

Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel

Partnerstwo w tworzeniu turystycznego produktu terytorialnego na przykładzie Sudetów

Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, 293-304

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej Rapacz, Piotr Gryszel¹

PARTNERSTWO W TWORZENIU TURYSTYCZNEGO PRODUKTU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE SUDETÓW

Streszczenie

Skuteczna sprzedaż regionalnego produktu turystycznego wymaga stworzenia odpowiedniej platformy współpracy między podmiotami bezpośredniej i pośredniej gospodarki turystycznej, jak również między branżą turystyczną a przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego. Działalność na zasadzie partnerstwa przy tworzeniu oferty turystycznej umożliwia zrównoważony i efektywny rozwój turystyki w regionie. Współpraca przy tworzeniu produktu terytorialnego może mieć charakter mniej lub bardziej formalny, ale bez niej tworzenie regionalnego produktu turystycznego nie jest możliwe. W artykule ukazano strukturę terytorialnego produktu turystycznego oraz cechy różniące go od oferty przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano także możliwe formy partnerstwa przy tworzeniu tego typu produktu, wzbogacając te rozważania o przykłady już funkcjonujących regionalnych produktów turystycznych na obszarze Sudetów.

Wstęp

Rosnąca konkurencja na rynku turystycznym oraz nieustająca walka o klienta pomiędzy poszczególnymi regionami turystycznymi powodują nieustanne poszukiwanie metod i sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Wielu przedsiębiorców dochodzi także do wniosku, iż samo konkurowanie cenowe oraz stosowanie najnowszych metod promocji nie jest wystarczające. Współczesny turysta jest coraz bardziej wyedukowany i wymagający. Płacąc za nabywane usługi, spodziewa się, iż zaspokoją one jego potrzeby i oczekiwania. W celu zaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez uczestników ruchu turystycznego konieczne jest tworzenie w regionach turystycznych odpowiednich produktów, które te oczekiwania spełnią.

Obserwując tendencje i trendy występujące w popycie turystycznym na rynkach zagranicznych, zauważa się m.in.:

- spadek zainteresowania turystyką nastawioną na wypoczynek bierny na korzyść wypoczynku czynnego i turystyki poznawczej,

¹ Andrzej Rapacz – prof. zw. dr hab., Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Piotr Gryszel – dr, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

- wzrost świadomości znaczenia corocznego wypoczynku dla normalnego funkcjonowania organizmu, wydłużanie globalnej puli czasu wypoczynku, często wielokrotne wyjazdy w ciągu roku na krótsze pobyty,
- wzrost zainteresowania wyjazdami do miast historycznych,
- wzrost znaczenia ekoturystyki,
- rozwój turystyki biznesowej i wyjazdów służbowych powodowane globalizacją działalności gospodarczej,
- wzrost liczby wyjazdów indywidualnych i coraz mniejsze zainteresowanie grupowymi wyjazdami zorganizowanymi – odwrót od turystyki masowej ku turystyce indywidualnej i imprezom niestandardowym,
- równoczesne występowanie „globalności” i „lokalności” wyrażające się rozwojem dalekich wyjazdów zagranicznych przy jednoczesnym rosnącym popycie na turystykę alternatywną i podróże krajowe.

Wskazują one na potrzebę zwrócenia szczególnej uwagi na stworzenie produktu turystycznego o kompleksowym, pakietowym charakterze, odpowiadającego oczekiwaniom potencjalnych klientów. Stworzenie takiego produktu turystycznego jest jednym z najważniejszych warunków osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym.

Kompleksowy charakter produktu turystycznego powoduje, że pojedyncze podmioty gospodarcze nie mogą ich samodzielnie stworzyć i promować. Konieczna jest wielopoziomowa współpraca podmiotów gospodarczych, jednostek samorządu terytorialnego, administracji rządowej i innych grup związanych z turystyką przy tworzeniu produktu turystycznego regionu². Celem artykułu jest wskazanie możliwości i barier w kształtowaniu takiego produktu turystycznego w regionie. Rozważania te wzbogacono o przykłady produktów turystycznych stworzonych w Sudetach.

Produkt turystyczny regionu

Marketingowe podejście do produktu uznaje, że wszystko co stanowi przedmiot wymiany rynkowej, można uznać za produkt. Ogólnie Ph. Kotler³ definiuje produkt jako cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę. Zatem produktem może być dobro fizyczne, usługa, osoba, miejsce, organizacja, a nawet idea. Ujmując tak szeroko pojęcie produktu, można również szeroko zdefiniować produkt turystyczny. Produktem turystycznym będzie zatem wszystko to, co jest tworzone i kupowane w związku z zaspokojeniem potrzeb związanych z uczestnictwem w ruchu turystycznym, czyli wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania. Pojęcie produktu turystycznego może obejmować zarówno pojedynczą usługę (np. nocleg w hotelu), jak i pakiet usług (np. wycieczkę, której cena obejmuje kilka usług) lub rzecz materialną

² A. Rapacz, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce na szczeblach lokalnym i regionalnym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 839, Wrocław 1999, s. 9-22.

³ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 400.

(np. pamiątkową figurkę z podróży, plecak). Produktem turystycznym może być także miejsce, czyli atrakcyjna miejscowość turystyczna, szlak turystyczny, region, a nawet cały kraj.

W literaturze przedmiotu często wskazuje się na dwojaki zakres pojęciowy produktu turystycznego. Można go bowiem rozpatrywać w kategorii produktu określonego przedsiębiorstwa turystycznego lub w kategorii określonego obszaru⁴. Produkty turystyczne przedsiębiorstw to usługi lub wyroby materialne oferowane przez te przedsiębiorstwa pojedynczo lub w formie pakietów (np. pobyt weekendowy w hotelu obejmujący nocleg, wyżywienie, możliwość korzystania z urządzeń rekreacyjnych).

Produktem turystycznym regionu będzie natomiast kompleks materialnych i niematerialnych właściwości, włączając w to jakość, standard, klasę, prestiż, cenę, znak firmowy, markę handlową, ogólny wizerunek regionu itp., które nabywca może zaakceptować, jeśli są zgodne z jego potrzebami, a poprzez ich zakup odczuwa osobistą satysfakcję⁵. Tak więc na produkt turystyczny regionu będą składać się nie tylko konkretne usługi turystyczne czy wytwory pracy ludzkiej, ale także samoistne, symboliczne i estetyczne właściwości, takie jak: piękno krajobrazu, czystość wody i powietrza, gościnność miejscowej ludności czy folklor⁶.

Można zgodzić się z S. Medlikiem i V.T.C. Middletonem, że dla odwiedzającego region produkt turystyczny jest kompleksem usług i doświadczeń, które nabył i doznał od momentu opuszczenia swego miejsca zamieszkania do momentu powrotu do niego. Koncepcji kompleksowego produktu turystycznego, którą przedstawili S. Medlik i V.T.C. Middleton po raz pierwszy w roku 1973, a następnie przejęli ją S. Wahab i G.A. Schmoll, używa się obecnie powszechnie. Zdaniem wspomnianych autorów kompleksowy produkt turystyczny regionu składa się z następujących komponentów:

- a) pierwotnej (podstawowej) oferty destynacji⁷, która wywiera wpływ na motywację i determinuje wybór miejsca odwiedzin (podróży),
- b) uzupełniającej (dodatkowej) oferty destynacji, która tworzy warunki pobytu i umożliwia korzystanie z oferty pierwotnej regionu,
- c) dostępności destynacji, którą należy rozumieć jako nakłady, szybkość i komfort osiągnięcia przez odwiedzającego destynacji,
- d) image destynacji, mający silny wpływ na wybór regionu turystycznego przez odwiedzającego, jak również wizerunek organizacji usług wewnątrz regionu,
- e) odpowiedniej ceny, która jest dla odwiedzającego sumą nakładów poniesionych na dojazd, nocleg, wyżywienie i inne usługi, a jest uzależniona

⁴ Por. m.in. J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 97, J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005, s. 72 i nast.

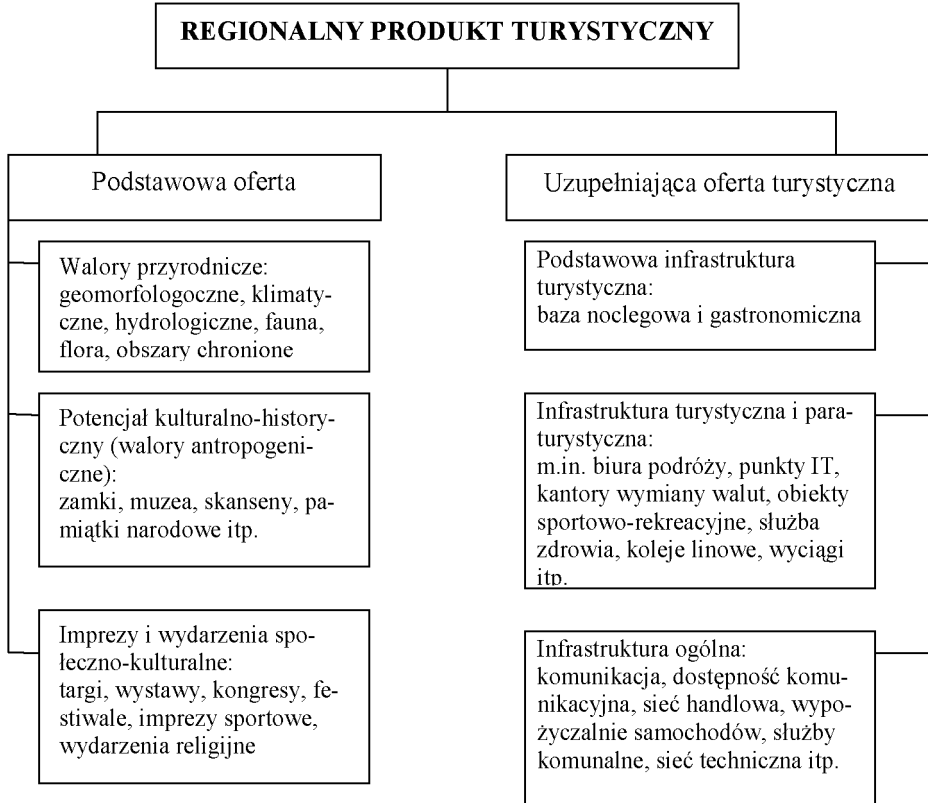
⁵ M. Jedlińska, U. Szubert-Zarzczyński, *Gospodarka turystyczna*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1992, s. 31.

⁶ *Ibidem*, s. 10.

⁷ Pojęcie destynacji będzie używane zamiennie z pojęciem regionu turystycznego, miejsca docelowego podróży turystycznych.

od sezonu, rodzaju zakupionych usług, kursu walut, odległości od destynacji, sposobu podróży, regionu⁸.

Produkt turystyczny regionu może zatem składać się z różnorodnych elementów (rys. 1), które odpowiednio ze sobą powiązane tworzą pakiet dóbr materialnych i usług, spełniających oczekiwania i zaspokajających potrzeby turysty, za które ten skłonny jest zapłacić żądaną cenę.



Rys. 1. Regionalny produkt turystyczny.

Źródło: A. Kiráľová, *Marketing destinace cestovného ruchu*, Ekopress, Praha 2003, s. 88.

Warto jednak za E. Dziedzic zwrócić uwagę na powiązania między produktem turystycznym przedsiębiorstwa i produktem turystycznym obszaru oraz wskazać nadrzędność produktu obszaru⁹. Związane jest to z sekwencją zachowań rynkowych nabywców usług turystycznych. Turysta bowiem najpierw podejmuje decyzję o tym, gdzie chce spędzić swój wolny czas, co chce przeżyć w trakcie podróży, a dopiero później komponuje pakiet usług, które zaspokoją jego potrzeby. Tak więc pierwotna

⁸ A. Kiráľová, *Marketing destinace cestovného ruchu*, Ekopress, Praha 2003, s. 87.

⁹ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania, nr 442, SGH, Warszawa 1998, s. 19.

decyzja dotyczy wyboru regionu turystycznego, a decyzje o wyborze miejsca noclegu i dodatkowych atrakcji mają charakter wtórny.

Wskazując na różnice między produktem turystycznym przedsiębiorstwa a produktem turystycznym regionu można także wskazać różnice w stosowanym marketingu. W przypadku przedsiębiorstw będzie miał zastosowanie marketing turystyczny, w przypadku regionów marketing terytorialny. A. Szromnik¹⁰ pisząc o produkcie terytorialnym miast i regionów, odwołuje się do pojęcia megaprojektu wprowadzonego do polskiej literatury marketingowej przez T. Markowskiego, dla oznaczenia całościowej oferty miasta złożonej z podzbioru produktów miejskich. Produkt terytorialny jest więc zbiorem użyteczności oferowanych w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym lub nieodpłatnym zainteresowanym grupom klientów. Takim kompleksowym produktem jest bez wątpienia produkt obszaru recepcji turystycznej, w którym część użyteczności ma charakter odpłatny (np. nocleg w hotelu), pewne użyteczności są odpłatne tylko częściowo (np. wstęp na najbardziej atrakcyjne szlaki parku narodowego), a znacząca część użyteczności oferowana jest nieodpłatnie (np. widoki, atmosfera miejsca).

Partnerstwo przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego

W turystyce mamy do czynienia z konkretną przestrzenią geograficzną, w ramach której rozwija się funkcja turystyczna lub istnieją inne przejawy turystyki. Przestrzeń ta posiada określone walory turystyczne, które stanowią podstawę rozwoju infrastruktury turystycznej umożliwiającej ich wykorzystanie. Z walorami oraz istniejącą infrastrukturą turystyczną (a także paraturystyczną) wiąże się funkcjonowanie w miejscowości lub regionie wielu podmiotów, które zalicza się do tzw. bezpośredniej i pośredniej gospodarki turystycznej. Wspomniana natomiast wcześniej specyfika produktu turystycznego, szczególnie produktu oferowanego przez obszar (miejscowość, region), wymaga nie tylko istnienia specjalizujących się w świadczeniu różnych usług przedsiębiorstw, lecz także ich współdziałania. Odpowiednie połączenie wybranych elementów w jeden produkt przez jedno przedsiębiorstwo turystyczne nie zawsze jest możliwe, gdyż nie jest ono właścicielem, często ze względów ekonomicznych, wszystkich pożądaných elementów składowych produktu. Wprowadzane są także pewne ograniczenia administracyjne, jak np. ograniczanie liczby turystów w niektórych parkach narodowych. Często też poszczególni przedsiębiorcy – właściciele pojedynczych elementów produktu traktują się wzajemnie jak konkurenci, co nie pozwala na tworzenie kompleksowej oferty turystycznej. Dlatego też, aby przygotować profesjonalną ofertę regionalną, która spełni oczekiwania konsumenta i pozwoli na

¹⁰ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 115-116.

osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, niezbędna jest współpraca wielu podmiotów i instytucji. Może mieć ona charakter:

- a) kooperacji wertykalnej, czyli współpracy podmiotów z różnych sektorów w celu tworzenia łańcucha usług, np. wspólnego tworzenia pakietów turystycznych,
- b) kooperacji horyzontalnej, czyli wykorzystania ekonomii skali – współpracy podmiotów tego samego rodzaju, np. wspólna kuchnia lub pralnia dla kilku hoteli,
- c) koncentracji przestrzennej (efekt aglomeracji), czyli użycia heterogenicznego efektu aglomeracji – koncentracji różnych atrakcji i usług w destynacji,
- d) kooperacji lateralnej (bocznej), czyli wymiany doświadczeń z innymi branżami, np. partnerstwo w dziedzinie technologii – firma Quelle współpracowała z Neckermannem w dziedzinie sprzedaży wysyłkowej ofert turystycznych.

Mówiąc o formalno-organizacyjnych formach współpracy przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego, można wskazać kilka możliwości kooperacji, które znalazły praktyczne zastosowanie na rynku turystycznym. W układzie hierarchicznym są to:

1. Umowy kooperacyjne – podpisywane przez kilku przedsiębiorców w celu stworzenia pakietu turystycznego (np. lokalne biuro podróży podpisuje umowę z obiektem hotelarskim, przedsiębiorstwem transportowym i zakładem uzdrowiskowym w celu stworzenia dwutygodniowego pakietu kuracyjnego sprzedawanego przez agentów w całym kraju). W tym przypadku wszystkie podmioty zachowują samodzielność, a tworzenie odmian produktu lub nowych pakietów wymaga zawarcia kolejnych umów.
2. Grupy marketingowe – tworzone przez małe przedsiębiorstwa najczęściej w celu walki z przedsiębiorstwami sieciowymi, mające na celu ograniczenie kosztów transakcyjnych oraz zdobycie odpowiedniej pozycji rynkowej, nowych segmentów rynku. Przedsiębiorstwa działające w ramach grupy marketingowej mogą sprzedawać ofertę pod własną marką lub pod marką grupy. Przykładem turystycznej grupy marketingowej może być Polish Prestige Hotels and Resorts – grupa małych obiektów hotelarskich, która stworzyła wspólny system rezerwacji, program lojalnościowy oraz system zaopatrzenia. Każdy z obiektów może także działać pod własną marką i sprzedawać własną ofertę. Innym przykładem może być lokalna grupa obiektów hotelarskich działających w Szklarskiej Porębie pod nazwą Kwaterna dla Rowera, dostosowana do obsługi turystów uprawiających kolarstwo górskie.
3. Współpraca sieciowa – odmiana grupy marketingowej nastawiona nie tylko na promocję oferty, ale także na jej tworzenie. Jest ona formą powiązań kooperacyjnych między podmiotami zmierzającymi do osiągnięcia korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej. Sieć można też traktować jako zbiór połączonych relacji

wymiany między podmiotami związanymi z określoną działalnością lub zbiór wyselekcjonowanych związków kooperacyjnych i konkurencyjnych z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstwa¹¹. Najczęściej tworzy się jednak sieci sprzedające jednorodne rodzajowo usługi, np. noclegowe lub gastronomiczne, których głównym celem jest ograniczenie kosztów transakcyjnych. Mają one charakter ogólnokrajowy, a nie regionalny. Trudno natomiast znaleźć dobre przykłady współpracy regionalnej w celu stworzenia regionalnego produktu turystycznego. Działania w celu zachęcenia przedsiębiorców do podjęcia współpracy sieciowej przy tworzeniu regionalnych produktów turystycznych podjęto w ramach realizowanego w latach 2006-2008 projektu „Turystyka wspólna sprawa”. Nie można jednak powiedzieć, że projekt ten odniósł spektakularny sukces.

4. Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT) – tworzone w formie stowarzyszeń na mocy ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej¹² obejmują swym zasięgiem obszar jednej lub kilku miejscowości, gminy, powiatu lub regionu turystycznego. Członkami LOT są zazwyczaj podmioty gospodarcze działające na rynku turystycznym, władze samorządowe, związki izby i stowarzyszenia turystyczne, np. PTTK oraz inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w regionie. LOT jako stowarzyszenie zakłada równość swych członków, a głównym celem stowarzyszenia jest tworzenie warunków do rozwoju lokalnego produktu turystycznego oraz jego promocja. Z założenia LOT nie jest nastawiona na działalność komercyjną, a głównym źródłem jej dochodów są składki członkowskie i dotacje zewnętrzne.
5. Destination Management Company (DMC) – przedsiębiorstwo tworzące i sprzedające lokalny produkt turystyczny działające najczęściej w formie spółki prawa handlowego. DMC należy traktować jako przedsiębiorstwo zarządzania destynacją – touroperatora lokalnego. W odróżnieniu od Lokalnej Organizacji Turystycznej, Destination Management Company nie opiera swej działalności na pozyskiwaniu członków, ale działa w oparciu o umowy komercyjne z poszczególnymi podmiotami, których ofertę sprzedaje. Udziałowcy lub akcjonariusze DMC mogą także liczyć na dywidendę za zaangażowane środki finansowe. Przewagą DMC nad LOT jest także mniejsza podatność na naciski polityczno-administracyjne.
6. Klaster turystyczny – znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa podmiotów gospodarczych i powiązanych z nimi organizacji wspierających, zajmujących się określoną dziedziną. Inaczej mówiąc jest to grupa niezależnych podmiotów gospodarczych, które ze sobą współpracują i konkurują. Są one

¹¹ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 21.

¹² Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz.U. z 1999 r., nr 62, poz. 689 z późn. zm.).

skoncentrowane w określonej przestrzeni, w jednym lub kilku regionach, chociaż mogą oddziaływać znacznie szerzej (globalnie), specjalizują się w pewnej dziedzinie i są powiązane wspólnymi technologiami oraz wiedzą. Można zatem powiedzieć, iż współpraca w formie klastra ma charakter koopetycji, którą należy rozumieć szerzej niż kooperację. Oznacza ona jednoczesną konkurencję i kooperację między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji. Klasyczna konkurencja powodowała bowiem konieczność wyeliminowania rywala z gry lub ograniczenia mu dostępu do rynku. Z kolei koopetycja powoduje, że konkurencja może być traktowana jako gra przynosząca większe zyski wszystkim jej uczestnikom. Współpraca występująca w koopetycji jest traktowana jako jedno z „działań konkurencyjnych”. W odróżnieniu od klasycznej kooperacji w wyniku koopetycji dochodzi do wspólnego tworzenia pewnej wartości. Przy podziale tej wartości dochodzi do konkurencji w warunkach częściowej zbieżności celów i nie można *ex ante* określić, w jakim stopniu partnerzy będą czerpać zyski z racji współpracy¹³. Można stwierdzić, że jest to w tej chwili najwyższa forma partnerstwa na rynku turystycznym.

Regionalne produkty turystyczne w Sudetach

Sudety to region o bardzo bogatych i różnorodnych walorach turystycznych. Należy on także do jednych z najlepiej zagospodarowanych pod względem turystycznym obszarów w Polsce. Taka różnorodność powoduje, że w regionie można tworzyć wiele różnorodnych produktów turystycznych. Różnorodność jednak może również powodować wiele kłopotów związanych z identyfikacją tych produktów. Wielość podmiotów rynkowych oraz znacząca konkurencja rynkowa zmuszają przedsiębiorców do podejmowania współpracy w celu stworzenia produktów umożliwiających z jednej strony zaspokojenie oczekiwań turystów, a z drugiej uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przykładem tego typu produktu turystycznego może być Dolina Pałaców i Ogrodów. Można go zaliczyć do grupy produktów terytorialnych, gdyż opiera się na walorach kulturowych Kotliny Jeleniogórskiej. Obszar Kotliny Jeleniogórskiej od wielu lat pozostaje w cieniu znaczącego regionu, jakim są Karkonosze. Właściwie setki tysięcy turystów podążających do karkonoskich kurortów, jakimi są Karpacz i Szklarska Poręba, mijają Kotlinę Jeleniogórską, nie mając do końca świadomości o jej atrakcyjności turystycznej. Obszar ten należy bowiem do najbogatszych w zabytkowe założenia parkowo-palacowe w Polsce. Położony w obszarze Kotliny Jeleniogórskiej kompleks założeń parkowych i palacowych to 24 obiekty. Liczbę tę powiększa około 36 dworów i willi oraz 5 pozostałości jeszcze gotyckich zamków. Obecnie liczbę

¹³ Szerzej na temat koopetycji: B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*, „*Ekonomista*” 2009, nr 1, s. 67-89.

zamków i pałaców przypadającą w Kotlinie Jeleniogórskiej na 1 km² można śmiało porównywać z najpopularniejszym zamkowym regionem Europy – Doliną Loary we Francji. Większość położonych na tym obszarze zespołów pałacowo-parkowych jest użytkowana, część z nich we wzorowy sposób została odnowiona i wykorzystywana jest jako obiekty hotelarskie. W znacznej ich części prowadzone są na bieżąco drobne remonty, a obiekty te pełnią różne funkcje (m.in. siedziby Związku Gmin Karkonoskich w Bukowcu, szkoły w Mysłakowicach). Część z nich niestety pozostaje nieużytkowana (dotyczy to m.in. pałacu w Bobrowie i zamku w Karpnikach). Takie bogactwo walorów i atrakcji turystycznych zachęciło przedsiębiorców do założenia Fundacji Doliny Pałaców i Ogrodów, która za główny cel przyjęła ochronę wartości kulturowych Kotliny Jeleniogórskiej i promocję produktu turystycznego Dolina Pałaców i Ogrodów. Doprowadziło to do objęcia tego obszaru ochroną w postaci parku kulturowego¹⁴.

Najważniejszym efektem działania fundacji na rzecz tworzenia lokalnego produktu turystycznego opartego na walorach parku kulturowego jest opracowanie koncepcji oraz wytyczenie i oznakowanie szlaku turystycznego Dolina Pałaców i Ogrodów. Szlak obejmuje aktualnie 26 obiektów parkowo-pałacowych oraz innych obiektów historycznych, jak np. średniowieczny zamek Chojnik czy książęca wieża mieszkalna w Siedlęcinie. Dwadzieścia obiektów znajduje się na obszarze Kotliny Jeleniogórskiej, pozostałe sześć w jej okolicy. Należy też zaznaczyć, że szlak ciągle rozrasta się, a przyłączeniem do niego zainteresowane są kolejne obiekty. W 2007 roku fundacja pozyskała środki finansowe z programu INTERREG IIIA, które pozwoliły na kompleksowe oznakowanie dojazdu do najważniejszych pałaców Kotliny Jeleniogórskiej znakami typu E-22, tzw. znakami turystycznymi. Oznakowane zostały kierunki dojazdu do pałaców w Łomnicy, Wojanowie, Karpnikach, Staniszowie oraz pałacu Paulinum w Jeleniej Górze. Ponadto zostały wydane foldery z mapką dojazdową do obiektów zabytkowych w Dolinie Pałaców i Ogrodów. W lutym 2009 roku Szlak Doliny Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej uchwałą Sejmiku Województwa Dolnośląskiego otrzymał status szlaku regionalnego, co wiąże się ze wzmożoną jego promocją przez instytucje samorządu wojewódzkiego.

Należy zaznaczyć, że produkt Dolina Pałaców i Ogrodów znajduje się w fazie rozwoju i tylko częściowo został już skomercjalizowany. Każdy z obiektów sprzedaje swoją ofertę indywidualnie, ale jest równocześnie elementem i uczestnikiem liniowego produktu turystycznego, jakim jest szlak turystyczny Doliny Pałaców i Ogrodów. Formę współpracy podmiotów tworzących ten produkt można określić jako grupę marketingową. Mimo krótkiego okresu funkcjonowania na rynku działalność promocyjna fundacji dostrzegana jest przez liczne czasopisma i wydawnictwa krajowe oraz zagraniczne, co zaowocowało opublikowaniem kilkuset artykułów prasowych na

¹⁴ Park kulturowy to nowa forma ochrony krajobrazu kulturowego oraz zachowania wyróżniających się krajobrazowo terenów z zabytkami nieruchomymi charakterystycznymi dla miejscowej tradycji budowlanej i osadniczej ustanowiona na mocy Ustawy z dnia 23 lipca 2003 roku o ochronie zabytków i opiece na zabytkami (Dz. U. z 2003 r., nr 162, poz. 1568 z późn. zm.).

temat szlaku i parku kulturowego. Za swoistego rodzaju sukces można uznać również zamieszczenie pałaców na Google Maps, jednym z najpopularniejszych internetowych programów lokalizacyjnych. Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej otrzymała w 2008 roku nagrodę Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej jako najlepszy regionalny produkt turystyczny, a w 2009 roku otrzymała certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej.

Innym przykładem regionalnego produktu turystycznego może być Kulinaryny Turystyczny Szlak „Kuchnia Polska”. Opracowanie koncepcji Kulinarynego Szlaku Turystycznego zainspirował fakt, że w Kotlinie Jeleniogórskiej i Karkonoszach nie ma kuchni regionalnej, która mogłaby być jego kulinarną wizytówką. Tutejsi mieszkańcy to ludzie, którzy w wyniku powojennych migracji trafili w Sudety, a wraz z nimi pojawiły się kultura i tradycje kulinarne z Kresów, Podlasia, Wielkopolski, Podhala, Śląska i innych regionów geograficzno-kulinarnych. Skupienie wszystkich polskich kulinarnych smaków w połączeniu z walorami turystycznymi regionu jeleniogórskiego może sprawić, że Kulinaryny Szlak Turystyczny stanie się trasą, którą będą licznie podążać polscy i zagraniczni turyści – smakosze. Autorem projektu Kulinaryny Szlak Turystyczny jest Janusz Stańczyk, pomysłodawca wielu przedsięwzięć promujących polską kuchnię i kunszt polskich kucharzy, m.in. Mistrzostw Polski w Grillowaniu oraz Festiwalu Kuchni Polskiej. Promotorami projektu są Starostwo Jeleniogórskie oraz biura promocji karkonoskich i izerskich miast i gmin, a mecenasem Dolnośląski Urząd Marszałkowski. Obecnie partnerami w tworzeniu tego produktu regionalnego są: Starostwo Powiatowe w Jeleniej Górze, Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Szefów Kuchni i Cukierni, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, lokalne organizacje turystyczne i biura promocji miast i gmin z Kotliny Jeleniogórskiej, a co najważniejsze dwanaście obiektów hotelarskich i restauracji oferujących typowe polskie potrawy. Wśród uczestników projektu znalazły się cztero- i trzygwiazdkowe hotele, których restauracje słyną z dobrej kuchni, jak również restauracje, karczmy i gospody, które cieszą się uznaniem turystów i smakoszy.

Realizacja projektu Kulinaryny Szlak Turystyczny polega na prezentowaniu specjalów kuchni regionalnej w wybranych obiektach hotelarsko-gastronomicznych zlokalizowanych na terenie Kotliny Jeleniogórskiej. Każdy obiekt specjalizuje się w jednym rodzaju kuchni regionalnej, a w celu podniesienia jakości produktu zostaną przeprowadzone szkolenia dla pracowników obiektów uczestniczących w projekcie, w tym dla kucharzy, obsługi kelnerskiej, pracowników działów marketingu i promocji. Szkolenia prowadzone będą przez wybitnych znawców polskiej tradycji kulinarnej, autorów książek traktujących o kulturze stołu polskiego, uznanych kucharzy, ekspertów kulinarnych oraz specjalistów z zakresu marketingu turystycznego. Obiekty hotelarsko-gastronomiczne uczestniczące w programie będą współpracować z wydziałami promocji urzędów marszałkowskich z regionów, w których kuchni będą się specjalizować. Dzięki temu staną się one ośrodkami promocyjnym danego regionu. We

współpracy ze szkołami związanymi z turystyką i hotelarstwem zostanie opracowany program przygotowania kadr dla potrzeb Kulinarnego Szlaku Turystycznego „Kuchnia Polska”¹⁵. Przedstawiona forma kooperacji posiada zarówno cechy współpracy sieciowej, jak i współpracy w formie grupy marketingowej. Produkt ten znajduje się w fazie wprowadzenia na rynek i początkowo będzie stanowił uzupełnienie oferty turystycznej Karkonoszy i Kotliny Jeleniogórskiej. Będzie jednym z subproduktów regionalnych. W odróżnieniu od Doliny Pałaców i Ogrodów produkt ten nie opiera się na walorach turystycznych związanych z regionem, ale na elementach polskiej tradycji kulinarnej. Można sądzić, że tego typu produkt mógłby powstać w dowolnym miejscu kraju. W tym wypadku liczy się jednak pomysł i fakt, że jest to pierwszy tego typu szlak kulinarny w Polsce rozwinięty na dużą skalę. Jego pomysłodawcy mają nadzieję, że z czasem stanie się on rozpoznawalnym produktem markowym tego regionu.

Podsumowanie

Złożony charakter regionalnego produktu turystycznego powoduje, że bez partnerstwa przy jego tworzeniu i sprzedaży nie ma on szans powodzenia na rynku. Bez świadomości tego faktu ze strony wszystkich zainteresowanych tworzeniem tego typu produktu (szczególnie usługodawców i władz samorządowych) wiele regionów może utracić w najbliższym czasie swą dotychczasową pozycję rynkową. W polskich warunkach współpraca przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego napotyka na wiele przeszkód natury mentalno-formalnej. W świetle obowiązujących w naszym kraju przepisów prawnych współpraca sektora publicznego z przedsiębiorcami nie zawsze jest możliwa. Idea partnerstwa publiczno-prywatnego nie spotkała się z wielkim entuzjazmem wśród przedsiębiorców i jednostek samorządu terytorialnego. W pewnej mierze wynika to z braku jasnych przepisów wykonawczych do ustawy wprowadzającej tę formę współpracy. Dodatkowo na polskim rynku turystycznym można zaobserwować pewne bariery mentalne dotyczące współpracy i współdziałania ma rzecz dobra wspólnego. Wiele lat konieczności współpracy w formie spółdzielni i nakłaniania do przynależności do różnego rodzaju organizacji sprawiło, że w dobie gospodarki rynkowej trudno jest nakłonić przedsiębiorców do jakiegokolwiek współpracy. Od 2000 roku, kiedy zaczęła obowiązywać ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej, utworzono w Polsce 143 Lokalne Organizacje Turystyczne¹⁶. Jako sprawnie działające i tworzące terytorialne produkty turystyczne w pełnym tego pojęcia rozumieniu można wskazać zaledwie kilkanaście LOT. Działania w celu zachęcenia przedsiębiorców do współpracy sieciowej przy tworzeniu regionalnych produktów turystycznych podjęto również w ramach realizowanego w latach 2006-2008 projektu „Turystyka wspólna sprawa”. W trakcie realizacji projektu w każdym województwie powołano od kilku do kilkunastu grup partnerskich, których celem było tworzenie produktu turystycznego

¹⁵ *Kulinarny Szlak Turystyczny*, <http://www.dobrysmak.pl/strony/KST/KST.htm>.

¹⁶ *Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2009, s. 4.

obszaru na podstawie współpracy sieciowej. W powołanych grupach produkty turystyczne udało się stworzyć tylko nielicznym. Proces komercjalizacji i wprowadzenia oferty na rynek ukończyły tylko nieliczne grupy partnerskie. Najwyższą formą współpracy przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego, jaką jest klaster turystyczny, udało się powołać tylko w jednym przypadku. Jest to klaster Beskidzka Piątka funkcjonujący w Beskidzie Śląskim.

Nie ulega wątpliwości, iż współpraca na rzecz tworzenia regionalnych produktów turystycznych w Polsce jest warunkiem dalszego rozwoju miejscowości i obszarów recepcji turystycznej. Największe powodzenie ma ona jednak w tych grupach, których inicjatorami powstania są sami przedsiębiorcy dostrzegający korzyści ekonomiczne. Większość działań, których inicjatorami były instytucje publiczne, kończyło się niepowodzeniem lub jest sztucznie utrzymywana, czego przykładem może być liczba blisko 150 Lokalnych Organizacji Turystycznych najczęściej zakładanych przez władze samorządowe.

PARTNERSHIP IN CREATING TERRITORIAL TOURIST PRODUCT BASED ON THE EXAMPLE OF THE SUDETY MOUNTAINS

Summary

In order to sell regional tourist product effectively it is necessary to create proper cooperation platform between the entities of direct and indirect tourist economy, and also between tourist sector and the representatives of local authority units. Such activity based on partnership in creating tourist offer facilitates sustainable and effective development of tourism in a region. Cooperation in creating territorial product may be of more or less formal nature, but without such cooperation it is not possible to establish a regional tourist product. The paper presents the structure of a territorial tourist product and its properties which differentiate it from an offer of an enterprise. There are also characterized possible forms of partnership while creating this type of product, as well as described examples of already functioning regional tourist products in the area of the Sudety Mountains.