

MODEL PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO REALIZUJĄCEGO USŁUGI W OBSZARZE TURYSTYKI SPOŁECZNEJ+, rewitalizacji, rozwoju lokalnego

I. Realizatorzy usług

Ze względu na charakter przedsięwzięcia, który wymaga zarówno podejścia biznesowego, jak i zrozumienia idei non-profit i związków przyczynowo – skutkowych rozwoju lokalnego, idealnym wykonawcą wiązki może być wyłącznie przedsiębiorstwo społeczne. Umiejętne połączenie 3 rodzajów działalności – nieodpłatnej i odpłatnej (w zakresie projektów i zadań publicznych) oraz gospodarczej do sfinansowania szerokiego wachlarza kosztów, które mogą zostać wygenerowane wskutek realizacji przedsięwzięcia. Spółdzielnie socjalne, ale także fundacje i stowarzyszenia z działalnością gospodarczą powinny kadrowo, organizacyjnie i finansowo poradzić sobie z względnie trudną działalnością podmiotu.

II. Przedmiot przedsięwzięcia

Ze względu na specyfikę usługi projektowanego podmiotu konieczne jest obmyślenie i dopracowanie przez poszczególne podmioty działalności usługowej i produkcyjnej. Jeśli dany podmiot zdecyduje się na produkcję musi być przygotowany, że model jest tworzony dla realizacji usług. Jeśli jednak podmiot zdecyduje się na realizację wyłącznie usług, nie musi prowadzić działalności produkcyjnej. Pomysł na wiodącą działalność gospodarczą, która może finansować przedsiębiorstwo zależna jest od osób zakładających przedsiębiorstwo oraz od wskazanych czynników:

- Uwarunkowań lokalnych – zasobów, potencjału turystycznego, kulturowego, historycznego, przyrodniczego
- Doświadczenia i kompetencji podmiotu (osób) zaangażowanych w przedsięwzięcie
- Misji przedsiębiorstwa czyli celów społecznych jakie chce realizować
- Potrzeb rynku lokalnego lub pomysłu na zdobycie rynku większego obszaru
- Możliwości współpracy z samorządem – potrzeb samorządu, możliwości finansowych, zrozumienia dla koncepcji przedsięwzięcia

- Planów rewitalizacyjnych i wcześniejszej interwencji w koncepcję i budżet Programów Rewitalizacyjnych
- Nagromadzenia konkretnych problemów społecznych, z którymi nie radzą sobie instytucje (brak oferty dla osób starszych, niepełnosprawnych, dzieci i młodzieży, osób chorych bądź wymagających wsparcia psychologicznego itp.)
- Umiejętności komercjalizacji zasobów lokalnych

W zakresie działalności nieodpłatnej i odpłatnej przedsiębiorstwo będzie realizować usługi w następujących obszarach:

- podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
- działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego;
- działalności na rzecz integracji cudzoziemców;
- działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
- nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania;
- działalności na rzecz dzieci i młodzieży, w tym wypoczynku dzieci i młodzieży;
- kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;
- wspierania i upowszechniania kultury fizycznej;
- ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
- turystyki i krajoznawstwa;

Aby finansować pozaprojektowe koszty działalności przedsiębiorstwo może wykonywać wszelką działalność usługową i produkcyjną, jednak najbardziej zasadne wydają się usługi w zakresie:

1. Sekcja R - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z KULTURĄ, ROZRYWKĄ I REKREACJĄ, w szczególności:

- a) Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką
- b) Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
- c) Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
- d) Artystyczna i literacka działalność twórcza
- e) Działalność obiektów kulturalnych

- f) Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych
- g) Działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody

2. Sekcja P – EDUKACJA

3. Sekcja I - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ZAKWATEROWANIEM I USŁUGAMI GASTRONOMICZNYMI

5. Sekcja C - PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE

8. Sekcja F – BUDOWNICTWO, w zakresie kooperatyw mieszkaniowych, budownictwa ekologicznego

9. Sekcja G - HANDEL HURTOWY I DETALICZNY;

10. Sekcja M - DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA

12. Sekcja N - DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE USŁUG ADMINISTROWANIA I DZIAŁALNOŚĆ WSPIERAJĄCA, w szczególności:

- a) Dział 79 - DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZATORÓW TURYSTYKI, POŚREDNIKÓW I AGENTÓW TURYSTYCZNYCH ORAZ POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA W ZAKRESIE REZERWACJI I DZIAŁALNOŚCI Z NIĄ ZWIĄZANE
- b) Dział 81 - DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA ZWIĄZANA Z UTRZYMANIEM PORZĄDKU W BUDYNKACH I ZAGOSPODAROWANIEM TERENÓW ZIELENI
- c) Dział 82 - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ADMINISTRACYJNĄ OBSŁUGĄ BIURA I POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Powyżej wskazano dziedziny gospodarcze najbardziej pasujące do realizacji celów społecznych projektowanego modelu przedsiębiorstwa, jednak najważniejsze są kompetencje i potrzeby rynku identyfikowane dla poszczególnych wykonawców usług. Niezbędna jest tu analiza rynku podczas biznesplanowania. Konieczne jest też zebranie umiejętności i doświadczeń zespołu tworzącego przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę rozwój lokalny miast – zwłaszcza byłych miast wojewódzkich, miast średnich i małych, niezwykle obiecujące wydają się połączenia usług rewitalizacji, rozwoju turystyki lokalnej

z przemysłami kreatywnymi. Mógłby to być powód pozostawiania ludzi młodych, przedsiębiorczych i wykształconych w swoich rodzinnych miastach. Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego, które wspiera rozwój lokalny, a zarazem zajmuje się przemysłem kreatywnym to jednocześnie duże wyzwanie, ale w „globalnej wiosce” nie tak trudne do osiągnięcia jak by się mogło wydawać. Amerykański socjolog i ekonomista Richard Florida nazywa tych ludzi klasą kreatywną i twierdzi że stanowią oni główne źródło rozwoju postindustrialnych miast. Do przemysłów kreatywnych zaliczamy:

- Reklama
- Architektura
- Rynek sztuki i antyków
- Rzemiosło
- Design
- Moda
- Filmy
- Gry wideo
- Muzyka
- Sztuki performatywne
- Rynek wydawniczy
- Oprogramowanie
- Radio i telewizja

III. Integracja usług społecznych

Rozwój lokalny to szerokie pojęcie, w ramach którego mieści się szereg pozytywnych zmian zachodzących na danym terenie, skutkujących poprawą warunków życia zamieszkującej go społeczności. Podstawą rozwoju lokalnego jest zapewnienie możliwie najwyższego poziomu życia, na który składają się takie aspekty jak: mieszkanie, praca, opieka zdrowotna, bezpieczeństwo, możliwość wyżywienia, nauki, uczestnictwa w kulturze i rozrywce, dostęp do informacji, integracja z otoczeniem, wsparcie środowiskowe, wypoczynek, rozwój osobisty. Każdy z tych aspektów jest ważny w innym stopniu dla różnych ludzi, zgodnie z piramidą potrzeb.

Biorąc pod uwagę jedną z form modelu, ukierunkowaną na rewitalizację społeczną, można powiedzieć, że rozwój lokalny jest jej głównym celem. Ożywienie, przywrócenie funkcji obszarom zdegradowanym powinno, zgodnie z ideą rewitalizacji społecznej odbywać

się we wszystkich wymienionych wyżej obszarach. Rewitalizacja ma służyć poprawie życia we wszystkich jego aspektach: osobistym, zawodowym i społecznym.

O ile samorządy lokalne radzą sobie z tzw. twardymi efektami procesu rewitalizacji, które są widoczne gołym okiem, mierzalne i względnie proste do wykonania tj. remontami ulic, mieszkań, terenów zielonych czy obiektów publicznych, o tyle nie są przygotowane ani zobligowane do tego, aby zajmować się rewitalizacją w obszarach miękkich tj. integracja środowiska lokalnego, zapewnienie dostępu do kultury, zachęcenie do rozwoju drobnej przedsiębiorczości, zainicjowanie samopomocy i wsparcia środowiskowego, wzrost możliwości do samorozwoju i zapewnienia ciekawie spędzonego czasu wolnego. Samorządy posiadają odpowiednie narzędzia tj. konkursy ofert dla NGO, jednak środki na cele rozwoju społecznego są niewielkie i będą się w przyszłości kurczyć (w małych i średnich miastach). Konieczne jest zatem połączenie środków samorządowych z działalnością ekonomiczną non profit, aby jak najefektywniej i długofalowo wspierać proces rewitalizacji społecznej.

W jednym z case study, dotyczącym Spółdzielni Socjalnej ZIELONE PABIANICE pojawiła się kwestia rewitalizacji rynku w Pabianicach. Główny miejski urbanista zwrócił uwagę na bardzo ważną kwestię:

„ Wie Pani z czym mamy największy problem jako miejscy urbaniści ?

Z rynkami pozbawionymi swoich funkcji – co zrobić, żeby wróciło tam życie...“

Samorząd Pabianic, wzorem setek innych samorządów zainwestował pieniądze własne i unijne w rewitalizację obszarową: remonty kamienic, skwerów, instytucji publicznych, dróg i innej infrastruktury publicznej, co niestety nie spowodowało oczekiwanych efektów. To niepełne postrzeganie rewitalizacji, wyłącznie poprzez inwestycje budowlane doprowadziło do dalszej marginalizacji i degradacji problemowych obszarów miast. Zdezintegrowana, wykluczona społecznie i zawodowo i niedbająca o nic społeczność lokalna nie spowoduje nagłego rozkwitu danego obszaru. Po latach doświadczeń wiadomo już, że kluczem do pełnego procesu rewitalizacji jest współpraca samorządu ze strukturami, które współpracują ze społecznością lokalną za sprawą bardzo różnych, nieinstytucjonalnych narzędzi. Pierwszym poziomem integracji usług będzie integracja usług rynkowych i nierynkowych. Jako przykład posłuży nam wspomniany, zrewitalizowany obszarowo Rynek w Mieście X.

Sytuacja przedstawia się następująco:

„Rynek w Mieście X to najbardziej problemowy obszar. Kamienice socjalne i komunalne, mieszkańcy to głównie osoby starsze o niskich dochodach, społeczność romska, kilku drobnych przedsiębiorców, samotne matki, osoby korzystające z wsparcia pomocy społecznej. Samorząd zrewitalizował Starówkę, inwestując w fasady kamienic, klatki schodowe, dachy. Odnowiono skwer, sadząc drzewa i krzewy, instalując nowe ławki, plac zabaw dla dzieci, siłownię na kilka stanowisk. O ile osoby starsze i matki z dziećmi chętnie korzystają z infrastruktury społecznej o tyle „życie” w aspekcie kulturowym i przedsiębiorczym nie wraca. Ponieważ zauważalne są problemy społeczne tego obszaru samorząd ogłasza, iż jest zainteresowany wdrożeniem narzędzi integrujących społeczność lokalną. Rozwój obszaru zależy ściśle od powrotu do jego struktur drobnej przedsiębiorczości, handlu bezpośredniego, możliwości ciekawego spędzenia czasu wolnego.”

Samorząd w tym przypadku musi zapewnić realizację usług w zakresie rozwoju lokalnego.

Zgodnie z definicją KPRES w obszarze rozwoju lokalnego mieszczą się następujące zadania:

1. Rewitalizacja
2. Kultura i ochrona zabytków
3. Kultura fizyczna
4. Turystyka i krajoznawstwo
5. Ochrona środowiska i gospodarki wodnej
6. Aktywność obywatelska
7. Promocja przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym

1. REWITALIZACJA

Zadania dotyczące rewitalizacji reguluje [U S T AWA z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji](#). Proces przygotowania do rewitalizacji jest zadaniem własnym gminy. Może ona jednak w drodze przetargu lub konkursu ofert zlecić zadania przygotowawcze w tym: analizy, badania, konsultacje społeczne (spotkania, warsztaty, informowanie społeczności lokalnej, debaty, konferencje, wyjazdy i spacer studyjne). W zależności od wielkości miasta wyznaczany jest budżet na wskazane zadania. Po przygotowaniu Gminnego Programu Rewitalizacji gminy starają się o środki na realizację jego celów z Regionalnych Programów

Operacyjnych. Środki na realizację celów zależne są ściśle od założeń Programów Rewitalizacji, wizji obszaru po przeprowadzeniu rewitalizacji i szczegółowych przedsięwzięć zaplanowanych wcześniej, również w procesie konsultacji społecznych. Każde przedsięwzięcie, służące rozwojowi lokalnemu na wybranym obszarze może być zaplanowane do realizacji przez przedsiębiorstwo społeczne. Zgodnie z Ustawą konieczne jest wyznaczenie obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji. Obszar zdegradowany o taki, w którym następuje nagromadzenie co najmniej jednego z następujących zjawisk:

- 1) **gospodarczych** – w szczególności niskiego stopnia przedsiębiorczości, słabej kondycji lokalnych przedsiębiorstw lub
- 2) **środowiskowych** – w szczególności przekroczenia standardów jakości środowiska, obecności odpadów stwarzających zagrożenie dla życia, zdrowia ludzi lub stanu środowiska, lub
- 3) **przestrzenno-funkcjonalnych** – w szczególności niewystarczającego wyposażenia w infrastrukturę techniczną i społeczną lub jej złego stanu technicznego, braku dostępu do podstawowych usług lub ich niskiej jakości, niedostosowania rozwiązań urbanistycznych do zmieniających się funkcji obszaru, niskiego poziomu obsługi komunikacyjnej, niedoboru lub niskiej jakości terenów publicznych, lub
- 4) **technicznych** – w szczególności degradacji stanu technicznego obiektów budowlanych, w tym o przeznaczeniu mieszkaniowym oraz нефункционowaniu rozwiązań technicznych umożliwiających efektywne korzystanie z obiektów budowlanych, w szczególności w zakresie energooszczędności i ochrony środowiska.

Powiązanie usług w poszczególnych obszarach rewitalizacji:

Sfera gospodarcza:

1. usługi rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym w tym:

- Prowadzenie inkubatora przedsiębiorczości, OWES, LGD
- Wsparcie w pozyskiwaniu zewnętrznych środków na dofinansowanie lub otwieranie działalności gospodarczej
- Usługi finansowe i księgowe

- Udzielanie mikrograntów, start-up'ów, szkolenia i warsztaty edukacyjne w zakresie przedsiębiorczości
- Inicjowanie i koordynowanie sieci branżowych, lokalnych i regionalnych w zakresie rozwoju lokalnego, zarządzanie projektami partnerskimi

2. Wspieranie i upowszechnianie idei samorządowej, w tym tworzenie warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażanie programów pobudzania aktywności obywatelskiej

- Operowanie programami grantowymi
- Usługi kulturalne/gastronomiczne – wynajem (udostępnianie) sal spotkań, warsztatów, konferencji, obsługa cateringowa, noclegi, rozrywka i animacja

Strefa środowiskowa:

1. Usługi utrzymania porządku i czystości w gminach:

- Zarządzanie PSZOK
- Odzyskiwanie i recykling odpadów
- Utrzymanie terenów zielonych
- Zarządzanie zielenią miejską

2. Jakość powietrza i termomodernizacja:

- Spółdzielnie energetyczne
- Przeciwdziałanie ubóstwu energetycznemu: edukacja, pozyskiwanie grantów i środków projektowych na odnawialne źródła energii

3. Rekultywacja terenów przemysłowych

4. Prowadzenie gospodarki wodnej, w tym:

- Mikroretencja – edukacja, pozyskiwanie środków, zarządzanie spółkami wodnymi
- Projekty z zakresu zagospodarowania wód

Sfera przestrzenno-funkcjonalna

1. Usługi oświatowe i opieka nad dziećmi:

- Żłobki i przedszkola
- Szkoły niepubliczne

- Niepubliczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne

2. Usługi dla osób niepełnosprawnych:

- Warsztaty Terapii Zajęciowej
- Zakłady Aktywności Zawodowej
- Środowiskowe Domy Samopomocy

3. Kultura i rozrywka

- Niepubliczne placówki kultury: teatry, sale kinowe, sale koncertowe, warsztatowe, domy tańca i rzemiosła, fab laby
- Usługi wyjazdowego prowadzenia warsztatów i lekcji kultury
- Sale zabaw, place zabaw, niepubliczna infrastruktura rozrywkowa

4. Kultura fizyczna i turystyka

- Prowadzenie miejsc sportowo-rekreacyjnych
- Prowadzenie Punktów Informacji Turystycznej
- Wypożyczalnie sprzętu sportowego
- Wypożyczalnie sprzętu rehabilitacyjnego
- Pośrednictwo i organizacja turystyki

Sfera techniczna

1. Usługi remontowo-budowlane

2. Usługi sprzątania obiektów publicznych i prywatnych

3. Utrzymanie zieleni miejskiej i prywatnej

4. Ochrona zabytków w tym nadanie nowej funkcji zabytkom:

- kulturalnych (prowadzenie klubów, sal koncertowych, muzeów),
- turystycznych (prowadzenie obiektów o charakterze turystycznym)
- gastronomicznych,
- rozrywkowych (kluby, escape room'y)
- wypoczynkowych (hotele, hostele, SPA)

Zakres usług w ramach rewitalizacji jest bardzo szeroki i najważniejszą kwestią jest dostosowanie usługi do potrzeb odbiorców czyli społeczności terenu rewitalizowanego.

Analiza programów rewitalizacyjnych daje przekonanie, że największym problemem rewitalizowanych terenów miejskich będzie odpowiedź na zarzut: „tu się nic nie dzieje, nic tu nie ma, młodzi uciekają, zostają tylko staruszkowie”. Za sprawą jakich narzędzi pogodzić potrzeby społeczności kilku pokoleń, wynikać powinno z planów działania Gminnych Programów Rewitalizacji. Przedsiębiorstwa społeczne, które będą chciały realizować model ściśle związany z rewitalizacją danego obszaru, muszą uczestniczyć w przygotowaniach (aktualizacjach) Gminnych Programów Rewitalizacji, znać potrzeby obszaru zdegradowanego i wspólnie z pozostałymi partnerami procesu rewitalizacji – ustalić najefektywniejsze narzędzia niwelowania problemów.

2. TURYSTYKA I KRAJOZNAWSTWO

Usługa turystyczna w polskim prawie już sama w sobie stanowi wiązkę usług. Kwestie usług turystycznych regulują 2 ustawy:

- a) *Ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych,*
- b) *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych*

Istnieje jeszcze definicja na potrzeby statystyki GUS : **Usługi turystyczne to usługi oferowane podróżnym, spośród których największe znaczenie mają usługi noclegowe, wyżywieniowe oraz transportowe¹**

Zgodnie z Ustawami, **usługa turystyczna** to:

- a) przewóz pasażerów,
- b) zakwaterowanie w celach innych niż pobytowe, które nie jest nieodłącznym elementem przewozu pasażerów,
- c) wynajem pojazdów samochodowych lub innych pojazdów silnikowych,
- d) inną usługę świadczoną podróżnym, która nie stanowi integralnej części usług wskazanych w lit. a–c;

¹ <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3488,pojecie.html> dostęp 21.08.2019 r.

W literze d) kryją się zatem wszelkie inne usługi, które świadczymy podróżnym w ramach tzw. jednego paragonu lub faktury. Istnieje też definicja powiązanych usług turystycznych, do których zastosowanie ma Ustawa:

powiązane usługi turystyczne – należy przez to rozumieć niestanowiące imprezy turystycznej połączenie co najmniej dwóch różnych rodzajów usług turystycznych nabytych na potrzeby tej samej podróży lub wakacji, objęte odrębnymi umowami z dostawcami poszczególnych usług turystycznych, spełniające warunki, o których mowa w art. 6 ust. 1;

W wiązce usług turystycznych mogą zatem znaleźć się następujące kategorie usług:

- transport
- zakwaterowanie
- wynajem pojazdów
- usługa przewodników i pilotów wycieczek
- wyżywienie
- animacja czasu wolnego
- opieka nad dziećmi, osobami zależnymi podczas świadczenia usługi turystycznej
- wynajem sprzętu rekreacyjno-sportowego
- warsztaty edukacyjne
- gry terenowe, questy, LARPy i inne formy, wykorzystujące jako bazę dany teren
- prowadzenie punktu informacji turystycznej
- sprzedaż pamiątek, map, folderów, produktów lokalnych

Warto zwrócić uwagę na PKD, [Sekcja R - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z KULTURĄ, ROZRYWKĄ I REKREACJĄ](#), w szczególności:

- a) Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką
- b) Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
- c) Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
- d) Artystyczna i literacka działalność twórcza
- e) Działalność obiektów kulturalnych
- f) Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych
- g) Działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody

Działalności te mogą z powodzeniem łączyć się z usługami turystycznymi i uzupełniać bądź być trzonem działalności turystycznej.

Z perspektywy dostawcy wiązki usług turystycznych czyli przedsiębiorstwa społecznego, konieczne jest zwrócenie uwagi na cel przedsięwzięcia. Celem wiązki nie powinno być tylko zarabianie na turystach, ale zarabianie na turystyce, aby zrealizować cel społeczny! W takim wypadku mówimy o **turystyce społecznej**.

Turystyka społeczna może mieć dwa cele:

- rozwój lokalny czyli wykorzystanie walorów i zasobów do poprawy jakości życia na danym terenie działania²
- dostarczenie usług do grup klientów do tej pory marginalizowanych na rynku usług turystycznych ze względu na ich specyficzne problemy tj. niepełnosprawność, niskie dochody lub ich brak, bariery komunikacyjno-architektoniczne. W tym przypadku chodzi o takie dostosowanie oferowanych usług do grupy klientów, aby jak największej ilości osób umożliwić podróżowanie i wypoczynek. Jak wspomina portal e-turystyczne.pl:

„Turystyka społeczna jest zjawiskiem bardzo pożądanym, gdyż przynosi wiele korzyści. Przyczynia się m.in. do walki z bezrobociem, zwiększania dochodów regionów recepcyjnych oraz „nakręcania” gospodarki. Na dofinansowaniu podróży dyskryminowanych i wykluczonych grup zyskują nie tylko bezpośredni oraz pośredni beneficjenci, ale także całe społeczeństwo (ograniczenie występowania zjawisk patologicznych, poprawa wizerunku danego obszaru, budowa kapitału społecznego). Obecnie turystyka socjalna stanowi idealne narzędzie kreowania popytu na dobra oraz usługi turystyczne”³

Jeszcze jedną, bardzo ważną funkcją organizowania turystyki lokalnej jest wykorzystanie potencjału kulturowego. W ramach Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej wykorzystanie lokalnego potencjału kulturowego zostało wskazane jako kluczowa sfera rozwoju ekonomii społecznej. Tematyka „kultury” idealnie łączy się z turystyką opartą na dziedzictwie, ochroną krajobrazu kulturowego, dbałością o zabytki materialne i

² Turystyka społeczna ukierunkowana na rozwój lokalny została opisana na przykładzie Spółdzielni Socjalnej PERUNICA w Buczynie, <http://www.spoldzielnie.org/new,582>, dostęp 21.08.2019 r.

³ <http://www.e-turystyczne.pl/turystyka-spoeczna/>, dostęp; 21.08.2019 r.

niematerialne. Warto więc w modelu wiązki uwzględnić kwestie związane z obszarami kultury nie tylko ze względu na ciekawą i unikatową bazę działalności gospodarczej, ale również ze względu na to iż stanowi ona doskonałe spoiwo lokalnej tożsamości.

Aby określić klientów wiązki usług turystycznych, konieczne jest zwrócenie uwagi na pozornie inne cele turystyki społecznej ukierunkowanej na rozwój lokalny i na specyficzne grupy klientów. Wydaje się, że celem głównym tej pierwszej jest takie zorganizowanie społeczności lokalnej wokół turystyki, żeby jak największa ilość mieszkańców mogła na ruchu turystycznym skorzystać. Korzystają nie tylko przedsiębiorcy, którzy mogą sprzedać swoje produkty i usługi, ale także:

1. Mieszkańcy, w zakresie rozwoju infrastruktury, zwiększania dostępności wydarzeń, projektów, miejsc pracy
2. Organizacje pozarządowe, w zakresie ekonomizacji i tym samym większej stabilności finansowej
3. Samorząd, poprzez rozwój przedsiębiorczości, zmniejszenie bezrobocia, promocję, współpracę 3 sektorów

Wydawać by się mogło, że to są główni interesariusze turystyki społecznej ukierunkowanej na rozwój lokalny, a oferta promowanego miejsca, skierowana jest do „wszystkich turystów”.

W dłuższej perspektywie czasowej i po doświadczeniach różnych przedsiębiorstw społecznych, min. Grodu Gotów okazuje się, że oferta musi być skierowana do bardzo konkretnej grupy klientów. Może to być pakiet usług, jednak zaprojektowanych w odniesieniu do potrzeb precyzyjnie ustalonego profilu klienta.

turystyka społeczna dla różnych grup osób wykluczonych z tradycyjnej turystyki

- senioralna
- dla osób niepełnosprawnych intelektualnie
- dla osób ze spektrum autyzmu
- dla osób mało zamożnych
- dla osób niepełnosprawnych ruchowo
- dla dzieci przedszkolnych

turystyka społeczna ukierunkowana na rozwój lokalny

- dla osób wykluczonych z wyjazdów turystycznych
- dla grup korporacyjnych (team building)
- dla amatorów turystyki filmowej i serialowej
- dla pasjonatów historii
- kulinarna
- rowerowa
- sakralna
- itp.

Kluczową rolę w wyborze grupy klientów będzie stanowić baza zasobów oraz pomysły i umiejętności komercjalizacji produktu turystycznego. Im precyzyjniej określimy grupę klientów, tym lepiej zbadamy jej potrzeby. Im lepiej i głębiej zbadamy potrzeby klienta, tym lepiej będziemy mogli dostosować usługę do jego potrzeb. Bez biznesplanu opartego o konkretnych klientów i wiedzy o kompetencjach zespołu nie można mówić o sposobach zdobycia klienta. Sposoby pozyskania klienta to najtrudniejszy etap planowania i prowadzenia działalności – nie można go projektować na modelu teoretycznym gdyż zależy od bardzo wielu czynników. W przypadku usługi wycieczek skierowanych do osób niepełnosprawnych ruchowo trzeba wziąć pod uwagę:

- rodzaj atrakcji, jakie planujemy pokazać,
- dostępność do tych atrakcji na każdym etapie wycieczki, od dojazdu do odjazdu, poprzez gastronomię i toalety.
- konieczne jest zbadanie ile czasu są w stanie osoby na wózkach spędzić siedząc/jeżdżąc,
- czy oferta będzie atrakcyjna finansowo (być może są to osoby o niskich dochodach),
- czy autokar/pociąg/bus jest dostosowany do potrzeb,

- czy planujemy nocleg, opiekunów dodatkowych, warsztaty (czy wszystko będzie na odpowiedniej wysokości?
- czy oferta będzie zrozumiała- często osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mają utrudniony dostęp do edukacji i poziom opowieści, dobór słów, przekazywana treść ma wtedy ogromne znaczenie.

Konieczne jest też sprawdzenie naszych kompetencji jako realizatora usługi:

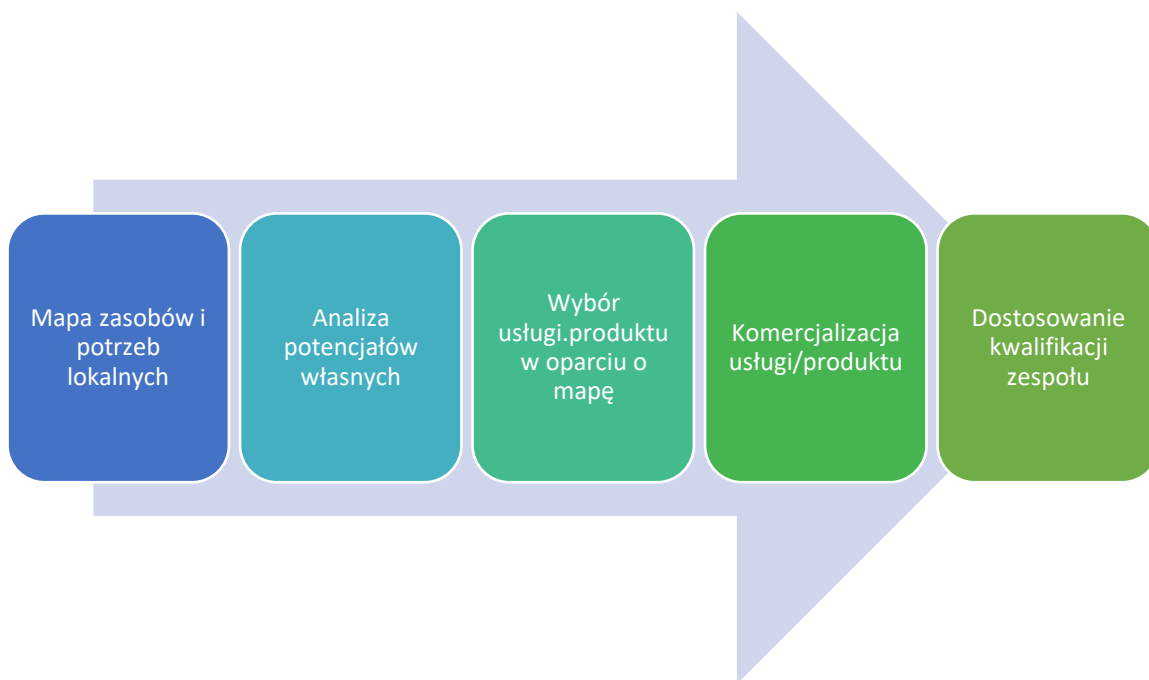
- czy jesteśmy odpowiednio przygotowani mentalnie i psychicznie do pracy z osobami niepełnosprawnymi
- czy jesteśmy przygotowani merytorycznie – mamy odpowiednio dużą wiedzę i potrafimy w ciekawy sposób ją przekazać
- czy jesteśmy przygotowani fizycznie – do pomocy, podnoszenia, przenoszenia, pchania wózka
- czy jesteśmy w stanie wziąć pełną odpowiedzialność za bezpieczeństwo klientów, jak się do tego przygotowaliśmy?

Odpowiedzi na te pytania, podniesienie kwalifikacji, przygotowanie każdego etapu wycieczki, przeanalizowanie ryzyka i możliwych newralgicznych punktów programu, znalezienie wyjścia z każdej sytuacji to podstawa dobrze skonstruowanej usługi. Dobrą metodą na zbudowanie takiego produktu jest design thinking, który pozwala opracować odpowiedzi na problemy rzeczywistego klienta danej usługi.

Oferta „uszyta na miarę” potrzeb ułatwia dostęp do potencjalnych klientów. Wiedząc jak wygląda nasza usługa, możemy uruchomić różne kanały przekazu informacji o usłudze:

- kontakty bezpośrednie (przedstawicielstwo handlowe)
- telemarketing
- maile
- tradycyjna wysyłka ofert drukowanych
- targi turystyczne i branżowe
- polecenie
- media społecznościowe
- konkursy ofert i zamówienia publiczne na konkretny rodzaj usługi

SEKWENCJA WPROWADZANIA ELEMENTÓW OFERTY



Wiązka usług turystycznych zależna jest ściśle od zasobów podmiotu, który będzie ją realizował, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. Jeśli podmiot będzie realizował całe swoje przedsięwzięcie w oparciu o zasoby lokalne (historyczne, kulturowe, przyrodnicze), pierwszym i najważniejszym etapem pracy jest **szczegółowa inwentaryzacja zasobów i potrzeb**. Mapy zasobów i potrzeb lokalnych są dostępne na różnych stronach internetowych min.:

http://podrecznikpartnerstw.biblioteki.org/files/1410080536042Narzedzie_mapa_zasobow_i_potreb.pdf

Trzeba pamiętać, że nie tylko zasoby są bazą do rozpoczęcia działalności gospodarczej w zakresie turystyki, ale również analiza problemów lokalnych może dać impuls do zbudowania usługi, której potrzebują klienci lokalni. Może to być punkt gastronomiczny, miejsca krótkotrwałego wynajmu lokali usługowych czy mieszkań, animacja imprez dla dzieci i młodzieży, wynajem sal szkoleniowo-warsztatowych itp. Branża turystyczna, jak żadna inna zagrożona jest sezonowością i konieczne jest minimalizowanie wpływu sezonowości na płynność finansową przedsiębiorstwa. Usługi gastronomiczne, opieka nad dziećmi, animacje,

obsługa imprez, szkoleń, warsztatów to te branże, które mogą z powodzeniem funkcjonować samodzielnie, jednak dodatkowy klient np. turysta, pozwoli na zwiększenie przychodów.

Jeżeli budujemy przedsiębiorstwo społeczne oparte na kilku osobach, niezbędnym etapem tworzenia wiązki jest **analiza potencjałów własnych**. Musimy wiedzieć jakie są kwalifikacje poszczególnych członków przedsiębiorstwa, jakie mają doświadczenia, wiedzę, w czym najlepiej się czują, czy są elastyczni i gotowi ulepszać/zmieniać kwalifikacje zawodowe. Musimy znać mocne i słabe strony każdego członka zespołu, określić zakresy obowiązków nie tylko w stosunku do oferty, ale także do kwestii finansowo - organizacyjnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa: księgowości, kadr, płac, zarządzania zespołem. Analiza ta musi zostać zrobiona przed przystąpieniem do wykonywania usługi i ewentualnie zweryfikowana po pierwszych wykonanych usługach. Kwestie rozliczeniowo – biurowe są problemem w wielu małych przedsiębiorstwach, gdyż osoby je wykonujące praktycznie na siebie nie zarabiają (w rozumieniu: nie wykonują usług, które są bezpośrednio opłacane przez klientów). Ponadto przeanalizować trzeba posiadane **zasoby materialne**: dostęp do lokali na potrzebę prowadzenia działalności, możliwości finansowe członków przedsiębiorstwa, posiadane kontakty i relacje z partnerami przedsięwzięcia (samorządem, organizacjami, przedsiębiorcami), posiadane bazy potencjalnych klientów.

Wypadkową tych dwóch analiz jest **modelowa usługa/produkt turystyczny** oferowany przez przedsiębiorstwo, lub kilka usług powiązanych bądź nie, które będą testowane w toku działalności przedsiębiorstwa. Nadmienić trzeba, że produktem turystycznym może być wszystko, pod warunkiem, że przedsiębiorstwo będzie umiało to skomercjalizować. Produktem może być obiekt turystyczny jak np. **Grodzisko Owidz** (<http://owidz.pl/>), obiekt gastronomiczny jak **nieistniejąca już Karczma RUDY GOBLIN w Katowicach**, czy obiekt noclegowy jak **Hotel w Drzewach** (<http://wdrzewach.pl/>). Obiekty te są najlepszymi przykładami działalności, które przyciągają bądź przyciągały konkretne grupy klientów z całego kraju oraz z zagranicy, ze względu na charakterystyczną i wysokiej jakości usługę. Mówimy tu o **produkcie turystycznym**.

Zrozumienie koncepcji produktu turystycznego nadal w Polsce jest problematyczne ze względu na nieodróżnianie atrakcji turystycznej od produktu turystycznego. Atrakcją turystyczną są walory przyrodnicze, kulturowe, historyczne, w które wkomponowane jest

zagospodarowanie turystyczne, natomiast produktem turystycznym jest gotowa do sprzedaży spakietyzowana oferta, składająca się z usług i towarów, której podstawę wyznacza atrakcja turystyczna.⁴ Nauka komercjalizacji produktów turystycznych powinna być jedną z usług OWES, gdyż zapotrzebowanie na tę specjalizację rośnie, nie tylko wśród przedsiębiorstw społecznych.

Testowanie i weryfikacja wiązki usług powinna dać obraz umiejętności i braków w umiejętnościach zespołu przedsiębiorstwa. **Autoewaluacja i poszukiwania możliwości zwiększenia kompetencji** członków przedsiębiorstwa są ostatnim etapem realizacji wiązki usług. Jest to etap, który musi być co jakiś czas aktualizowany w oparciu o nowe trendy rynku i zmieniające się preferencje klientów.

ZAPOTRZEBOWANIE NA WIĄZKĘ USŁUG

Statystyki ruchu turystycznego w Polsce są optymistyczne. Opublikowany pod koniec 2018 r. raport Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (UNWTO – United Nations World Tourism Organization) pokazują, że nasz kraj wypada bardzo dobrze na tle innych krajów Unii Europejskiej. Jak czytamy w raporcie:

„W 2017 r. goście z innych krajów zostawili u nas 13 mld dolarów (dla porównania w podobnym opracowaniu, sporządzonym dwa lata temu, było to 12,3 mld). To pozwoliło nam pozostawić daleko w tyle inne kraje z naszego regionu: kraje bałtyckie, Rumunię, Bułgarię, a także modne Czechy (7 mld dolarów) i Węgry (6 mld dolarów). Wśród popularnych pod względem turystycznym krajów w Europie znalazły się za nami także: Belgia (12 mld dolarów), Dania (7 mld), Norwegia (5 mld) czy Chorwacja (11 mld). Nasz kraj okazał się także mocniejszy od Rosji (9 mld dolarów) oraz wielu lubianych turystycznych kierunków w Afryce Północnej czy Ameryce Południowej. W modnym wśród Polaków Egipcie turyści wydali w ubiegłym roku "zaledwie" 8 mld dolarów, a jeszcze mniej w Maroku czy Tunezji.

⁴ J.Kaczmarek, A.Stasiak, B.Włodarczyk: Produkt turystyczny albo jak organizować poznanie świata – podręcznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002

Także w Brazylii i Argentynie te wydatki okazały się mniejsze – odpowiednio 8 i 6 mld dolarów.”⁵

Od co najmniej dekady, trendy turystyczne intensywnie się zmieniają. Jak podaje portal Wikipedia, na podstawie niepublikowanego materiału *Megatrends of tourism in Europe* oraz poznańskich naukowców⁶ :

- rośnie ilość czasu wolnego – wakacje przestały być dobrem luksusowym dla większości ludzi, gdyż pojawia się wiele możliwości konkurencyjnego sposobu spędzania wolnego czasu,
- liczba podróży w przeliczeniu na 1 osobę ciągle wzrasta, ale długość trwania tych wyjazdów jest coraz krótsza,
- zainteresowanie zimowymi wakacjami „w słońcu”, turystyka kulturowa i podróże statkami rozwijają się szybciej niż tradycyjne wyjazdy związane z uprawianiem sportów zimowych,
- wyjazdy aktywne stają się tak samo popularne zimą i latem – z wyjazdów poza sezonem najczęściej korzystają osoby w wieku poprodukcyjnym,
- stale wzrasta potrzeba bezpieczeństwa podczas wakacji,
- rośnie popyt na wyjazdy zawierające elementy kultury, edukacji, historii, aktywności sportowej, a także zainteresowanie korzyściami zdrowotnymi wynikającymi z wyjazdu,
- odpoczynek i relaks – jako przeciwieństwo wypełniania wakacji różnymi formami aktywności – nadal pozostaje bardzo ważną cechą imprezy turystycznej,
- jakość, autentyczność i różnorodność stają się najistotniejszymi elementami postrzegania i wyboru kierunku podróży,
- istotnymi elementami postrzegania wakacji są: przygoda, fantazja, luksus i przyjemność, w połączeniu z atmosferą wyjątkowości.

Turystyka jest branżą wzrastającą, coraz więcej osób podróżuje i coraz więcej pracuje w turystyce i branżach okołoturystycznych. Polsce daleko jeszcze do innych krajów Starego

⁵ <https://turystyka.wp.pl/kraje-w-ktorych-turysci-wydaja-najwiecej-pieniedzy-polska-przebila-egipt-6314375588140673a>

⁶ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Turystyka>, dostęp 09.09.2019 r.

Kontynentu, ale zasoby naturalne i coraz lepszy marketing usług powodują, że zaczynamy być poważnym graczem w tej branży.

„W 2015 r. co dziesiąte przedsiębiorstwo działające w europejskiej gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych należało do branży turystycznej. Szacuje się, że te 2,4 mln przedsiębiorstw zatrudniało około 12,7 mln osób. Przedsiębiorstwa działające w branżach powiązanych z turystyką zatrudniały 9,2 % wszystkich osób zatrudnionych w całej gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych oraz 21,5 % osób zatrudnionych w sektorze usług. Udział branży turystycznej w obrocie ogółem i w wartości dodanej w cenach czynników produkcji był stosunkowo niższy: udział w obrocie wyniósł 3,8 %, a w wartości dodanej gospodarki przedsiębiorstw niefinansowych – 5,7 %.”⁷

Raport OECD wskazuje, że „Podróże i turystyka to od sześciu dekad niezawodny motor światowego rozwoju, z wyższym w dłuższej perspektywie tempem wzrostu niż wynosi przeciętna dynamika gospodarcza”.⁸

Jednocześnie tak szybki rozwój turystyki powoduje szereg kłopotliwych, a nawet groźnych zjawisk powodujących negatywne zmiany w strukturach miast. W artykule magazynu Holistic.news czytamy, że miasta europejskie o największej liczbie odwiedzających wprost „zapadają się”, a społeczność lokalna ma tak dość intensywnej turystyki, że dochodzi coraz częściej do protestów i przemocy. Najbardziej jaskrawy przykład to Wenecja, w której zaczyna brakować mieszkań, gdyż każdy lokal przerabiany jest na hotel lub pod usługi okołoturystyczne (handel i gastronomia). Społeczność lokalna dysponuje coraz mniejszą powierzchnią do życia, dzieci nie mogą swobodnie się bawić, młodzież wyjeżdża, gdyż poza pracą w hotelach i gastronomii nie mają możliwości rozwoju. To tylko wierzchołek góry lodowej problemów, wynikających z niezrównoważonego rozwoju turystycznego. Tony śmieci, intensywna eksploatacja zasobów naturalnych, ślad węglowy, braki wody, hałas to te najbardziej uciążliwe problemy miast turystycznych.⁹ Zrównoważony rozwój turystyki to potrzeba globalna, a turystyka społeczna może być odpowiedzią na te problemy - w jaki sposób?

1. Poprzez zwiększenie zainteresowania turystów mniej popularnymi kierunkami

⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pl

⁸ <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/dobre-wakacje-wzmacniają-gospodarki/>

⁹ Janikowska Olga, Jak (nie) zostałam masową turystką. Urywki z dziennika podróży na Adriatyku, w: Holistic.news, nr 2/2019

2. Promocję nowych, nieznanymi miejsc
3. Zrównoważone gdyż nienastawione na zysk podejście do prowadzenia biznesu
4. Mniej intensywne wykorzystanie zasobów naturalnych w związku z mniejszą ilością obsługiwanych gości
5. Prostsze wprowadzanie innowacji ekologicznych w związku z mniejszą ilością gości
6. Dbałość o zasoby lokalne, ze względu na emocjonalne powiązanie z danym terenem
7. Nieporównywalnie mniejsza skala inwestycji i ingerencji w lokalny krajobraz
8. Ściślejsza współpraca wszystkich sektorów lokalnej gospodarki
9. Nastawienie na zrównoważone trendy turystyczne – turystyka oparta na kontaktach z naturą, historią, kulturą i sztuką, turystyka wiejska zwracająca uwagę na dobrostan zwierząt
10. Mniejszy wpływ globalnych graczy na lokalną gospodarkę, a co za tym idzie – pozostawienie kapitału w gospodarce lokalnej

KOMPETENCJE NIEZBĘDNE DO REALIZACJI WIĄZKI USŁUG

W zależności od ilości usług realizowanych w modelowej wiązce zwiększać będzie się zapotrzebowanie na kluczowe kompetencje poszczególnych członków przedsiębiorstwa społecznego. W każdej z poniższych usług wskazane są kompetencje twarde i miękkie, które powinny być na bieżąco podnoszone lub nabywane.

usługi
turystyczne
kompetencje
twarde

- znajomość zasad działalności turystycznej (ustawa o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych)
- doskonała znajomość lokalnych walorów i atrakcji turystycznych
- znajomość języków obcych

usługi
turystyczne
kompetencje
miękkie

- komunikatywność
- otwartość na innowacje
- elastyczność
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

usługi
gastronomiczne
kompetencje
twarde

- wykształcenie gastronomiczne lub doświadczenie zawodowe w branży
- znajomość HACCP i BHP w gastronomii
- znajomość obsługi kasy fiskalnej i programów komputerowych do zarządzania gastronomią

usługi
gastronomiczne
kompetencje
miękkie

- komunikatywność
- umiejętność pracy z trudnym klientem
- umiejętność pracy pod presją/wysoka odporność na stres
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

usługi noclegowe
kompetencje
twarde

- znajomość ustaw o funkcjonowaniu noclegów (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie
- znajomość obsługi kasy fiskalnej i programów komputerowych do zarządzania noclegami
- znajomość przepisów BHP i ppoż

usługi noclegowe
kompetencje
miękkie

- komunikatywność
- umiejętność pracy z trudnym klientem
- umiejętność pracy pod presją/wysoka odporność na stres
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

usługi
rekreacyjne
kompetencje
twarde

- wykształcenie gastronomiczne lub doświadczenie zawodowe w branży
- znajomość HACCP i BHP w gastronomii
- znajomość obsługi kasy fiskalnej i programów komputerowych do zarządzania gastronomią

usługi
rekreacyjne
kompetencje
miękkie

- komunikatywność
- umiejętność pracy z trudnym klientem
- umiejętność pracy pod presją/wysoka odporność na stres
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

Zasoby które musi posiadać przedsiębiorstwo realizujące wiązkę usług są ściśle zależne od oferowanych usług. Podstawą prowadzenia działalności turystycznej jest lokal, który będzie pełnił funkcję tzw. „centrum dowodzenia”. Biuro, w którym będziemy zarządzać finansami, przetrzymywać dokumenty, przyjmować klientów, wysyłać oferty, prowadzić Punkt IT czy handel, wydaje się nieodzownym elementem budowania przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo będzie prowadzić noclegi i gastronomię to musi posiadać odpowiednio przygotowane miejsca. Nie muszą to być budynki/budowle – coraz popularniejsze stają się

wozy gastronomiczne czy noclegi i nieumocowanych na stałe domkach campingowych. Najważniejsze jest, aby miejsca te spełniały przepisy dotyczące bezpieczeństwa żywności i przeciwpożarowe.

PARTNERZY PRZEDSIĘWZIĘCIA

Ze względu na lokalny charakter wiązki usług, przedsiębiorstwo już w fazie planowania powinno współpracować z instytucjami i organizacjami, które mogą być nie tylko przydatne, ale również niezbędne w prowadzeniu działalności. Najistotniejszą rolę odgrywa samorząd lokalny. Przy organizowaniu lokalnej obsługi turystycznej niezbędne jest określenie norm współpracy, celów do których obie strony będą dążyć. Zarówno kwestie rewitalizacji jak i turystyki są regulowane szeregiem przepisów o charakterze lokalnym, a co za tym idzie konieczne jest wypracowanie planu działania.

Samorząd w kwestii turystyki:

- jest pierwszym ogniwem, z którym kontaktuje się potencjalny klient poszukujący oferty
- nakłada podatki i opłaty lokalne
- posiada lokale możliwe do wykorzystania w działalności społeczno-biznesowej
- posiada narzędzia zlecania zadań i może zastosować klauzule społeczne w zamówieniach publicznych
- dysponuje większością terenów niezabudowanych i zabudowanych w mieście i na wsi
- wydaje zgody i koncesje (np. na sprzedaż napojów alkoholowych)
- posiada plany zagospodarowania przestrzennego i narzędzia umożliwiające ich zmianę
- opiniuje i prowadzi wpis placówek oświatowych oraz innych obiektów noclegowych
- posiada możliwości finansowe, organizacyjne i kadrowe do prowadzenia dużych projektów inwestycyjnych
- odpowiada za ochronę krajobrazu kulturowego co przekłada się na kontakty z instytucjami wyższego szczebla samorządu np. konserwatorem zabytków

Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT)/Regionalne Organizacje Turystyczne (ROT)

Ostatnimi czasy Lokalne Organizacje Turystyczne przechodzą kryzys kadrowo – finansowy. Pozbawione miejsca w systemach finansowania, zostały wyparte przez Lokalne Grupy Działania. Kondycja tych organizacji przekładająca się na aktywność jest uzależniona od wielu czynników, między innymi wsparcia samorządów i przedsiębiorców z branży turystycznej. O ile Lokalne Organizacje Turystyczne zaczęły mocno podupadać o tyle te Regionalne, przy wsparciu samorządów wojewódzkich radzą sobie całkiem dobrze. Jako

organizacje realizujące zadania samorządu wojewódzkiego w zakresie turystyki i krajoznawstwa są też często wykonawcami usług promocyjnych, wizerunkowych czy marketingu terytorialnego. Prężny samorząd regionalny dba o stabilność finansową i kadrową ROTów, co przekłada się na jakość i intensywność ich pracy. Pracownicy ROTów są świetnie przygotowani do swojej pracy, znają doskonale przepisy prawa związane z usługami turystycznymi, uczestniczą w szkoleniach i również sami je prowadzą. Zarówno LOTy jak i ROTy oparte są o członkostwo różnych interesariuszy z branży turystycznej i okołoturystycznej.

Dobra współpraca (członkostwo) w LOT/ROT daje dużo możliwości min.:

- możliwość bycia partnerem lub beneficjentem w realizowanych projektach
- możliwość występowania w materiałach promocyjnych o charakterze regionalnym
- dostęp do wydawanych na szczeblu wojewódzkim publikacji, folderów, ulotek, miejsce na stronach internetowych, promocja podczas Targów branżowych i w mediach społecznościowych
- możliwość konsultowania dokumentów strategicznych tj. programy współpracy z organizacjami pozarządowymi, strategie rozwoju miejscowości/obszarów/województwa/kraju
- konsultacje i możliwości zaznaczenia swojej roli w dokumentach planistycznych, programach np. rewitalizacji, programach operacyjnych, inwestycyjnych itp.
- szeroka siatka kontaktów, która może przełożyć się na sieciowy produkt lub usługę turystyczną
- optymalizacja kosztów niezbędnych szkoleń i spotkań

Lokalne Grupy Działania (LGD)

LGD funkcjonują na obszarach wiejskich i małomiasteczkowych. Dysponują środkami z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Lokalnych Strategii Rozwoju. Te prężnie działające zbierają 1% podatku, piszą projekty z innych programów, są operatorami grantów, a często także najlepiej działającymi organizacjami na szczeblu lokalnym. Lokalne Strategie Rozwoju obejmują analizę zasobów obszaru LGD, problemy społeczności, grupy szczególnie potrzebujące wsparcia, obszary interwencji, cele, rezultaty. Ze względu na skomplikowane i trudne w rozliczaniu środki z PROW Lokalne Strategie są jednymi z najlepiej wykonanych, przedyskutowanych i zaplanowanych dokumentów w regionie. Środki finansowe idą ściśle w ślad za planem wynikającym ze Strategii, prowadzona jest bieżąca ewaluacja. LGDy są złożone z przedstawicieli 3 sektorów lokalnej gospodarki w równym stopniu, co przekłada się na przejrzystość w rozdzielaniu środków. Wśród LSR turystyka jest jedną z najważniejszych gałęzi gospodarki, która wpływa na promocję obszaru i poprawę życia jego mieszkańców. Warto utrzymywać ścisłą współpracę z tymi organizacjami lub stać się członkiem LGD.

Przedsiębiorcy lokalni/producenci żywności i napojów/rzemieślnicy/artycyści

Ekonomiści wskazują, że na jedno turystyczne miejsce noclegowe przypada nawet kilkunastu zatrudnionych w turystyce i poza nią¹⁰. Sektor ten poza czysto wypoczynkowymi funkcjami opiera się o walory przyrodnicze, historyczne i kulturowe. Ludzie wybierają miejsca, w których poza zjedzeniem czegoś i wyspaniem się mogą również czegoś doświadczyć, dowiedzieć się. Stałym elementem wyjazdów/podróży jest przywożenie lokalnych pamiątek, charakterystycznych dla danego obszaru. W ostatnich latach spada popyt na pamiątki niefunkcjonalne, a wzrasta popyt na unikatowe dla danego miejsca produkty tj. żywność, dania regionalne, trunki, rękodzieło i sztukę. Tak jak zmieniają się preferencje klientów tak i zmieniają się oczekiwania turystów – są oni bardziej świadomi, oczekują autentyczności, lokalności, unikatowości. Skłania to obsługę turystyczną do poszukiwania wzorów kulturowych charakterystycznych tylko dla danego miejsca/obszaru, włączając we współpracę dizajnerów i artystów. Znajomość produktów lokalnych, chronionych oznaczeń geograficznych, szlaków kulturowych jest niezbędna do zaoferowania szerokiej gamy produktów i usług lokalnych.

Agroturystyki/Rolnicy/Sadownicy

W 2017 r. Polska plasowała się na 15 miejscu w Europie pod względem ilości miejsc noclegowych¹¹. Wciąż brakuje miejsc noclegowych na obszarach mniej odwiedzanych przez turystów. W małych miejscowościach i wsiach nie inwestuje się w bazę noclegową i jedynym możliwym rozwiązaniem tej sytuacji jest korzystanie z ofert agroturystyk. Agroturystyka cieszy się największym powodzeniem wśród amatorów turystyki wiejskiej, kulturowej i aktywnej. Warto też tworzyć sieci kontaktów z gospodarstwami, które wytwarzają żywność na małą skalę, hodują warzywa, owoce, posiadają pszczoły, kury nioski itp. Wartość ekologiczna oraz dobrostan zwierząt są z marketingowego punktu widzenia wartością dodaną działalności.

Ośrodki Doradztwa Rolniczego (ODR)

Ośrodki Doradztwa Rolniczego doradzają rolnikom i mieszkańcom wsi, prowadzą szereg prac aktywizujących szkolną młodzież wiejską uczącą się w gimnazjach i szkołach podstawowych, inspirują i opanowują plany modernizacji terenów zielonych i innych w ramach działania „odnowa wsi”, współpracują z Kołami Gospodyń Wiejskich i wiejskimi

¹⁰ A. Panasiuk: Ekonomiczne podstawy turystyki. Szczecin: Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, 2004, s. 8.

¹¹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pl

organizacjami pozarządowymi. W ODRach pracują specjaliści od produktu lokalnego, sprzedaży bezpośredniej, dopłat rolniczych, grup producenckich, a przede wszystkim specjaliści podatkowi. W ramach swoich zadań podejmują działania na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wsi, ekologicznego i funkcjonalnego urządzania gospodarstwa rolnego oraz upowszechniają rozwój agroturystyki i turystyki wiejskiej i prowadzą promocję wsi jako atrakcyjnego miejsca wypoczynku.

Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES)

Te wyspecjalizowane w pomocy przedsiębiorstwom społecznym (PES) podmioty mają szereg narzędzi służących wspieraniu finansowemu i pozafinansowemu gospodarki społecznej. Pracownicy OWES posiadają wiedzę i doświadczenie głównie w dziedzinie zarządzania PES, marketingu produktów i usług, księgowości, kwestiach formalno-prawnych. Ponadto OWES dysponują dotacjami inwestycyjnymi, wsparciem pomostowym i darmowymi szkoleniami dla pracowników PES.

Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej (ROPS)

ROPS realizują zadania samorządu województwa w zakresie pomocy społecznej i ekonomii społecznej. Odpowiadają za realizację Regionalnych Programów Rozwoju ES i w tym celu prowadzą projekty finansowane ze środków Regionalnych Programów Operacyjnych. W projektach tych planują działania regionalne, które nie mieszczą się w zadaniach OWES. Tym samym organizują szkolenia, krajowe i zagraniczne wizyty studyjne, spotkania tematyczne, konferencje. Każdy ROPS ma swój plan działania i narzędzia realizacji celów, niektóre wybiegające daleko poza zadania obowiązkowe. Regionalne Portale Sprzedażowe, klastry, sieci współpracy, targi, marki regionalne i projekty interdyscyplinarne z różnymi partnerami. Ponadto ROPSy zlecają część zadań publicznych do realizacji przez organizacje, a także ogłaszają przetargi i zapytania ofertowe z zastosowaniem klauzul społecznych. Na szczególną uwagę zasługują tzw. kluczowe sfery rozwoju województw, w ramach których mieszczą się takie dziedziny jak: turystyka społeczna, rolnictwo społeczne, ekologia, wykorzystanie lokalnego potencjału kulturowego. Jeśli dany podmiot chce realizować swoją działalność we wskazanych kluczowych dla rozwoju województwa sferach, może liczyć na dodatkowe punkty przy wyborze ofert, specjalistyczne szkolenia, wyjazdy studyjne i inne nietypowe sposoby wsparcia.

DZIAŁANIA W ZWIĄZKU Z ROZPOCZĘCIEM DZIAŁALNOŚCI

1. Mapa zasobów i problemów lokalnych.

Mapę można zacząć wykonywać w momencie, kiedy podmiot wie, z kim będzie pracował. Do pracy nad mapą zasobów i problemów można zaangażować nie tylko przyszłych członków/pracowników PES, ale także, a zwłaszcza samorząd lokalny. Samorząd może dysponować kluczowymi informacjami z zakresu potrzeb danego środowiska, zapotrzebowania na konkretne usługi, wielkości ruchu turystycznego, braków w zakresie wykonawstwa pewnych prac. Podległe samorządom instytucje mogą dostarczyć niezbędnych informacji na temat zasobów ludzkich w danej okolicy, potrzeb grup marginalizowanych lub potrzeb otwartego rynku w zakresie pewnych produktów i usług.

2. Analiza potencjałów własnych

Podczas planowania działalności PES tworzą się grupy nieformalne, inicjatywne, oparte na osobach prywatnych lub instytucjach/organizacjach. Konieczne jest przeanalizowanie posiadanych zasobów materialnych – biur, budynków, budowli, działek oraz kompetencji poszczególnych osób zaangażowanych w tworzenie przedsiębiorstwa. Przydatne mogą okazać się zarówno twarde umiejętności jak i kompetencje miękkie. W zespole musi wyłonić się lider, osoba odpowiedzialna za finanse i rozliczenia, osoby z konkretnymi umiejętnościami lub z chęcią zdobycia nowych kwalifikacji. Potencjały poszczególnych pracowników/członków zespołu złożą się później na potencjał pracy przedsiębiorstwa i jego szanse na rynku.

3. Analiza przydatności potencjalnych partnerów przedsięwzięcia

Opisywani wyżej partnerzy mogą okazać się kluczowi w budowaniu oferty PES, promowania jej i sprzedaży. Ponadto mogą być potrzebni przy procesie uzyskiwania różnych pozwoleń, koncesji, załatwiania skomplikowanych spraw urzędowych. Dobre relacje, wzajemna wymiana korzyści, wsparcie w procesach pozyskiwania środków zewnętrznych to najważniejsze elementy współpracy.

4. Analiza potencjalnych klientów i ich problemów i potrzeb (w przypadku nastawienia na specyficzną grupę klientów)

Jeśli z góry zaplanowana wiązka usług będzie kierowana do konkretnej grupy klientów, konieczne jest dogłębne rozpoznanie jej potrzeb. Służą do tego różne narzędzia zaczynające się od stworzenia tzw. „persony” czyli profilu naszego klienta. Jeśli np. chcemy skierować ofertę turystyczną do osób z wadą wzroku, konieczne jest zrobienie kilku-kilkunastu wywiadów jakościowych dotyczących usług turystycznych dla tej grupy klientów. Na wstępnym modelu naszej usługi pytamy o: motywacje, czyli dlaczego interesuje się konkretną usługą bądź produktem?, co ją zniechęca do danej usługi, co można by w tej usłudze poprawić, czy zna jakieś inne, dobre przykłady podobnej usługi, jakie są najbardziej newralgiczne punkty, co jest najciekawsze i najlepiej przedstawione w danej usłudze, jak dotrzeć z informacją do danego klienta.

5. Budowa wstępnych ofert

Oferty wstępne budowane są w zupełnie inny sposób w przypadku różnego podejścia do turystyki społecznej. Badania potrzeb klientów mogą być wykonywane bez modelu usługi, po stworzeniu wstępnego modelu lub, w przypadku chęci promocji danego terenu – najpierw pracujemy nad ofertą a później szukamy dla niej odbiorców, na zasadzie kreowania popytu. Wstępne oferty podlegają weryfikacji po pierwszych testach. Można w tym celu stosować metodę design thinking.

6. Budowa oferty zintegrowanej

Korzyścią zintegrowanej oferty turystycznej jest wydłużenie pobytu turystów na danym obszarze i możliwość rozwoju turystycznego większej ilości podmiotów. Oferty zintegrowane są ściśle połączone z marketingiem terytorialnym. Do ich stworzenia konieczna jest współpraca instytucjonalna. Zintegrowany produkt turystyczny powinien posiadać elementy świadczące o istnieniu obszarowego produktu turystycznego i uwzględniać aktywność i współpracę samorządu, organizacji i przedsiębiorstw¹². Współpraca obejmuje następujące działania:

- koncepcję
- finansowanie
- inwestowanie
- zarządzanie
- promocję
- sprzedaż
- monitorowanie

7. Wstępny biznesplan

Formularze biznesplanów są niezbędnym elementem procesu pozyskiwania środków finansowych na działalność przedsiębiorstwa społecznego. Są standaryzowane, jednak każdy operator środków ma skonstruowane przez siebie pytania i arkusze kalkulacyjne. Pomijając aspekty biurokratyczne, warto mieć dobrze przemyślany i zrobiony biznesplan gdyż trzymanie się wyznaczonych celów skutkuje trwałością działalności.

8. Rozpoczęcie starań o pozyskanie środków inwestycyjnych i wsparcia pomostowego

Potencjalni dysponenti środków na rozpoczęcie działalności zostali opisani w kolejnych działach. Każdy z dysponentów będzie oczekiwał biznesplanu działalności, analizy finansowej, skonkretyzowanych informacji co do zarządu podmiotu, pokazania wstępnych przygotowań i oceny ryzyka przedsięwzięcia. Starania o pozyskanie środków są długotrwałe (w przypadku

¹² A. Panasiuk (red.), Gospodarka turystyczna, s. 43-44

dotacji) i zdarza się coraz częściej, że beneficjenci rezygnują z projektów lub „wykrusza” się zespół osób mających pracować w PS.

9. Uzyskanie pozwoleń budowlanych oraz innych, wymaganych przy poszczególnych formach działalności

W momencie kiedy wiadomo już, że PS otrzyma dotację (kredyt) konieczne jest rozpoczęcie starań o pozwolenia budowlane i inne zgody dotyczące wykonywanej działalności.

Szczególną uwagę w planowanej wiązce usług trzeba zwrócić na:

- sanepid (działalność gastronomiczna, żywienie masowe, działalność obiektów hotelarskich)
- powiatowy inspektor ppoż (działalność gastronomiczna, hotelarska, rekreacyjna i sportowa, działalność wszelkich obiektów publicznych)
- urząd gminy (wpis do rejestru przedsiębiorców, wszelkie sprawy podatkowe oraz dotyczące działek, koncesje na sprzedaż alkoholu, wpis do rejestru tzw. innych obiektów oferujących usługi hotelarskie)
- starostwa powiatowe (wszelkie pozwolenia budowlane)
- urzędy wojewódzkie (rejestr organizatorów turystyki i pośredników turystycznych)
- Urząd Skarbowy (zgłoszenie kasy fiskalnej, pełnomocnictwa, potwierdzenie e-puap)

10. Przygotowanie miejsc do prowadzenia działalności – lokal gastronomiczny, biuro, sklep (punkt IT*), baza rekreacyjna

Zanim PS rozpocznie działalność musi zakupić odpowiedni sprzęt i wyposażenie. Niezbędne jest zakupienie kasy fiskalnej, zafiskalizowanie jej przez uprawnioną osobę, skorelowanie kasy z programami do obsługi gastronomii, handlu, rezerwacji, przeszkolenie w tym zakresie pracowników. Bardzo dużo czasu zajmuje wprowadzenie poszczególnych towarów, dań, magazynu. Kolejnym krokiem jest podjęcie decyzji o płatnościach kartą, co wymaga podpisania umowy z operatorami przekazów bezgotówkowych. Rozpatrzyć trzeba zakup wagi i czytnika kodów kreskowych (handel). Ponadto, przy każdej działalności gospodarczej i pożytkowej trzeba wybrać pomiędzy biurem księgowym a własną księgową, wyznaczyć osobę odpowiadającą za sporządzanie dokumentów kadrowych, odpowiedzialną za przekazywanie podatków i rozliczenia z ZUS. Rozrastająca się biurokracja powoduje, że w sprawy kadrowe, płacowe oraz zarządzanie finansami stają się sporym problemem dla firm.

12. Zgłoszenie działalności artystyczno-rozrywkowej do STOART

„Zgodnie z ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r. artystom wykonawcom przysługuje prawo do wynagrodzenia za eksploatację artystycznych wykonań przez użytkowników takich jak dyskoteki, hotele, supermarkety i inne dokonujące publicznego odtwarzania, przez nadawców radiowych i telewizyjnych, remitentów i innych. Podmiot korzystający z muzyki jest obowiązany zawrzeć stosowną umowę z organizacją

zbiorowego zarządzania reprezentującą podmioty uprawnione.”¹³ Trzeba zwrócić uwagę na te kwestie szczególnie przy działalności gastronomicznej, hotelarskiej, rekreacyjnej i kulturalnej.

W przypadku niezgłoszenia działalności i ewentualnej kontroli ze strony organizacji tj. STOART mają one prawo naliczyć opłatę nawet do 5 lat wstecz, jeśli udowodnią, że dany lokal działał

i odtwarzał utwory z prawami autorskimi. Obecnie umowę podpisujemy ze STOARTEM, który przejął obowiązki inkasenta za pozostałe 6 organizacji zbiorowych praw autorskich.

13. Pozyskanie ubezpieczyciela do Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego (tylko w przypadku organizowania wyjazdów regularnie i na dłużej niż 1 dzień)

Organizowanie wycieczek, prowadzenie biur podróży, ułatwianie podróżnym zakwaterowania, transport, wynajem samochodów. Działalność gospodarcza w zakresie organizowania imprez turystycznych oraz ułatwiania nabywania powiązanych usług turystycznych jest działalnością regulowaną i wymaga wpisu do rejestru organizatorów turystyki i przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych¹⁴. Wpisu należy dokonać w Urzędzie Marszałkowskim województwa, w którym prowadzona jest działalność. Wpis wiąże się też z szeregiem obowiązków takich jak składanie comiesięcznej deklaracji poprzez stronę Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego¹⁵. Obowiązkowa jest też składka na ten Fundusz, opłacana poprzez wybranego ubezpieczyciela.

UWAGA!

Zgodnie z Ustawą z 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych, założeń ustawy nie stosują się do:

- imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych, które są oferowane oraz których zamawianie i realizowanie jest ułatwiane okazjonalnie, na zasadach niezarobkowych i wyłącznie ograniczonej grupie podróżnych
- imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych trwających krócej niż 24 godziny, chyba że obejmują nocleg.

Urzednicy nie są w stanie zweryfikować jak długo i jak często dany podmiot organizuje wyjazdy i wycieczki oraz czy podmiot w ogóle zajmuje się organizacją wycieczek. Jeśli prowadzisz Punkt IT*, usługi gastronomiczne dla turystów, usługi przewodnickie – musisz dobrze zweryfikować swoją działalność, gdyż często, niepotrzebnie podmioty rejestrują się jako organizatorzy turystyki.

¹³ <http://stoart.org.pl/publiczne-odtworzenie/licencje-i-oplaty>

¹⁴ https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zezwozenia-koncesje-wpisy-do-rejestru/chce-uzyskac-zezwozenie-koncesje-wpis-do-rejestru-dzialalnosci-regulowanej54/proc_132-wpis-do-rejestru-organizatorow-turystyki

¹⁵ https://www.ufg.pl/infoportal/faces/pages_home-

page/Page_3dc12681_156b6b90c42_7ff6/Page_3dc12681_156b6b90c42_7ff3/Page_a312849_158ac9ae93d7ff6?_afLoop=52420598713062854&_afWindowMode=0&_adf.ctrl-state=1d0fo18s34_21

14. Inwestycje i zakup sprzętu i wyposażenia.

Punkt ten opisany jest szczegółowo poniżej.

NAJWAŻNIEJSZE POZYCJE KOSZTOWE W ZWIĄZKU Z ROZPOCZĘCIEM PRZEDSIĘWZIĘCIA I BIEŻĄCĄ DZIAŁALNOŚCIĄ

Na tym etapie koszty przedsięwzięcia nie są możliwe do przewidzenia. Wszystko zależy od wiązki usług jakie podmiot będzie realizował. Najbardziej kosztochłonną branżą z projektowanego modelu są usługi gastronomiczne – wyposażenie w meble ze stali nierdzewnej, dostosowanie budynków i remonty, dostosowanie sieci gazowej i energetycznej, wyposażenie barowe i wystrój. Coraz większym kosztem jest wywóz śmieci, na co należy zwrócić szczególną uwagę przy planowaniu działalności. Optymalne zaczynają być sprzęty do zmniejszania objętości odpadów i zmniejszania zużycia zasobów tj. zgniatarki czy urządzenia oszczędzające wodę.

Kosztowne są również inwestycje i z tego powodu działalność przedsiębiorstw społecznych boryka się z brakiem własnych lokali, biur, działek.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WIĄZKI USŁUG

1. Dotacje dla PS z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej
2. Dofinansowanie miejsc pracy z Powiatowych Urzędów Pracy
3. Kredyty/pożyczki dla PS
4. Lokalne Grupy Działania w ramach środków na rozwój działalności gospodarczych na terenach wiejskich (PROW)
5. Projekty w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych

JAKIE KWESTIE „WĄTPLIWE”/NEWRALGICZNE/KLUCZOWE DLA POWODZENIA PRZEDSIĘWZIĘCIA NALEŻY ROZSTRZYGNĄĆ W ZWIĄZKU Z PRZEDSIĘWZIĘCIEM (PYTANIA, DYLEMATY, WYBORY, WYZWANIA SPRAWIAJĄCE, ŻE KSZTAŁT PRZEDSIĘWZIĘCIA MOŻE SIĘ RÓŻNIĆ LUB PRZEDSIĘWZIĘCIE MOŻE NIE ZOSTAĆ ZREALIZOWANE)?

1. Kwestie budowlane i lokalizacyjne

Przed rozpoczęciem działalności trzeba szczegółowo przeanalizować bazę lokalową, zwłaszcza jeśli chodzi o usługi gastronomiczne, kulturalno-rozrywkowe i hotelowe. Pod uwagę należy wziąć Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego, sąsiedztwo placówek oświatowych, kościołów, osób prywatnych, placów zabaw, obiektów kulturalnych, boisk sportowych. Każdy samorząd określa też ilość miejsc na danym terenie, w których np. może być sprzedawany alkohol. Problemem nie do przejścia może też okazać się strefa

chronionego krajobrazu kulturowego, tereny Natura 2000, parki kulturowe – gdzie przepisy nie zezwalają na prowadzenie działalności gospodarczej. Każdy przypadek prowadzenia działalności musi być rozpatrywany indywidualnie w ścisłym kontakcie z pracownikami urzędów gmin.

2. Działalność turystyczna a działalność gastronomiczna

Działalność gastronomiczna jest wysoce pracochłonna i kosztochłonna. Prowadzenie lokalu, nieważne czy restauracji czy baru mlecznego, wiąże się z przejściem skomplikowanych procedur, działań dostosowujących, marketingowych. Ponieważ usługa ta zaspakaja jedne z podstawowych potrzeb człowieka, jest również zagrożona dużą konkurencją. Wyróżnienie się, utrzymanie zespołu, utrzymanie zainteresowania, wprowadzanie zmian i innowacji wymaga zgrania ludzi, pomysłów i środków finansowych. Rozpoczęcie działalności gastronomicznej z jednej strony daje pewne, całosezonowe, wysokie przychody – z drugiej powoduje zaangażowanie większości zasobów ludzkich i finansowych w tę właśnie część wiązki usług. Powoduje to brak czasu i energii na prowadzenie pozostałych usług wiązki.

3. Innowacje w turystyce

Wrastający rynek usług turystycznych wymusza coraz to nowocześniejsze podejście do realizacji wymagań klientów-turystów. Zmieniające się preferencje, potrzeby, oczekiwania przekładają się na wybory i wśród rosnącej ilości ofert turystycznych trzeba się wyróżniać. Zwłaszcza na tle aglomeracji – miast wizytówek Polski, które posiadają budżety na marketing terytorialny oraz placówki naukowe/specjalistów od usług turystycznych.

4. Komerccjalizacja produktu turystycznego

Największym problemem zarówno dla samorządów jak i organizacji jest zrozumienie, czym jest produkt turystyczny i czyja rola w tym, żeby się sprzedawał. Nie wystarczy posiadać walorów i atrakcji turystycznych – trzeba budować produkt, który będzie oferował klientom pakiet korzyści z przyjazdu do danego miejsca. Jak wskazuje w swojej publikacji Marek Migdal:

„UDOSTĘPNIANIE atrakcji turystycznej turystom odbywa się poprzez produkt turystyczny w ramach jego KOMERCJALIZACJI. Komerccjalizacja produktu turystycznego to wypracowanie zasad świadczenia usług w oparciu o daną atrakcję turystyczną w formie gotowego do sprzedaży pakietu. Na tym etapie wiodącą rolę spełniają przedstawiciele sektora prywatnego – przedsiębiorcy turystyczni, którzy przejmują odpowiedzialność za pakietowanie usług świadczonych w oparciu o atrakcje turystyczne oraz za ich świadczenie turystom”¹⁶

¹⁶ Marek Migdal, PORADNIK współpracy JST – NGO sektora turystyki, dostępny na

[http://www.forumturystyki.pl/wp-](http://www.forumturystyki.pl/wp-content/uploads/2015/12/PORADNIK_wspolpraca_JST_NGO_sektora_turystyki_ZROT_FTR.pdf)

[content/uploads/2015/12/PORADNIK_wspolpraca_JST_NGO_sektora_turystyki_ZROT_FTR.pdf](http://www.forumturystyki.pl/wp-content/uploads/2015/12/PORADNIK_wspolpraca_JST_NGO_sektora_turystyki_ZROT_FTR.pdf)

Walory turystyczne istnieją same z siebie, są wypracowywane w ramach działalności człowieka lub wymyślane od początku przez różnych ludzi. Mają potencjał do generowania zainteresowania nimi pod warunkiem, że będą obudowane różnymi usługami dla turystów. Wolor może być przekształcony w atrakcję turystyczną, pod warunkiem obudowania go pakietem usług i infrastrukturą. Umiejętne sprzedawanie produktu turystycznego to jest komercjalizacja. Komercjalizacja jest problemowa dla samorządów czy organizacji, gdyż nie są one przygotowane do podejścia biznesowego i zamuszone do konieczności sprzedaży ofert. Działalność ta powinna być domeną przedsiębiorstw turystycznych.