

Armin Mikos von Rohrscheidt

Koordinacja turystycznych szlaków tematycznych – analiza wybranych systemów polskich i europejskich

Turystyka Kulturowa nr 1, 35-61

2012

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.

Armin Mikos von Rohrscheidt

Koordinacja turystycznych szlaków tematycznych – analiza wybranych systemów polskich i europejskich¹

Słowa kluczowe: szlak tematyczny, szlak kulturowy, produkt turystyczny, koordynacja szlaków, zarządzanie szlakiem turystycznym, turystyka kulturowa

Streszczenie: Po wyjaśnieniu znaczenia koordynacji i roli koordynatora szlaku tematycznego oraz ustaleniu pożądanego zakresu działań zarządczych, na przykładzie zbadanych szlaków z terenu Polski i europejskiej zagranicy zaprezentowano najczęściej spotykane typy koordynatorów i najpowszechniejsze modele zarządzania szlakami w turystyce kulturowej, wskazano ich mocne i słabe strony oraz sformułowano wnioski odnoszące się do tego zakresu funkcjonowania polskich szlaków tematycznych.

1. Wprowadzenie w problematykę koordynacji szlaków tematycznych. Prezentacja podstawowych opracowań i postulatów

O znaczeniu szlaków tematycznych² – stanowiących jednocześnie jeden z głównych typów destynacji w turystyce kulturowej i jeden z częściej spotykanych rodzajów jej ofert, napisano już wiele w ostatnich latach, w czym miał swój udział także autor niniejszego artykułu [Mikos v. Rohrscheidt 2008a, s.291-311; 2008b; 2009; 2010; 2011a, 2011b]. Nie chcąc powtarzać zawartych w tych i innych publikacjach refleksji i wniosków w odniesieniu do tej kwestii, warto tylko przypomnieć, że jednym z nich było utworzenie w każdym polskim województwie przynajmniej jednego regionalnego szlaku tematycznego o statusie szlaku materialnego, to jest rozwiniętego produktu turystycznego [Mikos v. Rohrscheidt 2008b, s. 28]. Taki status i poziom oferty – w wielokrotnie formułowanej i uzasadnianej opinii autora – gwarantują szlakowi kulturowemu cztery zasadnicze elementy jego koncepcji i funkcjonowania. Wśród nich, obok uzasadnionej tematyki, fizycznego i systemowego oznaczenia szlaku oraz zapewnienia faktycznej dostępności obiektów znajduje się także **bieżąca koordynacja** funkcjonowania szlaku [Mikos v. Rohrscheidt 2008a, s. 294; 2008b, s. 25, 2010, s. 55-56]. Na potrzebę koordynacji szlaków tematycznych w kontekście potrzeb współczesnej turystyki kulturowej wskazywali także badacze problematyki z Polski i zagranicy: A. Steinecke [2007, s. 34], L. Puczko i T. Ratz [2007, s. 139 i 143], A. Stasiak [2006, s.26-29 i 34; 2007]. Badania szeregu aspektów funkcjonowania szlaków, w tym elementu koordynacji (zarządzania) przeprowadzali i ich wyniki publikowali w ostatnich latach A. Stasiak [2006], A. Mikos v. Rohrscheidt [2008b, 2010; 2011b], zaś wyłącznie w odniesieniu do tego elementu (który nazywa zarządzaniem szlakiem) – Ł. Gawęł [2011a; 2011b]. Natomiast najobszerniejsze badanie omawianego aspektu funkcjonowania szlaków tematycznych na terenie europejskiej zagranicy w ciągu ostatnich lat przeprowadziła K. Meyer-Cech [2003]. Szczególnie w świetle analiz A. Mikosa v. Rohrscheidt [2010] i wydanej w ostatnich dniach najnowszej pracy Ł. Gawęła [2011b] kwestia istnienia

¹. Niektóre aspekty koordynacji szlaku tematycznego były przedmiotem analizy autora, której wyniki zostały zaprezentowane na konferencji naukowej i ukazały się drukiem jako artykuł pod tytułem „Koordinacja funkcjonowania szlaków tematycznych jako zarządzania produktem turystycznym – analiza porównawcza zakresu” w publikacji zbiorowej *Kultura i Turystyka – wspólna droga* (Łódź 2011), s. 55-77. Niniejszy tekst prezentuje to zagadnienie znacznie szerzej, z uwzględnieniem pozostałych istotnych aspektów koordynacji,

². Na temat definicji szlaku kulturowego oraz szlaku tematycznego por. Mikos v. Rohrscheidt 2010, s. 28-31. Jako podstawowa definicja dla celów niniejszego opracowania przyjęto zamieszczoną tam i szeroko zinterpretowaną definicję L. Puczko i T. Ratz (2007): „*Szlak kulturowy to szlak tematyczny, posiadający jako swój punkt ogniskujący walor kulturowy lub element dziedzictwa kulturowego, przy czym kluczową rolę odgrywają w nim atrakcje o charakterze kulturowym*” (s.133).

jakiegokolwiek koordynacji jawi się nawet – obok bazującej na kulturowej autentyczności dziedzictwa tematyzacji szlaków – jako najbardziej istotny mankament polskich szlaków tematycznych³. Na podstawie postulatów sformułowanych w analizach wymienionych sześciorga badaczy nie tylko istnienie koordynatora szlaku, ale i prawidłowe zdefiniowanie jego zadań oraz ich rzeczywiste wykonywanie tak w odniesieniu do szlaku (jako linearnego systemu eksploatacji turystycznej), jak i w stosunku do turystów (jako jego użytkowników/usługobiorców) jest niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania szlaku tematycznego na zadowalającym poziomie. Zakres zadań koordynatora szlaku powinien przy tym zostać szczegółowo określony w odniesieniu do poszczególnych elementów oferty danego systemu. Winny one odnosić się zarówno do samego szlaku jako systemu – można tę grupę zadań określić jako *wewnętrzne* – oraz na *zewnątrz*, czyli do konsumentów, w tym zarówno organizatorów turystyki grupowej (jak biura podróży, kluby turystyczne, szkoły), jak i turystów indywidualnych (pojedyncze osoby czy grupy tzw. rodzinne). Zakres takich zadań może być oczywiście różny, można jednak wskazać ich **minimum** niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania szlaku. Tworzą je trzy absolutnie podstawowe zadania: **1. monitoring stanu systemu**, w tym oznaczenia tras i obiektów, ich stanu i dostępności⁴, **2. zbieranie lub wytwarzanie, przetwarzanie, aktualizację i dystrybucję informacji** na temat szlaku, obiektów i eventów oraz **3. organizowanie lub współorganizowanie promocji** produktu. W miarę możliwości koordynator powinien wykonywać jednak również przynajmniej niektóre z działań wymienionych poniżej: **4. inicjowanie i pośrednictwo** w dystrybucji nowych typów **usług prostych** (jak zwiedzanie, warsztaty, pokazy itd.) – w tym również ewentualne przygotowywanie materiałów albo/i organizowanie koniecznych w tym celu szkoleń personelu, **5. organizowanie usług złożonych** (jak pakiety lokalne, cykliczne eventy albo wycieczki tematyczne) dla całości szlaku lub konkretnych odcinków albo miejsc (wewnętrzne) i dystrybucja tychże (już zewnętrzne) albo **6. zlecenie, promocja, pośredniczenie i dystrybucja imprez, usług i produktów** (jak wycieczki lub eventy) podmiotom zewnętrznym oraz egzekwowanie nie tylko ich realizacji, ale także jej jakości. Koordynator może też **7. regularnie przeprowadzać lub zlecać badania** ruchu turystycznego i opinii oraz preferencji turystów pojawiających się w przestrzeni szlaku, co umożliwi reagowanie na ujawniane mankamenty, podejmowanie prawidłowych decyzji w kwestii modyfikacji oferty a także ukierunkowanie działań promocyjnych na odpowiednie grupy i obszary docelowe. Niezależnie od tego koordynator może wykonywać szereg innych funkcji, wynikających ze specyfiki danego szlaku, w tym jego profilu, położenia geograficznego i warunków komunikacyjnych, możliwych sposobów poruszania się w jego przestrzeni itd.⁵.

Usytuowanie miejsca i zadań koordynatora w stosunku do systemu powinno uczynić z niego reprezentanta szlaku jako całości oraz naturalnego partnera dla potencjalnych konsumentów oferty tego szlaku, do którego będą się oni zwracać o wsparcie logistyczne w planowaniu i realizacji jego zwiedzania. Jako partner nie tylko administratorów

³. Najlepiej ilustruje to różnica pomiędzy ilością wszystkich ofert, funkcjonujących w polskiej przestrzeni turystycznej jako szlaki tematyczne, a tych, które posiadają status przynajmniej realnego szlaku, obejmujący m.in. zauważalną formę koordynacji, niekoniecznie nawet realizowaną w zakresie poniżej opisanym jako minimalnym. Tych pierwszych Ł. Gaweł wymienia w swoim opracowaniu aż 348 (2011b, s. 218-229) – stan na sierpień 2011. Natomiast Mikos v. Rohrscheidt podaje listę tych drugich - na wiosnę roku 2010 było ich tylko 46 (2010, s. 47-49), który to stan do dziś dnia tylko w stosunku do niewielkiej liczby z nich mógł ulec zmianie.

⁴. W sytuacji polskich szlaków tematycznych dostępność obiektów, często w różny sposób ograniczana przez ich administratorów lub po prostu nie zapewniona – ze szkodą dla funkcjonowania szlaku – wydaje się być obok koordynacji czynnikiem decydującym o powodzeniu lub porażce szlaku jako oferty turystycznej. Szerzej na ten temat: Mikos v. Rohrscheidt 2011a (s. 38-40 i 52-56).

⁵. Przykładowo: w sytuacji nieistnienia regularnych połączeń komunikacyjnych między ważnymi albo zgoła kluczowymi obiektami szlaku koordynator może obsługiwać lub zlecać i kontrolować działanie własnej komunikacji turystycznej na tych odcinkach. W warunkach istnienia alternatywnych tras rowerowych może on z kolei prowadzić lub wspierać i monitorować działanie wypożyczalni rowerów w kilku punktach szlaku.

poszczególnych obiektów, ale i organizatorów wypraw turystycznych i samych turystów (np. indywidualnie korzystających z oferty szlaku), koordynator powinien być przy tym dostępny dla potrzeb komunikacji, przynajmniej w oznaczonych dniach i godzinach. Znaczenie tego postulatu dla perspektyw sukcesu systemu jako propozycji spędzania wolnego czasu staje się coraz większe wraz z obserwowanym stałym zwiększaniem się odsetka turystów indywidualnych. Ta grupa odbiorców oferty szlaku chce zachować znaczny zakres samodzielności podczas urlopu, nie tracąc jednocześnie możliwości skorzystania z kompetentnej informacji i ze zorganizowanych zgodnie z ich oczekiwaniami usług na miejscu. Dostosowanie funkcji koordynatora do tych potrzeb w przypadku istniejących szlaków nie musi oznaczać konieczności tworzenia nowych struktur, choć taka opcja wydaje się często najbardziej efektywna. Funkcja koordynatora może być bowiem także powiązana z innymi zadaniami wiążącymi się z tematyką systemu (np. administratora jednego z obiektów) lub lokalizacją (lokalna organizacja turystyczna dla terenu o silnym nasyceniu obiektami danego szlaku), jednak wówczas kwestie finansowania jego działalności i zobowiązań wobec pozostałych partnerów szlaku musiałyby być jak najdokładniej zdefiniowane. Z badań funkcjonowania konkretnych szlaków (Meyer-Cech (5), Mikos v. Rohrscheidt (5) i Gawł (1)) wynika jednak, że optymalnym rozwiązaniem jest powierzenie funkcji koordynatora szlaku profesjonalnie działającej komórce, zatrudniającej personel niekoniecznie liczny, lecz dobrze przygotowany do swoich zadań i opłacany za wykonywaną pracę (a więc zatrudniony etatowo) oraz regularnie rozliczany z wykonania swoich zadań przez gestora szlaku. W odniesieniu do warunków ograniczonego zaufania, wciąż obserwowanych na polskim rynku turystycznym, takie usytuowanie koordynatora szlaku zwiększa także zaufanie ze strony touroperatorów, którzy zyskują w przestrzeni szlaku konkretnego partnera i w relacjach z nim mogą posłużyć się np. szczegółowymi zamówieniami, a nawet umowami na realizację kompleksowych usług. Koordynator informujący, oferujący usługi i realizujący je niejako „w imieniu” szlaku staje się także naturalnym partnerem dla lepiej zorientowanych finalnych konsumentów oferty (turystów), w większym stopniu akceptujących go jako gwaranta spełniania określonych standardów usług, zgodnych z obowiązującą ustawą o usługach turystycznych.

W ramach szerokiej analizy potencjału turystycznego szeregu regionalnych polskich szlaków tematycznych zbadania m. in. sposobu i zakresu ich koordynacji dokonał A. Mikos v. Rohrscheidt [2010]. To opracowanie dotyczyło pięciu polskich szlaków tematycznych: Szlaku Piastowskiego, Pętli Pomorskiej Szlaku Cysterskiego, Pomorskiego Szlaku Bursztynowego, Szlaku Sakralnej Sztuki Barokowej im. Michaela Willmanna na Dolnym Śląsku oraz Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego. W obszernym opracowaniu na temat austriackich szlaków tematycznych aspekt ich koordynacji analizowała szeroko K. Meyer-Cech [2003]. Już w bieżącym roku ukazała się także analiza modelu zarządzania Małopolskim Szlakiem Architektury Drewnianej autorstwa Łukasza Gawła. W celach porównawczych kompleksową analizę jednego z niemieckich szlaków tematycznych funkcjonujących na poziomie rozwiniętego produktu turystycznego [Mikos v. Rohrscheidt 2011b] oraz wycinkową drugiego, dotyczącą tylko aspektu koordynacji, przeprowadził w ostatnim czasie autor niniejszego opracowania. Systematyzacja wyników wymienionych analiz w zakresie koordynacji szlaków oraz próba wyciągnięcia z nich wniosków będą przedmiotem niniejszego opracowania.

Badanie aktualizujące w stosunku do 9 uprzednio analizowanych szlaków przeprowadzono w sierpniu 2011. Objęło ono 11 szlaków tematycznych w Austrii, Niemczech i Polsce o różnych deklarowanych profilach (mieszczących się jednak każdorazowo w zakresie turystyki kulturowej) oraz z różnymi typami koordynatorów i modelami koordynacji. Przedmiotem badania był typ koordynatora, model zarządzania szlakiem (w tym sposób wykonywania koordynacji oraz strukturalne usytuowanie i finansowanie personelu z jednej strony), wreszcie zakres zadań koordynatora z drugiej. Ten

ostatni aspekt – dla lepszej przejrzystości wyników – podzielono na zadania wewnętrzne, czyli wykonywane w stosunku do samego szlaku jako systemu turystycznej penetracji oraz odnoszące się do odbiorców oferty, zgodnie z opisanymi powyżej ich rodzajami. Dane uzyskane przez poszczególnych autorów analiz w latach 2003 i 2010 poszerzono o potrzebne szczegóły i zaktualizowano za pomocą szczegółowych zapytań kierowanych do komórek koordynacyjnych poszczególnych szlaków w formie ankiet (wszystkie w sierpniu 2011, ich treść pokrywała się z danymi zestawionymi w części 2 niniejszego opracowania, uzupełniono ją tylko o dokonane zmiany i dodatkowe wyjaśnienia). W tym samym okresie – w celu zwiększenia reprezentatywności badanej grupy – przeprowadzono w tej samej formie badanie dwóch popularnych niemieckich szlaków tematycznych: jednego w zachodniej (Niemiecki Szlak Bajek), drugiego we wschodniej części tego kraju (Szlak Romański w Saksonii Anhalckiej). We wszystkich wypadkach dane dotyczące konkretnych usług podawane na portalach internetowych szlaków weryfikowano w bezpośrednim kontakcie z ich koordynatorami. Uzyskane za pomocą tej procedury wyniki pozwalają ustalić modele koordynacji poszczególnych szlaków i podjąć próbę ich klasyfikacji, a także dają dobry wgląd w spektrum działań zarządczych (koordynacyjnych), zestaw usług turystycznych tworzonych, zarządzanych lub dystrybuowanych przez koordynatorów szlaków tematycznych.

2. Aspekt koordynacji w funkcjonowaniu badanych szlaków tematycznych – wyniki analizy

Rozdział składa się z dwóch części. Pierwszą stanowi ujęty w formie tabeli opis elementu koordynacyjnego (zarządczego) w ramach funkcjonowania szlaków objętych badaniem. Drugą, którą zamyka tabela porównawcza, zawiera ustaloną na podstawie badania klasyfikację typów i modeli koordynacji szlaków tematycznych ze wskazaniem ich istotnych cech oraz atutów i słabych stron.

2.1. Zakres koordynacji badanych szlaków

Przedstawione poniżej tabele 1-11 prezentują typ i zakres koordynacji 11 zbadanych szlaków, poddanych analizie na podstawie wyżej wymienionych postulatów i kryteriów. Dołączone komentarze odnoszą się do istotnych szczegółów lub zwracają uwagę na niedawne lub aktualnie zachodzące zmiany.

Tabela 1: Sposób i zakres koordynacji szlaku Niemieckiego Szlaku Bajek

Nazwa szlaku	Deutsche Märchenstraße / Niemiecki Szlak Bajek (Niemcy środkowe i północne)
Profil szlaku	literacki / biograficzny (mistrzowie gatunku literackiego i ich dzieła)
Nazwa i siedziba koordynatora	Deutsche Märchenstraße e.V.; Kurfürstenstraße 9; 34117 Kassel (Niemcy)
Typ koordynatora	celowa organizacja pozarządowa (stowarzyszenie), w tych ramach odrębna komórka (biuro)
Koncentracja zadań	wyłączny zakres zadań i powód powołania komórki
Personel: zatrudnienie i finansowanie	pracodawca: członkowie stowarzyszenia szlaku (lokalne samorządy), pracownicy: zatrudnieni etatowo w biurze szlaku
Zakres zadań w stosunku do szlaku	inicjowanie i koordynacja eventów tematycznych, inicjowanie pakietów tematycznych, promocja (targi, publikacje, wizyty medialne),

	monitoring oznakowania fizycznego i w systemie, inwentaryzacja obiektów, aktualizacja i dystrybucja danych, badania ruchu turystycznego, szkolenia lokalne,
Zakres usług dla konsumentów	dystrybucja pakietów tematycznych, pośredniczenie organizacji wycieczek grupowych, informacja turystyczna (portal, materiały papierowe, publikacje zwarte), koordynacja eventów tematycznych.

Źródła: Mikos v. Rohrscheidt, 2011b, www.deutsche-maerchenstrasse.com



Komentarz. Niemiecki Szlak Bajek jest od roku 2007 systemem koordynowanym przez odrębną, wyspecjalizowaną komórkę (biuro), wykonującą wszystkie opisane powyżej zadania koordynatora. Jego biuro jest jedynym wykonawczym organem szlaku we wszystkich kwestiach dotyczących jego funkcjonowania, jego jedynym reprezentantem zarówno w stosunku wszystkich członków (samorządy) oraz obiektów i partnerów, jak i do konsumentów oferty. Zadania - szerzej opisane w osobnym artykule (Mikos v. Rohrscheidt 2011b) - koordynator wykonuje samodzielnie lub zleca innym podmiotom na podstawie dwustronnych umów, ich wykonanie egzekwuje w imieniu szlaku.

Tabela 2: Sposób i zakres koordynacji Małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej

Nazwa szlaku	Szlak Architektury Drewnianej (często z przymiotnikiem „małopolski”)
Profil szlaku	szlak architektury (rodzaj) – jako uznane dziedzictwo kulturowe
Nazwa i siedziba koordynatora	Urząd Marszałkowski Woj. Małopolskiego – Dep. Turystyki, Sportu i Promocji (Zespół ds. Rozwoju Marki Turystycznej Regionu) ul. Wrocławska 53, 30-017Kraków, anaw@malopolska.mw.gov.pl <i>zadania zlecone realizują:</i> Małopolska Organizacja Turystyczna ul. Westerplatte 15, Kraków 31-033, biuro@mot.krakow.pl <i>oraz:</i> Małopolski Instytut Kultury, Kraków ul. Karmelicka 27, 31-131 Kraków, www.mik.krakow.pl
Typ koordynatora	terytorialny organ władzy publicznej /regionalna organizacja turystyczna
Koncentracja zadań	zadania wykonuje szereg osób w kilku instytucjach, jest to każdorazowo dla nich jeden z wielu zakresów zadaniowych
Personel: zatrudnienie i finansowanie	každorazowo w ramach etatów w wymienionych instytucjach
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring oznakowania tras i obiektów, regularna inwentaryzacja obiektów, promocja (w tym organizacja wizyt medialnych), badania ruchu turystycznego,
Zakres usług dla konsumentów	informacja turystyczna o systemie (portal www., materiały papierowe), organizacja eventów cyklicznych (imprezy muzyczne i warsztaty kreatywne)

Źródła: Gawel 2011, info. Gawel 2011a, www.drewniana.malopolska.pl



Komentarz. Od momentu podjęcia programu turystycznego zagospodarowania szlaku (w roku 2001) jego koordynacja jest rozdzielona pomiędzy dwa główne podmioty, działające w porozumieniu. Formalnym koordynatorem szlaku jest organ władzy publicznej, przy czym odpowiedzialna komórka wykonuje to zadanie jako jedno z kilku. Natomiast wykonawcą większości działań zarządczych jest regionalna organizacja turystyczna. Z kolei niektóre klasyczne zadania koordynatora (np. organizacja serii regularnych eventów) są delegowane na samorządową instytucję kultury (MIK). W tym wypadku można zatem mówić o klasycznym modelu koordynacji rozproszonej. Zakres koordynacji jest ograniczony: nie obejmuje ona szeregu ważnych działań skierowanych bezpośrednio do turystów, w tym organizacji pakietów i wypraw w przestrzeni szlaku, dystrybucji usług turystycznych.

Tabela 3: Sposób i zakres koordynacji Bregenckiego Szlaku Sera

Nazwa szlaku	KäseStrasse Bregenzerwald / Bregencki Szlak Sera (<i>Vorarlberg, Austria</i>)
Profil szlaku	kulinarny (produkcja i kultura spożycia sera alpejskiego)
Nazwa i siedziba koordynatora	KäseStrasse Bregenzerwald GmbH (spółka) Zeihenbühl 423, 6951 Lingenau; +43 (0) 5513 428 7041; e-mail: info@kaesestrasse.at
Typ koordynatora	przedsiębiorstwo celowe – spółka z o.o. (Käsestrasse Bregenzerwald GmbH), lokalne biura obsługi turystów wykonują zadania zlecone
Koncentracja zadań	wyłączny zakres zadań i powód powołania komórki
Personel: zatrudnienie i finansowanie	jedna osoba na etacie, finansowanym ze składek 180 członków stowarzyszenia (gospodarstwa produkcyjne, zakłady przetwórcze, restauracje, muzea, gminne biura obsługi turystyki).
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring oznakowania tras i obiektów, aktualizacja danych, przygotowywanie i dystrybucja informacji, reprezentacja na imprezach promocyjnych, reprezentacja medialna szlaku i produktów, promocja produktów kulinarnych wśród turystów
Zakres usług dla konsumentów	koordynacja i pośrednictwo pakietów lokalnych, zwiedzań zakładów, degustacji, imprez kulinarnych, informacja o eventach na szlaku,

Źródła: Meyer-Cech 2003, www.kaesestrasse.at



Komentarz. Szlak do niedawna (2010) funkcjonował jako luźny klaster turystyczny na terenie regionu, a jego koordynację (ograniczającą się do monitoringu oznaczeń i oferty obiektów oraz zbierania, przetwarzania i dystrybucji informacji) realizowało istniejące od 1998 stowarzyszenie wspierania regionalnej kultury produkcji sera (Verein zur Förderung der Bregenzerwälder Käsekultur), zajmujące się także innymi aspektami współpracy swoich członków. W istocie organizacją szlaku kierowało jednoosobowe biuro, zajmujące się dodatkowo obsługą ruchu turystycznego w swojej gminie. Fundamentalne zmiany w strukturze zarządzania szlakiem, przeprowadzone pod hasłem podniesienia skali ruchu turystycznego, nastąpiły w okresie marzec-lipiec 2011, kiedy to kierowanie szlakiem jako jedyny zakres zadań zlecono specjalnie do tego celu powołanej spółce. W jej statucie i w regulaminie biura koordynatora szlaku zakres zadań zarządczych został znacznie rozszerzony.

Tabela 4: Sposób i zakres koordynacji Szlaku Wina Schilcher

Nazwa szlaku	Schilcherweinstrasse / Szlak wina „Schilcher” (<i>Styria Zachodnia, Austria</i>)
Profil szlaku	szlak kulinarny (kultura uprawy i spożycia różowego wina Schilcher)
Nazwa i siedziba koordynatora	Tourismusregionalverband Süd & West Steiermark (regionalna org. turystyczna) 8552 Eibiswald 82; Tel.+43 (3466)43256; e-mail: info@suedweststeiermark.at (form.) Deutschlandsberg (gmina): tourismus@schilcherheimat.at Weinland Steiermark (organizacja) www.weinland-steiermark.at
Typ koordynatora	terytorialna organizacja turystyczna (mikroregion)
Koncentracja zadań	jeden z wielu zakresów zadaniowych
Personel: zatrudnienie i finansowanie	pracownicy regionalnej organizacji turystycznej w ramach obowiązków służbowych, bez jednostkowego przydziału problematyki i obsługi szlaku
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring oznakowania szlaku, aktualizacja danych zakładów i gospodarstw gościnnych
Zakres usług dla konsumentów	udzielanie informacji o produktach, miejscach i imprezach, dystrybucja mapek szlaku

Źródła: Meyer-Cech 2003, info TVSuWS, 31.08.2011



Komentarz. W porównaniu do stanu z roku 2003, opisywanego przez Meyer-Cech, zaszły tylko niewielkie zmiany. Nadal istnieją problemy z identyfikacją szlaku, potęgowane przez fakt istnienia lokalnych marek związanych z tym samym produktem kulinarnym [Meyer-Cech 2003, s. 146-7]. Brak konkretnego przydziału zadań zarządczych w stosunku do szlaku i ich koncentracji w jednym z podmiotów. Promocja szlaku jest wykonywana przez organizację zewnętrzną (styryjskie, a więc krajowe stowarzyszenie na rzecz promocji wina - Weinland Steiermark), do której formalnie należy także koordynator szlaku, a także przez styryjską centralę turystyczną. Ma to zarówno dobre strony (szerszy zasięg promocji, większe środki) ale i minusy: brak koncentracji działań promocyjnych na konkretnym szlaku. Jednym ze skutków rozbicia zadań pomiędzy różne podmioty jest brak własnej autonomicznej strony internetowej (informacje funkcjonują na kilku odrębnych portalach, przy czym na każdym podane są w różnym zakresie. Eventy tematyczne są organizowane i identyfikowane z poszczególnymi miejscowościami (organizatorami) a nie ze szlakiem, przez co następuje utrata efektu synergii. Szlak można uznać za typowy przykład braku określonego modelu koordynacji.

Tabela 5: Sposób i zakres koordynacji Dolnoaustriackiego Szlaku Żelaza

Nazwa szlaku	Niederösterreichische Eisenstrasse / Dolnoaustriacki Szlak Żelaza (<i>Austria Dolna</i>)
Profil szlaku	szlak industrialny (jako dziedzictwo kulturalne regionu)
Nazwa i siedziba koordynatora	Verein Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland (Stowarzyszenie Parku Kulturowego Szlak Żelaza- Region Ötscher) 3341 Ybbsitz; Brunnengasse 2; e-mail: info@eisenstrasse.info

Typ koordynatora	celowa organizacja pozarządowa (stowarzyszenie), w tych ramach odrębna komórka (biuro)
Koncentracja zadań	wyłączny zakres zadań i powód powołania komórki
Personel: zatrudnienie i finansowanie	pracodawca: członkowie stowarzyszenia szlaku (23 lokalne samorządy), pracownicy: zatrudnieni etatowo w biurze szlaku
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring stanu i oznaczenia tras turystycznych, koordynowanie własnych usług szlaku (kolejki górskie), promocja szlaku, koordynacja i promocja eventów lokalnych, monitoring i dystrybucja pakietu tematycznego
Zakres usług dla konsumentów	informacja (5 punktów), sprzedaż usług własnych, usługi pakietowe, pośredniczenie usług pojedynczych (noclegi, zwiedzania, mikroeventy, udział w płatnych eventach)

Źródła: Meyer-Cech 2003, info VKEO z. 28.08.2011; www.eisenstrasse.info



Komentarz. Od momentu pierwszej naukowej analizy [Meyer-Cech 2003, s. 171-197] pierwotny szlak linearny, przebiegający od Sonntagberg przez Ybbs do Weyer rozwinął się w produkt terytorialny, obejmujący cały mikroregion z centralną trasą jako dominantą. W tym samym czasie zaszła fundamentalna zmiana w strukturze koordynacji: dotychczasowe stowarzyszenie szlaku Verein NÖ Eisenstraße, realizujące raczej model koordynacji jednolitej, zostało połączone z lokalną organizacją turystyczną

(Tourismusverband Ötscherland) w wyniku czego stworzono park kulturowy, obejmujący cały mikroregion, a model koordynacji zmienił się na centralny. Partnerami w ramach szlaku-parku są władze poszczególnych samorządów oraz zarządy obiektów (np. muzea) i podmiotów gospodarczych (lokalne kolejki górskie, gospodarstwa, obiekty hotelarskie itd.). Tematyka żelaza, jego wydobycia i przeróbki stała się podstawą markowego produktu turystycznego mikroregionu. Większość zadań koordynatora wykonuje struktura zarządcza parku, inne (szereg usług, organizację eventów) deleguje innym na podstawie szczegółowych umów.

Tabela 6: Sposób i zakres koordynacji Szlaku Piastowskiego

Nazwa szlaku	Szlak Piastowski
Profil szlaku	szlak dziedzictwa kulturowego / historyczny (początki państwa polskiego)
Nazwa i siedziba koordynatora	Organizacja Turystyczna „Szlak Piastowski” ul. Rynek 14; 62-200 Gniezno, e-mail: it@szlakpiastowski.com.pl
Typ koordynatora	celowa organizacja turystyczna
Koncentracja zadań	główne zadanie koordynatora i powód jego powołania
Personel: zatrudnienie i finansowanie	pracodawca: władza publiczna - samorząd powiatowy (formalnie biuro działa jako powiatowa informacja turystyczna powiatu gnieźnieńskiego). Pracownicy są zatrudnieni etatowo w biurze.
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring oznaczenia trasy i obiektów, promocja szlaku i obiektów, aktualizacja i dystrybucja informacji, inicjowanie i koordynacja

	tematycznych produktów turystycznych, organizacja i koordynacja usług turystycznych, (zwiedzanie, organizacja wycieczek), publikacja wydawnictw, organizacja wizyt medialnych, szkolenie kadr (w tym przewodników),
Zakres usług dla konsumentów	informacja o szlaku i obiektach (w tym portal internetowy szlaku), dystrybucja usług turystycznych (zwiedzanie, wycieczki)

Źródła: Mikos v. Rohrscheidt, 2010, www.szlakpiastowski.com.pl



Komentarz. Od chwili powołania własnej organizacji turystycznej z siedzibą w Gnieźnie (2003), przejęła ona wszystkie podstawowe zadania koordynatora (promocja, informacja, monitoring oznaczenia tras). W ostatnich latach ten podmiot coraz wyraźniej rozszerza zakres swojej aktywności, przejawia w niej dużą dynamikę oraz sporo nowych inicjatyw: organizuje szkolenia kadr obsługi turystyki, wprowadził kilka własnych ofert wycieczek po szlaku, pośredniczy w dystrybucji niektórych usług (zwiedzanie). Jednak nadal nie podjął wszystkich tych zadań, które decydują o atrakcyjności szlaku jako oferty dla indywidualnego turysty: tworzenia i dystrybucji pakietów (a przynajmniej usług noclegowych), koordynacji eventów na szlaku, a także standaryzacji zasad udostępniania mniejszych obiektów i egzekwowania jej. Ponadto swoją aktywność koncentruje zauważalnie w samym mieście i w powiecie gnieźnieńskim, znacznie mniej w odniesieniu do pozostałych odcinków w przestrzeni szlaku. Ma to związek z interesami instytucji założycielskiej, którą jest starostwo gnieźnieńskie. Aktualny model koordynacji szlaku, opisujący relacje między koordynatorem a partnerami i obiektami, można określić jako jednolity.

Tabela 7: Sposób i zakres koordynacji Pomorskiego Szlaku Cysterskiego

Nazwa szlaku	Szlak Cysterski (Pętla Pomorska)
Profil szlaku	szlak dziedzictwa kulturowego / religijny (dziedzictwo zakonu cysterskiego)
Nazwa i siedziba koordynatora	Diecezjalne Centrum Informacji Turystycznej w Pelplinie Plac Tumski 1, 83-130 Pelplin; e-mail: info@pelplin.com
Typ koordynatora	inna instytucja życia publicznego (komórka organizacyjna kurii biskupiej)
Koncentracja zadań	jedno z kilku zadań komórki (zajmuje się turystyką religijną i lokalną obsługą turystów).
Personel: zatrudnienie i finansowanie	pracodawca: urząd kościelny (kuria biskupia). Pracownicy (3) zatrudnieni etatowo w centrum.
Zakres zadań w stosunku do szlaku	przygotowywanie publikacji na temat szlaku. <i>*monitoring oznaczenia szlaku i obiektów wykonują regionalne organizacje turystyczne.</i>
Zakres usług dla konsumentów	informacja turystyczna, pośrednictwo zwiedzania (tylko lokalne - Pelplin), dystrybucja materiałów na temat szlaku

Źródła: Mikos v. Rohrscheidt 2010, www.psc.pomorskie.eu; www.szlakcysterski.org, info DCIT (20.08.2011)



Komentarz. Szlak Cysterski funkcjonujący w skali Europy jako tematycznie wyodrębniony element dziedzictwa kulturowego, posiada swoje autonomiczne struktury: w Polsce są to Rada Gmin Szlaku Cysterskiego i Rada Koordynacyjna

Szlaku Cysterskiego. Jednak ta pierwsza w ogóle, a ta ostatnia – wbrew swej nazwie – tylko w znikomym wycinku spełnia zadania koordynatora realnego produktu turystycznego. RKSC zgodnie ze swoimi założeniami tworzy całościowe programy promocyjne oraz monitoruje proces przygotowywania publikacji związanych z tematyką szlaku w skali całego kraju [Cysterski Rada 2011]. Jako koordynator Pomorskiego Szlaku Cysterskiego występuje jednostka kościelna, wyspecjalizowana w turystyce religijnej. Jednak i ona spełnia tylko fragment obowiązków koordynatora: udziela informacji na temat Szlaku, przygotowuje oraz publikuje materiały informacyjne i inne wydawnictwa na jego temat. Natomiast obsługę ruchu turystycznego DCIT organizuje tylko w Pelplinie (siedziba) i w najbliższej okolicy. Z kolei monitoring oznaczeń tras i obiektów wykonują trzy odrębne regionalne organizacje turystyczne – każda w swoim województwie. Nikt nie oferuje kompleksowych usług turystycznych w skali całego szlaku (pakiety, wycieczki), nie monitoruje dostępności turystycznej obiektów ani nie koordynuje dość licznych eventów tematycznych. Dodatkowo stwierdzono faktyczne uzależnienie jakości funkcjonowania ośrodka koordynacyjnego od aktywności jednej osoby – gdy jej nie ma (podczas badania przebywała na urlopie), inni nie potrafią udzielić informacji w kwestiach przekraczających obszar Pelplina i jego zabytków cysterskich. Wniosek: koordynacja na omawianym szlaku występuje w formie szczątkowej, a zadania koordynatora nie zostały wyraźnie zdefiniowane.

Tabela 8: Sposób i zakres koordynacji Szlaku Sakralnej Sztuki Barokowej im. Michaela Willmanna

Nazwa szlaku	Szlak Sakralnej Sztuki Barokowej im. Michaela Willmanna
Profil szlaku	szlak artystyczny (sztuka sakralna epoki baroku)
Nazwa i siedziba koordynatora	Fundacja Drogi Baroku (wyodrębniona organizacja Fundacji Edukacja dla Demokracji w trakcie rejestracji sądowej) Fundacja Edukacja dla Demokracji, ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa Odpowiedzialny: G. Zajączkowski; e-mail; grzegorz@edudemo.org.pl
Typ koordynatora	celowa organizacja pozarządowa (fundacja)
Koncentracja zadań	odrębna komórka w ramach fundacji - zadanie główne
Personel: zatrudnienie i finansowanie	przez Fundację „Drogi Baroku” w ramach Funduszu Inicjatyw Obywatelskich, lokalni (odcinkowi) koordynatorzy (6) pracują w ramach etatów swoich macierzystych placówek
Zakres zadań w stosunku do szlaku	zbieranie i aktualizacja informacji o obiektach, publikacja materiałów, monitoring dostępności obiektów, przygotowywanie i publikacja materiałów informacyjnych, szkolenie i certyfikacja przewodników lokalnych, szkolenia administratorów obiektów
Zakres usług dla konsumentów	udzielanie informacji o szlaku i obiektach, publikacja i dystrybucja przewodników.

Źródła: Mikos v. Rohrscheidt, 2010, www.drogibaroku.org; info. G. Zajączkowski z 20.08.2011



Komentarz. Od lata 2010, czyli od okresu publikacji badania potencjału turystycznego tego szlaku [Mikos v. Rohrscheidt 2010], zaszły tu poważne zmiany strukturalne. Zgodnie z informacją uzyskaną od koordynatora były one w większej części rezultatem badań potencjału szlaku i kierowały się postulatami sformułowanymi na podstawie wyników tych badań. W dziedzinie koordynacji przeprowadzono: zmianę wykonawcy koordynacji szlaku (z osoby fizycznej na wyodrębnioną komórkę w ramach fundacji), wprowadzono koordynatorów

odcinkowych, działających w ramach własnych instytucji, ale z wyodrębnionym zakresem zadań w stosunku do szlaku, znacząco poszerzono zakres zadań koordynatora w stosunku do szlaku, w tym zlecono mu monitoring zapewniania dostępności obiektów oraz przeprowadzanie szkoleń personelu obsługi turystycznej. Aktualnie koordynator przygotowuje się (i zabiega o uzyskanie podstawy prawnej) do świadczenia wybranych bezpośrednich usług turystycznych. Aktualny model koordynacji może być określony jako jednolity.

Tabela 9: Sposób i zakres koordynacji Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego

Nazwa szlaku	Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego
Profil szlaku	szlak industrialny (jako dziedzictwo kulturalne regionu)
Nazwa i siedziba koordynatora	Wydział Promocji i Współpracy Międzynarodowej Urzędu Marszałkowskiego Woj. Śląskiego ul. Reymonta 24, Katowice, promocja@slaskie.pl (we współpracy ze Śląską Organizacją Turystyczną), Śląska Organizacja Turystyczna, ul. Mickiewicza 29, 40-085 Katowice; info@silesia-sot.pl
Typ koordynatora	terytorialny organ władzy publicznej (region)
Koncentracja zadań	jedno z kilku głównych zadań komórki (wyznaczone osoby zajmują się szlakiem)
Personel: zatrudnienie i finansowanie	pracownicy zatrudnieni etatowo w komórce organizacyjnej urzędu – w ramach obowiązków służbowych
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring oznakowania i oferty obiektów, zbieranie i aktualizacja informacji o obiektach (w tym strony internetowej szlaku), koordynowanie imprez na szlaku, promocja (w tym wizyty medialne i targi fachowe). Część zadań promocyjnych, dystrybucję informacji oraz analizy ruchu turystycznego zlecono Śląskiej Organizacji Turystycznej. Organizację głównego eventu szlaku (Industriada) zlecono na drodze przetargu firmie zewnętrznej.
Zakres usług dla konsumentów	monitoring oznaczenia tras zlecony Śląskiej Organizacji Turystycznej. Dystrybucja informacji i materiałów zlecona ŚOT i punktom informacyjnym w obiektach szlaku

Źródła: Mikos v. Rohrscheidt, 2010, www.zabykitechniki.pl, info Z. Petelenz UMWŚ, 29.08.2011.



Komentarz. Szlak został stworzony jako markowy produkt turystyki kulturowej w regionie i jest za taki uznawany nie tylko w branży turystycznej, ale coraz szerzej wśród odbiorców oferty, co zawdzięcza aktywnej, wielokanałowej i przemyślanej promocji. Formalnie funkcję koordynatora i większość jego zadań (w tym wszystkie wchodzące w zakres minimum) wykonuje imiennie wskazana komórka organu regionalnej władzy publicznej, dla której jest to jedno z głównych zadań. Niektóre zadania zlecane są na zewnątrz – organizacji turystycznej lub prywatnym podmiotom na drodze porozumienia lub przetargu, a koordynator tylko kontroluje ich realizację. W ostatnim czasie sfera działań zarządczych uległa poszerzeniu: wprowadzono organizację głównego dorocznego eventu. Koordynator nie realizuje zadań związanych bezpośrednio z obsługą ruchu turystycznego. Model koordynacji można określić jako centralny.

Tabela 10: Sposób i zakres koordynacji Pomorskiego Szlaku Bursztynowego

Nazwa szlaku	Pomorski Szlak Bursztynowy
Profil szlaku	szlak rzemieślniczo-handlowy (dzieje i procesy wydobywania jednego surowca, jego przeróbki i handlu) – jeden z markowych produktów turystycznych regionu
Nazwa i siedziba koordynatora	Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT), ul. Długi Targ 8-10, 80-958 Gdańsk, www.prot.gda.pl
Typ koordynatora	terytorialna organizacja turystyczna (region)
Koncentracja zadań	jedno z wielu zadań organizacji
Personel: zatrudnienie i finansowanie	szlakiem zajmuje się personel organizacji, bez strukturalnie wyodrębnionej komórki
Zakres zadań w stosunku do szlaku	monitoring oznakowania dojazdu do obiektów i samych obiektów, przygotowywanie informacji o szlaku, promocja oferty obiektów i szlaku (bez odrębnego portalu internetowego),
Zakres usług dla konsumentów	udostępnianie informacji o szlaku, obiektach oraz oferowanych tam usługach i organizowanych eventach

Źródła: Mikos v. Rohrscheidt, 2010, info. PROT 23.08.2011.



Komentarz. Jak wynika z oficjalnego stanowiska zamieszczonego na portalu organizacji oraz z uzyskanej informacji, sam koordynator (PROT) nie traktuje szlaku jako linearnego systemu penetracji turystycznej, ani jako szlaku kulturowego z uwzględnieniem jego licznych funkcji (w tym funkcji przekazu oraz doświadczania dziedzictwa kulturowego) a raczej jako jeden z „projektów” aktywizacji turystycznej regionu, którego celem jest głównie „wykorzystanie dziedzictwa bursztynowego do tworzenia konkurencyjnej oferty turystycznej” i jako - bliżej niesprecyzowany i nie spakietyzowany ze strony oferenta - produkt turystyczny. Także kwestia jednolitej informacji o szlaku jest problematyczna. Poszczególne fragmenty informacji (o eventach, obiektach, usługach) funkcjonują na trzech różnych portalach internetowych: PROT, Amber Route (wbrew nazwie jest to portal projektu turystycznego, a nie szlaku) oraz na trójmiejskim portalu turystycznym. Funkcjonujący portal szlaku nie ukazuje go nawet w typowej, linearnej postaci (próżno jej także szukać w materiałach) a raczej jako listę atrakcji i innych obiektów związanych z bursztynem, z ich lokalizacją na mapie. Wprawdzie z materiałów koordynatora (info PROT) wynika, że kreacja, pakietyzacja i komercjalizacja oferty turystycznej należą do priorytetów zadań w ramach koordynacji Pomorskiego Szlaku Bursztynowego”, jednak jak dotąd trudno odnaleźć powiązanie oferty szlaku z konkretnymi usługami na rzecz turystów.

Tabela 11: Sposób i zakres koordynacji Szlaku Romańskiego w Saksonii Anhalckiej

Nazwa szlaku	Strasse der Romanik (Sachsen-Anhalt) / Szlak Romański w Saksonii Anhalckiej
Profil szlaku	szlak architektury (romańskiej, okres powstania zdefiniowany jako r. 950-1250)

Nazwa i siedziba koordynatora	Formalnie: Landestourismusverband Sachsen-Anhalt / Krajowy Związek Turystyki Tourismusverband Sachsen-Anhalt e.V., Postfach 1518, 39005 Magdeburg Część zadań: Ministerstwo Gospodarki i Pracy (landu S-A), referat turystyki www.sachsen-anhalt-tourismus.de oraz: Krajowe Stowarzyszenie Inwestycji i Marketingu (IMG) IMG - Investitions- und Marketinggesellschaft des Landes Sachsen-Anhalt GmbH, Am Alten Theater 6, 39104 Magdeburg tourismus@img-sachsen-anhalt.de
Typ koordynatora	terytorialna organizacja turystyczna (krajowa □ Land)
Koncentracja zadań	jedno z kilku (4) kluczowych zadań organizacji
Personel: zatrudnienie i finansowanie	w ramach centrali związku wydzielona komórka zajmuje się wyłącznie koordynacją szlaku (romanik@ltvlsa.de)
Zakres zadań w stosunku do szlaku	zbieranie i aktualizacja informacji o usługach, monitoring oznakowania obiektów i tras, współorganizacja eventów, prowadzenie konkursu na najlepsze produkty turystyczne w ramach Szlaku (coroczna nagroda). Promocja szlaku zlecona (IMG), finansowanie i strategia zarządzane zewnętrznie (Ministerstwo).
Zakres usług dla konsumentów	prowadzenie centrum informacyjnego Szlaku (Haus der Romanik, Magdeburg), organizacja regularnych eventów w kilku miejscowościach, dystrybucja materiałów o szlaku, obiektach, eventach i usługach, pośrednictwo usług przewodnickich (tylko Magdeburg)

Źródła: www.sachsen-anhalt-tourismus.de, www.strasse-der-romanik.net, info. Strasse d.R. (24.08.2011);
Ministerium f. Reg. Entwicklung, SA (31.08.2011)



Komentarz. Koordynatorem szlaku jest duża organizacja turystyczna, posiadająca to zadanie w grupie swoich wyraźnie określonych celów statutowych (ujętych jako 4 filary jej aktywności). Jednym z nich jest własny (krajowy), „markowy” szlak. Od strony organizacyjnej zajmuje się nim odrębna komórka, natomiast usługi dla turystów świadczy działające w strukturach organizacji nowoczesne centrum turystyczne, zlokalizowane w pobliżu najważniejszego obiektu (katedry w Magdeburgu). Zadania promocyjne realizuje współpracująca struktura marketingowa na podstawie umowy (jest to jedna z wielu dziedzin jej działalności), natomiast decyzje strategiczne i kwestie finansowania pozostają w gestii odpowiedzialnego (landowego) ministerstwa. Taka struktura może być uznana za klasyczny przykład modelu rozproszonego.

2.2. Typy koordynatorów i modele koordynacji szlaków

Zestawienie typów struktur koordynujących działanie analizowanej grupy szlaków tematycznych i sposobów wykonywania oraz zakresów koordynacji, a także krótki przegląd szlaków realnych (czyli w jakimś stopniu koordynowanych) funkcjonujących w Polsce w roku 2010 [Mikos v. Rohrscheidt 2010, s. 47-49] i wybranych szlaków europejskich pozwalają na dokonanie ich wstępnej klasyfikacji. Uwzględniając ograniczoną liczbę szlaków

poddanych analizie podano dodatkowo inne przykłady z powołaniem się na dokumentacje poszczególnych szlaków, niemniej wymienione poniżej typy koordynatorów i modele koordynacji należy traktować jako najczęściej spotykane, a nie jedyne istniejące.

Typy koordynatorów szlaków tematycznych:

Terytorialny organ władzy publicznej. Najczęściej jest nim urząd samorządowy na poziomie lokalnym lub regionalnym. Usytuowanie koordynacji w jego ramach może być jednak różne i przekładać się na konkretne skutki. Optymalna wydaje się sytuacja, w której obowiązki koordynatora są przypisane do strukturalnie wyodrębnionej komórki organizacyjnej, dla której stanowią one jedyny lub przynajmniej główny zakres zadań, działającej według szczegółowo sformułowanego statutu, obejmującego kompetencje i zasady kontroli. Taki model organizacyjny pożądanym jest szczególnie w przypadku, gdy szlak tematyczny jest markowym produktem turystycznym danego regionu. Ułatwia to koncentrację na zarządzaniu szlakiem (co może skutkować poszerzeniem zakresu zadań i zwiększeniem aktywności), a także ocenę realizacji zadań i egzekwowanie jej od odpowiedzialnych. Jednak nawet w tym wariantcie sam status i struktura urzędów publicznych powoduje, że nie mogą one wykonywać wszystkich koniecznych zadań związanych z funkcjonowaniem szlaku i dlatego szereg zadań, szczególnie mających bezpośredni związek z obsługą turystów, organizacją eventów lub innymi działaniami o charakterze komercyjnym musi być powierzanych innym podmiotom. Ł. Gawęł w cytowanej już publikacji [2011b, s. 83] zauważa, że najczęściej są to podmioty publiczne, w jakiś sposób zależne od urzędów. To z kolei długofalowo może rodzić rozmaite patologie. Zdaniem piszącego te słowa drogą do zredukowania tego ryzyka i znacznego podniesienia efektywności działania szlaku jest ściśle definiowanie delegowanych zakresów zadaniowych na podstawie umów z niezależnymi partnerami (organizacjami i podmiotami komercyjnymi), z wpisanymi procedurami oceny wykonania zadań i uzależnieniem od nich rozliczeń finansowych. Znacznie mniej efektywna z punktu widzenia działania systemu i obsługi ruchu turystycznego jest koordynacja szlaku przez komórkę, która obok tego spełnia szereg innych zadań, przy jednoczesnym braku wyznaczonych odrębnych stanowisk i dróg kontaktu z osobami zajmującymi się obsługą ruchu turystów w przestrzeni szlaku. Najgorzej koordynacja szlaku przez władzę publiczną sprawdza się w sytuacji, gdy zadania są podzielone między różne komórki urzędów, a nawet między organy władzy i inne instytucje oraz organizacje (klasycznym przykładem z badanej grupy szlaków jest małopolski Szlak Architektury Drewnianej). Ma wówczas miejsce nie tylko spowolnienie i utrudnienie procesów decyzyjnych, ale także zanik identyfikacji tych podmiotów z funkcją i zadaniami koordynatora oraz rozmycie odpowiedzialności za funkcjonowanie szlaku, co w efekcie szkodzi jego rozwojowi i zmniejsza szanse na sukces. Utrudnione staje się przykładowo wdrażanie programów porządkujących funkcjonowanie szlaku [Gawęł 2011b, s. 83]. Rezultatem takiej rozmytej koordynacji jest także brak rozpoznawalnego lidera, utożsamianego ze szlakiem przez potencjalnych partnerów i konsumentów (np. touroperatorów).

Przykłady szlaków koordynowanych przez terytorialny organ władzy publicznej: małopolski Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego.

Inny urząd lub instytucja życia publicznego. Jest to rzadki w Polsce typ koordynatora, co zapewne ma związek z nieczęstą identyfikacją poszczególnych instytucji o statusie publicznym z dziedzictwem kulturowym oraz ich brakiem zrozumienia dla wielorakich korzyści z jego turystycznej eksploatacji. W warunkach polskich jako koordynator szlaków występują sporadycznie jednostki kościelne (w odniesieniu do niektórych szlaków o tematyce religijnej). W innych krajach bywają nimi także urzędy i instytucje publiczne powołane np. do ochrony zabytków lub promocji dziedzictwa kulturowego. Zalety i wady tego rodzaju koordynacji są w zasadzie te same, co w przypadku władzy terytorialnej – wydaje się jednak,

że w instytucji o wyraźnym profilu łatwiej o koncentrację zadań w określonej komórce, identyfikację z tematyką i celami szlaku oraz fachową tematyzację systemu i utrzymanie dobrego merytorycznego poziomu informacji o obiektach. Z drugiej strony – co pokazuje także zbadany przykład – w warunkach instytucji nie mającej powiązań z komercyjnym wymiarem turystyki trudniej o profesjonalne rozwinięcie usług turystycznych, ustalenie i egzekwowanie standardów oraz o fachowy monitoring funkcjonowania szlaku.

Przykłady instytucjonalnego niepaństwowego koordynatora: Pomorski Szlak Cysterski (agenda urzędu kościelnego), Szlak Parków i Ogrodów (Europejski Instytut Szlaków Kulturowych, agenda Rady Europy).

Terytorialna organizacja turystyczna (lokalna, regionalna). Ten typ koordynatora szlaków tematycznych występuje dosyć często. Wśród badanych szlaków znajdziemy zarówno przykłady organizacji regionalnej (Szlak Romański w Saksonii Anhalckiej, Pomorski Szlak Bursztynowy, jak i mikroregionalnej lub nawet lokalnej (Trasa Wina Schilcher, Dolnoaustriacki Szlak Żelaza). Ten typ koordynatora gwarantuje zazwyczaj dobrą dystrybucję informacji na temat szlaku i rzutką promocję, natomiast poziom identyfikacji koordynatora ze szlakiem zależy od tego, czy jest to główny (markowy) produkt turystyczny regionu, czy też traktuje się go jako jeden z licznych zarządzanych przez organizację produktów lub jeden z wielu równorzędnych albo nawet podrzędnych zakresów jej działalności. Podobnie jak w przypadku urzędu w roli koordynatora, wiele zależy od organizacyjnego usytuowania koordynacji szlaku: wyodrębnienia komórki zarządzającej nim i uszczegółowienia jej zadań. W organizacji turystycznej częściej dochodzi do podejmowania zadań związanych z bezpośrednią obsługą turystów, a przynajmniej ich sprawnej koordynacji i dystrybucji poprzez centralę lub/i sieć punktów informacyjnych organizacji w poszczególnych miejscowościach. Problemem może być finansowanie zadań wynikających z funkcjonowania szlaku, spowodowane uzależnieniem organizacji od dotacji celowych z pieniędzy publicznych i potrzebą każdorazowej negocjacji ich wysokości albo koniecznością przekonania członków organizacji, niezwiązanych ze szlakiem do finansowania jego rozwoju lub utrzymywania struktur zamiast (kosztem) innych projektów i produktów, będących w centrum ich zainteresowania. Zadanie to wydaje się łatwiejsze w realizacji przy mniejszej skali działania organizacji i jednoczesnej większej identyfikacji członków organizacji ze szlakiem jako produktem markowym (lub wiodącym). Natomiast koordynowanie przez jedną organizację (zwłaszcza mniejszą i słabszą finansowo) większej liczby szlaków może prowadzić do ograniczenia zarówno stopnia identyfikacji terenu z danym produktem, jak i do zahamowania rozwoju tego ostatniego, spowodowanego rozproszeniem niewielkich często środków i aktywności organizacyjnej oraz społecznej. W takich przypadkach rozwój oferty szeregu takich projektów zatrzymuje się na poziomie szlaków wirtualnych i nie jest ona w stanie w stopniu zadowalającym spełnić zadań przekazu treści kulturowych, tematykacji przestrzeni geograficznej i związanej z nią promocji turystycznej obszaru ani – tym bardziej – oczekiwań natury ekonomicznej. Przykładem takiej sytuacji jest Lokalna Organizacja Turystyczna „Beskid Niski” [Beskid niski 2011], która utworzyła i w bardzo ograniczonym zakresie spełnia funkcje koordynatora wobec szeregu szlaków tematycznych, w istocie – propozycji wirtualnych. Prócz przypadków samodzielnej koordynacji, częste (zwłaszcza w Polsce) są także przykłady współpracy organizacji turystycznych koordynacji szlaków, gdy wykonują one zadania zlecone przez formalnego koordynatora. Dzieje się tak często w przypadkach, gdy tym ostatnim jest organ terytorialnej władzy publicznej (Szlak Zabytków Techniki w województwie śląskim, małopolski Szlak Architektury Drewnianej).

Przykłady szlaków koordynowanych przez terytorialne organizacje turystyczne, obok podanych powyżej: Małopolski Szlak Owocowy, Szlak Naftowy, Międzynarodowy Szlak Aleksandra Fredry [Beskid Niski 2011].

Celowa organizacja turystyczna. Tak proponujemy nazwać organizację powołaną jedynie lub głównie dla koordynacji szlaku. W tym przypadku zachodzi pełna identyfikacja z nazwą szlaku i jego celami, przez co organizacja jest naturalnym i wiarygodnym partnerem dla innych podmiotów działających w turystyce, łatwo także rozpoznawalnym dla samych turystów, co ma przełożenie na skalę popytu na usługi i ich dystrybucji. W sytuacji dobrze przemyślanego statutu organizacji i prawidłowo ustalonych warunków współpracy, członkowie takiej organizacji (obiekty, gminy, instytucje, podmioty gospodarcze) mają nie tylko świadomość własnego wpływu na jej kształt i działania (co pobudza oddolne inicjatywy), ale mogą także łatwiej zbudować bezpośredni związek pomiędzy jego komercyjnym sukcesem a własnym zyskiem (zarówno w zakresie PR – jako partnerzy szlaku o znanej marce, jak i w wymiarze finansowym – jako beneficjenci przedsięwzięć proturystycznych czy wykonawcy określonych usług i udziałowcy zysków). Organizacja celowa może także wypełniać wszystkie zadania koordynatora, także zewnętrzne, korzystając np. z prawnego statusu touroperatora – w tym przypadku może łatwo stać się liderem w organizacji turystyki w przestrzeni szlaku. Problematiczne (szczególnie w przypadku małych organizacji i szlaków o niewielkim stopniu rozpoznawalności) może być pozyskiwanie funduszy na finansowanie organizacji, zwłaszcza w początkowym okresie funkcjonowania szlaku.

Przykłady szlaków koordynowanych przez celowe organizacje turystyczne: Szlak Piastowski [*Szlak Piastowski 2011*], Szlak Jagielloński [*Szlak Jagielloński 2011*].

Organizacja pozarządowa (stowarzyszenie, fundacja, inna – najczęściej celowa). Tę formę koordynacji wykorzystuje się w dużej grupie zagranicznych szlaków tematycznych. Także w tym przypadku (uwzględniając obok możliwych form organizacyjnych również rozmaite systemy prawne, w których funkcjonują same organizacje) występują znaczne różnice tak pomiędzy szczegółowymi rozwiązaniami statutowymi, jak i w zakresach podejmowanych zadań. Typowymi cechami zarządcy z tej grupy są: relatywnie silna koncentracja na tematyce i ofercie szlaku, uwarunkowany statutem organizacyjnym duży nacisk na partnerskie współdziałanie i związana z nim znaczna liczba inicjatyw oddolnych (często dotyczących eventów i dodatkowych usług czy modułów oferty tematycznej w poszczególnych miejscowościach), wysoka efektywność działania (wynikająca z elastyczności struktury i możliwości włączenia w nią nowych podmiotów, modułów, obiektów, pomysłów), możliwość regularnej ewaluacji działania systemu i rozliczenia koordynatora. Wiele zależy od istnienia utrzymywanego przez organizację, profesjonalnie działającego biura koordynacyjnego. Dobrze opracowane ramy prawne stwarzają jednocześnie szanse na zachowanie podstawowych celów kulturowego szlaku (uczestnictwo w kulturze, przekaz dziedzictwa) – i to pozytywnie odróżnia ten typ operatora od równie (lub nawet bardziej) efektywnego koordynatora komercyjnego. Mimo wielu przykładów efektywnego działania szlaków koordynowanych przez ten typ zarządcy znane są sytuacje, gdy nie jest on w stanie spełnić pokładanych w nim nadziei. Tak się dzieje m. in. wtedy, gdy utworzone stowarzyszenie jest zbyt słabe (np. w aspekcie finansowym), gdy należące do niego podmioty nie są w stanie lub nie chcą finansować początkowych wydatków, np. na oznaczenie szlaku, zapewnienie podstawowych standardów obsługi turystycznej jak parkingi czy sanitariaty, a w dalszej perspektywie pokrywać kosztów działania komórki koordynacyjnej (biuro, personel). W takich przypadkach rozwój szlaku jest bardzo powolny lub nie dochodzi do niego wcale. Przykładem może być ciekawa idea Szlaku Templariuszy [*Templariusze 2011*]: stowarzyszenie istnieje już od 5 lat, natomiast oferta nadal ma formę czysto wirtualną. Niektóre stowarzyszenia mogą także z winy słabości samej koncepcji szlaku być skazane na

niepowodzenie jako produkt turystyczny, ten bowiem powinien być zbudowany realistycznie, zwarty terytorialnie i atrakcyjny dla potencjalnych odbiorców⁶.

Przykłady szlaków koordynowanych przez organizacje pozarządowe: Szlak Sakralnej Sztuki Barokowej im. M. Willmanna (fundacja), Niemiecki Szlak Bajek (stowarzyszenie), Dolnoustriacki Szlak Żelaza (stowarzyszenie), Szlak Kulturowy RE „El legado andalusi” (fundacja) [Andalusi 2011].

Przedsiębiorstwo (firma organizacja, przedsiębiorstwo komercyjne o różnorodnej formule prawnej i organizacyjnej, w tym spółki). Fakt spełniania zadań koordynatora przez podmiot komercyjny wynika najczęściej albo z 1) jego naturalnej pozycji, jako dostawcy usługi istotnej dla szlaku (np. jedyne lub głównego operatora transportu na szlaku wodnym czy kolejowym), albo 2) jego pierwotnej roli twórcy szlaku (gdy np. firma lub kilka firm z danego sektora tworzy szlak łączący ich miejsca produkcji, dystrybucji, prywatne muzea itd.) wreszcie 3) jest skutkiem założenia spółki przez podmioty będące członkami już istniejącego albo tworzonego szlaku i właścicielami istotnych elementów jego oferty (co może mieć miejsce np. w grupie szlaków kulinarnych). Przy tym typie koordynatora i w przypadku, kiedy zarządzanie szlakiem jest głównym polem działalności takiego podmiotu zachodzi najdalej idąca identyfikacja ze szlakiem (utożsamienie sukcesu szlaku jako produktu z finansowym powodzeniem koordynatora) co w oczywisty sposób motywuje do najszerzej zakrojonych działań na rzecz rozwijania produktu, osiągnięcia jak najszerzego zakresu usług oraz wysokiego standardu ich świadczenia, wreszcie do efektywnej promocji tematyki i samego produktu. Podmioty gospodarcze (jako koordynatorzy) dążą do zbudowania jak najszerzej oferty turystycznej szlaku i wykonywania opisanych w rozdziale I funkcji koordynacyjnych w jak największym zakresie, często wykazując przy tym daleko idącą pomysłowość i elastyczność. Problemy mogą pojawić się w dziedzinie właściwej tematyki szlaku (w tym w odniesieniu do autentyczności kulturowej poszczególnych obiektów) a także rzetelności opracowania aspektu edukacyjnego. Skutkiem naturalnej skłonności komercyjnego koordynatora do poszerzania oferty i docelowej grupy konsumentów (a tym samym i własnego zysku) może być bowiem włączanie nowych miejsc lub obiektów albo tworzenie nowych modułów oferty kosztem należytej dbałości o te sfery szlaku jako elementu dziedzictwa, istotne dla przekazu treści historycznych czy kulturowych. Spotykane są także (najczęściej lokalne) szlaki zarządzane przez operatorów komercyjnych, dla których są one jedynie drugorzędnym polem działalności lub nawet tylko elementem strategii promowania własnej marki.

Przykłady szlaków koordynowanych przez podmioty komercyjne: Bregencki Szlak Sera, w Polsce: Kanał Ostródzko-Elbląski – szlak wodny koordynowany przez przedsiębiorstwo Żegluga Ostródzko-Elbląska [Żegluga O-E 2011].

Klaster turystyczny. Pojęcie klastra turystycznego opisuje sytuację luźnej współpracy grupy partnerów na danym terenie w konkretnym celu związanym z turystyką, niewyczerpującej ich całej aktywności, która zasadniczo może dokonywać się we wzajemnej konkurencji. W ramach takiego klastra funkcjonują niektóre szlaki tematyczne. Jakkolwiek w badanej grupie aktualnie taki przypadek nie występuje, to przegląd literatury fachowej przekonuje, że formuła klastra turystycznego może także zostać wykorzystana w koordynacji szlaków [Derek, Kowalczyk 2009], przynajmniej na etapie ich organizacji. Jednak szczegółowa analiza form organizacyjnych szeregu szlaków tematycznych na pewnej przestrzeni czasu wykazuje, że na określonym etapie budowy markowego, regionalnego produktu

⁶. Dobrym przykładem takiej hybrydy może być działająca jako stowarzyszenie Lokalna Organizacja Turystyczna „Szlak Grunwaldzki” (nr KRS 0000380548), zarejestrowanej w ... Łodzi i obejmująca w założeniu niemal 100 miejscowości w siedmiu województwach. W konfrontacji z takim dowodem fantazji twórców rodzi się pytanie: dla kogo powstaje taki szlak? Kto będzie jechał do Grunwaldu przez ... Wolbórz?

turystycznego luźna forma klastra okazuje się niewystarczająca. Decyzja o realizacji szlaku tematycznego jako złożonego produktu, z profesjonalnie funkcjonującą i elastyczną strukturą zarządczą o szybkich procesach decyzyjnych, będącą w stanie obsługiwać potrzeby touroperatorów i indywidualnych turystów, a także organizować większe eventy tematyczne – wymusza przejście na wyższy poziom organizacji. Tak stało się w przypadku Bregenckiego Szlaku Sera, gdzie członkowie klastra zorientowali się, że wyczerpał on swoje możliwości rozwojowe. Lubuski Szlak Wina i Miodu, powstały w 2006 roku jako klastr (choć już od początku funkcjonował w ramach Zielonogórskiego Stowarzyszenia Winiarskiego) do dziś stopniowo nabiera wyraźniejszej formy organizacyjnej, stając się głównym obszarem działania tego Stowarzyszenia, które też występuje jako jego formalny koordynator. Klustry mogą być wprawdzie optymalną formą organizacji dla niewielkich terytoriów (gminy, przestrzenie pojedynczych miejscowości, mikroregiony) z unikalnym, lecz słabo rozpoznawalnym rodzajem atrakcji. Linearne połączenie uczestników klastra według formuły tematycznej tworzy szlak wirtualny, będący jednak raczej propozycją tematycznej wędrowki niż konkretnym produktem i tym samym nie stanowiący przedmiotu analizy niniejszego opracowania.

Przykłady szlaków funkcjonujących w formule klastrow: Bregencki Szlak Sera (do połowy 2011), Szlak Garncarski na Podkarpaciu [Derek, Kowalczyk 2009, s.36], Lubuski Szlak Wina i Miodu (do ok. 2010).

Zespół celowej współpracy. Taki termin wydaje się najbardziej adekwatny dla określenia niekomercyjnych grup działania, które w różnych krajach są określane różnymi nazwami (np. w języku niemieckim: „Netzwerk”, w angielskim: „network”, w polskim: „lokalna grupa działania” lub jeszcze innymi). Sposoby działania zespołów wykazują pewne podobieństwa do klastrow – są one grupami współpracującymi luźno i albo tworzonymi na bazie nieformalnych porozumień, albo sformalizowanymi tylko w stopniu uznanym za potrzebny przez ich członków (np. miasta lub obiekty), a nieposiadającymi statusu wymaganego dla uzyskania osobowości prawnej (jak stowarzyszenia czy fundacje) – co za tym idzie, nie mają one szeregu uprawnień stąd wynikających. Od klastrow różnią się jednak faktem, że u podstaw ich współpracy z założenia nie leży cel komercyjny. W grupie szlaków analizowanych dla potrzeb niniejszego artykułu aktualnie nie znajduje się żaden, którego działalność koordynowałby ten typ zarządcy. Można jednak wskazać takie, w których jeszcze niedawno koordynator działał na takiej bazie, jak Niemiecki Szlak Bajek [Mikos v. Rohrscheidt 2011b]. Zespoły działania kierują funkcjonowaniem zarówno szeregu znanych szlaków o zasięgu europejskim, jak i małych regionalnych czy nawet lokalnych szlaków tematycznych. Podobnie jak w wypadku klastrow, ten typ koordynatora wydaje się wystarczać zaledwie w początkowej fazie „rozruchu” przedsięwzięcia, natomiast w sytuacji stopniowego rozwijania szlaku w produkt turystyczny można zauważyć tendencję do przekształcania zespołu celowej współpracy w stowarzyszenie lub organizację turystyczną – miało to miejsce na przykład w przypadku wspomnianego Niemieckiego Szlaku Bajek, albo polskiego Szlaku Kościołów Drewnianych Wokół Puszczy Zielonka w Wielkopolsce (od roku 2000 formalny związek międzygminny) czy Szlaku Tatarskiego (zespół koordynacyjny przekształcony w roku 2007 w stowarzyszenie).

Przykłady koordynacji szlaków przez zespoły celowej współpracy: Die Hanse [Hanse 2011], Via Regia [Via Regia 2011], (należące do grupy Szlaków Kulturowych Rady Europy).

Podstawowe modele koordynacji szlaków

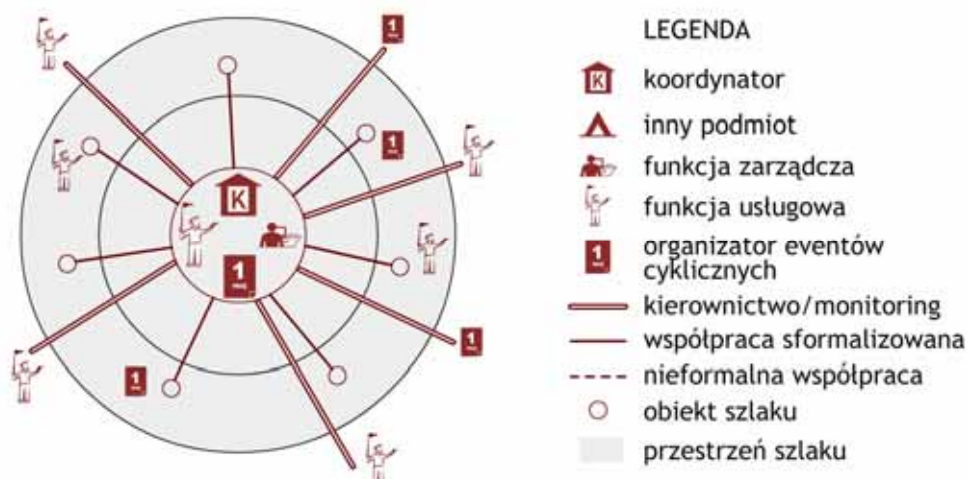
Przeprowadzona analiza pozwala na wyodrębnienie najczęściej spotykanych modeli koordynacji szlaków wraz z ich typowymi cechami oraz na określenie najważniejszych atutów i słabości poszczególnych modeli, oparte na konkretnych przykładach. Zestawiając

cechy wspólne i stosując konieczne uproszczenia, można wskazać i opisać cztery istniejące modele koordynacji.

Model jednolity. Formalnie ustanowiony koordynator jest jedynym podmiotem łączącym i wykonującym zadania na poziomie szlaku tak w stosunku do samej struktury systemu (jako produktu), jak i wobec turystów (jego odbiorców). Jako jedyny odpowiedzialny podmiot koordynator zajmuje się przynajmniej realizacją zadań z zakresu minimalnego: monitoringiem oznaczeń, gromadzeniem i dystrybucją informacji o obiektach i ofertach oraz promocją szlaku jako całości. Jest też jedynym podmiotem kreującym lub zamawiającym i dystrybuującym ewentualne inne usługi związane z funkcjonowaniem szlaku. Tym samym jest on jedynym punktem odniesienia poszczególnych – niejako „zatomizowanych” – obiektów i ewentualnych innych partnerów szlaku. W relacjach z nimi koordynator jest także jedynym podmiotowym reprezentantem szlaku – poza nim ten ostatni funkcjonuje tylko jako przestrzeń rozumiana przedmiotowo – jako teren eksploatacji turystycznej. Poszczególne obiekty i inni członkowie w stosunku do szlaku pozostają pasywni, to znaczy „żyją własnym życiem” i ich przynależność do szlaku polega na wykorzystaniu tematyki (korzyści z powstałej w ten sposób „marki”) oraz ewentualnych usług koordynatora. Skrajnym przypadkiem struktury jednolitej może być jednoosobowe kierownictwo szlaku, czyli wykonywanie zadań koordynatora formalnie lub faktycznie przez osobę fizyczną⁷ lub biuro kierowane jednoosobowo – wydaje się jednak, że taki model jest typowy dla szlaków pozostających na etapie powstawania, następnie zaś jest porzucany na rzecz koordynacji przypisanej formalnie do komórki organizacyjnej, biura lub zespołu ludzi. **Zaletą** modelu jest sprawne funkcjonowanie szlaku jako całości (produktu), jasno określony zakres odpowiedzialności koordynatora i związana z nią łatwość rozliczania z realizacji nałożonych na niego zadań. **Wadą** może być niski poziom identyfikacji poszczególnych podmiotów ze szlakiem jako całością i niewielka aktywność na rzecz jego sukcesu, w tym nie podejmowanie w przestrzeni szlaku działań na rzecz wzbogacania oferty szlaku (można zredukować tę słabość przez stworzenie finansowych mechanizmów motywujących do tworzenia nowych ofert, np. jasno określonych udziałów w zyskach).

Przykłady w grupie badanych szlaków: Niemiecki Szlak Bajek, Bregencki Szlak Sera, Szlak Piastowski.

Rycina 1. Model jednolity koordynacji szlaku tematycznego

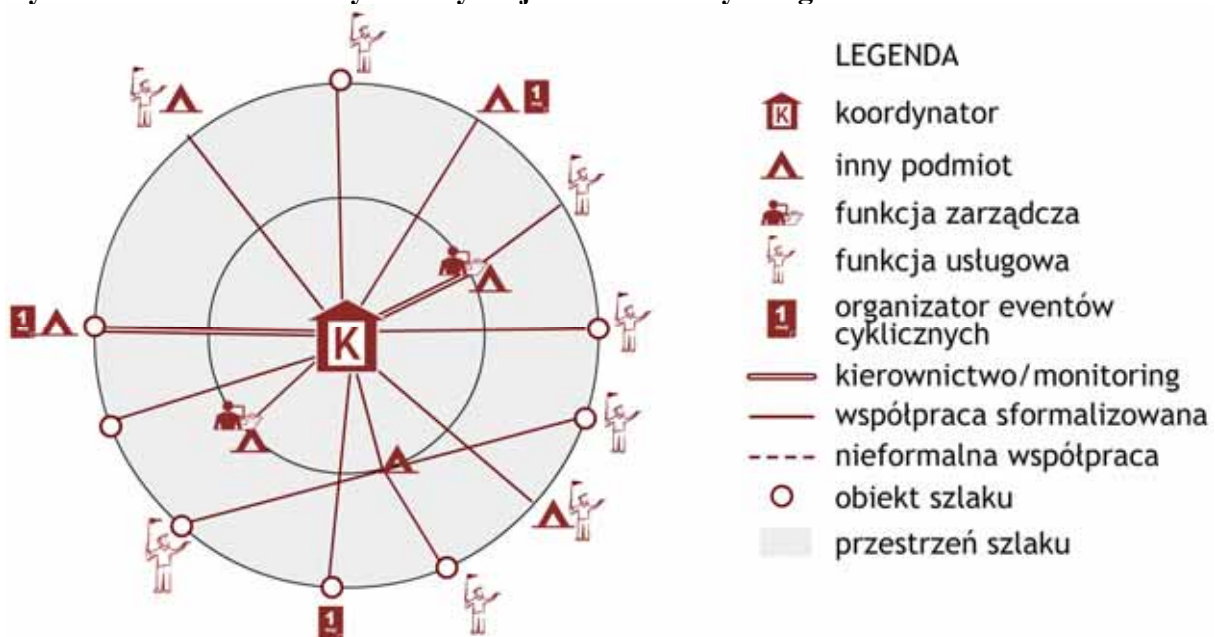


⁷ Taka sytuacja miała miejsce jeszcze w roku 2010 w Bregenckim Szlaku Sera (jednoosobowe biuro) i w Szlaku Sakralnej Sztuki Barokowej im. M. Willmanna (osoba fizyczna). W obu przypadkach w ciągu ostatniego roku ta sytuacja uległa zmianie, co wskazuje na uznawanie tego modelu za nieefektywny. W świetle doświadczeń zebranych w trakcie badania można potwierdzić taką opinię. Nawet najbardziej zaangażowana osoba nie jest w stanie być dyspozycyjna w każdym czasie w kwestiach związanych z obsługą ruchu turystów, ponadto formalnie funkcjonujące struktury budzą większe zaufanie partnerów.

Model centralny. W tym modelu także istnieje wyraźnie określony ośrodek koordynacyjny z przypisanymi zadaniami zarządczymi w stosunku do szlaku, przy jednoczesnym funkcjonowaniu kilku lub więcej podmiotów współpracujących. Wykonują one niektóre z zadań zarządczych lub usługowych, mogące odnosić się czy to do wybranych dziedzin w skali całości szlaku (np. obsługa wycieczek, organizacja pakietów, eventów itd.) czy to jako komplet usług w wybranych kluczowych obiektach albo miejscach (np. główny zabytek, muzeum, poszczególne miejscowości), albo w stosunku do poszczególnych odcinków szlaku. Centralna jednostka (najczęściej formalny koordynator) deleguje konkretne zadania (sektory działań) innym podmiotom, zachowując jednocześnie kontrolę nad ich realizacją. **Zaletami** modelu są: profesjonalny poziom realizacji określonych typów zadań zarządczych, relatywnie niższe koszty funkcjonowania szlaku, wyższy poziom aktywności i kreatywności poszczególnych podmiotów a także (tylko przy jasno określonym podziale kompetencji): możliwość egzekwowania realizacji poszczególnych zadań. **Wadą** może okazać się zbyt silna koncentracja partnerów na zadaniach własnych (zwłaszcza jeśli ich realizacja przynosi im wymierne zyski) z jednoczesnym zaniedbywaniem przez nich działań służących wzrostowi rozpoznawalności szlaku jako całości i jego sukcesowi jako złożonego produktu.

Przykłady w grupie badanych szlaków: Dolnoustriacki Szlak Żelaza, Szlak Sakralnej Sztuki Barokowej im. M. Willmanna, Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego.

Rycina 2. Model centralny koordynacji szlaku tematycznego

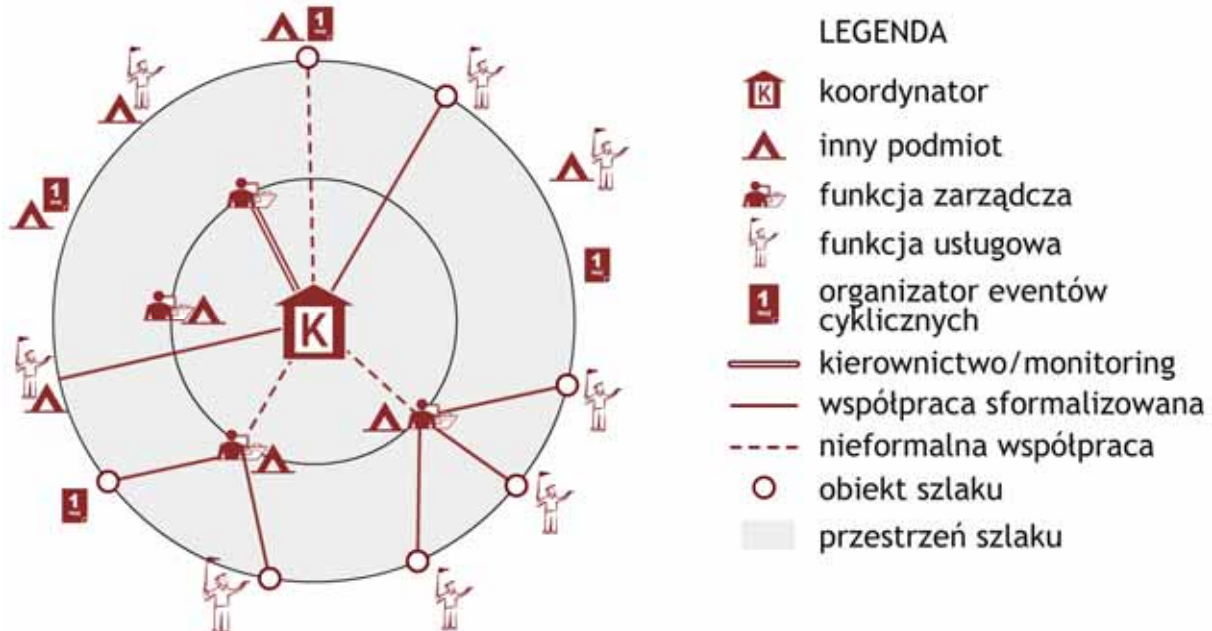


Model rozproszony. Klasyczne funkcje koordynatora są w tym modelu rozproszone pomiędzy różne podmioty (komórki i instytucje, organizacje, czasem obiekty i przedsiębiorstwa albo nawet osoby). Dzieje się to albo w wyniku zastanej sytuacji rozdziału kompetencji pomiędzy uprzednio istniejące struktury (gdy z różnych powodów nie ma chęci lub możliwości przesuwania kompetencji) albo na mocy porozumienia autonomicznych podmiotów, przy jednoczesnym przejęciu przez nie lub podziale pomiędzy nie zadań i działań zarządczych związanych z funkcjonowaniem szlaku, traktowanych najczęściej jako zadania dodatkowe (np. promocja, monitoring oznaczeń, informacja w skali szlaku, transport turystyczny itd.). W odniesieniu do szlaków polskich model rozproszony charakteryzuje daleko posunięta autonomia poszczególnych podmiotów z jednoczesną ich koncentracją na realizacji właściwych sobie zadań. Zadania w stosunku do szlaku są najczęściej traktowane jako wtórne, dodatkowe. Szczególną postacią takiego modelu może być forma klastra turystycznego, którego mocne i słabe strony zostały już powyżej opisane. **Zaletą** modelu rozproszonego może być profesjonalny poziom wykonywania zadań stanowiących zakres

specjalizacji danego podmiotu (np. organizacja eventów). Jego najważniejszą **wadą** jest słaba identyfikacja podmiotów ze szlakiem oraz wynikająca z niej niewielka aktywność w promowaniu go jako produktu.

Przykłady w grupie badanych szlaków: Szlak Romański w Saksonii Anhalckiej, Małopolski Szlak Architektury Drewnianej, Pomorski Szlak Bursztynowy.

Rycina 3. Model rozproszony koordynacji szlaku tematycznego



Model niedookreślony (właściwie brak modelu). Ten termin można użyć na określenie kilku rozmaitych sytuacji spotykanych w zarządzaniu szlakami tematycznymi. Jedną z nich jest funkcjonowanie szlaku w warunkach niejasno określonych funkcji koordynatora, uznanego za takiego zwyczajowo lub pretendującego do tej funkcji bez zgody pozostałych podmiotów, miejsc czy obiektów – jest ona dziś coraz rzadsza. Inną jest stan, gdy koordynator realizuje swoje zadania zarządcze w zakresie poniżej minimalnego albo w stosunku do niewielkiej tylko części przestrzeni szlaku: w szeregu szlaków, w tym w dwóch przypadkach analizowanych w niniejszym opracowaniu koordynator jest wprawdzie imiennie wskazany, lecz wykonując tylko wybrane działania z listy typowych zadań (np. promocja albo informacja turystyczna) albo realizując swoją funkcję tylko w stosunku do jednego z odcinków szlaku nie spełnia on oczekiwań turystów i organizatorów turystyki. Jeszcze innym przypadkiem niedookreślenia koordynacji jest stan, gdy poszczególne funkcje koordynatora szlaku wykonywane są przez osobne podmioty, z których każdy przypisuje sobie funkcję koordynatora – sytuacja taka jest najczęściej spotykana tam, gdzie nie doszło do szczegółowego podziału zadań. Zalet takiego stanu wskazać nie można – co oczywiste w kontekście wyartykułowanych powyżej potrzeb współczesnych turystów i ich oczekiwań w odniesieniu do nowoczesnych szlaków tematycznych. Natomiast na jego **wady** składa się większość tych wymienionych w odniesieniu do poprzednich modeli, w pierwszym rzędzie niski poziom identyfikacji obiektów i podmiotów ze szlakiem (a w skrajnych przypadkach nawet brak świadomości przynależności do niego), ich znikoma aktywność na rzecz wspólnego produktu, przede wszystkim zaś: długofalowy efekt rozczarowania turystów na skutek konfrontacji ich typowych oczekiwań z niedoskonałą i słabo przygotowaną ofertą na miejscu, powodujący w konsekwencji nieuniknioną porażkę szlaku jako propozycji tematycznej.

Przykłady w grupie badanych szlaków: Szlak Wina „Schilcher”, Pomorski Szlak Cysterski.

W ramach każdego z trzech pierwszych modeli koordynacji spektrum ofert proponowanych turystom i usług realizowanych na ich rzecz w ramach działalności szlaku może być bardzo różne i sięgać od minimalnego aż po daleko przekraczające typowe zadania koordynatora wymienione w rozdziale 1. Optymalny zakres takich zadań powinien być ustalony po dokładnej analizie potencjału kulturowego szlaku, na którą powinny się składać: określenie skali rozpoznawalności i popularności tematyki szlaku i jego obiektów, aktualnego popytu turystycznego na danym terenie, warunków komunikacyjnych i infrastrukturalnych (np. bazy noclegowej, gastronomicznej), potencjału obszaru w zakresie organizacji eventów oraz profilu grupy docelowej adresatów oferty szlaku (a więc i ich potrzeb). Ostatni, czwarty model (o ile użycie tej nazwy jest w ogóle uprawnione w odniesieniu do tak różnych struktur i sytuacji) wydaje się być typowy dla okresów przejściowych w procesach tworzenia szlaków, jeśli natomiast występuje w systemach działających dłuższy czas, okazuje się nieefektywny i obciążony tak wieloma mankamentami, że działania zmierzające do jego jak najszybszego przekształcenia w jeden z trzech pozostałych należy zalecać nie tylko jako konieczne, ale i jako pilne.

Zamieszczona poniżej tabela 12 prezentuje wyniki przeprowadzonej analizy koordynacji badanych szlaków w układzie porównawczym. Wykaz obejmuje każdorazowo określenie typu koordynatora, modelu koordynacji oraz zakres wykonywanych funkcji zarządczych, ograniczony w tym wypadku do dziewięciu najistotniejszych, wybranych zgodnie z postulatami wyartykułowanymi w rozdziale 1. Obok wykonywania danego zadania bezpośrednio przez koordynatora uwzględniono także sytuację jego realizacji na rzecz szlaku na podstawie formalnej delegacji przez inne podmioty.

Tabela 12. Typy koordynatorów, modele i zakres koordynacji w analizowanej grupie szlaków tematycznych

Nazwa szlaku	Typ koordynatora	Model koordynacji	ZI	DI	PI	MO	US	PA	PR	TO	EV
N. Szlak Bajek (Niemcy)	NGO (stowarzysz.)	jednolity	+	+	+	+	+	z	+	z	-
SADrewnianej (Małopolski)	TWP (region)	rozproszony	+	+	+	+	-	-	+	-	+
KäseStrasse (at)	PKOM (spółka)	jednolity	+	+	+	+	z	z	+	-	+
SchilcherWeinstr.(at)	TOT (mikroregion)	niedookreślony	+	+	z	+	-	-	z	-	-
NÖ Eisenstrasse (at)	NGO – (stowarzysz.)	centralny	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Szlak Piastowski	COT (szlaku)	jednolity	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Cysterski (P. Pom.)	INS (Kościół)	niedookreślony	+	+	-	-	+	-	z	-	-
SSS Barokowej MW	NGO (fundacja)	centralny	+	+	+	-	-	-	+	-	-
SZ Techniki WŚ	TWT (region)	centralny	+	z	+	z	-	-	+	-	z
Pom. S. Bursztynowy	TOT (region)	rozproszony	+	+	+	+	-	-	+	-	-

S. d. Romanik SA (de)	TOT (land)	rozproszony	+	+	+	+	-	-	+	-	+
--------------------------	------------	-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Legenda. *Skróty koordynatorów:* TWP – terytorialny organ władzy publicznej, TOT – terytorialna organizacja turystyczna, COT – celowa organizacja turystyczna, NGO – organizacja pozarządowa, INS – inna instytucja życia publicznego, PKOM – podmiot komercyjny. *Skróty zadań:* ZI - zbieranie i aktualizacja informacji o obiektach, DI - dystrybucja informacji o obiektach, PI - prowadzenie portalu internetowego szlaku, MO - monitoring oznakowania obiektów i/lub tras, US tworzenie lub przynajmniej dystrybucja pojedynczych usług, PA - tworzenie lub dystrybucja pakietów usługowych, PR - działalność promocyjna w stosunku do szlaku, TO – spełnianie funkcji organizatora wycieczek w przestrzeni szlaku, EV - organizowanie lub przynajmniej koordynacja eventów na szlaku.

Zadania: + wykonuje koordynator, – zad. **nie** jest realizowane na szlaku, **z** – zad. zlecane zewnętrznemu podmiotowi

3. Wnioski i postulaty w odniesieniu do polskich szlaków tematycznych

Zestawione w rozdziale 1. postulaty badaczy turystyki kulturowej oraz przeprowadzona analiza typów modeli i zakresu koordynacji szeregu polskich i europejskich realnych szlaków tematycznych pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków o charakterze ogólnym i bardziej szczegółowym.

W świetle oczekiwań dzisiejszych turystów i trendów rozwoju popytu oraz oferty w analizowanym segmencie turystyki kulturowej należy stwierdzić, że koordynacja szlaku tematycznego, realizowana w jakimkolwiek zakresie jest zawsze lepsza niż jej całkowity brak. Dopiero istnienie ośrodka zarządczego stanowi gwarancję trwałości oferty szlaku tematycznego – czyli jej rozwinięcie powyżej poziomu oferty jednorazowej albo czysto wirtualnej. Umożliwia ona bowiem monitoring utrzymywania podstawowych standardów tego rodzaju ofert (jak oznaczenie szlaków i obiektów, aktualizacja informacji turystycznych, faktyczna dostępność obiektów). Potwierdzają to przykłady szlaków tematycznych, które odniosły sukces jako produkty turystyczne. Spośród badanych są to m. in. Niemiecki Szlak Bajek i Szlak Zabytków Techniki w województwie śląskim.

Spośród rozmaitych typów koordynatorów szlaków tematycznych do najczęściej spotykanych w Polsce należy terytorialna (regionalna lub lokalna) organizacja turystyczna lub terytorialny organ władzy publicznej. Rzadziej koordynatorem szlaku jest celowa organizacja turystyczna lub organizacja pozarządowa, stosunkowo rzadko są to klastery turystyczne lub celowe grupy działania. Najrzadziej natomiast w tej roli spotykane są przedsiębiorstwa oraz urzędy inne niż władze terytorialne i inne instytucje życia publicznego. Za granicą te proporcje są nieco inne: stosunkowo duża liczba szlaków jest koordynowana przez zespoły celowej współpracy (oferty wirtualne) oraz organizacje pozarządowe i celowe organizacje turystyczne (szlaki o statusie materialnym), najrzadziej natomiast jako koordynatorzy występują terytorialne władze publiczne.

W początkowym stadium rozwoju szlaku tematycznego stosunkowo często jako koordynator występuje zespół celowej współpracy lub klaster, w Polsce także terytorialny organ władzy publicznej. W kontekście porównania efektywności typów koordynatorów tematycznych przebadanych szlaków niemieckich, austriackich i polskich, uprawniona wydaje się konstatacja, że utworzenie i funkcjonowanie własnego ośrodka koordynacyjnego dla szlaku, autonomicznego w stosunku do władzy publicznej, umożliwia sprawniejszą realizację zadań koordynatora, poszerzenie zakresu koordynacji i wzrost aktywności podmiotów tworzących szlak. Obserwacja zmian struktur i rozwoju oferty badanych szlaków na przestrzeni ostatnich lat przekonuje, że wprowadzenie takiego typu koordynatora stanowi

także naturalny krok na drodze rozwijania szlaku do poziomu dojrzałego produktu turystycznego.

Z punktu widzenia efektywności szlaku (w tym wpływu na wzrost rozpoznawalności, tempo rozwoju oferty, sprawność funkcjonowania oraz – w efekcie – na ilość odwiedzin turystycznych) optymalna wydaje się jego koordynacja przez (celową) organizację pozarządową (stowarzyszenie, fundacja) lub celową organizację turystyczną. Potwierdzają to nie tylko przykłady dobrze funkcjonujących szlaków zagranicznych, ale i zauważalny w grupie analizowanych systemów trend do przekształcania struktur koordynacyjnych z luźnych (jak zespoły celowej współpracy czy klastry) w wymienione typy, charakteryzujące się wyższym poziomem organizacji.

Obok pierwotnej funkcji eksponowania uznanego dziedzictwa kulturowego regionu, oraz chętnie akceptowanej przez turystów funkcji edukacyjnej, szereg od dawna funkcjonujących szlaków tematycznych – jeśli są one rozwijane zgodnie z przemyślaną koncepcją i koordynowane prawidłowo (czyli m. in. także w szerokim zakresie) – często zaczyna pełnić dodatkową funkcję markowego produktu turystycznego regionu (przykłady: Dolnoaustriacki Szlak Żelaza, Bregencki Szlak Sera, w pewnej mierze Szlak Piastowski), co pozwala na uzyskanie dodatkowych atutów (pozycja „unicum” na rynku turystycznym kraju lub nawet kontynentu, lepsza rozpoznawalność regionu jako destynacji, powszechne uznanie standardu świadczonych usług) w warunkach zaostrzającej się konkurencji o pozyskanie turystów kulturowych. O zrozumieniu znaczenia takich korzyści świadczy fakt, niektóre nowe szlaki tematyczne są tworzone od podstaw właśnie jako takie markowe produkty (Szlak Zabytków Techniki w województwie śląskim, Pomorski Szlak Bursztynowy, Strasse der Romanik w Saksonii Anhalckiej).

Wśród zaprezentowanych najczęstszych modeli koordynacji szlaków tematycznych za najbardziej efektywny należy uznać model centralny, umożliwiający z jednej strony sprawną reakcję na zmiany popytowe (w tym także sezonowe) i elastyczną modyfikację oferty, szybkie wdrażanie jednolitych standardów usług, efektywną komunikację i współpracę pomiędzy podmiotami tworzącymi szlak, organizowanie zintegrowanych akcji promocyjnych – a z drugiej jednoznaczne określenie odpowiedzialności za rozwój szlaku i możliwość jej egzekwowania. Jednocześnie ten model nie posiada podstawowych wad modelu rozproszonego (rozmycie odpowiedzialności, ociążałość decyzyjna) oraz jednolitego (osłabienie oddolnej inicjatywy i aktywności). Natomiast zdecydowanie najmniej pożądanym modelem koordynacji szlaków wydaje się ten opisany jako niedookreślony.

W sytuacji, gdy zakłada się rozwijanie szlaku tematycznego jako realnej (a więc trwałej i posiadającej szereg rzeczywistych usług) oferty turystycznej, należy uznać za oczywistą także potrzebę poniesienia kosztów jego koordynacji (biuro, personel). Decydując się na tę inwestycję należy – choćby z uwagi na oczekiwane rezultaty – starannie wybrać odpowiedni typ koordynatora i model koordynacji. Koszty koordynacji szlaku mogą być okresowo pomniejszone dzięki powierzeniu koordynacji podmiotowi spełniającemu inne funkcje w organizacji turystyki (np. komórce lokalnej informacji turystycznej, personelowi kluczowego obiektu szlaku), w takim przypadku należy dokładnie określić zadania koordynatora w stosunku do szlaku jako całości i je egzekwować. Z punktu widzenia interesu szlaku jako produktu oraz jego partnerów optymalne wydaje się jednak posiadanie koordynatora, dla którego to zadanie jest jedynym lub wiodącym.

Wyniki zaprezentowanej analizy funkcjonowania szlaków tematycznych wydają się upoważniać do sformułowania w tym miejscu istotnego postulatu, mianowicie by w tworzonych w Polsce szlakach materialnych (czyli rozwiniętych produktach turystycznych w formie szlaku, które – w opinii autora – powinien posiadać każdy region) we własnym dobrze pojętym interesie zarówno szlaku, jego członków i partnerów, jak i regionu jako destynacji turystycznej – istniała koordynacja oparta o optymalnie dobrany model z jasno określonymi zadaniami, odnoszącymi się zarówno do systemu, jak i wykonywanymi w stosunku do

konsumentów – turystów (czyli usługami). Tę funkcję zarządczą, niezależnie od typu koordynatora, w szlaku będącym markowym regionalnym produktem turystyki kulturowej powinna wykonywać wyodrębniona komórka, obsługiwana przez profesjonalny personel, finansowana na zasadzie stałych miejsc pracy, a także regularnie kontrolowana i rozliczana z wykonania swoich zadań.

4. Zakończenie

Szlaki tematyczne mogą spełniać szereg ważnych funkcji w odniesieniu do zagospodarowania czasu wolnego i organizacji odbywanych w nim podróży (aspekt turystyczny), w zakresie dystrybucji walorów i treści różnych gałęzi i form kultury oraz budowania tożsamości kulturowej regionów (aspekt kulturowy), w dziedzinie promocji obszarów, w których są tworzone, jako destynacji turystycznych oraz gospodarczego rozwoju tych obszarów (aspekt ekonomiczny). Jeśli przynajmniej niektóre z nich mają spełnić tak szeroko zarysowane oczekiwania, to odpowiedzialni za ich organizację i bieżące działanie powinni niezwłocznie podjąć przemyślane i konkretne działania. Jednym z decydujących aspektów funkcjonowania tej grupy ofert turystyki kulturowej jest koordynacja, którą opisano i poddano ocenie w niniejszym opracowaniu. Przeprowadzona analiza dostarcza uzasadnionych wniosków odnoszących się do szeregu konkretnych przedsięwzięć, które powinny być uwzględnione w budowie oferty i koordynacji działania tych systemów zwiedzania – mającymi w założeniu ich twórców być produktami współczesnej, standaryzowanej i w rosnącej skali zindywidualizowanej turystyki. Twierdzenia wyartykułowane w treści artykułu zostały sformułowane na podstawie badania wycinkowego. Jednakże w opinii autora już zaprezentowane tu wyniki potwierdzają dostatecznie, że potrzebę sprawnej i prowadzonej za pomocą nowoczesnych narzędzi koordynacji tej grupy szlaków należy uznać za oczywistą. Jest on jednak zdania, że pożądana jest kontynuacja analiz dotyczących tego aspektu funkcjonowania szlaków przy poszerzeniu próby badawczej (grupy szlaków tematycznych), jak również z uwzględnieniem dalszych zmian w zakresie koordynacji, a także obejmujących (z czasem) ewaluację rezultatów działań zarządczych w formie szerzej zakrojonych badań ilości i preferencji zwiedzających poszczególne szlaki turystów. Dopiero bowiem regularnie powtarzane poznawanie opinii docelowych użytkowników szlaków umożliwi między innymi prawidłowe zdefiniowanie a potem także regularne redefiniowanie szczegółowej listy zadań dla koordynatorów szlaków. Będzie do nich na pewno należeć stała modyfikacja oferty, która z jednej strony musi opierać się na autentyczności kulturowej, z drugiej powinna być też atrakcyjna dla rozmaitych grup i kolejnych pokoleń turystów.

Literatura:

- Derek M., Kowalczyk A. (2009), *Turystyka kulturowa w świetle koncepcji klastra turystycznego*, (w:) A. Stasiak (red.), *Kultura i turystyka. Wspólnie zyskać!*, WSTiH Łódź, s. 33-49
- Gawel Ł., (2011a), *Zarządzanie Szlakiem Architektury Drewnianej w kontekście procesu profesjonalizacji szlaków kulturowych*, *Czasopismo Turystyka Kulturowa* nr 1-3, s. 5-19
- Gawel Ł. (2011b), *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, UJ, Kraków
- Stasiak A. (2006), *Produkt turystyczny – szlak*, *Czasopismo Turystyka i Hotelarstwo*, nr 10, s.9-40
- Stasiak A. (2007), *Szlaki turystyczne – zagospodarowanie, atrakcja czy produkt turystyczny?*, (w:) P. Kuleczka (red.), *Szlaki turystyczne a przestrzeń turystyczna*, materiały z konferencji, ZG PTTK, Warszawa, s.45-54
- Steinecke A. (2007), *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, Oldenbourg, München/Wien
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2005), *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa

- Meyer-Cech K. (2003), *Themenstrassen als regionale Kooperationen und Mittel zur touristischen Entwicklung. Fünf österreichische Beispiele*, Dysertacja doktorska, Universität für Bodenkultur, Wien
- Mikos v. Rohrscheidt A. (2008a), *Turystyka Kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, GWSHM Milenium, Gniezno (wyd. I)
- Mikos v. Rohrscheidt A. (2008b), *Kulturowe szlaki turystyczne – próba klasyfikacji oraz postulaty w zakresie ich tworzenia i funkcjonowania*, Czasopismo Turystyka Kulturowa, nr 2, s 17-32
- Mikos v. Rohrscheidt A. (2010), *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków
- Mikos v. Rohrscheidt A. (2011a), *Faktyczna dostępność turystyczna obiektów sakralnych jako problem turystyki religijnej w Polsce*, (w:) Z. Kroplewski, A. Panasiuk, *Turystyka Religijna. Zagadnienia interdyscyplinarne*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin (ZN 647), s. 35-57
- Mikos v. Rohrscheidt A. (2011b), *Szlaki kulturowe jako skuteczna forma tematyzacji przestrzeni turystycznej na przykładzie Niemieckiego Szlaku Bajek*, Czasopismo Turystyka Kulturowa, nr.7-9, s. 84-107
- Puczko L., Ratz T. (2007), *Trailing Goethe, Humbert, and Ulysses; Cultural Routes in Tourism*, (w:) G. Richards (red.), *Cultural tourism, Global and Local perspectives*, The Haworth Hospitality Press, Nowy Jork, s. 131-148

Wykorzystane portale i strony internetowe: (dostęp zweryfikowany 28 sierpnia 2011):

- [*Amber Route 2011*]- oficjalny portal Projektu „Amber Route”-
www.amber.com.pl/bursztynowy-szlak/pomorski-szlak-bursztynowy
- [*Andalusi 2011*] – oficjalny portal szlaku kulturowego Rady Europy El legado andalusi -
www.legadoandalusi.es
- [*Beskid Niski 2011*] - oficjalny portal Lokalnej Organizacji Turystycznej „Beskid Niski” -
www.beskidniski.org.pl –
- [*Bursztynowy 2011*] - strona www.poznaj3miasto.pl/pl/gdansk_przewodnik/szlaki_turystyczne/amber_route_szlak_bursztynowy
- [*Cysterski Pomorze 2011*] - portal Szlaku Cysterskiego (Pętla Pomorska)
www.psc.pomorskie.eu
- [*Cysterski Rada 2011*] - Rada Koordynacyjna Szlaku Cysterskiego w Polsce -
www.szlakcysterski.org/?pokaz=rada_koordynacyjna
- [*Deutsche Maerchenstrasse 2011*]- oficjalny portal Niemieckiego Szlaku Bajek -
www.deutsche-maerchenstrasse.com
- [*Drewniana Małopolska 2011*] – oficjalny portal Szlaku Architektury Drewnianej (w Małopolsce) - www.drewniana.malopolska.pl
- [*Drogi Baroku 2011*] – oficjalny portal Fundacji i Szlaku Sakralnej Sztuki Barokowej im. M. Willmanna www.drogibaroku.org
- [*Eisenstrasse 2011*] – oficjalny portal Parku Kulturowego „Dolnoaustriacki Szlak Żelaza”
www.eisenstrasse.info
- [*Hanse 2011*] - strona koordynatora szlaku „Die Hanse” -
www.hanse.org/en/the_hansa/die_hanse_today
- [*Kaesestrasse 2011*] - oficjalny portal Bregenckiego Szlaku Sera - www.kaesestrasse.at
- [*PROT 2011*] oficjalny portal Pomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej -
www.prot.gda.pl
- [*Puszcza Zielonka 2011*] portal Szlaku Kościołów Drewnianych Wokół Puszczy Zielonka -
www.puszcza-zielonka.pl/szlak-kosciolow-drewnianych
- [*Templariusze 2011*] - portal koordynatora Szlaku Templariuszy - www.templariusze.org
- [*Romański S-A 2011*] - portal Szlaku Romańskiego w Sachsen-Anhalt –
www.strasse-der-romanik.net

[*Suedwest 2011*] - portal koordynatora Szlaku Wina Schilcher

www.suedweststeiermark.at/essn-trinkn.html

[*Szlak Jagielloński 2011*] - portal Szlaku Jagiellońskiego - www.szlakjagiellonski.pl

[*Szlak Piastowski 2011*] - portal koordynatora Szlaku Piastowskiego -

www.szlakpiastowski.com.pl

[*Szlak Tatarski 2011*] - portal Szlaku Tatarskiego- www.szlaktatarski.org

[*Via Regia 2011*] - - Strona koordynatora Szlaku Via Regia,

www.via-regia.org/eng/viaregianetzwerk/nwindex.php

[*Zabytki Techniki 2011*] portal Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego -

www.zabytkitechniki.pl

[*Żegluga O-E 2011*] portal koordynatora szlaku wodnego Kanał Ostródzko-Elbląski

www.zegluga.com.pl

* * *

Abstract

Armin Mikos von Rohrscheidt

Coordination of tourist theme routes – analysis of the chosen Polish and European systems

Key words: theme route, cultural route, tourist product, route coordination, tourist route management, cultural tourism

Summary: After explaining the meaning of coordination and the role of a theme route coordinator as well as establishing the required scope of managerial activities, with the example of the studied routes in the territory of Poland and Europe, the author presents the most frequently encountered types of coordinators and most common models of route management in cultural tourism. He also points out to their strengths and weaknesses and formulates conclusions regarding this aspect of Polish theme routes functioning.