Anna Polgert
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Adrian Lubowiecki-Vikuk
Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu

# Kreowanie sieciowego produktu turystycznego w działalności organizacji turystycznych województwa kujawsko-pomorskiego

## Streszczenie

Celem artykułu jest określenie roli regionalnych (ROT) i lokalnych organizacji turystycznych (LOT) w procesie tworzenia sieciowych produktów turystycznych (SPT) w województwie kujawsko-pomorskim. W tym celu wykorzystano wywiad bezpośredni wsparty metodą szczegółowej analizy źródeł wtórnych i własnych obserwacji. W rezultacie zidentyfikowano trzy gotowe do sprzedaży produkty. Przedstawiciele K-POT inicjują współpracę międzypodmiotową oraz pełnią istotną funkcję mentora; ich zadaniem jest przekazywanie dobrych praktyk w zakresie SPT, a także wsparcie promocyjne. Każda z LOT angażuje się w innym stopniu. Najbardziej aktywne są organizacje w Bydgoszczy i Inowrocławiu. Promocja efektów współpracy różnych podmiotów z organizacjami turystycznymi, w których liderem jest zwłaszcza ROT, może zaangażować LOT do partycypowania w SPT.

**Słowa kluczowe:** produkt turystyczny, współpraca w turystyce, organizacja turystyczna.

**Kody JEL:** L83, Z32

## Wstęp

Dostawcy usług turystycznych nieustannie szukają metod przyciągnięcia jak największej liczby turystów i uzyskania przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach na polskim rynku turystycznym zaczęły powstawać nowe produkty turystyczne oparte na formule sieciowej, która ma stanowić o jego atrakcyjności. Wielopoziomowa współpraca między podmiotami stała się niezbędnym środkiem w drodze do budowania kompleksowej oferty. Wśród jednostek biorących udział w procesie tworzenia sieciowych produktów turystycznych (SPT) –rozumianych jako „gotową do sprzedaży spakietyzowaną ofertę, opierającą się na rozproszonej strukturze podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi, obiektów, funkcjonującą jako jedna spójna koncepcja posiadająca wspólny, wiodący silny wyróżnik (markę) produktu" (POT 2008) – znajdują się m.in. regionalne (ROT) i lokalne (LOT) organizacje turystyczne. Oczekuje się, że wymienione podmioty, zgodnie z zasadami zrównoważonej i odpowiedzialnej turystyki, będą skutecznie i kompleksowo podejmować wszelkie działania, dążące do zwiększenia konkurencyjności regionów (Jedlińska 2009; Maciąg 2014; Aleksandrov 2016), m.in. przez kreowanie SPT (Fedyk, Morawski 2014).

Celem artykułu jest określenie roli ROT i LOT w procesie tworzenia SPT w województwie kujawsko-pomorskim. Autorzy chcą dowieść, jak ważne dla funkcjonowania produktów turystycznych jest odpowiednie zaangażowanie lokalnych i regionalnych organizacji w sektorze turystyki. W konsekwencji praca ma charakter utylitarny, gdyż wskazuje wybrane rozwiązania dla otoczenia gospodarczego.

## Tożsamość terminologiczna sieciowego produktu turystycznego (SPT)

Za produkt można uznać wszystko to, co stanowi przedmiot wymiany rynkowej. Może to być dobro materialne, usługa, projekt, idea, miejsce, które przynoszą przychody dla przedsiębiorstw turystycznych i/lub jednostek samorządu terytorialnego (Panasiuk 2017, s. 23). W literaturze przedmiotu coraz częściej możemy spotkać się z produktem, określanym jako SPT. Maciąg (2015, s. 45) uznała, że jest on produktem złożonym ze składników materialnych i/lub niematerialnych, tworzonym przez sieć organizacji realizujących procesy, których celem jest zaspokojenie łącznych potrzeb turysty poprzez dostarczenie oczekiwanej wartości, posiadający jedną wspólną koncepcję (markę produktu) oraz tzw. promotora produktu. Należy zauważyć, że samo pojęcie jest relatywnie nowe i niejednoznaczne.

Od produktów obszaru i miejsca produkt sieciowy różni się rozproszeniem w przestrzeni między różne, niesąsiadujące ze sobą lokalizacje. Natomiast w odróżnieniu od produktów turystycznych − szlaków nie ma konieczności zachowania ciągłości infrastruktury; cechuje go spójna koncepcja i wyróżnik, element wiodący (*Program rozwoju produktów turystycznych…* 2008, s. 27). SPT posiada:

- rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi, obiektów;
- wspólną koncepcję funkcjonowania oraz wspólny wyróżnik produktu (marka produktu);
- porozumienie partnerów, mające na celu uzyskanie dodatkowych efektów skali zarówno w promocji, jak i rozwoju infrastruktury, zasobów ludzkich, systemach dystrybucji;
- koncepcję opracowania wysokiej jakości rozwiązań dzięki większym możliwościom;
- zdolności do „łamania" sztucznych granic administracyjnych;
- predyspozycje do współpracy różnych podmiotów (publicznych i prywatnych);
- możliwość starania się o ekskluzywne fundusze przeznaczone dla tego typu rozwiązań (Butowski 2010, s. 7).

SPT jest typowym produktem przestrzennym i należy go odnieść do określonego obszaru, bez którego nie mógłby funkcjonować (Butowski 2010, s. 8). Kolejną cechą SPT jest długotrwała i silna współpraca licznych podmiotów opierająca się na procesie kreacji produktu sieciowego (Braun 2005, s. 4). W opinii Kachniewskiej (2015, s. 13), istotą jest stworzenie na tyle spójnej sieci współpracy, aby zachowując odrębność prawną i organizacyjną poszczególnych podmiotów, można było zaoferować produkt będący jednolitym, kompletnym pakietem. Musi on zawierać elementy zaspokajające zarówno podstawowe potrzeby turysty (wypoczynku, rozrywki, kontaktu z naturą, czy z miejscową tradycją), jak również potrzeby umożliwiające realizację podróży i pobytu.

Członkowie sieci mogą być powiązani ze sobą m.in. przez przepływ informacji, materiałów, środków finansowych, usług czy wsparcia socjalnego. Powiązania te mogą mieć charakter nieformalny, oparty w całości na zaufaniu partnerów lub sformalizowany (Provan, Fish, Sydow 2007, s. 4); podobnie jak w działalności klastrów. Uczestnicy sieci dzielą się nie tylko doświadczeniem i kosztami, ale także zyskiem. Ważne, aby partnerzy mieli jasno określone zobowiązania wobec sieci. Dla właściwego funkcjonowania opisywanej kooperacji konieczne jest powołanie lidera SPT. Stan prawny w Polsce sprzyja pełnieniu tej roli przez ROT i LOT, „ale pojedyncza organizacja (przedsiębiorstwo, fundacja, lokalna grupa działania) także może stać się liderem" (Kachniewska 2015, s. 35). W każdym przypadku koordynator sieci musi dysponować odpowiednio szeroką bazą kontaktów. Silne przywództwo powinno być oparte na zaufaniu i autorytecie, które utwierdzi poszczególne podmioty w przekonaniu, iż uczestnictwo w sieci współpracy jest najlepszą drogą do ochrony ich interesów (Żemła 2010, s. 98).

Buhalis (2000) oraz Asero, Gozzo i Tomaselli (2016, s. 760) stwierdzili, że w warunkach globalizacji konieczne jest tworzenie powiązań oraz współdziałanie organizacji i przedsiębiorstw turystycznych w celu poprawy konkurencyjności na rynku. Ze względu na swój złożony charakter, turystyka nie ogranicza się do jednego usługodawcy, a rywalizacja na rynku jest tak duża, że niezbędne jest tworzenie sieci współpracy i w efekcie SPT. Kachniewska (2015, s. 41) dodaje, że proces tworzenia takiego produktu najlepiej ukazuje model spirali, w którym poszczególne etapy mogą być (i powinny) powtarzane w celu ciągłego podnoszenia jego jakości i wartości relacji w sieci współpracy. Niemniej, w literaturze przedmiotu (Kulusjärvi 2016, s. 8) zwraca się uwagę na trudności w kreowaniu SPT, a do najważniejszych należy zaliczyć brak poczucia solidarności przedsiębiorstw oraz brak ich chęci współpracy z uwagi na relacje dotyczące konkurencji.

## Rola organizacji turystycznych w procesie tworzenia SPT w świetle badań własnych

W realizacji celu pracy zdefiniowano główne pytanie badawcze: jaka jest rola ROT i LOT w procesie tworzenia SPT w województwie kujawsko-pomorskim? Aby ustosunkować się do badanego problemu, określono następujące pytania szczegółowe: 1) Jaki jest stan SPT w tym województwie? 2) Czy LOT i ROT w badanym województwie aktywnie uczestniczą w tworzeniu SPT? Na tym tle założono, że ROT i LOT odgrywają zasadniczą rolę w procesie tworzenia SPT w województwie kujawsko-pomorskim.

W pierwszym etapie sporządzono listę LOT działających na badanym obszarze. Posłużono się przy tym informacjami znajdującymi się w Internecie, rozpoznaniem w poszczególnych punktach Informacji Turystycznej i urzędach powiatowych oraz kontaktem bezpośrednim.

Opracowanie zostało oparte na badaniach jakościowych. Aby ustalić stan SPT w badanym województwie i wskazać na zaangażowanie poszczególnych organizacji turystycznych w procesie ich tworzenia zastosowano metodę szczegółowej analizy źródeł wtórnych (przegląd podstawowej literatury przedmiotu oraz raportów, statutów, źródeł internetowych i innych), obserwacji własnych oraz swobodnego wywiadu bezpośredniego.

**Tabela 1**

**Analiza SPT (lub o cechach sieci) w województwie kujawsko-pomorskim**

| Elementy analizy / Produkt | Opis | Lider/ koordynator | Zaangażowane organizacje turystyczne i ich działania | Etap realizacji produktu | Efekty |
|---|---|---|---|---|---|
| Bydgoski węzeł wodny (BWW) | BWW tworzą rzeki i kanały, a także urządzenia hydrotechniczne i zabudowa nadwodna Bydgoszczy | fundacja „Kanał Bydgoski" | ByLOT – członek grupy partnerskiej; opracowanie koncepcji produktu, wkład w projekty inwestycyjne i promocyjne | produkt w fazie przygotowań | - opracowano logotyp, będący znakiem jakości, przyznawanym w celu wyróżnienia firm działających na terenie lub okolicach BWW<br>- podjęto projekty inwestycyjne obejmujące rewitalizację i budowę ścieżek pieszych i rowerowych, oświetlenia, przystanków tramwaju wodnego, ramp dla osób z niepełnosprawnością. Przebudowano brzegi szlaków wodnych, postawiono fontanny i tarasy oraz zbudowano mini skateparki, place zabaw i siłownie<br>- znaczący wkład w rozwój BWW miała ByLOT |
| Szlak Wody, Przemysłu i Rzemiosła $TeH_2O$ | szlak dziedzictwa kulturowego o tematyce przemysłowej w Bydgoszczy | Urząd Miasta Bydgoszczy, Bydgoskie Centrum Informacji | ByLOT – członek grupy eksperckiej, pełniącej funkcję doradczą; działania analityczne, badawcze oraz sesje strategiczne; spotkania konsultacyjne z właścicielami i zarządcami obiektów; określenie celów szlaku, analiza SWOT, rozpoznanie trendów, wybór obiektów do szlaku, audyt zasobów; promocja szlaku | produkt gotowy do sprzedaży | - szlak tematyczny z 15 obiektami posiadający własne logo, portal promocyjno-informacyjny i aplikację mobilną<br>- rozpoznawalny wśród mieszkańców, dzięki licznym inicjatywom kulturalnym i edukacyjnym |
| „Niech Cię Zakole" | produkt turystyczno-kulinarny w Zakolu Dolnej Wisły po obu jej stronach | lokalny przedsiębiorca (członek ByLOT) | ByLOT – współpraca przy opracowaniu i skomercjalizowaniu zintegrowanej oferty turystycznej – cykl warsztatów oraz podróż studyjna. K-POT – organizacja wizyty studyjnej dla niemieckich dziennikarzy, duże wsparcie promocyjne. | produkt w postaci czterech turystycznych pakietów pobytowych aktualnie jest w sprzedaży | - w październiku 2016 r. podczas II Regionalnego Forum Turystyki zaprezentowano produkt sieciowy<br>- zakup kompletnej oferty dostępna u touroperatora<br>- produkt otrzymał wsparcie promocyjne ze strony K-POT, które przyczyniło się do jego rozpoznawalności |
| Szlak Piastowski | szlak kulturowy | InLOT | InLOT – koordynator szlaku na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, promocja | produkt gotowy do sprzedaży | - szlak jest jednym z najbardziej rozpoznawanych szlaków kulturowych w Polsce<br>- w 2012 roku produkt otrzymał Certyfikat POT, a w 2016 założono Stowarzyszenie Klaster Turystyczny „Szlak Piastowski w Wielkopolsce" |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Koncepcja zarządzania dziedzictwem...* (2014, cz. 1, s. 3; cz. 3); *Konstelacja dobrych miejsc...* (2016); Kowalkowska (2016); *Plan działania Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej na rok 2016* (2017); Wiktor (2016); (www1); (www2); (www3); (www4); (www5); (www6); dane Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej.

Podstawowym materiałem badawczym były dokumenty statutowe Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej (K-POT) i wszystkich zarejestrowanych LOT, które je udostępniły. Korzystano również z list członków danych organizacji. Analizie zostały poddane zasoby stron internetowych poszczególnych LOT oraz osiągalne sprawozdania z działalności ROT i LOT. Pozyskano także niepublikowane dotąd dokumenty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) ukazujące przebieg i sprawozdanie z projektu pt. *Turystyka – wspólna sprawa* (TWS), realizowanego w latach 2006-2007, w którym szczególną uwagę zwrócono na rozwój SPT.

Wywiad bezpośredni odbył się w kwietniu 2017 roku podczas bydgoskiej imprezy targowej i miał charakter nieustrukturyzowany. Przeprowadzono rozmowę z dyrektorem K-POT. Pytania dotyczyły rozpoznawalności SPT zidentyfikowanych podczas analizy dokumentów PARP. Następnie zapytano, czy przedstawiciele ROT i LOT brali udział w audytach zasobów danych produktów oraz czy uczestniczyli w tworzeniu analizy SWOT. Zapytano także o plany związane z kreowaniem nowych SPT.

W toku analizy dokumentów PARP zidentyfikowano 13 grup partnerskich mających stworzyć SPT na terenie województwa. W trakcie realizacji projektu TWS grupy partnerskie pracowały nad przygotowaniem koncepcji nowych SPT lub też rozwijały produkty już istniejące.

Członkowie grup uczestniczyli w szkoleniach umożliwiających zdobycie nowych umiejętności i poszerzania wiedzy w ramach trzech komponentów: współpraca sieciowa, szkolenia dla kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw oraz szkolenia językowe.

Spośród trzynastu produktów turystycznych zespół ekspertów składający się z koordynatora regionalnego i przedstawiciela ROT dokonał wyboru dwóch najlepszych: Bydgoski węzeł wodny (BWW) (por. tabela 1) oraz Bory aktywne, którego koncepcja nie została ostatecznie zrealizowana. Na podstawie wywiadu bezpośredniego ustalono, że pozostałe produkty z listy PARP nie istnieją. Zostały one zgłoszone, lecz gdy projekt dobiegł końca (w tym także finansowanie), przerwano prace nad ich tworzeniem.

W toku dalszych analiz odnotowano powstanie nowego produktu w Bydgoszczy: Szlaku Wody, Przemysłu i Rzemiosła $TeH_2O$ (por. tabela 1). W latach 2012-2014 prowadzony był projekt unijny pt. *Dziedzictwo kulturowe motorem zmian społeczno-gospodarczych w regionach przemysłowych*. Następstwem projektu było powstanie dokumentu Europejskiej Strategii Promocji Dziedzictwa Przemysłowego i w efekcie utworzenie szlaku o tematyce przemysłowej, stanowiącego innowacyjny SPT.

W 2014 roku pojawiła się idea kolejnego SPT: „Niech Cię Zakole". W maju 2016 roku rozpoczęto projekt pod tą samą nazwą, realizowany przez Krajową Sieć Obszarów Wiejskich, mający na celu opracowanie zintegrowanej oferty turystycznej dla czterech wydzielonych przestrzeni Doliny Wisły. Oferta ma charakter komplementarny łącząc usługi na obszarach wiejskich z usługami w Bydgoszczy, Toruniu, Grudziądzu oraz Chełmnie. Zwrócono uwagę, że od 2016 roku Inowrocławska Lokalna Organizacja Turystyczna (InLOT) została koordynatorem Szlaku Piastowskiego w analizowanym województwie. Szlak Piastowski to SPT biegnący przez województwa wielkopolskie i kujawsko-pomorskie. Od 2011 roku działa

Rada Programowo-Naukowa ds. Szlaku Piastowskiego powołana przez marszałków obu województw.

Kwestią kolejną jest zmiana strategii działania K-POT. Od 2015 roku rozpoczął się proces kreowania nowej marki turystycznej regionu opartej na współpracy lokalnej i regionalnej − Konstelacje dobrych miejsc. Jest to sposób na tworzenie nowych SPT przez budowanie nici silnych powiązań w branży turystycznej i nowoczesne spojrzenie marketingowe. „Konstelacje" mają być kompozycją wielu atrakcji i produktów turystycznych, które spełnią indywidualne potrzeby turystów. Oferty mają być „szyte na miarę", dzięki kooperacji podmiotów wpisujących się w różne, nieograniczone wątki podróży: wyjazdy rodzinne, w poszukiwaniu zdrowia, odkrywania regionalnej kuchni czy z zamiarem zwiedzania zabytków. „Konstelacje" nie skupiają się wyłącznie w miastach, ale zwracają uwagę na mniejsze obszary o wysokich walorach przyrodniczych i kulturowych, co sprzyja rozwojowi turystyki na wsi.

Już samo pochodzenie nazwy projektu identyfikuje się z charakterem obszaru. Na podstawie wywiadu ustalono, że „idea „Konstelacji" jest inspirowana tożsamością regionu: miejsce urodzenia Mikołaja Kopernika (Toruń) i inne miejsca z nim związane (Chełmno, Grudziądz), fakt istnienia największego w Europie Środkowej radioteleskopu w Borach Tucholskich, działalność 14 Astrobaz – obiektów edukacyjnych, dzięki którym województwo kujawsko-pomorskie posługuje się nazwą „Astroregion". Inną kategorię wpisującą się w ideę „Konstelacji" stanowią cykliczne eventy, jak na przykład Astrofestiwal, zlot fanów Gwiezdnych Wojen Starforce, Bella Skyway Festival".

Z końcem 2014 roku K-POT stworzyła identyfikację wizualną „Kujawsko-pomorskie konstelacje dobrych miejsc", którą wykorzystano w spocie reklamowym, publikacjach promocyjnych oraz portalu turystycznym, zintegrowanym z portalami społecznościowymi. Na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego (członek K-POT) opracowano tożsamość marki regionu wraz z programem działań marketingowych zawierających podstawowe elementy systemu jej zarządzania. Jak wynika z przeprowadzonej rozmowy, celem odbytego cyklu szkoleń dla kadr turystyki w województwie było „włączenie członków K-POT w świadome i aktywne budowanie marki regionu. Zakres tematyczny szkoleń obejmował zagadnienia z budowania marki turystycznej regionu, komercjalizacji produktu turystycznego i skutecznej komunikacji".

K-POT konsekwentnie promuje opisany produkt na ważnych wydarzeniach branżowych, m.in. na spotkaniu liderów w ramach projektu „Wiedza, Produkt i Współpraca – kluczem do sukcesu w turystyce", podczas V Kujawsko-Pomorskiego Forum Turystyki Wiejskiej, którego hasłem przewodnim pod ideą „Konstelacji" był „Produkt sieciowy turystyki wiejskiej", regionalnych i krajowych targach turystycznych oraz wydarzeniach kulturalnych i sportowych. Promocja odbywa się także na rynku lokalnym; inauguracja sezonu turystycznego w 2016 roku pod hasłem „Kujawsko-pomorskie konstelacje dobrych miejsc" obejmowała 34 wydarzenia. Aby usprawnić proces kreowania SPT na terenach wiejskich, zorganizowano akcję wakacyjną pod nazwą „Wieś-Ci z konstelacji dobrych miejsc". Akcja eksponowała „oferty rolników prowadzących działalność agroturystyczną oraz innych gestorów

na obszarach wiejskich poprzez ukazanie produktów, w których się specjalizują, i którymi wyróżniają się na tle konkurencji". Dzięki temu rozpoznano najbardziej atrakcyjne dla turystów oferty. Jednocześnie właściciele gospodarstw agroturystycznych mogli doświadczyć, jakie korzyści niesie ze sobą współpraca z organizacjami i innymi podmiotami turystyki oraz promocja pod wspólnym szyldem. To zainicjowało tworzenie kolejnych płaszczyzn sieci oraz zmotywowało do rozwoju produktów. Przykładem jest warsztat „Kurs tkania produktów sieciowych" dla właścicieli gospodarstw agroturystycznych, obiektów i instytucji działających w turystyce. Miał on na celu podniesienie kompetencji usługodawców w zakresie tworzenia, promocji i sprzedaży SPT. Założono, że w efekcie powstanie co najmniej 5 produktów sieciowych, które zostaną zaprezentowane podczas Mini Targów Turystycznych Produktów Sieciowych.

Idea „Konstelacji dobrych miejsc" jest wciąż rozwijana. Biorąc pod uwagę „Plan działania Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej na rok 2017" można zaobserwować, że K-POT konsekwentnie realizuje swoje założenia. Planowane są kolejne przedsięwzięcia, np. „Kujawsko-pomorskie konstelacje lokalnych marek turystycznych", targi branżowe „Konstelacje dobrych miejsc", II edycja projektu „Wieś-Ci z konstelacji dobrych miejsc". Ma zamiar również przeprowadzić kampanie „Wieś-Ci znad Wisły", „Kujawsko-pomorskie ZakaMarki" i „Paszport Turystyczny".

## Podsumowanie

W świetle badań własnych można stwierdzić, że istnieją trzy gotowe do sprzedaży SPT: Szlak Wody, Przemysłu i Rzemiosła $TeH_2O$, Szlak Piastowski oraz „Niech Cię Zakole". Mają one wszystkie cechy produktu sieciowego, co zaprezentowano w tabeli 1. Trudniej określić mianem gotowego SPT – BWW, pozostając przy koncepcji. Brakuje w nim pakietu ofert dla turystów. Biorąc pod uwagę fakt powstania nowej marki województwa, skoncentrowanej na tworzeniu produktów sieciowych, należy stwierdzić, że w całym regionie zachodzą zmiany w tym zakresie. Podczas projektu TWS powstało 13 koncepcji, z których żadna nie została do końca zrealizowana. Jednak, choć nie zrealizowano przyjętych koncepcji, w regionie funkcjonują trzy nowe produkty sieciowe, a czwarty jest w fazie przygotowań, wobec czego należy przyjąć, że w analizowanym województwie stan kreowania SPT jest na etapie początkowym.

K-POT bardzo aktywnie uczestniczy w procesie tworzenia SPT. Na uwagę zasługuje zmiana strategii działania organizacji, która ma opierać się na budowaniu współpracy lokalnej i regionalnej. Znaczną aktywność w tworzeniu SPT wśród LOT wykazuje ByLOT, nieco mniejszą InLOT. Nie należy przy tym zapominać, iż pozostałe LOT zrzeszone w K-POT, uczestnicząc w forach i warsztatach, także dają wyraz aktywności w tym obszarze; co potwierdza przyjętą hipotezę.

Odnosząc się do głównego pytania badawczego – ROT nie tylko zapewnia wsparcie promocyjne poszczególnych produktów sieciowych, ale także tworzy ogólny wizerunek miejsca, co może przyczyniać się do wyboru województwa jako wartego odwiedzenia. Jak

słusznie zauważa Zmyślony (2016, s. 16), „wprowadzając i komunikując ideę <Konstelacji dobrych miejsc> K-POT stała się liderem turystycznej marki województwa". K-POT pełni rolę mentora podczas tworzenia produktu – jej zadaniem jest przekazywanie dobrych praktyk w zakresie SPT przez organizację forów, warsztatów czy szkoleń. Wsparcie merytoryczne stanowi istotny aspekt w procesie powstawania nowych lub rozwijania istniejących już ofert turystycznych. Ponadto, organizacja inicjuje współpracę podmiotów sektora prywatnego, a także między sektorem prywatnym i publicznym. Przykładem wzorcowych praktyk w tym obszarze jest nowa strategia rozwoju turystyki w województwie kujawsko-pomorskim opracowana przez K-POT − „Konstelacje dobrych miejsc". „Nie ma obecnie regionalnej organizacji turystycznej w Polsce, która tworzyłaby równie konsekwentnie pod względem marketingowym i organizacyjnym założenia wizerunku turystycznego województwa" (Zmyślony 2016, s. 17). Należy zatem sądzić, że w opisanym procesie potrzebny jest silny lider na poziomie województwa, jakim jest w tym przypadku K-POT.

Niemożliwe jest uogólnienie roli LOT w procesie tworzenia SPT, ponieważ każda z nich angażuje się w innym stopniu. ByLOT miała duży udział w tworzeniu BWW – była członkiem grupy partnerskiej zakładającej koncepcję podczas projektu TWS, miała docelowo zarządzać produktem, do czego jednak nie doszło. Znalazła się również w składzie grupy eksperckiej, pełniącej funkcję doradczą przy tworzeniu Szlaku Wody, Przemysłu i Rzemiosła $TeH_2O$. W odniesieniu do tego produktu, ByLOT brała udział w analizach, badaniach, budowaniu strategii oraz audytach zasobów i była zaangażowana w cały proces tworzenia SPT. Co więcej, jeden z członków ByLOT jest koordynatorem produktu „Niech Cię Zakole", zaś sama organizacja została partnerem projektu mającego opracować zintegrowaną ofertę turystyczną. Uczestniczyła w warsztatach oraz w podróży studyjnej. Dodatkowo jest organizatorem promocyjnego pikniku „Niech Cię Zakole – Poznaj szlak i smak Doliny Wisły". Z kolei InLOT pełni rolę koordynatora SPT. jakim jest Szlak Piastowski na terenie badanego województwa, współpracując z koordynatorem części wielkopolskiej. Przy każdym istniejącym SPT w badanym województwie kujawsko-pomorskim można dostrzec istotną rolę LOT i ROT. Trzeba jednak zaznaczyć, ze tylko dwie: ByLOT i InLOT aktywnie uczestniczą w ich tworzeniu, natomiast pozostałe zrzeszone w K-POT wykazują chęci kreowania nowych produktów poprzez uczestnictwo w forach i warsztatach.

Podsumowując, na sukces SPT składa się przede wszystkim silna kooperacja z ROT. Dostarcza ona niezbędną do budowy produktu wiedzę i wskazuje na źródło korzyści. Ponieważ LOT, które nie przystąpiły do K-POT, nie biorą czynnego udziału w budowaniu SPT, można wnioskować, że zrzeszenie w K-POT jest pod tym względem bardzo pożądane.

W rozwoju całego obszaru konieczne jest przystąpienie pozostałych LOT do K-POT i zrzeszanie w organizacjach jak największej liczby podmiotów, których celem jest wzrost znaczenia turystyki w regionie, co w efekcie podniesie jakość produktów turystycznych. Tworzenie nowych SPT od podstaw wymaga włączenia do tego procesu i zaangażowania LOT i ROT. Znaczącym problemem jest brak zaufania niektórych podmiotów do budowania relacji i produktu w sieci, czego rozwiązaniem są uświadamiające działania organizacji turystycznych – warsztaty, konferencje czy szkolenia. Ważne jest pogłębienie idei trójsz-

czeblowego systemu zarządzania turystyką, co stanowi źródło synergicznych korzyści i jest podstawą do utrzymania stałego transferu wiedzy.

Niewątpliwie konieczne jest poszerzenie badań o pozostałe województwa, co pozwoli na kompleksowość wniosków i przybliży stan SPT w Polsce.

## Bibliografia


Aleksandrov K. (2016), *Opportunities for creation of integrated tourism product (following the example of the municipality of Velingrad),* "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development", No. 16(3).

Asero V., Gozzo S., Tomaselli V. (2016), *Building tourism networks through tourist mobility*, "Journal of Travel Research", No. 55(6).

Braun P. (2005), *Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: uncovering destination value chains*, (w:) *Proceedings of the OECD-Korea international tourism conference "Global tourism growth: a challenge for SMEs".* Gwangju, Korea, 6-7 września.

Buhalis D. (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, "Tourism Management", No. 21.

Butowski L. (2010), *Turystyka jako czynnik rozwoju w świetle wybranych teorii rozwoju regionalnego*, „Turyzm", nr 20/1.

Fedyk W., Morawski M. (2014), *Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz?,* „Folia Turistica", nr 32.

Jedlińska M. (2009), *Cooperation in establishing tourism network products in a region,* "Research Paper of Wrocław University of Economics", No. 50.

Kachniewska M. (2015), *Model tworzenia sieciowego produktu turystycznego*, MROT, Warszawa.

*Koncepcja zarządzania dziedzictwem poprzez utworzenie szlaku kulturowego o tematyce przemysłowej* (2014). Część 1. *Diagnoza* oraz Część 3. *Zarządzanie szlakiem*, Miasto Bydgoszcz.

*Konstelacja dobrych miejsc – marka w budowie* (2016), MSU Publishing (materiały konferencyjne).

Kowalkowska A. (2016), *10 lat Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej*, K-POT, Bydgoszcz.

Kulusjärvi O. (2016), *Resort-oriented tourism development and local tourism networks – a case study from Northern Finland*, "Fennia", No. 194(1).

Maciąg J. (2014), *The implementation of the CSR in the creation of a tourist network product in a region,* "Research Paper of Wrocław University of Economics", No. 378.

Maciąg J. (2015), *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości*, „Studia Ekonomiczne", nr 215.

Panasiuk A. (2017), *From basic tourism product to a comprehensive offer of a tourism area,* "Barometr Regionalny", No. 15(1).

POT (2008), *Słownik*, https://www.pot.gov.pl [dostęp: 10.07.2017].

*Program rozwoju produktów turystycznych województwa pomorskiego na lata 2008-2013* (2008), Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk.

Provan K., Fish A., Sydow J. (2007), *Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks*, "Journal of Management", No. 33(3).

Wiktor T. (2016), *Przebudowa Szlaku Piastowskiego – kamienie milowe, plany działania*, (materiały konferencyjne), Gniezno, 30 września.

Zmyślony P. (2016), *Regionalny koordynator – Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna*, (w:) *10 lat Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Turystycznej*, K-POT, Bydgoszcz.

Żemła M. (2010), *Możliwości i ograniczenia pełnienia roli przywódcy w kooperacyjnym kreowaniu potencjału turystycznego obszaru przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 53.

(www1) https://aktualnosciturystyczne.pl [dostęp: 12.04.2017].

(www2) http://kujawsko-pomorskie.ksow.pl [dostęp: 12.04.2017].

(www3) http://visitinowroclaw.pl [dostęp: 13.04.2017].

(www4) http://www.lgd.borytucholskie.pl [dostęp: 12.04.2017].

(www5) https://www.slideshare.net [dostęp: 12.04.2017].

(www6) http://www.szlaktradycji.pl [dostęp: 12.04.2017].

## Creating a Tourist Network Product in Activities of Tourism Organisations in Kuyavian-Pomeranian Voivodeship

### Summary

The article attempts to define the role of regional and local tourism organisations (RTO and LTO) in the process of creating tourist network products (TNP) in the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship. For this purpose, the face-to-face interview method, supported by a detailed analysis of secondary sources and own observations, was used. As a result, three ready-to-sell products were identified. The representatives of K-PTO initiate interpersonal cooperation and act as mentors; their task is to pass on good TNP practices as well as promotional support. Each LTO is involved to different degrees. Most active organisations are based in Bydgoszcz and Inowrocław. The promotion of the results of cooperation between various entities with tourism organisations, especially where RTO is a leader, may employ LTO to participate in the TNP.

**Key words:** tourist product, cooperation in tourism, tourist organisation.

**JEL codes:** L83, Z32

## Создание сетевого туристского продукта в деятельности туристских организаций Куявско-поморского воеводства

### Резюме

Цель статьи – определить роль региональных (РТО) и локальных туристских организаций (ЛТО) в процессе создания сетевых туристских продуктов (СТП) в Куявско-поморском воеводстве. Для этого использовали непосредственное интервью, подкрепленное методом детального анализа вторичных источников и собственных наблюдений. В результате выявили три готовых для продажи продукта. Представители К-ПТО инициируют сотрудничество между субъектами и выполняют существенную функцию наставника; их

задание – передавать хорошую практику в области СТП, а также оказывать поддержку по продвижению. Каждая ЛТО вовлекается в работу в иной степени. Наиболее активны организации в Быдгоще и Иноврoцлаве. Продвижение эффектов сотрудничества разных субъектов с туристскими организациями, в которых лидером является в особенности РТО, может привлечь ЛТО к участию в СТП.

**Ключевые слова:** туристский продукт, сотрудничество в туризме, туристская организация.

**Коды JEL:** L83, Z32

Artykuł nadesłany do redakcji w lipcu 2017 roku

Afiliacje:
Anna Polgert
Uniwersytet Ekonomiczny
Explorers Studenckie Centrum Badań Turystycznych
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: anna.polgert@gmail.com

dr Adrian Lubowiecki-Vikuk
Akademia Wychowania Fizycznego
Wydział Turystyki i Rekreacji
ul. Królowej Jadwigi 27/39
61-871 Poznań
e-mail: lubowiecki@awf.poznan.pl