Ponad 50% hotelarzy zdecydowanie widzą wzrost liczby gości w trakcie imprez. Funkcjonowanie obiektu pozwala również minimalizować sezonowość ruchu turystycznego w Krakowie (wpływ na to miało również powstanie innych obiektów).

### Dyskusja

Arkadiusz Grudzień wskazał na trudności w godzeniu interesów gminy oraz obiektów sportowych. Podkreślił, że w przypadku Wałbrzycha efektywne funkcjonowanie obiektów umożliwia przyjęcie spółki prawa handlowego jako formy prawnej. Jako główną przewagę funkcjonowania w ramach spółki wskazał łatwiejsze prowadzenie negocjacji handlowych z podwykonawcami i kooperantami w trakcie organizacji imprez masowych. Prelegent podkreślił również, że dzięki funkcjonowaniu obiektów miejskich korzyści związane z dodatkowym

ruchem turystycznym stają się udziałem okolicznych hotelarzy i restauratorów. Jako alternatywny sposób komercjalizacji obiektów miejskich przedstawiciel UM w Wałbrzychu wskazał na wynajem obiektu jako całości.

Kolejna część dyskusji ogniskowała się w obszarze możliwości implementacji dobrych praktyk zarządczych w dużych obiektach do zarządzania mniejszymi obiektami w gminach miejsko-wiejskich i wiejskich.

Krzysztof Cieślukowski wskazał na pewne możliwości wykorzystania przedstawionych dobrych praktyk przez zarządzających mniejszymi obiektami. Podkreślił jednak, że główny cel funkcjonowania większości obiektów ma charakter społeczny. Wiele niewielkich obiektów finansowane było w zdecydowanej większości ze środków publicznych i z tego względu ich efektywność winna być mierzona z tego punktu widzenia poprzez efekt promocyjny mający odzwierciedlenie np. w wartości ekwiwalentu reklamowego. Wskazał również na spójność celów społecznych i gospodarczych.

Według Krzysztofa Cieślukowskiego konieczne jest oddzielenie funkcji zarządczej obiektu od funkcji zarządzania klubami sportowymi ze względu na ich zupełnie odmienną naturę oraz znaczne korzyści wiążące się ze specjalizacją („w obiektach, w których rozgrywki realizowała drużyna zarządzana przez tego samego prezesa lub ten sam zarząd, najczęściej obniżała ona swój poziom sportowy co najmniej o jedną klasę rozgrywkową”).

Krzysztof Kozioł podkreślił, że prawidłowe zarządzanie pozwala na pogodzenie celów społecznych i gospodarczych nawet w odniesieniu do mniejszych obiektów. Podał przykład małej hali w Tauron Arena, która do godziny 17 pełni funkcje społeczne stając się miejscem rozrywki dla lokalnych szkół, a po godzinie 17 i weekendy jest wynajmowana na zasadach komercyjnych. Wiązało się z jednak szeregiem inwestycji takich jak np. odpowiednia podłoga, która zabezpiecza podłogę sportową. Obiekt musi być jednak „odpowiednio zarządzany i świadomie przygotowany pod komercjalizację”. Krzysztof Kozioł wyraził również pogląd, że zdecydowanie łatwiejsze jest zarządzanie halą multifunkcyjną niż na stadionem piłkarskim, który jest zdecydowanie większy i przez trudniej jest tam organizować mniejsze imprezy. „Stadion piłkarski jest trudniejszy w eksploatacji przede wszystkim dlatego, że on nie jest przygotowany pod imprezy koncertowe”. Podkreślił również na znaczenie infrastruktury wokół budynku np. dostosowanej do konferencji („Tak naprawdę wydarzenia to jedno, moim zdaniem wydarzenia to jest 50% sukcesu, drugie 50% to jest to co robi się z tymi ludźmi, którzy przyjdą i co się robi w dni poza wydarzeniami, czyli odpowiedni catering (...)). Wskazał również na kluczową rolę benchmarkingu („To żaden wstyd kopiować to co robią inni na innych arenach, po prostu trzeba to w odpowiedni sposób zaimplementować i czerpać z tego).

Jarosław Bieniecki odnosząc się do problematyki promocji wydarzeń turystycznych wskazał w pierwszej kolejności na media społecznościowe, listę e-maili oraz współpracę z tradycyjnymi mediami, ale przede wszystkim marketing wirusowy („To jest coś nieprawdopodobnego jak ludzie chcą się

chwalić tym, że wzięli udział w Runmageddonie. Wrzucają sobie na znanych portalach społecznościowych jako zdjęcie główne lub informacja, w której chwalą się udziałem, usmarowani błotem, uśmiechnięci...”. Prelegent podkreślił ponadto, że przygotowania do tego typu eventów trwają już 9 miesięcy przed datą organizacji imprezy i bardzo ważny jest aspekt promocji imprezy zarówno przed, jak i po wydarzeniu.

Jeden z uczestników dyskusji podkreślił, że zdecydowana większość obiektów miejskich jest deficytowych i wymaga subsydiów.

Arkadiusz Grudzień oczekiwałby, aby Ministerstwo Sportu i Turystyki znacznie częściej udzielało patronatów imprezom sportowym. Krzysztof Kozioł podkreślił, że należałoby zweryfikować przepisy na temat organizacji imprez masowych, które są jednymi z najbardziej restrykcyjnych na świecie. Analiza tych przepisów mogłaby przyczynić się do wzrostu konkurencyjności polskich obiektów na świecie. Krzysztof Cieślukowski oczekiwałby większej transparentności algorytmów, według których przyznawane są dotacje. Podkreślił również, że cele społeczne w tych algorytmach są zbyt mało precyzyjnie zdefiniowane.

Komercjalizacja obiektów miejskich jest niewątpliwie tematem ważnym z punktu widzenia zarówno szeroko rozumianej branży turystycznej jak i samorządu. Obiekty miejskie są swego rodzaju atrakcjami turystycznymi, które generują zarówno nowy ruch turystyczny jak i podnoszą jakość życia społeczności lokalnej, co stanowi często uzasadnienie dla ich subsydiowania. Nie oznacza to jednak, że zarządzający obiektami mogą nie zwracać uwagi na rachunek ekonomiczny. Odpowiednie zarządzanie (często zaczynające się już w fazie budowy obiektu) może przyczynić się do zmniejszenia kwoty koniecznych dotacji bez konieczności rezygnacji z celu społecznego. W Polsce brakuje jednak zarówno publikacji na temat zarządzania i komercjalizacji obiektów miejskich oraz platformy wymiany wiedzy w tym zakresie. W tego względu wydaje się, że powinien powstać ogólnodostępny podręcznik wskazujący na główne zasady komercjalizacji obiektów miejskich z uwzględnieniem specyfiki obiektów oraz szczególnych cech obszarowego produktu turystycznego miejscowości. Wydaje się ponadto, że należałoby udzielić wsparcia publicznego dla organizacji konferencji oraz, w dłuższej perspektywie, dla budowy organizacji turystycznej zrzeszającej zarządców tego typu obiektów.





Uroczystość zamykająca Kongres Turystyki Polskiej - Świdnica, 14 października 2016 r.  
Od lewej: Paweł Niewiadomski - Prezes PIT, Beata Moskal-Staniewska - Prezydent Świdnicy, Marek Ciechanowski - Prezes ITRP



Uroczystość zamykająca Kongres Turystyki Polskiej  
Świdnica, 14 października 2016 r.

## **KOMITET ORGANIZACYJNY:**

Przewodniczący: Szymon Chojnowski – Gmina Miasto Świdnica  
Wiceprzewodnicząca: Beata Antos – Polska Izba Turystyki  
Wiceprzewodnicząca: Alicja Grenda – Związek Miast Polskich  
Sekretarz: Anna Jędrocha – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Skarbnik: Jacek Piekunko – Lokalna Organizacja Turystyczna „Księstwo Świdnicko-Jaworskie”  
Członek Komitetu: Karolina Szuppe – Ministerstwo Sportu i Turystyki  
Członek Komitetu: Jacek Janowski – Polska Organizacja Turystyczna

## **KOMITET PROGRAMOWY:**

Włodzimierz Banasik – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Waldemar Błaszczuk – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Edward Bielerko – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Mariusz Borkowski – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Julian Bystrzanowski – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Jan Bączek – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Ryszard Cetnarski – Holiday Travel  
Marek Ciechanowski – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Jerzy Dacków – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Jakub Feiga – Dolnośląska Organizacja Turystyczna  
Zbigniew Frączyk – Federacja Regionalnych Organizacji Turystycznych  
Aleksander Giertler – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Alicja Grenda – Związek Miast Polskich  
Iwona Haponiuk – Związek Miast Polskich  
Andrzej Jaworski – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Anna Jędrocha – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Krzysztof Jędrocha – Polish Prestige Hotels  
Magdalena Kachniewska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Łukasz Kajrowicz – Gmina Miasto Świdnica  
Andrzej Kindler – Polska Izba Turystyki  
Tomasz Kotakowski – Lokalna Organizacja Turystyczna „Księstwo Świdnicko-Jaworskie”  
Zbigniew Kowal – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Anna Kudra – Związek Miast Polskich  
Elżbieta Kusina – Federacja Stowarzyszeń Przewodnickich  
Dorota Lachowska – Federacja Regionalnych Organizacji Turystycznych  
Jacek Legendziewicz – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Wojciech M. Leszek – Polska Izba Turystyki Młodzieżowej  
Krzysztof Łopaciński – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Rafał Marek – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Marek Marczewski – Lokalna Organizacja Turystyczna „Księstwo Świdnicko-Jaworskie”  
Krzysztof Maziński – Polska Izba Turystyki Młodzieżowej  
Marek Migdał – Federacja Regionalnych Organizacji Turystycznych  
Aleksander Miszalski – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Paweł Niewiadomski – Polska Izba Turystyki  
Sylwia Osajca-Kozłowska – Gmina Miasto Świdnica  
Rajmund Papiernik – Dolnośląska Organizacja Turystyczna  
Adam Pawlicz – Uniwersytet Szczeciński  
Stanisław Piśko – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Andrzej Porawski – Związek Miast Polskich  
Piotr Pryszcz – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Ewa Przydrożny – Federacja Regionalnych Organizacji Turystycznych  
Jerzy Raciborski – Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie  
Lucyna Sieja – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Teresa Skalska – Akademia Finansów i Biznesu Vistula  
Wojciech Smieszek – Polska Izba Turystyki  
Aleksander Sobera – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Zbigniew Staniszewski – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Bronisław Syposz – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Ryszard Szczepański – Polska Izba Turystyki Młodzieżowej  
Marek Szpecht – Polska Izba Turystyki Młodzieżowej  
Jan Tomaszek – Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej  
Bartłomiej Walas – Polska Organizacja Turystyczna  
Piotr Wiktorko – Polska Izba Turystyki Młodzieżowej  
Fedyk Wojciech – Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu  
Dariusz Wojtał – Polska Izba Turystyki  
Jerzy Wolski – Związek Miast Polskich  
Marta Zawita Piłat – Dolnośląska Organizacja Turystyczna  
Hanna Zawistowska – Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki  
Piotr Zmyślony – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Bogdan Zwołański – Polska Izba Turystyki

PARTNERZY:



PATRONI BRANŻOWI:



SPONSORZY:



PARTNERZY MEDIALNI:

