

# \_ MODEL TWORZENIA SIECIOWEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO \_

---

\_ Magdalena Kachniewska \_

WARSZAWA\_2014/2015

## Spis treści

Wprowadzenie .....	2
1. Pojęcie produktu sieciowego.....	7
1.1. Jak rozumieć sieciowy charakter produktu turystycznego?.....	8
1.2. Pakietowanie i komercjalizacja oferty turystycznej regionu.....	13
1.2.1. Jak rodzą się pakiety?.....	14
1.2.2. Jak rodzą się sieci współpracy? .....	16
1.2.3. Komercjalizacja, pakietowanie i poczucie sprawiedliwości.....	17
1.2.4. Zachody słońca – bezcenne czy bezwartościowe?.....	20
1.3. Spójność oferty .....	22
2. Sieciowy produkt turystyczny – ujęcie modelowe.....	25
2.1. Układ merytoryczny.....	25
2.2. Układ podmiotowy i podział ról.....	35
2.3. Zakres terytorialny.....	40
2.4. Model tworzenia sieciowego produktu turystycznego .....	41
3. Rozbudowana metryka produktu sieciowego – podłoże dla przyszłych warsztatów .....	45
3.1. Podstawowe informacje .....	45
3.2. Struktura (skład) sieci.....	47
3.3. Cele i zamierzenia oraz warunki ich realizacji – temat na kolejne warsztaty?.....	57
Podsumowanie .....	59
Załącznik 1.....	61

## Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie powstało z inicjatywy Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej (MROT), która od kilku lat propaguje tworzenie i rozwój sieciowych produktów turystycznych na Mazowszu. Punktem wyjścia tych prac był projekt pn. *Podnoszenie konkurencyjności turystycznej Mazowsza poprzez wdrażanie sieciowych produktów turystycznych* dofinansowany ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki realizowany od 1 maja 2011 roku, a jako jego główny cel wskazano podniesienie konkurencyjności Mazowsza poprzez rozwój sieciowych produktów turystycznych.

W 2011 r. podczas prac projektowych (w wyniku licznych spotkań, warsztatów, konsultacji) zdefiniowano główne grupy produktowe, skupiające po kilka – wpisujących się tematycznie w grupę – produktów oraz wybrano dla nich liderów. Jest to lista otwarta, która może być uzupełniana w miarę kreowania, rozwoju i komercjalizacji nowych sieciowych produktów turystycznych. W ramach projektu z 2012 r. (I etap wdrożenia) pracowano nad komercjalizacją 16 produktów. Efektem realizacji projektu są pakiety ofert turystycznych przygotowanych do sprzedaży (dla każdego produktu: co najmniej jeden na sezon letni i co najmniej jeden na sezon zimowy). W 2013 r., w ramach II etapu wdrożenia, skoncentrowano się na promocji skomercjalizowanych pakietów turystycznych dotyczących następujących produktów sieciowych:

1. Mazowiecki Szlak Literacki
2. Mazowsze Chopina
3. Szlak Księżąt Mazowieckich
4. Skarbiec Mazowiecki
5. W Kręgu Żydowskiego Dziedzictwa na Mazowszu
6. Kajakowe Szlaki Mazowsza
7. Weekend z Termami Mszczonów
8. Opowieści z Narwi
9. Industrialne Mazowsze
10. Legendy i Baśnie Mazowsza
11. Mazowsze na Filmowo
12. Wielki Gościniec Litewski
13. Szlakiem Frontu Wschodniego I Wojny Światowej na Mazowszu
14. Szlak Cudu nad Wisłą

15. Śladami Nadbużańskich Tajemnic
16. Szlak Folkloru i Smaków Mazowska

Promocja pakietów produktowych poprzez: *study tours* (dla biur podróży, punktów informacji turystycznej i branży turystycznej, w tym sporządzenie dokumentacji fotograficznej); wydanie i dystrybucję katalogu pakietów ofert produktowych (wersja polsko- i anglojęzyczna); promocja pakietów produktowych w wersji cyfrowej poprzez oficjalny portal turystyczny województwa mazowieckiego [www.mazowsze.travel](http://www.mazowsze.travel) oraz jej aktualizacja (wersja polsko- i anglojęzyczna) i targi krajowe oraz imprezy plenerowe to główne ze zrealizowanych w 2013 r. działań, bardzo oczekiwane i cieszące się uznaniem branży turystycznej.

Projekt realizowany w 2014 r. zakłada osiągnięcie celu zadania, jakim jest umocnienie pozycji sieciowych produktów turystycznych na rynku i przygotowanie do rozszerzenia sieci każdego z nich poprzez przeprowadzenie modelowych działań w ww. zakresie, możliwych do zaaplikowania dla każdego produktu, z uwzględnieniem jego specyfiki i segmentów docelowych odbiorców produktu. Do działań tych należą:

1. Opracowanie struktury modelu sieciowego produktu turystycznego.
2. Opracowanie internetowego podręcznika tworzenia produktów sieciowych.
3. Seminarium dla liderów sieciowych produktów turystycznych w zakresie implementacji modelu w dalszej części projektu.
4. Warsztaty dla roboczych grup produktowych i ich liderów oraz potencjalnych nowych partnerów-usługodawców wraz z przygotowaniem liderów do rozszerzenia sieci każdego z produktów.

Każdorazowo MROT występuje w roli moderatora wspierającego działania poszczególnych liderów sieciowych produktów turystycznych i grup produktowych, służąc wiedzą merytoryczną m.in. poprzez organizację szkoleń, warsztatów, seminariów, konferencji, *study tours*, aranżację spotkań branżowych.

Kilkuletni okres realizacji projektu pozwala na sformułowanie wielu wniosków dotyczących zarówno samej koncepcji turystycznych produktów sieciowych na Mazowszu, jak i faktycznego funkcjonowania poszczególnych, dotychczas zrealizowanych, przedsięwzięć. Decyzja o dalszym zaangażowaniu w proces rozwoju poszczególnych produktów sieciowych na Mazowszu wymagała oceny poczynionych dokonań.

W założeniu produkty sieciowe – ze względu na swój komplementarny charakter i zdolność integrowania różnych partnerów rynku – miały służyć podniesieniu jakości (w tym atrakcyjności) oferty

turystycznej Mazowsza, przedłużeniu sezonu turystycznego oraz pojedynczych pobytów w tym regionie Polski. W szerszym aspekcie zadaniem projektu było także przezwyciężenie problemu braku integracji pomiędzy ofertą turystyczną Warszawy i Mazowsza oraz stymulowanie współpracy pomiędzy różnymi interesariuszami rynku turystycznego i okołoturystycznego. Na poziomie społeczno-gospodarczym tworzenie produktów sieciowych służyć powinno także aktywizacji społeczności lokalnych oraz tworzeniu nowych miejsc pracy.

W ramach projektu realizowano m.in. szkolenia, konferencje i seminaria, których celem było propagowanie wiedzy o produktach sieciowych w turystyce oraz dzielenie się pierwszymi doświadczeniami w tym zakresie. Z perspektywy czasu należy jednak zauważyć, że proces powstawania kolejnych grup partnerskich przebiegał według bardzo różnych wzorców – w niektórych przypadkach jako kontynuacja istniejących wcześniej inicjatyw i/lub organizacji (np. powstałych na danym obszarze lokalnych organizacji turystycznych lub lokalnych grup działania – tzn. LOT i LGD), w innych przypadkach w toku wdrażania koncepcji powstałych pod wpływem wspomnianych szkoleń i seminariów, czasem inicjowany przez przedsiębiorców, świadomych korzyści, jakie przynosi partnerstwo gospodarcze i obowiązków, jakie pociąga za sobą rola lidera, ale czasem w wyniku rozpaczliwych działań podejmowanych przez gestorów lokalnej bazy turystycznej, ukierunkowanych po prostu na przetrwanie. Niezależnie od przyczyn i sposobów tworzenia sieci partnerstwa turystycznego, odczuwalny jest pewien chaos metodyczny, brak spójności działań podejmowanych w poszczególnych częściach Mazowsza i w efekcie wrażenie, że poza koncepcją (czasem nawet tylko nazwą produktu) brakuje woli i wiedzy, co właściwie należy robić i na czym ma polegać komercjalizacja owego produktu sieciowego.

W zawiązku z tym w 2014 roku biuro MROT zainicjowało projekt opracowania modelu tworzenia produktów sieciowych w turystyce, który pozwoliłby z jednej strony ocenić prawidłowość procesu tworzenia i stadium zaawansowania funkcjonujących produktów sieciowych, a z drugiej strony stałby się wzorem najlepszych praktyk dla nowych inicjatyw, które pojawią się na Mazowszu w kolejnych latach. Punktem wyjścia dla tak założonego celu była organizacja seminarium otwierającego projekt oraz cyklu warsztatów, przeznaczonych dla członków 16 mazowieckich produktów sieciowych, uznanych za najbardziej zaawansowane. Celem warsztatów było porównanie schematu tworzenia poszczególnych produktów sieciowych i wymiana doświadczeń z pierwszych lat działania. Dość szybko okazało się, że przygotowanie warsztatów stało się swoistym testem sprawności organizacyjnej i faktycznej zdolności współdziałania członków zaproszonych sieci.

W przypadku niektórych produktów określenie „sieciowy” okazało się zupełnie niewłaściwe, bo całą „sieć” stanowił lider produktu i jeden lub dwaj przedsiębiorcy lokalni, powiązani jedynie dążeniem do uzyskania lepszego dostępu do środków publicznych lub... wyłącznie bezradnością. Inne sieci istnieją tylko wirtualnie, a brak koordynacji działań i wspólnego celu doprowadził do tego, że nawet zorganizowanie wspólnego warsztatu roboczego okazało się niemożliwe. W jeszcze innych przypadkach warsztaty ujawniły, że poza koncepcją produktu (a ściślej mówiąc jego nazwą) członkowie sieci nie mają najmniejszego pojęcia, jak dokonać jego komercjalizacji – czyli w praktyce nie wiedzą, na czym miałyby polegać zarabianie na danej ofercie. W praktyce nie sposób więc mówić o istnieniu produktu. Ten problem najsilniej dotyczy koncepcji, których osnową stało się dziedzictwo niematerialne (wartości duchowe, historyczne, tradycje i zwyczaje lokalne etc.). Czasem pozorna przewaga konkurencyjna, jaką daje znana marka (np. nazwisko Chopin) nie tylko nie przybliżyła do celu, jakim jest komercjalizacja wartości, ale stanowi poważne utrudnienie (prawo do posługiwania się nazwą, zbyt duża liczba podmiotów pretendujących do wykorzystania marki dla własnych celów biznesowych).

Źródłem bezcennych wniosków stały się wspomniane warsztaty, których uczestnikami byli członkowie sieci odnoszących już pierwsze sukcesy (w szczególności Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szałachecka, ale także Legendy i Baśnie Mazowsza - Kraina Mistrza Twardowskiego). Nie tylko dlatego, że ich dokonania i sposoby przewyższania trudności mogą stanowić znakomity benchmark dla nowych inicjatyw, ale także dlatego, że pierwsze niepowodzenia i napotykanne w toku działania sytuacje kryzysowe stanowią swoiste ostrzeżenie, ponieważ były następstwem braku rozwiązań modelowych, które można byłoby traktować jako drogowskaz i do których można byłoby się odwołać w trudnych sytuacjach.

Zdolność współpracy zaobserwowana w niektórych obszarach buduje przekonanie, że produkty sieciowe są właściwym kierunkiem działań, koordynacji wysiłków i budowania konkurencyjności oferty Mazowsza. Jednak wnioski z niektórych warsztatów okazały się przygnębiające, co niewątpliwie przełoży się na decyzje dotyczące dalszego rozwoju (i finansowania ze środków publicznych). W innych przypadkach udało się zidentyfikować źródła kryzysu, co być może otworzy drogę do dalszej współpracy i wspólnych wysiłków. Emocje, jakie towarzyszyły wszystkim dyskusjom pokazały, że najważniejszym czynnikiem sukcesu produktów sieciowych, są ludzie i ich wzajemne relacje – bez otwartości i autentycznej chęci pokonywania barier nie pomoże najzdolniejszy lider ani najlepsze modele działania.

Po zakończeniu cyklu warsztatów ich uczestnicy zostali poproszeni o opracowanie ankiety („Rozbudowana metryka produktu sieciowego” – patrz załącznik 1). Na 16 produktów sieciowych

wstępnie wyłonionych na Mazowszu, wpłynęło jedynie 5 ankiet – wynik dość symptomatyczny, który każe ostrożnie podchodzić do deklarowanej gotowości współpracy i faktycznego przygotowania do walki na konkurencyjnym rynku turystycznym. Wybrane przykłady zaczerpnięte z ankiet oraz dyskusji warsztatowych wykorzystane zostały, jako ilustracja wątków omawianych w kolejnych rozdziałach.

Pokłosiem przeprowadzonych warsztatów stała się niniejsza publikacja, stanowiąca nie tyle kompendium wiedzy, co raczej zaproszenie do dalszej dyskusji na temat tworzenia i rozwoju sieciowych produktów turystycznych.

## 1. Pojęcie produktu sieciowego

Zgodnie z definicją upowszechnianą przez Polską Organizację Turystyczną (POT), sieciowym produktem turystycznym nazywamy:

**gotową do sprzedaży, spakietowaną i skomercjalizowaną ofertę, opartą o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi i obiektów, funkcjonujących jako jedna spójna koncepcja, posiadająca wspólny, wiodący wyróżnik (markę)**

Rdzeń oraz podstawę kreowania marki produktu powinny stanowić nie więcej niż trzy główne (flagowe) atrakcje turystyczne, a skala oddziaływania produktu powinna być co najmniej ponadregionalna. Oznacza to, że w ramach utworzonego produktu, ruch turystyczny powinien być generowany spoza regionu (województwa), na terenie którego produkt został utworzony.

W tym miejscu warto pokusić się o dygresję dotyczącą szczególnych perspektyw rozwoju turystyki na Mazowszu. Region ten – uwzględniając granice administracyjne obecnego województwa mazowieckiego – jest słabo identyfikowany przez (potencjalnych) turystów. Wiedza o Mazowszu w najlepszym razie ogranicza się do Warszawy, która postrzegana jest jako liczące się (choć nie zawsze pozytywnie oceniane) centrum ruchu turystycznego i lokalizacji licznych atrakcji turystycznych. Rozdziwien między wizerunkiem Warszawy a świadomością istnienia pozostałej części Mazowsza przyczynia się nie tylko do słabej znajomości regionu i jego walorów turystycznych, ale nawet problemów ze wskazaniem jego zasięgu. Mazowsze (wyłączając Warszawę) jest nieobecne na mapie turystycznej Polski.

W tym układzie trudno porywać się na tworzenie produktów, które od razu podbiją rynek innych województw. Plan na najbliższe 3-5 lat zakłada znacznie bardziej realny cel: wypromowanie Mazowsza wśród mieszkańców Warszawy, jako atrakcyjne miejsce docelowe dla krótkich podróży weekendowych i pojedynczych wypadów (niedługich pobytów) wakacyjnych. Realizacja tego celu pozwoliłaby określić skalę popularności poszczególnych produktów sieciowych, uzyskać pierwsze wpływy z turystyki i „okrzepnąć” na kapryśnym i wysokokonkurencyjnym rynku turystycznym.

Zgodnie z pozostałymi wytycznymi POT, do podstawowych cech produktu sieciowego należy zaliczyć:

- rozproszoną strukturę podmiotów (sektora publicznego, prywatnego i społecznego)
- różnorodność usług, udogodnień, infrastruktury, walorów turystycznych
- wspólną (jednorodną) koncepcję funkcjonowania
- współpracę i porozumienie partnerów



- istnienie podmiotu zarządzającego (lidera produktu)
- nazwę produktu (markę)
- łamanie „sztucznych” granic administracyjnych i geograficznych.

Nawet przy zbliżonych walorach turystycznych, podobnym wyposażeniu w infrastrukturę turystyczną i paraturystyczną oraz podobnej historii i tradycji określone obszary mogą zbudować zróżnicowane i konkurencyjne produkty turystyczne. Decydują o tym zasoby niematerialne, głównie wiedza i informacja przekształcane w kapitał ludzki i społeczny (w tym określony układ relacji i zdolności współpracy, zaufanie do władz lokalnych, zdolność partnerstwa publiczno-prywatnego itd.).

Tyle teoria, która w praktyce (jak wykazały wspomniane we wstępie warsztaty) nie do końca przemawia do członków poszczególnych sieci partnerskich lub nie do końca została przez nich zrozumiana.

Największe problemy ujawniły się w trakcie dyskusji o:

- celowości tworzenia sieci
- pojęciu komercjalizacji produktu
- zachowaniu spójności oferty i sposobie jej wyróżnienia

Stąd w pierwszej części opracowania warto przybliżyć sens tych zagadnień i warunki ich wdrożenia w praktycznej działalności turystycznych sieci partnerstwa.

### 1.1. Jak rozumieć sieciowy charakter produktu turystycznego?

Zrozumienie celu tworzenia turystycznych produktów sieciowych wymaga dobrego zrozumienia pojęcie **produktu turystycznego**. Dla poszczególnych przedsiębiorców ciągle jeszcze produktem turystycznym pozostaje ich własna oferta (noclegowa, gastronomiczna, transportowa lub rekreacyjna). W rzeczywistości oznacza to bardzo wąskie pojmowanie produktu turystycznego, które w dzisiejszych realiach rynku turystycznego i konkurencyjności regionu jest nie tylko niepoprawne, ale wręcz niebezpieczne, gdyż obniża konkurencyjność oferty turystycznej regionu.

O ile z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa produktem turystycznym *sensu stricte* jest jego własna oferta, o tyle z punktu widzenia turysty zaspokojenie potrzeb możliwe jest jedynie dzięki wykorzystaniu całej wiązki dóbr i usług, co wymaga współdziałania różnych podmiotów współtworzących produkt turystyczny *sensu largo*<sup>1</sup>. Jest on definiowany jako:

---

<sup>1</sup> M. Kachniewska, E. Nawrocka, A. Niezgoda, A. Pawlicz, *Rynek turystyczny*, WoltersKluwer, Warszawa 2012, s. 60 - 61.

**suma wrażeń i doświadczeń, jakich doznał turysta od momentu opuszczenia miejsca stałego  
zamieszkania do momentu powrotu do niego<sup>2</sup>**

lub jako:

**wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego  
zamieszkania, zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak i w trakcie jej trwania oraz w czasie  
pobytu poza rodzinną miejscowością<sup>3</sup>**

Wrażenia turysty kształtowane są przez całą gamę czynników: od poziomu atrakcyjności walorów turystycznych i usług przedsiębiorców po ogólnie rozumianą jakość życia (dostępność i jakość infrastruktury społecznej i technicznej, poziom bezpieczeństwa, życzliwość mieszkańców, liczba i sposób zachowania innych turystów). Niektóre elementy podaży turystycznej stanowią usługi i urządzenia infrastruktury ogólnej (np. sieć dróg i kanalizacji). Ich istnienie nie jest związane wyłącznie z obsługą ruchu turystycznego, ale w ujęciu wartościowym stanowią ważną część podaży turystycznej, co sprawia, że bez inwestycji infrastrukturalnych turystyka szybko napotyka na bariery dalszego rozwoju. Oznacza to, że **podaż turystyczna jest zależna od działalności i tempa rozwoju właściwie wszystkich sektorów gospodarki**, a nie tylko od dostępności walorów turystycznych czy wyposażenia regionu w bazę noclegową i gastronomiczną.

Duży udział w strukturze szeroko rozumianego produktu turystycznego mają **dobra wolne**<sup>4</sup> (w tym zasoby naturalne, klimat, energia słoneczna) i dobra **publiczne**<sup>5</sup> (np. publiczna infrastruktura drogowa, parki, plaże). W szczycie sezonu turystycznego korzystanie z nich może narażać użytkowników (w tym także mieszkańców lokalnych) na tłok, hałas, korki na drogach itp., co sprawia, że dobra te przy dużym natężeniu ruchu turystycznego nabierają charakteru **zasobów wspólnych** (stają się rywalizacyjne w konsumpcji). W skrajnym wypadku może nastąpić nadmierna (przewyższająca możliwości odtworzeniowe) konsumpcja dobra, co prowadzi do jego wyczerpania. Dewastacja krajobrazu, zanieczyszczenie powietrza lub akwenów albo zwykła uciążliwość życia w danym miejscu (np. ze względu na hałas lub wzmożony ruch drogowy) zniechęcają wówczas do turystyki mieszkańców

---

<sup>2</sup> S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1995, s. 243.

<sup>3</sup> M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 29.

<sup>4</sup> Dobra, które w warunkach naturalnych występują w nieograniczonej ilości; nie występuje w tym przypadku pojęcie własności (powietrze, energia słoneczna). Przeciwnieństwem dóbr wolnych są dobra, których zasoby są ograniczone, czyli dobra rzadkie.

<sup>5</sup> Dobra publiczne – to takie dobra, w przypadku których konsumpcja dobra przez jedną osobę nie pozbawia innych osób możliwości jego konsumpcji (dobro może być konsumowane przez wiele osób jednocześnie).

lokalnych i samych turystów. W popularnych regionach turystycznych jest to częste zjawisko, stąd turystyka bywa określana mianem „węża pożerającego własny ogon”.

W praktyce oznacza to, że jakość oferty turystycznej regionu nie zależy i nie może zależeć wyłącznie od starań i zabiegów przedsiębiorców turystycznych. Mogą oni wziąć na siebie ciężar odpowiedzialności za usługi noclegowe, żywieniowe, transportowe, rekreacyjne, przewodnickie, a nawet informacyjne, ale poza ich bezpośrednim wpływem pozostaną takie elementy jak estetyka miejscowości, poziom bezpieczeństwa, jakość infrastruktury technicznej i socjalnej, czy wreszcie tak ważne z punktu widzenia rozwoju turystyki elementy jak gościnność mieszkańców, ogólny poziom jakości i atrakcyjności życia w danym regionie. Z tego względu **rozwój oferty turystycznej regionu bezwzględnie wymaga zaangażowania lokalnych władz publicznych.**

Organizacje sektora publicznego (na szczeblu centralnym lub lokalnym) wpływają na zakres i poziom atrakcyjności turystycznej podległego im obszaru poprzez:

- podejmowanie określonych inwestycji, nieatrakcyjnych lub mało atrakcyjnych pod względem biznesowym (muzea, galerie, centra sztuki, parki, niektóre urządzenia rekreacyjne – np. pływalnie)
- oraz kształtowanie ogólnych warunków działalności gospodarczej (przyciąganie inwestycji).

Decyzje o inwestycjach podejmowanych przez sektor publiczny oraz sposób zarządzania urządzeniami infrastruktury ogólnej wynikają z odmiennych przesłanek niż funkcjonowanie przedsiębiorstw prywatnych. Decydenci muszą uwzględniać postulat minimalizacji deficytu budżetowego oraz wpływ, jaki inwestycje mogą wywierać na sektor prywatny. Dodatkowym aspektem jest znaczenie różnych grup nacisku oraz istnienie (nie zawsze aktywnych) interesariuszy (społeczność lokalna, środowisko naturalne reprezentowane przez ekologów, związki zawodowe, prasa itd.).

Heterogeniczność podaży turystycznej powoduje występowanie **sprzężeń zwrotnych**: większość inwestycji infrastrukturalnych wpływa na poprawę jakości podróżowania i pobytu przyjezdnych, ale zarazem inwestycje turystyczne podnoszą jakość i atrakcyjność życia w danym miejscu. Napływ środków finansowych, będący następstwem napływu turystów, pozwala finansować różnorodne elementy infrastruktury, które służą także lokalnym mieszkańcom. Świadomość występowania tych korzyści jest ważnym aspektem w promocji rozwoju branży turystycznej, która bywa negowana przez lokalnych mieszkańców z powodu niedogodności i zagrożeń, jakie pociąga za sobą rozwój ruchu turystycznego (wzrost cen gruntu, hałas, tłok, problemy z aprowizacją itp.). Z tego względu organizacje turystyczne (LOT-y, ROT-y) w równej mierze powinny angażować się w **promocję zewnętrzną**

(przyciąganie ruchu turystycznego do kraju lub regionu), jak i **promocję wewnętrzną**, czyli działania badawcze i edukacyjne, mające na celu podniesienie świadomości znaczenia gospodarczego turystyki.

Powyższe postulaty realizowane są z różnym zaangażowaniem w różnych regionach Polski i Mazowsza. Funkcjonowanie gospodarki turystycznej w skali regionalnej i lokalnej w różnym stopniu stymulowane i zabezpieczane jest przez odpowiednie samorządy – lokalne (powiat, gmina) i regionalne (wojewódzkie). Jednostki samorządu terytorialnego wykonują co najmniej zadania z zakresu:

- świadczenia usług informacji turystycznej (w tym oznakowanie atrakcji turystycznych, szlaków oraz współpraca z branżą i organizacjami turystycznymi)
- utrzymania infrastruktury lokalnej, komunikacji miejskiej, porządku i bezpieczeństwa
- zapewnienia dostępu do wody i energii.

Samorząd terytorialny może aktywizować gospodarkę turystyczną i sprzyjać tworzeniu miejsc pracy poprzez określenie miejsca turystyki w strukturze gospodarki, rozwijanie współpracy oraz integrację poszczególnych podmiotów turystycznych – lub... skutecznie utrudniać działania integracyjne oraz działania zmierzające do poprawy jakości oferty turystycznej (drobnym przykładem niech będzie problem zgłoszony w czasie warsztatów przez jedną z uczestniczek – bezskuteczna walka o zgodę na zainstalowanie parkingu rowerowego przed restauracją).

Spektrum podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki i wywierających istotny wpływ na atrakcyjność oferty turystycznej obejmuje jednak nie tylko przedsiębiorców i podmioty publiczne, ale także organizacje nie nastawione na zysk (*non-profit*). Turystyka jest popularnym przedmiotem działań polskich NGO (zgodnie z deklaracją ponad 53% z nich działa w obszarze „sportu, turystyki, rekreacji i hobby”). W tej grupie najczęściej organizacji zajmuje się prowadzeniem zajęć w zakresie amatorskiej kultury fizycznej, organizowaniem zawodów sportowych i prowadzeniem obiektów sportowych. Ponad połowa organizuje imprezy turystyczne i rekreacyjne oraz prowadzi obiekty służące turystyce lub rekreacji.

Działalność wpływająca na podniesienie atrakcyjności turystycznej miejscowości lub regionu pojawia się w działalności organizacji deklarujących, że głównym obszarem ich aktywności są kultura i sztuka, w tym ochrona zabytków i miejsc pamięci narodowej, podtrzymywanie tradycji narodowych, regionalnych, kulturowych, prowadzenie muzeów. Często wokół takich właśnie organizacji powstają pierwsze lokalne organizacje turystyczne i koncentruje się działalność ukierunkowana na rozwój turystyki oraz poszukiwania najważniejszych czynników wyróżnienia oferty turystycznej danego regionu czy miejscowości. Wśród produktów sieciowych Mazowsza wypada wskazać „Mazowsze Chopina” –

produkt, którego liderem jest lokalna organizacja turystyczna pod tą samą nazwą. Inną kwestią pozostaje skuteczność organizacji non-profit w roli liderów produktów sieciowych – nierzadko konieczność komercjalizacji oferty okazuje się wyzwaniem ponad ich siły, a skuteczność komunikacji z podmiotami gospodarczymi jest niezadowalająca, ze względu na różne rozumienie istoty funkcjonowania (w przypadku przedsiębiorstwa bezsprzecznie jest to osiągnięcie zysku).

Liczne organizacje non-profit mają charakter branżowy i powstają po to, by wspomagać rozwój rynku i wspierać (organizacyjnie, edukacyjnie, prawnie) swoich członków oraz reprezentować ich interesy (PZH, PIT, Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”). W praktyce ich skuteczność i efektywność bywa bardzo różna, ale nie sposób ignorować ich istnienia na szczeblu lokalnym. Tymczasem często wysiłki małych organizacji i instytucji są niedoceniane i przez władze lokalne, i przez przedsiębiorców. A warto zauważyć, że nierzadko biblioteki gminne i szkolne oraz ośrodki kultury okazują się jedynym motorem rozwoju kultury, pielęgnowania tradycji i duchowego dziedzictwa regionu. Kreatywność osób zaangażowanych w działalność lokalnych domów kultury oraz pasjonatów miejscowej historii i tradycji może okazać się kluczem do znalezienia właściwego sposobu wyróżnienia oferty danego regionu, jakiej nie zapewni najlepsza oferta noclegowa. Podobnie działalność lokalnych twórców i rzemieślników, nie zawsze wprawnie komercjalizujących swoje uzdolnienia, może stać się elementem atrakcyjności, której brakuje wielu regionom Mazowsza, słabo wyposażonym w unikatowe zasoby przyrodnicze i cierpiącym z powodu krótkiego sezonu i mało przyjaznego klimatu.

Dobre zrozumienie koncepcji szeroko rozumianego produktu turystycznego nie pozwala wątpić w sens tworzenia oferty sieciowej. Naturalną przesłanką tworzenia produktów sieciowych w turystyce jest fakt, że **podaż turystyczna ma łączny charakter**, co oznacza, że **komponenty produktu turystycznego są komplementarne**: produkcja i sprzedaż jednego z nich wywołują automatycznie zapotrzebowanie na inne (np. nocleg i wyżywienie, transport i nocleg). Nade wszystko należy jednak pamiętać o tym, że turysta poszukuje określonych doznań i wartości (wypoczynek, kontakt z przyrodą lub kulturą regionu, doznania kulinarne etc.). Te potrzeby stanowią pierwotną przyczynę ruchu turystycznego. Usługi noclegowe lub transportowe są zazwyczaj środkiem do celu, a nie celem samym w sobie<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Oczywiście możliwe są wyjątki: statki rejsowe nie stanowią zwykłego środka transportu – pobyt na nich staje się celem samym w sobie. Podobnie w branży hotelarskiej coraz częściej pojawiają się obiekty, które pod jednym dachem oferują całe spektrum usług i atrakcji (odnowa biologiczna, usługi rekreacyjne, sport, atrakcje kulinarne) – przyjazd do takiego miejsca również może zostać zaplanowany z pominięciem otoczenia rzeczywistego (przyroda, klimat, zabytki) i symbolicznego (tradycje, spuścizna historyczna) obiektu.

Kluczem do sukcesu jest stworzenie na tyle spójnej sieci współpracy, żeby można było – zachowując odrębność prawną i organizacyjną poszczególnych podmiotów – zaoferować na rynku produkt stanowiący (z punktu widzenia turysty) jednolity, kompletny pakiet. Pakiet ten musi zawierać elementy odpowiadające podstawowym potrzebom turystycznym (poszukiwanie przygody, wypoczynku, atrakcji kulturalnych, rozrywki, rekreacji, kontaktu z miejscową tradycją, historią itp.) oraz potrzebom wtórnym, umożliwiającym realizację podróży i pobytu turystycznego (informacja, transport, wyżywienie, noclegi, usługi przewodnickie). W tym miejscu pojawia się kolejne zagadnienie wspomniane w definicji produktu sieciowego a zarazem prowokujące liczne dyskusje w czasie warsztatów: pakietowanie i komercjalizacja oferty.

## 1.2. Pakietowanie i komercjalizacja oferty turystycznej regionu

Nieumiejętne pakietowanie i brak komercjalizacji oferty stanowią oczywistą przyczynę porażki produktów sieciowych. Warsztaty prowadzone w siedzibie MROT z liderami i członkami poszczególnych sieci pokazały dobitnie, że ten problem stanowi o kryzysie wielu produktów. Niektórzy uczestnicy warsztatów nie potrafili pogodzić się z najbardziej oczywistym faktem, że mianem „produktu” można określić jedynie „obiekt wymiany rynkowej”.

Wymiana rynkowa może mieć charakter barterowy (produkt za produkt) lub – znacznie bardziej pożądanym – charakter wymiany pieniężnej (produkt za pieniądź). **O rynku więc można mówić wyłącznie wtedy, kiedy dochodzi do spotkania podaży z popytem.**

Istnienie walorów naturalnych, znanych zabytków, nowoczesnych hoteli, wspaniałych restauracji, bogatej historii czy nawet pracowników gotowych obsługiwać, oprowadzać albo informować – **nie stanowią źródeł pieniędzy, tylko źródła kosztów!** Źródłem pieniędzy są **nabywcy skłonni zapłacić za wymienione walory.**

Powstaje pytanie, w którym miejscu i w którym momencie następuje moment zapłaty. Wymieniając na bazarze worek ziemniaków za określoną kwotę pieniędzy nie ma wątpliwości, że właśnie w tym miejscu i czasie dochodzi do zetknięcia popytu i podaży. Rozumiemy też, że do takiego zetknięcia może dojść „na odległość” w chwili dokonania rezerwacji hotelowej lub lotniczej i wpłacenia zaliczki. W restauracji moment zapłaty następuje zazwyczaj zaraz po posiłku, choć momentem zetknięcia podaży z popytem jest już przekroczenie progu obiektu przez głodnego turystę. Ale kiedy i jak turysta płaci za piękny krajobraz lub słońce? Czy mamy jak sprzedać mu tradycję i historię regionu? Niewątpliwie słońce, rzeka i piękne zabytki mają jakąś wartość – ale czy mają też cenę?

### 1.2.1. Jak rodzą się pakiety?

Turystyka jest jedną z form działalności gospodarczej, która **pozwała na komercjalizację dóbr przyrodniczych i kulturowych**. Innymi słowy – nadaje ona wymiar ekonomiczny wartości tych dóbr poprzez:

- kojarzenie popytu ze sferą podaży (umożliwienie podróży do miejsc występowania podaży dóbr naturalnych lub kulturowych)
- oraz poprzez tworzenie popytu na te dobra w toku projektowania imprez (pobyków) turystycznych (tworzenia pakietów turystycznych).

Gestorzy bazy turystycznej często nie zdają sobie nawet sprawy z tego, że ich oferta rynkowa jest pewną formą pakietu, który „sam się zrobił”. Posłużmy się przykładem agroturystyki.

Elementy, nad którymi sprawuje kontrolę gospodarz to standard zakwaterowania i wyżywienia, obsługa gości, atmosfera pobytu w gospodarstwie i szeroko rozumiana gościnność – ale ta lista nie wyczerpuje całego zestawu wartości, które przyciągają przyjezdnych. Turysta najpewniej pojawia się w wybranym gospodarstwie agroturystycznym znęcony dodatkowo bliskością przyrody, ciszą, kontaktem z wiejskim rytmem życia, pięknymi krajobrazami, albo możliwością codziennego porannego grzybobrania. To oznacza, że opłacając koszt pobytu w gospodarstwie agroturystycznym **kupuje pewien pakiet wartości, którego nie dostarcza samo gospodarstwo**, lecz także jego otoczenie. Im większa pula wartości tym wyższa cena pobytu – stąd dwa różne gospodarstwa o podobnym standardzie usług, równie gościnne i równie zadbane, mogą uzyskać bardzo różne ceny. Ciekawsza lokalizacja (np. położenie bliżej lasu, w ładniejszej wsi, w otoczeniu ciekawszego krajobrazu, w bezpośredniej bliskości jeziora lub dalej od ruchliwej drogi) umożliwi uzyskanie wyższej ceny<sup>7</sup>.

Na powyższym przykładzie widać, w jaki sposób następuje komercjalizacja walorów otoczenia naturalnego pomimo, że ich „włączenie do pakietu” następuje często w sposób przypadkowy (właściciel gospodarstwa „odcina kupony” od korzystnej lokalizacji, która po prostu „trafiła się” jego przodkom), choć może być też rozmyślnie zaprojektowana (nie bez powodu przecież pensjonat powstał na brzegu jeziora, w środku lasu lub blisko stoku narciarskiego). W podanym przykładzie korzyści finansowe uzyskuje właściciel gospodarstwa lub pensjonatu, a nie przyroda. Jeśli gospodarz dobrze rozumie ten mechanizm, to może pomyśleć o świadomym poszerzaniu pakietu wartości także o inne elementy – np.

---

<sup>7</sup> W ekonomii ta część zysków, która jest pochodną lokalizacji nosi nazwę „renty lokalizacji”.

wartości kulturowe. W odróżnieniu od renty lokalizacji – tutaj poszerzanie pakietu wartości ograniczyć może wyłącznie brak kreatywności!

Jak to wygląda w praktyce? Pozostańmy w kręgu działalności agroturystycznej: wartości kulturowe mogą dotyczyć wsi i rzemiosła, tradycji i zwyczajów regionalnych, otoczenia historycznego, a więc zarówno wymiaru realnego (wyroby rzemiosła, zabytki), jak i wirtualnego (historia, przekazy ustne). Odwołując się do pokłosa prowadzonych warsztatów warto przytoczyć przykład mazowieckiej „Bani”, gospodarstwa położonego w Brzeźniku na terenie Krainy Mistrza Twardowskiego.

„Wieś i rzemiosło” to najprostsze elementy kulturowe stanowiące ważne składniki pakietu wartości oferowanego w tym gospodarstwie gościom. Pozornie prozaiczne czynności (dojenie kozy, samodzielne zbieranie owoców z drzew i krzewów, udział w pracach kulinarnych a nawet koszenie trawnika) mogą stanowić doświadczenie i źródło satysfakcji i emocji dla młodszych i starszych gości. Jeśli do tego dołączymy elementy sztuki (warsztaty ceramiczne) uzyskujemy kolejny element wartości, jakim jest rozwój i doskonalenie umiejętności. Gospodyni jest źródłem opowieści o regionie, jego historii i tradycjach. A to jest kolejny element wartości, który w oderwaniu od tego miejsca i ludzi nie ma wymiaru materialnego ani finansowego, ale stając się elementem pakietu wartości (pobytu w „Bani”), podnosi satysfakcję z pobytu, stając się tym samym czynnikiem wyboru tego a nie innego gospodarstwa. Wreszcie nawiązanie do Krainy Mistrza Twardowskiego – mistrzowsko rozegrany atut! Niejeden gospodarz nawet nie ma pojęcia o tym, co warto obejrzeć w okolicy. Albo nie widzi żadnej korzyści w tym, żeby dostarczać informacji swoim gościom. Gospodarze „Bani” nie tylko nie skąpią opowieści o Mistrzu Janie, nie tylko potrafią poradzić co i kiedy warto zobaczyć (uwaga: mamy efekt wydłużenia czasu pobytu i ograniczenia wpływu czynników pogodowych!!!), ale wspaniale potrafią włączyć elementy historii i legend do własnej oferty – koguty ceramiczne przestają być zwykłymi wiejskimi kogutami a kuchnia Pani Twardowskiej nie jest już zwykłym prozaicznym gotowaniem. Nawet bajanie przy ognisku nabiera innego smaku, kiedy goście zarażani są emocjami i pragnieniem ujżenia lustra czarnoksiężnika, a co więcej wiedzą, że ta możliwość jest w zasięgu ręki (albo krótkiej jazdy samochodem ;-)

Tym sposobem legenda, dojenie kozy, czy piękny krajobraz, które normalnie trudno uznać za „towar”, ulegają komercjalizacji (stają się źródłem zysku) dopiero włączone do pakietu turystycznego. Gdyby nie istniało gospodarstwo agroturystyczne – ani legenda, ani krajobraz, ani biedna koza nie stałyby się źródłem pieniądza.



Skoro wiemy już, jak turystyka sprzyja komercjalizacji walorów przyrodniczych i kulturowych, powstaje kolejne pytanie: o sens tworzenia produktów sieciowych.

### **1.2.2. Jak rodzą się sieci współpracy?**

Skoro gospodarze „Bani” z powodzeniem prowadzą swoje gospodarstwo, komercjalizując przy tym takie wartości, jak legendy czy krajobrazy (otoczenie kulturowe i przyrodnicze), to po co angażować się w tworzenie sieci?

Otóż nawet właściciele „Bani” napotkają w końcu na kres własnej kreatywności lub ograniczenia fizyczne (nie da się jednocześnie gotować dla gości, wozić ich bryczką i robić porządków, nie da się spać jeszcze mniej, ani nie sposób wydłużyć doby). A turyści chcą więcej i więcej, konkurencja podnosi poprzeczkę, nęcą nowe miejsca i nowe doznania – co jeszcze można zrobić w „Bani”, jak zachęcić gości do ponownego przyjazdu, skoro już wszystko zobaczyli i poszukują kolejnych atrakcji? Samodzielnie zapewne nie da się zrobić nic więcej, ale jeśli skrzyknijemy się z dwoma-trzema sąsiadami...

Nowi ludzie to nowe zasoby kreatywności, czasu i wiedzy, nowe umiejętności. Wiejskie rzemiosło i wyroby nie kończą się na ceramice i nawet najciekawszych wypiekach i przetworach – przydałby się pszczelarz, bednarz albo kowal. Może ktoś z sąsiadów ma czas i mógłby przewieźć gości wozem, ktoś inny zaproponuje naukę jazdy konnej albo ma kajaki.

A może warto uciec od stereotypu agroturystyki, w której liczy się tylko wieś „sielska-anielska”. Może warto postawić na warsztaty dla fanatyków jogi, szycia zasłon, produkcji biżuterii, samodzielnego tworzenia kosmetyków, malarstwa albo fotografii? Może mamy pod ręką niespełnionego artystę, który poprowadzi dla nas takie warsztaty? Może w naszej miejscowości znajdzie się ukryty talent, który nigdy nie pomyślał o komercjalizacji swoich uzdolnień lub nie widział takiej możliwości? My zyskamy nowy segment docelowy, artysta się zrealizuje i zarobi, sezon ulegnie wydłużeniu, bo do szycia zasłon czy tworzenia biżuterii nie musimy mieć słońca, a przy okazji wykorzystamy czynnik wirusa marketingowego, ponieważ hobbyści mają własne fora internetowe i lubią się skrzykiwać poszukując nowych miejsc dla realizowania swoich pasji. W ten sposób w obszar turystyki zaczniemy włączać wytwórców i rzemieślników zupełnie nie związanych z branżą turystyczną, którzy jednak wspaniale dokładają się do tworzenia wartości pakietu turystycznego, dostarczając tak poszukiwanych przez turystów przeżyć, emocji i możliwości rozwoju.

Powstaje pytanie, jak długo mają to być tylko dorywcze zajęcia i naturalne „podrzucanie sobie” klientów, a kiedy warto przemyśleć wspólne, zaplanowane w szczegółach, spędzanie czasu gościom. Jak podzielić zyski – ale też koszty takiej działalności? Pozyskanie i obsługa gości kosztuje więcej niż możemy wykazać na papierze. To nie tylko produkty potrzebne do przygotowania posiłków i utrzymanie obiektu. To promocja, potwierdzanie rezerwacji, drobiazgowo udzielanie informacji, odpowiadanie na setki podobnych pytań i rozwiązywanie dziesiątków ludzkich problemów naszych gości, kiedy dziecko zabolilo ucho, a mąż zwichnie nogę w czasie wycieczki.

Największy ciężar odpowiedzialności spoczywa na tym gospodarstwie, w którym nocują i przebywają goście. Jednak wiemy już, że goście co prawda „ponoszą cenę” pobytu, ale nie płacą „za pobyt” tylko za dostarczone wartości: nie interesuje ich łóżko (dopóki jest czyste i wygodne) ani strawa (dopóki jest strawna). Zapada im w pamięć to, co emocjonuje i rozbudza wyobraźnię. I nagle może się okazać, że cierpliwa, troskliwa i pracowita gospodyni, pracująca 24 h na dobę znika w cieniu, a króluje sąsiad, który ma stadninę lub kajaki.

Otóż każdy ma inną rolę w tym łańcuchu wartości poszukiwanej przez turystów i stworzenie sieci partnerskiej współpracy ma dać wszystkim poczucie, że tworzą wspólnymi siłami pakiet wartości, dzieląc się doświadczeniem, wiedzą i kosztami, ale także sukcesem (w tym – finansowym).

O pakiecie informujemy inaczej niż o pobycie w pojedynczym gospodarstwie, turysta przyjeżdża z innym nastawieniem i dlatego wszyscy partnerzy sieci muszą mieć poczucie swojego udziału w zyskach i właściwiej rekompensaty za wkład (fizyczny lub intelektualny). Produkt sieciowy jest produktem sprzedawanym jako całość (choć możemy dać turystom możliwość wybierania pojedynczych elementów układanki i samodzielnego komponowania pobytu). Nie możemy jednak promować pobytu z licznymi atrakcjami, a po przyjeździe informować gości, że „pan od kajaków” ma teraz 4-dniowy spływ z grupą, a „pan od koni” obsługuje rajd. Dlatego ważnym elementem tworzenia produktów sieciowych jest formalne powołanie sieci partnerów i spisanie umowy, której ważnym elementem staną się zapisy o zobowiązaniach poszczególnych partnerów (a także o wysokości składek członkowskich). Od razu pojawia się pytanie, czy nie warto byłoby mieć w takiej sieci także prawnika, informatyka, księgowego itd. Dlatego do tematu tworzenia sieci (doboru podmiotów) wrócimy jeszcze w rozdz. 2.2. (**tutaj**).

### **1.2.3. Komercjalizacja, pakietowanie i poczucie sprawiedliwości**

Ciekawym efektem jednego z warsztatów była dyskusja o włączaniu nowych członków do sieci partnerskiej. Nowi partnerzy wnoszą nową wartość, ale też w pewnym sensie „przychodzą na gotowe” jeśli oferta jest już znana, ma swoich miłośników, przyciąga nowych gości. Dotychczasowi partnerzy

mają większy udział w tym dokonaniu i w oczywisty sposób oczekują większego udziału w podziale korzyści. Często mogą mieć też żal do nowych partnerów, jeśli wcześniej proponowali im dołączenie się do sieci, a przedsiębiorca przyjął postawę wyczekującą („zobaczymy, co im z tego wyjdzie”). Z kolei nowy partner może być ważnym elementem z punktu widzenia dostarczania wartości i uzyskania przewagi konkurencyjnej (przecież na rynku turystycznym należy liczyć się z szybkim pojawianiem się naśladowców). Rozsądnym rozwiązaniem wydaje się wprowadzenie zasady zróżnicowanego obciążenia składką członkowską. Można przyjąć czas (np. pierwszy rok działalności sieci) jako wyznacznik okresu obowiązywania składki preferencyjnej. Nowi partnerzy, którzy dołączą po tym czasie, zobowiązani będą do opłacania wyższych składek.

Ważną przesłanką dla tworzenia produktów sieciowych – poza wnioskiem, że w gromadzie można więcej zdziałać i więcej oferować – jest kwestia poczucia sprawiedliwości, w tym kwestie związane z występowaniem zjawiska efektów zewnętrznych. Co to takiego?

Wyobraźmy sobie sytuację, w której ze środków publicznych zostaje wyremontowany rynek – np. w Węgrowie lub Siedlcach. Przy rynku działa sobie jakiś przedsiębiorca (ma np. pensjonat, kawiarnię albo restaurację). Obdarty i zaniedbany rynek nie przyciągał ani turystów ani miejscowych, ale odnowiony stał się przyjemnym miejscem spotkań i wypoczynku w podróży. Obroty kawiarni wzrosły, chociaż przedsiębiorca nie dołożył się bardziej do remontu rynku niż jakikolwiek inny mieszkaniec miasta. Korzyści, które stały się jego udziałem, stanowią właśnie owe efekty zewnętrzne. Zauważmy, że w przypadku ohydneho, zaniedbanego i niebezpiecznego rynku (np. zdarzają się napady na przechodniów) nasz przedsiębiorca też byłby biorcą efektów zewnętrznych – tyle, że negatywnych. I to nawet wtedy, gdyby w jego lokalu było czysto, pięknie i bezpiecznie, a on dokładałby wszelkich starań, żeby zapewnić wspaniałą obsługę. Czy to oznacza, że wszystko jest kwestią szczęścia lub pecha? Absolutnie nie!

Ponownie trzeba uruchomić myślenie o szeroko rozumianym produkcie turystycznym (na który składają się usługi przedsiębiorców turystycznych, ale także bezpieczeństwo, estetyka otoczenia, rozwiązania komunikacyjne itd.). I ponownie trzeba sobie uświadomić, że postrzeganie atrakcyjności i jakości wypoczynku w danym miejscu zależy od wielu czynników, z których tylko część może podlegać kontroli przedsiębiorcy turystycznego. Reszta zależy od władz lokalnych, od innych mieszkańców – czasami wcale nie zainteresowanych rozwojem turystyki, skoro nie mają z niej pożytku (czytaj: nie zarabiają na turystyce).

Warto mieć w sieci partnerskiej przedstawicieli samorządu lokalnego, którzy zechcą zrozumieć/dostrzec z jednej strony swój potencjalny wpływ na rozwój lokalnej turystyki, a z drugiej strony korzyści (co najmniej wizerunkowe), jakie staną się udziałem samorządu dzięki rozwojowi funkcji turystycznej. Niezwykle ważna jest też umiejętna komunikacja tych korzyści mieszkańcom lokalnym, którzy nie zarabiają wprost na turystyce. Strumień turystów kieruje się głównie do przedsiębiorstw turystycznych i przynosi im dochody w formie opłaty za noclegi lub wyżywienie. Ale pośrednimi biorcami efektów zewnętrznych stają się także ci mieszkańcy, którzy zaopatrują przedsiębiorstwa turystyczne. Warto do sieci partnerstwa włączyć takich dostawców: producenci żywności, związani z siecią i konkretnymi odbiorcami inaczej angażują się w sprawy regionu, jego promocji, inaczej dbają o jakość i terminowość dostaw. Listopadowe warsztaty przyniosły też liczne przykłady i pomysły dodatkowego wykorzystania dostawców – nie tylko w zakresie zaopatrzenia obiektów gastronomicznych, czy hotelowych, ale także jako producentów unikatowych „pamiątek kulinarnych”, które będą elementem promocji danego produktu sieciowego, a zarazem elementem wyróżnienia. Padły przykłady specjalnie pakowanego oleju, regionalnych nalewek, słodyczy, przetworów z produktów rolnych, a także wyrobów rzemieślniczych. Warto wspomnieć o artystce, która zajmuje się wyrobem artystycznej odzieży ze sfilcowanej wełny („Manufaktura Filcu”). Jakież to pole dla wzbogacenia oferty: prowadzenie warsztatów, możliwości zakupu unikatowych wyrobów, produkcji ozdób, które mogłyby być traktowane jako pamiątki z podróży lub drobiazgi w formie gadżetów promocyjnych.

Taki sposób myślenia o produkcie turystycznym poszerza zakres sieci partnerskiej o przedstawicieli wielu różnych branż, a koncepcja stoisk sprzedaży regionalnej, odpowiednio zaaranżowanych, estetycznych i zaopatrzonych przez wytwórców lokalnych, zlokalizowanych chociażby w sklepach GS, staje się dodatkowym czynnikiem promocji i „materializacji wspomnień”. Upominki zakupione w takich miejscach, przy zachowaniu odpowiedniego stylu (kolorystyka przypisana danemu produktowi sieciowemu lub marce parasolowej, adres strony internetowej) i estetyki funkcjonować będą jako ruchomy nośnik promocji.

Poszerzanie zakresu sieci o partnerów „nieturystycznych”<sup>8</sup> sprawia, że rozwój turystyki postrzegany jest przez coraz większą liczbę mieszkańców lokalnych, jako zjawisko korzystne i pożądane. Coraz więcej osób krytycznie patrzy na swój region i jego ofertę oceniając oczami przyjezdnych – ma to swoje dobre strony, kiedy zaczynają widzieć zaniedbania, brud, niedostatki, ale także wtedy, kiedy dostrzegają

---

<sup>8</sup> Nie lubię tego podziału, bo to turysta decyduje, co jest ofertą turystyczną. W czasie warsztatów staraliśmy się pozbyć nawyku definiowania branży turystycznej poprzez główny zakres działalności przedsiębiorcy.

wartość własnych zwyczajów, tradycji i wydarzeń lokalnych, urok okolicy, piękno historii. Takie spostrzeżenia budują poczucie dumy i wartości.

Właściwe komunikowanie zmian i korzyści (nie tylko ekonomicznych) związanych z rozwojem turystyki, to nie tylko zadanie samorządów lokalnych, ale także członków sieci partnerstwa, którzy muszą nauczyć się dostrzegać potencjał rozwoju turystyki we wszystkich mieszkańcach lokalnych (relacje, gościnność, nastawienie względem przyjezdnych). Muszą też zrozumieć, że bez zmiany nastawienia mieszkańców może być trudno rozwijać funkcję turystyczną miejsca czy miejscowości, skoro jest ona uwarunkowana m.in. przez otoczenie społeczne.

Tworzenie sieciowych produktów turystycznych jest więc po części odpowiedzią na to, jak skomercjalizować wartości przyrodnicze i kulturowe (w tym niematerialne), po części ma służyć włączeniu możliwie dużej liczby podmiotów (także niekomercyjnych) do systemu podziału korzyści ekonomicznych z tytułu rozwoju turystyki. Zmniejsza to poczucie niesprawiedliwości, jakie mogą mieć osoby i podmioty niezwiązane z turystyką w sytuacji, gdy stają się wyłącznie biorcami negatywnych efektów zewnętrznych związanych z napływem turystów.

#### **1.2.4. Zachody słońca – bezcenne czy bezwartościowe?**

Problem wyceniania (nadawania ceny) niektórym elementom wartości może nastroczać szczególne trudności. W rzeczywistości cena jaką można uzyskać za oferowane na rynku turystycznym walory przyrodnicze lub kulturowe zostanie i tak wyznaczona przez samych nabywców, którzy „głosują nogami” na te lub inne produkty turystyczne. Warto jednak posłużyć się niektórymi sprawdzonymi wzorami i poszukiwać możliwości wzmocnienia strumienia pieniądza. Taki problem mają np. muzea albo właściciele kin, którzy z pieniędzy uzyskanych za bilety z trudem mogą pokryć koszty dystrybucji filmów – gdzież więc mówić o zyskach, czy choćby godziwych zarobkach dla personelu. W jednym i drugim przypadku w sukurs przychodzą... sklepy. Kina świetnie prosperują dzięki sprzedaży przekąsek i napojów, muzea – dorabiają na sprzedaży pamiątek i gadżetów związanych z profilem danego muzeum lub jakąś konkretną wystawą.

Ten aspekt zresztą posłużył nam w czasie warsztatów, jako źródło (wspomnianej powyżej) koncepcji stoisk regionalnych. Tak, jak doznania artystyczne są niematerialne i zwiedzający muzea chcą zabrać ze sobą do domu choćby reprodukcję Giocondy, tak turyści pragną materialnego poświadczenia wizyty w danym miejscu. Skansen w Sierpcu – bohater jednego z warsztatów – jest jednym z obiektów, który relatywnie łatwo może znaleźć wielowariantowe rozwiązanie problemu „kosza podarunkowego”. Zauważmy jednak, że najciekawsze efekty można osiągnąć właśnie tam, gdzie w postaci materialnych

pamiątek uda się zamknąć wspomnienie emocji, okrucz legendy, atmosferę miejsca, niezależnie od tego, czy to będą „księżycowe ciasteczka” z Węgrowa, czy maki ze sfilcowanej wełny, jako wspomnienie spotkania z rzemiosłem lokalnym. Te drobiazgi (podobnie jak noclegi i posiłki w restauracjach) w swojej cenie zawierają odzwierciedlenie wartości, jaką wizyta w danym miejscu przedstawia dla turysty.

Turyści zapłacą tym więcej, im większą wartość z ich punktu widzenia stanowią wymienione składniki oferty regionu. Przy czym dla różnych grup nabywców (różnych segmentów rynku) będą miały znaczenie różne elementy wartości. Pasjonat aktywnego wypoczynku nie zadowolony się samym krajobrazem ani zabytkami architektury, ale mając do wyboru kilka lokalizacji, zapewne wybierze tę, która poza możliwością ruchu i aktywnej rekreacji dostarczy dodatkowych wrażeń (np. krajobrazowych). Dlatego tak popularne współcześnie „audyty turystyczne” nie mogą ograniczać się do prostego rejestru walorów turystycznych – muszą umiejętnie wiązać posiadane zasoby (potencjał turystyczny) z docelowymi grupami nabywców (potencjał rynkowy) i zarazem otwierać pole poszukiwania elementów odróżniających daną ofertę od oferty konkurencyjnej. Dodatkową korzyścią stanie się wówczas:

- efekt poszerzania rynku (zapałony kajakarz może zabrać ze sobą dzieci lub znajomych, jeżeli okaże się, że i dla nich znajdzie się ciekawa oferta)
- wydłużenia czasu pobytu turysty (dodatkowa doba nabiera sensu jeśli jest powód, dla którego warto ponieść koszt kolejnego noclegu)
- ograniczenia wpływu czynników pogodowych (nawet jeśli warunki nie sprzyjają kajakarstwu lub jeździe rowerowej, to znajdzie się alternatywa)
- wydłużenia sezonu.

Nie można też zapominać, że punkty, w których dochodzi do zakupu (noclegu, posiłku, biletu itd.) muszą być równie pieczołowicie wskazane na planowanej „mapie produktu sieciowego”, jak walory przyrodnicze czy kulturowe. Zagadnienie to stało się ważnym przedmiotem warsztatu poświęconego m.in. produktowi „Industrialne Mazowsze” i „Drewniane Mazowsze”. W obu przypadkach liderzy i członkowie sieci skoncentrowali myślenie na zabytkach, które same z siebie posiadają wartość nie posiadając jednak ceny. Napływ turystów nie przyniesie równoległego strumienia pieniądza, jeśli nie wskażemy, w jakim momencie pojawia się możliwość zarobkowania na turystyce. Poszczególne elementy materialne produktu sieciowego (zabytki, punkty krajobrazowe, obiekty usługowe, trasy rowerowe, szlaki piesze itd.) istnieją (w sensie fizycznym) w przestrzeni, mogą być oznakowane, uwzględnione w topografii obszaru – warto przyjrzeć się takiej mapie oceniając, na ile występowanie tych elementów, które mają szczególną wartość dla turysty, jest skorelowane z występowaniem

punktów obsługi turystów (obiekty hotelarskie i gastronomiczne, kasy biletowe, środki transportu, punkty informacji turystycznej, sklepy z pamiątkami itd.) – tylko tam bowiem może nastąpić proces ekonomicznego nadawania wartości dobrom kulturowym i przyrodniczym.

Warto przy tym zaznaczyć, że kiedy już przeprowadzimy proces identyfikacji wizerunkowej danego produktu (ustalimy logo, kolorystykę, może muzykę związaną z danym regionem lub miejscem) to każdy uczestnik sieci partnerskiej powinien się zobowiązać do wprowadzenia takich oznaczeń w swojej placówce, dopuścić do sprzedaży pamiątki regionalne opatrzone logo produktu sieciowego, stosować kolorystykę wskazującą na przynależność do danej sieci. W ten sposób w każdym miejscu na szlaku danego produktu sieciowego turysta ma kontakt z tą samą formą identyfikacji, przypomina sobie o produkcie, który ma wymiar wykraczający poza ten jeden punkt usługowy, uzyskuje dostęp do informacji o innych elementach tego samego produktu sieciowego. Po części każdy uczestnik sieci partnerskiej staje się wówczas w jakiejś mierze nośnikiem promocji o wszystkich pozostałych uczestnikach, obiektach i miejscach.

### 1.3. Spójność oferty

Nawet jeśli rozumiemy, że brak ceny nie oznacza braku wartości i nawet jeśli już mamy pomysł, gdzie i w jakiej postaci bezcenne walory mogą zostać wycenione i opłacone – to pozostaje problem skutecznego informowania turystów o wartościach naszego regionu. Działania promocyjne nie mogą ograniczać się do pustej zachęty „przyjedź na Mazowsze”. Nie mogą też ograniczać się do „sprzedawania ceny” („u nas taniej niż nad morzem”). Wbrew temu, co się często wydaje niedoświadczonym marketerom, nabywcy nie szukają niskich cen, tylko możliwie **najbardziej korzystnej relacji uzyskiwanej wartości do ceny**. Jeśli zdołamy skoncentrować ich uwagę na unikatowej wartości, to cenie nie będą poświęcać zbyt wiele uwagi.

Niech nam posłuży jako przykład Bazylika Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny w Węgrowie. Obiekt piękny, ale na pewno nie unikatowy. Sprowokowanie przeciętnego turysty<sup>9</sup>, żeby pofatygował się do Węgrowa po to, aby zwiedzić kolejny obiekt barokowy zapewne jest niełatwe. W przypadku tych najbardziej bywałych w Polsce i świecie – może nawet niemożliwe. Gdyby na tym poprzestać, to okazałoby się, że dysponujemy okazałym walorem zabytkowym (bazylika), który jednak nie stanowi przedmiotu popytu (nie ma zainteresowanych jego zwiedzaniem). Nikt nie będzie zainteresowany

---

<sup>9</sup> To ważne, że tu i dalej będzie mowa o rynku masowym i „przeciętnym turyście”. Pomijam więc na razie w rozważaniach osoby, które z racji szczególnych zainteresowań lub prowadzonych badań gotowe są poszukiwać miejsc i obiektów ignorowanych przez masowy rynek turystyczny.

poniesieniem kosztów podróży, noclegu ani wyżywienia, po to aby zobaczyć kolejny kościół, podobny do tych, jakie miał już okazję zwiedzać.

Odwoływanie się do wiedzy i przytaczanie faktów z historii architektury nie zda się na zbyt wiele. Współczesny masowy rynek turystyczny poszukuje bowiem emocji i wrażeń. I właśnie te emocje i wrażenia musimy uwolnić już na etapie informacji i promocji turystycznej. Emocje i wrażenia stanowią bowiem nie tylko element wyróżnienia, ale nadają w oczach turysty określoną wartość, która zmniejsza wrażliwość na cenę. O ile zawaham się, czy ponieść koszt podróży do Węgrowa, żeby zobaczyć kolejny kościół, to być może zmienię swoje nastawienie, jeśli dowiem się, że w zakrystii tego kościoła znajduje się jedyne dostępne lustro mistrza Twardowskiego. Legenda jest mi znana i uruchamia zwykłą, ludzką ciekawość – reakcja bezcenna z punktu widzenia marketingu!

(Według podobnego wzorca nikt z nas nie jechałby nie wiadomo dokąd, żeby zobaczyć drewniany pniak. Ale niejedyn turysta z przejęciem zwiedza twierdzę londyńską, poszukując między innymi pnia, na którym ścięto Annę Boleyn...)

Emocje stanowią wartość, a wartość ma swoją cenę. Emocje są też plastyczne – można je kształtować, nadawać im określoną dynamikę, dostosować opowieść do wieku odbiorcy, żeby uruchomić emocje różnych pokoleń oraz ludzi o różnym poziomie wykształcenia. Inaczej przedstawimy opowieść o Twardowskim małym dzieciom, inaczej dorosłym, jeszcze inaczej osobom o określonych zainteresowaniach (np. historycznych lub okultystycznych). Opowieść daje się wiązać z innymi przekazami, może rozrastać się i zataczać coraz szersze kręgi, jeśli włączymy do niej postać Zygmunta Augusta a potem Napoleona. Następnie dynamikę zwiedzania dostosujemy do tempa osób w różnym wieku, a pobyt w Węgrowie zaplanujemy tak, żeby uwzględnić fizyczne zmęczenie turysty – co prawda nie powstała tam jeszcze „karczma, co Rzym się nazywa”, ale jest Karczma pod Czarcim Kopytem z reliefami przedstawiającymi sceny z życia Mistrza Twardowskiego.

W ten sposób akcentując jeden element wartości (emocje związane z przeżywaniem legendy) uruchomić możemy nowe potrzeby turysty, rozbudzając zainteresowanie innymi obiektami Węgrowa i okolic. Należy jednak pamiętać o tym, że cały czas mamy utrzymywać odwołanie do legendy i emocji, jakie ona wyzwała. To wymaga m.in. spójności oferty i zapewnienia jej jednolitej identyfikacji wizerunkowej, operującej kolorem, dźwiękiem, ew. zapachem. Popularne dżingle z najbardziej znanych reklam rozpoznajemy już po pierwszych dźwiękach i nawet nie widząc reklamy, wiemy o jakim produkcie lub marce będzie mowa. Podobnie działa na nas kolor – ostatecznie „Milka” wiele lat



zaśmieciała nam krajobraz fioletowymi krowami, aż nauczyła nas w końcu, jaki smak kojarzy się z kolorem liliowym.

W przypadku turystycznych produktów sieciowych kolor ma dodatkowe, bardzo praktyczne znaczenie – znakomicie przyda się w terenie (oznakowanie topograficzne) oraz przy projektowaniu i znakowaniu tras na mapie. Identyfikacja wizualna powinna być ściśle przestrzegana na każdym kroku (materiały promocyjne, ulotki, katalogi, punkty informacji turystycznej, stoiska regionalne, punkty sprzedaży pamiątek, standy na targach, kolorystyka stron internetowych, gadżety promocyjne itd.). Mazowsze planuje równoległą promocję kilku produktów sieciowych – muszą one odróżniać się (tematycznie i wizerunkowo), ale zarazem wiele z nich może i powinno krzyżować się (w sensie dosłownym i wirtualnym). Jeżeli pozyskamy turystę zainteresowanego „Szlakiem Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecką Michą Szlachecką” to w pewnym momencie może trafić do gospody, która z równym powodzeniem wpisuje się w tematykę „Wielkiego Gościńca Litewskiego”. Ta gospoda stanie się naturalnym punktem krzyżowania szlaków – co powinno znaleźć także odzwierciedlenie na mapie.

Zadaniem liderów poszczególnych produktów sieciowym powinna być znakomita znajomość wszystkich pozostałych produktów sieciowych Mazowsza (i ludzi w nich zaangażowanych), bo dzięki temu wzajemnie nauczą się rozpoznawać takie „skrzyżowania szlaków” – niezwykle ważne punkty, w których turysta raz pozyskany, trafia do całej sieci szlaków, w dowolnym momencie może zapuścić się w nowym kierunku lub powrócić na pierwotnie obraną trasę, smakując coraz to nowe doznania, jakich może mu dostarczać Mazowsze.

Ważnym wnioskiem z przeprowadzonych warsztatów stało się spostrzeżenie, że Mazowsze nie posiada właściwie zaprojektowanego portalu turystycznego, który zarazem skupiałby poszczególne produkty sieciowe. Identyfikacja kolorystyczna takiego produktu miałaby szczególne znaczenie w chwili opracowania całego portalu – poszczególne produkty sieciowe byłyby łatwe do odróżnienia dzięki zróżnicowanej kolorystyce, ale miejsca „skrzyżowania” miałyby oznakowanie dwu lub nawet trzykolorowe i dawałyby możliwość przeskoczenia (kliknięcia) w taki kolor, który kojarzy się użytkownikowi portalu z ciekawszym produktem turystycznym, lub wypróbowania tego łącza, którego jeszcze nie miał okazji poznać.

## 2. Sieciowy produkt turystyczny – ujęcie modelowe

Model współpracy w zakresie tworzenia i promocji sieciowych produktów turystycznych należy rozpatrywać w ujęciu:

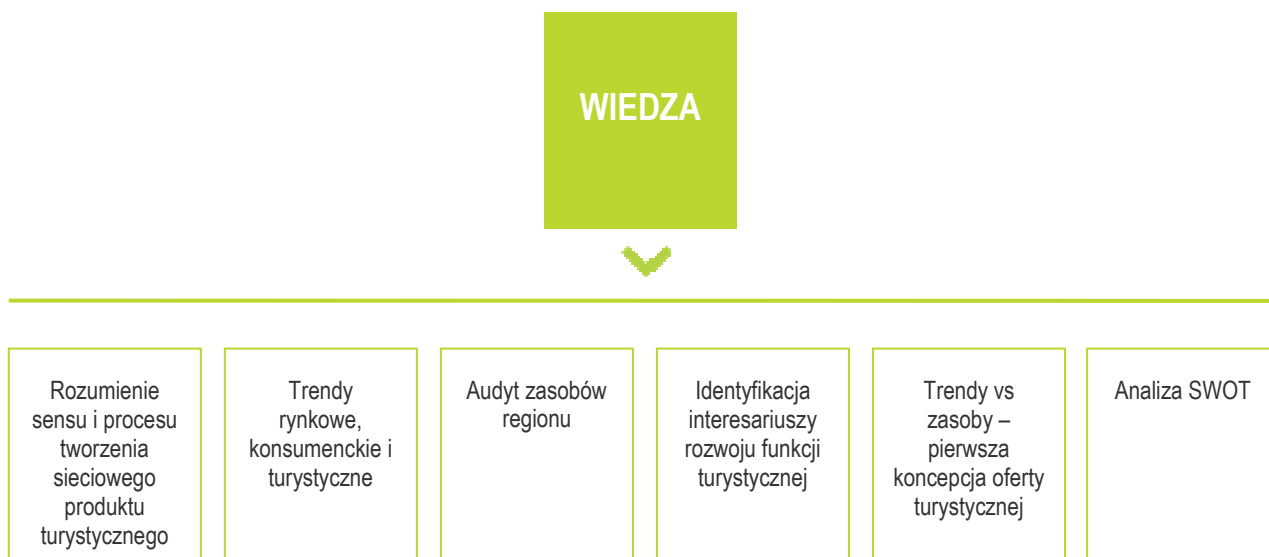
- merytorycznym (przedmiotowym)
- podmiotowym
- terytorialnym

Powyższe ujęcia są wzajemnie od siebie zależne i nie następują sekwencyjnie lecz równolegle: dobór partnerów zależy bowiem od potrzeb w zakresie wiedzy, organizacji oraz posiadanych/brakujących zasobów. Z kolei dostępność zasobów będzie wzrastała w miarę pozyskiwania nowych „ogniw” turystycznej sieci wartości. Dwa pierwsze ujęcia w oczywisty sposób zależą natomiast od zakresu terytorialnego, jakiego dotyczyć ma sieciowa oferta turystyczna.

### 2.1. Układ merytoryczny

**W układzie merytorycznym** punktem wyjścia jest wiedza a celem - tworzenie wartości (dla turysty, przedsiębiorcy i społeczności lokalnej).

Zacznijmy od wiedzy:



Źródło: opracowanie własne

Większość poradników tworzenia produktów sieciowych (a także większość strategii rozwoju turystycznego regionów) zaleca rozpoczęcie wszelkich działań od inwentaryzacji zasobów turystycznych regionu (audytu turystycznego). Takie podejście obarczone jest jednak pewnym zagrożeniem – audyt zasobów bardzo często ogranicza nas potem do prostego myślenia „jakie zasoby – taka turystyka” (np. „skoro mamy akweny, będziemy rozwijać turystykę wodną”). Jest to podejście podażowe, które nie tylko sprawia, że myślimy o turystyce w oderwaniu od trendów rynkowych, ale zamykamy się w granicach istniejącego potencjału turystycznego (nie zawsze konkurencyjnego) zamiast poszukiwać możliwości jego tworzenia i rozwoju ponad posiadane zasoby turystyczne.

Poszukując przykładów z innych województw warto przytoczyć przykład Parku Jurajskiego w Bałtowie. Zasoby turystyczne tej części województwa świętokrzyskiego były niezwykle skromne. Wcześniej ciężar ruchu turystycznego koncentrował się wokół Świętego Krzyża i szlaków górskich. Budowa parku Jurajskiego a następnie rozwój usług dodatkowych (zarówno bytowych – rozbudowa bazy noclegowej i gastronomicznej, jak i rekreacyjnych – np. spływy tratwami) przesunęła największy strumień ruchu turystycznego, przyczyniła się do aktywizacji gospodarczej innej części województwa, tworzenia nowych miejsc pracy i zmiany postrzegania oferty turystycznej woj. świętokrzyskiego. Źródłem sukcesu nie była identyfikacja i udostępnienie istniejących walorów turystycznych, ale ich utworzenie (budowa parku) w odpowiedzi na niezwykle silny trend, jakim jest rosnąca popularność parków rozrywki i parków tematycznych.

Należy więc stwierdzić, że – paradoksalnie – analiza istniejących trendów pozwala wskazać lukę rynkową, którą następnie warto wykorzystać bądź to w oparciu o istniejące zasoby, bądź drogą tworzenia całkiem nowych walorów. Takie podejście pozwala też zmienić sposób myślenia i odejść od utartych schematów.

Dobrze identyfikowane i zrozumiane trendy konsumenckie mogą bowiem nadawać nową treść i znaczenie powszechnie znanym formom turystyki. Na przykład agroturystyka – szeroko omawiana na łamach literatury, czasopism branżowych, w praktyce gospodarczej itd. – w zasadzie od 20 lat nie podlega istotnym przeobrażeniom pomimo, że trendy konsumenckie i potrzeby współczesnych turystów zmieniły się w tym czasie radykalnie. Agroturystyka jest jednym z najbardziej schematycznych produktów turystycznych w Polsce: od lat jednakowa i adresowana do tych samych grup odbiorców (rodziny z małymi dziećmi, ludzie starsi). Gospodarstwa agroturystyczne ignorują np. takie sygnały rynkowe, jak zapotrzebowanie na ofertę rozwoju holistycznego, wzbogacania własnej osobowości, zmiany demograficzne (w tym struktury wiekowej społeczeństwa i jego silną urbanizację).

W efekcie brakuje pomysłów na rewitalizację agroturystyki w Polsce. Jeśli jednak przyjąć myślenie odwrotne (jakie trendy, jakie mody turystyczne rozwijają się i mogą znaleźć dobry grunt w obrębie terenów wiejskich?), to może okazać się, że pojedyncze gospodarstwo – może stworzyć ofertę dla pasjonatów jogi, gotowania lub poszukiwaczy warsztatów samodzielnego tworzenia kosmetyków; wieś posiada potencjał rozwoju warsztatów historycznych a cała gmina może stworzyć znakomitą ofertę dla miłośników rajdów konnych, rowerowych lub kajakowych – a jeszcze lepiej rajdów kombinowanych, coraz bardziej popularnych na zachodzie.

Nakład pracy jest wówczas nieporównanie większy – zamiast odcinać kupony od tego co i tak istnieje, musimy stworzyć ofertę, wypromować ją, nierzadko poczynić znaczące inwestycje – a nade wszystko – zorganizować sieć partnerską, bez której, w pojedynkę, większości tych celów nie da się osiągnąć.

Takie odwrócenie myślenia ma jeszcze jedna ważną przyczynę – zbyt wiele strategii rozwoju turystyki w Polsce zaczęło się od audytu zasobów turystycznych... i na nim się też skończyło. Zdefiniowane produkty turystyczne okazały się bowiem tak banalne i powtarzalne, że nie tylko nie odróżniły regionu od setek innych, ale stały się jawnym dowodem braku kreatywności lokalnych przedsiębiorców. Co nie przeszkadzało twórcom strategii przeprowadzić „analizy SWOT” wykazującej bezwzględną przewagę szans nad zagrożeniami i mocnych stron oferty nad słabymi. Zazwyczaj źródłem tego optymizmu jest kompletny brak wiedzy o potrzebach potencjalnych turystów i ofercie konkurencji.

Dlatego – wbrew powszechnie przyjętej praktyce – warto najpierw ustalić tendencje w zakresie popytu (turystycznego) – kształtujące się **nowe trendy konsumenckie, nowe mody, nowe subkultury**, a nie rozpoczynać działań od audytu i analizy SWOT przeprowadzanej często w próżni. Często używam sformułowania „tendencje w zakresie popytu” dodając w nawiasie „turystycznego”. Otóż obserwowanie trendów popytowych turystyki skłania nas do naśladowania, dublowania istniejącej oferty (skoro te trendy już istnieją, to zapewne dlatego, że istnieje też oferta służąca ich zagospodarowaniu). Jeśli mamy ambicję stworzyć coś naprawdę nowatorskiego, czego jeszcze nie ma – to przyjrzyjmy się ogólnym trendom popytowym a potem pomyślimy, jak oferta naszego regionu może na nie zareagować.

Przykład pierwszy z brzegu: indywidualizm w konsumpcji (poszukiwanie produktów innych, nowych, mniej znanych lub niepowtarzalnych, odróżniających nabywcę od innych nabywców). Odpowiedzią na ten trend może być każda oferta spełniająca warunki odmienności i niepowtarzalności:

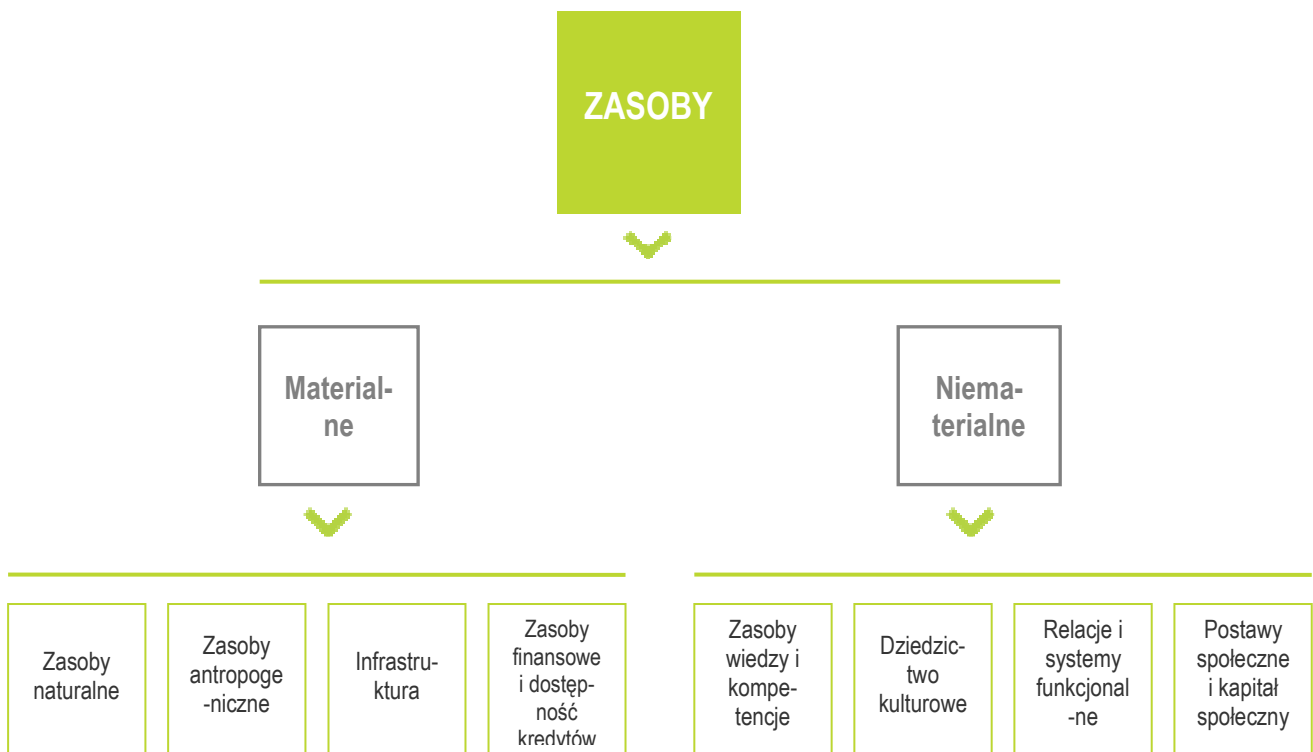
- od niekonwencjonalnych form zakwaterowania (domy na drzewie),
- wyżywienia (nietypowe potrawy, w nietypowy sposób przygotowane lub serwowane)

- i transportu (zaoferujemy dojazd kolejką wąskotorową, którą reaktywujemy w naszym regionie lub podwiezienie bryczką z najbliższej stacji kolejowej)
- po niekonwencjonalne formy zwiedzania (siedlecki „El Greco” odwiedzany nocą przy blasku świec) i wypoczynku powiązanego z możliwościami rozwoju fizycznego lub intelektualnego (niechby wspomniana joga, tai chi albo warsztaty wyrobu odzieży ze sfilcowanej wełny).

Takie podejście odciąga naszą uwagę od posiadanych zasobów (najczęściej w dodatku naturalnych, lub kulturowych, ale materialnych) i przesuwają ciężar zainteresowania w kierunku żyjących w danym regionie ludzi: ich pasji, wiedzy, umiejętności i doświadczeń, którymi mogą się dzielić, na których mogą zarabiać i które odpowiadają właśnie istniejącym trendom popytowym, a nie tylko turystycznym. W ten sposób przedmiotem oferty staje się **element spotkania ludzi z różnych miejsc i światów**, a turystyka (konieczność fizycznego przemieszczania się z miejsca stałego zamieszkania do miejsca czasowego pobytu) jest tylko podłożem dla owego spotkania, a nie sensem samym w sobie.

Pamiętajmy też o tym, że najskuteczniejszy marketing kreuje ludzkie potrzeby a nie tylko odpowiada na te, które już istnieją. Ponownie wspomnę, że to **ludzie i ich pasje mogą stać się oświatą dla niepowtarzalnej oferty turystycznej**. Przykładem niech będą pasjonaci żeglugi na Wiśle: mam tu na myśli nie tyle statki spacerowe, utykające na mieliźnie w szczycie sezonu, który niestety nie oznacza szczytowego stanu wody, co tzw. puchówki, płaskodenne łodzie z żaglami rozprzowymi, które mogą stać się rewelacyjną ofertą dla Warszawy, pozbawionej przyzwoitych pływalni, ale zarazem łącznikiem między Miastem a Rzeką (bo pod względem ignorowania potencjału turystycznego Wisły Warszawa jest ewenementem na skalę światową). Tacy pasjonaci są też w stanie „otworzyć” Warszawę na pozostałą część Mazowsza, co jest szalenie ważnym aspektem w kontekście poszukiwania rynku zbytu dla turystyki tego regionu. Jedyną na świecie rzeczna pielgrzymka (z Warszawy do Płocka) pod wezwaniem św. Zygmunta pokazuje, jak z pasji rodzą się ciekawe inicjatywy – które trudno nazwać odpowiedzią na istniejące potrzeby turystyczne (sam z siebie chyba nikt nie zgłaszał zapotrzebowania na pielgrzymowanie łodzią), ale jest to odpowiedź na istniejący trend społeczny (potrzeba indywidualizacji, odmiennego postrzegania siebie, poszukiwania nowych form ekspresji).

Dopiero po rzetelnej analizie trendów można dokonać **audytu zasobów regionu** ze świadomością, że audyt dotyczy **wszelkich** posiadanych zasobów (z uwzględnieniem ludzkich pasji, wiedzy i zainteresowań) – zasoby turystyczne (również te o charakterze niematerialnym) to tylko niewielka część przyszłej oferty turystycznej, nie przesądzająca wcale o jakości tej oferty.



Źródło: opracowanie własne

Prawdziwy, rozbudowany audyt zasobów jest, jak widać, niezwykle trudny i długotrwały. Tu nie chodzi o wykaz bazy noclegowej, liczby pływalni i kilometrów ścieżek rowerowych. Musimy zidentyfikować wszelkie zasoby, które stworzą podstawy dla interesującej oferty: zarówno te o charakterze warunkującym możliwość i czas pobytu (baza noclegowa, transportowa, gastronomiczna, informacja turystyczna), jak i te, które stanowią rdzeń ofert, prawdziwą przyczynę przyjazdu. Na Mazowszu raczej nie będą to warunki klimatyczne, ani niepowtarzalne ukształtowanie terenu – tych walorów turyści nadal będą szukać nad morzem, w górach i w ciepłych krajach. Należy skoncentrować się na tym, co buduje tożsamość i odmiennność tego regionu – a to kryje się nie tyle w zasobach materialnych (nawet zabytkach), co w ludziach, którzy tu mieszkają i przekazie, jaki mają do zaoferowania.

To oznacza, że wiedzę o trendach rynkowych i wiedzę o zasobach regionu musimy umiejętnie powiązać z wiedzą o systemie relacji i postawach społecznych. I tu pojawia się konieczność **identyfikacji interesariuszy rozwoju funkcji turystycznej**. Ignorowanie obecności i aktywności zarówno zwolenników, jak i przeciwników aktywizacji turystycznej obszaru może skutecznie osłabić wysiłki na rzecz rozwoju produktu sieciowego i jego promocji. Interesariuszy określamy przez pryzmat ich potencjalnego wkładu w rozwój turystyki, uwzględniając nie tylko przedsiębiorców czy władze lokalne,

ale także np. pracowników placówek oświatowych i kulturalnych, nieformalne grupy społeczne, stowarzyszenia, lokalne grupy działania czy jawnych przeciwników rozwoju funkcji turystycznej (ich postawa i argumenty mogą otworzyć oczy na zagrożenia i dysfunkcje turystyki, którym należy przeciwdziałać już na etapie planowania).

Dopiero na podstawie wyników pierwszych trzech kroków (znajomość trendów i posiadanych zasobów oraz analiza interesariuszy) – można przystąpić do formułowania oferty turystycznej (lub kilku propozycji równoległych), mając na względzie, że oferta rynkowa (produkt) musi mieć charakter komercyjny, co oznacza uwzględnienie wszystkich postulatów marketingu mix. Na poziomie operacyjnym najlepiej jest przyjąć tradycyjny paradygmat 4P – ale warto pamiętać o jego nowoczesnej modyfikacji w kierunku 4C a nawet 4E – co jest przydatne w dobrym rozumieniu i prawidłowym marketingu oferty turystycznej.

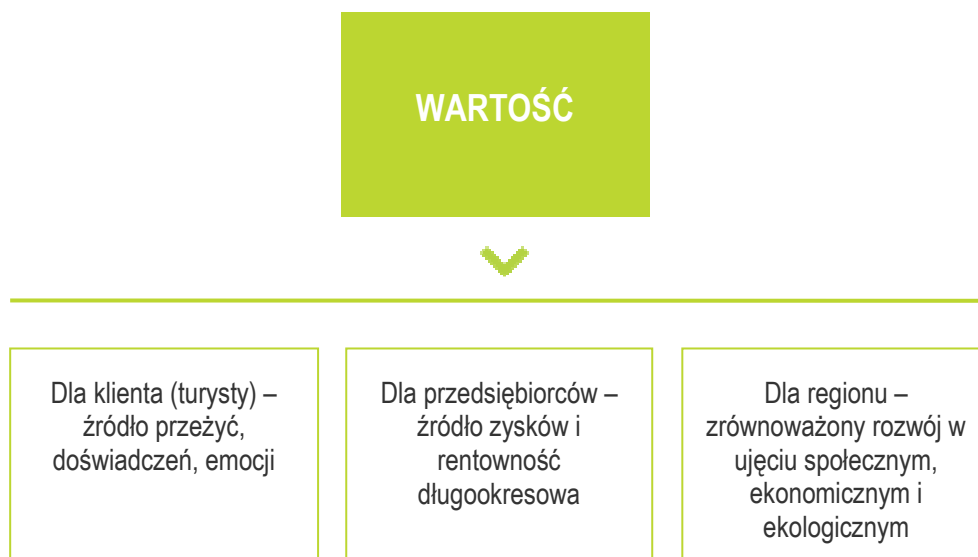
4P	4C	4E
<b>Product (product)</b>	<b>Customer value</b> (wartość)	<b>Experience</b> (doświadczenie)
<b>Price (cena)</b>	<b>Customer cost</b> (koszt)	<b>Exclusivity</b> (wyróżnienie)
<b>Placement (dystrybucja)</b>	<b>Convenience</b> (dostępność)	<b>Engagement</b> (zaangażowanie)
<b>Promotion (promocja)</b>	<b>Communication</b> (komunikacja)	<b>Emotion</b> (emocje)

Źródło: opracowanie własne

Każde z powyższych ujęć akcentuje cztery etapy marketingu (czyli plasowania na rynku):

- począwszy od koncepcji produktu (czyli wartości dostarczanej klientowi, lub doświadczeń, jakie staną się jego udziałem)
- poprzez ustalenie ceny (będzie ona stanowiła najbardziej czytelną informację o koszcie ponoszonym przez nabywcę, ale może też być odpowiednio akcentowana jako element wyróżniający ofertę – a więc także nabywcę)
- poprzez system dystrybucji (z punktu widzenia nabywcy wskazujący na trudność/latwość dostępu do oferty, a więc decydujący o poziomie jego zaangażowania)
- po sposoby promocji (która współcześnie powinna raczej bazować na komunikacji z potencjalnymi nabywcami i pobudzać ich emocjonalne zaangażowanie, a nie ograniczać się do produkcji ulotek i udziału w targach turystycznych).

Jak wspomniano wcześniej wartość, która jest celem tworzenia sieciowej oferty turystycznej, rozumiana powinna być w trzech aspektach:



Źródło: opracowanie własne

Wartość (we wszystkich trzech przypadkach) wzrasta wraz z poziomem uzyskiwanej jakości (liczbą korzyści) a maleje w miarę wzrostu kosztów. Przy czym koszty nie muszą mieć wymiaru finansowego: kosztem dla turysty może być czas poświęcony na poszukiwanie oferty lub porównywanie ofert, a dla społeczności lokalnej kosztem może okazać się nadmierny ruch turystyczny związany ze zwiększoną ilością spalin, hałasu, zanieczyszczenia środowiska, problemami z aprowizacją, zatłoczeniem itd.

Dla każdego rodzaju wartości (postrzeganej przez turystę, społeczność lokalną czy pojedynczego przedsiębiorcę) prawdziwa jest poniższa zależność (patrz wzór) zgodnie, z którą uzyskiwana wartość rośnie wraz ze wzrostem łącznych korzyści i maleje w miarę wzrostu całkowitych kosztów.

$$W = \frac{\sum \text{korzyści}}{\sum \text{kosztów}}$$

Jeśli mamy kiepski system informacji turystycznej, to rosną z punktu widzenia turysty koszty dotarcia do informacji o naszym produkcie, jeśli koszty rosną to wartość maleje i turysta może machnąć ręką na taki wyjazd.



I odwrotnie – docierając skutecznie z wyczerpującą informacją, obniżamy koszty dotarcia do informacji, co korzystnie wpływa na wzrost wartości i turysta przyjedzie do nas, zamiast przebijać się przez gąszcz informacji o innych ofertach i innych regionach.

To samo dzieje się w przypadku wartości uzyskiwanych przez poszczególnych interesariuszy funkcjonujących w regionie. Mieszkańcy lokalni, którzy nie są bezpośrednimi biorcami korzyści finansowych z turystyki mogą osiągać korzyści pośrednie: zadbane, czysta i bardziej bezpieczna miejscowość, rosnąca atrakcyjność życia, nowe formy rozrywki i rekreacji, dostępność ścieżek rowerowych, ciekawych szlaków, punktów gastronomicznych, które być może nie powstałyby, gdyby nie ruch turystyczny. Ale mieszkańcy lokalni ponoszą też koszty rozwoju turystyki: tłok i hałas w szczycie sezonu, wzrost cen gruntów, patologie społeczne (np. wzrost liczby drobnych kradzieży). I znowu, ostateczna decyzja, czy będą popierać ruch turystyczny, czy staną się źródłem konfliktu z przedsiębiorcami turystycznymi zależy głównie od tego czy przeważą koszty czy korzyści. Tu uwaga: mieszkańcy często widzą tylko koszty, bo korzyści traktują jako oczywisty element rozwoju, nie wiążąc go ze wzrostem zamożności, wynikającym z rosnących wpływów z turystyki.

Powyższe uwagi i uniwersalny „wzór wartości” stanowią o wyzwaniach występujących na etapie tworzenia turystycznej oferty sieciowej: na każdym obszarze, niezależnie od zasięgu terytorialnego, jaki uznamy za właściwy dla danego produktu sieciowego, pojawiają się różnorodne grupy interesariuszy, nie zawsze przychylnie koncepcji rozwoju turystyki. Zjawisko to jest wynikiem ograniczoności zasobów (ziemi, kapitału, zasobów ludzkich), które można alokować na różne sposoby i nie zawsze osiągalna jest zgodność co do jedynie słusznego sposobu zagospodarowania tych zasobów. Najłatwiej jest pozyskać akceptację podmiotów bezpośrednio zainteresowanych korzyściami (głównie finansowymi) z tytułu rozwoju turystyki, ale osoby postronne nie zawsze są beneficjentami lub nie zawsze dostrzegają osiągnięte korzyści.

Dlatego ważnym elementem kształtowania produktu sieciowego są konsultacje społeczne i tzw. marketing wewnętrzny prowadzony na danym obszarze wśród poszczególnych grup interesariuszy. Bez dobrej identyfikacji interesariuszy nie sposób zresztą określić wartości, jaką rozwój oferty sieciowej miałby przynieść każdej z tych grup.

Jednym z najważniejszych elementów oceny wartości projektu jest jednak wartość rozumiana jako zysk (długookresowa rentowność) przedsiębiorców. Niezależnie od jakości i ilości wszelkich zasobów, warunkiem niezbywalnym obsługi ruchu turystycznego jest świadczenie usług na rzecz odwiedzających (zarówno usług o charakterze bytowym: schronienie, wyżywienie), jak i usług *sensu stricte*

turystycznych (usługi przewodnickie, rekreacyjne itd.). Zysku nie należy postrzegać jako cel, lecz jako **warunek** działania przedsiębiorcy. Rozwój produktu sieciowego zaczyna się od zdefiniowania modelu biznesowego<sup>10</sup> przedsięwzięcia.

Błędem popełnianym w wielu regionach Polski na etapie tworzenia sieciowej oferty turystycznej jest roszczeniowe podejście polegające na poszukiwaniu źródeł finansowania przedsięwzięcia, bez refleksji na temat dalszych warunków rozwoju i przetrwania produktu na rynku. Problem ten pogłębiła dostępność funduszy europejskich, które często stanowią impuls dla podjęcia inicjatyw gospodarczych, bez refleksji na temat szans przetrwania takich inwestycji w przyszłości. **Należy przyjąć dokładnie odwrotny model: najpierw ustalić co będzie w długim okresie decydowało o dochodach (rentowności) produktu i jaki będzie udział poszczególnych partnerów w tych dochodach.**

Warsztaty pozwoliły zidentyfikować kilka problemów tego gatunku. I tak np. Szlak Książąt Mazowieckich został co prawda wytyczony, ale poza ogólną koncepcją (czy filozofią) szlaku, nie sprecyzowano zasad jego przyszłego funkcjonowania, w szczególności finansowania. Nawet jeśli udałoby się wypromować taki „produkt” (biorę w cudzysłów, bo od szlaku do produktu droga daleka), to istnieje duże ryzyko, że korzyści zostaną sprywatyzowane (usługodawcy turystyczni na szlaku będą osiągać dochody z tytułu świadczenia usług turystom), ale koszty (promocji, utrzymania szlaku, konserwacji oznakowania) będą dalej publiczne (np. zapłacą za to podatnicy za pośrednictwem władz lokalnych). Teoretycznie przedsiębiorcy powinni być zainteresowani wkładem w utrzymanie szlaku, gdyby przyciągał on turystów (i ich pieniądze), ale szlak sam z siebie nikogo nie przyciągnie, bo wymaga promocji (najpewniej w Warszawie nikt o nim nie słyszał). A promocja kosztuje...

Co prawda można byłoby rozważać zasady finansowania szlaku na zasadach franczyzy, ale franczyza ma sens tam, gdzie istnieje marka, pod którą warto działać. Trudno oczekiwać, że przedsiębiorcy mazowieccy uwierzą w markę, której nie ma i zechcą na nią łożyć. Poza tym sieć francyzowa nie jest sieciowym produktem turystycznym. Mamy tu właściciela marki i podmioty, które tę markę kupują.

Niepowodzenie Szlaku Książąt Mazowieckich wskazuje, że brak znajomości podstawowych mechanizmów gospodarczych i modelu tworzenia produktów sieciowych może przynieść gorzką lekcję. Kolejność powinna być inna: najpierw gromadzimy partnerów, tworzymy wspólną koncepcję, w którą wierzymy i którą gotowi jesteśmy realizować (i finansować), szukamy podstaw jej przyszłego bytu

---

<sup>10</sup> Model biznesowy – przyjęta przez organizację długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurencji, przy jednoczesnym zapewnieniu organizacji dochodowości i przewagi konkurencyjnej.

ekonomicznego (odpowiedzi na pytanie, kto i dlaczego miałby ten produkt kupować?) i wspólnie łożymy na promocję. Dopiero wtedy ogłaszamy, że mamy nowy produkt. Szlak Książąt Mazowieckich jest w fazie koncepcji (bardzo interesującej na poziomie intelektualnym): teraz przyjdzie czas na szukanie partnerów, którzy będą przekonani o jego wartości rynkowej. Jeśli nie wierzą w tę koncepcję nawet usługodawcy, to jak ma uwierzyć klient?

Analogiczne zagrożenie może się pojawić przed grupą pasjonatów zafascynowanych drewnianym budownictwem na Mazowszu. Ich wiedza i zaangażowanie są ogromne – powstaje pytanie, czy rynek odpowie taką samą fascynacją... Jak przenieść wizytę w drewnianym kościółku na dochód dla regionu? Jak pozyskać środki na dalszy rozwój i promocję takiego produktu? Ponownie odpowiedzią są bytowe potrzeby turystów: jeśli gotowi są ponieść koszty podróży do danego miejsca, to najpewniej zechcą tam zanocować lub przynajmniej posilić się. A to oznacza, że na plan szlaku musimy nałożyć plan lokalizacji obiektów usługowych, które będą mogły odnosić korzyści finansowe z tytułu zainteresowania turystów obiektami budownictwa drewnianego na Mazowszu. Musimy przekonać takich przedsiębiorców, że warto łożyć wspólnie na promocję szlaku, bo osiągniemy z tego tytułu wymierne korzyści. Musimy uczynić z nich partnerów.

Podstawą **sieciowych** produktów turystycznych nie może być sama koncepcja szlaku czy spędzania czasu, ale właśnie **sieć partnerska**, w której wszyscy członkowie gotowi są ponieść pewne koszty w imię oczekiwanych korzyści. Te korzyści muszą być wskazane już na początku, na etapie tworzenia modelu biznesowego.

Zbudowanie dobrego modelu biznesowego wymaga od osób zaangażowanych w projekt szerokiej wiedzy o specyfice branży, kluczowych czynnikach tworzących wartość postrzeganą przez klientów oraz korzyściach, jakie mogą uzyskać partnerzy w sieci. Na tym etapie trzeba znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- do jakiej grupy docelowej produkt jest kierowany,
- jakie wartości (korzyści) produkt ma oferować klientom,
- jakie mają być strategie dostarczania tych wartości,
- w jaki sposób wartość ma być wytworzona (przy użyciu jakich osób, zasobów itd.),
- jak należy kształtować cenę produktu.

Odpowiedź na te pytania wymaga wiedzy i kompetencji w zakresie tak różnorodnych obszarów, że ograniczanie podmiotów tworzących ofertę siecią do samych tylko organizacji turystycznych mija się z celem. Udział podmiotów rynku wiedzy (firmy doradcze, uczelnie), instytucji kultury, podmiotów

ekonomii społecznej, przedsiębiorstw informatycznych czy podmiotów nie związanych wprost z turystyką, ale ważnych z punktu widzenia funkcjonowania turysty w obcym miejscu (stacje benzynowe, instytucje finansowe) nie tylko poszerza ofertę (zakres sieci), ale zwiększa szanse powodzenia rynkowego przedsięwzięcia. Umożliwia też lateralne spojrzenie na ofertę turystyczną, które paradoksalnie często lepiej wypada przy współdziałaniu podmiotów słabo znających rynek turystyczny.

Partnerstwo jest najważniejszym wyznacznikiem sieciowego produktu turystycznego – bez jego istnienia produkt nie ma szans powodzenia, a przedsięwzięcie ograniczy się co najwyżej do realizacji zamierzeń najsilniejszego z członków grupy lub jedynie do jednorazowego pozyskania funduszy.

Z tego powodu równoległe z aspektami merytorycznymi należy określić układ podmiotowy produktu sieciowego.

## 2.2. Układ podmiotowy i podział ról

Podstawowym podmiotem powołanym w celu inicjowania i koordynowania współpracy sieciowej w turystyce może być dowolny podmiot posiadający odpowiednio **gęstą i intensywną sieć kontaktów**. Aktualne regulacje prawne obowiązujące w Polsce w naturalny sposób sprzyjają pełnieniu tej roli przez ROT-y i LOT-y, ale pojedyncza organizacja (przedsiębiorstwo, fundacja, lokalna grupa działania) także może stać się liderem turystycznego produktu sieciowego. Co więcej, lider wywodzący się z kręgów biznesowych (przedsiębiorca) łatwiej może sobie poradzić z myśleniem w kategoriach ekonomicznych, w tym przede wszystkim z wymogiem opracowania biznesplanu przedsięwzięcia i stworzenia modelu biznesowego (czyli określenia co będzie źródłem zysku w przypadku danego produktu sieciowego).

Należy podkreślić komplementarność i integrację pomiędzy różnymi partnerami sieci, zdolność do przedłużania sezonu turystycznego oraz pojedynczych pobytów. Przewaga produktów sieciowych nad produktami miejsca polega na tym, że produkty sieciowe poprzez zintegrowanie wielu składników oferty są bardziej konkurencyjne rynkowo, będąc bardziej atrakcyjne dla potencjalnych turystów, którzy zgodnie z istniejącymi trendami wybierają takie miejsca docelowe podróży, które mogą podczas krótszych pobytów zaspokoić wiele potrzeb. Ważnym argumentem na rzecz podejmowania działań dla rozwoju produktów sieciowych jest fakt, że w większym stopniu niż produkty pojedynczych usługodawców wyzwalają one gospodarcze i społeczne korzyści płynące z rozwoju turystyki (większa różnorodność biorców korzyści, wykraczająca poza branżę turystyczną).

Formuła stowarzyszenia na wstępnym etapie tworzenia produktu sieciowego nie wydaje się niezbędna, ale z wielu względów ułatwia działalność operacyjną: począwszy od istnienia struktur organizacyjnych

(reprezentacja, adres do korespondencji), poprzez komunikację z podmiotami zaangażowanymi w kształtowanie oferty sieciowej, po kwestie praktyczne (ustalenie celów, tworzenie harmonogramów spotkań i działania itd.).

Z tego względu ważne jest nadanie określonego kształtu formalno-prawnego instytucji, która będzie odpowiedzialna za całokształt działań związanych z marketingiem sieciowego produktu turystycznego. Wśród nich powinny się pojawić zadania związane z pobudzaniem i promocją inicjatyw sprzyjających rozwojowi turystyki, w tym co najmniej:

- identyfikacja niedoborów infrastrukturalnych (np. brak połączeń transportowych, obiektów noclegowych)
- szkolenia (ogólna wiedza o rynku i gospodarce, trendach popytu, zasadach prowadzenia działalności gospodarczej oraz w szczególności o gospodarce turystycznej)
- kształtowanie wizerunku (identyfikacja wizerunkowa)
- prowadzenie i aktualizowanie internetowej informacji turystycznej
- przeprowadzanie badań i analiz ruchu turystycznego
- koordynacja działań partnerów w sieci.

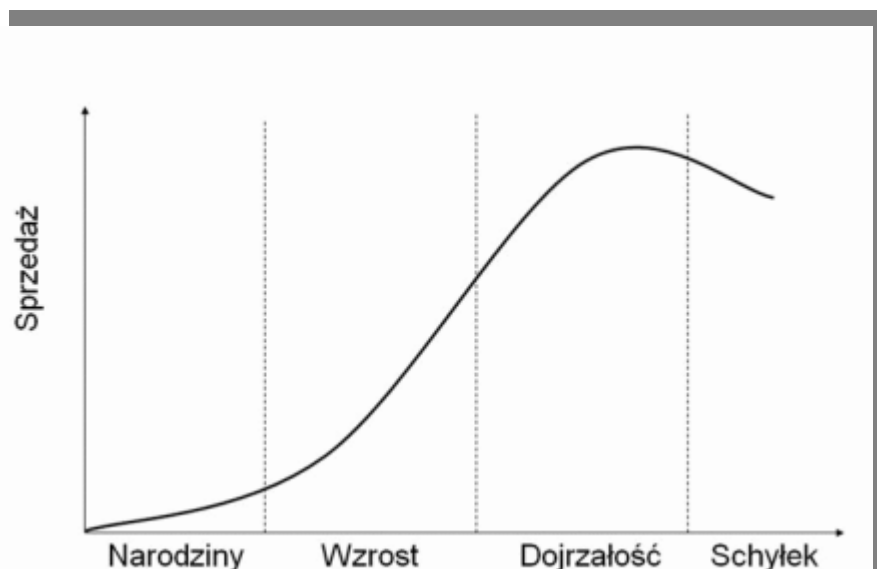
Nietrudno zauważyć, że wymienione zadania wskazują zarazem cel tworzenia sieci i funkcjonowania jej lidera. Zadania te w oczywisty sposób wykraczają bowiem poza zakres kontroli pojedynczego przedsiębiorcy, lub poza zakres jego możliwości finansowych. Wspólna realizacja tych działań przyczynia się do wzrostu efektywności i obniżenia kosztów jednostkowych: trudno samodzielnie ponieść koszt szkolenia, organizacji warsztatów, utrzymania portalu internetowego czy szerzej – promocji oferty. Korzyści skali są tu nie do przecenienia. Ponownie wraca zaś wątek terminu dołączenia do sieci: na początku każdy partner jest na wagę złota a koszty szczególnie wysokie, po jakimś czasie postronni obserwatorzy doceniają sukcesy sieci i zechcą się do niej dołączyć – warto więc zawczasu opracować zasady i koszt z tym związany. Pamiętajmy też o tym, że korzyścią przystąpienia do sieci jest dostęp do wiedzy (know-how) zgromadzonej przez członków-założycieli. Dla dobra całej sieci chcą i powinni oni dzielić się tą wiedzą, ale ma ona swoją wartość i powinna mieć cenę. Ten wątek także wypłynął w czasie warsztatów: twórcy „Szlaku Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka” wspólnymi siłami przebrnęli przez uciążliwy etap walki i żmudnego zdobywania wiedzy. Ewentualni nowi partnerzy powinni mieć świadomość, że to jest wartość dodana, za którą przyjdzie im zapłacić w gotówce, skoro nie wnieśli wkładu w postaci pracy i zaangażowania.

W roli lidera mogą występować także wspomniane wcześniej organizacje turystyczne. Ich działalność opiera się na środkach finansowych pochodzących z dotacji budżetowych przeznaczonych na zadania

zlecone z działalności gospodarczej, z funduszy Unii Europejskiej i ze składek członkowskich. Jednak nawet jeżeli sieciowy produkt turystyczny powstaje z inicjatywy ROT czy LOT – jego przetrwanie na rynku (finansowanie rozwoju, rentowność) muszą być niezależne od środków przeznaczonych na funkcjonowanie organizacji turystycznej. Źródłem finansowania turystycznego produktu sieciowego – jak każdego innego produktu – są pieniądze nabywców. Dlatego na warsztatach szalenie palącym okazał się problem zmiany nastawienia członków sieci „partnerskiej”, którzy siebie nierzadko postrzegali jak partnerów, a organizację jak zewnętrzny podmiot, swoistą dojną krowę, która powinna łożyć na rozwój szlaku czy atrakcji turystycznej. Otóż **to członkowie organizacji tworzą organizację**, a pracownicy biura organizacji (lokalnej czy regionalnej) służą swoją pracą (koordynacja działań, obsługa administracyjna). Nieporozumienia i paradoksy długo można byłoby wymieniać: najciekawszym przykładem wydaje się problem tematyki szkoleń. Członkowie organizacji miewają pretensje do pracowników biura o organizację szkoleń, którymi „członkowie nie są zainteresowani”. Tymczasem nigdy wcześniej nie podnieśli kwestii, jakoby byli zainteresowani jakimiś szczególnymi szkoleniami...

Minusem sieci, w których funkcję lidera pełni ROT lub LOT, jest brak ściśle biznesowego podejścia (przedsiębiorca w roli lidera lepiej definiuje oczekiwane wyniki finansowe). Z kolei obecność delegata Urzędu Marszałkowskiego czy innej instytucji publicznej w składzie ROT lub LOT jest korzystne ze względu na możliwość wpływania na plan działań na kolejne lata, na treść kolejnych inicjatyw i zadań, wspólnego prezentowania się jako region na targach lub w katalogach (w ramach zadań promocyjnych Urzędu), zaistnienie w programach *study tour* lub *press tour*, udział w szkoleniach i warsztatach, wejście w system jednolitych oznakowań atrakcji turystycznych, udział w prezentacjach poza granicami kraju, obecność na portalach internetowych finansowanych przez ROT czy LOT – ale nawet wówczas należy pamiętać, że sama inicjatywa produktu sieciowego jest inicjatywą rynkową i nie może bazować na środkach publicznych.

O ile funkcję koordynatora i inicjatora działań turystycznych na danym obszarze mogą więc z powodzeniem pełnić związki gmin, agencje rozwoju regionalnego, organizacje turystyczne (LOT-y lub ROT-y) a nawet urzędy powiatowe, wojewódzkie czy marszałkowskie – to produkt sieciowy powinien mieć własnego lidera, którego przedsiębiorcza postawa będzie czynnikiem sprzyjającym rozwojowi produktu, pozyskiwania nowych członków, innowacyjności oferty. Cykl życia produktu (turystycznego) prędzej czy później prowadzi do jego schyłku i bez odpowiedniej rewitalizacji lub wzbogacenia oferty może grozić utratą rynku, co w konsekwencji oznacza spadek aktywności gospodarczej w regionie, utratę z trudem pozyskanych miejsc pracy, spowolnienie rozwoju regionu itd.



Źródło: opracowanie własne

Istnieją jednak i takie zadania, które najpewniej przekroczą możliwości przedsiębiorców skupionych w sieci i będą wymagały finansowania zewnętrznego lub co najmniej wsparcia organizacyjnego. Jednym z najbardziej oczywistych są inwestycje infrastrukturalne, ale także palące zadanie w wielu regionach Polski nie wyłączając Warszawy i Mazowsza, czyli kompleksowe scalenie systemów informacji turystycznej, opiniowanie programów wsparcia UE, wdrażanie projektu konsolidacji jednostek samorządu terytorialnego w regionie w ramach tzw. subregionalnych sieciowych produktów turystycznych, tworzenie współpracy z samorządami terytorialnymi innych państw, związkami gmin i euroregionami itp.

Kluczową sprawą jest ponadto dobry obieg informacji: nowi realizatorzy, nowe pomysły, przedłużające się dyskusje pociągają za sobą koszty utraconych możliwości, już nie raz, lecz wiele razy występujących na danym obszarze.

Podsumowując wątek podmiotowy warto zanaczyć, że kompletna sieć partnerska powinna obejmować:

- lidera
- podmiot reprezentujący władze lokalne
- interesariuszy (przedsiębiorców) reprezentujących branżę turystyczną (w tym bardzo pożądana pośrednicy turystyczni oraz punkty informacji turystycznej)
- interesariuszy (przedsiębiorców) reprezentujących podmioty nieturystyczne
- interesariuszy instytucjonalnych typu non-profit

- pozostałych interesariuszy (w tym – bardzo pożądane – przedstawicieli mieszkańców lokalnych).
- lokalnej organizacji turystycznej (jeżeli takowa istnieje na danym obszarze)

Lider – poza rolą inicjującą – zajmuje się:

- koordynowaniem procesu przygotowania i wdrażania sieciowego produktu turystycznego
- współpracą z pozostałymi uczestnikami produktu
- promowaniem produktu turystycznego oraz instytucji lub osób z nim związanych (w tym zadania związane z marketingiem wewnętrznym)
- prowadzeniem działań związanych z transferem wiedzy<sup>11</sup> (w tym organizacja szkoleń i warsztatów dla uczestników sieci)
- udzielanie kompleksowej informacji na temat produktu turystycznego
- pozyskiwaniem nowych członków sieci.

Podmiot reprezentujący władze lokalne, jako aktywny członek sieci partnerstwa, może przynieść nieocenione korzyści sieciowemu produktowi turystycznemu. Jego zadaniem jest:

- ścisłą współpracą z liderem w zakresie prowadzenia działań związanych z transferem wiedzy
- obejmowanie patronatem działań związanych z produktem turystycznym
- stwarzanie warunków do rozwoju produktu turystycznego poprzez promowanie produktu (w tym marketing wewnętrzny) oraz wspieranie instytucji lub osób z nim związanych
- przygotowywanie infrastruktury pod rozwój produktu turystycznego (w tym udogodnienia nie związane wprost z branżą turystyczną – np. oświetlenie ulic lub kanalizacja)
- promowanie logo i innych elementów wizualizacji marketingowej produktu sieciowego.

Przedstawiciele branży turystycznej to interesariusze poszukujący przede wszystkim korzyści biznesowych. Ale i oni mają zadania wykraczające poza świadczenie usług turystycznych, które jest głównym przedmiotem ich działalności. Należy wymienić co najmniej:

- współpracę z liderem zarządzającym produktem turystycznym i pozostałymi uczestnikami produktu
- posiadanie w ofercie minimalnie jednej imprezy/wycieczki/usługi nawiązującej do tematyki sieciowego produktu turystycznego (np. posiadanie w ofercie co najmniej jednej potrawy

---

<sup>11</sup> Poza szkoleniami i warsztatami skierowanymi do uczestników produktu, transfer wiedzy obejmuje: popularyzację dobrych praktyk i wymianę doświadczeń w zakresie tworzenia i rozwijania produktu turystycznego, promocję przedsiębiorczości w gospodarce turystycznej poprzez wykorzystywanie kampanii społecznych, PR i portali turystycznych; inicjowanie i rozwijanie partnerstwa sieciowego; aktywne wspieranie działań na rzecz budowy marki sieciowego produktu turystycznego.



związanej z danym produktem turystycznym, pamiątki albo usługi przewodnickiej związanej z produktem turystycznym)

- udzielanie zainteresowanym (w tym turystom) podstawowej informacji na temat sieciowego produktu turystycznego oraz innych atrakcji/obiektów należących do produktu turystycznego
- posiadanie w ofercie co najmniej jednego materiału promocyjnego związanego z danym produktem turystycznym (mapa, folder, przewodnik, katalog, pocztówka itp.)
- stosowanie kolorystyki i logo produktu turystycznego w/na obiekcie, materiałach promocyjnych lub oferowanych pamiątkach związanych z produktem.

Zadania i obowiązki instytucji typu non-profit (placówki kulturalne, LGD itp.) oraz lokalnych organizacji turystycznych wbrew pozorom nie różnią się istotnie od zadań przedsiębiorców. Pomimo, że zasadniczym trzonem działalności tych instytucji nie jest działalność biznesowa, to ich zaangażowanie w ramach sieciowego produktu turystycznego musi być nastawione na cele biznesowe całego produktu, bo pozyskiwanie turystów, ich możliwie długi pobyt w danym regionie i zachęcanie do powrotu oraz odkrywanie nowych miejsc na danym szlaku turystycznym, jest wspólną korzyścią wszystkich partnerów sieci.

Nietrudno zauważyć, że przedstawiciele mieszkańców lokalnych pełnią raczej rolę honorową w sieci partnerskiej, ale ich obecność jest ważnym czynnikiem marketingu wewnętrznego: potrafią oni wskazać potencjalne źródła zagrożenia dla powodzenia inicjatywy jeśli nie spotyka się ona z poparciem mieszkańców lokalnych, sposoby ograniczenia negatywnych skutków braku przychylności mieszkańców, pozwalają zrozumieć przyczyny niechęci i poszukiwać argumentów na rzecz rozwoju funkcji turystycznej.

### **2.3. Zakres terytorialny**

Niewątpliwą pokusą jest nakładanie granic regionów turystycznych na podział administracyjny kraju, choćby ze względu na łatwiejszy dostęp do danych statystycznych oraz informacji o planach zagospodarowania przestrzennego. Oczywistym jest jednak, że lokalizacja atrakcji turystycznych, a także skłonność przedsiębiorców do łączenia się w sieci może przebiegać według całkiem odmiennego schematu. Ponieważ powodzenie rynkowe sieciowych produktów turystycznych zależy od trwałości relacji w sieci i poziomu zaufania oraz stopnia komplementarności poszczególnych elementów składowych oferty turystycznej – zakres terytorialny powinien być traktowany niezależnie od granic administracyjnych: może być wyznaczony przez uwarunkowania i tradycje kulturowe (np. historyczne), przyrodnicze lub koncentrować się wokół swoistych hubów turystycznych powstających współcześnie

dzięki nowym możliwościom technologicznym i tworzeniu atrakcji turystycznych przez człowieka (takim przypadkiem mają szansę stać się Termy Mszczonów o ile udałoby się rozszerzyć zakres oferty na inne usługi i atrakcje turystyczne).

Zakres terytorialny powinna wyznaczać merytoryczna (przedmiotowa) koncepcja produktu sieciowego: jeśli chcemy rozwijać produkt odwołujący się do legendy o Mistrzu Twardowskim, to poszukujemy i oznaczamy na mapie punkty związane merytorycznie z tą postacią. Na taki obraz nakładamy plan lokalizacji obiektów infrastruktury turystycznej (transport, noclegi, posiłki) zwracając uwagę na tempo przemieszczania się turysty, naturalne potrzeby biologiczne wynikające ze zmęczenia lub pory dnia, w której wypadnie zatrzymać się w tym czy innym punkcie szlaku. Zapewne te dwie mapy nie do końca będą do siebie przystawały. W czasie warsztatów była mowa m.in. o skansenie w Sierpcu, który dotychczas nie posiada odpowiedniej infrastruktury noclegowej mimo przyjmowania (i zapotrzebowania) dużych grup wycieczkowych i niezwyklej popularności turystycznej. Tego typu wnioski płynące z terytorialnego planowania produktu sieciowego wskazują na najpilniejsze potrzeby w zakresie zagospodarowania turystycznego. Czasem chodzi o nowy obiekt noclegowy, uzupełnienie niedoboru innych usług lub umożliwienie dogodnego dojazdu. Takie obserwacje uruchamiają myślenie o kolejnych niezbędnych partnerach w sieci (partnerach biznesowych, społecznych lub podmiotach publicznych). Tym sposobem wymiar terytorialny produktu sieciowego prowokuje ponownie do myślenia o wymiarze podmiotowym (kogo nam brakuje? jakie kompetencje lub zasoby powinien posiadać kolejny partner? czy ktoś właściwy znajdzie się w okolicy?).

#### **2.4. Model tworzenia sieciowego produktu turystycznego**

Proces tworzenia produktu sieciowego najlepiej ilustruje model spirali, w której każdy etap może być powtarzany i służy podnoszeniu jakości produktu i jakości relacji członków sieci współpracy na coraz wyższy poziom. Każdy cykl ulega weryfikacji, kontroli osiągniętego stanu względem założeń, ponownej poprawie i wprowadzeniu na kolejny poziom spirali.

W pierwszym kroku (1) zostaje powołany – na bardzo intuicyjnych zasadach – pierwszy zespół partnerów, którzy pod przewodnictwem lidera dokonują wstępnej decyzji o utworzeniu produktu sieciowego. W kolejnym kroku (2) zespół wstępnie decyduje o zakresie przedmiotowym i terytorialnym produktu. Ważne jest na tym etapie ustalenie zasobów wiedzy, kompetencji i kapitału relacyjnego, jaki na wstępie posiadają partnerzy, a także ustalenie, czy i jakich nowych partnerów należy poszukiwać ze względu na ewidentne niedobory w zakresie infrastruktury, usług, zasobów finansowych etc.

W następnym kroku (3) zespół partnerów powinien zapewnić sobie należyte podstawy wiedzy teoretycznej i dobrych praktyk nt. produktów turystycznych, trendów konsumenckich i turystycznych, zasad współpracy. Na tym etapie ujawnia się znaczenie kapitału relacyjnego (w tym odpowiednie kontakty, dostęp do wiedzy, współpraca z ekspertami, konsultantami). Realizacja założeń tego etapu ujawnia też znaczenie organizacji turystycznych i innych organizacji branżowych, które mogą dostarczyć odpowiedniego know-how, a także sens funkcjonowania w grupie, kiedy można dzielić koszty pozyskiwania wiedzy oraz dzielić się samą wiedzą. Warsztaty wykazały, jak duże znaczenie ma ten aspekt: niezależnie od tego, czy chodzi o pozyskiwanie środków finansowania rozwoju oferty turystycznej, czy obsługę finansową lub prawną pojedynczych działań (np. rejestrowanie produktów lokalnych, uzyskiwanie prawa do produkcji wyrobów, znakowania szlaków itp.). Budowanie zasobów wiedzy wymaga szkoleń (eksperti zewnętrzni) i warsztatów, w czasie których dyskutowane są możliwe rozwiązania i koncepcje.

W 4 kroku powinien być dokonany audyt zasobów (materialnych i niematerialnych, w tym źródeł finansowania rozwoju produktu, ale także elementów wartości oferty). Powinni w nim brać udział wszyscy partnerzy – brak zaangażowania na tym etapie świadczy o słabości współpracy partnerskiej i stwarza ryzyko rozpadu młodziutkiej przecież jeszcze grupy.

Dobrze jeśli skład sieci partnerskiej zapewnia udział różnych interesariuszy, gdyż dzięki temu zespół uzyskuje możliwość oceny i rozwoju produktu z różnych perspektyw oraz przez pryzmat kosztów i korzyści poszczególnych grup interesu. Dlatego krok 5 to identyfikacja interesariuszy rozwoju produktu turystycznego, ze szczególnym uwzględnieniem wkładu, jaki mogą oni wnieść do oferty turystycznej. W efekcie zdobytej wiedzy o rynku (w kroku 3) i przeprowadzonego audytu zasobów (4) oraz analizy interesariuszy (5) można przejść do kroku 6, czyli pierwszej weryfikacji słuszności wyboru i możliwości realizacji produktu turystycznego założonego w kroku 2. Krok 6 zamyka pierwszy cykl i dlatego powinien się kończyć analizą SWOT, uwzględniającą dogłębną wiedzę nt. szans o zagrożeń pochodzących z otoczenia, ale także mocnych i słabych stron sieciowej oferty turystycznej. W analizie SWOT muszą brać udział poszczególni partnerzy sieciowi – zlecenie tego zadania zewnętrznym partnerom mija się z celem. W wyniku weryfikacji może nastąpić decyzja o zmianie terytorialnej lub zmianie przedmiotu oferty turystycznej, np. konieczności włączenia nowych usług lub atrakcji turystycznych, uwzględnienia atrakcji obszaru kolejnej gminy itp.

Krok 6 jest zarazem wstępem do powtórzenia całego cyklu. Jeżeli bowiem uznamy, że warto poszerzyć zakres terytorialny lub przedmiotowy oferty, to automatycznie przechodzimy do kroku 7: możliwa zmiana składu lub poszerzenie sieci współpracy może nastąpić w wyniku pozyskania nowych partnerów

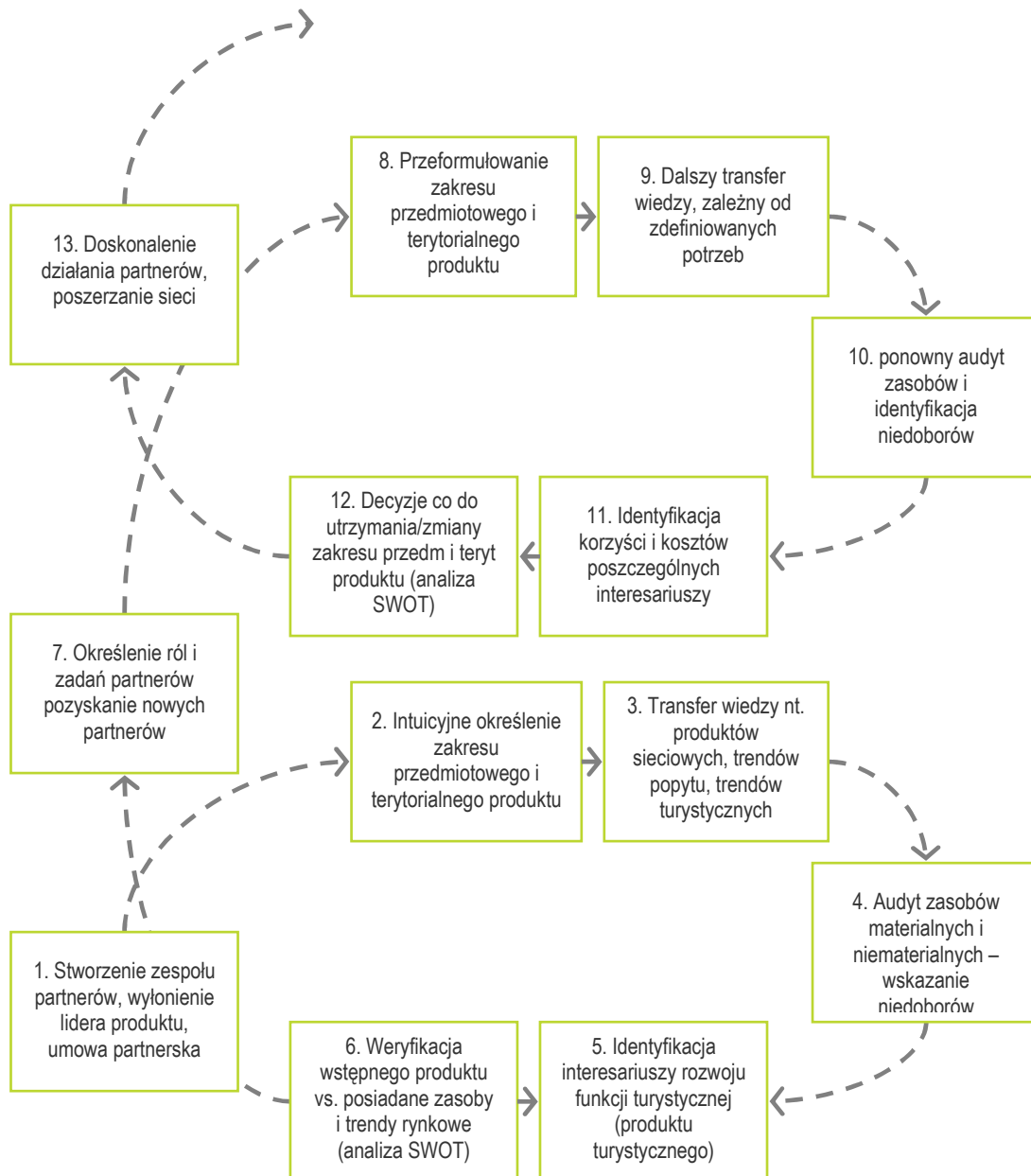
lub rezygnacji dotychczasowych. Włączenie do oferty nowych usług i atrakcji turystycznych oznacza przecież pozyskanie nowych partnerów.

W każdym przypadku konieczny będzie ponowny przydział ról i zadań. To z kolei wymusi krok 8, czyli przeformułowanie zakresu terytorialnego i przedmiotowego produktu. Zazwyczaj przyjęcie nowych członków oznacza nowe trudności napotymane w działalności turystycznej i wymusza kolejny etap prowadzenia szkoleń i warsztatów (krok 9). Warsztaty dotyczyć mogą na tym etapie nie tylko wiedzy o rynku i działalności gospodarczej, obserwacji trendów konsumenckich czy zmian w zakresie gospodarki turystycznej, ale także poprawy relacji między partnerami (warsztaty ukierunkowane na zacieśnianie więzi, nowe formy współpracy, zarządzanie wiedzą i właściwy obieg informacji).

Co jakiś czas potrzebne będą też kolejne audyty ze względu na zmiany składu sieci partnerskiej, ale też zmiany zachodzące w otoczeniu (nowe walory turystyczne, rozwój infrastruktury). W tym ujęciu produkt sieciowy nigdy nie będzie ostatecznie zamknięty, a rozwój i świadczenie usług będą wymagały nieustannej obserwacji oferty konkurencyjnych regionów, doszkalania się, czerpania z dobrych praktyk i poszukiwania nowych źródeł wartości dla turystów i interesariuszy danego regionu.

I tak punkty 1, 7, 13... służą coraz lepszej konfiguracji sieci współpracy, pozyskiwaniu nowych członków, weryfikacji przydzielonych ról i zadań. Wnioski dla takiego doskonalenia płyną ze stale doskonalonej wiedzy (kroki 3, 9 itd.), kolejnych audytów zasobów (kroki 4, 10 itd.), analizy interesariuszy (kroki 5, 11...) oraz kolejnych etapów weryfikacji samego produktu, który mimo pożądanej stabilności, musi też ewoluować w miarę zmian konfiguracji sieci partnerów, zmian rynkowych i zmian stanu zasobów obszaru.

## Model tworzenia i doskonalenia sieciowego produktu turystycznego



Źródło: opracowanie własne

### **3. Rozbudowana metryka produktu sieciowego – podłoże dla przyszłych warsztatów**

#### **3.1. Podstawowe informacje**

W niniejszym rozdziale przedstawiono informacje o najbardziej aktywnych i zaangażowanych inicjatywach produktów sieciowych na Mazowszu. Liderzy wszystkich produktów poproszeni zostali o udzielenie odpowiedzi na pytania według jednolitego schematu, co pozwala na dokonanie porównań w różnych kategoriach (struktura własności, rodzaje kluczowych podmiotów, świadczone usługi turystyczne i pozaturystyczne itp.). Schemat ten (pod nazwą „Rozbudowana metryka produktu sieciowego”) rozesłany został do wszystkich uczestników warsztatów, z prośbą o sformułowanie najważniejszych informacji nt. sieci. Cały formularz przedstawiono w załączniku 1.

Przedstawione zestawienia umożliwiają prześledzenie wielorakich rozwiązań i pomysłów oraz pokazują dynamikę zmian, jakie zachodziły – np. w obrębie struktury sieci – w minionych latach. Niektóre podmioty zaangażowane w tworzenie produktu sieciowego rezygnowały z udziału w dalszych pracach, inne natomiast dołączały bądź to pod wpływem pierwszych sukcesów, bądź dostrzegając po jakimś czasie sens udziału i swoją rolę w sieci. Dotyczy to w szczególności podmiotów nie związanych wcześniej z branżą turystyczną, które pod wpływem rozmaitych przedsięwzięć podejmowanych przez członków sieci, zaczynały postrzegać swoją działalność lub ofertę, jako interesujący element oferty turystycznej.

Sieci bardzo różnorodnie zdefiniowały swoje granice – zazwyczaj niezależnie od istniejących granic administracyjnych. W niektórych przypadkach (Industrialne Mazowsze) pojedyncze podmioty, chętne do współpracy i nawiązujące w swojej działalności do tematyki produktu sieciowego, spowodowały rozszerzenie zakresu produktu ponad granice administracyjne (w przypadku Industrialnego Mazowsza dotyczy to Parowozowni Skierniewice w woj. łódzkim).

„Rozbudowaną metrykę produktu sieciowego” wypełniło ostatecznie tylko 5 liderów reprezentujących następujące produkty sieciowe (w porządku alfabetycznym):

1. Industrialne Mazowsze (IM)
2. Legendy i Baśnie Mazowsza – Kraina Mistrza Twardowskiego (LiBM – KMT)
3. Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka (SzFiSM – MMS)
4. Weekend z Termami Mszczonów (WzTM)
5. Wielki Gościniec Litewski (WGL)

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – KMT	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – MMS	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
<b>Nazwa lidera, określenie formy własności (podmiot prywatny/publiczny)</b>				
Miasto Żyrardów, podmiot publiczny	Jadwiga Snopkiewicz – os. prywatna; do końca 2014 r. – Barbara Kuligowska-Roman, właścicielka gosp. agroturystycznego <sup>12</sup>	Małgorzata Zaranek Retro Skibniew – sektor prywatny	Gmina Mszczonów, w szczególności OSiR w Mszczonowie (jednostka budżetowa gminy)	Lokalna Organizacja Turystyczna „Wielki Gościniec Litewski”
<b>Data rozpoczęcia współpracy (pierwsze spotkanie podmiotów lub podpisanie umowy o współpracy)</b>				
czerwiec 2012	przełom 2011/2012	styczeń 2012	12.06.2012r. – data podpisania umowy partnerskiej z hotelem ARTIS LOFT	8.05.2012 r. (spotkanie założycielskie)
<b>Terytorialny obszar współpracy</b>				
Mazowsze Zachodnie i jeden podmiot (Parowozownia Skierniewice) z województwa łódzkiego (wytyczony szlak)	Obszar Ziemi Węgrowskiej (teren wykraczający poza obecny powiat węgrowski)	Wschodnie Mazowsze, powiaty: Siedlce, siedlecki i sokołowski. Szlak nie jest wytyczony w terenie, ale opracowano jego mapę	Gminy: Mszczonów, Radziejowice, Żabia Wola, Puszcza Mariańska oraz Miasto Żyrardów i Powiat Żyrardowski	Przebieg szlaku (nie został jeszcze wytyczony w terenie) z Warszawy do Wilna, w tym w szczególności: Warszawa, powiaty miński, węgrowski i sokołowski, oraz powiaty podlaskie: siemiatycki, bielsko-podlaski, białostocki i sokółski. Za granicą Grodzieńszczyzna na Białorusi i Wileńszczyzna na Litwie.

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

<sup>12</sup> Warto zaznaczyć, że to Urząd Miasta Węgrów zastrzegł w Urzędzie Patentowym logo i nazwę produktu.

### 3.2. Struktura (skład) sieci

Druga część metryki służyła ustaleniu struktury podmiotowej i przedmiotowej sieci w chwili jej powstania i obecnie (przełom lat 2014-15). Chodziło więc nie tylko o ustalenie liczby i wykazu członków sieci (struktura podmiotowa), ale także wykazu usług lub atrakcji, jakich mogą dostarczać turystom (przedmiot działalności, charakter oferty).

W pytaniu 7 poproszono także o wykaz **podmiotów nie należących do sieci**, ale stale z nią współpracujących, a następnie (pyt. 8) o wykaz podmiotów, które należą do sieci lub stale z nią współpracują i **wprost angażują się w obsługę turystów** (biuro podróży, obiekt noclegowy, obiekt gastronomiczny, przedsiębiorstwo transportowe, atrakcja turystyczna – np. muzeum, skansen, usługi rekreacyjne, wesołe miasteczko, ogród zoologiczny lub botaniczny itd.) oraz podmiotów, które należą do sieci lub stale z nią współpracują, ale jeszcze **nie świadczą usług turystom, choć przewidywana jest taka możliwość** (np. rzemiosło ludowe mające w perspektywie organizację warsztatów rękodzielnictwa lub sadownik planujący otwarte spotkania edukacyjne dla grup szkolnych lub wycieczkowych).

Celem tych pytań było m.in. ustalenie niedoborów w zakresie struktury podmiotowej i przedmiotowej sieci (obiekty noclegowe? gastronomiczne? atrakcje turystyczne?) a także ustalenie, kto i w jaki sposób pozyskuje nowych członków sieci, jak są oni motywowani do przystąpienia do współpracy i jak nagradzani są członkowie, którzy jako pierwsi rozpoczęli współpracę, podejmując największe wyzwanie organizacyjne i największe ryzyko rynkowe.

Warto wczytać się w przedstawione zestawienie pokazujące, jaką wartość mogą wnieść instytucje i osoby (także fizyczne) do oferty turystycznej regionu. Oprócz placówek kulturalnych i organizowanych przez nie wydarzeń artystycznych, w wykazie znalazły się najbardziej podstawowe usługi bytowe (noclegi, wyżywienie, transport), atrakcje organizowane przez drobnych i większych przedsiębiorców (wędkowanie, przejażdżki bryczką, kajaki etc.), atrakcje wymagające inwestycji infrastrukturalnych (Termy Mszczonów), drobne usługi i rzemiosło (stanowiące podstawę dla rozwoju oferty warsztatów artystycznych). Skład podmiotowy wybranych sieci obejmuje także osoby fizyczne, bez wskazania żadnych konkretnych usług, jakie mogą one oferować. Jako interesariusze rozwoju funkcji turystycznej stanowią oni jednak znaczące wsparcie dla rozwoju sieci: prezentują punkt widzenia mieszkańców, wspierają własną kreatywnością ofertę regionu, współtworzą kapitał relacji. W małych społecznościach często autorytet poszczególnych osób ma większe znaczenie niż pozycja stanowiona przez funkcję. Nie do przecenienia jest także sytuacja, gdy jedna osoba posiada zarówno autorytet funkcjonalny, jak i



społeczny (co zaznaczono w tabeli wskazując byłe funkcje wybranych osób). Wśród osób fizycznych i małych przedsiębiorców znajdują się – z kolei – często prawnicy, doradcy biznesowi, informatycy i inne osoby, które swoimi kompetencjami wspierają rozwój sieci.

Udział takich podmiotów w produkcie sieciowym jest niezwykle ważny i korzystny, toteż wymaga analizy w kontekście tworzonej wartości. Doradcy, prawnicy, graficy itd. swoją pracą współtworzą wartość oferty, ale świadczone usługi są ich źródłem zarobkowania. W poszczególnych sieciach podejmowane są w związku z tym różne próby szacowania wartości pracy tych członków, która może następnie być wynagradzana ze środków sieci lub liczona na poczet składek członkowskich, jeżeli dany podmiot osiąga inne korzyści z tytułu współpracy w ramach produktu sieciowego. Jest to ważne zagadnienie, ponieważ w toku wspólnej pracy członkowie sieci rozwijają coraz to nowe kompetencje, w których następnie w naturalny sposób mogą korzystać nowi członkowie (dołączający do sieci po jakimś czasie). Należy wówczas zadbać o szybkie wyrównanie wiedzy i kompetencji poszczególnych członków (szkolenia i warsztaty prowadzone przez doświadczonych podmioty) nie zapominając, że wiedza powinna stanowić źródło korzyści (przychodów) dla całej sieci. Wzajemne uczenie się może być elementem wartości dodanej uzyskiwanej przez poszczególnych członków (mającym odzwierciedlenie w wysokości wnoszonych składek) oraz źródłem przychodów (jeśli wiedza udostępniana jest podmiotom nie związanym z siecią).

Prędzej czy później partnerzy sieciowi zidentyfikują niedobory wiedzy lub kompetencji, których nie są w stanie samodzielnie uzupełnić. Konieczne jest wówczas poszukiwanie wsparcia poza siecią – i jego sfinansowanie. Po raz kolejny ujawnia się wtedy sens wspólnego działania i dzielenia się... tym razem kosztami szkoleń. W toku warsztatów ujawniono kilka takich przypadków, w tym brak wiedzy na temat zastrzegania marki, pozyskiwania prawa do produkcji spożywczej (w tym produkcji alkoholu) i sprzedaży produktów spożywczych (alkoholowych). Tymczasem Mazowsze oferuje nadzwyczajne możliwości wzbogacenia oferty turystycznej o zakup pamiątek (produktów artystycznych, wyrobów ludowych, spożywczych produktów lokalnych itd.) i kwestie formalno-prawne są decydujące dla prawidłowego rozwoju takiej oferty oraz zyskowności przedsięwzięć.

Tabele prezentowane na kolejnych stronach pozwalają prześledzić rozwój poszczególnych sieci (zmieniający się układ podmiotowy i przedmiotowy).

Liczba i wykaz członków sieci w momencie podjęcia współpracy oraz wykaz usług lub atrakcji, jakich mogą dostarczać turystom

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – Kraina Mistrza Twardowskiego	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościńiec Litewski
<p>4 członków założycieli, 13 atrakcji/usług turystycznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ warsztaty w Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie</li> <li>➤ Muzeum Motoryzacji i Techniki w Otrębusach</li> <li>➤ XIX-wieczna osada fabryczna w Żyrardowie (w tym Pasaż Hiellego zwiedzanie wnętrza Resury, Muzeum Mazowsza Zachodniego i Muzeum Lniarstwa im. Filipa de Girarda w Żyrardowie)</li> <li>➤ Muzeum Mazowsza Zachodniego</li> <li>➤ Parowozownia w Skierniewicach</li> <li>➤ sklep z wyrobami Inianymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Urząd Miasta Węgrów (wsparcie w zakresie organizacyjnym i finansowym, współudział w planowaniu i realizacji prac dotyczących rozwoju produktu, publikacje, strona internetowa, imprezy plenerowe, seminarium inauguracyjne, rozwój infrastruktury turystycznej ukierunkowanej na produkt turystyczny Kraina Mistrza Twardowskiego)</li> <li>➤ instytucje kultury</li> <li>➤ organizacje samorządowe</li> <li>➤ przewodnicy turystyczni</li> <li>➤ Węgrowski Ośrodek Kultury</li> <li>➤ Miejska Biblioteka Publiczna</li> <li>➤ Zamek Zbrojownia w Liwie</li> <li>➤ Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Węgrowskiej</li> <li>➤ Wytwórnia Dzwonów Braci Kruszewskich w Węgrowie</li> <li>➤ piekarnia rodziny Wrzosek</li> </ul>	<p>Założyciele Szlaku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retro Skibniew</li> <li>➤ Zaścianek Polski</li> <li>➤ Dwór Mościbrody.</li> </ul> <p>Usługi i atrakcje turystyczne: noclegi, gastronomia, organizacja warsztatów kulinarnych, masaże, „Dotyk Anioła”, ruska bania, jazda konna, kuligi, bryczki, wypożyczalnia wędek, łodzi, rowerów wodnych, kąpielisko, sklep ze zdrową żywnością i restauracja Zaścianek Polski w Siedlcach (Sieć Kulinarnego Dziedzictwa Mazowsza)</p> <p>Zorganizowane programy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ program edukacyjny dla dzieci „Bogactwo przyrodnicze stawów w Mościbrodach”</li> <li>➤ poznanie XIX-wiecznej siedziby ziemiańskiej i jej historii</li> <li>➤ pikniki, biesiady, tańce pod</li> </ul>	<p>Podmioty wiodące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kompleks Basenów Termalnych TERMY MSZCZONÓW</li> <li>➤ Gminy: Mszczonów, Radziejowice, Żabia Wola, Puszcza Mariańska</li> <li>➤ Miasto Żyrardów i Powiat Żyrardowski</li> <li>➤ Nadleśnictwo Radziwiłłów</li> <li>➤ Muzeum Mazowsza Zachodniego</li> <li>➤ Oddział PTTK w Żyrardowie.</li> </ul> <p>Usługi i atrakcje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kąpiele w wodzie geotermalnej</li> <li>➤ wycieczki rowerowe i piesze (bezpłatna wypożyczalnia rowerów i kijków do <i>nordic walking</i>)</li> <li>➤ zadaszone sztuczne lodowisko (XI-III)</li> <li>➤ punkt informacji turystycznej</li> <li>➤ biegi, rajdy rowerowe</li> <li>➤ inscenizacje Bitwy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maria Koc (pomysłodawczyni, dyrektor Sokołowskiego Ośrodka Kultury): kino, koncerty, imprezy artystyczne, kiermasze</li> <li>➤ D. Grodzka-Wojdyna – organizacja wycieczek (PTTK), przewodnik turystyczny, transport, kajaki, noclegi w gospodarstwie agroturystycznym</li> <li>➤ R. Postek (historyk sztuki, dyrektor Muzeum Zbrojowni na Zamku w Liwie): wystawy, koncerty, spotkania, imprezy</li> <li>➤ L. Celej (dyrektor Muzeum Ziemi Mińskiej): wystawy</li> <li>➤ S. Cieciera – prawnik</li> <li>➤ A. Anusiewicz – Wójt Gminy Rudka</li> <li>➤ Z. Bocian – Sekretarz Gminy Sabnie</li> <li>➤ K. Bogucka – Muzeum Rolnictwa w Ciechanowcu</li> </ul>

	<p>oraz cukiernia Igloo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hotele i restauracje: Everest i Krasnodębskich, w których wystrój i menu (szczególnie hotelu Everest) nawiązuje do KMT</li> <li>➤ gospodarstwa agroturystyczne</li> <li>➤ stadniny koni</li> <li>➤ wypożyczalnia kajaków</li> <li>➤ Dwór w Paplinie</li> <li>➤ twórcy ludowi</li> </ul>	<p>gwiazdami z udziałem Podlaskiego Janka Muzykanta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ „Rycerskie Harce” w Retro Skibniew</li> <li>➤ Gala Szyku i Smaku (Retro Skibniew)</li> <li>➤ Festiwal Kuchni regionalnej „Z wiśniowym smakiem” w Wiśniewie</li> <li>➤ Festiwal Disco Mazovia w Mościbrodach</li> <li>➤ Jarmark Stanisławowski w Siedlcach</li> </ul>	<p>Mszczonowskiej z września 1939 r.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Izba Pamięci Ziemi Mszczonowskiej</li> <li>➤ opracowanie graficzne i druk materiałów promocyjnych, przewodników i map terenów z zaznaczonymi trasami rowerowymi i pieszymi</li> <li>➤ wymiana materiałów promocyjnych między gminami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ J. Giers – Punkt Informacji Turystycznej w Węgrowie</li> <li>➤ L. Iwaniuk – Starosta Pow. Sokołowskiego</li> <li>➤ B. Karakula – Burmistrz Miasta Sokołów Podlaski (udostępnienie lokalu na biuro LOT WGL)</li> <li>➤ B. Kuligowska-Roman – agroturystyka i warsztaty artystyczne</li> <li>➤ A. Rybarczyk – noclegi, gastronomia, stadnina koni</li> <li>➤ W. Wierzchowska – Prezes Sokołowskiego Tow. Społeczno-Kulturalnego</li> </ul> <p>Liczne osoby fizyczne: J. Maksjan (były burmistrz Sokołowa), K. Matysiak, A. Karczewski, M. Reczko (burmistrz Ciechanowca), Z. Romaniuk, M. Sosnowska, A. Trębicka</p>
--	--	---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

### Liczba i wykaz członków sieci na przełomie lat 2014/15

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – KMT	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
4 wymienionych członków + 1 (Kolejka Piaseczyńsko-Grójecka) Pozostałe elementy j.w.	Zbliżone do stanu początkowego. Intencje przystąpienia do KMT wyraził nowopowstały hotel „U Ojdanów” w Węgrowie.	<p>Obok dotychczasowych – nowe podmioty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pałac Petrykozy</li> <li>➤ Gorzelnia w Krzesku</li> <li>➤ Manufaktura Filcu w Siedlcach</li> <li>➤ Muzeum Regionalne w Siedlcach – Dwór w Dąbrowie, gm. Przesmyki</li> <li>➤ Muzeum Diecezjalne w Siedlcach</li> <li>➤ Grupa Ekologiczna z Siedlec</li> <li>➤ Stowarzyszenie „Tradycja – Rozwój-Przyszłość” z Wiśniewa</li> </ul> <p>Usługi i atrakcje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ opowieści „Z pamiętnika przyrodnika”</li> <li>➤ „O świcie na ptaki” (obserwowanie, obrączkowanie bocianów)</li> <li>➤ rajd rowerowy „ Szlakiem bocianich gniazd”</li> <li>➤ Muzeum Diecezjalne z jedynym w Polsce obrazem El Greco</li> <li>➤ Gorzelnia w Krzesku – zwiedzanie XIX-wiecznej gorzelnii (wódka Chopin)</li> <li>➤ Park Linowy w Nakorach</li> <li>➤ prywatny ogród botaniczny w Woli Suchożebrskiej</li> <li>➤ warsztaty taneczne</li> <li>➤ warsztaty rękodzieła (filcowanie, kołowrotek, wrzeciono)</li> <li>➤ wystawy i wydarzenia okolicznościowe</li> </ul>	<p>Zbliżone do stanu początkowego (plus hotele: PANORAMA, AFRODYTA SPA, PALATIUM, Pensjonat pokoje gościnne )</p> <p>Dodatkowe usługi i atrakcje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obustronne vouchery rabatowe z partnerami projektu</li> <li>➤ Wspólne pakiety (majowe, listopadowe – Hotel Panorama)</li> <li>➤ Karta Turystyczna Mazowsza Zachodniego</li> <li>➤ Paszport Turystyczny Województwa Mazowieckiego</li> <li>➤ miejsca do odpoczynku przy trasach turystycznych</li> <li>➤ Izba Pamięci Rodziny Matlakiewiczów</li> <li>➤ 3 dodatkowe info-kioski (gm. Radziejowice, Puszcza Mariańska, Dom Kultury w Żabiej Woli)</li> <li>➤ trwa wytyczanie szlaków oraz uruchamianie wypożyczalni kompletów do uprawiania narciarstwa biegowego na terenie Term Mszczonowskich</li> </ul>	<p>Zbliżone do stanu początkowego (plus gminy: Dębe Wielkie, Liw, Sabnie, Powiat Sokołowski i Węgrowski oraz Sulejówek)</p> <p>Dodatkowe usługi i atrakcje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ na Zamku w Liwie – lekcje muzealne, koncerty muzyki klasycznej, spotkania podróżnicze, Turniej Rycerski, Turniej Smaków, Hubertus Węgrowski</li> <li>➤ Nadbużańskie Spotkania Folklorystyczne, kiermasze i jarmarki, występy i pokazy artystyczne, plenery malarskie</li> <li>➤ Wycieczki PTTK w Węgrowie</li> <li>➤ Muzeum Ziemi Mińskiej – imprezy kulturalne</li> <li>➤ Stowarzyszenie "LGD – Tygiel Doliny Bugu"</li> <li>➤ Stowarzyszenie LGD Szlak Tatarski</li> <li>➤ szlak historyczny w Sokołowie Podlaskim</li> <li>➤ Węgrów – punkt informacji turystycznej, infrastruktura rekreacyjno-sportowa, stały dostęp do zabytków</li> </ul> <p>Poszerzenie sieci osób fizycznych</p>

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

Wykaz podmiotów nie należących do sieci, ale stale z nią współpracujących (ze wskazaniem formy własności podmiotu)

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – KMT	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
Biuro Turystyczne Elentour – podmiot prywatny	Prace nad rozwojem KMT od początku wspierała kadra naukowa warszawskiej uczelni „Almamer”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MROT</li> <li>➤ Reg. Ośrodek Europ. Funduszu Społecznego z Siedlec i Ciechanowa (NGO)</li> <li>➤ LGD Ziemi Siedleckiej (NGO)</li> <li>➤ LGD Ziemi Mińskiej (NGO)</li> <li>➤ Stołeczne Biuro Turystyki w Warszawie (p. publ.)</li> <li>➤ Stowarzyszenie SOKIAL w Krzesku (NGO)</li> <li>➤ Sokołowski Ośrodek Kultury</li> <li>➤ Zespół Ludowy Sokołowianie</li> <li>➤ Podlaski Janko Muzykant (p. pryw.)</li> <li>➤ Gosp. Rolne Kowalscy – olej lniany z Sieci Dziedzictwa Kulinarne (p. prywatny)</li> <li>➤ Stowarzyszenie „U nas w ziołowej zagrodzie” ze Zblichy</li> <li>➤ ODR w Siedlcach – p. publ.</li> <li>➤ Urząd Marszałkowski Woj. Mazowieckiego Dep. Rolnictwa (p. publ.)</li> <li>➤ „Wielki Gościniec Litewski” – LGD</li> <li>➤ Tęczowa Pasieka (p. pryw.)</li> <li>➤ gospodarstwo ekologiczne Hołowienki (p. pryw.)</li> <li>➤ M. Replin Fotograf (p. pryw.)</li> <li>➤ Drukarnia FOLDRUK (Siedlce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kraina Jezior (sektor publiczny) – trasy rowerowe częściowo pokrywające się z trasami gminy Mszczonów</li> <li>➤ LGD Ziemia Chełmońskiego (sektor publiczny) – organizacja biegów i rajdów rowerowych</li> <li>➤ Zagroda Ojrzanów (sektor prywatny) – rajdy</li> <li>➤ Restauracja Dekada (sektor prywatny) – catering</li> <li>➤ Firma Transportowa MIM – TRANS (sektor prywatny) – transport turystów na linii Mszczonów – Warszawa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Restauracja „Zamkowa” w Drohiczynie (podmiot prywatny)</li> <li>➤ Gródek nad Bugiem (podmiot prywatny)</li> <li>➤ GOK w Stanisławowie (podmiot publiczny)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

Wykaz podmiotów, które należą do sieci lub stale z nią współpracują i wprost angażują się w obsługę turystów

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – KMT	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Miasto Żyrardów</li> <li>➤ Muzeum Motoryzacji i Techniki w Otrębusach,</li> <li>➤ Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie,</li> <li>➤ Parowozownia w Skierniewicach</li> <li>➤ Biuro Turystyczne Elentour,</li> <li>➤ Muzeum Mazowsza Zachodniego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Punkt informacji turystycznej w Węgrowie</li> <li>➤ Hotele Everest i Krasnodębskich</li> <li>➤ gospodarstwa agroturystyczne: „Bania na Mazowszu” i „Pod Gwiazdami”</li> <li>➤ Zamek Zbrojownia w Liwie</li> <li>➤ przewodnicy po Bazylice i Zespole Poklasztornym w Węgrowie</li> <li>➤ twórcy ludowi i osoby skupione wokół Ośrodków Doradztwa Rolnego oraz Węgrowskiego Ośrodka Kultury kultywujące tradycje kulinarne regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Biuro Podróży WIRTUR z Warszawy</li> <li>➤ prywatni przewodnicy turystyczni z Siedlec</li> <li>➤ Dwór Mościbrody – noclegi, restauracja</li> <li>➤ Restauracja Zaścianek Polski</li> <li>➤ Retro Skibniew – noclegi + wyżywienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Termy Mszczonów</li> <li>➤ Hotel ARTIS LOFT</li> <li>➤ HOTEL PANORAMA</li> <li>➤ POKOJE GOŚCINNE Camere – Zimmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PTTK Oddział w Węgrowie</li> <li>➤ Muzeum Zbrojownia na Zamku w Liwie</li> <li>➤ Sokołowski Ośrodek Kultury</li> <li>➤ Muzeum Ziemi Mińskiej</li> <li>➤ Restauracja „Zamkowa” w Drohiczynie</li> <li>➤ Miasto Sokółów Podlaski</li> <li>➤ TOBUS – przewóz osób</li> <li>➤ Gospodarstwo Agroturystyczne „U Sławka”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

**Wykaz podmiotów, które należą do sieci lub stale z nią współpracują, ale jeszcze nie świadczą usług turystom, choć przewidywana jest taka możliwość**

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – Kraina Mistrza Twardowskiego	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
brak	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pokazy lub warsztaty tkackie (Miejska Biblioteka Publiczna, Dom Gdański w Węgrowie)</li> <li>➤ szeroka oferta zajęć rękodzielniczych – Miejski Ośrodek Kultury w Węgrowie</li> <li>➤ gospodarstwa agroturystyczne – zajęcia warsztatowe w zakresie ceramiki i innych technik plastycznych lub zielarskie</li> </ul> <p>Na terenie powiatu węgrowskiego działa około 20 gospodarstw agroturystycznych, w tym podmioty wypożyczające kajaki, lokalni wytwórcy (np. pieczarkarnie, hodowle królików, danieli itp.). Istnieje duże prawdopodobieństwo, że zechcą przystąpić do KTM – promować się pod silną lokalną marką – jeśli będą widziały w tym możliwość rozwoju własnej działalności</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gospodarstwo z uprawą czosnku latowickiego (z Sieci Dziedzictwa Kulinarnego z miejscowości Latowicz)</li> <li>➤ gospodarstwo agroturystyczne Państwa Zawistowskich z Samak (sok jabłkowy tłoczony) z Sieci Dziedzictwa Kulinarnego</li> <li>➤ Piekarnia Ratuszowa z Siedlec (Sieć Dziedzictwa Kulinarnego)</li> <li>➤ grupa producentów „Jabłko siedleckie”</li> <li>➤ IMPRESJA hurtownia win francuskich w Borsukach, powiat Łosice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wioska Indiańska OYATE (oryginalne, bezpieczne miejsce edukacji i rekreacji)</li> <li>➤ ranczo „W Dolinie” – miasteczko kowbojskie, miejsce dla rodzin w stylu „dzikiego zachodu” – wycieczki szkolne, plenery malarskie, paintball, jazda konna, skansen amerykańskiej, minionej epoki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ B. Retkowska – planowany punkt informacji turystycznej w Kątach Goździejewskich (gm. Halinów)</li> <li>➤ GOK w Stanisławowie – warsztaty gastronomiczne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

### Identyfikacja największych niedoborów w strukturze podmiotowej i ofercie sieci

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – Kraina Mistrza Twardowskiego	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ brak wykwalifikowanych przewodników obsługujących produkt Industrialne Mazowsze</li> <li>➤ brak ogólnopolskiej promocji produktu</li> </ul>	Nie wskazano	Zbyt mało miejsc noclegowych, w tym noclegów dla osób niepełnosprawnych.	<p>Niewielka liczba atrakcji turystycznych poza kompleksem basenów termalnych. Zdecydowanie zbyt mało w okolicy miejsc noclegowych dla turysty o przeciętnej zasobności portfela (pokoje gościnne, pensjonaty) oraz obiektów gastronomicznych.</p> <p>Wygenerowanie większego ruchu turystycznego w lokalnych warunkach, które nie są szczególnie atrakcyjne pod względem turystycznym, niezbędne jest większe zróżnicowanie oferty. Obiekt Mszczonowskich Term jest główną atrakcją, jednak sam jest ofertą zbyt jednorodną, sezonową, niezbędne są zatem dodatkowe składniki produktu. Konieczne jest poszerzenie oferty i poprawa jej jakości.</p>	Brak bazy noclegowej dla większych grup turystów (trudność organizacyjna wyjazdów kilkudniowych).

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”



### Sposoby pozyskiwania nowych członków sieci i ich motywowania do przystąpienia do współpracy

Industrialne Mazowsze	Legendy i Baśnie Mazowsza – Kraina Mistrza Twardowskiego	Szlak Folkloru i Smaków Mazowsza – Mazowiecka Micha Szlachecka	Weekend z Termami Mszczonów	Wielki Gościniec Litewski
<p>Aktualnie produkt nie jest nastawiony na pozyskiwanie nowych członków, lecz na przebudowę, wydzielenie produktu dot. XIX-wiecznej osady fabrycznej w Żyrardowie i dodatkowej atrakcji, jaką jest Muzeum Lniarstwa jako odrębnego produktu przy jednoczesnym funkcjonowaniu produktu Industrialne Mazowsze składającego się z 4 podmiotów.</p> <p>Po dwóch latach istnienia produktu pojawił się produkt Industrialne Mazowsze II i podjęto decyzję o wzajemnej promocji, ponieważ oba produkty stanowią spójną całość i zarazem elementy turystyki industrialnej.</p>	<p>Nowe podmioty dowiadują się o możliwości dołączenia od już zaangażowanych członków Kapituły.</p> <p>Nie została wypracowana strategia rozwoju KMT i nie ma zasad motywacji do przystąpienia lub preferencji dla założycieli.</p> <p>Zmiany personalne w Urzędzie Miasta Węgrów po ostatnich wyborach spowodowały zmianę możliwości funkcjonowania Kapituły i konieczność wypracowania innego sposobu dalszego działania.</p>	<p>Członkowie, którzy tworzyli sieć są uprzywilejowani, mają decydujący głos w podejmowaniu decyzji dot. produktu, ustalają zasady funkcjonowania.</p> <p>Twórcy-założyciele decydują również o tym, kto może dołączyć do Szlaku, poszukują ciekawych ludzi z pasją, ciekawych miejsc i produktów z regionu. W toku rozmów z ludźmi przekazywana jest wiedza o tym, czemu służy sieć i jej działania. Przedstawiana jest misja i osiągnięcia, podawane są przykłady działań (dobre praktyki) oraz dotychczasowe osiągnięcia. Dotychczasowe wyniki sprawiają, że to nie sieć poszukuje partnerów, tylko partnerzy szukają możliwości współpracy. Nowi potencjalni partnerzy otrzymują informację, że przystąpienie do Szlaku kosztuje.</p>	<p>Nowych członków sieci pozyskuje lider – Dyrektor OSiR Mszczonów.</p> <p>Motywacją do przystąpienia do sieci jest wspólna korzyść ekonomiczna oraz rozwój gospodarczy.</p>	<p>Nowych członków pozyskują członkowie Zarządu oraz dyrektor biura LOT WGL (indywidualne i grupowe spotkania, regularna korespondencja, aktywna działalność wydawnicza).</p> <p>Intensywniejsza działalność promocyjna dla pierwszych członków – realizacja dodatkowych projektów w zakresie turystyki np. miasto i powiat sokołowski – projekt wytyczenia szlaku turystycznego Unitów Sokołowskich na terenie powiatu sokołowskiego, który będzie realizowany od grudnia 2014 r. do marca 2015 r.</p>

Źródło: opracowanie własne na podst. wypełnianej przez liderów „Rozbudowanej metryki produktu sieciowego”

### 3.3. Cele i zamierzenia oraz warunki ich realizacji – temat na kolejne warsztaty?

Kolejna część kwestionariusza i warsztatów dotyczyła dalszych perspektyw rozwoju produktu sieciowego. Niestety, zarówno przebieg warsztatów, jak i analiza kwestionariuszy, pokazują, że w tym obszarze poszczególne produkty sieciowe napotykają na największe obszary niepewności, niewiedzy i braku kompetencji (marketingowych, organizacyjnych, prawnych etc.).

Niektóre produkty ograniczają się do biernego oczekiwania na nowych członków z ich nowymi pomysłami i ofertą turystyczną. Rzadziej notowane są przypadki, w których członkowie sieci partnerskiej mają jasną wizję tego, co chcą osiągnąć w ciągu najbliższych lat, jaką pozycję rynkową zdobyć, jak rozszerzyć swój zasięg (geograficzny lub przedmiotowy).

Wydaje się, że niejaka pomocą w tym względzie może stać się opracowana właśnie dla Mazowsza „Strategia rozwoju turystyki”, która zawiera m.in. wytyczne w zakresie najbliższych zamierzeń oraz celów strategicznych dla rozwoju turystyki całego województwa – w tym silnie akcentuje potrzebę aktywizacji turystycznej mieszkańców Warszawy (szczególnie młodzieży), gdyż to oni mogą i powinni stać się naturalnym rynkiem dla oferty turystycznej Mazowsza. Geograficzna lokalizacja poszczególnych produktów sieciowych (bliskość rynku, jaki stanowi metropolia) dodatkowo sprzyja realizacji tego celu. Warto jednak zaznaczyć, że zarówno wyniki analizy SWOT poszczególnych produktów, jak i próby identyfikacji niedoborów w zakresie struktury podmiotowej i przedmiotowej wypadły dość słabo i powinny stać się przedmiotem kolejnej tury warsztatów, tym razem realizowanych już indywidualnie (dla każdego produktu sieciowego odrębnie), przy możliwie szerokim wsparciu także i tych podmiotów (prawnych i fizycznych), które obecnie nie są zaangażowane w ofertę turystyczną regionu. Ta tura warsztatów może być prowadzona przy wsparciu eksperta zewnętrznego (np. z MROT) lub samodzielnie przez członków sieci pod przewodnictwem lidera produktu.

Niepewne i nie zawsze precyzyjne odpowiedzi padały także na pytanie o sposoby finansowania przyszłego rozwoju produktu, co pokazuje, że w rzeczywistości członkowie poszczególnych sieci nie mają ani dostatecznych źródeł własnego finansowania rozwoju (w tym inwestycji) ani nie są pewni szans na pozyskanie środków zewnętrznych. To kolejne (ale odrębne) zagadnienie, w ramach którego wyraźnie potrzebne jest wsparcie merytoryczne. W tym przypadku nie ulega wątpliwości, że nie wystarczy własna praca zespołów – konieczne jest pozyskanie wiedzy z zewnątrz poszczególnych produktów.

Powszechne jest też dość mylne wyobrażenie (także na poziomie MROT), że składka członkowska może być źródłem finansowania działalności organizacji. W rzeczywistości składka członkowska

powinna służyć utrzymaniu biura Organizacji (w przypadku produktów sieciowych – obsłudze administracyjnej działalności sieci) oraz jej obsłudze informatycznej i prawnej. Przy wyjątkowo wysokich składkach może służyć finansowaniu niewielkich przedsięwzięć (udział w targach lub opracowanie materiałów promocyjnych). Działania o charakterze strategicznym (inwestycje, poszerzanie oferty regionu, rozwój usług, których niedobór blokuje dynamikę rozwoju funkcji turystycznej) wymagają pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania (i to nie tylko środków unijnych, ale także kredytów, emisji obligacji etc.). Pożyczki i kredyty zaciągane w dowolnej formie wymagają jednak umiejętności określenia modelu biznesowego przedsięwzięcia, opracowania biznesplanu i przede wszystkim zapewnienia zwrotu z dokonywanych inwestycji. W tym obszarze uwidocznia się słabość poszczególnych produktów sieciowych, nieumiejętność komercjalizacji oferty, niespójność działań. Prowadzi to do osłabienia więzi między poszczególnymi podmiotami, które nie chcą lub nie potrafią wspólnie ponosić odpowiedzialności za całość produktu lub nie wiedzą, jak zapewnić taką przejrzystość działań, żeby możliwe stało się oszacowanie nakładów każdego z uczestników sieci i adekwatny udział w zyskach.

W obu przedstawionych powyżej kwestiach (analiza SWOT i perspektywy rozwoju – w tym finansowania – produktów sieciowych) rysuje się ważne miejsce dla MROT. Praca tej organizacji nie zakończyła się na zainicjowaniu tematu i pierwszych próbach tworzenia produktów sieciowych. Nawet te najsilniejsze produkty (wymienione w zestawieniach) najwyraźniej wykazują jeszcze wiele słabości w obszarze poszukiwania źródeł finansowania i umiejętności analizy słabych i mocnych stron. Najwyraźniej nie dysponują też własną bazą ekspercką (choć jeden z produktów odnotował współpracę z warszawską uczelnią Almamater). To oznacza, że skupienie produktów sieciowych Mazowsza w strukturach MROT może im ciągle przynosić dodatkowe korzyści i wsparcie, np. w zakresie poszukiwania ekspertów z dziedziny prawa, rachunkowości, funduszy unijnych, emisji obligacji, kredytów bankowych itd. Warunkiem powodzenia kolejnych szkoleń i warsztatów jest jednak dobry i stały przepływ informacji między produktami sieciowymi i MROT – wskazywanie najbardziej palących problemów, poszukiwanej wiedzy i kompetencji, niedostępności ekspertów, opracowań i literatury, która stanowiłaby wsparcie w dalszych działaniach.

Znacząca rola MROT przejawia się także w analizie jakości portali internetowych poszczególnych produktów sieciowych. Ich rozproszenie, brak jednolitej struktury i oprawy graficznej, zróżnicowane nazwy, adresy itd. powodują, że portale nie służą ani promocji oferty turystycznej Mazowsza, ani wsparciu członków sieci produktowych. Koncepcja wspólnego portalu była wstępnie omawiana na warsztatach, ale jej dopracowanie pozostaje pilnym zadaniem Organizacji.

## Podsumowanie

Potężna praca wykonana przez członków MROT w zakresie popularyzacji tematu i tworzenia pierwszych turystycznych produktów sieciowych pokazuje dobitnie, że wspólny wysiłek znacząco ułatwia pokonywanie barier rynkowych i bariery wiedzy, a korzyści skali osiągnęte dzięki wspólnej organizacji szkoleń i warsztatów oraz pozyskiwaniu ekspertów zewnętrznych, zmniejszają koszty jednostkowe każdego z uczestników sieci. Zaangażowanie pracowników biura MROT stanowi wsparcie administracyjne oraz wspomaga gromadzenie kapitału relacji, które dodatkowo poszerzają zasięg kompetencji pozostających do dyspozycji członków MROT.

Jednocześnie warto zauważyć, że członkowie MROT (w tym liderzy produktów sieciowych i podmioty skupione w sieciach) często nie mają poczucia, że to od nich właśnie zależy dalszy rozwój oferty turystycznej Mazowsza (w tym rozwój produktów sieciowych) i przerzucają oczekiwania (roszczenia?) w tym zakresie na pracowników biura. Rola tych ostatnich jest niezwykle ważna – obejmuje pomoc w poszukiwaniu ekspertów, organizacji seminariów, szkoleń i warsztatów, analizowanie tempa rozwoju rynku i możliwości kształtowania podaży turystycznej, zapewnienie właściwego obiegu informacji i kanałów dzielenia się wiedzą. Jednak działania w tym obszarze pozostaną bezwartościowe, jeżeli członkowie Organizacji nie będą potrafili zdefiniować swoich oczekiwań w obszarze wiedzy czy informacji.

Prowadzone przez trzy miesiące warsztaty dla produktów sieciowych Mazowsza dobitnie pokazały, że potrzeby tych sieci nie zawsze są zdefiniowane i wyartykułowane. Tymczasem jedne produkty mają problem z obsługą prawną, inne – z informatyczną, jeszcze inne nie radzą sobie z analizą SWOT lub konfliktami wewnątrz sieci. Wśród prozaicznych, ale ważnych kwestii wskazano na nieznaną regulacji związanych z zastrzeżeniem marki, rejestracją produktów lokalnych, uzyskaniem prawa do produkcji spożywczej itd. Takie głosy pokazują, że poszczególni członkowie MROT (w tym nawet liderzy produktów sieciowych) często mają trudność w zdefiniowaniu problemu, nie mówiąc już o poszukiwaniu rozwiązań. Tymczasem nierzadko identyfikacja takich kwestii jest jednoznacznym wskazaniem, w jakim obszarze należy udzielić wsparcia merytorycznego produktom sieciowym, a tym samym rysuje zakres bieżących zadań biura MROT.

Tworzenie produktów sieciowych w turystyce nie znajduje precedensu (a tym samym gotowych rozwiązań) w innych obszarach działalności gospodarczej, z tego względu, że produkty sieciowe tworzone są nie tylko przez podmioty rynkowe, ale także przez podmioty publiczne i organizacje nie nastawione na zysk. To znacząco poszerza obszar konfliktów i trudności w obszarze podziału zadań,

odpowiedzialności i spodziewanych korzyści (rozumianych szerzej aniżeli tylko zyski). Jednocześnie skomplikowana struktura produktów sieciowych stanowi o ich unikatowości i konkurencyjności: włączenie jednostek administracji lokalnej, podmiotów ekonomii społecznej, instytucji kultury czy potencjału mieszkańców lokalnych tworzy podstawy niezwyklej atrakcyjności turystycznej, której nigdy nie osiągną w pojedynkę, nawet najlepiej zorganizowane podmioty rynkowe. Zarazem punkt widzenia przedsiębiorców jest ważnym elementem komercjalizacji oferty i może wspierać dyscyplinę finansową przedsięwzięć, które ostatecznie muszą uzyskać samodzielność rynkową i niezależność od „unijnej kroplówki”.

## Załącznik 1

### Rozbudowana metryka produktu sieciowego

#### I. Informacje podstawowe

1. Nazwa produktu sieciowego
2. Nazwa lidera oraz wskazanie, czy jest to podmiot prywatny czy publiczny
3. Data, którą można uznać za początek współpracy sieciowej (np. pierwsze spotkanie podmiotów sieci, podpisanie porozumienia o współpracy)
4. Terytorialny obszar działania (gmina? zespół gmin? całe Mazowsze? wytyczony szlak?)

#### II. Skład sieci

5. Liczba i wykaz członków sieci w momencie podjęcia współpracy. Wykaz usług lub atrakcji, jakich mogą dostarczać turystom.
6. Liczba i wykaz członków sieci na dzień dzisiejszy (listopad 2014). Wykaz usług... (j.w.)
7. Wykaz podmiotów nie należących do sieci, ale stale z nią współpracujących (ze wskazaniem, czy dany podmiot ma charakter prywatny czy publiczny)
8. Wykaz podmiotów, które należą do sieci lub stale z nią współpracują i wprost angażują się w obsługę turystów (biuro podróży, obiekt noclegowy, obiekt gastronomiczny, przedsiębiorstwo transportowe, atrakcja turystyczna – np. muzeum, skansen, usługi rekreacyjne, wesołe miasteczko, ogród zoologiczny lub botaniczny itd.)
9. Wykaz podmiotów, które należą do sieci lub stale z nią współpracują, ale jeszcze nie świadczą usług turystom, choć przewidywana jest taka możliwość (np. rzemiosło ludowe mające w perspektywie organizację warsztatów rękodzielnictwa lub sadownik planujący otwarte spotkania edukacyjne dla grup szkolnych lub wycieczkowych)
10. Identyfikacja największych niedoborów jeśli chodzi o członków sieci (obiekty noclegowe? gastronomiczne? atrakcje turystyczne?)
11. Kto i w jaki sposób pozyskuje nowych członków sieci? Jak motywowani są do przystąpienia do współpracy? Jak nagradzani są członkowie, którzy jako pierwsi rozpoczęli współpracę.

### III. Cele i zamierzenia oraz warunki ich realizacji

12. Cel(e) nawiązania współpracy (oraz informacja, czy został zrealizowany)<sup>13</sup>
13. Jeżeli cel nawiązania współpracy został zrealizowany – czy wyznaczono kolejne cele np. na najbliższe 2 lata (do roku 2016)
14. Czy realizacja celu(cełów) przewidziana jest w oparciu o własne środki członków sieci, czy w oparciu o środki zewnętrzne (jakie?)
15. Czy realizacja celu wiąże się (docelowo) z uzyskiwaniem samodzielności finansowej czy wręcz przeciwnie – zakłada jedynie wydatki?
16. Czy sformułowano model biznesowy produktu sieciowego (w szczególności źródło przyszłych dochodów). Jeśli tak – to jakie są postrzegane źródła przyszłych (obecnych?) wpływów?<sup>14</sup>
17. Sposób organizacji współpracy
  - a. Sposób podtrzymywania relacji (spotkania cykliczne? warsztaty?)
  - b. Miejsca spotkań członków sieci
  - c. Rozwiązania instytucjonalne (utworzenie LOT, LGD, fundacji lub jeszcze inna forma?)
  - d. Istnienie mniej lub bardziej formalnego biura sieci (pojedyncza osoba lub grupa osób obsługująca korespondencję, koordynująca spotkania, poszukująca ekspertów etc.)

### IV. Działania promocyjne

18. Do kogo adresowany jest produkt sieciowy (grupa wiekowa?, zawodowa?, grupa zdefiniowana wg miejsca pochodzenia? oferta dotyczy raczej turystów indywidualnych?, rodzin? grup zorganizowanych?)
19. Czy podmioty skupione w sieci określiły sposób promowania swojego produktu?
20. Jak finansowane są działania promocyjne?
21. Wykaz dotychczasowych lub planowanych w najbliższym czasie (ale potwierdzonych) udziałów w imprezach promocyjnych?
22. Stosowane narzędzia promocji (media tradycyjne, materiały BTL, nowe media)

---

<sup>13</sup> Może to być cel odnoszący się do konkretnego zadania – np. powołanie klastra, fundacji, LGD lub cel określony bardziej opisowo (aktywizacja ruchu turystycznego na terenie..., pozyskanie funduszy na ratowanie jakiegoś zabytku lub uruchomienie atrakcji turystycznej, opracowanie szlaku turystycznego etc.

<sup>14</sup> Proszę uwzględnić wszystkie – usługi noclegowe, sprzedaż słoiczków marynat albo warsztaty jogi ☺

23. Kontakty z przedstawicielami mediów – np. regularna współpraca z dziennikarzem jakiejś gazety lub lokalnej stacji radiowej.
24. Obecność produktu w katalogach biur podróży, materiałach dostępnych w punktach IT, powszechnie dostępnych mapach, przewodnikach itp.
25. Sposoby docierania do turysty z informacją o produkcie (kanały informacji? Pozyskiwanie informacji od turystów nt. tego skąd dowiedzieli się o naszej ofercie, regionie lub miejscowości).

## **V. Warunki otoczenia**

26. Jakość współpracy z władzami lokalnymi i mazowieckimi?
27. Najciekawsze przykłady wsparcia pozyskanego spoza sieci.
28. Przykłady największych przeszkód o charakterze trwałym lub trudnych do rozwiązania (ze strony władz lokalnych, mieszkańców, innych podmiotów)
29. Jakie działania podejmują podmioty zgromadzone w sieci na rzecz kształcenia mieszkańców lokalnych, popularyzacji sieci i włączenia się do niej?

## **VI. Analiza SWOT**

30. Czy chociaż raz przeprowadzony został audyt zasobów turystycznych terytorium objętego produktem sieciowym?
31. Jeśli tak – proszę podać wykaz w podziale na zasoby:
  - a. Materialne:
    - i. Finansowe i kapitałowe (np. dostępna linia budżetowa z projektu unijnego lub kredyt bankowy na rzecz rozwoju sieci))
    - ii. Naturalne
    - iii. Antropogeniczne (stworzone przez człowieka: np. lodowisko, szlak rowerowy lub muzeum)
    - iv. Najciekawsze dla turysty przedmioty infrastruktury rekreacyjnej i rozrywkowej (np. kąpielisko, wypożyczalnia kajaków, kino itp.)
  - b. Niematerialne:
    - i. Ludzie z ich kwalifikacjami (wymienić: rzemieślników, informatyków, księgowych, historyków sztuki albo pasjonatów jakiegoś tematu – ważnego z perspektywy organizacji oferty turystycznej itd. współpracujących stale z siecią lub należących do niej)



- ii. Dziedzictwo kulturowe (tradycje, legendy, pieśni ludowe, tańce oraz ludzie lub zespoły, które są ich „nośnikami”)
  - iii. Ocena jakości kapitału społecznego (społeczność lokalna zaangażowana? kreatywna? Chętna do współpracy? bierna? wrogo usposobiona?)
32. Czy zdefiniowano choć raz trendy konsumenckie lub turystyczne, których zaspokojenia może się podjąć dana sieć?
33. Czy znamy słabe strony produktu sieciowego?
34. Czy znamy mocne strony produktu sieciowego?