



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI  
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

mgr Paweł Staszak

**KONCEPCJA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA  
OBSZAREM TURYSTYCZNYM  
NA PRZYKŁADZIE  
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

**Promotor: dr hab. Augustyna Burlita, prof. US**

**Promotor pomocniczy: dr Izabela Nawrońska**

**Recenzenci:**

**dr hab. inż. Mariola Grzybowska-Brzezińska, prof. UWM**  
Uniwersytet Warmińsko- Mazurski w Olsztynie

**dr hab. Beata Ewa Kolny, prof. UE**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Szczecin 2024

## Spis treści

|  | <b>Strona</b> |
|--|---------------|
| 1. Uzasadnienie wyboru tematu.....   | 3             |
| 2. Problem, cele i hipotezy badawcze.....  | 4             |
| 3. Struktura pracy.....  | 5             |
| 4. Metodyka badań.....   | 7             |
| 5. Wybrane wyniki badań .....  | 9             |
| 6. Koncepcja zintegrowanego systemu zarządzania województwem<br>zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym..... | 14            |
| 7. Wnioski i rekomendacje .....  | 19            |

## 1. Uzasadnienie wyboru tematu

Z rozwojem turystyki na określonym obszarze związana jest konieczność zarządzania obszarem recepcji turystycznej. Jest to wyzwanie aktualne, poddawane stałym przeobrażeniom w zakresie wymogów i tendencji. Turystyka ma charakter zarówno globalny, jak i lokalny. Ruch turystyczny rozwija się na wszystkich kontynentach, ale celem przyjazdów są miejsca koncentracji ruchu, jak na przykład regiony czy miejscowości turystyczne. Zaspokajanie wielorakich potrzeb turystów na danym obszarze wymaga koordynacji działań wielu podmiotów – samorządów, przedsiębiorstw, organizacji zajmujących się turystyką czy miejscowej ludności. Samorządy określają cele, strategie i sposoby oddziaływania na pozostałe podmioty poprzez stosowanie określonych instrumentów. Przedsiębiorstwa i organizacje muszą współpracować, aby zaoferować kompleksowy produkt satysfakcjonujący turystę. Mieszkańcy tworzą atmosferę i mogą „sprzedawać” swoją kulturę i folklor. Obszary turystyczne bowiem konkurują o turystów i inwestorów w skali nie tylko krajowej, ale także kontynentalnej, a nawet światowej.

Rola turystyki w rozwoju danego obszaru jest zagadnieniem aktualnym. Zajmuje ona ważne miejsce w dokumentach strategicznych czy operacyjnych w tym zakresie. Stąd tak ważne są: marketing terytorialny, badania rynku, zarządzanie obszarem turystycznym, finanse publiczne, strategia rozwoju turystyki na danym obszarze oraz działania samorządów w tym obszarze, co w efekcie decydować będzie o potencjale turystycznym danego obszaru, jako swoistego produktu w rozumieniu marketingu i możliwości jego rozwoju.

Uwzględniając burzliwość dalszego i bliższego otoczenia sektora turystycznego, oraz jego rolę w rozwoju określonego obszaru i całej gospodarki, zwrócić należy uwagę na lukę badawczą – przede wszystkim w zakresie aktualności, racjonalnej oceny stanu bieżącego oraz możliwości rozwoju potencjału turystycznego w ujęciu obszarowym np. województwa.

Wspomniana luka badawcza oraz rola turystyki w rozwoju danego obszaru i kształtowania jego wizerunku wynikająca z pełnionych przez turystykę funkcji, stanowiły główne przesłanki zajęcia się przez Autora problematyką zarządzania obszarem turystycznym, którego efektem powinno być jak najlepsze wykorzystanie i rozwój potencjału turystycznego obszaru, co przedstawione będzie na przykładzie województwa zachodniopomorskiego.

## 2. Problem, cele i hipotezy badawcze

Głównym celem rozprawy było opracowanie koncepcji zintegrowanego zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarowym produktem turystycznym. Województwo zachodniopomorskie jest zróżnicowane jeśli chodzi o rozwój turystyki, ponieważ koncentruje się ona głównie w pasie przymorskim, co oznacza także, że turystyka ta charakteryzuje się dużą sezonowością. Rozwój produktów turystycznych powinien uwzględniać możliwości rozwoju turystyki poza pasem przymorskim, np. turystyki o charakterze historycznym. Specyfika województwa zachodniopomorskiego, jako obszaru o zróżnicowanych walorach turystycznych i nierównomiernym rozwoju przestrzennym turystyki, w tym niepełnym wykorzystaniu walorów turystycznych zlokalizowanych poza pasem przymorskim, wymagają opracowania koncepcji zintegrowanego zarządzania województwem, jako produktem turystycznym.

Z celu głównego rozprawy wynikały cele poznawcze i praktyczne.

W pierwszej grupie wymienić należy:

1. Krytyczną analizę dotychczasowego dorobku teoretycznego (literatury zagranicznej i krajowej) w celu konceptualizacji pojęć związanych z tematyką pracy.
2. Identyfikację szans i barier w zakresie zarządzania woj. zachodniopomorskim jako produktem turystycznym.
3. Identyfikację kluczowych czynników decydujących o atrakcyjności turystycznej województwa zachodniopomorskiego.
4. Identyfikację kluczowych czynników decydujących o rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim.
5. Identyfikację narzędzi i programów wspierających rozwój województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego oraz identyfikację źródeł finansowania tego rozwoju.

Z kolei cele praktyczne jakie sformułował Autor rozprawy to:

1. Charakterystyka słabych i mocnych stron województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego.
2. Opracowanie koncepcji mierników oceny zarządzania województwem zachodniopomorskim jako produktem turystycznym.
3. Przedstawienie rekomendacji dotyczących kierunków i możliwości zarządzania

rozwojem województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego oraz źródeł finansowania rozwoju potencjału turystycznego.

W związku z przedstawionymi rozważaniami i celem pracy Autor postawił następującą główną hipotezę badawczą:

*Główną barierą rozwoju województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego jest brak zintegrowanego zarządzania tym produktem wynikającego ze współpracy wszystkich organizacji zarządzających obszarem recepcji turystycznej w zakresie: formułowania wspólnych celów i strategii rozwoju turystyki w województwie, działań marketingowych wspierających rozwój turystyki oraz pozyskiwania i racjonalnego wykorzystania źródeł finansowania rozwoju województwa jako produktu turystycznego.*

Przyjęto również następujące hipotezy cząstkowe:

- 1. Rozwój województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego powinien uwzględniać poprawę dostępności komunikacyjnej do strefy przy morskiej oraz koncepcję finansowania rozwoju unikatowych walorów turystycznych.*
- 2. W przypadku województwa zachodniopomorskiego można mówić o niedostatecznym wykorzystaniu zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju turystyki, w tym korzystania z programów unijnych w zakresie rozwoju turystyki.*

### **3. Struktura pracy**

Zasadniczemu celowi i zakresowi badań podporządkowano określoną strukturę pracy, na który składa się pięć rozdziałów o różnorodnym charakterze: teoretycznym, metodologicznym oraz empirycznym.

W rozdziale pierwszym, który ma charakter teoretyczny, Autor na podstawie krytycznych studiów literaturowych scharakteryzował istotę i funkcje turystyki. Następnie przedstawił istotę produktu turystycznego, szczególnie odnosząc się do obszaru jako specyficznego produktu turystycznego oraz omówił najważniejsze determinanty atrakcyjności turystycznej obszaru, tj. walory turystyczne i walory recepcji turystycznej.

W rozdziale drugim przedstawione zostały rozważania teoretyczne odnoszące się do problematyki zarządzania obszarem jako produktem turystycznym. Autor scharakteryzował tu organizacje zarządzające obszarem recepcji turystycznej, jak i wspierające rozwój takiego obszaru. Podkreślił również rolę działań marketingowych

w rozwoju obszaru turystycznego i omówił najważniejsze zagadnienia odnoszące się do strategii rozwoju obszaru turystycznego jako swoistego produktu. Następnie omówił źródła finansowania rozwoju turystyki w odniesieniu do obszaru województwa.

Na tym tle w rozdziale trzecim przedstawione zostały podstawy źródłowe i metodologiczne badań w zakresie zarządzania obszarem turystycznym. Autor na podstawie studiów literaturowych scharakteryzował tu cel i przedmiot badań w wymienionym obszarze, najważniejsze źródła informacji w tym zakresie oraz metody, techniki i narzędzia badawcze. Następnie przedstawił koncepcję mierników oceny zarządzania obszarem jako produktem turystycznym odnoszących się m. in. do aspektów związanych z intensywnością ruchu turystycznego, oceny atrakcyjności turystycznej określonego miejsca przez przebywającym w nim turystów oraz finansowych aspektów turystyki. W ostatnim podrozdziale zaprezentowana została koncepcja własnych badań Autora (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) związanych z realizacją celu pracy, uzyskaniem odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikacją przyjętych hipotez. Określono tu zakres czasowy i przestrzenny badań oraz wykorzystane źródła informacji, jak i techniki i metody gromadzenia informacji: autorskie kwestionariusze ankiet bezpośrednich skierowanych do dwóch grup tj. turystów przebywających na terenie województwa zachodniopomorskiego oraz osób zarządzających lub uczestniczących w tym procesie w odniesieniu do obszarowego produktu turystycznego, jak i kwestionariusza wywiadu bezpośredniego zrealizowanego wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego zatrudnionych w komórkach organizacyjnych odpowiadających za turystykę.

Kolejne dwa rozdziały mają charakter empiryczny i tak - w czwartym najpierw na podstawie analizy publikacji statystycznych, strategii rozwoju turystyki województwa zachodniopomorskiego, jak i jego poszczególnych powiatów i gmin, przedstawiono zagadnienia dotyczące różnych aspektów zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym. Najpierw scharakteryzowano najważniejsze walory turystyczne opisywanego obszaru, a następnie zaprezentowano wyniki analizy ruchu turystycznego w województwie. Na tym tle Autor omówił strategię rozwoju turystyki w województwie, zakres współpracy różnych organizacji w obszarze zarządzania rozwojem turystyki w województwie oraz działania marketingowe, jak i inne narzędzia i programy, które miały na celu wspieranie rozwoju turystyki. Następnie omówił wydatki na turystykę i źródła jej finansowania. W dalszej

części rozdziału przedstawione zostały wyniki zrealizowanych badań ankietowych oraz wywiadów, które pozwoliły na ocenę atrakcyjności turystycznej województwa, a następnie wskazanie szans i barier rozwoju turystyki. Przedstawione wyniki stanowiły także podstawę oceny zarządzania województwem jako obszarem recepcji turystycznej na podstawie wyznaczonych mierników odnoszących się do ilościowych i jakościowych aspektów, jak również pozwoliły na weryfikację przyjętych hipotez badawczych.

W ostatnim rozdziale Autor przedstawił wyniki przeprowadzonej analizy SWOT województwa z punktu widzenia turystyki, a następnie - zgodnie ze wskazanym celem pracy zaprezentował koncepcję zintegrowanego zarządzania województwem zachodniopomorskim jako produktem turystycznym. Szczególną uwagę zwrócono w niej na zakres i zasady współpracy różnych organizacji i władz terytorialnych, kierunki i strategię rozwoju turystyki na obszarze województwa, narzędzia i programy wspierające rozwój turystyki oraz możliwości jej finansowania.

#### **4. Metodyka badań**

Cel główny i cele cząstkowe rozprawy oraz weryfikacja postawionych hipotez badawczych wymagały realizacji przez Autora poza krytycznymi studiami literaturowymi także dodatkowych badań wtórnych i przeprowadzenia badań pierwotnych, które zostały zrealizowane zgodnie z przedstawionym w tabeli 1 procesem badawczym.

Autor sformułował przy tym następujące pytania badawcze:

1. Czy obszar województwa zachodniopomorskiego można uznać za atrakcyjny produkt turystyczny?
2. Jakie czynniki są najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju potencjału turystycznego województwa zachodniopomorskiego?
3. Jakie są główne bariery zarządzania województwem zachodniopomorskim jako produktem turystycznym?
4. Jakie są optymalne kierunki rozwoju województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego?
5. Jaki powinien być sposób i zakres współpracy poszczególnych jst, przedsiębiorstw i organizacji turystycznych w odniesieniu do zarządzania województwem jako produktem turystycznym?

6. Jakie są możliwe źródła finansowania rozwoju województwa zachodniopomorskiego jako produktu turystycznego?

Zakres czasowy badań obejmował lata 2015-2021, zaś zakres przestrzenny koncentrował się na obszarze województwa zachodniopomorskiego.

Tabela 1. Etapy procesu badawczego

| <b>Etap</b>  | <b>Umiejscowienie w rozprawie doktorskiej</b> |
|--|---|
| I.<br>Konceptualizacja, operacjonizacja i eksplikacja problemu badawczego.<br>Krytyczne studia literaturowe.   | Rozdziały I,II                                |
| II.<br>Metodyka badań oceny zarządzania obszarem turystycznym – krytyczne studia literaturowe.<br>Opracowanie metodyki badań własnych.   | Rozdział III                                  |
| III.<br>Ocena atrakcyjności turystycznej województwa zachodniopomorskiego oraz ocena zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym na podstawie:<br>a) Badań wtórnych (analiza literatury przedmiotu z zakresu zarządzania obszarem turystycznym i marketingu terytorialnego, analiza danych statystycznych, analiza wydatków na turystykę, analiza strategii rozwoju województwa, itp.).<br>b) Badań pierwotnych (badania z wykorzystaniem kwestionariusza autorskiej ankiety wśród turystów (n=500), badania z wykorzystaniem kwestionariusza autorskiej ankiety wśród władz samorządowych województwa (n=200), badania z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego zarządzających województwem zachodniopomorskim jako obszarowym produktem turystycznym (n=7). | Rozdział IV                                   |
| IV.<br>Opracowanie koncepcji zintegrowanego systemu zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym   | Rozdział V                                    |

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wybrane wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wtórnych dotyczących walorów turystycznych województwa zachodniopomorskiego, ruchu turystycznego, źródeł finansowania turystyki oraz strategii rozwoju turystyki i współpracy organizacji w tym obszarze wynika, że:

1. Województwo zachodniopomorskie jest obszarem atrakcyjnym turystycznie, przy czym największe znaczenie można przypisać tu walorom wypoczynkowym oraz specjalistycznym.
2. Przestrzeń turystyczną województwa zachodniopomorskiego cechuje niski stopień dostępności komunikacyjnej za pomocą transportu publicznego do wielu obszarów. Szczególnie sytuacja ta odnosi się do pasa pojeziernego województwa.
3. Z danych statystycznych wynika, że koncentracja ruchu turystycznego w województwie zachodniopomorskim dotyczy głównie pasa nadmorskiego i wynika ona przede wszystkim z motywów wypoczynkowych, zdrowotnych i uprawiania kwalifikowanych form turystyki.
4. Ruch turystyczny w województwie zachodniopomorskim cechuje duża sezonowość, która wynika z klimatu i walorów związanych z morzem służących wypoczynkowi. Przeciwdziałanie sezonowości ruchu turystycznego stanowi ważne wyzwanie dla zarządzających województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym.
5. W dokumentach strategicznych wskazuje się na konieczność rozwoju przede wszystkim następujących form turystyki: wypoczynkowej, rekreacyjnej, zdrowotnej, aktywnej i kwalifikowanej. Mniejsze znaczenie przypisywane jest turystyce poznawczej, np. historycznej.
6. Zasadniczo cele programów mających wspierać rozwój turystyki są powiązane ze strategicznymi kierunkami rozwoju obszarowego produktu turystycznego, czego przykładem może być m. in. „Koncepcja sieci tras rowerowych Pomorza Zachodniego”.
7. Wydatki w ramach działu klasyfikacji budżetowej 630 „Turystyka” w województwie zachodniopomorskim są niskie - w zdecydowanej większości JST w latach 2015-2021 nie przekraczały 1% ogółu wydatków.
8. Największe znaczenie w kontekście finansowania turystyki w województwie zachodniopomorskim odgrywają środki publiczne np. samorządowe, unijne oraz prywatne (te ostatnie dotyczą głównie infrastruktury turystycznej związanej z bazą

noclegową). Brakuje natomiast współpracy na poziomie partnerstwa publiczno-prywatnego.

9. Działania marketingowe w województwie zachodniopomorskim mające wspierać rozwój obszaru turystycznego obejmują różne instrumenty, m. in. promocję w Internecie, reklamę wielkoformatową. Jednak działania te nie mają charakteru usystematyzowanego i zintegrowanego. Brakuje wspólnych, oddolnych inicjatyw. Weryfikuje to pozytywnie postawioną hipotezę badawczą.

**Z badań pierwotnych zrealizowanych wśród turystów** można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Większość badanych turystów przebywała na obszarze województwa zachodniopomorskiego wielokrotnie, najczęściej w tych samych miejscowościach recepcji.
2. Główne motywy pobytu turystów związane są z turystyką wypoczynkową, zdrowotną, rodzinną, rekreacją oraz realizacją aktywnych form spędzania czasu, np. turystyką rowerową. Największe znaczenie dla przejawiania różnych form turystycznych ma bliskość morza. Przeważają pobyty organizowane indywidualnie.
3. Turyści wybierają zróżnicowane standardem i ceną obiekty noclegowe, najczęściej jednak są to pensjonaty.
4. Turyści wysoko oceniają walory wypoczynkowe, antropogeniczne oraz specjalistyczne województwa zachodniopomorskiego jako obszaru turystycznego.
5. Marka województwa zachodniopomorskiego jako obszaru turystycznego jest znana wśród turystów, przy czym główne media promocyjne, z którymi najczęściej stykali się badani turyści w województwie zachodniopomorskim to Internet, banery wielkoformatowe oraz prasa.
6. Turyści raczej nisko ocenili zastosowane formy promocji województwa jako obszaru turystycznego, jak i treść przekazów promocyjnych. Zdaniem Autora może to wynikać z braku spójnej dla całego województwa strategii rozwoju turystyki, do czego odniesiono się w hipotezie głównej rozprawy.
7. Wśród pożądanых rozwiązań, które należałoby wdrożyć w miejscowości recepcji turystycznej badani turyści wskazywali przede wszystkim poprawę estetyzacji oraz dopasowanie cen do jakości oferowanych usług. Respondenci zwrócili też uwagę na konieczność poprawy dostępności komunikacyjnej, przeciwdziałanie sezonowości ruchu turystycznego, na co wskazywano także w hipotezach badawczych.

Z badań opinii przedstawicieli władz samorządowych województwa oraz przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego zarządzających województwem zachodniopomorskim jako obszarowym produktem turystycznym wynika, że:

1. Funkcję turystyczną jako przeważającą nad innymi badani wskazali w pasie nadmorskim, np. w Świnoujściu, Kołobrzegu czy powiecie gryfickim.
2. Czynniki identyfikacji funkcji turystycznej to przede wszystkim walory wypoczynkowe i specjalistyczne. Już same rozbieżności w tym kontekście przemawiają za koniecznością wdrożenia skonsolidowanego systemu zarządzania obszarem turystycznym w województwie zachodniopomorskim, na co wskazywano w hipotezie głównej.
3. Skala angażowania się samorządu w rozwój turystyki została przez respondentów oceniona różnie. Badani wskazywali, że koniecznym warunkiem zarządzania rozwojem turystycznym przez władze samorządowe jest posiadanie odpowiednich środków finansowych, ponieważ bogatszym powiatom łatwiej jest oddziaływać na procesy rozwojowe w obszarze turystyki, w tym na przejawianie oddolnych inicjatyw. Pozytywnie weryfikuje to jedną z postawionych hipotez częściowych.
4. Funkcje pełnione przez samorząd w odniesieniu do zarządzania turystyką na obszarze województwa zachodniopomorskiego są zróżnicowane. Największe znaczenie w opinii badanych ma funkcja inwestycyjna i inicjująca, mniejsze funkcje koordynacyjna i kontrolna.
5. Oczekiwane efekty gospodarcze, wizerunkowe, przestrzenne i społeczne związane z zarządzaniem turystyką są zróżnicowane, co również przemawia za konsolidacją zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym. Wskazywano przede wszystkim na konieczność (tabele 2 i 3):

- analizowania zagrożenia transferu wypracowanych dochodów poza JST (zasadniczo we wszystkich powiatach);
- traktowania turystyki jako źródła lokalnych dochodów i rozwoju (szczególnie w powiatach nadmorskich);
- dostrzegania korzyści ekonomicznych (efekt ten dostrzeżono we wszystkich powiatach);
- postrzegania turystyki jako stymulatora procesów inwestycyjnych (choć znaczenie tego efektu jest mniejsze, to jest on brany pod uwagę we wszystkich powiatach);

- intensyfikację promocji turystyki (najczęściej w powiatach pojeziernych);
- nadania większego znaczenia sprawom ekologicznym i zrównoważonego rozwoju.

**Tabela 2. Oczekiwania gospodarcze i wizerunkowe odnoszące się do zarządzania turystyką w powiatach w % odpowiedzi respondentów**

| Odpowiedzi  | % wskazań<br>(n=200) |
|---|----------------------|
| Dostrzeżenie zagrożeń odpływu zysków z turystyki wypracowanych w jst poza miejscową gospodarkę        | 28%                  |
| Dążenie do przekształcenia gospodarki   | 28%                  |
| Postrzeżenie korzyści ekonomicznych rozwoju turystyki   | 18%                  |
| Postrzeżenie turystyki w kategorii szansy na podniesienie atrakcyjności JST dla inwestorów z zewnątrz | 13%                  |
| Zorientowanie na promocję JST poprzez turystykę   | 13%                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

**Tabela 3: Oczekiwania przestrzenne i społeczne związane z zarządzaniem turystyką w powiatach w % odpowiedzi respondentów**

| Odpowiedzi  | % wskazań<br>(n=200) |
|---|----------------------|
| Dążenie do ograniczania negatywnych społecznych i przestrzennych efektów rozwoju turystyki  | 48%                  |
| Chęć podniesienia jakości życia mieszkańców poprzez udogodnienia rekreacyjne i wypoczynkowe | 29%                  |
| Uwzględnianie zasad zrównoważonego rozwoju obszaru przez turystykę                          | 13%                  |
| Ochrona walorów przyrodniczych i kulturowych, dziedzictwa                                   | 10%                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

6. Wśród działań podejmowanych przez samorządy w województwie zachodniopomorskim mających największe szanse powodzenia w kontekście rozwoju turystyki respondenci wskazali: podejście strategiczne, aktywne składanie wniosków o finansowanie (dofinansowanie) przedsięwzięć, inwestycje, modernizację zagospodarowania turystycznego, budowanie korzystnego wizerunku obszaru turystycznego oraz poprawę jakości świadczonych usług turystycznych.

7. Wśród szans rozwoju turystyki badani wskazali: pogłębianie dotychczasowej oferty turystycznej w oparciu o zrównoważony rozwój, ekoturystykę, możliwości finansowania i dofinansowywania przedsięwzięć turystycznych i paraturystycznych. Sprzyjać temu będzie zacieśnianie bilateralnej współpracy, zamożność społeczeństwa, wymiana dobrych praktyk i doświadczeń. Za istotne uwarunkowanie rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim badani wskazali współpracę JST z organizacjami turystycznymi, w tym ZROT.
8. Badani zgodnie stwierdzili, że ograniczenia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim będą wynikać przede wszystkim z rozwoju sytuacji makroekonomicznej, inflacji, czy trudnej sytuacji finansowej samorządów.
9. W zakresie wykorzystywanych instrumentów kształtowania rozwoju turystyki na analizowanym obszarze należałoby wdrożyć różne rozwiązania. Jako najważniejsze respondenci wskazali instrumenty prawne, ekonomiczno-finansowe i doradczo-szkoleniowe. Przedstawione wyniki tym samym pozytywnie weryfikują część głównej hipotezy rozprawy, że konieczne jest stworzenie skonsolidowanego systemu zarządzania obszarem turystycznym, w tym m. in. sformułowanie wspólnych celów i strategii rozwoju turystyki w województwie.
10. W zarządzaniu obszarem turystycznym należy uwzględnić działania marketingowe wspierające rozwój turystyki, jak również pozyskiwać i racjonalnie wykorzystywać możliwe źródła finansowania, w tym fundusze unijne, współfinansowanie rozwoju produktów turystycznych równocześnie przez kilka organizacji - na co wskazano w hipotezach badawczych.
11. Badani wskazali na konieczność zacieśniania współpracy JST z przedsiębiorcami rynku turystycznego, sąsiednimi powiatami, stowarzyszeniami, euroregionami i organizacjami.
12. Istotną przesłanką przemawiającą za koniecznością stworzenia zintegrowanego systemu zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym jest brak partnerstwa publiczno-prywatnego.
13. Badani wskazali następujące problemy w zarządzaniu województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym: brak wspólnych działań, nawarstwianie się pomysłów, inicjatyw - także jeśli chodzi o pozyskiwanie finansowania, biurokratyzację, długi czas oczekiwania na decyzje administracyjne. Tym samym zarządzanie województwem jako obszarem na poszczególnych szczeblach jednostek samorządu terytorialnego nie ma charakteru

skonsolidowanego. Stanowi to główny argument przemawiający za wdrożeniem skonsolidowanego systemu zarządzania województwem jako obszarem turystycznym, co ponownie pozytywnie weryfikuje główną hipotezę badawczą postawioną w rozprawie.

## **6. Koncepcja zintegrowanego systemu zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym**

Przeprowadzone badania wtórne i pierwotne stanowiły podstawę opracowania przez Autora koncepcji zintegrowanego systemu zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym.

Koncepcję zintegrowanego zarządzania województwem zachodniopomorskim jako produktem turystycznym należy traktować jako koncepcję wyznaczającą kierunek prorozwojowy województwa jako produktu turystycznego, z wykorzystaniem potencjału lokalnego, transgranicznego i subregionalnego. Główne założenia skonsolidowanego zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarowym produktem turystycznym można przedstawić w następujących punktach:

1. Planowanie rozwoju turystyki na szczeblu wojewódzkim (regionalnym) i lokalnym oraz wspólnych działań promocyjnych w tym zakresie.
2. Wykorzystanie formalnych i faktycznych powiązań pomiędzy władzą rządową i samorządową.
3. Modelowanie współpracy pomiędzy władzami wojewódzkimi, powiatowymi i gminnymi.
4. Aktywizowanie i docenianie przedsiębiorczości i oddolnych inicjatyw.
5. Dążenie do konsensusu pomiędzy wymaganiami gospodarczymi, społecznymi oraz środowiskowymi z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju i przy efektywnej współpracy władzy samorządowej z instytucjami, organizacjami pożytku publicznego odpowiedzialnymi za ochronę i zarządzanie walorami przyrodniczymi województwa.
6. Poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania turystyki, np. ze środków Unii Europejskiej.

Założenia te odnoszą się także do rozwoju turystyki zrównoważonej, a zarazem powinny też uwzględniać możliwość niwelowania sezonowości turystyki

w województwie - chociażby przyczyniając się do wzrostu migracji turystycznych w pasie pojeziernym.

Uczestnikami systemu zintegrowanego zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym powinny być władze terenowe szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego oraz organizacje związane z turystyką i przedsiębiorcy oferujący usługi turystyczne jak również sami turyści.

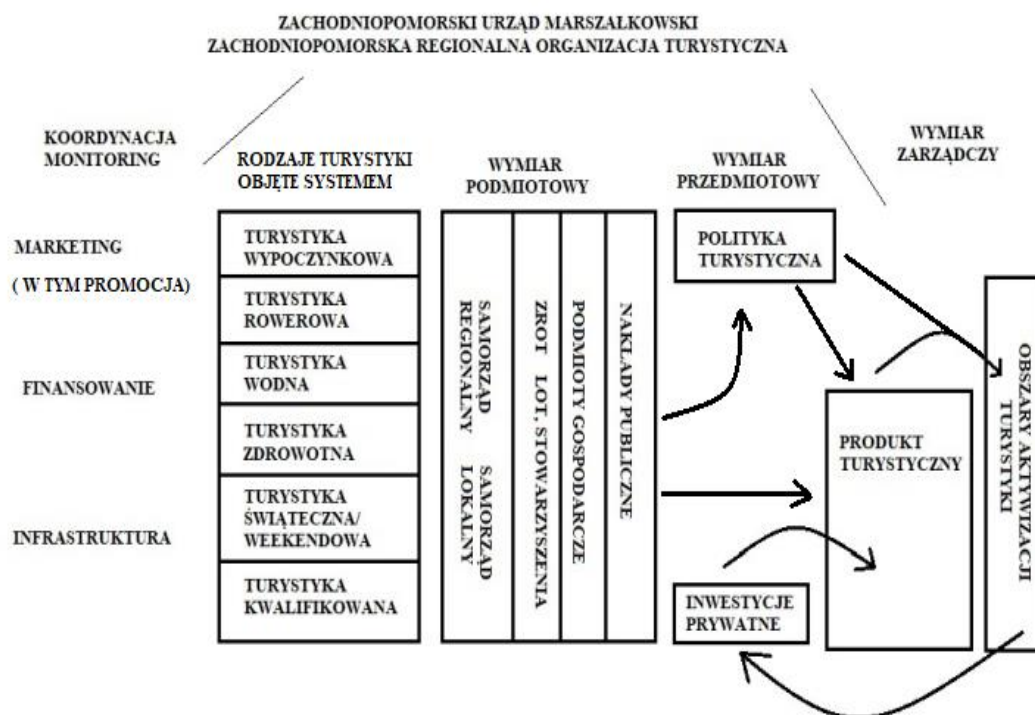
Do celów jakościowych zintegrowanego systemu zarządzania obszarem turystycznym województwa zachodniopomorskiego Autor zalicza:

- stworzenie pozytywnego klimatu proinwestycyjnego;
- rozwój powiązań instytucjonalnych;
- budowanie pozytywnego wizerunku województwa jako obszaru turystycznego;
- poprawę konkurencyjności województwa jako obszaru turystycznego poprzez inwestycje w zakresie rozbudowy infrastruktury transportowej, tworzenie produktów turystycznych w oparciu o potencjał obszaru.

W ramach omawianego systemu konieczne staje się wyszczególnienie kategorii strategicznych sub-produktów turystycznych, które wymagają właściwego zarządzania nimi w wymiarze marketingowym (np. promocyjnym) oraz finansowania. W tym ostatnim aspekcie nie należy przyjmować hierarchizacji, bowiem wszystkie sub-produkty wymagają zróżnicowanych nakładów finansowych. Zdaniem Autora najistotniejsze kategorie sub-produktów turystycznych w badanym województwie to:

- turystyka wypoczynkowo-rekreacyjna, z wyraźnym podziałem na nadmorską oraz związaną z pojezierzem;
- turystyka zdrowotna (uzdrowiskowa);
- turystyka kwalifikowana (specjalistyczna), np. kajakarstwo, żeglarstwo, jazda konna, paralotniarstwo;
- turystyka kulturowa, np. dotycząca archeologii edukacyjnej, krajoznawcza, historyczna, tematyczna (np. szlak cysterski).

Zakres oraz zasady współpracy organizacji, które powinny być włączone do skonsolidowanego systemu zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Model zarządzania obszarem produktem turystycznym w kontekście powiązań instytucjonalno-formalnych

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar zarządczy i koordynacyjny zdaniem Autora należy przypisać:

- Zachodniopomorskiemu Urzędowi Marszałkowskiemu;
- Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

Uczestnikami systemu powinny być także:

- samorząd regionalny;
- samorzady lokalne
- lokalne organizacje turystyczne;
- podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku turystycznym.

Obszary współpracy pomiędzy interesariuszami w ramach systemu zarządzania obszarem turystycznym powinny dotyczyć przede wszystkim:

- polityki turystycznej i związanego z nią formułowania celów ekonomicznych i pozaekonomicznych oraz strategii rozwoju obszarów turystycznych;
- kreowania nowych produktów turystycznych, wykorzystujących potencjał województwa,
- inwestycji we współpracy z inwestorami prywatnymi,

- działań marketingowych, w tym związanych z promocją województwa jako produktu turystycznego oraz kreowaniem jego wizerunku.

Szczegółowy zakres kompetencji i zadań poszczególnych organizacji konkretyzują przepisy prawne, ale również statuty i regulaminy tych organizacji. W przypadku większości z nich zadania i cele funkcjonowania prowadzonej działalności są zbieżne. Tym samym tworzona jest formalna płaszczyzna potencjalnej współpracy pomiędzy organizacjami, np. w kontekście zarządzania marketingowego pomiędzy szczeblem wojewódzkim, powiatowym, gminnym we współpracy z Zachodniopomorską Regionalną Organizacją Turystyczną. W promocję obszaru sukcesywnie powinny być włączane także lokalne organizacje turystyczne, jeśli działania te realizowane są na terenie jej funkcjonowania. Przykładem oddolnych inicjatyw może być tworzenie klastrów turystycznych.

Skuteczne zarządzanie w ramach skonsolidowanego systemu wymaga diagnozy obszarów wymagających w razie konieczności częstszych monitorów i interwencji. Monitorowaniem zjawisk turystycznych powinna zajmować się Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, które powinna przekazywać informacje do Wydziału Współpracy Terytorialnej i Turystyki, Wydziału Zarządzania Strategicznego, Wydziału Finansów i Budżetu Zachodniopomorskiego Urzędu Marszałkowskiego. Zadaniem tego ostatniego będzie monitorowanie, koordynowanie aspektów finansowych i marketingowych dotyczących skonsolidowanego systemu zarządzania obszarem turystycznym.

Szczególne znaczenia w zakresie zarządzania obszarowym produktem turystycznym powinno nabrać zarządzanie ryzykiem. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że wprowadzenie tego aspektu do praktyki zarządzania ruchem i potencjałem turystycznym w województwie powinno być realizowane od wielu lat. Ryzyko jest warunkowane czynnikami naturalnymi, chociażby sezonowością ruchu turystycznego, czy okolicznościami trudnymi do przewidzenia np. konsekwencjami pandemii covid-19.

Kolejnym kluczowym kierunkiem zarządzania strategicznego w województwie zachodniopomorskim – szczególnie po okresie stagnacji wywołanej skutkami pandemii, powinno stać się podejmowanie skutecznej, w tym szybkiej interwencji organizacji zarządzających turystyką, np. administracji terenowej na wyzwania, okoliczności tego wymagające. Należy mieć na uwadze, że wiele kompetencji odnośnie zarządzania turystyką powieliła się np. w odniesieniu do poszczególnych szczebli władzy terenowej.

Prowadzi to często do nieporozumień, unikania odpowiedzialności. Tym samym wskazane jest podejmowanie w razie potrzeby np. działań innowacyjnych, inwestycyjnych, zaradczych jednocześnie przez wszystkie organizacje mające przypisany zakres kompetencji w danym obszarze.

Zarządzanie obszarowym produktem turystycznym wiąże się również z koniecznością sprecyzowania ram finansowych w kontekście:

1. Potencjalnych źródeł finansowania.
2. Nadania finansowaniu większego znaczenia w polityce strategicznej.
3. Wykorzystywanych narzędzi finansowo- wdrożeniowych.
4. Większej aktywizacji w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, np. z Unii Europejskiej.

Tylko w odniesieniu do RPO finansowanie do 2027 roku może dotyczyć:

- budowy, rozbudowy, modernizacji zagospodarowania turystycznego związanego z turystyką wodną np. bulwarów, tężni, portów, przystani, pomostów;
- budowy rozbudowy, modernizacji zagospodarowania turystycznego skorelowanego z turystyką zdrowotną i uzdrowiskową np. przebudowa parków zdrojowych, budowa tężni, komór inhalacyjnych, basenów, pijalni wód mineralnych;
- budowy, modernizacji i rozbudowy dostępnej infrastruktury turystycznej takiej jak szlaki wraz z oznakowaniem, punkty widokowe, zakładanie terenów rekreacyjnych, parkowych, budowa ścieżek rowerowych;
- budowy, modernizacji i rozbudowy infrastruktury turystycznej pod cele noclegowe;
- budowy, modernizacji i rozbudowy zagospodarowania pod cele turystyki konferencyjnej, targowej czy kongresowej;
- budowy, modernizacji i rozbudowy infrastruktury turystycznej pod cele gastronomiczne,
- inwestycje w transport ekologiczny np. zakup nowoczesnego taboru.

Beneficjentami funduszy unijnych mogą być przede wszystkim jednostki samorządowe województwa zachodniopomorskiego (bez względu na szczebel zarządzania), jak również instytucje państwowe zajmujące się ochroną przyrody, np. Parki Krajobrazowe, Narodowe czy Lasy Państwowe.

Kolejne możliwości w tym obszarze wiążą się z transgranicznym programem INTERREG, który pozwala wnioskować o dofinansowanie inicjatyw w zakresie przeprowadzania warsztatów, czy szkoleń dla kadr sektora turystycznego. Część działań

w zakresie zarządzania województwem jako produktem turystycznym może być finansowana ze środków własnych samorządów.

Rozwój turystyki może też wynikać z bilateralnej współpracy transgranicznej. Województwo zachodniopomorskie ma w dalszym ciągu możliwość realizowania, w tym finansowania wspólnych przedsięwzięć turystycznych z partnerami z Niemiec, chociażby z Brandenburgii czy Meklemburgii Pomorza Przedniego.

## **6. Wnioski i rekomendacje**

Uwzględniając społeczno-ekonomiczne aspekty turystyki, można jej przypisać istotne znaczenie w rozwoju i konkurencyjności wielu obszarów, w tym także województwa zachodniopomorskiego. Obszar województwa zachodniopomorskiego zalicza się do jednego z bardziej atrakcyjnych obszarów w Polsce pod względem potencjału turystycznego. Analiza danych statystycznych i opinii turystów pozwala na stwierdzenie, że głównymi atutami województwa zachodniopomorskiego jako obszaru turystycznego są walory wypoczynkowe, przede wszystkim te związane z wodą. Są to walory naturalne wynikające z położenia geograficznego analizowanego województwa, a odnoszące się do występowania morskiej linii brzegowej, jak również dużej liczby terenów pojeziernych. Istotne znaczenie mają też walory antropogeniczne, a więc związane z działalnością człowieka, np. historyczne, kulturowe. Zarówno w opinii turystów, jak i zarządzających obszarem turystycznym województwa, systematycznie wzrasta znaczenie walorów specjalistycznych, a więc takich które wiążą się z różnego rodzaju formami turystyki kwalifikowanej, w tym zwłaszcza turystyki wodnej i rowerowej.

Za koniecznością wdrożenia systemu skonsolidowanego zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym przemawiają następujące okoliczności:

1. Proces zarządzania obszarem turystycznym obejmuje wiele aspektów związanych z geografią społeczno-ekonomiczną, inwestycjami, bazą noclegową i towarzyszącą, marketingiem, administracją publiczną czy finansowaniem, które mają wpływ na kształtowanie się ruchu turystycznego. Z analizy wielkości ruchu turystycznego w województwie zachodniopomorskim wynika, że okres pandemii Covid-19 wpłynął negatywnie na dostrzegany w latach 2015-2019 trend wzrostowy liczby

turystów. Wdrożenie skonsolidowanego systemu zarządzania pozwoli szybszą odbudowę regionalnej gospodarki turystycznej po okresie pandemii.

2. Analiza wydatków na turystykę pozwala na wyciągnięcie wniosków, że w poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego są zróżnicowane. Przy tym największe wydatki na turystykę w dziale 630 klasyfikacji budżetowej w województwie zachodniopomorskim ponosiły w latach 2015-2021 powiaty. Wydatki te były niższe na szczeblu wojewódzkim i gminnym. Świadczy to o braku konsolidacji w zakresie finansowania turystyki na obszarze województwa zachodniopomorskiego.
3. Wykorzystanie dotychczasowych sprawdzonych rozwiązań z punktu widzenia procesu zarządzania analizowanym obszarem turystycznym, które należałoby uwzględnić w ramach systemu:
  - wiele przykładów skutecznej współpracy na rzecz rozwoju turystyki, np. nadmorski szlak rowerowy, klastry turystyczne;
  - dużą liczbę organizacji zarządzających turystyką;
  - zróżnicowane oczekiwania związane z rozwojem turystyki, np. społeczne, gospodarcze;
  - systematyczny wzrost wielkości ruchu turystycznego (okresem stagnacji był okres pandemii wynikający z występujących obostrzeń).
4. Konieczność uwzględnienia w procesie konsolidacji następujących okoliczności:
  - sezonowości ruchu turystycznego i zmiennych warunków atmosferycznych;
  - nierównomiernego zagospodarowania turystycznego – szczególnie jeśli porówna się strefę nadmorską i pas pojezierny;
  - występowania czynników utrudniających aktywność turystyczną np. dostępność komunikacyjna;
  - niską aktywność samorządu w zakresie wdrażania i realizacji działań prorozwojowych w turystyce, w tym małe znaczenie partnerstwa publiczno-prawnego;
  - niski poziom integracji środowiska regionalnego i lokalnego (poszczególnych grup interesariuszy) gospodarki turystycznej w regionie,
  - niezadowalającą skuteczność działań marketingowych odnoszącą się do promocji obszaru województwa zachodniopomorskiego.

5. Nadania strategicznego znaczenia w ramach systemu dla następujących gałęzi turystyki:
  - turystyce wypoczynkowej;
  - turystyce zdrowotnej;
  - turystyce specjalistycznej- szczególnie rowerowej i różnych form turystyki wodnej;
  - turystyce bazującej na walorach kulturowych.
6. Konieczność przypisania zadań zarządczych i kontrolnych dla konkretnych instytucji, a dokładnie Zachodniopomorskiemu Urzędowi Marszałkowskiemu oraz Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

Rekomendacja do dalszych badań jest tym bardziej słuszna, że otrzymane wyniki dotyczą relatywnie krótkiego okresu czasowego, a poza tym zachodzące w otoczeniu dynamiczne zmiany będą przekładać się na potencjalne nowe szanse i zagrożenia wpływające na proces zarządzania województwem zachodniopomorskim jako obszarem turystycznym.

Podsumowując – wyniki przeprowadzonych badań wskazują na celowość i konieczność wprowadzenia zintegrowanego systemu zarządzania województwem zachodniopomorskim jako produktem turystycznym, co pozytywnie weryfikuje główną hipotezę badawczą rozprawy. W rozprawie przedstawiono autorską koncepcję takiego systemu, cel rozprawy został więc zrealizowany. Pozytywnie zweryfikowano także przyjęte hipotezy cząstkowe.

Rozprawę charakteryzuje ponadto walor aplikacyjny. Wyniki badań mogą być wykorzystane przez:

- organizacje zarządzające obszarem turystycznym województwa zachodniopomorskiego, jak i innymi obszarami, celem wdrożenia skonsolidowanego systemu zarządzania obszarem turystycznym;
- władze samorządowe (nie tylko województwa zachodniopomorskiego) na rzecz wdrożenia optymalnych rozwiązań poprawiających skuteczność zarządzania obszarem turystycznym.