



## **Raport zbiorczy II**

# **PROCESY I MODEL INTEGRACJI INTERESARIUSZY LOKALNEJ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ PO PANDEMII COVID-19**

**Na podstawie badań ilościowych oraz warsztatów strategicznych**

dr Bartłomiej Walas, prof. WSTiE- redakcja

dr Krzysztof Borkowski, prof. WSTiE

mgr Maria Grzechynka

dr Marek Łabaj, prof. WSTiE

dr Marek Nocoń, prof. WSTiE

**SUCHA BESKIDZKA, 2023 R.**

## Spis treści

<b>1.</b>	<b>WPROWADZENIE</b> .....	3
<b>2.</b>	<b>BADANIA ANKIETOWE MMŚP Z SEKTORA TURYSTYKI</b> .....	5
<b>2.1.</b>	<b>PRZEBIEG BADAŃ I CHAREKTERYSTYKA PRÓBY</b> .....	7
<b>2.2</b>	<b>ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ NA SZCZEBLU LOKALNYM</b> .....	9
2.2.1.	OCENA SAMORZĄDU GOSPODARCZEGO .....	10
2.2.2.	OCENA ROT/LOT .....	13
2.2.3.	OCZEKIWANE KORZYŚCI CZŁONKOSTWA W ROT/LOT .....	20
2.2.4.	CECHY ROT/LOT .....	28
2.2.5.	SKALA KONFLIKTÓW .....	34
2.2.6.	ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁFINANSOWANIA DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH .....	36
2.2.7.	SIŁA WPŁYWU I POZIOM ZAINTERESOWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ ROT/LOT.....	37
<b>3.</b>	<b>WNIOSKI</b> .....	43
<b>4.</b>	<b>WARSZTATY STRATEGICZNE</b> .....	423
4.1.	ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE I ORGANIZACYJNEJ.....	43
4.2.	WARSZTAT I .....	44
4.3.	WARSZTAT II .....	49
4.4.	WARSZTAT III .....	55
4.5.	WARSZTAT IV .....	63
<b>5.o.</b>	<b>REKOMENDACJI DLA PROCESU INTEGRACJI INTERESARIUSZY LOKALNEJ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ</b> .....	69

## 1. WPROWADZENIE

Niniejszy „Raport II” jest, zgodnie z przyjętą metodologią, kontynuacją badań jakościowych (zawartych w raporcie opartym na 30 indywidualnych wywiadach pogłębionych oraz sześciu zogniskowanych wywiadach grupowych). „Raport II” opisuje wyniki badań ilościowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców turystycznych oraz uczestnikach czterech warsztatów strategicznych. Wyniki zawarte w obu raportach służą do rekomendacji dla procesu integracji interesariuszy lokalnej gospodarki turystycznej [w szczególności po pandemii COVID-19].

Mamy do czynienia ze zjawiskiem przechodzenia od hierarchicznego do sieciowego i partycypacyjnego modelu koordynacji współzarządzania, inspirowanego ideą good governance. Nie ulega wątpliwości, iż skuteczność rozwoju turystyki zależeć będzie od dynamizacji partnerstwa publiczno-prywatnego, delegacji zadań publicznych na interesariuszy w gospodarce turystycznej i podziału kompetencji, a co za tym idzie także środków finansowych. Konieczność wielostronnego partnerstwa wynika również z faktu, iż sektor publiczny, jak i prywatny mają swoje zalety i wady, neutralizowane niejako przez drugiego z partnerów.

Niektórzy uważają także, że w systemie organizacji turystycznych nadmiernie dominującą pozycję mają podmioty państwowe lub przez państwo kontrolowane. M. Kozak nazywa tego typu instytucje QNGO (*quasi-autonomous-non-government-organizations*); „ma to o tyle istotne znaczenie rozwojowe, gdyż poważne organizacje samorządowe przedsiębiorców mogą stanowić alternatywną, wobec administracji rządowej lub samorządu terytorialnego, formę umożliwiającą wykonywanie zadań publicznych wobec przedsiębiorców lub uczestników obrotu gospodarczego” (Kozak 2008).

Trzeba jednak postawić pytanie, czy organizacje branżowe są na tyle silne organizacyjnie i finansowo, aby udźwignąć zadania. Barrier rozwoju gospodarki turystycznej można upatrywać w silnym rozproszeniu przedsiębiorców i – wbrew pozorom – słabym poczuciu konieczności integracji (poziomej i pionowej) kapitałowej, marketingowej oraz samorządowej. Samorząd gospodarczy, jak się wydaje, nie artykułuje wyraźnie swej wizji i misji, podziału zadań, co skutkuje jego rozproszeniem według przedsiębiorstw tego samego profilu działalności.

Obecnie daje się zabserwować ewolucję, polegającą na odchodzeniu od podejścia czysto zarządczego na rzecz koncepcji współzarządzania (*destination governance*).

Komunikacja musi uwzględniać szerszy aspekt konsekwencji rozwoju turystyki. Na tym założeniu opiera się koncepcja wartości wspólnej (*creating shared value* – CSV). Głównym celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej firmy dzięki powiązaniu strategii biznesowych z celami społecznymi i środowiskowymi. Wdrożenie i realizacja koncepcji CSV ma być efektywna z biznesowego punktu widzenia (rekomendacja Gremium Ekspertów Turystyki). Koncepcje zakładające, iż przedsiębiorstwa/organizacje działają jedynie w interesie swoich właścicieli/członków, w dzisiejszym otoczeniu powoli tracą na znaczeniu, co rozstrzyga zakres działań ROT-LOT. Zwiększające się znaczenie otoczenia zewnętrznego oraz rozszerzenie odpowiedzialności o zapewnienie satysfakcji innym grupom zainteresowanym może generować wartości, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej. W turystyce oznacza to konieczność znacznie większego zwracania uwagi na społeczność lokalną i uczestników rynku, którzy nie są członkami systemu.

We współczesnej zglobalizowanej gospodarce pozycja MMŚP w turystyce jest zagrożona: obserwujemy, iż samodzielne podmioty i przedsięwzięcia gospodarcze stopniowo stają się częściami składowymi (poprzez franczyzę i inne umowy) i dostawcami silnych korporacji oraz przedmiotem wpływów sektora ITC. Niemniej małe i średnie przedsiębiorstwa mają swoje własne atuty. Zasadzają się one na ich większej elastyczności w dostosowaniu się do szybko zmieniających się warunków, tendencji i zjawisk występujących na rynku, w tym w dotarciu do grup docelowych, a także na nabyciu nowych umiejętności w zarządzaniu. Wewnętrzne bariery, głównie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a nie zewnętrzne ograniczenia, hamują w największym stopniu wzrost polskich firm. Nastawienie na klienta, rozwój produktów, efektywność oraz otwartość na zmiany to z kolei atuty najlepszych i szansa na ich ekspansję. W takich okolicznościach wydaje się, że aktywny udział MMŚP oraz partnerstwo publiczno-prywatnego w formach stowarzyszeń ROT i LOT, będących odpowiednikami światowych DMO, jest dobrą drogą synergii i wzrostu konkurencyjności sektora prywatnego.

Polski rynek usług turystycznych jest zatimizowany zarówno organizacyjnie, jak i finansowo, a naturalne konflikty interesów handlowych powodują, że proces integracji pionowej i pionowej jest niezwykle powolny. Samorząd gospodarczy jest rozdrobniony i nie posiada dużych zasobów finansowych. Zarówno samorząd terytorialny, jak i sektor prywatny odczuwają konieczność integracji wokół wspólnych celów gospodarki turystycznej, lecz postępują niezwykle spontanicznie i niekonsekwentnie, na co zwraca się uwagę w literaturze

przedmiotu. Wiele inicjatyw w tym zakresie nie wytrzymuje próby czasu. W Europie Zachodniej proces integracji jest wysoce zaawansowany.

Polski system zarządzania gospodarką turystyczną oparty jest o zdecentralizowany system POT-ROT-LOT (Polska Organizacja Turystyczna – Regionalne Organizacje Turystyczne – Lokalne Organizacje Turystyczne), w którym udział przedsiębiorców nie jest wysoki. To, jak ROT lub LOT są postrzegane przez przedsiębiorców i czy widzą oni w nich swój udział, jest przedmiotem między innymi niniejszych badań ankietowych.

## 2. BADANIA ANKIETOWE MMŚP Z SEKTORA TURYSTYKI

Celem niniejszych ilościowych badań ankietowych było określenie oczekiwań i potrzeb polskich przedsiębiorstw w stosunku do instytucji zarządzających turystyką na szczeblu lokalnym, do którego należą (lub powinny należeć) Regionalne lub Lokalne Organizacje Turystyczne oraz identyfikacja ewentualnych źródeł wyzwań interesariuszy. Dane posłużą między innymi do uzyskania syntetycznego obrazu zachowań oraz oczekiwań grupy interesariuszy ROT lub LOT oraz samorządu gospodarczego.

Respondenci zostali podzieleni na 13 grup, ilustrujących typ interesariusza gospodarki turystycznej.

Zakwaterowanie	Gastronomia	Organizator turystyki	Pilot/przewodnik	Transport turystyczny	DMC/PCO	Atrakcja	Regionalna Organizacja Turystyczna	Lokalna Organizacja Turystyczna	Urząd miasta/Urząd gminy	Urząd Marszałkowski	Edukacja, badania	Inne
----------------	-------------	-----------------------	------------------	-----------------------	---------	----------	------------------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------------------	-------------------	------

Mikrofirmy stanowią absolutną większość podmiotów obecnych na polskim rynku. Według danych z 2020 roku jest to aż 96,7% wszystkich przedsiębiorstw. Są to podmioty, które zatrudniają od 1 do 9 osób. Według kryterium finansowego zaś obrót lub całkowity bilans roczny takiej firmy nie powinien przekroczyć 2 milionów euro, aby można ją było zakwalifikować do tej kategorii.

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MMŚP) zatrudniają mniej niż 250 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a/lub całkowity bilans roczny – 43 milionów euro. Mała firma zatrudnia od 10 do 50 osób, a jej obrót może wynosić maksymalnie 10 milionów Euro. Takie przedsiębiorstwa stanowią w Polsce 2,4 procent wszystkich obecnych na rynku podmiotów, czyli ponad 50 tysięcy.

Średnia firma zatrudnia od 50 do 250 pracowników. Jej obrót zaś powinien wynosić maksymalnie 50 milionów euro. Takie przedsiębiorstwa stanowią zaledwie 0,7% ogółu firm i jest ich około 15 tysięcy. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego niemal połowa produktu krajowego brutto w Polsce jest wytwarzana właśnie przez podmioty wchodzące w skład MŚP.

Zakres przedmiotowy badań dotyczył **6 obszarów: zarządzanie turystyką na szczeblu lokalnych, oczekiwane korzyści członkostwa w ROT/LOT, ocena cech działalności ROT/LOT, skala konfliktów między sektorem prywatnych i publicznych, zdolność finansowa przedsiębiorcy działań promocyjnych oraz siła wpływu i poziomu zainteresowania działalnością ROT/LOT**. Dla każdego z obszarów postawione zostały tezy, niezależnie od ich słuszności. Niektóre z nich mają nawet charakter „prowokujący” i nie sugerują odpowiedzi pozytywnej.

Zastosowano trzy kafeterie odpowiedzi:

1. ułożonych w porządku od całkowitego odrzucenia do całkowitej akceptacji: zdecydowanie nie zgadzam się, raczej się nie zgadzam, nie mam zdania/nie wiem, raczej się zgadzam, zdecydowanie się zgadzam.
2. ułożonych w porządku od tez ważnych do nieważnych: kompletnie nieważne, nieważne, obojętne, ważne, najważniejsze.
3. ułożonych w porządku od bardzo dobrze do źle.

Wszystkie pytania w kwestionariuszy ankiety miały charakter zamknięty.

## 2.1. Przebieg badań i charakterystyka próby

Badania ankietowe przeprowadzono w pierwszej połowie 2023 roku, na próbie 501 respondentów, techniką CAWI; dotyczyły MMŚP branży turystycznej oraz nielicznych przedstawicieli środowiska akademickiego, samorządu terytorialnego czy ROT i LOT. Obszarem badawczym była identyfikacja oczekiwań i potrzeby MMŚP w stosunku do instytucji zarządzających turystyką oraz źródeł konfliktów interesariuszy sektora. Dobór próby miał charakter nielosowy, pytania adresowano do przedsiębiorców, podzielonych według kryterium liczby zatrudnionych oraz – uzupełniająco – do przedstawicieli środowiska naukowego, samorządu terytorialnego, ROT i LOT. Dobór miał charakter ochotniczy polegający na wysyłce linku do ankiety według baz danych każdej z grupy potencjalnych respondentów, zestawionych w zamkniętym zbiorze 13 kategorii. Nie uzyskano żadnej odpowiedzi od przedstawiciela LOT.

Absolutna dominacja wśród respondentów przedstawicieli bazy noclegowej w liczbie 177 osób (zakwaterowanie) oraz organizatorów turystyki (biura podróży) w liczbie 289 osób [co łącznie stanowi 466 respondentów na 501-osobową próbę] spowodowała, że analiza korelacji ograniczyła się do tych dwóch miejsc zatrudnienia respondentów oraz trzeciej gromadzącej pozostałe osoby (Tabela 1).

**Tab. 1. Miejsce zatrudnienia respondentów (w liczbach bezwzględnych).**

Kategoria miejsca pracy	Zakwaterowanie	Gastronomia	Organizator turystyki	Pilot przewodnik	Transport turystyczny	DMC/PCO	Atrakcja	Regionalna Organizacja Turystyczna	Lokalna Organizacja Turystyczna	Urząd miasta/Urząd gminy	Urząd Marszałkowski	Edukacja, badania	Inne
Mikroprzedsiębiorca lub jednoosobowa działalność gospodarcza	81	2	65	4	0	1	2	0	0	0	0	1	3
Małe przedsiębiorstwo (<50 pracowników)	73	0	104	0	1	0	2	0	0	0	0	0	2
Średnie przedsiębiorstwo (<250 pracowników)	19	1	118	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
Duże przedsiębiorstwo (>250 pracowników)	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Administracja publiczna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1
Stowarzyszenie/NGO	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2

Uczelnia wyższa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Inne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>Sumy kontrolne</b>	<b>177</b>	<b>3</b>	<b>289</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

Źródło: badania własne

W kategorii „zakwaterowanie” dominują przedstawiciele mikro- i małych przedsiębiorstw, co oznacza, że reprezentują oni raczej małe obiekty, apartamenty, kwatery czy pensjonaty. Jedynie 3 respondentów reprezentuje duże hotele, zatrudniające co najmniej 250 osób.

W kategorii „organizator turystyki” znaleźli się w porównywalnej liczbie reprezentanci małych przedsiębiorstw (104 osoby), jak i średnich (118 osób). Makroprzedsiębiorstwa reprezentuje 65 osób. Co prawda kategoria to została szczegółowo wyjaśniona badanym, ale zakładano, że identyfikować się z nią powinni zarówno przedstawiciele biur podróży, jak i inni organizatorzy nie wymienieni w pozostałych kategoriach. Co prawda członkostwa w ROT czy LOT należy spodziewać się głównie za strony organizatorów turystyki przyjazdowej i ich pośredników, niemniej przedmiot badawczy dotyczy procesu zarządzania turystyką na szczeblu lokalnym i identyfikacji instytucji nim się zajmującej. Przy takiej konstrukcji opinie wszystkich przedstawicieli turystycznej przedsiębiorczości lokalnej jest istotna.

Śladowa ilość respondentów reprezentujących gastronomię ogranicza spectrum przedsiębiorców, ale ich członkostwo w DMO jest niewielkie. Strukturę przedstawia tabela 2.

**Tab. 2. Struktura respondentów według miejsca pracy i wielkości przedsiębiorstwa (w procentach).**

	Mikro przedsiębiorca lub jednoosobowa działalność gospodarcza	Małe przedsiębiorstwo (<50 pracowników)	Średnie przedsiębiorstwo (<250 pracowników)	Duże przedsiębiorstwo (>250 pracowników)	Administracja publiczna	Stowarzyszenie/NGO	Uczelnia wyższa	Inne	Łącznie w procentach
Zakwaterowanie	46%	41%	11%	2%	0%	1%	0%	0%	100
Gastronomia	67%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100
Organizator turystyki	22%	36%	41%	1%	0%	0%	0%	0%	100
Pilot przewodnik	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100
Transport turystyczny	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	100
DMC/PCO	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100
Atrakcja	29%	29%	29%	0%	0%	14%	0%	0%	100



Regionalna Organizacja Turystyczna	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100
Lokalna Organizacja Turystyczna	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100
Urząd miasta/Urząd gminy (JST)	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100
Urząd Marszałkowski (JST)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100
Edukacja, badania, rozwój	25%	0%	0%	0%	0%	0%	75%	0%	100
Inne	27%	18%	9%	0%	9%	18%	0%	18%	100

Źródło: badania własne

## 2.2 ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ NA SZCZEBLU LOKALNYM

Dla zapoznania się z opinią w kwestii zarządzania turystyką na szczeblu regionalnym/lokalnym postawiono respondentów wobec kilkunastu tez zestawionych w tabeli 3. Kilka z nich dotyczy samego samorządu gospodarczego, nie identyfikowanego z konkretną izbą turystyki lub hotelarstwa, czy nawet stowarzyszeniem. Pozostałe dotyczą funkcjonowania otoczenia w postaci ROT lub LOT. Tezy niekoniecznie są prawdziwe

**Tabela 3. Tezy oceny zarządzania turystyką poddane ocenie respondentów.**

występują różnorodne (często sprzeczne) interesy poszczególnych podsektorów przemysłu turystycznego
samorząd gospodarczy jest zbyt rozdrobniony
samorządy gospodarcze są w konflikcie
samorząd gospodarczy jest wiarygodny dla członków
narastać będą konflikty handlowe na tle konkurencji
ROT/LOT jest źródłem konfliktów w branży
współpraca sektora publicznego i prywatnego w obszarze turystyki jest i będzie trudna
następuje regionalizacja marketingu, w tym możliwe poprzez podział zadań i kompetencji pomiędzy POT, ROT i LOT
składka członkowska w ROT/LOT jest zbyt wysoka
otoczenie społeczne rozumie rolę i zadania ROT/LOT
działalność ROT/LOT jest potrzebna
niektóre zadania ROT/LOT powinien wziąć na siebie samorząd gospodarczy
budżety ROT/LOT są zbyt małe
ROT/LOT mają dobre strategie komunikacji
ROT/LOT uzgadniają z przedsiębiorcami lokalnymi zakres działań
ROT/LOT mają wspierać finansowo lokalnych przedsiębiorców
członkowie ROT/LOT mają wpływ na podejmowane zadania
należy podzielić kompetencje JST <sup>1</sup> a ROT/LOT

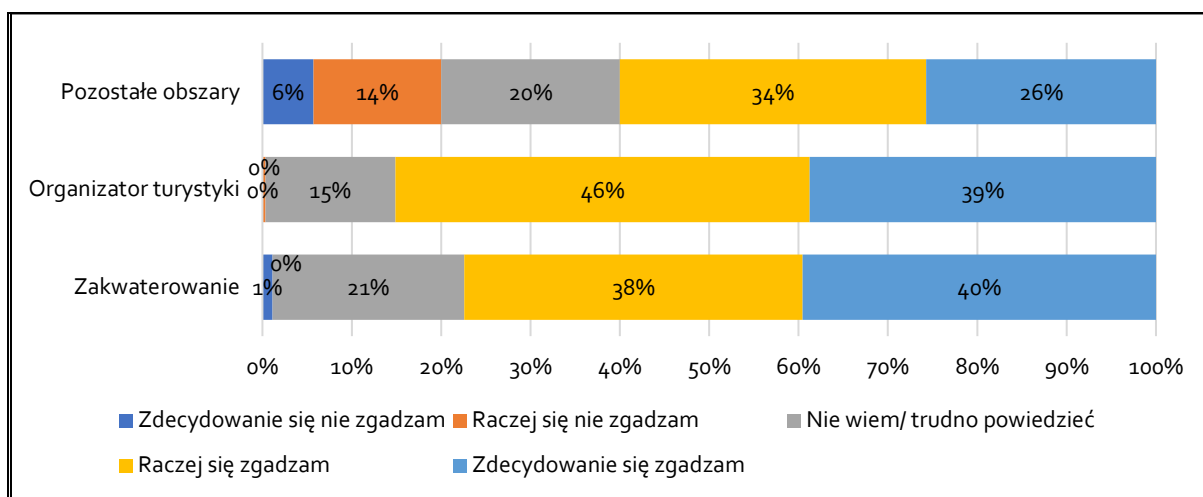
<sup>1</sup> jednostki samorządu terytorialnego

Źródło: zestawienie na podstawie kwestionariusza ankiety

### 2.2.1. Ocena samorządu gospodarczego

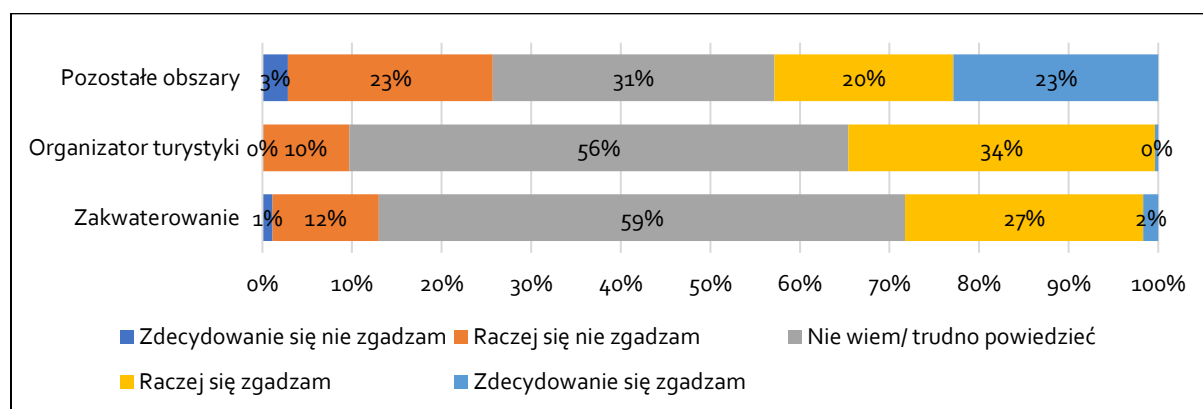
Grupa postawionych tez dotyczyła oceny samorządu gospodarczego, bez wskazania rodzaju izby gospodarczej. Rozdrobnienie samorządu jest w zdecydowanej liczbie respondentów uważane za jego cechę (negatywną), co wykazuje wykres 1.

**Wykres 1. Samorząd gospodarczy jest zbyt rozdrobniony.**



Źródło: badania własne

**Wykres 2. Samorządy gospodarcze są w konflikcie.**

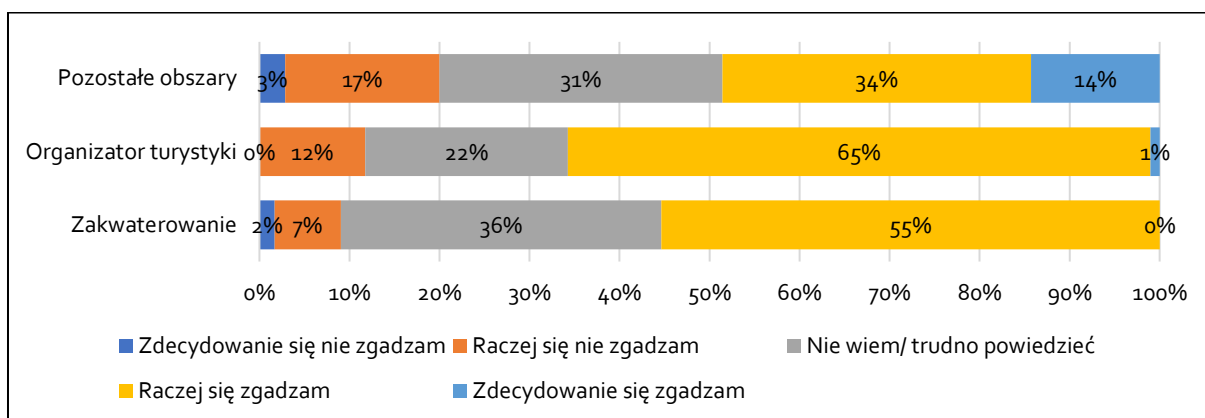


Źródło: badania własne

Brak jest dogłębnych badań wskazujących na przyczyny rozdrobnienia samorządu gospodarczego. Nie wiadomo, czy przyczynami jest podział przedsiębiorców według typu

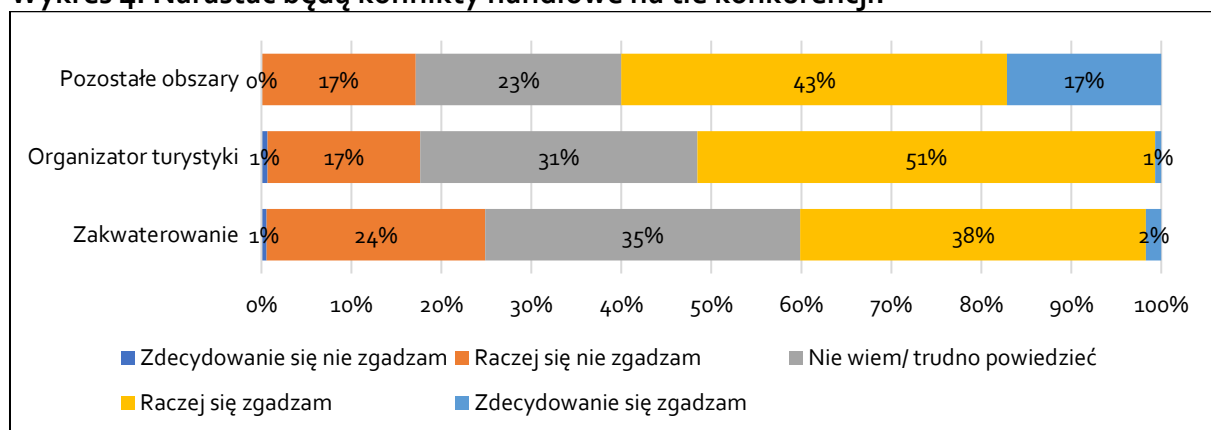
działalności (co może być faktem obiektywnym), czy też swoiste współzawodnictwo, ambicje, grupy interesów. Uzyskane wyniki także nie wskazują jednoznacznie na przyczyny atomizacji, bowiem zarówno wśród organizatorów turystyki, jak i przedstawicieli bazy noclegowej ponad połowa respondentów nie posiada wiedzy/zdania na temat ewentualnych konfliktów pomiędzy samorządami gospodarczymi (wykres 2). Niemniej wskazano, że należy spodziewać się konfliktów handlowych pomiędzy przedsiębiorcami (wykres 4), co podkreślane jest w innych pracach. Równocześnie dla co najmniej połowy badanych samorząd gospodarczy jest wiarygodny (wykres 3).

**Wykres 3. Samorząd gospodarczy jest wiarygodny dla członków.**



Źródło: badania własne

**Wykres 4. Narastać będą konflikty handlowe na tle konkurencji.**



Źródło: badania własne

Ocena samorządu gospodarczego uzyskała zatem pozytywne wyniki. Zdarzają się powstania oraz grup przedsiębiorców artykułujące chęć powierzenia im wybranych zadań, przypisanych statutowo Regionalnym lub Lokalnym Organizacjom Turystycznym. Nie można

jednak doszukać się stanowisk izb turystycznych, jakie zadania mogłyby im zostać powierzone. Można jedynie domniemywać, że chodziłoby o takie, które wspierają bezpośrednio komercjalizację produktów turystycznych, pakietowanych przez organizatorów czy też wspierające sprzedaż i promocję obiektów noclegowych. Co prawda dwa podstawowe samorządy gospodarcze, a mianowicie Polska Izba Turystyki oraz Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego są aktywne we współpracy z administracją centralną w zakresie prawnych regulacji rynku, niemniej nie wiadomo, czy w sprzyjających okolicznościach prawnych podjęłyby się zadań publicznych.

Cechą charakteryzującą samorządu gospodarczego powinno być uczestnictwo w decentralizacji władzy poprzez wykonywane samodzielnie i na własny rachunek zadań publicznych. Jednak występują opinie specjalistów prawa administracyjnego, że prawnie nie jest to możliwe<sup>2</sup>. Izby turystyczne powstały na bazie ustawy o izbach gospodarczych i są postrzegane jako instytucje samorządu gospodarczego, jednak z punktu widzenia teorii samorządu nie spełniają wymogów organizacji samorządu gospodarczego. Nie są one wyposażone we władztwo administracyjne, więc nie mogą wykonywać zadań publicznych. Co więcej nie są one organizacjami obligatoryjnymi. Istniejące izby turystyczne mają jedynie osobowość prawną, są zrzeszeniami dobrowolnymi, nie mającymi prawa egzekucji (w rozumieniu prawa administracyjnego) w stosunku do swoich członków. Obecne izby turystyczne są prywatnoprawnymi stowarzyszeniami, a nie organizacjami samorządu jako zdecentralizowanej administracji państwowej, nie realizują określonych zadań publicznych, które spełniają organy administracji rządowej. W konsekwencji wpływ przedsiębiorców na politykę gospodarczą państwa można uznać za symboliczny<sup>3</sup>.

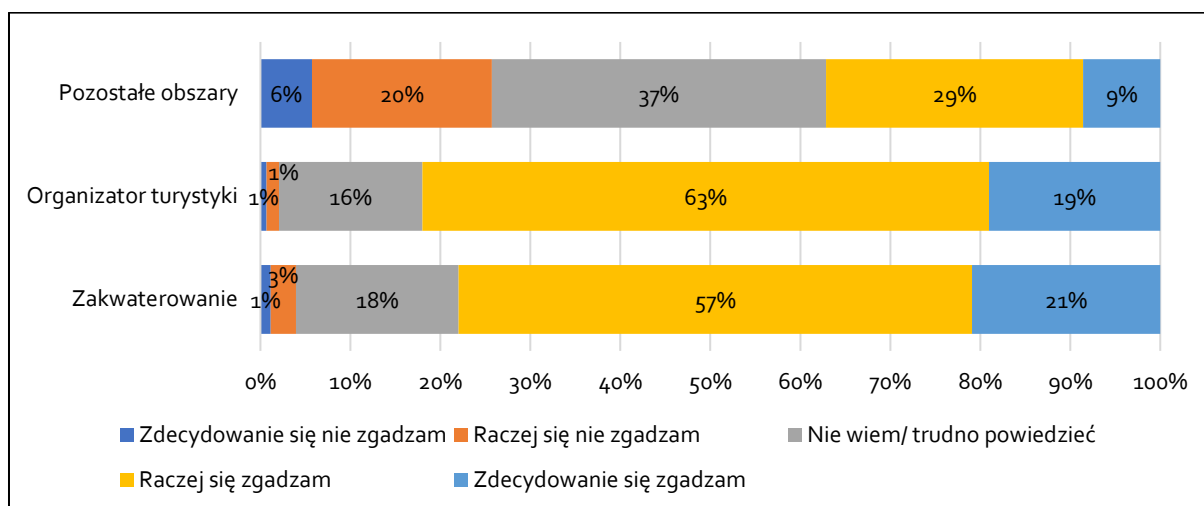
Zatem pytanie o opinie na temat powierzenia zadań samorządowi gospodarczemu ma charakter wyłącznie orientacyjny (wykres 5), nawet jeżeli w obu segmentach respondentów uzyskano wyniki potwierdzające tak postawioną tezę.

---

<sup>2</sup> Kmieciak R., Samorząd gospodarczy a system decentralizacji administracji publicznej w Polsce Polityka i Społeczeństwo nr 3 (14), 33-50 2016

<sup>3</sup> jw.

**Wykres 5. Niektóre zadania ROT/LOT powinien wziąć na siebie samorząd gospodarczy.**



Źródło: badania własne

### 2.2.1. Ocena ROT/LOT

Formą powszechnie znaną Destination Management Organisation (DMO) i partnerstwa w Polsce są Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne – jako organizacje szczególnego rodzaju, działające na prawach stowarzyszeń, ale dedykowane ustawowo do realizacji zadań publicznych. Wiodącą rolę z finansowanego punktu widzenia, spełniają jednostki samorządu terytorialnego. Rolę w zarządzaniu odgrywają lub powinny odgrywać różnorodne stowarzyszenia związane z gospodarką turystyczną czy samorząd gospodarczy, organizatorzy i dostawcy przemysłu spotkań. O ile administracja publiczna finansuje w zdecydowanej większości budżety DMO, o tyle w procesie decyzyjnym i operacyjnym zadania powinny powstawać wspólnie. Kluczem sukcesu jest partnerstwo formalne (członkostwo w DMO) i pozaformalne pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym.

ROT powinny przede wszystkim pełnić rolę koordynatora parasolowej marki regionalnej, dla tworzących ją i wchodzących w jej skład produktów turystycznych. W wielu polskich regionach istnieje pewien dualizm zadań w zakresie zarządzania marką. Rolę zarządcy/koordynatora marki regionalnej pełnią jednocześnie ROT-y i samorządy województw/gmin.

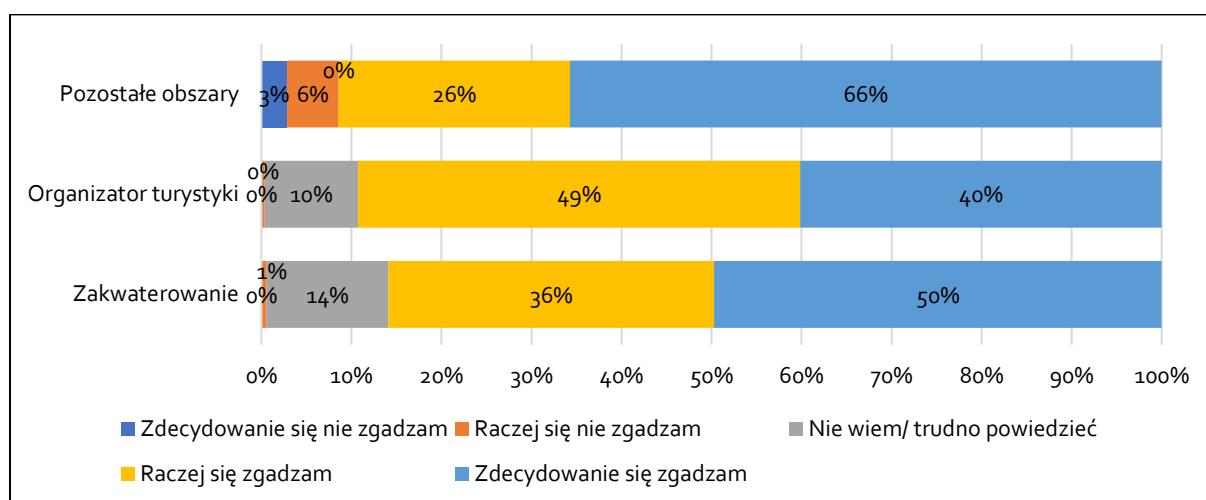
LOT to zinstytucjonalizowana forma partnerstwa lokalnego na rzecz turystyki pod warunkiem członkostwa w niej JST. Rekomendowane zadania dotyczą: planowania na poziomie lokalnym, tworzenia i rozwoju produktów turystycznych, komunikacji na wybranych rynkach

krajowych, informacji turystycznej, wspierania przedsiębiorczości, zarządzania jakością oraz organizacji wydarzeń.

Artykułowanym kluczem do zarządczej roli ROT czy LOT w zarządzaniu turystyką, jest udział w tych stowarzyszeniach sektora prywatnego. W poszczególnych organizacjach nie jest on dominujący, a nawet stanowi niewielki odsetek członków. Pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy stanowi oś kolejnego obszaru badawczego. Być może wizerunek i działalności ROT/LOT są odmienne od oczekiwań przedsiębiorców? A może jest to proces naturalny spowodowany odmiennymi zadaniami? Stąd też postawiono respondentów wobec fakty szeregu też odnoszących się do oceny tych stowarzyszeń. Co prawda, nie wiadomo, czy respondenci reprezentują przedsiębiorstwa, które są ich członkami czy też poparcie lub zaprzeczenie tejom jest wynikiem „obiegowej” opinii. Nawet jeżeli tak jest, to wyniki mają walor merytoryczny, bowiem wszyscy interesariusze lokalni kształtują wizerunek skutecznego zarządzania turystyką.

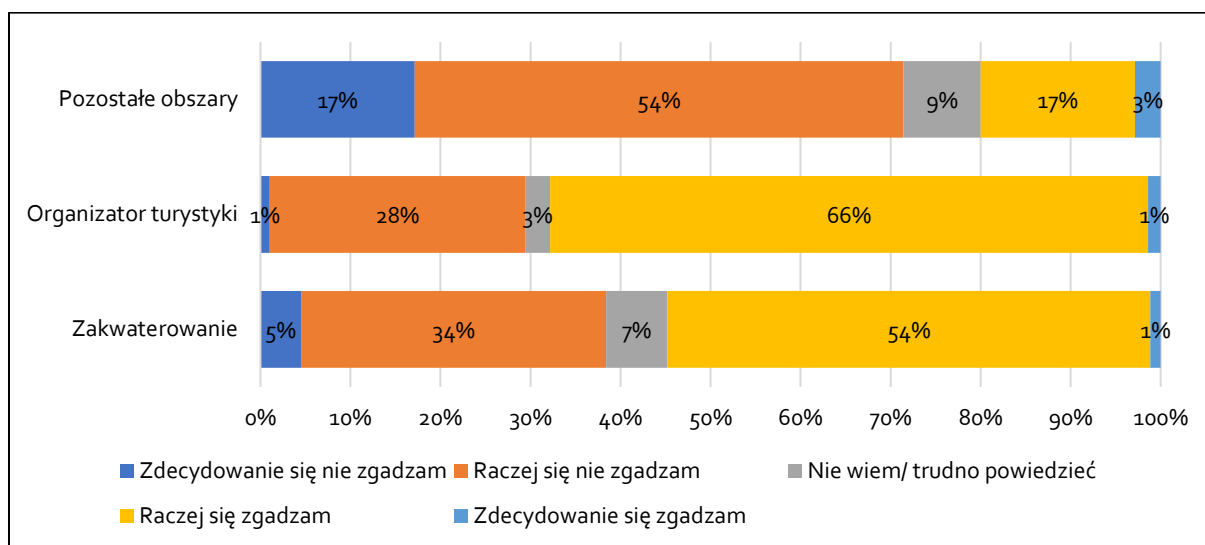
Nie ulega wątpliwości, że funkcjonowanie organizacji typu ROT i LOT jest powszechnie akceptowane i potrzebne (wykres 6). Nie oznacza to jednak, że otoczenie społeczno-gospodarcze w pełni rozumie rolę i zadania organizacji typu DMO (wykres 7), a jedynie, że komunikacja z instytucjami spoza gospodarki turystycznej jest pilnym wyzwaniem.

**Wykres 6. Działalność ROT/LOT jest potrzebna.**



Źródło: badania własne

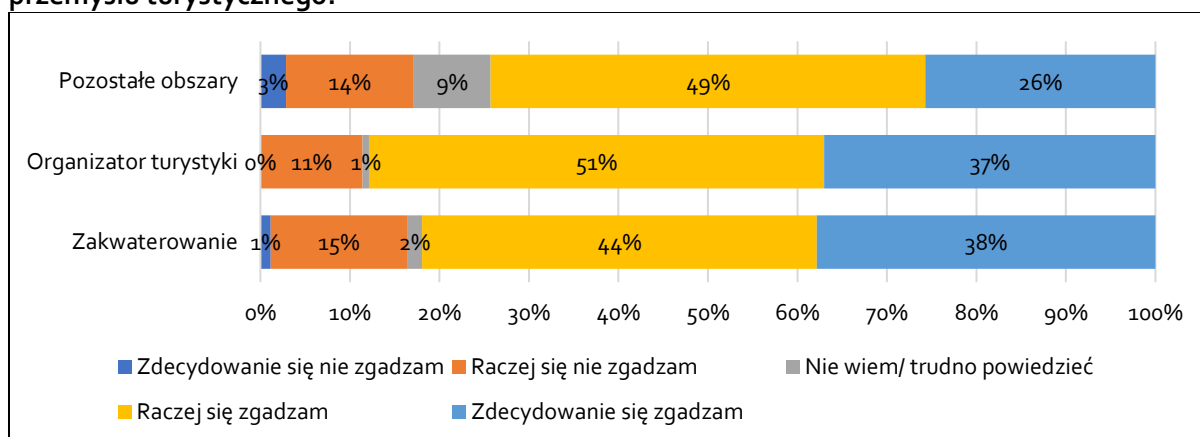
**Wykres 7. Otoczenie społeczne rozumie rolę i zadania ROT/LOT.**



Źródło: badania własne

Naturalnym elementem procesów gospodarczych jest występowanie konkurencyjności, a na jej tle możliwych, nawet sprzecznych interesów, poszczególnych typów przedsiębiorstw i interesariuszy. Tak postawioną tezę potwierdzają uzyskane wyniki (Wykres 8).

**Wykres 8. Występują różnorodne (często sprzeczne) interesy poszczególnych podsektorów przemysłu turystycznego.**

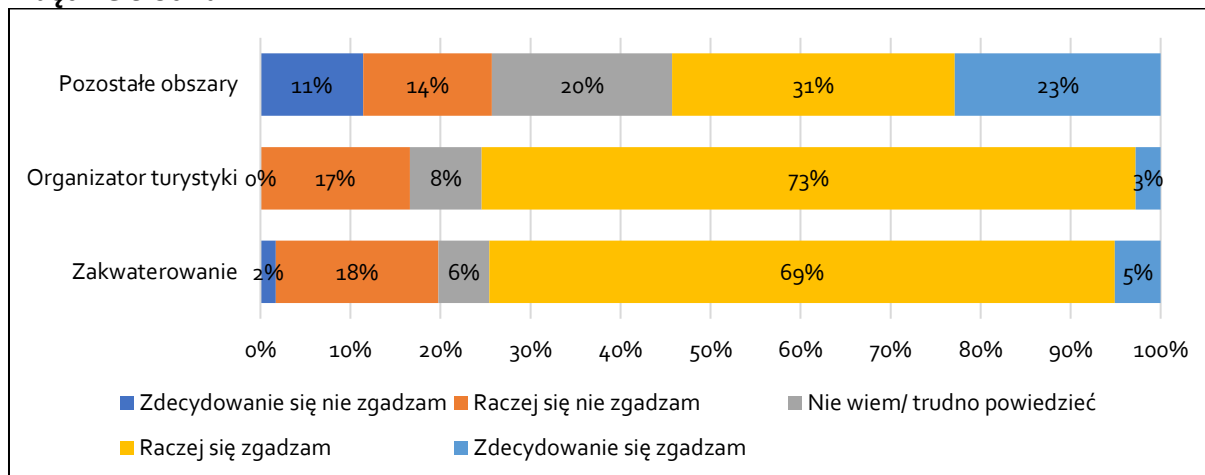


Źródło: badania własne

Od wielu lat toczy się dyskusja o relacjach administracji terytorialnej z ROT lub LOT oraz segmentem prywatnym. Co prawda samorząd jest członkiem-założycielem tych stowarzyszeń, ale niezbyt wyraźnie dokonuje się podział zadań i obowiązków. Natomiast z punktu widzenia przedsiębiorców relacje kształtuje rozumienie tzw. pomocy publicznej. Także

zróżnicowane procedury prawne i elastyczność działania stają się barierą koncepcji współzarządzania. Uzyskane wyniki opinii przedsiębiorców (wykres 9) potwierdzają taką tezę.

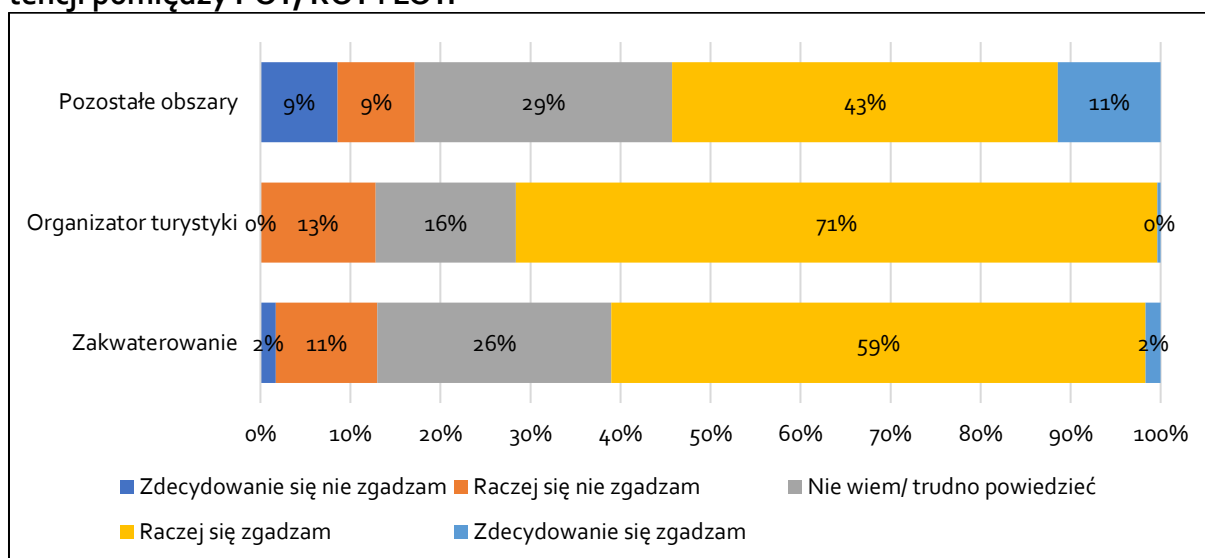
**Wykres 9. Współpraca sektora publicznego i prywatnego w obszarze turystyki jest i będzie trudna.**



Źródło: badania własne

Oczekuje się także podziału zadań i kompetencji (wykres 10 i 11), a liczne obserwacje wskazują, że jest to zadaniem trudnym. Istnieje kontekst podziału zadań, bowiem nie chodzi jedynie o ich sprawczość, ale również wpływ samorządu terytorialnego na działalność bieżącą DMO. Co prawda ten aspekt nie był poddany ocenie respondentów, jednak jest poruszany w przestrzeni publicznej i nie doczekał się systemowej regulacji.

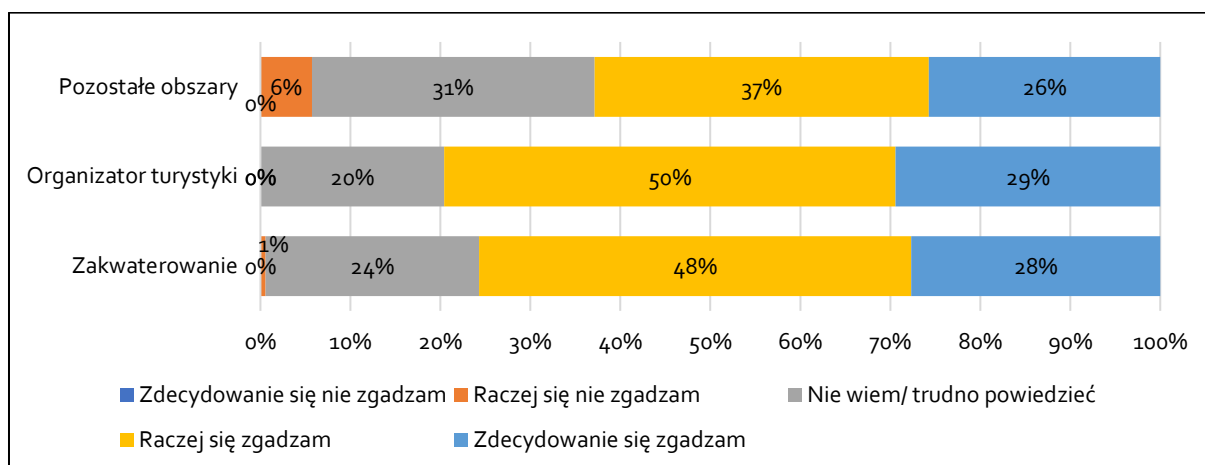
**Wykres 10. Następuje regionalizacja marketingu, w tym poprzez podział zadań i kompetencji pomiędzy POT, ROT i LOT.**



Źródło: badania własne



**Wykres 11. Należy podzielić kompetencje samorządu terytorialnego, ROT/LOT.**

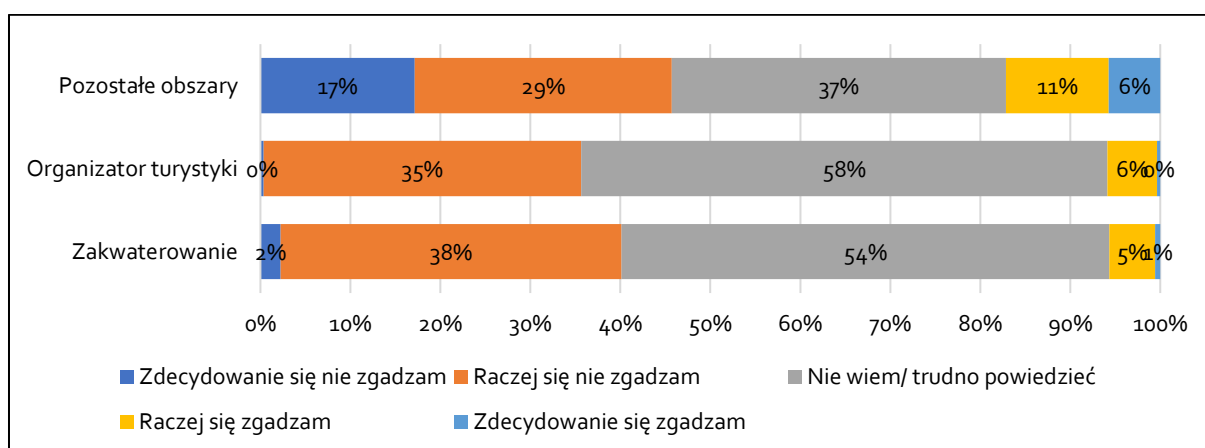


Źródło: badania własne

Gdzie zatem szukać przyczyn i barier relatywnie niskiej aktywności przedsiębiorców w strukturach DMO? Odpowiedzi na to pytanie starano się szukać poprzez kilka też poddanych ocenie respondentów.

Mogłoby się wydawać, że istotne znaczenie ma wysokość składki członkowskiej, ale uzyskane wyniki temu zaprzeczają (wykres 12).

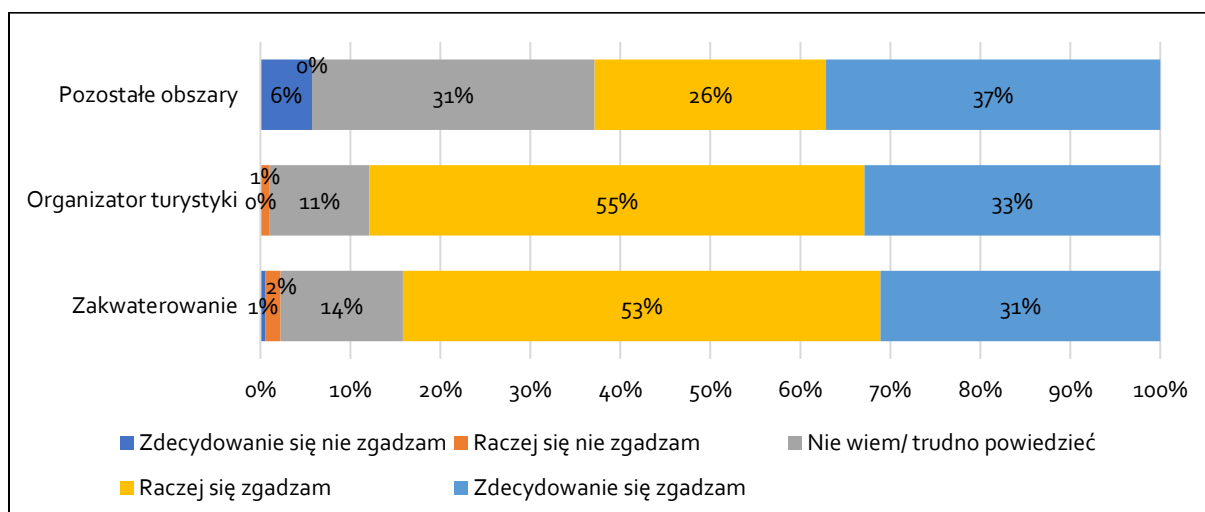
**Wykres 12. Składka członkowska w ROT/LOT jest zbyt wysoka.**



Źródło: badania własne

Występuje także wśród respondentów świadomość sytuacji budżetowej organizacji (wykres 13).

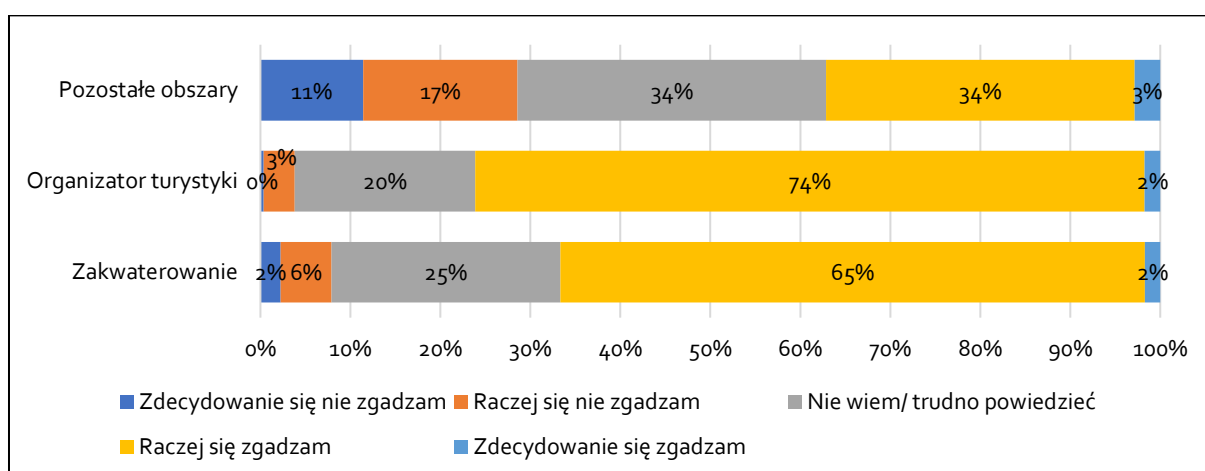
**Wykres 13. Budżety ROT/LOT są zbyt małe.**



Źródło: badania własne

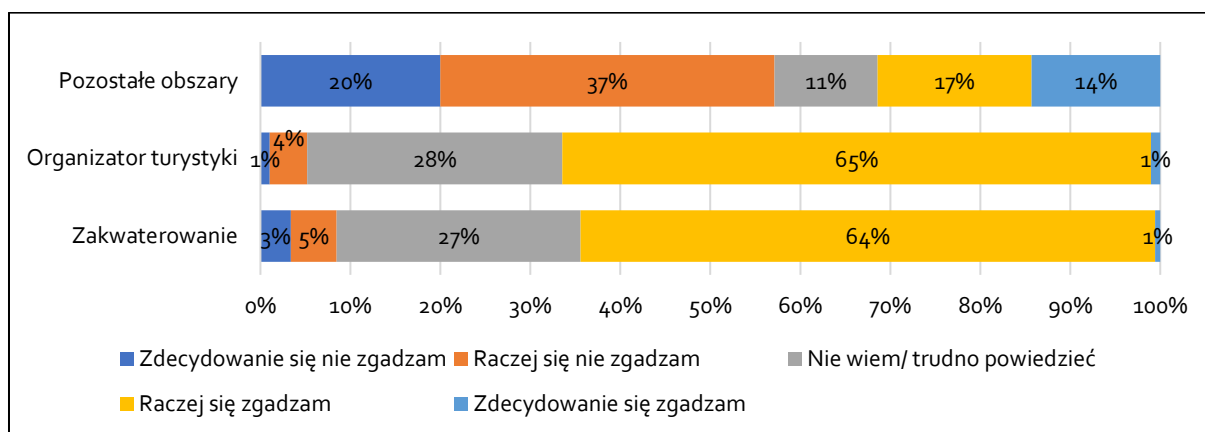
Nie należy doszukiwać się słabej aktywności w odczuwanej przez przedsiębiorców niskiej profesjonalizacji działalności, bowiem respondenci uważają, że DMO posiadają dobre strategie komunikacji (wykres 14), niezależnie od faktu czy tak jest oraz, co już jest dyskusyjne, uzgadniają z lokalnymi interesariuszami zakres prowadzonych działań (wykres 15). Ten aspekt oceny wymaga dalszych precyzyjnych badań i być może został uwypuklony w warsztatach strategicznych, grupach fokusowych lub IDI, bowiem artykułowane przez część branży oceny są sprzeczne. Widać to także wyraźnie w grupie „pozostałe obszary”, gdzie rozkład ocen jest rozstrzelony.

**Wykres 14. ROT/LOT mają dobre strategie komunikacji.**



Źródło: badania własne

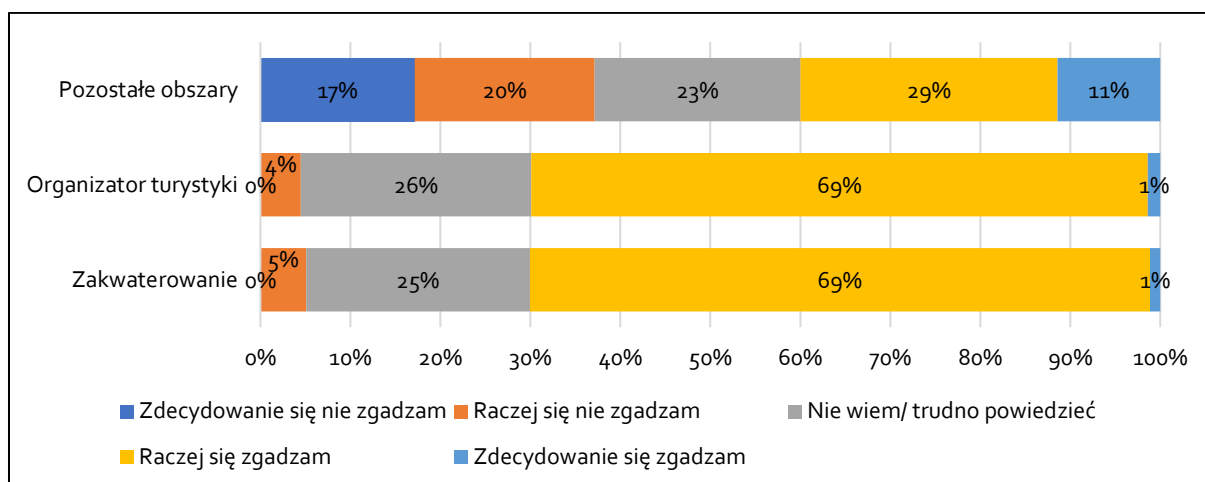
**Wykres 15. ROT/LOT uzgadniają z przedsiębiorcami lokalnymi zakres działań.**



Źródło: badania własne

Respondenci uznają, że członkowie ROT/LOT posiadają wpływ na podejmowane działania i taki wynik należy uznać za pozytywny (wykres 16). W tym przypadku ostateczny wniosek będzie można wyciągnąć po przeprowadzeniu całości badań.

**Wykres 16. Członkowie ROT/LOT mają wpływ na podejmowane zadania.**

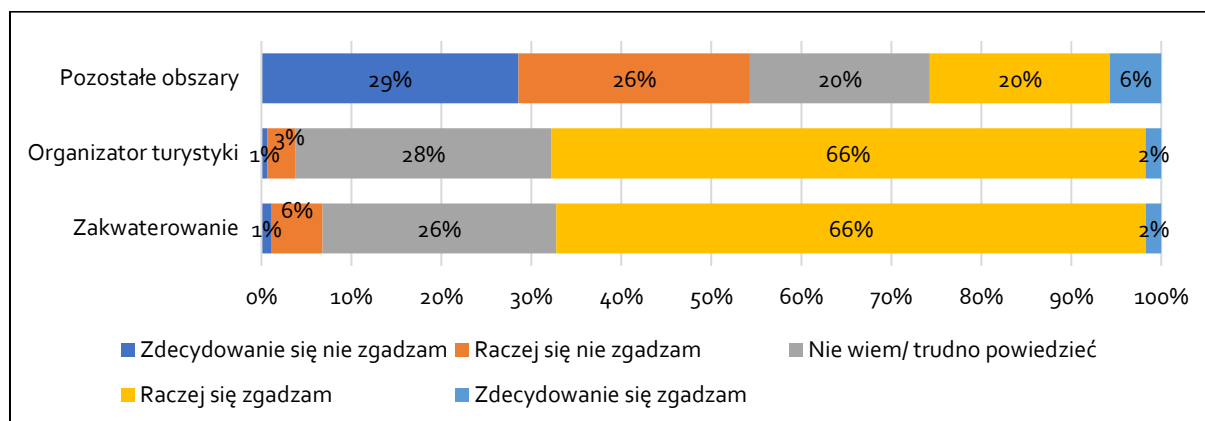


Źródło: badania własne

Kluczową odpowiedź na problem aktywności przedsiębiorców w działalności DMO daje oczekiwanie wspierania finansowo ich działalności. Taki zakres działalności, wskazujący wpieranie procesu komercjalizacji, jest wskazywany przez przedsiębiorców od lat, niemniej współczesne zadania DMO na świecie wyraźnie odstępują od takich działań, niezależnie od uwarunkowań prawnych [jak prawo zamówień publicznych czy pomoc publiczna], a nawet

sytuacja pandemiczna, która w wielu destynacjach pobudziła protekcjonizm. Obszary ich działalności podlegają ciągłej ewolucji<sup>4</sup>, koncentrują się nie tylko na budowie wizerunku destynacji, analizie popytu, ale również dostarczaniu lokalnym przedsiębiorcom danych i wiedzy o zachowaniach odwiedzających. Niektórzy analitycy wręcz zalecają odstąpienie od form wsparcia finansowego. Tymczasem, jak wskazali respondenci, oczekiwania są odmienne (wykres 17).

**Wykres 17. ROT/LOT mają wspierać finansowo lokalnych przedsiębiorców.**



Źródło: badania własne

### 2.2.2. Oczekiwane korzyści członkostwa w ROT/LOT

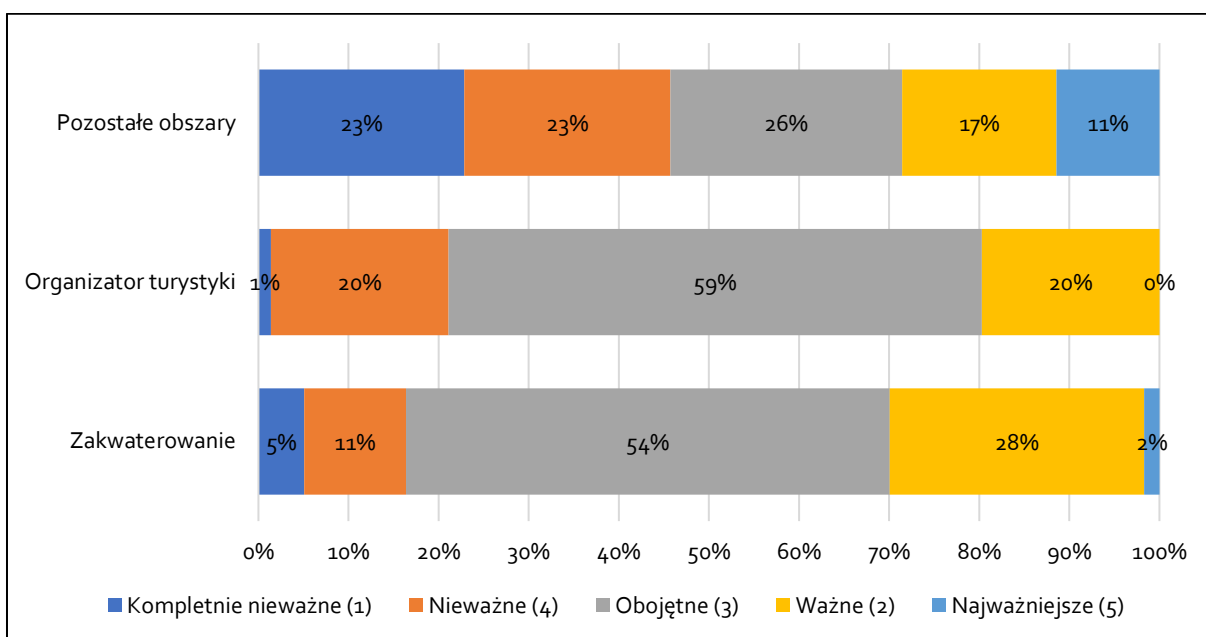
Członkostwo osób fizycznych czy przedsiębiorstw w organizacjach, zrzeszeniach, izbach różnego typu posiada zapewne kilka motywów, wśród których można dostrzec takie jak: korzyści i prestiż własny, korzyści dla przedsiębiorstwa, poprawa warunków działalności gospodarczej sektora czy chęć współpracy w grupie. Stąd też respondentów postawiono przez zadaniem usystematyzowania postawionych też **oczekiwań** (skala: od najmniej istotnej do najbardziej istotnej).

<sup>4</sup> patrz między innymi: Borzyszkowski J., Walas B., Studia przypadków regionalnych i lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej, WSTE, 2022; Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną (zespół autorów), Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, Kielce, 2021.

niczego, sam sobie daję radę
systematycznego mierzenia ruchu turystycznego i monitorowania turystyki
ograniczania najmu krótkotrwałego
zintensyfikowanie promocji
wspieranie inicjatyw nowych ofert turystycznych, nawet niszowych
inicjowanie dyskusji o problemach rozwojowych i ustanowienie wspólnych celów
kampanii uświadamiających turystom prawa mieszkańców, informacji o lokalnym prawie, zwyczajach i normach kultury
dostarczanie analiz rynków źródłowych
niska składka członkowska
możliwość współdecydowania
możliwe większe zniżki na różne usługi wynikające z przynależności
prestż ROT/LOT
udział w wydarzeniach
dostęp do wiedzy
dostęp do kontaktów
własne korzyści zawodowe/ekonomiczne
przywileje

Potrzeba współpracy jest artykułowana przez respondentów, bowiem ponad połowa z nich (wykres 18) uważa swoją postawę za obojętną w stosunku do postawionej tezy.

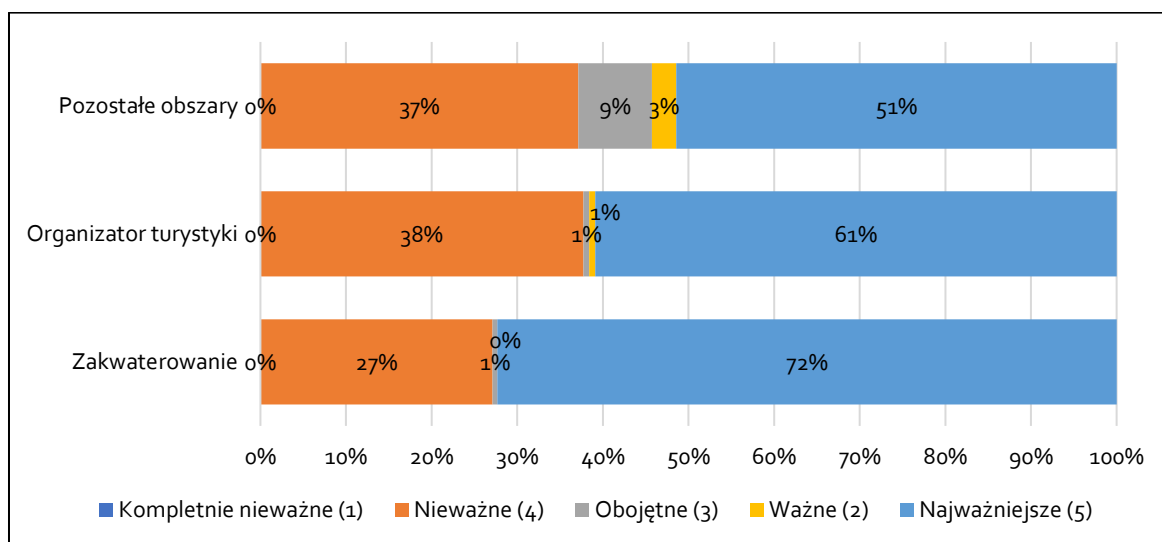
**Wykres 18. Niczego nie oczekuję – sam sobie daję radę.**



Źródło: badania własne

Zgodnie z różnorodnymi analizami zadań DMO, także przedsiębiorcy widzą w organizacji tę, która zajmie się badaniami ruchu turystycznego i monitoringu zjawisk występujących na rynku (wykres 19).

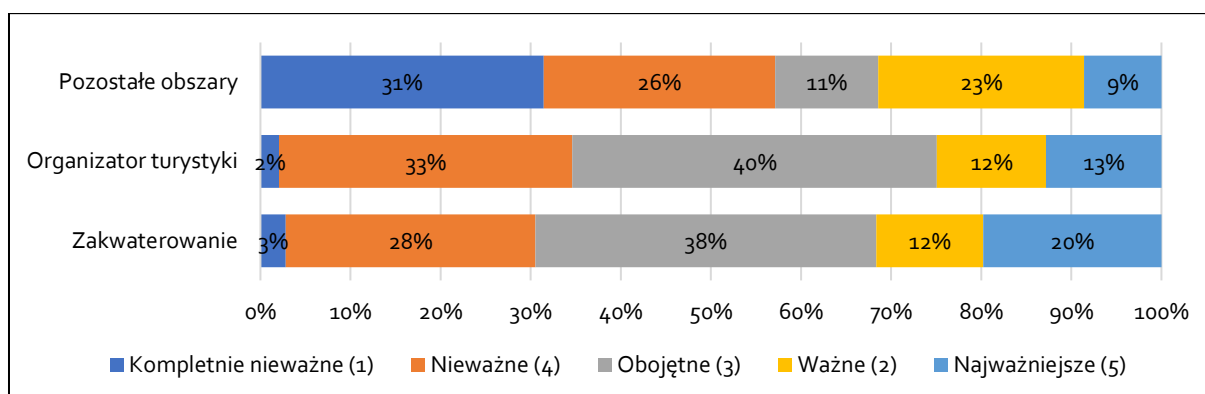
**Wykres 19. Mierzenie ruchu turystycznego i monitorowanie turystyki.**



Źródło: badania własne

Dość przewrotnie postawiono tezę o wpływie DMO na ograniczanie zjawiska najmu krótkotrwałego, bowiem nie jest to zadaniem organizacji, nie ma ona narzędzi prawnych czy wreszcie taki proces mógłby być sprzeczny z interesem części członków DMO; rozrzut odpowiedzi potwierdza, że nie jest to formalne i oczekiwane zadania, nawet jeśli ma część zwolenników.

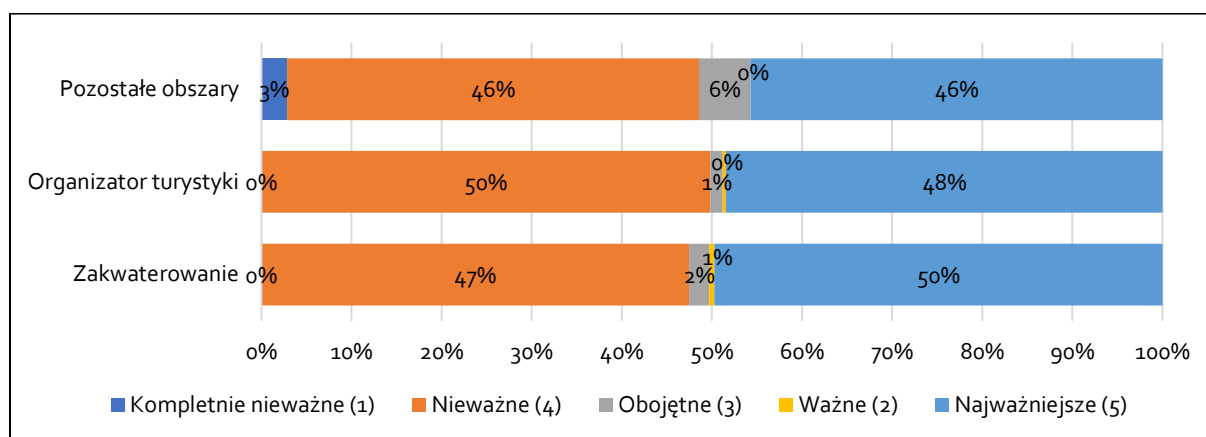
**Wykres 20. Ograniczanie najmu krótkotrwałego.**



Źródło: badania własne

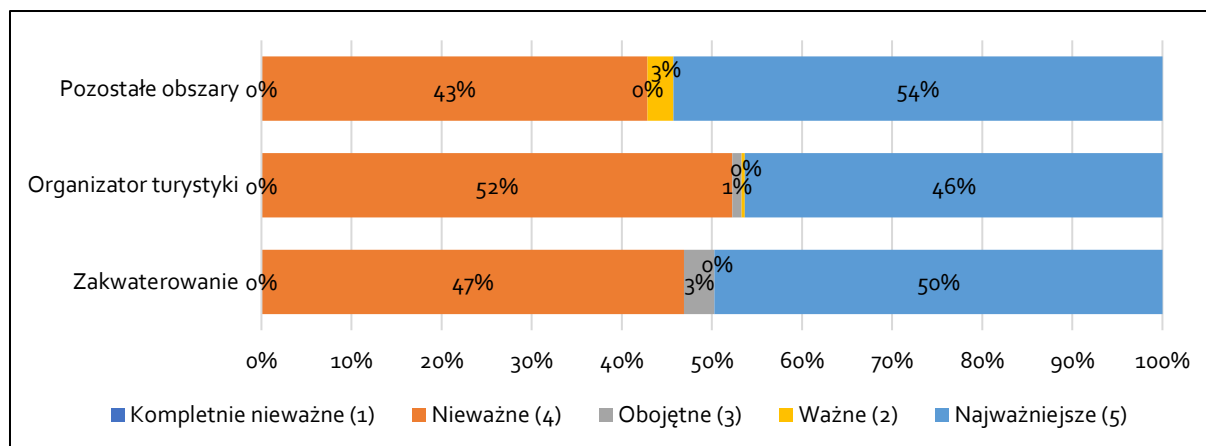
Kluczowe zadania DMO widzą respondenci w intensyfikacji promocji (wykres 21), co jest dość powszechnym zadaniem. Niemniej coraz częściej wskazuje się na inne zadania niż promocja, bowiem jej rezultat (przyjazdy odwiedzających) w coraz większym stopniu zależy od komunikacji pomiędzy samymi turystami poprzez media społecznościowe, a rola promocji „instytucjonalnej” ulega zmniejszeniu. To jednak jest odrębnym zagadnieniem. Stąd też zapewne dla licznego odsetka respondentów promocja nie jest najważniejszą, oczekiwaną korzyścią ewentualnego lub realnego członkostwa w DMO. Podobny rozkład odpowiedzi dotyczy wspierania nowych ofert turystycznych (wykres 22), ale takie stanowisko jest już polemiczne, chociaż badacze w ankiecie nie precyzowali rozumienia słowa „wspieranie”.

**Wykres 21. Intensyfikowanie promocji.**



Źródło: badania własne

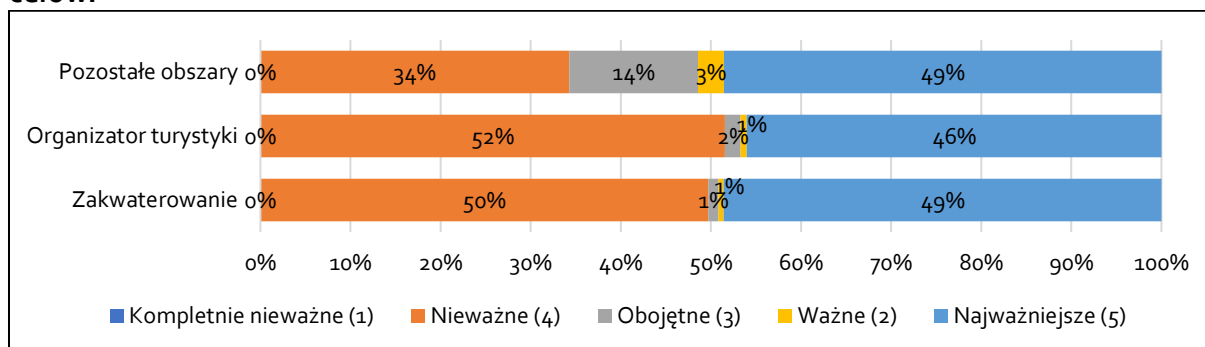
**Wykres 22. Wspieranie inicjatyw nowych ofert turystycznych, nawet niszowych.**



Źródło: badania własne

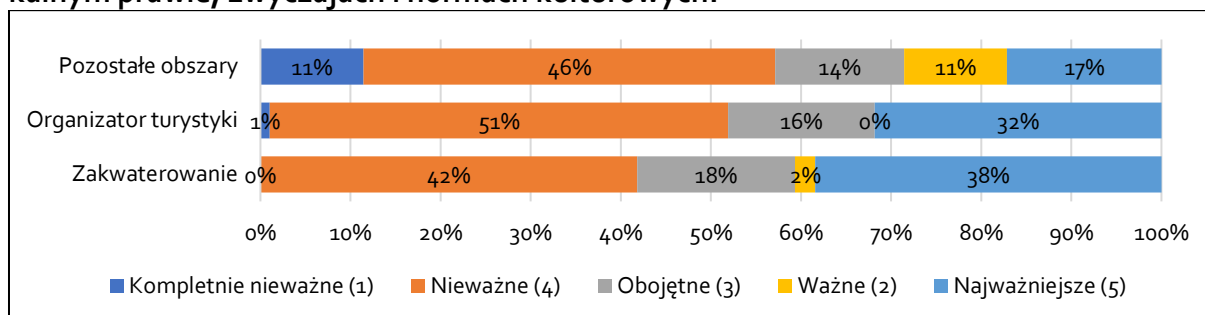
Respondenci są również podzieleni w oczekiwaniach wobec DMO dyskusji o problematyce lokalnej gospodarki turystycznej (wykres 23), co jest wynikiem zaskakującym w stosunku do obserwowanych i deklarowanych ewolucji zadań DMO.

**Wykres 23. Inicjowanie dyskusji o problemach rozwojowych i ustanowienie wspólnych celów.**



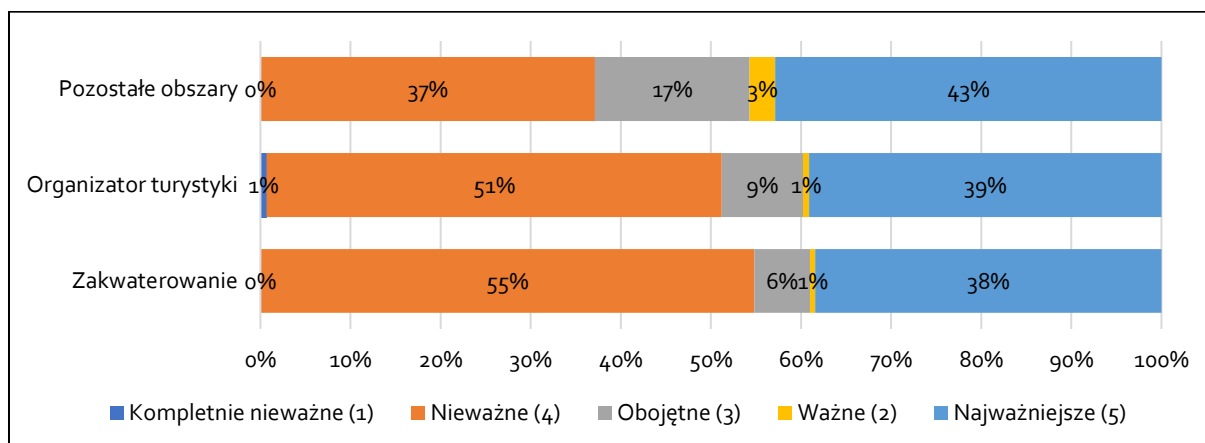
Źródło: badania własne

**Wykres 24. Kampanie uświadamiające turystom prawa mieszkańców, informujące o lokalnym prawie, zwyczajach i normach kulturowych.**



Źródło: badania własne

**Wykres 25. Dostarczanie analiz rynków.**

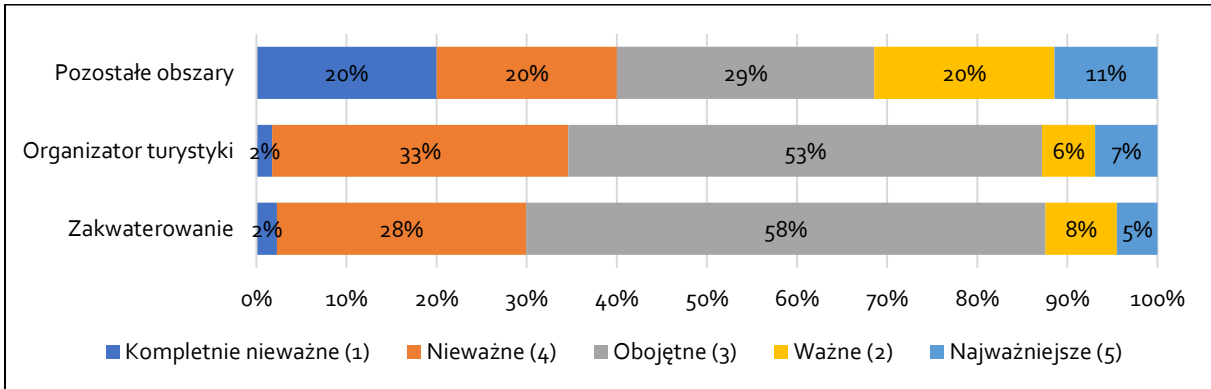


Źródło: badania własne



Pozytywnie należy ocenić brak presji na niską składkę członkowską (wykres 26).

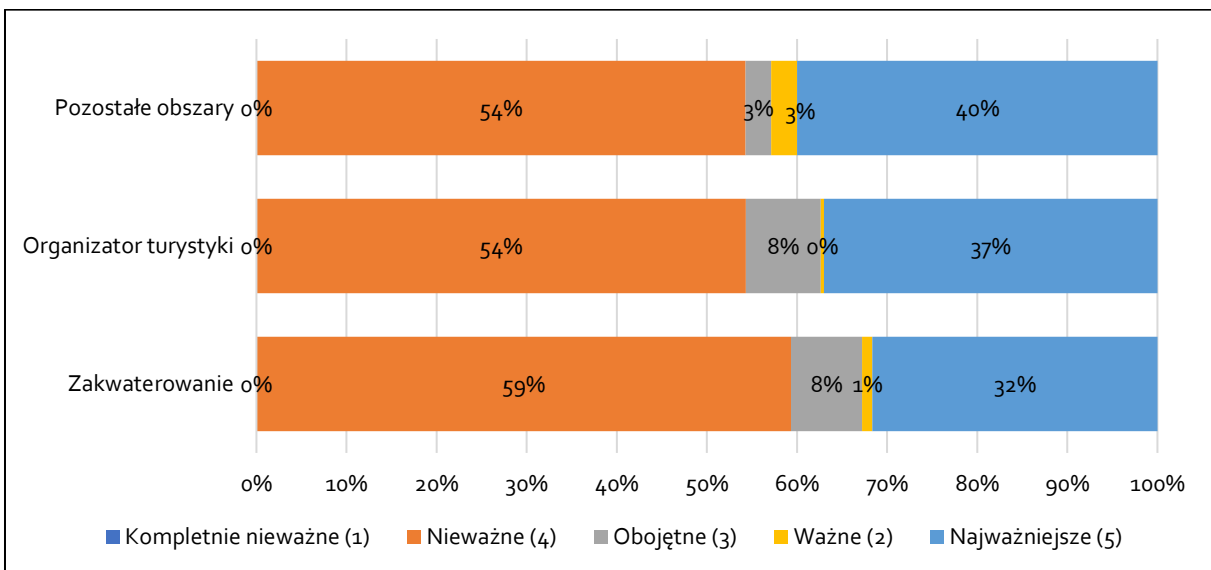
**Wykres 26. Niska składka członkowska.**



Źródło: badania własne

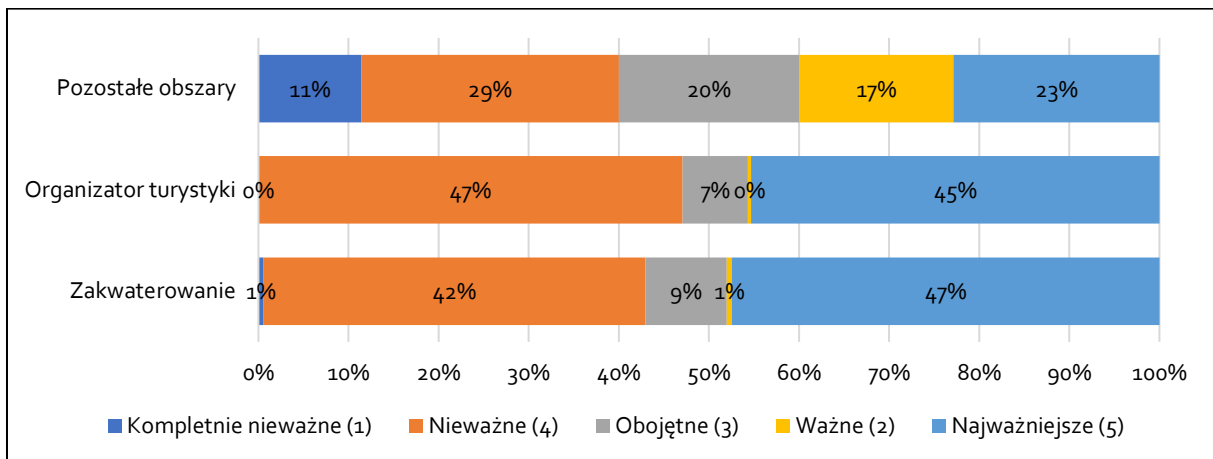
Porównując uzyskane wyniki zilustrowane wykresami od 27 do 34, widać wyraźnie podział na dwie grupy. Dla jednej wskazywana korzyść z przynależności do DMO jest „nieważna” a dla drugiej „najważniejsza”. Nieco negatywnie zaskakuje brak oczekiwań związanych z dostępem do wiedzy, kontaktów czy możliwości uczestnictwa w wydarzeniach promocyjnych. Także możliwość współdecydowanie nie staje się argumentem dla przynależności do stowarzyszenia.

**Wykres 27. Możliwość współdecydowania.**



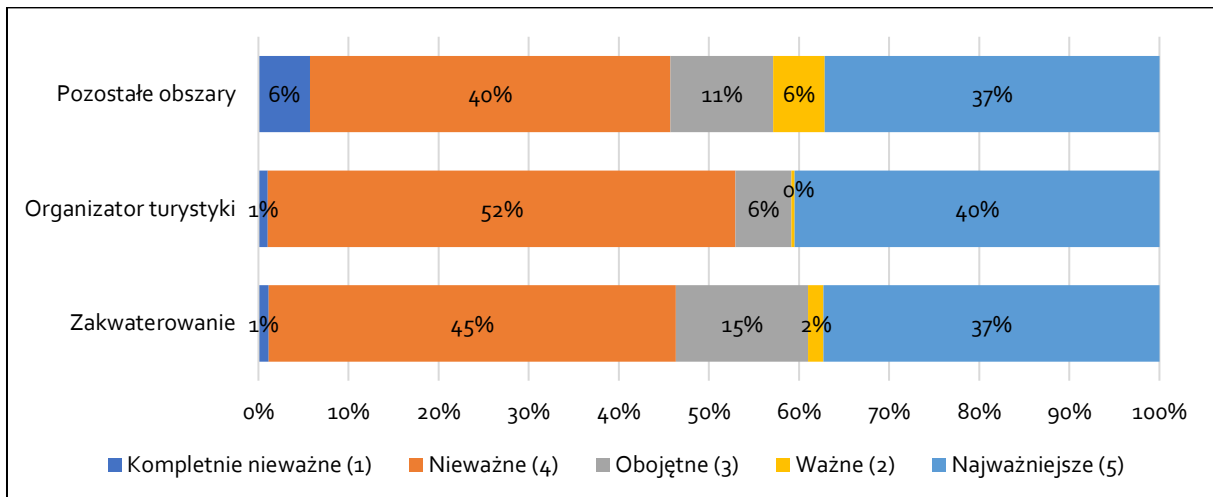
Źródło: badania własne

**Wykres 28. Większe zniżki na różne usługi wynikające z przynależności.**



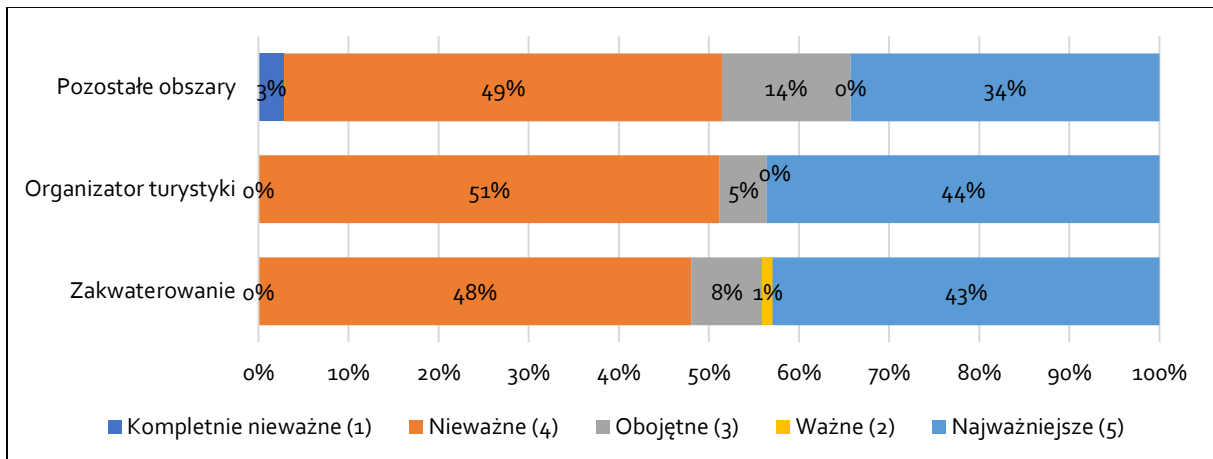
Źródło: badania własne

**Wykres 29. Prestiż ROT/LOT.**



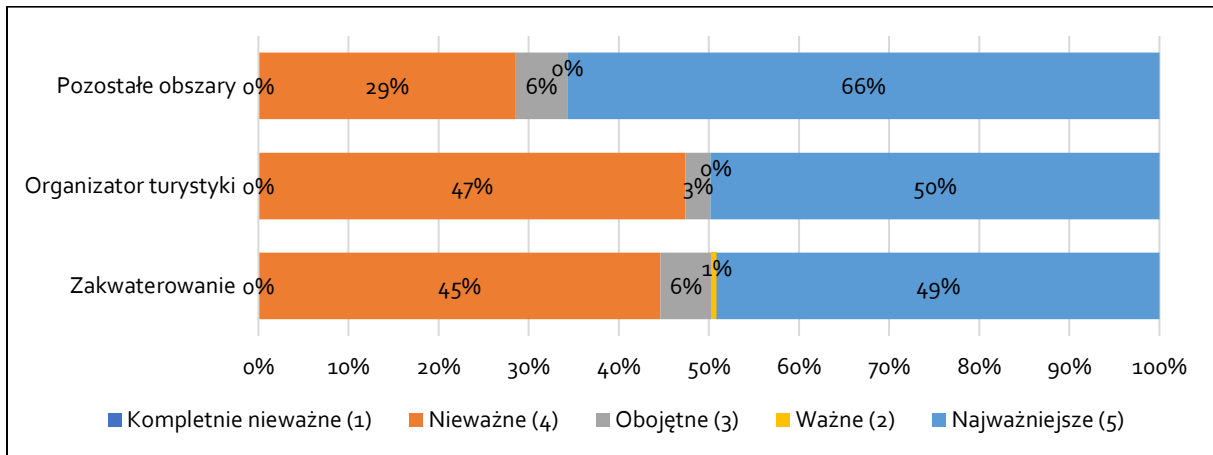
Źródło: badania własne

**Wykres 30. Możliwość udziału w wydarzeniach.**



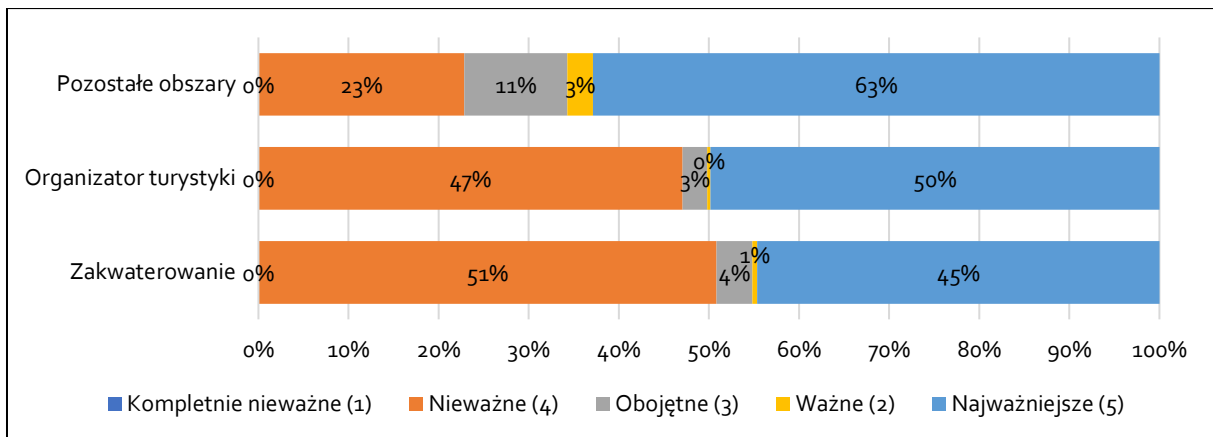
Źródło: badania własne

**Wykres 31. Dostęp do wiedzy.**



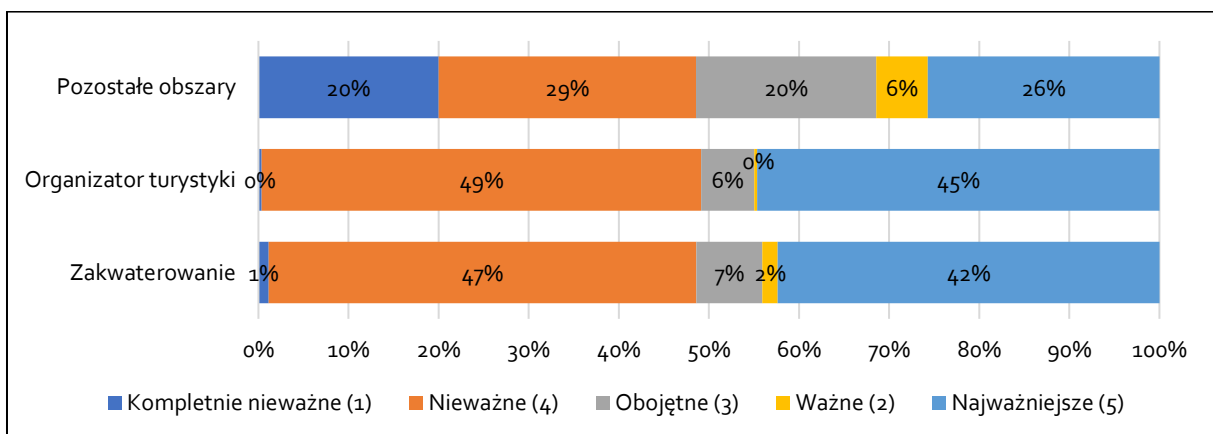
Źródło: badania własne

**Wykres 32. Dostęp do kontaktów.**



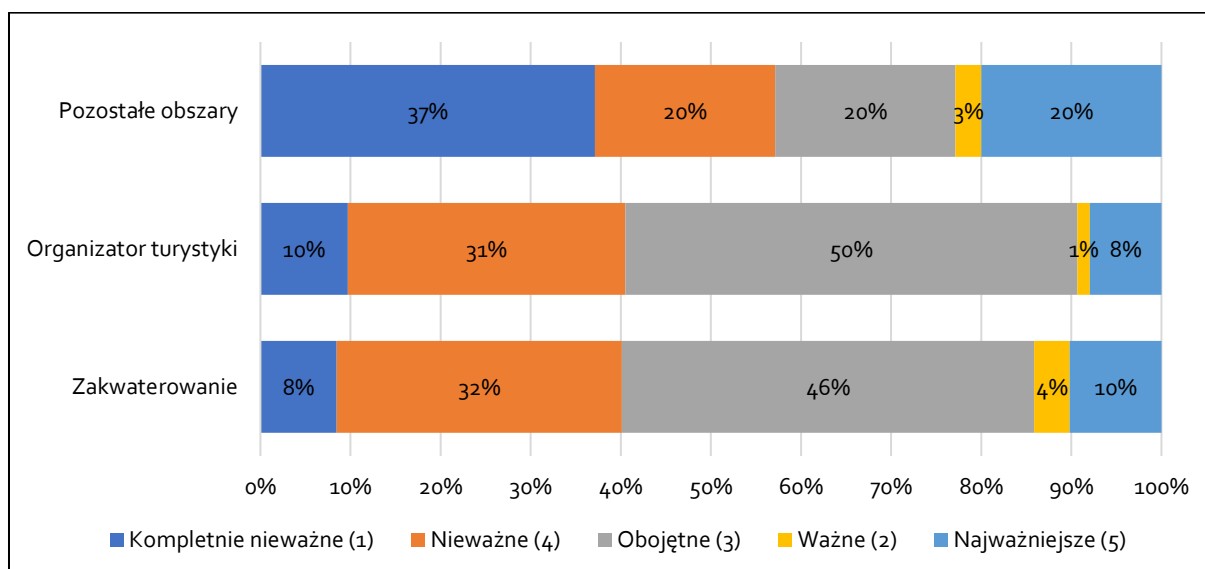
Źródło: badania własne

**Wykres 33. Własne korzyści zawodowe/ekonomiczne.**



Źródło: badania własne

**Wykres 34. Przywileje.**



Źródło: badania własne

### 2.2.3. Cechy ROT/LOT

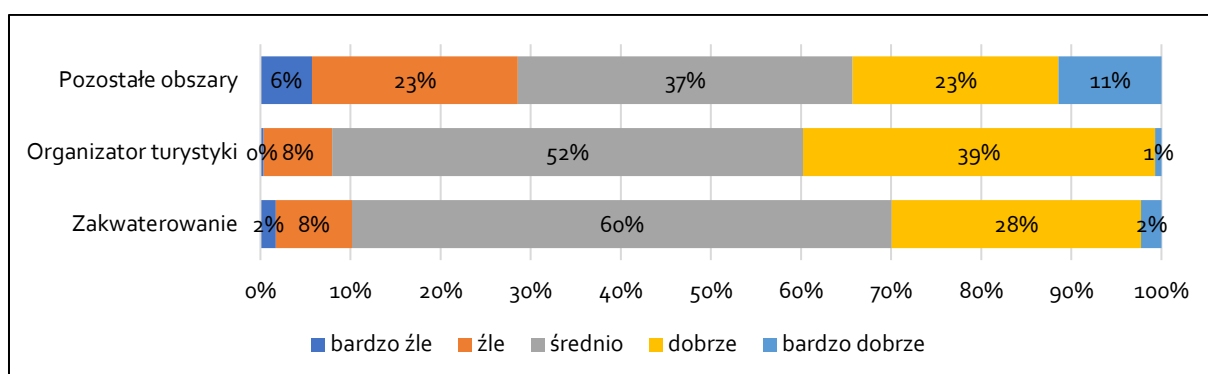
W kolejnym obszarze zaproponowano respondentom ocenę wybranych cech DMO, związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Zestaw cech zestawiono poniżej. Co prawda nie wiadomo, ilu respondentów reprezentuje przedsiębiorstwa już będące członkami stowarzyszeń [wtedy ich wiedza jest pełniejsza], niemniej uzyskane wyniki pozwolą na prześledzenie wizerunku oczami potencjalnych interesariuszy. Respondentom pozostawiono ocenę w skali od 5-punktowej od bardzo źle do bardzo dobrze.

Cechy
zaangażowanie członków
zaangażowanie pracowników etatowych
atrakcyjność organizowanych wydarzeń
sytuację finansową
zdolność do pozyskiwania funduszy
zdolność do pozyskiwania wolontariuszy
współpraca z innymi organizacjami
współpraca z samorządem terytorialnym
zdolność do konkurowania z organizacjami o środki publiczne
stosunki interpersonalne
innowacyjność i kreatywność w działalności programowej

wizerunek/reputacja
zaangażowanie w pozyskiwanie nowych członków
stan realizacji celów statutowych
wewnętrzne procedury formalne
system wybory władz

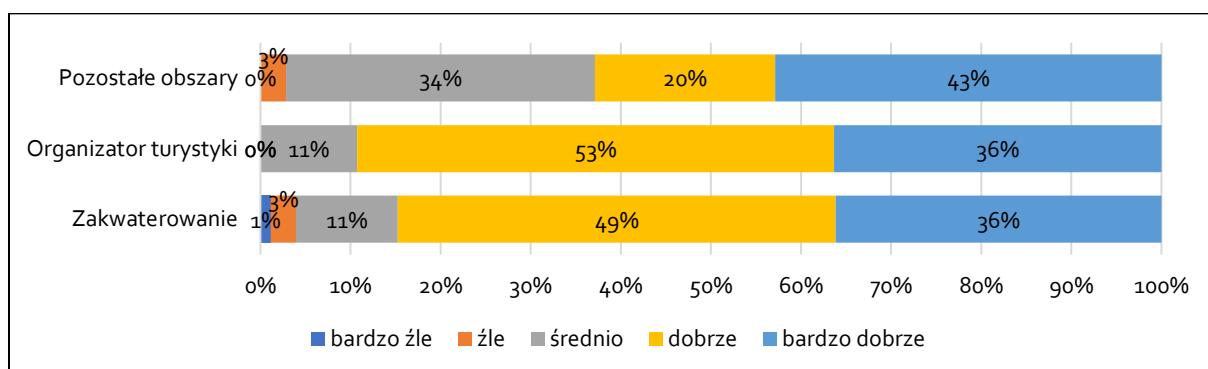
W odniesieniu do wszystkich tez (wykresy od 35 do 50) wyniki negatywne (wskazania bardzo źle lub źle) uzyskały minimalną liczbę wskazań, co należy interpretować jako ocenę pozytywną. Niemniej należy odnotować wysoki odsetek respondentów uznających za „średnią” ocenę zaangażowania członków, sytuacji finansowej, wyboru władz. Z drugiej strony oceniana na poziomie 70% jako dobra lub bardzo dobra współpraca z samorządem terytorialnym nieco przeczy innym analizom i deklaracjom [artykułowanymi przez samych przedstawicieli DMO].

**Wykres 35. Zaangażowanie członków.**



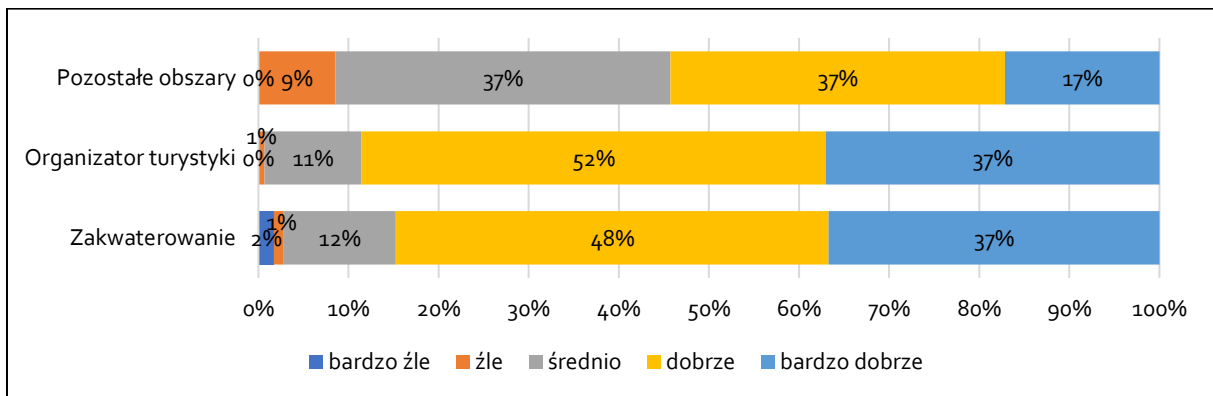
Źródło: badania własne

**Wykres 36. Zaangażowanie pracowników etatowych.**



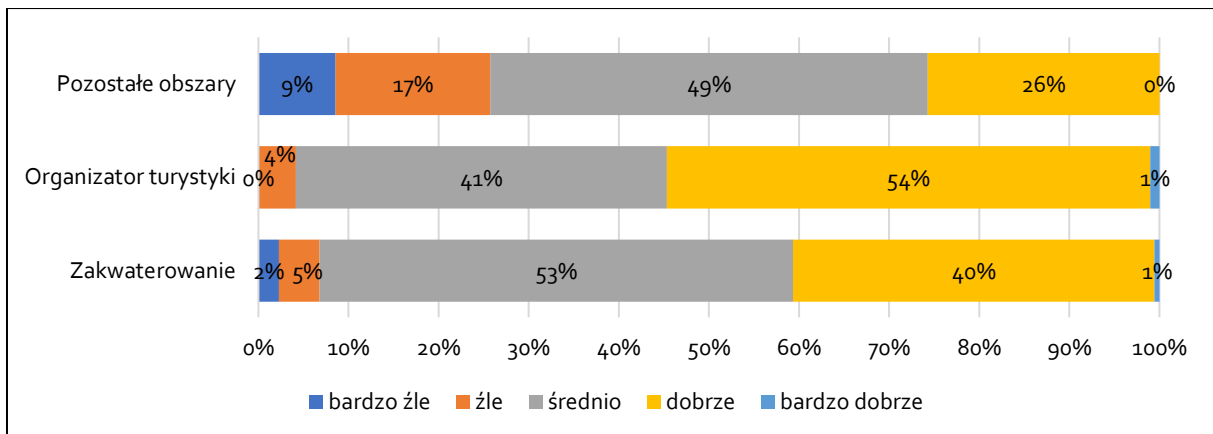
Źródło: badania własne

**Wykres 37. Atrakcyjność organizowanych wydarzeń.**



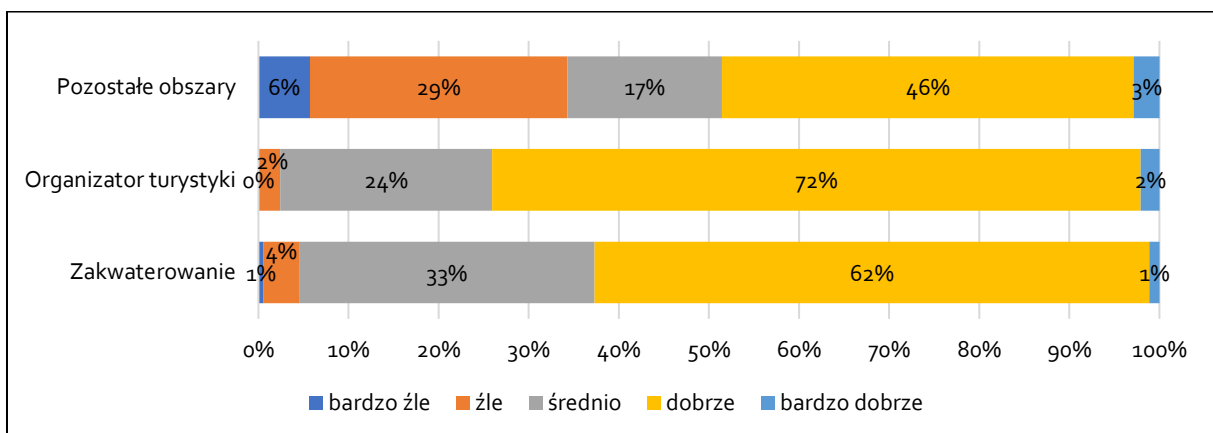
Źródło: badania własne

**Wykres 38. Sytuacja finansowa.**



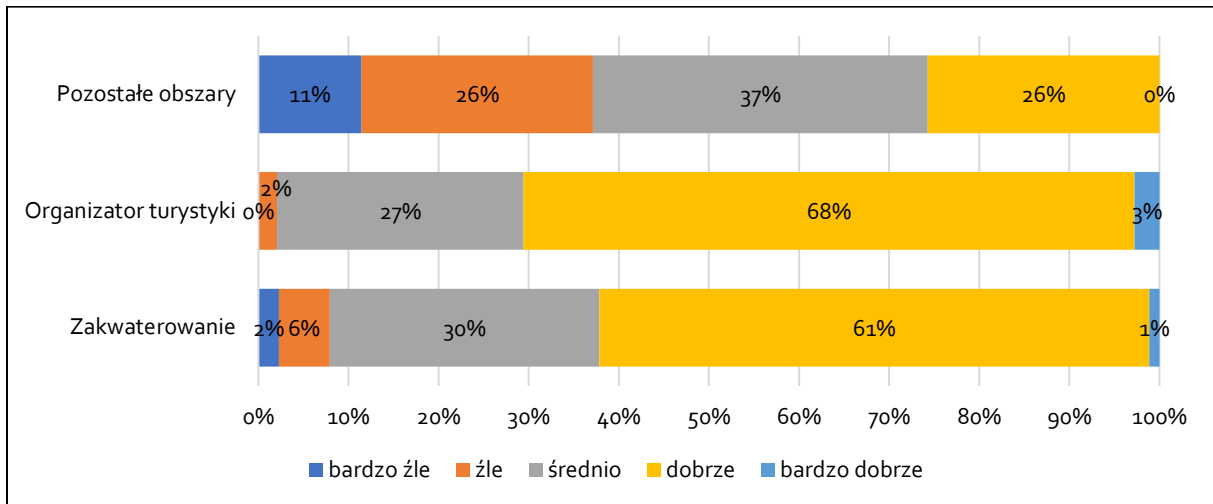
Źródło: badania własne

**Wykres 39. Zdolność do pozyskiwania funduszy.**



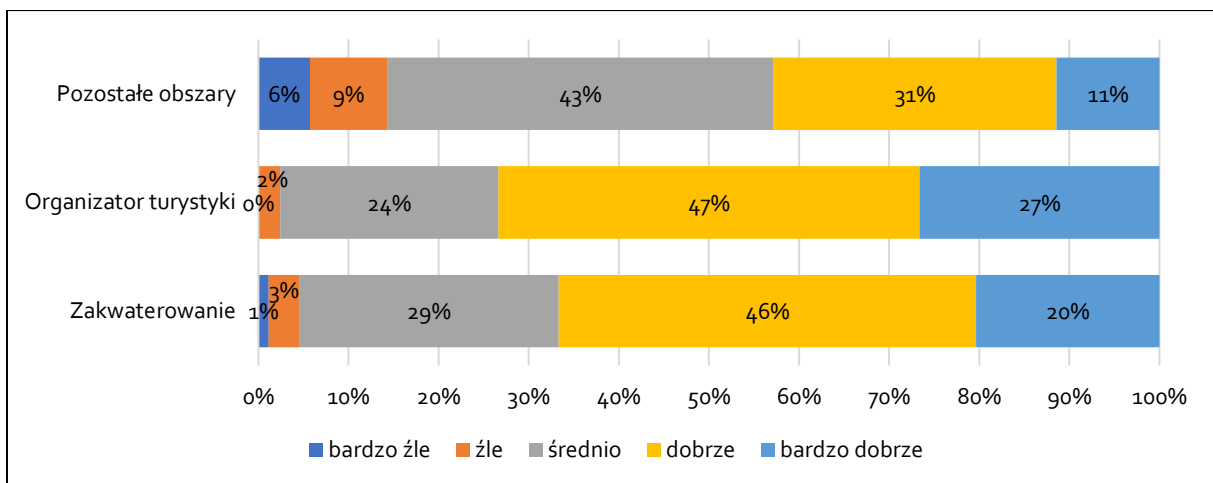
Źródło: badania własne

**Wykres 40. Zdolność do pozyskiwania wolontariuszy.**



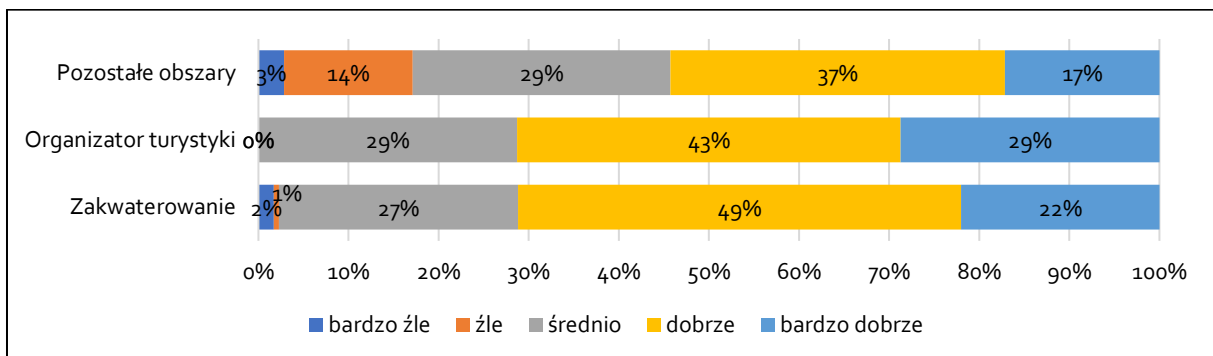
Źródło: badania własne

**Wykres 41. Współpraca z innymi organizacjami.**



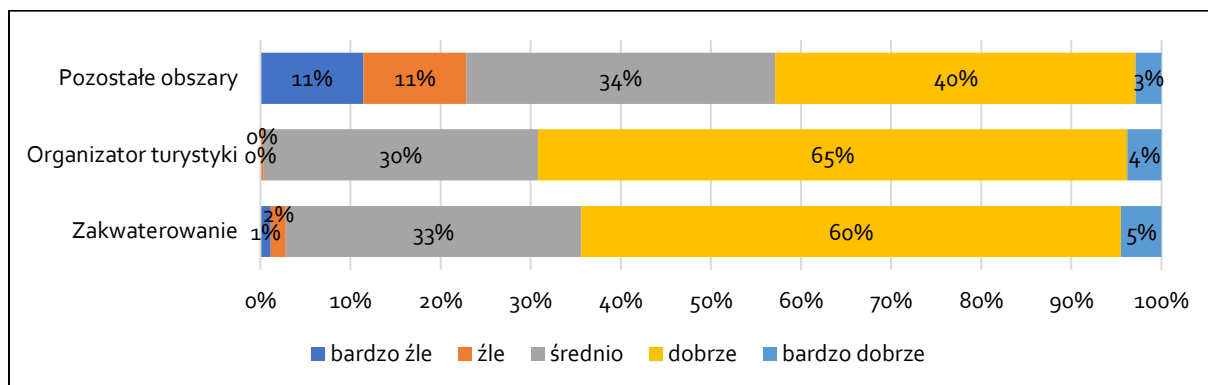
Źródło: badania własne

**Wykres 42. Współpraca z samorządem terytorialnym.**



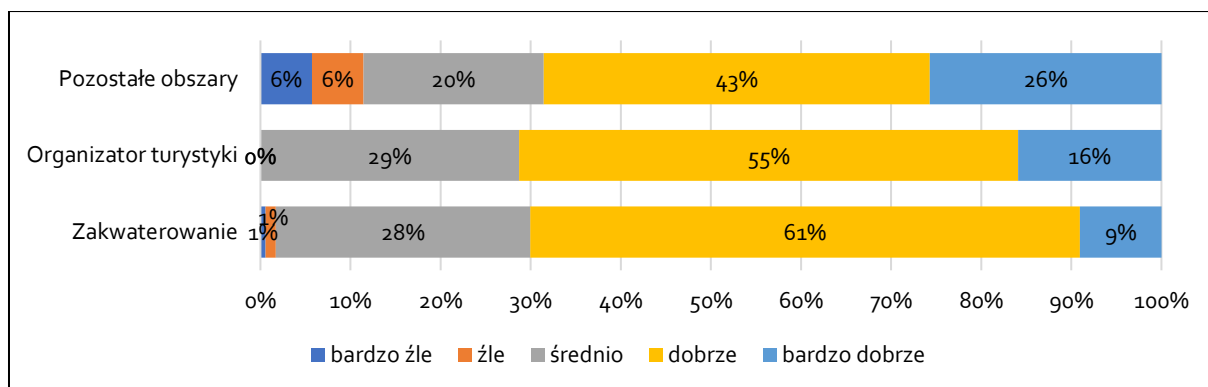
Źródło: badania własne

**Wykres 43. Zdolność do konkurencji o środki publiczne.**



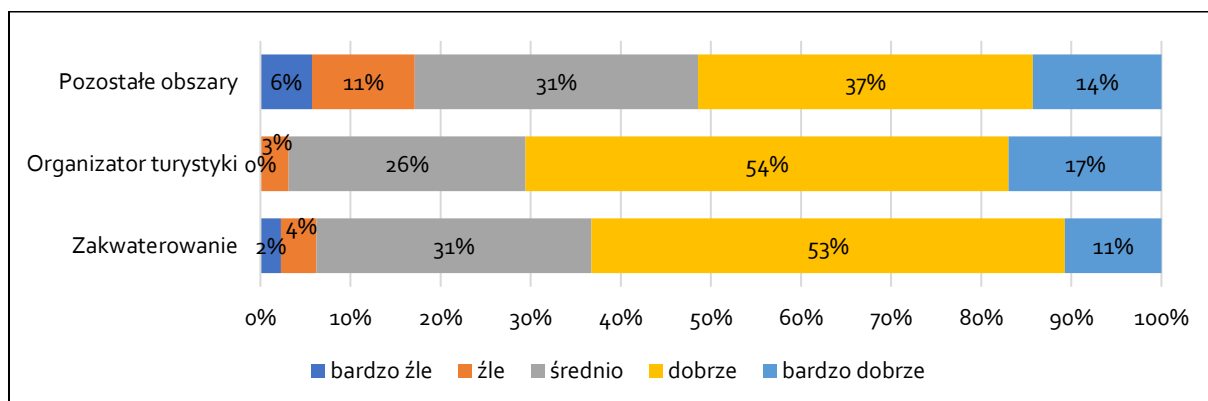
Źródło: badania własne

**Wykres 44. Stosunki interpersonalne.**



Źródło: badania własne

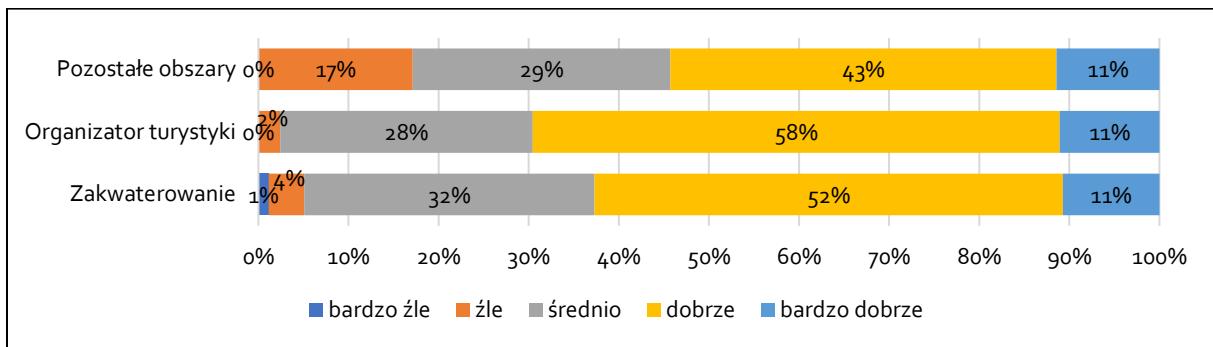
**Wykres 45. Innowacyjność i kreatywność w działalności programowej.**



Źródło: badania własne

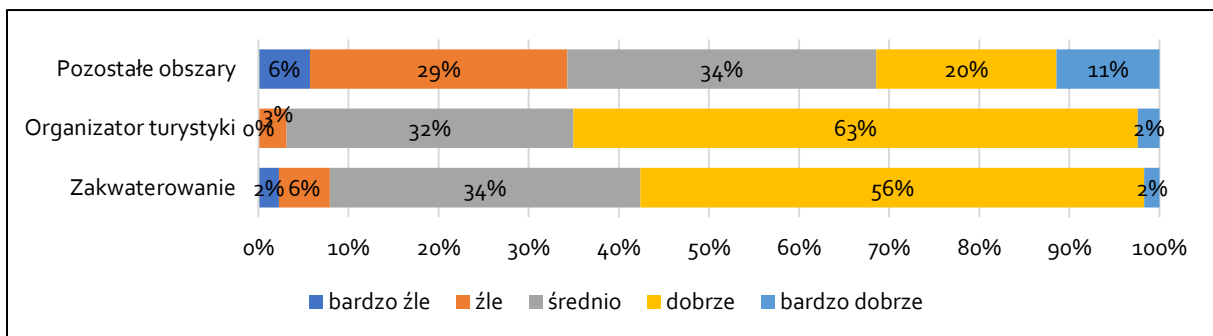


**Wykres 46. Reputacja.**



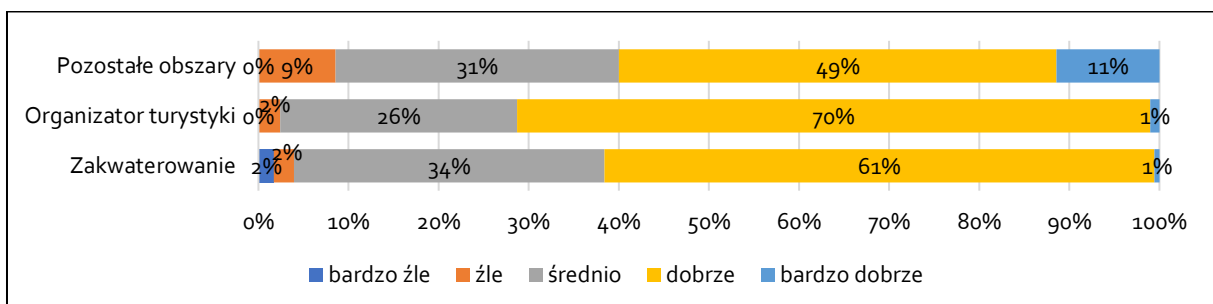
Źródło: badania własne

**Wykres 47. Zaangażowanie w pozyskiwanie nowych członków.**



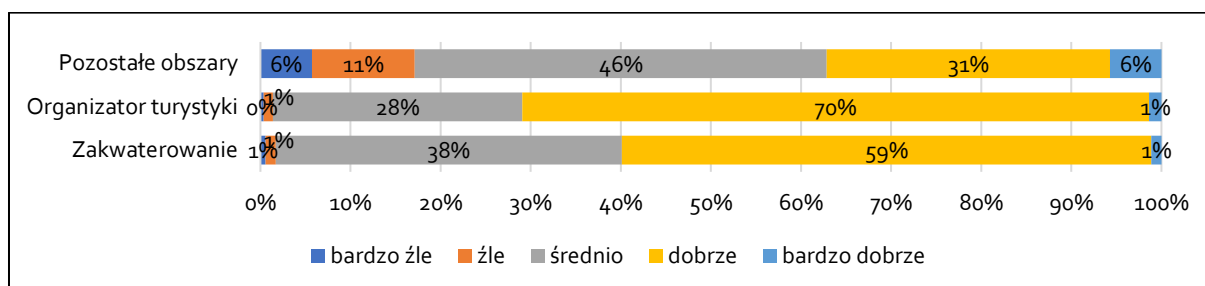
Źródło: badania własne

**Wykres 48. Stan realizacji celów statutowych.**



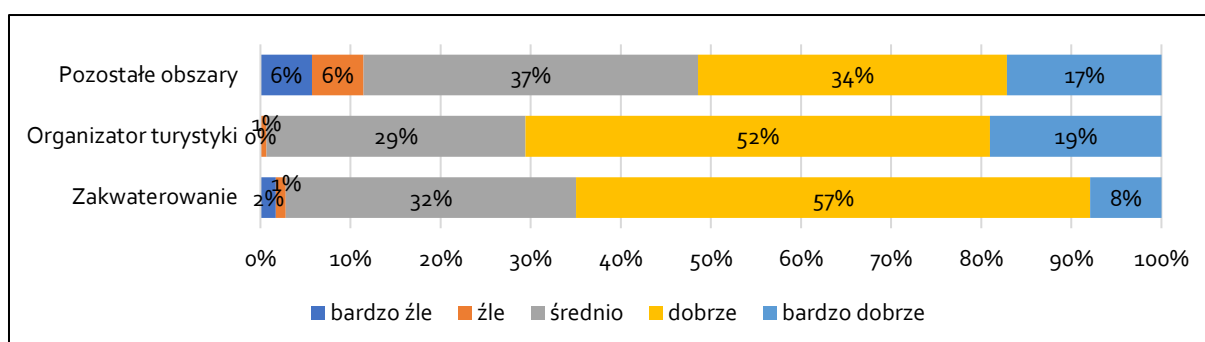
Źródło: badania własne

**Wykres 49. Wewnętrzne procedury formalne.**



Źródło: badania własne

**Wykres 50. System wybory władz.**



Źródło: badania własne

O ile ocena zbiorcza cech DMO wypada pozytywnie, odsetek respondentów przyznających co najwyżej ocenę średnią należy uznać za wysoki.

#### 2.2.4. Skala konfliktów

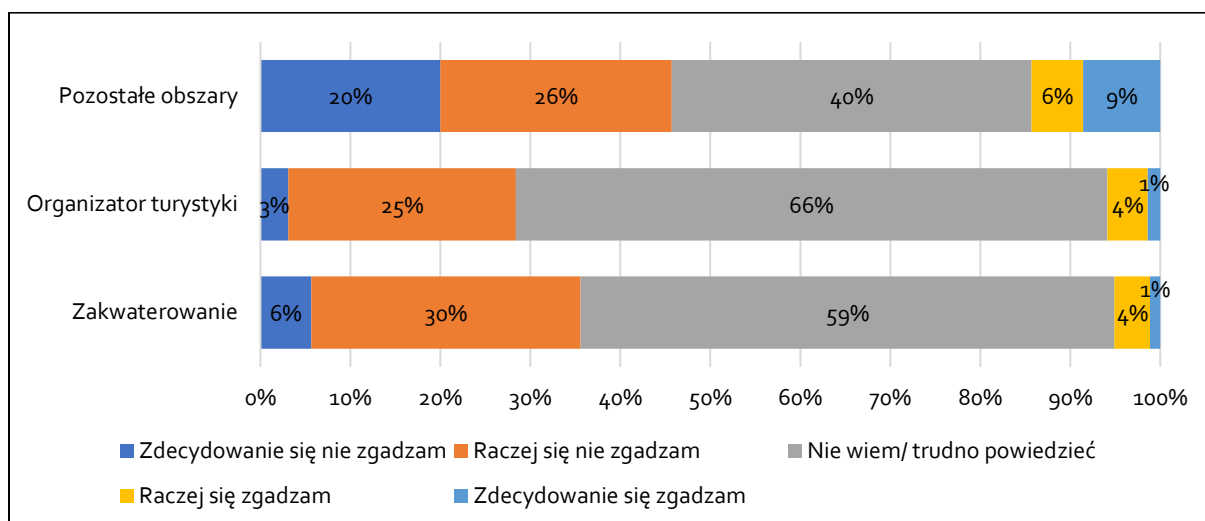
Występowanie konfliktów jest procesem naturalnym, przy czym cennym jest identyfikacja ich źródeł. W koncepcji metodologicznej oparto się na modelu koła konfliktów Moor'a:

- *konflikt informacji* – partnerzy nie potrafią ustalić stanu faktycznego (dysponują błędnymi danymi bądź odmiennie je interpretują),
- *konflikt relacji* – mają negatywny stosunek emocjonalny do drugiej strony związany np. ze stereotypowym postrzeganiem czy też niezrozumieniem. Każda ze stron jest nastawiona na odwet i w takiej formie się komunikuje,

- *konflikt wartości* – jest skutkiem odmiennych struktur w hierarchii wartości oraz różnicy patrzenia na turystykę. Strony nie dają sobie wzajemnie przestrzeni na odmienne poglądy,
- *konflikt interesów* – jedna grupa postrzega siebie jako silniejszą, bardziej uprzywilejowaną,
- *konflikt strukturalny* – nadrzędny, dotyczący struktury firmy/organizacji, sytuacji społecznej, modelu kultury czy środowiska.

Sama instytucja ROT/LOT nie jest postrzegana jako konkurencyjna (Wykres 51) i źródło konfliktów, chociaż odsetek wskazań „nie wiem/trudno powiedzieć” jest bardzo wysoki.

**Wykres 51. ROT/LOT jest źródłem konfliktów w branży.**



Źródło: badania własne

W poddane ocenie respondentów skali przyjęto wartości od 1 do 5, na której 1 oznacza, że konflikt nie występuje, natomiast 5, gdy konflikt jest bardzo silny. Wartość uśredniona dla 3 ustalonych obszarów działalności przedsiębiorców i dla wszystkich obszarów działalności odnośnie pięciu typów konfliktu zestawiona została w tabeli 3. Niewielkie przekroczenie wartości 4.0 występuje jedynie w odniesieniu do konfliktu strukturalnego oraz interesów – w przypadku przedstawicieli organizatorów turystyki.

Tabela 3. Skala wartości konfliktów.

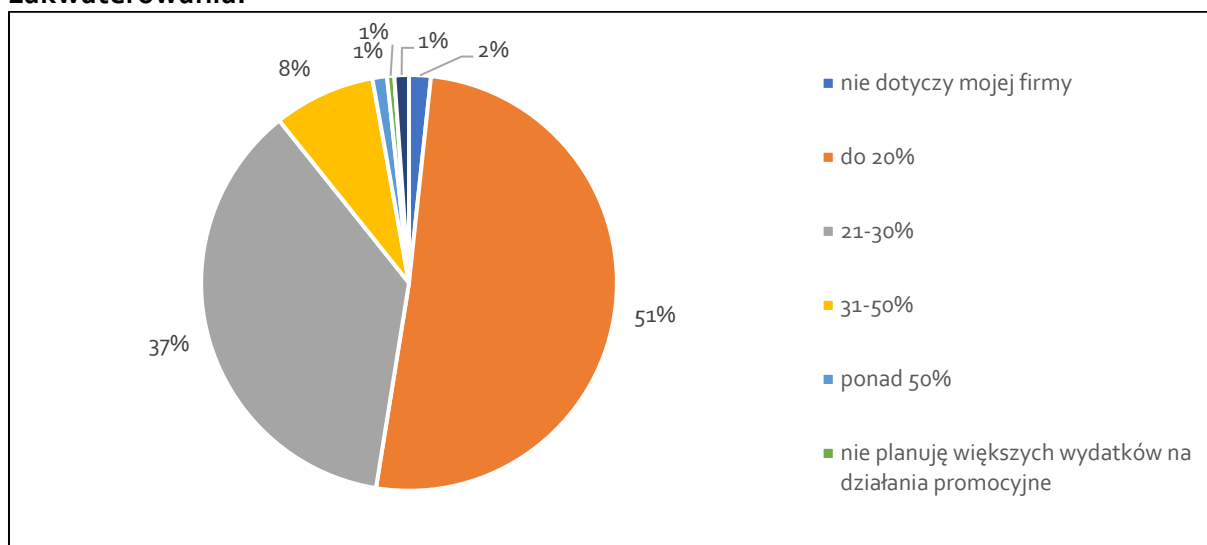
Obszar działalności	Średnia wartość konfliktu				
	danych	relacji	wartości	strukturalny	interesów
Zakwaterowanie	3,70	3,99	3,90	3,98	3,87
Organizator turystyki	3,90	3,99	3,96	<b>4,11</b>	<b>4,05</b>
Pozostałe obszary	3,43	3,40	3,51	3,37	3,17
Wszystkie obszary działalności	<b>3,79</b>	<b>3,95</b>	<b>3,90</b>	<b>4,01</b>	<b>3,92</b>

Źródło: badania własne

Uzyskane wartości są i tak niższe od tych wskazywanych w innych badaniach, ale dotyczących konfliktów w destynacji, a nie organizacji.

## 2.2.5. Zdolność do współfinansowania działań promocyjnych

Wykres 52. Wartość współfinansowania działań promocyjnych w ocenie przedstawicieli zakwaterowania.



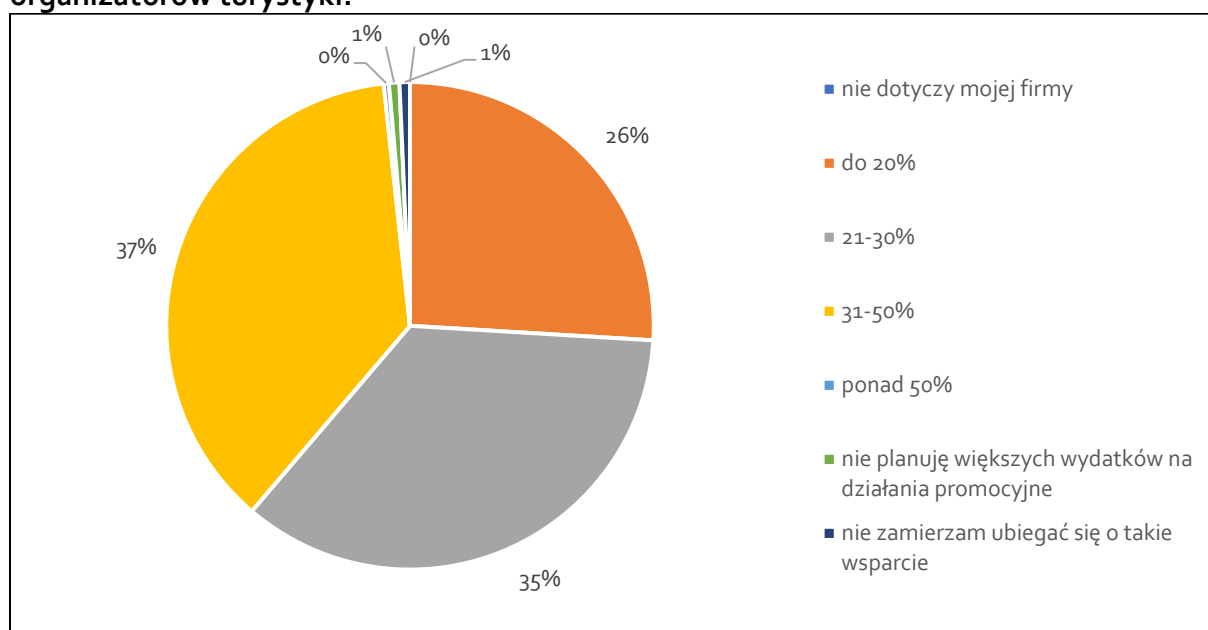
Źródło: badania własne

Przedsiębiorcy oczekują od instytucji publicznych wsparcia finansowego na potrzeby pokrycia części wydatków lub obniżeniu odpłatności za udział w wydarzeniach promocyjnych, wspierających komercjalizację usług. Taki proces jest dość powszechny, a nawet zdarzają się projekty kampanii, które pozwalają przedsiębiorcom na bezpłatny udział. Dotyczy to głównie wydarzeń organizowanych poza Polską, na rynkach źródłowych. Udział POT

w finansowaniu przykładowo targów sięga już 90% ogółu kosztów. W okresie popandemicznym chciano pośrednio sprawdzić zdolność finansową przedsiębiorców do współfinansowania wskazanych wydarzeń. Byłoby to wskazówką dla POT, DMO czy JST na jakim poziomie finansowym szacować koszty wydarzeń po stronie przedsiębiorców. Uzyskane wyniki zebrane w wykresach 52 i 53 wskazują na różnicę zdolności finansowej pomiędzy obiektami noclegowymi oraz organizatorami turystyki.

Ponad połowa przedstawicieli obiektów noclegowych (51%) jest w stanie pokrywać do 20% kosztów, a tylko co czwarty (26%) organizator turystyki. Sumując poszczególnej grupy wartości współfinansowania, są oni zdolni do finansowania co najwyżej 50% kosztów swojego udziału.

**Wykres 53. Wartość współfinansowania działań promocyjnych w ocenie przedstawicieli organizatorów turystyki.**



Źródło: badania własne

## 2.2.6. Siła wpływu i poziom zainteresowania działalnością ROT/LOT

Kwestionariusz ankiety miał między innymi posłużyć do uzyskania syntetycznego obrazu zachowań grupy interesariuszy wobec ROT/LOT [z wykorzystaniem macierzy G. Johnsona i K. Scholesa<sup>5</sup>]. Metodyka jej konstrukcji określi ich *potencjalną siłę wpływu* oraz tzw. *poziom*

<sup>5</sup>macierz G. Johnsona i K. Scholesa – pozwala na syntetyczny obraz zachowań interesariuszy wobec organizacji. Koncepcje zakładające, iż przedsiębiorstwa/organizacje działają jedynie w interesie swoich właścicieli (tzw. stakeholders), w

*zainteresowania* daną organizacją. Za pomocą tak uzyskanej macierzy można będzie dokonać podziału interesariuszy na cztery grupy:

- interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w organizacji i mający na tą organizację bardzo duży wpływ ("kluczowi interesariusze"), do których koniecznie należy dobrać,
- interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w organizacji, lecz mający na tą organizację niewielki wpływ ("potencjalni sojusznicy"), których należy przekonać do misji organizacji,
- interesariusze mający bardzo duży wpływ na organizację, lecz niezainteresowani sytuacją tej organizacji ("potencjalnie niebezpieczni"), którzy wymagają ciągłego kontaktu, aby przekonać ich do organizacji,
- interesariusze niezainteresowani sytuacją organizacji i mający na organizację minimalny wpływ ("potencjalnie obojętni").

Identyfikacja poszczególnych interesariuszy jako negatywnie lub pozytywnie nastawionych umożliwi stworzenie wstępnego planu ich zaangażowania. Metodyka jej konstrukcji obejmuje przyporządkowanie każdemu interesariuszowi dwóch liczb z przedziału od 1 (brak zainteresowania) do 10 (wysoki poziom zainteresowania). Pierwsza z liczb określa jego *potencjalną siłę wpływu* a druga zaś tzw. *poziom zainteresowania* daną organizacją.

Średnia ocena zainteresowania firmy/institucji działaniami ROT/LOT dla 3 wybranych obszarów działalności respondentów i średnia dla wszystkich obszarów.

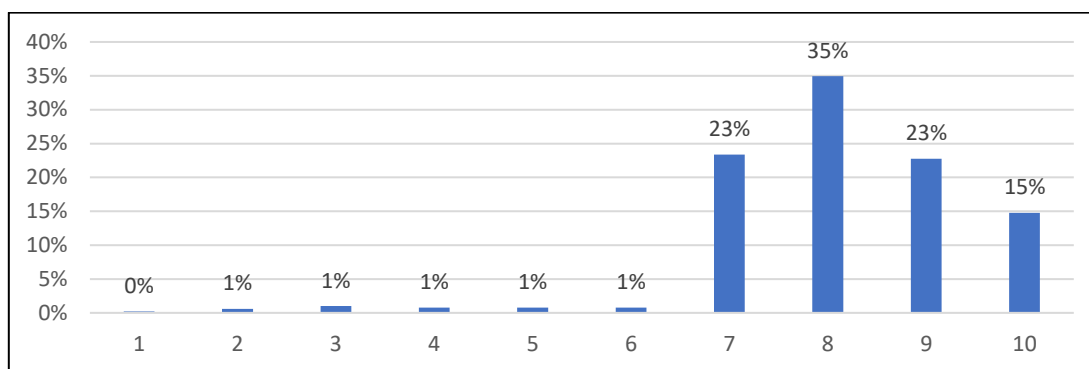
**Tabela 4. Średnia ocena poziomu zainteresowania firmy działalnością ROT/LOT.**

Obszar działalności	Średnia ocena poziomu zainteresowania
zakwaterowanie	7,77
organizator turystyki	8,43
pozostałe obszary	7,29
<b>Wszystkie obszary działalność</b>	<b>8,12</b>

Źródło: badania własne

dzisiejszym otoczeniu powoli tracą na znaczeniu. Zjawiska w otoczeniu społeczno-gospodarczym doprowadzają do modyfikacji sposobów zarządzania. Zwiększenie znaczenia otoczenia zewnętrznego w zarządzaniu oraz rozszerzenie odpowiedzialności, o zapewnienie satysfakcji innym grupom zainteresowanym jego działalnością, może generować wartości, stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej. Analiza interesariuszy pozwala uzyskać obraz układu sił i stanowi podstawę do decyzji o zastosowaniu określonych narzędzi zarządzania.

**Wykres 54. Rozkład respondentów na skali zainteresowania działalnością ROT/LOT.**



Źródło: badania własne

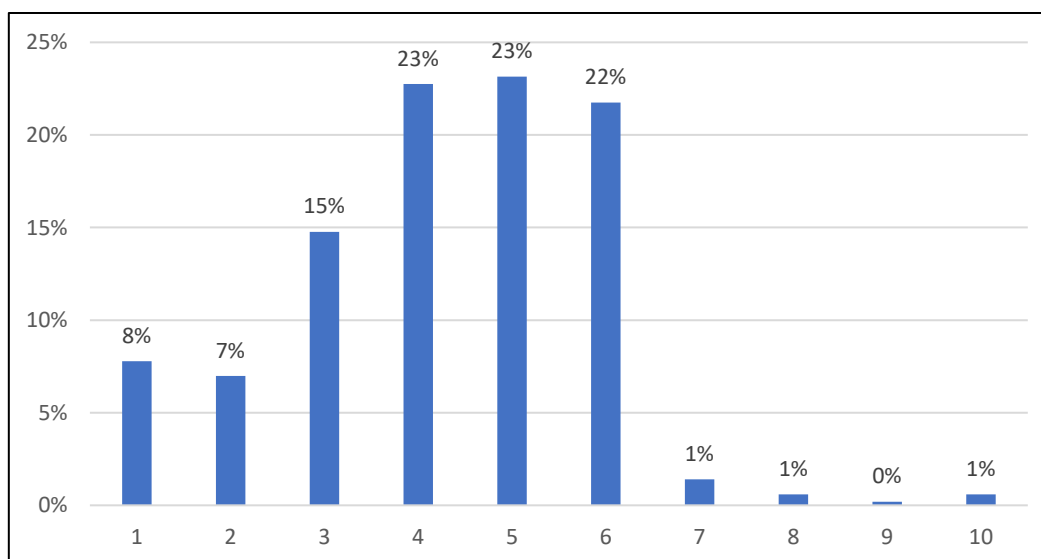
Średnia ocena siły wpływu firmy/institucji na działalność ROT/LOT dla 3 wybranych obszarów działalności respondentów i średnia dla wszystkich obszarów.

**Tabela 5. Średnia ocena siły wpływu firmy na działalność ROT/LOT.**

Obszar działalności	Średnia ocena wpływu firmy na działalność ROT/LOT
zakwaterowanie	3,83
organizator turystyki	4,53
pozostałe obszary	4,14
wszystkie obszary działalność	4,26

Źródło: badania własne

**Wykres 55. Rozkład respondentów na skali siły wpływu na działalność ROT/LOT.**



Źródło: badania własne

Obliczona siła wpływu przedsiębiorców na ROT/LOT jest oceniana zdecydowanie niżej od poziomu zainteresowania: o ile wskazania poziomu zainteresowanie koncentrowały się na wartościach od 7 do 10, to siłę wpływu definiowano na skali od 1 do 6.

### 3. WNIOSKI

Uzyskane wyniki badań ankietowych nie wskazują na silne bariery finansowe, organizacyjne czy konfliktów interesów na aktywność przedsiębiorców w modelu współpracy na szczeblu lokalnym. Wydaje się, że przyczyn należy szukać w zagadnieniach „miękkich”, jak wzajemna komunikacja wewnętrzna, przejrzystość decyzji i struktur.

Podsumowując uzyskane wyniki, można postawić jedno generalne, nowe pytanie adresowane do przedsiębiorców, a mianowicie: czego oczekujecie od DMO? Niniejsze badania ankietowe nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Stąd też otwiera się nowy obszar badawczy określony pytaniem: czy **przedsiębiorcy chcą współzarządzać swoją destynacją turystyczną?**



## Bibliografia

- „Bariery wzrostu”, PARP w ramach projektu Panel Polskich Przedsiębiorstw we współpracy z Management Systems Consulting Corporation i APAX Consulting Group, 2015
- Borzyszkowski J., 2016, Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki, *E-Mentor*, 4(66), 46-54.
- Borzyszkowski J., Walas B., 2022, Studia przypadków regionalnych i lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej, *WSTE*
- Fedyk W., Morawski M., Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz? *Folia Turistica*, nr 2, 2014
- Fedyk W., Kachniewska M., Uwarunkowania skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w formule klastrów turystycznych, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, t.33, 2016
- Kmiecik R., Samorząd gospodarczy a system decentralizacji administracji publicznej w Polsce *Polityka i Społeczeństwo* nr 3 (14), 33-50 2016
- Kozak M.W., 2008, "Organizacje pozarządowe a rozwój gospodarki turystycznej. Studium przypadku", w: S. Bosiacki (red.), *Gospodarka turystyczna XXI wieku. Problemy i perspektywy rozwoju w skali regionalnej i lokalnej*, Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu
- Kruczek Z., A. R. Szromek, B. Walas & L. Mazanek, Sources of conflict among tourism stakeholders in historical cities, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, Published online: 18 Jan 2022, DOI: 10.1080/19407963.2022.2027953
- Migdal M., 2020, Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki. Kodeks dobrych praktyk – standardy współpracy jednostek samorządu terytorialnego z lokalnymi organizacjami turystycznymi, *Forum Turystyki Regionów*, Szczecin
- Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej wraz z zespołem ekspertów w ramach projektu systemowego UE, PO KL - EFS, Warszawa 2012
- Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną (zespół autorów), *Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych*, Kielce, 2021
- Rudnicki M., Samorządy w działalności gospodarczej, [w:] *Elementy nauki o administracji publicznej* (red.) J. Dziobek-Romański, M. Rudnicki, S. Wrzosek, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej w Radomiu, Radom 2002
- Walas B., Kierunki ewolucji Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych w kontekście polityki turystycznej – mocne i słabe strony, *Rocznik Naukowy*, tom 6/2007, Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji, Warszawa, 2007, s.62-69
- Walas B., *Polityka turystyki zrównoważonej Krakowa na lata 2021-2028*, Urząd Miasta Krakowa, 2020, ISBN 978-83-66039-71-1, DOI: 10.13140/RG.2.2.10926.84808
- Walas B., *Zarządzanie turystyką - do przodu czy do tyłu? Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną*, FROT, Kielce, 2022
- Walas B., *Krakowscy przedsiębiorcy turystyczni wobec pandemii COVID-19*, w: *Zeszyty Naukowe, WSTE, Sucha Beskidzka*, tom 16, rocznik VIII, numer 2/2019, ISSN 2084-8722, ss.32-44,
- Zmyślony P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu

- Żak M., Good governance jako standard prawny URI: <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/3089>Data: 2018-12-06, <https://depotuw.ceon.pl/handle/item/3089>
- Żemła M., System zarządzania turystyką na tle ustroju samorządowego w wybranych krajach europejskich, Folia Turistica Kraków, 2003.
- Żywicka A., Rola samorządu gospodarczego w rozwoju branży turystycznej w Polsce, Zeszyty Naukowe WSEI seria: ADMINISTRACJA, 2011

#### **4. WARSZTATY STRATEGICZNE**

Celem warsztatów strategicznych była analiza problemów zarządzania turystyką na szczeblu lokalnym. Analizę przeprowadzono podczas warsztatów strategicznych z uwzględnieniem wyników analizy PESTEL z FGI. Warsztaty zaowocowały stworzeniem analizy SWOT, podsumowującej dotychczasowe wyniki i zestawiającej ostateczne rekomendacje, które zostaną podzielone na 4 grupy: *zadania do redukcji, zadania do eliminacji, zadania do wprowadzenia, zadania do wzmocnienia*. W raporcie z poszczególnych warsztatów przedstawiono **odrębne analizy SWOT, nawet jeżeli wskazywane czynniki są co najmniej dyskusyjne lub błędnie umiejscowione na matrycy.**

W podsumowaniu zagregowano ze wszystkich warsztatów rekomendacje proponowanych zadań (*do redukcji, eliminacji, wprowadzenia i wzmocnienia*) oraz wprowadzono jeden diagram Ishikawy.

#### 4.1. Założenia metodologiczne i organizacyjnej

Podstawą czterech warsztatów były wyniki IDI, grup fokusowych oraz ankietowych badań ilościowych zaprezentowanych uczestnikom.

Uczestnikami warsztatów byli: kadra zarządzająca instytucjami turystycznymi, kadra akademicka specjalizująca się w zarządzaniu, kadra kierownicza odpowiedzialna za turystykę w JST, kadra kierownicza przedsiębiorców (hotelarze, gastronomicy, zarządzający atrakcjami lokalnymi).

Wyniki warsztatów pozwoliły na opracowanie zbiorczego diagramu Ishikawy – techniki analizy problemów zarządzania turystyką na szczeblu lokalnym oraz zadań do redukcji lub eliminacji.

Przeprowadzono cztery warsztaty strategiczne:

	Miasto lokalizacji	Miejsce lokalizacji	data	Liczba uczestników
Warsztat I	Katowice	Akademia Górnośląska	05.07.2023	10
Warsztat II	Tarnów	Hotel „U Jana”	31.07.2023	10
Warsztat III	Katowice	Miejski Inkubator Przedsiębiorczości RAWAInk	21.07.2023	11
Warsztat IV	Świerzawa-Dobków	Sudecka Zagroda Edukacyjna w Dobkowie	18.07.2023	12

Agenda warsztatów była jednolita.

- networking

- wprowadzenie do tematyki projektu, prezentacja celów i zakresu projektu oraz metodologii badań.
- Prezentacja wyników badań oraz cele warsztatu strategicznego
- Warsztat cz.1 – Diagram Ishikawy, Metoda 5 Why
- Warsztat cz.2 – Analiza SWOT, Strategia Błękitnego Oceanu: zadania do redukcji, wprowadzenia, eliminacji oraz wzmocnienia
- ewaluacja warsztatów

Wprowadzenie do warsztatów i prezentacja dotychczasowych wyników miały charakter swobodnej dyskusji, a niektóre luźne wypowiedzi zostały przytoczone w opisie bez korekt językowych. Widać wyraźnie kontekst dyskusji warsztatowej w zależności od miejsca, składu uczestników i typu instytucji, którą reprezentują.

#### 4.2. WARSZTAT I

Warsztat I został przeprowadzony w Katowicach w Akademii Górnośląskiej. Jego celem było opracowanie modelu współpracy interesariuszy rynku turystycznego, biorąc pod uwagę organizacje turystyczne, biznes i naukę oraz opracowanie rekomendacji dla tego modelu. Warsztat sprofilowała struktura uczestników, a mianowicie środowisko akademickie.

Na początku dyskusji uczestnicy zwrócili uwagę na fakt upadku tradycyjnej turystyki podczas pandemii Covid-19 oraz uprawiania turystyki tzw. „zaliczeniowej”, która polega na „zaliczaniu” kolejnych miejsc na mapie po pandemii. Pozytywnym aspektem dla uczestników jest fakt, że następuje powrót turystyki krajowej – turyści odkrywają na nowo polskie atrakcje. Zaznaczono, że poruszane kwestie powinny być osadzone w funkcjonowaniu społeczności lokalnej. Zwrócono również uwagę, że po pandemii lokalni mieszkańcy miejsc wyjazdowych zaczynają być zmęczeni nadmiernie rozwijającym się ruchem turystycznym. Uczestnicy stwierdzili, że powrót modelu turystyki, który funkcjonował przed pandemią COVID-19 wymaga na nowo jego przyswojenia przez społeczeństwo.

*"(...) Tradycyjna turystyka zawałiła się, nie tylko upadła, ale zawałiła się, w sytuacji pandemicznej, a w tej chwili uprawiamy turystykę "jakąkolwiek" ..." [WD\_M1].*

*"Zaliczeniową, bo tutaj turysta zalicza." [WD\_K1].*

*"Pozytywne w tym wszystkim jest to, że na nowo odkrywamy stare atrakcje. Na nowo odkrywamy polskie morze, na nowo odkrywamy polskie góry i tak dalej (...) Kwestie, które tutaj poruszamy, wydaje mi się, że powinny być mocno zasadzone na funkcjonowaniu społeczności lokalnej. To jest coś, przez co my nie przeskoczmy. Dlaczego? Ostatni przykład, który Pan pokazał,*

*czyli Kraj Basków, gdzie robi się coś dla, nazwijmy to, idei, bo tak się robi tam, bo tam jest taka a nie inna mentalność. U nas społeczność lokalna, (...) przez pojęcie społeczności lokalnej rozumiem nie tylko tych, którzy mieszkają w Mrzeżynie, ale również tych, którzy tam przyjeżdżają do tego Mrzeżyna na te wakacje, to to jest specyficzna w tym momencie społeczność lokalna. Jeśli, raz, nie będziemy mieli uświadomionej turystyki u mieszkańca, to obojętnie, co my im będziemy dawali i w jaki sposób my będziemy ewaluowali wyniki nauki związane z turystyką i kształcenia kadry dla turystyki, to i tak tej turystyki nie zmienimy. Bo to trzeba zacząć od pewnej zmiany społecznej i to w każdym zakresie.” [WD\_M6].*

Podczas omawiania wyzwań, jakie stoją przed branżą turystyczną, pojawiła się również dyskusja na temat obrazu popandemicznego turysty – człowieka roszczeniowego, niekulturalnego, kierującego się dewizą „płacę-wygamam”, który nie szanuje pracownika branży turystycznej, czego konsekwencją jest zmęczenie społeczności lokalnej ruchem turystycznym i budowanie barier przeciw turystom: wysokie opłaty klimatyczne, „paragony grozy”. Zwrócono także uwagę na mentalność społeczeństwa w zakresie turystyki i jego motywacje.

*“Pandemia spowodowała, (...), że miejscowi zaczynają być zmęczeni. Paragony grozy – skąd one się wzięły? Jak ktoś mi mówi, że mężczyzna czy kobieta musi płacić podatek, opłaty takie, takie, takie, to potem musi gdzieś wprowadzić do tego rachunku, to nie jest to do końca prawdą. Prawdą jest natomiast to, że to jest swoista ochrona społeczności lokalnej przed napływem turystów (...), to jest pokazanie “Ja już nie chcę”, “Ja już mam dość”. Jeżeli przed pandemią w Zakopanem można było spokojnie przejść przez Krupówki, to po pandemii w tej chwili w weekendy Krupówki stoją. To samo jest w Sopocie, to samo jest nad morzem. I w tym momencie, jeżeli chcielibyśmy wrócić do formy turystyki, taką, jaką mieliśmy przed pandemią, to musimy po prostu tych ludzi uczyć, tak jak uczyliśmy ludzi turystyki po transformacji w 1989 roku, kiedy mieliśmy turystykę sterowaną, nikt się tą turystyką nie zajmował (...) i albo dziękuję, do widzenia albo do babci na wieś, a tu się wszystko nagle otworzyło i to jest to samo. Pandemia cofnęła nas w turystyce do czasów końcówki XX w., tylko, że z tą różnicą, że świadomość społeczności lokalnej i turysty jest inna, a z drugiej strony, to co jest dla mnie niezwykle istotne i staramy się to na studiach przekazywać tym naszym studentom, jako potencjalnym turystom, nie pracownikom turystyki czy kadrą turystyczną – nie możemy być roszczeniowi. Jakbyśmy sobie zrobili badania, w obojętnie jakim kurorcie i obojętnie jakim miejscu w sezonie i zadawali odpowiednie pytania, to wyjdzie, że 90% turystów jest roszczeniowa – “Ja tu przyjechałem, ja Ci daję pieniądze, więc ja wygamam”. I takie jest nastawienie, generalnie rzecz biorąc większości społeczeństwa.” [WD\_M1].*

*“Ale to nie dotyczy tylko turystyki. (...) Jesteśmy bardziej konsumpcyjni, oceniamy coraz bardziej. Nie możemy wyciąć turystyki jako innego typu. Do wszystkich usług podchodzimy tak samo, tym samym mechanizmem i nie zmienimy klienta. Wiesz, to jest podejście. My nie zmienimy turysty, nie zmienimy klienta.” [WD\_K1].*

*"Owszem, to ja przywołam przykład. Co zrobiła Wenecja? Chcesz przyjechać na jeden dzień? To płać. Chcesz przyjechać na dłużej? To płać mniej. Wenecja jest zamknięta dla jednodniowych. (...) Chodzi o roszczeniowość, która nie wynika z nieposzanowania pieniędzy. (...) Ściana wschodnia Polski, polecam pojechać, bo to jest ewidentny przykład na to, jak się cała reszta Polski zachowuje wobec ściany wschodniej, ale ściana wschodnia jest specyficzna. I to jest problem od wielu, wielu lat. Bo to jest mentalność. Dajesz? To daj. A co Ty będziesz tam robił? A co Cię to obchodzi. Dałeś, to wziąłem. (...) Trzeba pracować nad turystą i nad tym, który obsługuje turystę, bo niestety, po pandemii wróciły problemy, o których my dawno zapomnieliśmy – wróciła kwestia asymilacji. "Ja przyjechałem, ja jestem Pan, jako turysta". I to jest problem." [WD\_M1]. K.T-O. -" A ja myślę, że to nie jest poziom turysty, a to jest kwestia wychowania, systemu edukacji. Te zachowania (...), ten problem, dotyczy nie tylko turysty, a jest dużo szerszym aspektem." [WD\_K1].*

*"Jeżeli cokolwiek chcemy w turystyce zrobić, musimy skupić się na dwóch grupach – społecznościach lokalnych – czyli tych, którzy przyjmują turystę, bo od tego bardzo dużo zależy – oni muszą być świadomi, musi być świadomość marki u społeczności lokalnej i dwa, świadomość turysty. Turystyka ma pełnić funkcję wychowawczą i dydaktyczną. (...) My też musimy mieć świadomość turystów." [WD\_M1].*

Uczestnicy warsztatów podczas dyskusji o współpracy interesariuszy rozważali również kwestie ekonomiczne, zadając pytanie „Czy turystykę można wyciąć z innych dziedzin gospodarki?” Pochylając się nad czynnikiem ludzkim, zostały rozpatrzone kwestie mentalności regionów i różnice regionalne w zestawieniu ściany wschodniej ze ścianą zachodnią Polski w zakresie postaw ogólnych, rzutujących w ogóle na sposób pracy i wymagań.

Podkreślony został również brak wymiany praktyk branżowych pomiędzy biznesem a nauką w porównaniu z krajami zachodnimi. Zaznaczono, że współpraca pomiędzy interesariuszami pozwoli na wypracowanie partnerstw, czego rezultatem będzie potencjalny zysk dla każdej z grup.

Według uczestników jeden z celów projektu – wzmocnienie społecznej odpowiedzialności nauki w sektorze turystycznym – jest zadaniem trudnym. Wyższe szkoły, które stawiają na praktyczny rozwój kierunku, mają bardziej uwidocznioną odpowiedzialność w sektorze turystycznym, niż te, dla których turystyka jest kierunkiem akademickim. Pierwsze stawiają na konkrety, tworząc świadomych i kompetentnych pracowników, gdy te drugie przygotowują tzw. kadrę managerską. Według uczestników odpowiedzialność tę należy rozgraniczyć.

*"I te praktyczne, odpowiedzialność swoją w sektorze turystycznym mają bardziej uwidocznioną niż te akademickie. Ja to bardziej ogólnie powiem – oni zajmują się konkretami, a my sobie*

"gdybamy" – piszemy opracowania, co by tu zrobić, żeby było fajnie, a oni wiedzą, co zrobić. Ten student po tej praktycznej uczelni, jest merytorycznie przygotowany do tego, żeby iść do biura, żeby iść do jakiejś instytucji w sektorze turystycznym i on nie musi się zastanawiać, czy on będzie musiał coś nowego zrobić czy nie, bo on to będzie miał już w głowie. Natomiast my, przygotowując studenta, przygotowujemy tylko i wyłącznie tzw. kadre managerską. To nie będzie recepcjonista i nawet nie chce być recepcjonistą. (...) I to jest chyba powód tego, że tu należy rozgraniczyć tę odpowiedzialność. Ja nie mówię, że my, jako kierunek akademicki, że chcemy mieć mniejszą odpowiedzialność w sektorze turystycznym czy być inaczej traktowani, ale żebyśmy mieli tę świadomość w badaniach. Bo to jest niezwykle istotne. Trudno jest oceniać, tak na dobrą sprawę, dwa różne poziomy. My możemy dać narzędzia, możemy opracować nowe metodologie pracy w przedsiębiorstwie turystycznym, ale my tego w praktyce nie zrealizujemy. To musi sprawdzić ta szkoła, która uczy praktycznie." [WD\_M1].

### Analiza SWOT

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Dobra wiedza o rynkach turystycznych	0,3	4	1,2	Ograniczone własne środki finansowe na inwestycje rozwojowe	0,3	4	1,2
Sieć współpracy na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym	0,1	1	0,1	Silna dynamika rynku usług turystycznych	0,2	3	0,6
Wsparcie instytucji państwowych i samorządowych	0,2	3	0,6	Brak zrównoważonego rozwoju regionów turystycznych	0,1	2	0,2
Duży kapitał ludzki (wiedza, doświadczenie, kompetencje, kwalifikacje)	0,3	5	1,5	Zbyt wysoki poziom kosztów prowadzonych usług	0,3	5	1,5
Duży potencjał organizacji uczącej się (możliwość dostępu do wiedzy i zewnętrznych źródeł finansowania działalności)	0,1	2	0,2	Krótkoterminowe strategie rozwoju turystyki w skali regionów i kraju	0,1	1	0,1
SZANSE				ZAGROŻENIA			
Rozwój nowych usług turystycznych (świeże spojrzenie na usługi turystyczne)	0,3	2	0,6	Wzrost konkurencji na rynku turystycznym krajowym oraz zagranicznym	0,3	5	1,5
Wzrost zamożności społeczeństwa (w długim okresie)	0,2	4	0,8	Wpływ wzrostu cen surowców i energii na ceny rynku turystycznego	0,2	3	0,6
Wzrost HDI (jakość życia)	0,1	3	0,3	Mała lojalność klientów, duża mobilność klientów	0,3	4	1,2

Nowe podejście Generacji Z do usług turystycznych i form spędzania wolnego czasu (ekoturystyka, aktywne spędzanie wolnego czasu)	0,1	1	0,1	Mała dywersyfikacja usług turystycznych	0,1	1	0,1
Dużo programów pomocowych na poziomie krajowym, europejskim i międzynarodowym	0,3	5	1,5	Duże zróżnicowanie klientów (trudność sformułowania segmentów docelowych)	0,1	2	0,2

### Komentarz:

W warsztatach wzięli udział przedstawiciele środowisk naukowych. Grupa uczestnicząca w warsztatach była bardzo zaangażowana i aktywna przez cały czas ich trwania. W ciągu trwania warsztatów panowała otwarta atmosfera. Dawało to możliwość wyrażenia i poznania punktów widzenia różnych interesariuszy. Wszyscy uczestnicy mogli swobodnie wyrażać i przedstawiać swój punkt widzenia – często spierając się i polemizując.

Rozwijająca się podczas warsztatów dyskusja pokazała jakie są największe wyzwania w branży turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym, gdzie przebiegają linie konfliktów interesów. Skupiona była przede wszystkim na roli szkolnictwa wyższego i roli nauki w budowaniu rynku turystycznego. Dyskusja pokazała jednak, że w branży turystycznej wyzwania i potrzeby są nawet na bardziej podstawowym poziomie, niż te które zostały zdefiniowane w programie badawczym; pokazała, że największym wyzwaniem dla interesariuszy rynku turystycznego nie jest nawet zarządzania rynkiem w systemie opartym na POT-ROT-LOT oraz sprawa współpracy różnych interesariuszy z DMO, ale problemy mentalności – zarówno po stronie personelu działającego w branży turystycznej, jak i odbiorców (turystów), ale także w kwestii podejścia sektora nauki do kształcenia w branży turystycznej. Zdaniem uczestników warsztatów, w przypadku regionu śląskiego DMO działa stosunkowo dobrze i może być stawiane za wzór dla innych regionów. Dyskusja pokazała, że przede wszystkim problemy tkwią w edukacji przygotowującej do pracy w sektorze turystycznym, we współpracy interesariuszy.

Uczestnicy warsztatów stwierdzili, że istnieje potrzeba tego typu spotkań i warsztatów, prowadzenia dyskusji z różnymi interesariuszami na temat wyzwań branży turystycznej, sposobów współpracy, zwłaszcza w kontekście szeroko pojętej edukacji. Podkreślono wartość takich spotkań dla definiowania potrzeb i wyzwań rynku turystycznego, większego



zaangażowania sektora nauki, wymiany informacji, znalezienia sposobów pozwalających na poprawę współpracy i komunikacji między interesariuszami rynku turystyki w ogóle.

#### 4.3. WARSZTAT II

Warsztat II został przeprowadzony w Tarnowie. Podczas tworzenia diagramu Ishikawy uczestnicy określili główne wyzwania i problemy dotyczące współpracy interesariuszy rynku turystycznego na poziomie regionalnym i lokalnym, a także ich przyczyny. Głównymi problemami okazały się być: brak odpowiedniej komunikacji oraz współpracy pomiędzy interesariuszami z branży turystycznej a samorządami i ośrodkami edukacyjnymi z drugiej strony.

Na samym początku dyskusji uczestnicy zwrócili uwagę na problem produktu turystycznego w kontekście lokalnym. Najbardziej problematyczną kwestią tej kategorii okazało się być niewykorzystywanie albo nieodpowiednie wykorzystywanie stworzonego, istniejącego produktu turystycznego. Wypracowany przez branżę turystyczną produkt regionalny jest często negowany przez samorządy, które dodatkowo próbują tworzyć produkt konkurencyjny. Według niektórych uczestników wypracowany produkt turystyczny powinien być zarządzany nie demokratycznie, a autokratycznie. Marka i produkt powinien mieć jednego zarządcę – DMO, która jest lokalną organizacją turystyczną.

*"Jest produkt, który nie jest odpowiednio wykorzystywany przez społeczeństwo." [WD\_M1].*

*"Jeżeli nie ma jednej autokratycznej osoby czy instytucji, która zarządza marką, to wszystko inne się rozsypie" [WD\_M2].*

*"(Produkt) nie jest wykorzystywany przez przedsiębiorców i samorządowców, czyli teoretycznie przez interesariuszy, którzy mogliby z niego skorzystać, mogliby w niego coś włożyć. Mało tego, to jest grupa potencjalnych interesariuszy, którzy ten produkt negują i próbują stworzyć konkurencyjny" [WD\_M3].*

Rozwijając wątek znaczenia czynnika ludzkiego, zaakcentowano brak chęci do współpracy i wewnętrzną konkurencję podmiotów, ale też podejście konkretnych osób sprawujących kierownicze stanowiska w organizacjach. Uczestnicy zastanawiali się, jak konkurencję zamienić w odpowiednią współpracę. W tej kategorii zwrócono również uwagę na

nieodpowiednią edukację branżową – brak personelu oraz brak odpowiedniej wykwalifikowanej kadry, nie tylko zarządczej, ale także pracowniczej, która będzie rozumieć potrzeby klienta i zapewni kompleksową usługę turystyczną oraz będzie potrafiła oferować dostępne produkty z oferty turystycznej.

*„Jest również problem z personelem. Bo tak naprawdę to w turystyce sprzedaje się produkt, czyli ta osoba musi umieć sprzedawać, bo to nie jest jedna bluzka, sukienka itd. tylko masowo. A wiadomo, jeżeli nie zadba się o pracownika, to pracownik nie zadba o ten produkt” [WD\_M1].*

Pod względem edukacji, została zwrócona uwaga na problem braku szkół branżowych, technicznych, które mogą edukować i „tworzyć” specjalistów branżowych. Ważne jest też, aby tak wykwalifikować młodego pracownika, aby ten później mógł i chciał pracować w zawodzie, którego się uczył. Podjęta została dyskusja na temat konieczności budowania odpowiedniego, bardziej realistycznego obrazu pracy w branży turystycznej, z uwzględnieniem kwestii odpowiedzialności przy pracy z ludźmi, charakterystyki wymiaru czasu pracy oraz wynagrodzenia.

*“Ogólny system nauki skierował się w kierownictwo. Każdy chce być doktorem, profesorem jeszcze wyższego wykształcenia. Problem jest, że to był równo złożony system, że były szkoły (...) branżowe. I tego nam dzisiaj bardzo brakuje. Bo mamy 90%, gdzie wszyscy chcą zarządzać i nagle się robi problem, że nie ma kim zarządzać i nie ma czego robić” [WD\_M2].*

*“Tu jest problem, że czasami się spotykamy z ludźmi, którzy wchodzi z szkół branżowych, ale nie są zainteresowani pracą przy swoim zawodzie.” [WD\_M3].*

*“To nie jest tylko mentalność tego młodego pokolenia, ale nasza mentalność, że znowu, myśmy byli w takim jakby momencie życia, że studia najważniejsze, a nie że dziecko ma mieć dobry zawód i lepiej zarabiać będąc robotnikiem wykwalifikowanym niż słabym nauczycielem. Jednak było parcie na to, żeby jednak dziecko ukończyło studia i nadal byłoby bezrobotne, ale miało skończone studia.” [WD\_M4].*

Problemem szkół technicznych, branżowych, według uczestników, jest również brak wykwalifikowanej kadry nauczycielskiej, która ma doświadczenie w pracy w zawodzie, także w zawodach związanych z branżą turystyczną, np. w gastronomii w zawodzie kucharza. Ponadto podkreślono problem praktyk zawodowych w branży turystycznej: zajęcia techniczne i praktyki branżowe nie powinny odbywać się w środowisku szkolnym, a w miejscach

potencjalnej pracy, gdzie uczeń mógłby zetknąć się z rzeczywistym obrazem pracy w danym zawodzie.

Zwrócono uwagę również na skomplikowany i długi proces przyjęcia przez przedsiębiorcę ucznia, studenta na praktyki, który zniechęca przyszłych pracodawców do współpracy z młodymi ludźmi. Ponadto, podkreślono, że uczeń często nie jest w pełni wykorzystywany na praktykach, a traktowany jako problem, którym trzeba się zająć i dać mu „jakieś” zajęcie – zdefiniowano częstą postawę, która nie sprzyja faktycznej edukacji „*dobra, to ja Ci to i tak podpiszę, tylko nie przeszkadzaj*”. Uczeń często kończąc edukację w branży turystycznej nie ma w żaden sposób styczności z realnym zawodem i musi być przyuczony na nowo do pracy w miejscu docelowym.

*"Większość uczniów i nauczycieli chce, żeby praktyki odbywały się w warsztatach szkolnych. Bo po pierwsze, na warsztaty szkoły idą finanse publiczne i pisane są przez JST projekty, na rozwój bazy treningowej, czyli warsztatów w szkołach. To raz. Dwa: system nadzoru nad uczniami i przyjęcia go na praktykę jest tak skomplikowane dla osoby prowadzącej biznes, że ona nie jest zainteresowana, żeby uczeń przychodził na praktyki. (...) większość chłopaków, którzy kończą elektrykę, nie pracowali nigdy w zawodzie. Oni dopiero po szkole idą gdzieś się uczyć tego zawodu." [WD\_M5].*

Z czynnikiem ludzkim został również powiązany problem mentalności i podejścia do współpracy w regionie. Podkreślono brak kultury współpracy, nastawienie na realizację własnych interesów i brak umiejętności budowania koalicji. Powoduje to brak możliwości integracji, co zostało uznane za jedną z przyczyn braku odpowiedniej współpracy pomiędzy podmiotami.

Kolejną przyczyną problemu, określoną w diagramie, zostało środowisko. Uczestnicy zwrócili szczególną uwagę na niedostateczną integrację środowiska oraz duże zróżnicowanie branży turystycznej. Została podkreślona problematyka charakterystyki regionu, która z jednej strony pozwoliła na stworzenie ciekawej oferty turystycznej w skali subregionu, ale z drugiej strony, ze względu na brak umiejętności współpracy nie jest odpowiednio wykorzystywana.

Zauważono również, że występuje konflikt interesów i zróżnicowanie koncepcji działania pomiędzy większymi miastami a subregionami. Wynika to z charakteru turysty korzystającego z poszczególnych ofert turystycznych – miasto ma innego typu turystę, każdy

subregion innego. Rodzina z dziećmi nie zamieszka w apartamencie w dużym mieście, natomiast chętniej wybiorą pensjonat lub wynajmą domek, które mieszczą się w spokojniejszej i bardziej dogodnej dla ich potrzeb okolicy niż głośnie, zatłoczone miasto. Miasto rozwija bardziej turystykę kulturalną, biznesową, a region wypoczynkową. Podkreślono po raz kolejny konflikt interesów, który dotyczy społeczności lokalnej, która ma inną wizję i potrzebę i turysty, który ma inną potrzebę w kontekście miasta.

*"Dlatego to, co myśmy zrobili, to było i na życzenie, i na korzyść samorządu oraz przedsiębiorców. W związku z tym, jeżeli jest konflikt, to my w przyszłym roku nie będziemy nic robić."* [WD\_M3].

*"To jest problem konfliktu interesów. Bo z jednej strony są nasi lokalni, którzy chcą tą "Jaskółkę" wykorzystywać. Ja uważam, że ona powinna być wykorzystywana na zewnątrz, ale żeby ją wykorzystywać na zewnątrz, bo to trzeba trochę ukrócić, to wykorzystywanie przez te szkoły, kluby sportowe, itd."* [WD\_M4].

Jeśli chodzi o JST – problem partnerstwa, podziału środków, projektów i działań regionalnych – ważnym czynnikiem problemu okazało się być finansowanie i długi łańcuch procesów decyzyjnych, również w najdrobniejszych sprawach związanych z branżą turystyczną. Zwrócono uwagę na brak współpracy pomiędzy JST a interesariuszami oraz szczególny problem z przepływem informacji. Przez uczestników został podjęty również problem współpracy z samorządami terytorialnymi. Problemem w tej kategorii okazała się być struktura i regulację w JST oraz częsty brak zrozumienia działalności danych podmiotów.

*"Wydział kultury rozdaje pieniądze i widać, które działania zostały sfinansowane z tych pieniędzy i to nie zostało sfinansowane z pieniędzy Urzędu Miasta Tarnowa. Wydział kultury ma środki na małe granty, do 10 tys. Poza tym są konkursy różnego rodzaju. Także to nie do końca jest tak, że nie ma pieniędzy. Na pewno, problem jest taki, że tych pieniędzy jest bardzo mało, bo to wszyscy wiemy i to jest tutaj. I to dotyczy wszystkich miast prezydenckich. Im mniejszy ośrodek, ma część pieniędzy z podatków i instytucji kultury, to mamy większy problem"* [WD\_M3].

*"Dlatego pieniądze są, ale one są gdzie indziej niż powinny być w ogóle ulokowane"* [WD\_M5].

W trakcie warsztatów poruszono temat zarządzania turystyką. Zauważono, że bardzo często każdy z interesariuszy (tu DMO, JST, LOT) ma inną koncepcję zarządzania turystyką, co prowadzi do konfliktu interesów. Zwrócono uwagę na członkostwo w organizacjach zarządzających, które w większości są utrzymywane przez przedsiębiorców, efektem czego jest

faworyzacja członków i pomijanie podmiotów, którzy członkami nie są, co w efekcie przekłada się na wyeliminowanie z promocji oferty turystycznej regionu propozycji podmiotów niezrzeszonych.

*"Każdy ciągnie w swoją stronę. Każdy przedsiębiorca będzie dążył do maksymalizacji zysku netto i to jest oczywiste. I tu jest nawet brak znajomości prawa, kto jest odpowiedzialny. Może ktoś będzie miał pretensje do urzędu miasta, a jest to konserwator, który pod urząd nie podlega, albo będzie jakaś inna jeszcze instytucja" [WD\_M3].*

*"Jeżeli będzie częścią publiczną, to przynajmniej w regionie tarnowskim, prywatny sektor nie ciągnie tarnowskiej organizacji, bo większość członków LOT to są samorządy regionalne i lokalne. Czemu jest lokalne? Dlatego że przecież składek. Samorządy płacą, opłacają utrzymanie, a prywatnie to my się jednak dorzucamy do składek" [WD\_M3].*

Zwrócono również uwagę na postrzeganie biznesu jako interesariusza w infrastrukturze turystycznej. Zaakcentowano fakt przynależności gałęzi biznesu w turystyce. Zwrócono jednak uwagę na małe zaangażowanie biznesu w rozwój branży turystycznej – funkcjonuje w „jakiś” sposób, ale nie tworzy, nie jest motorem, nie jest zrzeszony w branży – prowadzi to do izolacji i marginalizacji MŚP w turystyce, zwłaszcza w działaniach promocyjnych prowadzonych przez organizacje turystyczne i JST.

*"We wszystkich branżach w Polsce system samorządu gospodarczego jest określany. (...) Izba Przemysłowo-Handlowa czy Izba Rzemieślnicza przetrwała, natomiast ona nie reprezentuje zjawiska gospodarczego szeroko rozumianego, ze względu na to, że bardziej skupia się jako środowisko towarzyskie, bez przełożenie na biznes. A w przypadku branży turystycznej, to w ogóle nigdy nie było organizacji branżowych złożonej z przedsiębiorców" [WD\_M4].*

Podczas dyskusji została zwrócona szczególna uwaga na sprawę komunikacji miejskiej i dojazdu do danych destynacji turystycznych, co często jest dużym problemem dla funkcjonowania turystyki w danym regionie. Nieodpowiednia komunikacja powoduje, że turyści wybierają lepiej skomunikowane miasta. Została zwrócona uwaga, że granica miasta wojewódzkiego to coraz częściej koniec środków lokomocji, mimo wielu atrakcji poza tą granicą. Zaznaczono, że zdarza się, iż przedsiębiorcom komunikacyjnym nie opłaca się zapewniać dodatkowych kursów do niektórych gorzej skomunikowanych miast. Sami nie będą

inwestować w transport w tym regionie, a samorządy nie pomagają w tej sytuacji i np. nie dopłacają do kursów.

*”Gorzej jest tam, gdzie samorządy inwestują, bo większość tych samorządów nie dba o swoje połączenia, ewentualnie dostają pieniędzy z państwa, ale to oni wewnątrz, czyli np. Mikołajowi, gdzie nikt nie jeździ, ale mają opłaty. Natomiast brakuje połączenia Tarnów – np. na północ, przede wszystkim, bo tam są jeszcze dwa powiaty. Jest jeszcze problem pomiędzy powiatami, ale to już są marszałkowskie zgody. Natomiast przedsiębiorcy, jeżeli im się to nie opłaca, to nie będą inwestować, a gminy nie dopłacają do tych kursów” [WD\_M3].*

### Analiza SWOT

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Produkt	0,2	5	1,0	Edukacja	0,2	4	0,8
Funkcjonowanie DMO	0,2	2	0,4	Szkolenia	0,1	3	0,3
Wsparcie dla turystyki - fundusze	0,2	3	0,6	Brak współpracy	0,3	5	1,5
Geografia	0,2	1	0,2	Konflikt interesów	0,3	4	1,2
Ludzie	0,2	4	0,8	Zarządzanie	0,1	3	0,3
SZANSE				ZAGROŻENIA			
Geografia	0,5	3	1,5	Geografia	0,1	2	0,3
Lepsza współpraca	0,1	5	0,5	Lokalność	0,15	1	0,3
Certyfikacja	0,1	2	0,2	Pogłębiająca się atomizacja	0,15	3	0,45
Funkcjonowanie DMO	0,3	4	1,2	Słabe zaangażowanie MŚP	0,3	4	1,2
				Ludzie	0,3	5	1,5

#### **Komentarz:**

W warsztatach wzięli udział przedstawiciele różnych interesariuszy rynku turystyki na poziomie subregionalnym i lokalnym, reprezentujący zarówno sektor publiczny, NGO, jak i prywatny. Uczestnicy warsztatów aktywnie uczestniczyli w dyskusji, prezentując nierzadko sprzeczne punkty widzenia na kwestie współpracy w branży turystycznej w regionie. Zaangażowanie było równomierne ze strony podmiotów prywatnych, NGO i samorządu. W ciągu warsztatów panowała otwarta atmosfera. Wszyscy uczestnicy mogli swobodnie wyrażać i przedstawiać swój punkt widzenia, określić problemy i wyzwania.

Rozwijająca się podczas warsztatów dyskusja pokazała jakie są największe wyzwania w branży turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym, gdzie przebiegają linie konfliktów interesów. Podkreślono, że w branży turystycznej na poziomie subregionalnym i lokalnym

podstawowe wyzwania i problemy leżą w nieco innych obszarach niż te zdefiniowane w programie badawczym. Interesariusze branży turystycznej na tym poziomie mają inne problemy w funkcjonowaniu niż te, wynikające z funkcjonowania struktury POT-ROT-LOT czy współpracy z DMO. Zdania uczestników warsztatów pokazały, że podstawowym problemem jest brak kultury współpracy. Podstawą są działania i sposób funkcjonowania interesariuszy nastawione na realizację własnych partykularnych interesów, utrudniające współpracę. Jak podnoszono często podczas warsztatów, to właśnie brak umiejętności współpracy między interesariuszami jest największym problemem: nie leży on tylko na linii sektor publiczny – sektor prywatny, ale jest to problem dużo szerszy, problem kulturowy, związany raczej z nastawieniem na realizację własnych interesów i brak kultury rozumienia wagi interesu wspólnego, oraz wartości płynących ze współpracy na różnych poziomach.

Dla uczestników warsztatów problemem ważniejszym do rozwiązania niż współpraca między POT-ROT-LOT oraz DMO w kontekście funkcjonowania rynku turystycznego, jest także słaby poziom edukacji przygotowującej do pracy w sektorze turystycznym.

Uczestnicy warsztatów wyrazili też opinię, że wartością dla nich było samo spotkanie i dyskusja w gronie różnych interesariuszy na temat podstawowych wyzwań branży turystycznej na poziomie lokalnym. Podkreślono wartość kontynuacji takich spotkań dla integracji i budowania współpracy na poziomie lokalnym – przede wszystkim wymiana informacji, znalezienie sposobów pozwalających na poprawę współpracy i komunikacji między interesariuszami.

#### **4.4. WARSZTAT III**

Warsztat strategiczny jest jednym z elementów prowadzonych na szeroką skalę badań, których celem jest zdiagnozowanie i opracowanie koncepcji organizacyjnych, prawnych i finansowych koniecznych dla integracji interesariuszy turystycznych, jako efektu partnerstwa publiczno-prywatnego i kooperacji na szczeblu regionalnym i lokalnym. Podczas warsztatu uczestnicy wypracowali analizę SWOT, stworzyli diagram Ishikawy, a także zestawili zadania do redukcji, eliminacji, wprowadzenia, wzmocnienia. Uczestnicy określili główne problemy dotyczące współpracy interesariuszy w branży turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym, oraz ich przyczyny. Głównymi problemami okazały się być: brak odpowiedniej

komunikacji oraz współpracy pomiędzy podmiotami z branży turystycznej, a samorządami i ośrodkami edukacyjnymi, a także brak lub nieodpowiedni przepływ informacji między interesariuszami rynku turystycznego, zwłaszcza DMO.

Uczestnicy warsztatów jednogłośnie stwierdzili, że problematyczne kwestie związane z branżą zależą od różnicy perspektywy i częstego braku wzajemnego zrozumienia podmiotów uczestniczących w rynku. Powodem są między innymi mikro ambicje indywidualne podmiotów, ale też konkretnych osób zarządzających podmiotami działającymi w branży oraz podejście „*Robię turystykę, tak jak ja chcę, a nie jak zaleca gremium*”. Kolejnym powodem, jaki określono jest brak współpracy pomiędzy różnymi sektorami rynku, która wpływa na skuteczność działania branży turystycznej jako całości – na przykład komunikacja lotnicza nie będzie odpowiednio działać bez istnienia odpowiedniej infrastruktury hotelarskiej, hotelarstwo bez gastronomii, a biznes bez edukacji.

*"(...) problem będzie zależał od perspektywy. To jest zawsze tak, z psychologicznego punktu widzenia, że my się identyfikujemy z tą naszą grupą, że ona jest najbardziej otwarta. (...) z perspektywy JST, to takim głównym problemem, spinającym to wszystko, jest przede wszystkim perspektywa patrzenia na tę sprawę i wzajemne zrozumienie tych elementów."* [WD\_M1].

*"Problemem może być wzajemne zrozumienie, za którym idzie komunikacja, współpraca..."* [WD\_M2].

*"(...) to nam wyszło przy badaniu współpracy z MŚP. Przedsiębiorcy odpowiadając na pytania, jak się współpracuje, odpowiadali na pytania faworyzując swoją grupę, (...) z kolei samorząd faworyzował swoją grupę (...). Całym głównym problemem, jest to, co dla kogo jest wartością, dla której z tych grup interesariuszy i w którym momencie się porozumieć."* [WD\_M1].

Rozwijając wątek czynnika ludzkiego, został zaakcentowany brak odpowiedniej edukacji w zakresie turystyki, zwłaszcza wśród młodzieży mającej tworzyć kadry pracujące w turystyce. Przedstawiciele uczelni zwrócili uwagę na często występujące błędne wyobrażenia studentów dotyczące pracy w turystyce, wybierających kierunki związane z turystyką („*Idę na turystykę, bo lubię podróżować*”) oraz ich późniejsze zderzenie z inną, rzeczywistą wizją turystyki. Podjęta została dyskusja na temat konieczności budowania odpowiedniego, bardziej realistycznego obrazu pracy w branży turystycznej, z uwzględnieniem kwestii



odpowiedzialności przy pracy z ludźmi, wymiaru czasowego pracy w branży oraz wynagrodzenia. Zwrócono uwagę na nieodpowiednią i niewystarczającą edukację językową, brak edukacji praktycznej oraz nadmierne skupianie się na aspektach teoretycznych na kierunkach związanych z turystyką, co wiąże się z brakiem rozwijania kreatywnego myślenia oraz braku umiejętności pracy pod presją czasu, które są nieodłącznymi elementami działania branży turystycznej.

*"Powodem osób, które idą na kierunki turystyczne, jest to, że lubią podróżować. "Idę na turystykę, bo lubię podróżować". Jednocześnie, nie zdają sobie sprawy, idąc na ten kierunek, z jak wieloma problemami wiąże się praca w turystyce, czyli pracą w dni, kiedy inni wypoczywają, odpowiedzialność, wynagrodzenia, bo jednak ta branża nie jest tą, która przoduje, jeżeli chodzi o wynagrodzenia. I oni na tych studiach jednak też trochę zderzają się z inną wizją turystyki niż tą, którą mają przed studiami. (...) i to jest coś, z czym myślę, że młodzi ludzie mają dzisiaj problem, właśnie ta kwestia odpowiedzialności, która rzutuje później na ich wybory. (...) rzadko osoby, które kończą kierunki turystyczne, idą pracować w turystyce, bo jest dużo więcej konkurencyjnych ofert, które nie wymagają aż tak dużego obciążenia czasowego." [WD\_M3].*

*"Ta młodzież też nie rozumie, tak jak Pan tu powiedział, czym ta turystyka jest, jakie trzeba spełniać kryteria, jakie trzeba mieć umiejętności, jaką wartość reprezentować dla osoby, która przyjeżdża. (...), dlaczego nie dowartościowujemy studentów, żeby poszli na kurs języka niemieckiego? Dzisiaj niemiecki nie jest wybierany na studiach (...) Jest tutaj napływ turystów z różnych krajów i jest potrzebne byśmy wypuszczali na rynek fachowców." [WD\_M1].*

Z czynnikiem ludzkim został również powiązany problem mentalności regionu – brak myślenia strategicznego. Atomizacja powoduje duże trudności w integracji, co zostało uznane za jedną z najważniejszych przyczyn braku odpowiedniej współpracy pomiędzy interesariuszami rynku. Zwrócono uwagę na marginalizację turystyki na szczeblu centralnym, krajowym – brak traktowania turystyki jako ważnego elementu gospodarki, a traktowanie jej jako sektora, który i tak sobie poradzi i nie jest szczególnie istotnym elementem gospodarki.

*"Marginalizacją turystyki na szczeblu centralnym, w tym sensie, że jeżeli spojrzymy na ministerstwo, to jest Ministerstwo Sportu i Turystyki, bardziej sportu, a turystyki przy okazji. Nie*

*traktuje się turystyki jako bardzo ważnej gałęzi gospodarki w Polsce. Tę turystykę zawsze traktuje się tak z przymrużeniem oka, po macoszemu, bo świadomość tego, że w skali globalnej (...) ma duży wpływ na gospodarkę, a jednocześnie ta turystyka jest traktowana jako takie "to się będzie samo rozwijało" (...), ale rozwój turystyki bez żadnej koordynacji, bez żadnego zarządzania, będzie powodował bardzo dużo dezorganizacji."*[WD\_M3].

Kolejną przyczyną problemu, określoną w diagramie, zostało środowisko. Uczestnicy zwrócili szczególną uwagę na niedostateczną integrację środowiska oraz duże zróżnicowanie branży turystycznej. Została podkreślona charakterystyka regionu, w którym dominuje turystyka biznesowa. Istotnym faktem okazała się być marginalizacja regionu ze względu na konkurencję innych regionów w sąsiedztwie, bardziej rozwiniętych oraz posiadających inny charakter dominującej turystyki, np. Małopolska czy Dolny Śląsk. Z drugiej strony podkreślono dobrze funkcjonującą DMO, w opinii uczestników warsztatów, na poziomie regionalnym w porównaniu do innych regionów.

Analizie uczestników została również poddana sytuacja makroekonomiczna. Rosnąca inflacja, niekorzystny kurs złotego, rosnące koszty utrzymania, formy opodatkowania, spowodowały spadek konkurencyjności turystycznej – koszty wypoczynku w Polsce stały się dużo wyższe niż w innych krajach, co spowodowało częstsze wyjazdy za granicę i rzadsze wybieranie destynacji turystycznych lokalnych/krajowych. Podkreślono także charakterystykę regionu, w której nie turystyka rekreacyjna, ale biznesowa odgrywa duże znaczenie.

*"Zwróciłbym uwagę na konkurencyjność nie tylko regionu, ale i Polski, jako destynacji turystycznej (...) pewnego rodzaju spadek konkurencyjności turystyki, wynikający z czynników makroekonomicznych związanych z kursami walut (...), rosnące koszty utrzymania, funkcjonowania, związane z rosnącymi kosztami ogrzewania, czy w ogóle przedsiębiorstw w Polsce - coraz więcej różnego rodzaju form podatkowania (...) Kolejna kwestia związana z tym, że relatywnie w Polsce inflacja na arenie państw europejskich była najwyższa, w związku z czym ten wypoczynek w krajach innych niż Polska jest atrakcyjniejszy pod względem finansowym."*[WD\_M5].

W trakcie warsztatów poruszono temat centralizacji zarządzania turystyką – czy może regionowi, czy jest zagrożeniem. Uczestnicy doszli do wniosku, że strategia zarządzania powinna być centralna, a jej egzekucja – lokalna, komplementarna do rozwiązań

i problemów na szczeblu centralnym. Zwrócono szczególną uwagę na fakt, że należy ustalić odpowiednie kompetencje osób zarządzających turystyką i kompetencje w turystyce oraz nie zmieniać gruntownie, a zmodyfikować aktualnie funkcjonujący system zarządzania turystyką.

*"Zarządzanie powinno być komplementarne, nie powinno być centralnie, odgórnie sterowane, ale niektóre rozwiązania powinny być komplementarne do takich rozwiązań problemów na szczeblu lokalnym."* [WD\_M3]

*"Jednak w sensie strategicznym takie zarządzanie (centralne) jest nie tyle potrzebne, co jest konieczne, bo brak takiego zarządzania prowadzi do pewnego rodzaju wypaczeń i wyolbrzymiania tych problemów generowanych przez turystykę."* [WD\_M3].

Uczestnicy zwrócili uwagę na problem promocji turystyki lokalnej. Zaakcentowano fakt, że o ile promocja regionu na skalę krajową nie stanowi aż tak poważnego problemu, to problemem jest brak odpowiedniej promocji wewnątrz regionu. Wskazano na potrzebę i chęć organizowania częstszych spotkań z przedstawicielami branży turystycznej, które promowałyby dany podmiot. Podjęta została również dyskusja na temat kwestii dotarcia do klienta oraz braku specjalistów branżowych z odpowiednim wykształceniem i kompetencjami, którzy powalczą o klienta.

*"Promocja i ludzie, którzy są w stanie zawalczyć o klienta. Może w tej turystyce są potrzebni tacy ludzie, którzy właśnie powalczą."* [WD\_M3].

Z brakiem spotkań przedstawicieli branży został powiązany problem przepływu informacji. Przedstawiciele branży turystycznej zwrócili szczególną uwagę na fakt, że o ile odbywa się takie spotkanie w ramach obecnych warsztatów, to bardzo często nie dochodzi do interesariuszy informacja o organizowanych innych spotkaniach branży lub przychodzi w ostatnim momencie, przez co nie są w stanie się na nich pojawić przedstawiciele wszystkich zainteresowanych podmiotów i organizacji. Zaakcentowano również częstą nieobecność przedstawicieli samorządów, DMO, instytucji zarządzających turystyką na tego typu spotkaniach. Uczestnicy podkreślili potrzebę zmiany postawy i koniecznych chęci do poprawienia

systemu przepływu informacji, jako czynnika synergii : „Ja coś wyniosę z przepływu informacji i ktoś też coś wyniesie”.

*"Czego mi brakuje jako menagerowi - informacji. Zazwyczaj dostaje informację grubo po czasie. (...) nie ma podmiotów, które interesują się, co tu się dzieje i mogą mi w jakiś sposób dostarczyć informacji (...). Mi brakuje informacji. Stara zasada marketingowców mówiła, kto rządzi światem oprócz pieniądza? Informacja." [WD\_M2].*

*"Według mnie, nie będzie żadnych zmian i najpierw trzeba spotkać się, wypracować, porozmawiać o swoich mikro potrzebach (...), wymienić informacjami i dopiero na którymś kolejnym spotkaniu, ewaluacja na wyższy szczebel. Inaczej tego nie zrobimy." [WD\_M4].*

Przez uczestników warsztatów został podjęty także problem współpracy z samorządami. Problemem w tej kategorii okazała się być struktura i regulację w JST, wąskie „lejki” decyzyjne oraz częsty brak zrozumienia działalności danych podmiotów, takich jak DMO czy JST przez sektor prywatny i ich punktów widzenia na kwestie turystyki lokalnej.

*"Zgodzę się z tym, że w urzędzie, ze względu na organizację i na czynniki polityczne, lejki decyzyjne są wąskie. (...) więc nie zawsze wszystko co złe wynika ze złej woli urzędnika. (...) dlatego ja bym ten przepływ informacji nawet bardziej doprecyzował jako wąskie lejki decyzyjne w organizacjach. (...) z jednej strony ten czynnik ludzki, to padło już o tych studentach, że patrząc na tę metodologię, dlatego zawodzi, że studenci mają inne wyobrażenie o kierunku, który studiują, tak samo jest, że przedstawiciele biznesu mają inne wyobrażenie o tym, w jaki sposób funkcjonuje urząd, co może, wchodzimy już w regulacje prawne, jakie ma kompetencje, z kolei urzędnicy mają inne wyobrażenie, czasami na temat tego, jak funkcjonuje biznes. (...) to jest też ten problem z brakiem komunikacji i brakiem zrozumienia wartości, jak wyglądają procesy biznesowe i jak wyglądają procesy urzędnicze." [WD\_M1].*

Podczas dyskusji została zwrócona szczególna uwaga na nieobecność przedstawicieli DMO i urzędników JST na warsztatach, co powodowało tylko jednostronny punkt widzenia. Zwrócono również uwagę na częsty brak chęci podejmowania współpracy pomiędzy samorządami a branżą turystyczną.

## Analiza SWOT

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Potencjał turystyczny	0,2	2	0,4	Edukacja	0,15	3	0,45
Rozwój regionu – skuteczna transformacja	0,2	1	0,2	Informacja	0,3	5	<b>1,5</b>
Infrastruktura	0,2	5	<b>1</b>	Różne wartości	0,05	1	0,05
Mnogość podmiotów	0,2	4	0,8	Integracja środowiska	0,3	4	1,2
Kompleksowa oferta branżowa	0,2	3	0,6	Problem mentalny - czynnik ludzki	0,2	2	0,4
SZANSE				ZAGROŻENIA			
Chęci	0,05	1	0,05	Struktura i regulacje JST – inne tempo procesów w całym ekosystemie	0,1	4	0,4
Zwiększenie atrakcyjności regionu	0,15	3	<b>0,45</b>	Opóźnienie rozwoju regionu	0,1	2	0,2
Integracja – jednolita platforma komunikacji	0,4	3	1,2	Sytuacja makroekonomiczna	0,3	5	<b>1,5</b>
Poprawa procesów edukacyjnych	0,4	5	2	Zmiany klimatyczne	0,05	1	0,05
				Wąskie lejki decyzyjne w ogóle	0,2	3	0,6
				Brak koordynacji branży – marginalizacja branży	0,25	4	1

Oprócz określenia problemu, podczas tworzenia analizy SWOT uczestnicy określili również mocne strony oraz szanse dla turystyki w rejonie Górnego Śląska. Zaliczone do nich zostały:

- potencjał turystyczny – obecność wielu atrakcji, zabytków, promocja miasta wojewódzkiego, infrastruktury oraz odpowiedniego gruntu dla środowiska biznesowego
- rozwój regionu poprzez skuteczną transformację,
- kompleksowe oferty branżowe, szczególnie rozwijane na terenie regionu,
- obecność wielu ośrodków edukacyjnych, zarówno publicznych, jak i prywatnych, wysoko rankingowanych w zestawieniach uczelni w kraju,
- oferta edukacyjna – konkurencyjna i atrakcyjna oferta będzie powodowała przyływ studentów – przyszłych pracowników,

- tworzenie programów stażu i praktyk – pozwalają przedsiębiorcom i pracodawcom na współpracę z młodymi ludźmi, którzy w przyszłości będą mogli zostać ich pracownikami, posiadającymi wysokie kompetencje i odpowiednie wykształcenie.

#### **Komentarz:**

W warsztatach wzięli udział przedstawiciele różnych interesariuszy rynku turystyki na poziomie sub-regionalnym i lokalnym, reprezentujący zarówno sektor publiczny, w tym JST, jak i prywatny. Aktywność uczestników w warsztatach rosła w trakcie ich trwania. Zaangażowanie było równomierne zarówno ze strony podmiotów prywatnych, samorządu i uczelni. Dawało to możliwość wyrażenia i poznania punktów widzenia różnych interesariuszy. W ciągu warsztatów panowała otwarta atmosfera. Wszyscy uczestnicy mogli swobodnie wyrażać i przedstawiać swój punkt widzenia.

Rozwijająca się podczas warsztatów dyskusja pokazała, jakie są największe wyzwania w branży turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym, gdzie przebiegają linie konfliktów interesów. Stwierdzono, że w kontekście regionu stoją wyzwania i potrzeby inne niż te, które zostały zdefiniowane w programie badawczym. Dyskusja pokazała, że największym wyzwaniem dla interesariuszy rynku na poziomie regionalnym i lokalnym nie jest sprawa zarządzania rynkiem i system oparty na POT-ROT-LOT oraz sprawa współpracy różnych interesariuszy z DMO, ponieważ akurat w regionie (Śląsk) DMO działa, zdaniem uczestników warsztatów, stosunkowo dobrze, zwłaszcza w porównaniu z innymi regionami. Prowadzona dyskusja pokazała, że przede wszystkim problemy tkwią w edukacji przygotowującej do pracy w sektorze turystycznym, we współpracy interesariuszy – ze szczególnym naciskiem na sposób współpracy z JST, które mają inną dynamikę partycypacji w działaniach, oraz komunikacji pozwalającej na podniesienie efektywności wspólnych działań interesariuszy rynku turystycznego w regionie.

Dużą wartością z udziału w warsztatach, podkreśloną przez uczestników tych warsztatów, było też samo spotkanie i zainicjowanie dyskusji z różnymi interesariuszami na temat podstawowych wyzwań branży turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym. Podkreślono wartość takich spotkań dla definiowania potrzeb i wyzwań rynku turystycznego, ale przede wszystkim wymiany informacji, znalezienia sposobów pozwalających na poprawę współpracy i komunikacji między interesariuszami rynku na poziomie regionalnym i lokalnym.

#### 4.5. WARSZTAT IV

Dyskusja pomiędzy uczestnikami rozpoczęła się od przeanalizowania działalności Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej (DOT) pełniącej rolę DMO w regionie. Przedstawione zostały aktualne działania DOT – w zakresie marketingu, promocji i działań biznesowych w zakresie oferty turystycznej. Zastanawiano się, czy DOT powinien pomagać branży turystycznej i jej interesariuszom, a jeżeli działa głównie biznesowo, z nastawieniem na własne priorytety, to gdzie leży konflikt i jakiej jest on natury. Zaznaczono, że sprzedażowo-biznesowy charakter działalności DOT-u wynika z braku funduszy na organizowanie swoich działań i braku dofinansowywania organizacji przez podmioty zarządzające turystyką.

*"To wynika (biznesowy charakter DOT) z tego, że organizacja szuka pieniędzy na swoje działania, jeżeli byliby dofinansowani, to nie musieliby wchodzić w tego rodzaju działania (sprzedaż pakietów noclegowych, wycieczkowych)" [WD\_K1].*

Uczestnicy zgodnie zaznaczyli potrzebę istnienia takiej organizacji jak DOT, aby możliwy był rozwój branży turystycznej w skali całego regionu. Podkreślone zostało przez uczestników, że pewna grupa interesariuszy z branży turystycznej jest w stanie poradzić sobie bez tej organizacji, jednak istnieje również inna grupa, która nie posiada np. odpowiednich funduszy na rozwój działalności, dla której DOT jest kluczowym podmiotem, który może pomóc im w rozwijaniu działalności.

*"Instytucja taka jak DOT, moim zdaniem jest potrzebna po to, żeby właśnie rozwijać cały region. Natomiast my oczywiście w sumie możemy dać radę, ale nie wszyscy mają fundusze olbrzymie na to, żeby robić wiadomo jaką promocję. No tak, ale takie nowe małe przedsiębiorstwo, niekoniecznie będzie miało sto tysięcy złotych, żeby zainwestować w wielką promocję (...) Moim zdaniem natomiast niekoniecznie mają się angażować w biznes" [WD\_K2].*

Podczas dyskusji wyraźnie pokazane były trudności we współpracy i komunikacji z DOT-em, który w początkowej fazie swojej działalności nie zwracał, zdaniem uczestników,

szczególnej uwagi na innych interesariuszy branży. Zwrócono jednak uwagę na poprawę tych relacji w ostatnim czasie.

*"Teraz się poprawiło. Teraz DOT nas zauważa, ale przez dłuższy czas, jak oni raczkowali (...), pierwsze próby ich promocji były tak z palca wzięte. Niektóre regiony (...) potrafiły sobie sami (promocję) zorganizować, niektóre tak na próbę gdzieś sobie sami robili, dorabiali, nawet zwracaliśmy na to uwagę, że nie mieli zrobionej inwentaryzacji, dlatego ich pierwsze materiały promocyjne były bardzo żałosne, bo pomijali bardzo ważne atrakcje turystyczne. To bardzo długo raczkowało, ale teraz się poprawiło (...). Obecny Zarząd w Urzędzie Marszałkowskim bardzo się nastawia na turystykę"[WD\_K3].*

*"Jak patrzę z perspektywy czasu, to DOT w ogóle nas nie wspierał na początku, nie interesował się nami i nas nie promował, dopóki sami marki nie zrobiliśmy atrakcyjną, nie umocniła się marka. A teraz wspierają nas, podjęli uchwałę, (...), zainteresowali się, zapraszają nasze podmioty do promocji w Warszawie"[WD\_K4].*

Podczas tworzenia diagramu Ishikawy uczestnicy określili główne problemy dotyczące współpracy między interesariuszami branży turystycznej w regionie oraz ich przyczyny. Głównymi problemami okazały się być: proces budowania wspólnej i rozpoznawalnej marki subregionu, która pozwoli na podniesienie jego atrakcyjności, a co za tym idzie przyciągnięcie większej liczby turystów.

Zauważono, że **przedsiębiorcy będący interesariuszami rynku turystycznego, bardzo często nie wychodzą z inicjatywą**, nie podejmują działań zmierzających do wzmocnienia marki subregionu, czy nawet regionu, ale czekają na działania odgórne, prezentując często postawę określoną przez uczestników warsztatów jako: „dajcie nam a zrobimy”. Wyjście przedsiębiorcy z inicjatywą w zakresie działań biznesowych, marketingowych nawet na poziomie sub-regionalnym, przyczyni się do zauważenia ich przez wyższe organizacje zarządzające rynkiem turystyki na poziomie regionalnym oraz samego potencjalnego klienta.

*"My jako przedsiębiorcy nie robimy nic, żebyśmy stali się tą większą marką. Mówimy "dajcie nam". (...) "Wy nam dajcie, to my zrobimy", no nie, te czasy minęły. My dajmy od siebie, a wtedy inni nam dadzą, nas zauważą"[WD\_K2].*



*"..., jeżeli nie ma budżetu, który jest w stanie pociągnąć promocję, to nic się nie da zrobić. Największym wyzwaniem, tak naprawdę w tym momencie, moim zdaniem, jest zbudowanie wspólnie, tak jak ja rozpoznawalności marki regionu po to, żeby się wybić (...) ponad wszystko inne, co ludzi przyciąga na Dolny Śląsk i decydują, że nie lądują u nas w rejonie" [WD\_K3].*

Podkreślono, że bardzo często promocja regionu jest skierowana do społeczeństwa lokalnego, a nie turysty – ludności przyjezdnej. Wynika to z konfliktu interesu – jeżeli marka jest lokalna, to szuka ludzi, którzy są na miejscu, którzy kupią produkt i tym samym dadzą marce możliwość rozwoju.

*"Skoro jestem ich odbiorcą, to coś jest nie tak, bo ona (promocja) powinna być na zewnątrz. Mam wrażenie, że często są skierowane (komunikaty) o Dolnym Śląsku do mieszkańców Dolnego Śląska." [WD\_K3]. "To jest właśnie konflikt interesów. Jeżeli firma musi się sama utrzymywać, to musi szukać ludzi na miejscu, którzy kupią dany produkt. A nam zależy na turystyce z zagranicy i z innych regionów Polski." [WD\_M1].*

Podkreślono także dwa szczególnie wrażliwe obszary, mające ogromny wpływ na jakość i sposób funkcjonowania rynku turystycznego na poziomie regionalnym i sub-regionalnym – tj. politykę i zarządzanie.

Uczestnicy wskazywali wielokrotnie na problem upolitycznienia funkcjonowania rynku turystycznego zarówno na poziomie regionalnym, sub-regionalnym i lokalnym, przekładania się konfliktów, sympatii i antypatii politycznych na efektywność współpracy, a raczej jej brak, w sektorze turystycznym. Rekomendacją, aby poprawić problem zbyt dużego upolitycznienia sektora turystyki byłoby zredukowanie wpływu sterowania odgórnego (centralnego) oraz prowadzenie lokalnej marki regionalnej lub/i sub-regionalnej przez interesariuszy bez względu na swoje przekonania polityczne.

Podkreślano również problem zarządzania: aby lokalna marka turystyczna działała poprawnie, wszyscy interesariusze powinni pracować na jedną markę, ponieważ region jest za mały, aby tych marek było więcej. Według uczestników należy stworzyć zespół, który będzie działał w jednym wspólnym celu. Ważne jest, aby znaleźć jeden wspólny, łączący wszystkich cel, na którego osiągnięcie pracować będzie cały region, mimo indywidualnych

i niekiedy zróżnicowanych interesów. Należy zwrócić uwagę na korzyści płynące z działań na rzecz dobra wspólnego. Tworząc swoją markę powinno dążyć do osiągnięcia wspólnego celu.

*"W momencie (...), kiedy ja widzę, że wójttem jest prezes stowarzyszenia czy członkiem zarządu jest prezes stowarzyszenia czy członkiem rady jest prezes stowarzyszenia, to samo z siebie zaczyna wchodzić w takie właśnie - to on dla swoich będzie robił" [WD\_K6].*

*"Ważne jest stworzenie dobrego zespołu, który będzie miał jeden wspólny cel. (...) Nie ma marki, dlatego, że nie ma odpowiednich ludzi, bo nie ma zespołu, który będzie działał. Jest grupa przedsiębiorców, którzy teoretycznie działają w jednym celu, ale jednak każdy ma na swój interes"[WD\_K4]. "Cały wic polega na tym, żeby walczyć o to, co jest dobrem wspólnym, z naszych indywidualnych celów znaleźć to, co nas łączy i pracować na rzecz tego celu, bo wtedy wychodzi synergia"[WD\_K5].*

Kilkukrotnie zwrócono uwagę na działalność DOT-u, który wspiera głównie tych interesariuszy, którzy są jego członkami. Członkostwo jest szansą na promocję w regionie i w ramach regionalnej oferty turystycznej, ale wiąże się z wpłacaniem składek, na które nie wszystkich stać. W związku z tym podmioty niebędące członkami są przez DOT pomijane w prowadzeniu działań tej organizacji.

*"DOT rzeczywiście finansuje głównie tych, którzy są jego członkami, dlatego stanie się członkiem DOT-u, zwiększa szanse regionu na promocję. (...) ja rozmawiałam z prezesem, on mówi "Ja nie mogę, bo oni płacą składkę, więc ja jestem zobowiązany wobec nich w jakimś stopniu do promowania" (...) więc oczywiście, rozwiązaniem jest po prostu bycie członkiem DOTu, zapłacenie składki"[WD\_K3].*

Uczestnicy szkolenia jednogłośnie stwierdzili, że aby rozwiązać problemy w branży należy odejść od skupiania się na tym, co jest złe i jak bardzo jest złe, a skupić się na tym, co można zrobić, aby problem rozwiązać – „co możemy zrobić dla tej marki, aby było lepiej, aby można było na tym skorzystać”.

Rozwijając wątek czynnika ludzkiego, został zaakcentowany brak odpowiedniej edukacji. Podkreślono również duży brak zrozumienia, czym jest wspólne dobro. Zwrócono uwagę, że należy edukować wszystkie podmioty, nie tylko menagerów, pracowników, ale

także samorządy, władarzy czy NGO, aby potrafiły wspólnie działać ze sobą i unikać konfliktów.

Z czynnikiem ludzkim został również powiązany problem *mentalności regionu*. Podkreślano w dyskusjach wielokrotnie brak kultury współpracy na rzecz dobra wspólnego. Atomizacja branży turystycznej powoduje duże trudności w jej integracji. Zostało to uznane za jedną z przyczyn braku odpowiedniej współpracy pomiędzy podmiotami rynku turystycznego na poziomie regionalnym i braku możliwości zbudowania wspólnej, silnej marki turystycznej na poziomie sub-regionalnym i lokalnym. Zwrócono uwagę na marginalizację turystyki na szczeblu centralnym, krajowym – brak traktowania turystyki jako ważnego elementu gospodarki, a traktowanie jej jako sektora, który i tak sobie poradzi i nie jest szczególnie istotnym elementem gospodarki krajowej.

Kolejną przyczyną problemu, określoną w diagramie, była infrastruktura. Problematyczną kwestią okazała się komunikacja publiczna – brak pociągów, odpowiedniej ilości parkingów, problematyczny dojazd do wielu zakątków regionu i jego atrakcji turystycznych. Przyczyną okazała się być makroekonomia, struktury, różni właściciele elementów infrastruktury i brak wiedzy o potrzebach turystyki.

"Często nie ma też wiary w potrzeby turystyki. (...) przeciętny burmistrz nie wie, ile pieniędzy zostawia jeden turysta"[WD\_M1].

### Analiza SWOT

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
Promocja marki	0,1	4	0,4	Edukacja – brak lub nieefektywna	0,15	1	0,15
Rosnąca współpraca między NGO	0,1	3	0,3	Konflikt interesów	0,5	5	<b>2,5</b>
Wspólna misja	0,3	5	<b>1,5</b>	Budżet	0,15	4	0,6
Ciekawa oferta	0,25	2	0,5	Infrastruktura	0,05	2	0,1
Lokalizacja	0,25	1	0,25	Polityka wewnętrzna	0,05	3	0,15
				Słaba promocja	0,05	3	0,15
				Konkurencja wewnętrzny	0,05	2	0,1
SZANSE				ZAGROŻENIA			
Rozpoznawalność marki	0,5	5	<b>2,5</b>	Polityka samorządowa	0,5	4	<b>2</b>

Wolumen	0,1	2	0,2	Polityka centralna – zarządzanie	0,1	3	0,3
Unikalność oferty	0,3	4	1,2	Brak wewnętrznej integracji	0,3	5	1,5
Zabezpieczenie przed wpływem politycznym	0,1	2	0,2	Konkurencja	0,1	1	0,1

### Komentarz :

Grupa uczestnicząca w warsztatach była bardzo zaangażowana i aktywna przez cały czas ich trwania. W ciągu warsztatów panowała otwarta atmosfera. W warsztatach wzięli udział przedstawiciele różnych interesariuszy rynku turystyki na poziomie subregionalnym i lokalnym, reprezentujący zarówno sektor publiczny jak i prywatny. Wszyscy uczestnicy mogli swobodnie wyrażać swoje poglądy. Dodawało to wartości podczas dyskusji i pozwalało na precyzyjną diagnozę sytuacji. Uczestnicy poprzez zaangażowanie w dyskusję starali się jak najlepiej zdefiniować wyzwania. Dyskusja rozwijająca się podczas warsztatów pokazała także, gdzie przebiegają linie konfliktów oraz pozwoliła zidentyfikować wyzwania branży turystycznej na poziomie regionu, oraz, co było bardzo ciekawe, na poziomie lokalnym, a także skonfrontować je w gronie różnych interesariuszy; pokazała, że przed sektorem turystycznym w skali regionalnej, sub-regionalnej i lokalnej stoją bardzo podstawowe wyzwania, często inne niż te, które były pierwotnym obszarem badawczym projektu.

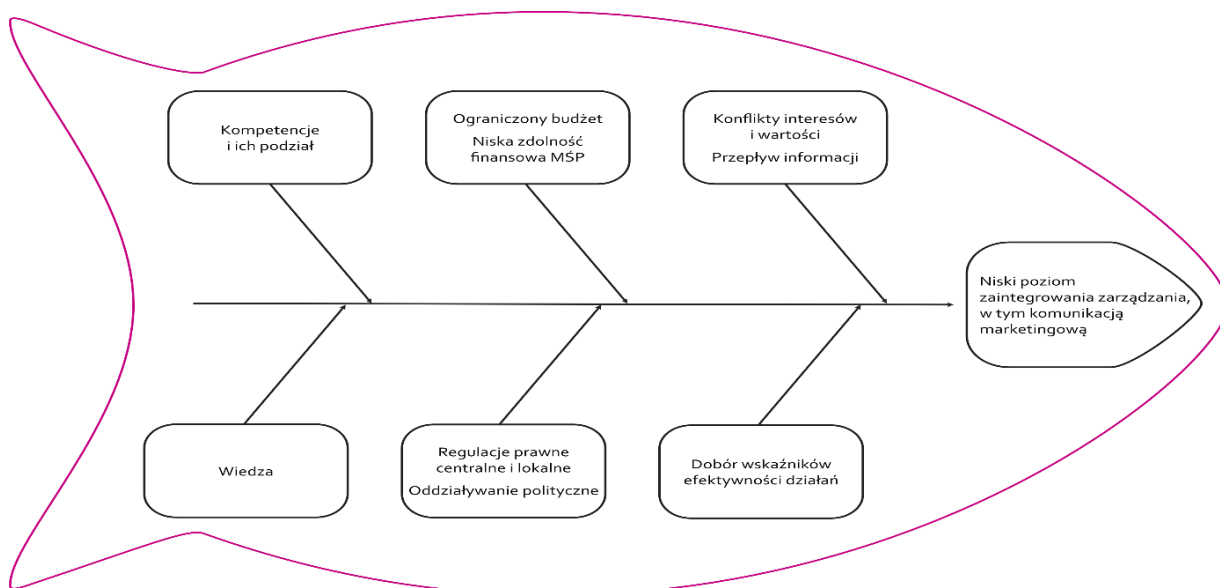
Największym wyzwaniem dla interesariuszy rynku na poziomie regionalnym i lokalnym nie jest sprawa zarządzania rynkiem i podział POT-ROT-LOT oraz sprawa współpracy różnych interesariuszy z DMO, ale przede wszystkim problemy we współpracy, komunikacji, zaangażowana na rzecz dobra wspólnego. Ten problem pojawiał się wielokrotnie podczas dyskusji. Organizacje turystyczne stoją przede wszystkim wobec dużego mentalnego wyzwania jakim jest budowanie kultury współpracy, kooperacji zamiast działań utrudniających współpracę lub nawet wymierzonych przeciwko innym podmiotom, organizacjom. Jak podnoszono często podczas warsztatów to właśnie brak umiejętności współpracy między interesariuszami jest największym problemem – nie leży tylko na linii sektor publiczny – sektor prywatny, ale jest problemem kulturowym, związanym raczej z nastawieniem na własne interesy i brak kultury rozumienia wagi interesu wspólnego.

Dużą wartością z udziału w warsztatach, podkreśloną przez uczestników, było zainicjowanie dyskusji między różnymi interesariuszami na temat podstawowych wyzwań branży turystycznej na poziomie regionalnym i lokalnym. Dla wielu z uczestników warsztatów było

to jedno z pierwszych zderzeń ich punktów widzenia, które stało się punktem wyjścia do dalszej dyskusji i pracy na rzecz podniesienia poziomu współpracy w branży turystycznej na poziomie regionalnym, a zwłaszcza lokalnym.

## 5.o. REKOMENDACJI DLA PROCESU INTEGRACJI INTERESARIUSZY LOKALNEJ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ

Uzyskane w wyniku warsztatów informację pozwalają na identyfikację podstawowych problemów i ich przyczyn, bazujących na diagramie Ishikawy.



Zebrane poglądy i dane stanowią podstawę rekomendacji działań w czterech, nazwanych kategoriach:

### WYPRACOWANE ZADANIA

ZADANIA DO ELIMINACJI	ZADANIA DO REDUKCJI
Roszczeniowość interesariuszy poprzez niezrozumienia zadań DMO	Konflikty wewnętrzne
Wpływ polityki na funkcjonowanie DMO	
Rywalizacja na rzecz kooperacji	
ZADANIA DO WPROWADZENIA	ZADANIA DO WZMOCNIENIA
Badania potrzeb uczestników rynku turystycznego	Polityka informacyjna i komunikacja między interesariuszami rynku
Strategia sektorowa	Finansowanie DMO

Edukacja mieszkańców	Promocja
Regulacja prawne wspierające sektor turystyczny	Korekta programów kształcenia formalnego

Trudno jest przesądzać, w jakim kierunku ewoluować będzie faktyczna konstrukcja modelu POT-ROT-LOT oraz integracji przedsiębiorców.