

## Artykuły

Armin Mikos v. Rohrscheidt, [armin@turystykakulturowa.org](mailto:armin@turystykakulturowa.org)  
KulTour.pl Poznań

### Zarys problematyki zarządzania w turystyce kulturowej

**Słowa kluczowe:** turystyka kulturowa, zarządzanie turystyką, strategie zarządzania, zarządzanie dziedzictwem, zarządzanie kulturą, funkcja turystyczna.

#### Abstrakt

Tekst poświęcony jest zarządzaniu w turystyce kulturowej. Rozważania osadzone są w kontekście jego celów, różnorodności atrakcji, typów podejmowanych aktywności oraz sposobów organizacji. Artykuł prezentuje uwarunkowania zewnętrzne i sytuacyjne oraz wstępnie zarysowuje obszar działalności zarządczej w zakresie turystyki kulturowej. Autor zestawia i systematyzuje najważniejsze publikacje zawierające analizy częściowe. Podstawowe funkcje zarządzania zostają opisane w kontekście zróżnicowania form aktywności turystyczno-kulturowych, podmiotów zaangażowanych w tworzeniu jej oferty oraz rodzajów realizowanych programów, co umożliwi wyróżnienie zagadnień o kluczowym znaczeniu dla tej dziedziny i uzasadnia zastosowanie wybranych podejść i koncepcji. Szerzej opisane zostają strategie zarządzania, odpowiadające zamierzeniom i potrzebom zarządzających najczęściej występujących w Polsce rodzajów atrakcji, systemów eksploatacji oraz typowych obszarów docelowych turystyki kulturowej.

#### Wprowadzenie

Turystyka kulturowa jest specyficznym rodzajem podróży podejmowanych w czasie wolnym, motywowanych chęcią konfrontacji ich uczestników z walorami antropogenicznymi i realizowanych z założeniem aktywności poznawczej. W konsekwencji jej uprawianie jest formą uczestnictwa ludzi w kulturze jako rzeczywistości stworzonej przez człowieka i organizującej jego życie. Ten typ uczestnictwa ma swój specyficzny wymiar: mianowicie dokonuje się ono w sposób całkowicie nieprzymuszony (z wolnego wyboru) oraz w wybranym przez uczestnika trybie. Aktywności turystyczno-kulturowe mogą być realizowane zarówno grupowo, jak indywidualnie, zgodnie z zaakceptowanym pełnym programem - albo przy pełnej dowolności w wykorzystaniu przygotowanej na miejscu oferty lub nawet w formie eksploracji terenów „dziewiczych”, ze świadomym ukierunkowaniem na systematyczne poznawanie - albo jako improwizowane na miejscu doświadczanie preferujące elementy ekscytacji. Jednocześnie - niezależnie od tak daleko idącej autonomii turysty - ten rodzaj wypraw jest formą intensywnej dystrybucji kultury: jej dziedzictwa oraz wartości przenoszonych w niej aktualnie. W kontekście tej funkcji turystyki kulturowej kluczowymi nośnikami przekazu są poszczególne doświadczenia realizowanej podróży: naturalnie powstałe krajobrazy kulturowe, typowe dla rodzaju działalności człowieka obiekty i całe wykreowane przez nią obszary, tradycyjne lub nowsze narracje lokalne, w tym mity i legendy, materialne walory miejsc odwiedzanych (np. zabytków), zebrane nierzadko przez wieki kolekcje, obserwowane życie mieszkańców, cykliczne wydarzenia, spontaniczne spotkania itd. Poddane zabiegom organizacyjnym i interpretacyjnym, uporządkowane zgodnie z założeniami ideowymi lub choćby tylko systematyzującymi, uzupełnione o konstruowane specjalnie dla turysty wycieczki, trasy tematyczne, inscenizacje, warsztaty kreatywne, profesjonalne programy interpretacji w obiektach i na obszarach - te same walory stają się

jednocześnie narzędziami kierowanego do turysty przekazu: zostają bowiem sformułowane i są przedkładane jako propozycje kulturalne. Na obie te funkcje współczesnej turystyki kulturowej – uczestnictwa w kulturze i jej dystrybucji – nakłada się w naturalny sposób komercyjna sfera turystyki. Wokół atrakcji i przekazu tworzone są produkty, definiowane i zestawiane propozycje, uruchomiona zostaje machina marketingu. Takie permanentne powiązanie sprawia, że istotą zarządzania w turystyce kulturowej (ZTK) jest opracowywanie spójnych strategii dla zaangażowanych w nią podmiotów oraz szczegółowych programów dla tworzonych produktów, realizowanych projektów, które łączą elementy zarządzania dziedzictwem, organizacji życia kulturalnego obszarów z elementami zarządzania turystyką oraz są w stanie bezkolizyjnie i efektywnie wykorzystywać sprawdzone i nowe instrumenty typowe dla każdej z obu dziedzin.

W ostatnich kilkunastu latach w Polsce pojawiły się setki różnego rodzaju produktów i ofert typowych dla turystyki kulturowej. Jedne z nich (najczęściej te współtworzone przez instytucje kultury lub terenowe władze publiczne) z założenia realizują wskazane powyżej zadania dystrybucji kultury, inne są formułowane w ich zupełnej nieświadomości i wprowadzane na rynek turystyczny jako czysto komercyjne produkty przez (najczęściej) przedsiębiorców. Natomiast – wbrew solennym deklaracjom zamieszczanym w dokumentach centralnych i coraz liczniejszych strategiach regionalnych i produktowych – rzadko tylko realizowane jest kompleksowe ZTK odniesione do obszarów, ośrodków, imprez czy profesjonalnej działalności organizatorów wypraw, które uwzględniałyby koncepcje, aspekty i instrumenty opracowane specjalnie dla niej, dobierane adekwatnie do potrzeb i odpowiadające jej typowym propozycjom, sprawdzone choćby w innych krajach. Nie w każdym wymiarze należy ten stan oceniać negatywnie: zapewne lepiej jest, by turystyką kulturową – podobnie jak turystyką w ogóle – nie zarządzano na poziomie centralnym, tym bardziej z udziałem czynników politycznych. Wydaje się jednak, że istnieje pilna potrzeba wsparcia podmiotów i osób formułujących poszczególne programy i produkty turystyki kulturowej przez systematyczne opracowania obejmujące podstawowe zagadnienia zarządzania i wskazujące na jego najbardziej pożądane elementy oraz sprawdzone metody. Orientując się w całokształcie tej problematyki, mając świadomość niezbędnych działań oraz najczęstszych problemów, wiedząc, gdzie poszukiwać ich rozwiązań i posiadając wzory formowania relacji z gospodarzami obszarów i walorów, partnerami oraz odbiorcami, będą oni w stanie tworzyć realistyczne koncepcje, dbać o uwzględnienie i zachowanie powszechnie przyjętych standardów zarządzania dziedzictwem i turystyką, wreszcie profesjonalnie i efektywnie kierować swoimi organizacjami i przedsięwzięciami.

W obiegu naukowym znajduje się wystarczająca liczba publikacji poświęconych zarządzaniu turystyką, w tym zarówno tłumaczonych na język polski opracowań uznanych autorów, jak i krajowych badaczy<sup>1</sup>. Zamieszczone w tych książkach analizy i zaproponowane koncepcje oraz szczegółowe rozwiązania mogą być przydatne w pracy zarządzających w turystyce kulturowej. Jednak spora część zagadnień dla niej specyficznych, optymalnych koncepcji i rozwiązań sprawdzonych w realizacji typowych dla niej przedsięwzięć nie została tam uwzględniona. Ta luka tworzy zapotrzebowanie na odrębne, szczegółowe opracowania.

**Cele artykułu.** W pierwszym rzędzie zadaniem artykułu jest zarysowanie pola przedmiotu: zarządzania w turystyce kulturowej. Jego specyfika wynika już z charakteru samego zjawiska, w ramach którego nakładają się na siebie sfery ochrony, interpretacji i eksploatacji dziedzictwa, organizacji uczestnictwa ludzi w kulturze w czasie wolnym oraz szeroko rozumianego biznesu turystycznego. Ów zarys powinien zestawiać i opisywać podstawowe funkcje zarządzania w kontekście szczególnych potrzeb omawianego rodzaju turystyki.

---

<sup>1</sup> Przykładem tłumaczonych publikacji książkowych na temat zarządzania turystyką może być standardowe dzieło pod redakcją L. Pendera i R. Sharpleya [2008], a krajowych: książka pod red. M. Bednarczyk i E. Wszendybył-Skulskiej [2013] oraz J. Borzyszkowskiego [2011] – obydwie odniesione do polskich realiów.

Winien też zawierać krytyczny przegląd literatury naukowej, zawierającej analizy i koncepcje potencjalnie przydatne w formułowaniu odpowiednich elementów strategii i programów. W ramach takiej systematyki powinno też znaleźć się miejsce dla prezentacji wybranych strategii, programów, a nawet konkretnych instrumentów zarządzania. Są one nieodzowne dla prawidłowej organizacji i funkcjonowania różnorodnych form aktywności turystyczno-kulturowej, w zarządzaniu poszczególnymi typami jej atrakcji oraz usług, przy tworzeniu i funkcjonowaniu produktów i systemów eksploatacji turystycznej. Umożliwiają efektywną współpracę różnorodnych i autonomicznych podmiotów, zaangażowanych w tworzenie ofert, wspierają aktywizację i zapewniają partycypację miejscowych społeczności. Wymienione zabiegi nie mają ostatecznie służyć jakimkolwiek ujednoczeniu zarządzania czy być punktem wyjścia dla jego centralizacji: takie działania w przypadku turystyki są nie tylko nierealne, ale i niecelowe. Artykuł ma w założeniu Autora przynieść również inne, pośrednie rezultaty. Pierwszym jest wsparcie zarządców obiektów i produktów, obszarów recepcji turystyki kulturowej oraz wyspecjalizowanych touroperatorów w profesjonalizacji ich codziennej pracy. Drugim jest dostarczenie agendom państwowym i samorządom kryteriów dla oceny przedsięwzięć, dla których wnioskowane jest finansowanie ze środków publicznych, a także wsparcie komórek odpowiedzialnych za obszarowe zarządzanie turystyką w formułowaniu ich strategii. Trzecim celem pośrednim jest pomoc dla dydaktyków turystyki kulturowej oraz dziedzin uznających współpracę z przedstawicielami tej gałęzi turystyki za istotny komponent w zawodowym funkcjonowaniu absolwentów (np. kulturoznawstwa, historii, muzeologii, teologii). Opracowanie ma im wskazać, które elementy zarządzania turystyką należy uwzględnić w kompozycji i realizacji programów dla swoich studentów tak w wykładzie, jak i w ćwiczeniach oraz praktykach.

**Metoda:** Ze względu na przeglądowy, systematyczny i koncepcyjny charakter podejmowanego opracowania Autor zdecydował się na metodę mieszaną. Zakłada ona realizację zadania w kilku etapach, z każdorazową zmianą trybu pracy i kryteriów. W pierwszym etapie, w ramach kontekstowej prezentacji specyfiki badanego przedmiotu (fenomenowi turystyki kulturowej w jego zróżnicowaniu) zidentyfikowano kluczowe uwarunkowania, które należy uwzględniać przy formułowaniu wszelkich koncepcji zarządzania. W drugim etapie określono aktualny stan badań ZTK i wskazano te szczegółowe jego zakresy i elementy, które już doczekały się własnych analiz i dla których sformułowano spójne koncepcje lub dobrze uzasadnione szczegółowe propozycje. Dokonano tego na drodze krytycznego przeglądu i celowego zestawienia istniejących opracowań częściowych. Trzecim krokiem była systematyzacja typowych (zawsze lub najczęściej występujących) zagadnień z zakresu zarządzania w analizowanej dziedzinie, przy czym kryterium ich przypisania do klasycznych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, kierowania oraz kontrolowania), były rozgraniczenia proponowane przez uznanych teoretyków zarządzania organizacjami. Czwarty etap to identyfikacja wybranych współczesnych koncepcji zarządzania (w tym wypracowanych przez przedstawicieli nurtu zarządzania humanistycznego), przydatnych w poszczególnych sektorach zarządzania turystyką kulturową lub przy rozwiązywaniu grupy istotnych problemów. Kryteriami ich doboru są istniejące w niektórych obszarach zapotrzebowanie na niestandardowe rozwiązania oraz implementacja danego podejścia lub rozwiązania do przedsięwzięć w ramach turystyki kulturowej. Prezentację koncepcji uzupełnia zestawienie strategii najczęściej stosowanych w ZTK, ze wskazaniem obszarów, dla których są one najczęściej wybierane. Ostatnim elementem opracowania, zastępującym metodologiczny etap wnioskowania, jest zbiorcze zestawienie tych form realizacji turystyki kulturowej, które są najpowszechniejsze w naszym kraju ze względu na popularność ich walorów lub masowość uczestnictwa w nich, z przypisaniem im kluczowych elementów teorii zarządzania (koncepcji, strategii i podejść) lub

poszczególnych jego instrumentów, prezentowanych i proponowanych w niniejszym opracowaniu.

## I. Kontekst i kluczowe uwarunkowania zarządzania w turystyce kulturowej

Jak w przypadku każdej dziedziny będącej przedmiotem działań zarządczych, punktem wyjścia dla rozważań nad zarządzaniem w turystyce kulturowej powinno być wyjaśnienie samego pojęcia oraz rozstrzygnięcie zakresu tej analizy. Wybór terminologii definiującej treść niniejszego opracowania jest wynikiem zastosowania analogii do określenia „zarządzanie w kulturze”. Otóż spotykany najczęściej, nawet w nazwie kierunków studiów termin „zarządzanie kulturą” traktujemy jako określenie opisowe, odniesione do treści (którą jest szeroko rozumiana rzeczywistość kultury), pomijając kontrowersje dotyczące samego sformułowania. Rodzą się one z krytyki ideowego punktu wyjścia „zarządzania kulturą” (sponującej jakąś formę polityki kulturalnej, w jej ramach zaś ewentualnego preferowania czy wręcz wspierania dominującej interpretacji, wybranych działań, a nawet manipulacji treściami przekazów) i przeciwstawiania mu formuły „zarządzania w kulturze”, jako modelu z założenia „menedżerskiego” i służebnego w stosunku do jej treści i form, wykluczającego takie zakusy. Adekwatnie do tej terminologii, odnosząc się do zarządzania w omawianej tu dziedzinie, w skali wychodzącej poza konkretny produkt czy lokalny projekt (np. regionalnej czy na dużym obszarze) preferujemy określenie „zarządzanie w turystyce kulturowej” zamiast „zarządzania turystyką kulturową”. To ostatnie bez zastrzeżeń stosujemy natomiast do skali mikro, zatem wtedy, gdy odnosi się do poszczególnych produktów lub systemów. Z kolei rozpatrując zakres przedmiotowej analizy, może ona przyjąć charakter całościowy i obejmować trzy znacznie różniące się grupy zagadnień: 1) specyfikę zarządzania **w turystyce kulturowej** sensu stricto, jak również 2) zarządzania **kulturowymi elementami w turystyce** oraz 3) zarządzania **turystyczną funkcją zasobów kultury** (w tym obiektów i instytucji). W pierwszym przypadku chodzi o specyficzne przedsięwzięcia turystyczne służące wprost i głównie uczestnictwu w kulturze i eksploracji dziedzictwa w podróżach odbywanych przez ludzi w czasie wolnym. Magnesami turystycznymi i głównymi miejscami realizacji są wówczas dobra kultury (z uwzględnieniem ich różnorodnych typów i przeznaczenia, statusu oraz sposobów kierowania nimi i poziomem otwartości na turystykę), a grupą działań, dla której formułuje się strategię i programy: podporządkowana owemu uczestnictwu zorganizowana turystyka. Typowym przykładem takich przedsięwzięć i przestrzeni ich realizacji są szlaki dziedzictwa. Aspekty ekonomiczne odgrywają w tym kontekście rolę ważną, ale nie decydującą. W przypadku zarządzania kulturowymi komponentami w turystyce mamy do czynienia z implementacją strategii, produktów i szczegółowych rozwiązań typowych dla sfery zarządzania w turystyce, przy czym zasoby o charakterze kulturowym są wpisywane w szereg atrakcji jako moduły programów (produktów, propozycji) obok innych i traktowane na równi z nimi, a całość podporządkowana jest celom ekonomicznym (m.in. rozwojowi gospodarczemu obszaru docelowego oraz materialnym korzyściom lokalnych społeczności). Wśród przykładów można wymienić turystykę eventową oraz (częściowo) turystykę w miastach<sup>2</sup>. Natomiast zarządzaniu funkcją turystyczną w strategiach zarządczych i praktyce kierowania różnorodnymi obiektami, miejscami i wydarzeniami będącymi nośnikami dziedzictwa lub wytworami i manifestacjami kultury współczesnej przypisuje się różną pozycję i wagę w zależności od tego, czy przyciąganie i uczestnictwo turystów mają znaczenie kluczowe czy marginalne dla misji, ale i codziennego funkcjonowania instytucji-gospodarza. W konsekwencji zmienia się zakres współpracy z organizatorami turystyki oraz otwartość na potrzeby turystów. Dogłębne zajęcie się tak szeroko zarysowaną tematyką rozsadałoby ramy artykułu. Dlatego podjęty tu przegląd i próba systematycznej refleksji nad sferą ZTK

<sup>2</sup> Szersze opisy tych i pozostałych form turystyki kulturowej wraz z ich uwarunkowaniami oraz typowymi ofertami zamieszczone są w obszernej monografii Autora [Mikos v. Rohrscheidt 2010a, s. 66-197].

ograniczono do pierwszego, węższego zakresu. Poza te ramy nasza refleksja wychodzi omawiając kilka punktów stycznych, w których konieczna jest współpraca autonomicznych wobec siebie sfer zarządzania turystyką i (lokalnego) zarządzania kulturą. W odniesieniu do nich formułowane są pewne wskazania, nie podejmując jednak szerzej problematyki zarządzania wewnątrz danego podmiotu czy programu obszarowego. Problematyka wskazana w punkcie 2 i 3 powyższego podziału musi być analizowana każdorazowo z uwzględnieniem (odpowiednio): celów ekonomicznych i całościowych strategii rozwoju obszaru (regionu, podmiotu samorządowego) oraz istniejących uwarunkowań rozwoju turystyki jako takiej, w tym jej szeroko rozumianego potencjału lub misji i wartości danej organizacji, formułowanych w zgodzie z nimi celów strategicznych, a także jej statusu, nadanej jej struktury i uznanego przez nią samą za pożądany poziom współpracy z turystyką, otwartości na oczekiwania turystów i akceptacji dla ich zachowań. Przy założeniu uznania tej rozdzielności nie ma przeszkód, by zarządzający organizacjami kultury oraz obszarowymi produktami (programami) turystycznymi korzystali z przedstawionych tu modeli i rozważali włączanie się w różnym stopniu w rozmaite propozycje i (nawet!) produkty turystyki kulturowej. Może to i powinno mieć miejsce, o ile będą oni rozumieć, że turystyka kulturowa jest nie tylko – i nawet nie przede wszystkim – częścią turystyki jako komercyjnej aktywności niewielkiej grupy ludzi organizującej ją, między innymi w ramach własnej działalności gospodarczej (jak touroperatorzy), ale jest formą masowego udziału ludzi w kulturze oraz – co dla nich winno być szczególnie istotne – skutecznym sposobem przekazu dziedzictwa i wartości kultury do współczesnego człowieka.

Oceniając z kolei samą turystykę kulturową jako obszar zarządzania należy przyjąć, że jej różnorodność i „hybrydowość” wymagają odpowiednio „mieszanego”, interdyscyplinarnego podejścia, konsekwentnie stosowanego na wszystkich poziomach i etapach: w formułowaniu celów strategicznych, opracowywaniu struktur i rodzajów relacji kształtowanych w ich ramach, w bieżącym kierowaniu eksploatacją zasobów. Zarys problematyki ZTK proponowany jako punkt wyjścia dla jego systematycznej i szczegółowej analizy musi jednak uwzględnić zarówno „kulturowe”, jak i „turystyczne” ujęcie zarządzanych „zasobów” i zaangażowanych organizacji. Powinien zdefiniować przydatność i wskazać miejsce zastosowania elementów zarówno tzw. „twardego” zarządzania, odnoszonego m.in. do sfery ekonomicznej, produktowej i rynkowej projektów i procesów, jak i zarządzania „miękkiego”, włączającego elementy odniesione głównie do sfery ochrony i interpretacji dziedzictwa oraz formowania postaw wobec niego, do kształtowania relacji między interesariuszami turystyki, do kierowania ludźmi obejmującego wykorzystanie i rozwijanie ich różnorodności i talentów.

Równoległe już na poziomie określania treści i zakresów zarządzania w omawianej dziedzinie należy uwzględnić różnorodność przejawów turystyki kulturowej. Wynika ona już z faktu, że – przy względnym podobieństwie podstawowych uwarunkowań oraz relacji z konsumentami (podróżującymi w swoim czasie wolnym) – mamy tu do czynienia z zupełnie odmiennymi przedmiotami zarządzania. Są nimi przecież na przykład: jednorazowa wycieczka tematyczna proponowana na warunkach komercyjnych, cykliczny event manifestujący i eksploatujący dziedzictwo niematerialne miejsca, wydarzenia albo kierunku artystycznego itd., zabytek o kontrowersyjnej nierzadko historii czy funkcjonujący organizm miasta, będącego jednocześnie zbiorem zasobów dziedzictwa kilku epok i grup etnicznych, środowiskiem codziennego życia i pracy tysięcy ludzi i miejscem koncentracji zróżnicowanych przejawów kultury współczesnej. Dokładniejsze opracowanie każdego ze wskazanych przedmiotów zarządzania (i dziesiątek innych), a potem przygotowanie choćby generalnej koncepcji zarządzania wymagają odrębnego podejścia. Musi ono uwzględniać przeprowadzenie systematycznego badania na przykład w oparciu o szereg empirycznych studiów przypadków (to podstawowa metoda pracy w klasycznych naukach o zarządzaniu) ze sformułowaniem wniosków ogólnych, analizę celów szczegółowych dla danej grupy

produktów (albo systemów czy zasobów), analizę typowej grupy docelowej oraz opracowanie odrębnych koncepcji, zestawów działań i instrumentów. Tak szczegółowe opracowanie choćby dla kilku najważniejszych (bo najczęściej spotykanych) rodzajów propozycji turystyki kulturowej rozsadałoby ramy jednego artykułu. W niektórych obszarach takie systematyczne analizy niejednokrotnie muszą dopiero zostać przeprowadzone, a ich wyniki – zweryfikowane i systematycznie uporządkowane.

Najważniejszą konsekwencją uznania złożoności fenomenu turystyki kulturowej i wielopłaszczyznowego charakteru działań podejmowanych na rzecz jej organizacji jest konieczność połączenia uwarunkowań, koncepcji i elementów rozmaitych podejść do zarządzania. Uwzględnione powinny być przy tym (w ich odniesieniu do badanej rzeczywistości) podstawowe funkcje, które wyodrębniono w praktyce zarządzania, obserwowanej i od ponad stu lat weryfikowanej przez naukową refleksję tak zwanego nurtu klasycznego. Obok nich należy również uwzględnić koncepcje opracowane w ramach badań i analiz przeprowadzanych w refleksji nurtu zarządzania humanistycznego, w szczególności dotyczące celów i wartości realizowanych w organizacjach, relacji między ludźmi w nie zaangażowanymi, przebiegających w nich i wokół nich procesów oraz ich wpływu na społeczności i związanej z nim odpowiedzialności.

Zdaniem autora, każda poważna próba systematycznego ujęcia problematyki zarządzania w turystyce kulturowej (ZTK) powinna uwzględnić pięć założeń wyjściowych, opisanych poniżej. Wyznaczają one minimalny zakres analiz i narzucają zestaw kluczowych zagadnień. Wskazane i opisane w dalszej części niniejszego artykułu strategie, jak również poszczególne koncepcje i proponowane instrumenty wynikają z tych założeń i umożliwiają ich realizację w zarządzaniu przedsięwzięciami, programami i produktami TK.

Po pierwsze, w ZTK na różnych poziomach powinny być realizowane **klasyczne funkcje zarządzania**: planowanie, organizowanie, kierowanie (z obszerną problematyką motywacji), wreszcie kontrolowanie. Rozważając ich kształtowanie i opisując konkretne rozwiązania, można sięgać do opracowań uznanych autorów, jak R.W. Griffin, P. Drucker i inni<sup>3</sup>. Czerpiąc z ich dorobku odpowiednio do potrzeb TK należy zwracać uwagę na elementy kluczowe dla powodzenia podejmowanych przedsięwzięć, sprawdzone sekwencje działań organizacyjnych i na specyfikę poszczególnych funkcji, w tym typowe dla ich realizacji narzędzia, sprawdzone w praktyce organizacji oraz w zarządzaniu produktami i projektami. Biorąc pod uwagę produktowy i zorientowany na konsumenta charakter większości przedsięwzięć turystyczno-kulturowych należy wykorzystać koncepcje współtworzące aktualnie korpus wiedzy o zarządzaniu, w tym m.in. koncepcje zarządzania jakością. W sytuacji dość powszechnego tworzenia nowych i modyfikacji istniejących propozycji TK jednym z kluczowych elementów ZTK staje się też zarządzanie zmianą, opracowane w kontekście uwarunkowań i potrzeb nowego typu organizacji. Publikacje poświęcone temu zagadnieniu [Kurtyka i Roth 2008; Bourne 2012, inne] powinny znaleźć się w kanonie lektur menedżera TK, a podejścia tam proponowane - współtworzyć jego strategie.

Po drugie, w formułowaniu zakresu i zadań dla ZTK należy uwzględnić te, które wynikają ze **specyfiki** tej gałęzi turystyki. W pierwszym rzędzie chodzi o jej atrakcje. Część zasobów eksploatowanych przez TK jest formalnie uznana za dziedzictwo - uniwersalne dziedzictwo ludzkości lub lokalnych społeczności. Badacze i stróże dziedzictwa uznają TK za jeden z wiodących sposobów jego popularyzacji, ale także za formę wymiany kulturowej i ważny czynnik budowania zrozumienia i porozumienia ludzi i społeczeństw.

---

<sup>3</sup> Warto zauważyć, że w przeciwieństwie do klasyków naukowego zarządzania z okresu tworzenia tej dziedziny nauki, dzisiejsi badacze nie ograniczają refleksji do zakładów i firm specjalizujących się w masowej produkcji towarów i dóbr, czy w ogóle do przedsiębiorstw, lecz włączają w nią analizy dotyczące instytucji publicznych oraz organizacji społecznych, nawet charytatywnych [por. Drucker 1999, s. 14-17]. Daje to możliwość wykorzystywania ich dorobku wprost przez praktyków zarządzania w kulturze czy turystyce, w określonych fragmentach przygotowywania koncepcji oraz w niektórych przynajmniej wymiarach działalności zarządczej.

Doceniają też jej rolę ekonomiczną i pozytywny wpływ na rozwój obszarów ze znaczącym dziedzictwem kulturowym [ICOMOS 1999, Wstęp]. Zauważając potencjalne pola konfliktu między turystycznym biznesem a potrzebą zachowania dziedzictwa, formułują wymaganie kształtowania TK z zachowaniem reguł turystyki zrównoważonej. Dotyczy to ochrony elementów autentyczności [zasady 2 i 6], w tym krajobrazu na obszarach uznanego dziedzictwa i w ich otoczeniu. W zarządzaniu narzuca to konieczność uwzględnienia statusu dziedzictwa już w planowaniu, m.in. infrastruktury i transportu lokalnego. Niezbędny jest też należyty dobór działań w sferze organizacyjnej, a także w ramach bieżącego kierowania, m.in. regulowanie ruchu turystycznego z pomocą sprawdzonych narzędzi. Status dziedzictwa powinien mieć odzwierciedlenie także w innym elemencie zarządzania walorami: formowaniu interpretacji i przekazu kierowanego do turystów<sup>4</sup>. Pociąga to za sobą konkretne decyzje w planowaniu i realizacji kształcenia personelu instytucji zarządzających dziedzictwem, partnerów i gestorów usług powiązanych, współpracujących touoperatorów oraz kadry realizującej aktywności TK (pilotów wycieczek, koordynatorów pakietów czy szlaków turystycznych). Różnorodność turystyki kulturowej jako obszaru zarządzania wynika również z poszerzania się spektrum potrzeb i aktywności człowieka, realizowanych poza domowym środowiskiem. Sięga ono od wyjazdów motywowanych religijnie, przez udział w eventach kultury współczesnej po urzeczywistnianie osobistych pasji. Odpowiadające tym potrzebom propozycje TK wymagają specyficznych koncepcji i narzędzi zarządzania. Różnicują się wymagania dotyczące kompetencji menedżerów, powstają nowe listy przedsięwzięć potrzebujących kompleksowej organizacji i problemów do rozwiązania. Dlatego koncepcje ZTK winny być formułowane w warunkach podejścia interdyscyplinarnego, często we współpracy ludzi różnych specjalności.

Po trzecie, z uwagi na fundamentalne powiązanie kultury i turystyki kulturowej, która jako swoje atrakcje i źródła doświadczeń turystycznych eksploatuje jej treści i artefakty, do zarządzania nią już na etapie kształtowania strategii, a potem w realizacji konkretnych propozycji czy „produktów” powinny być wykorzystane sprawdzone metody organizacji pracy z zakresu **zarządzania kulturą** [por. Hagoort 1996, s. 63-69]. W szczególności pomocne mogą być opracowane na użytek tego sektora zarządzania koncepcje organizacji projektowej i organizacji festiwalowej [Hagoort 1996, s. 117-130]. Istotnym elementem ZTK jest też podejmowanie zadań wynikających z jej funkcji jako atrakcyjnej i relatywnie łatwo dostępnej, więc powszechnej formy uczestnictwa ludzi w kulturze współczesnej. Rodzi to konieczność uwzględnienia w tworzonych koncepcjach programów TK postulatów efektywnego zarządzania kulturą w przestrzeni publicznej, już prezentowanych i szerzej opisywanych [m.in. Dragicevic-Sesic, Stojkovic 2010]. Z drugiej strony pożądana jest adaptacja metod i narzędzi zarządzania tym sektorem w organizacjach zarządzających kulturą, które spełniają funkcje turystyczne i/lub obsługują ruch turystów.

Po czwarte, w większości obszarów zarządzania oraz na wszystkich etapach działań zarządczych niezbędne jest uwzględnienie nie tylko - jak w każdej innej dziedzinie - poszczególnych poziomów zarządzania i specyficznych dla nich typów działań i relacji, ale również **zasadniczych różnic** między zaangażowanymi we współpracę podmiotami. Jest tak ze względu na fakt, że zarówno oferta TK w miejscach recepcji, jak i jej zorganizowane wyprawy są realizowane niemal zawsze we współpracy różnych podmiotów (przedsiębiorstw komercyjnych, komórek i agend władz samorządowych, jednoosobowych przedsiębiorców, instytucji życia kulturalnego, stowarzyszeń, podporządkowanych członów scentralizowanych przedsiębiorstw - np. sektora noclegowego itd.). Różnice te dotyczą m. in. celów działalności, statutowych form organizacyjnych, kultury organizacyjnej (w tym podstawowych reguł działania), faktycznego trybu funkcjonowania struktur oraz procedur podejmowania decyzji<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat: Mikos v. Rohrscheidt 2014b, s. 29-42.

<sup>5</sup> Przykładem takiego współdziałania uwarunkowanego różnicami może być realizacja przez komercyjnego, wyspecjalizowanego touoperatora (biuro turystyki kulturowej) wyprawy grupowej eksploatującej wybrany

Po piąte, w zarządzaniu turystyką kulturową jako sferą aktywności jednostek i intensywnego kontaktu ludzi (gospodarzy i gości) powinny zostać uwzględnione postulaty i koncepcje nurtu **zarządzania humanistycznego**. Bodaj najważniejszym z nich jest postulat społecznej odpowiedzialności organizacji i wiążąca się z nim koncepcja partycypacji społecznej. W wypadku TK dotyczy to partycypacji szeroko rozumianego środowiska gospodarzy. Dla nich walory turystyczne eksploatowane przez turystów posiadają przecież znaczenie identyfikacyjne oraz pełnią istotne funkcje społeczne. Współtworzą środowisko ich codziennego funkcjonowania (np. jako miejsca modlitwy, wspólnego świętowania itd.), dostarczają okazji i są katalizatorami ich uczestnictwa w kulturze (jak muzea, cykliczne eventy), są ważnymi elementami ich edukacji, a nierzadko też głównym czy pobocznym źródłem dochodów. Warunkiem uprawiania TK nie może być zatem tylko wymóg fizycznego zachowania dziedzictwa, ale również odpowiedzialność w stosunku do społeczności żyjącej na odwiedzanych terenach i użytkującej zasoby będące walorami dla turystów. To ona jest prawowitym depozytariuszem dziedzictwa i (najczęściej) oryginalnym nosicielem eksploatowanych przez turystykę idei oraz treści kulturowych. Odpowiedzialność dotyczy wszystkich podmiotów zaangażowanych w tworzenie i kierowanie propozycjami TK, od instytucji ochrony i popularyzacji dziedzictwa (jak muzea) przez samorządy, aż po przedsiębiorców komercyjnych (jak zarządcy sektora noclegowego i touroperatorzy). Ma ona związek zarówno z procesami przekształcania zasobów i walorów w atrakcje turystyczne (czyli współdzielenia dostępu do nich, organizowania ruchu turystycznego i związanymi z tym zmianami warunków życia miejscowej ludności), jak i z ryzykami dla samego dziedzictwa i żywej kultury, związanymi z ich komercjalizacją. To nie tylko niebezpieczeństwo materialnego zniszczenia świadectw dziedzictwa (przysłowiowego ich „zadeptania”), ale i zmiany ich otoczenia przez tworzenie i działanie infrastruktury służącej turystom, połączone z bezpowrotnymi zmianami krajobrazu kulturowego. Zmiany mogą dotyczyć również życia ludności, powodować m.in. upadek tradycyjnych zawodów i pojawienie się nowych, wymuszać zmianę modeli przygotowywania do zawodu, określać preferencje zawodowe młodszego pokolenia, powodować przeobrażanie stylu życia, kreować nowe miejsca i sposoby spędzania czasu wolnego – zatem mieć wpływ na całość życia społecznego. W szczególnych przypadkach są to nawet zmiany w strukturze demograficznej lokalnej społeczności, jak osiedlanie się ludzi „obsługujących turystykę”, wypychanie ludzi z ich miejsc zamieszkania przez wynajem domów dla turystów, wykup na hotele itd. Dlatego postulaty włączenia w zarządzanie miejscowych wspólnot i dbania o ich korzyści znalazły się już w dokumentach programowych turystyki dziedzictwa [ICOMOS 1999, z. 4-5]. Badacze TK wśród elementów niezbędnych w zarządzaniu nią wskazują włączenie miejscowej społeczności w procesy zarządcze. Reprezentuje ją nie tylko samorząd<sup>6</sup> lecz również grupy

---

temat biograficzny, przy zatrudnieniu jako pilota wycieczki wysokiej klasy specjalisty w dziedzinie działającego jako jednoosobowy przedsiębiorca, zamówieniu noclegów w trzech hotelach (sieciowym, prywatnym i prowadzonym przez wspólnotę religijną), wykorzystującej pomieszczenia i zbiory muzeum samorządowego poza godzinami otwarcia do zwiedzania, prelekcji i inscenizacji, organizowanej na zamówienie przez lokalne stowarzyszenie pielęgnujące pamięć i dorobek bohatera tej biograficznej wycieczki. Innym przykładem jest stworzenie i kierowanie działalnością lokalnego klastra turystycznego, w którym współpracują: ośrodek informacji turystycznej prowadzony przez samorząd, zarządca przyrodniczo cennych terenów chronionych, właściciele lokalnych środków transportu, działający na własny rachunek przewodnicy, sieciowy hotel, gospodarstwa agroturystyczne z ofertą aktywnego spędzenia czasu, wypożyczalnia sprzętu (m.in. rowerów), grupa rekonstrukcji historycznych, muzeum budownictwa ludowego, właściciel prywatnej kolekcji, artysta ludowy, rzemieślnik oferujący wyroby tradycyjne itd. Taką listę można uzupełniać przy pojawieniu się nowych atrakcji, usług lub stwierdzeniu zmian popytowych, na które zarządcy i uczestnicy klastra elastycznie reagują.

<sup>6</sup> Włączanie innych niż samorząd podmiotów i grup w proces lokalnego zarządzania turystyką ma głębsze uzasadnienie. Z jednej strony samorząd jest naturalnym i uprawnionym reprezentantem lokalnej społeczności, jeśli ta wyłania go w warunkach demokracji, z reguły też uwzględnia jej potrzeby. Z drugiej strony jednak sam, konfrontowany z problemami strukturalnymi (jak bezrobocie, dewastacja substancji zabytkowej) bywa skłonny do rozwiązywania ich przez zwiększanie skali turystyki na tzw. szybkiej ścieżce, bez uwzględniania efektów



lokalnych interesariuszy (jak twórcy, stowarzyszenia, grupy sąsiedzkie). W zarządzaniu partycypacyjnym – jako kluczowy przeciwieństwo interesariusz – winien uczestniczyć także odbiorca (treści i produktu), którym w tym wypadku jest turysta. Najczęściej jest to „użytkownik” jednorazowy i krótkotrwały, przez co trudniej uchwytne w ramach ustalania interesów i badania opinii, do której (z uwagi na jego późniejszą nieobecność) przywiązuje się często mniejszą wagę. Z uwzględnienia postulatów odpowiedzialności i zarządzania partycypacyjnego wynika potrzeba stosowania w poszczególnych aspektach ZTK innych (lub dodatkowych) metod i narzędzi, odnoszących się do jej planowania, organizowania, bieżącego kierowania oraz oceny jej skutków. Są nimi m.in. konsultacje, formy aktywizacji miejscowych społeczności, różne metody zbierania opinii turystów.

W świetle powyższego wydaje się że mieszany charakter ZTK wynika z jej konstytutywnej cechy: faktu łączenia się w tym fenomenie elementów niematerialnej i subiektywnie przeżywanej kultury (i uczestnictwa w niej ludności miejscowej oraz gości-turystów) oraz niezbędności fizycznej bazy infrastrukturalnej dla tych ostatnich i konieczności zapewnienia profesjonalnego poziomu rozmaitych usług w warunkach współpracy rozmaitych podmiotów. Zarządzanie odbywające się w warunkach różnorodności atrakcji i formułowania propozycji elastycznych – stale modyfikowanych zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami poszczególnych konsumentów - wymusza zaangażowanie różnorodnych podmiotów: gospodarzy i zarządców atrakcji, twórców kultury, konserwatorów zabytków i służb ich ochrony, lokalnych środowisk aktywnych w organizacji i popularyzacji kultury, interpretatorów dziedzictwa, personelu informacji turystycznej i innych oraz jakąś formę partycypacji turystów jako odbiorców i uczestników podejmowanych przedsięwzięć (np. włączenie w ich ocenę i planowanie korekt oraz nowych propozycji).

## II. Obszary, podmioty i relacje, czyli na czym polega zarządzanie w turystyce kulturowej?

### II.1. Specyfika realizacji turystyki kulturowej jako czynnik kształtujący zarządzanie.

Podobieństwo TK do innych rodzajów turystyki polega na tym, że realizowana jest ona w ramach czasu wolnego uczestników jako aktywność dobrowolna, nie zaspokajająca ich podstawowych potrzeb i podejmowana w warunkach wyboru spośród innych opcji. Nakłada to na zarządzających TK konieczność zabiegania o uwagę potencjalnego uczestnika (a więc docierania doń z informacją i przekonywania go), w warunkach konkurencji z innymi ofertami zagospodarowania wolnego czasu, często tańszymi i wymagającymi mniej wysiłku. Oczywiście są konsekwencje tego stanu dla marketingowej sfery zarządzania. Przykładowo już przy formułowaniu jej strategii konieczne jest przeprowadzanie analiz marketingowych głównie poza własnym terenem: w obszarach zamieszkania grupy docelowej, planowanie promocji nierzadko w obcych językach i z uwzględnieniem preferencji, sposobów zachowań oraz mentalności obcych środowisk. Natomiast typowe dla TK sposoby realizacji działania w wielu wymiarach różnią się od zarządzania innymi gałęziami turystyki. Wystarczy wymienić tak różne przedsięwzięcia jak organizowanie kompletnych wycieczek z serią rozmaitych doświadczeń ukierunkowanych na różne aspekty i formy konfrontacji z dziedzictwem, realizacja wielodniowych cyklicznych eventów kulturalnych o zmiennych programach z zachowaniem wiodącego profilu, tworzenie i koordynowanie działania wieloaspektowej interpretacji lokalnego dziedzictwa, konstruowanie i nadzorowanie

---

długofalowych, co w konsekwencji może przynieść straty lub niekorzystne zmiany na dużą skalę. To ryzyko jest redukowane przez partycypację w zarządzaniu grup mieszkańców z jednej strony zainteresowanych danym programem i jego powodzeniem (jak członkowie organizacji turystycznych, gestorzy usług), z drugiej – zaangażowanych w ochronę swego sąsiedztwa (np. krajobrazu kulturowego, ale i norm poziomu hałasu), w życie kulturalne i pielęgnowanie tradycji, w dbałość o jakość usług np. lokalnego transportu czy w ochronę przyrody.

funkcjonowania wieloskładnikowych pakietów z modułami kulturowymi dla indywidualnych turystów, zarządzanie rozległymi systemami eksploatacji tematycznej (jak szlaki kulturowe), organizowanie warsztatów kreatywnych, spotkań ludzi z różnych kręgów kulturowych i wiele innych. Wszystko to odbywa się przy zaangażowaniu (trwałym lub jednorazowym) twórców kultury i interpretatorów dziedzictwa, właścicieli i zarządców obiektów oraz dostawców usług. Specyfikę TK tworzy również konieczność fizycznego udostępniania jej uczestnikom zasobów, którymi zarządzający propozycją prawie nigdy nie dysponuje, a ich gestorzy mają różne podejście do turystyki i rozmaite, nierzadko sprzeczne, interesy. Sprawia to, że niemal każda modyfikacja propozycji TK wywołuje konieczność ponownych negocjacji z podmiotami z tej grupy. Na warunki funkcjonowania menedżera TK silnie wpływają również: znaczące rozwarstwienie grupy odbiorców propozycji (pod względem m.in. pochodzenia, zamożności, wykształcenia i horyzontów intelektualnych, poglądów i wrażliwości) oraz stosunkowo duża zmienność ich preferencji, wynikająca z pojawiania się nowych ofert, promowanych przed okresami wzmożonych wyjazdów (wakacje, ale i tzw. długie weekendy), ze zmian technologicznych umożliwiających nowe sposoby przekazu informacji czy formy doświadczenia turystycznego, czy też z pojawiania się chwilowo nośnych „modnych” tematów i destynacji, silniej obecnych w mediach i przez to przyciągających ich uwagę. Wymaga to permanentnej obserwacji rynków turystycznych krajów pochodzenia turystów, konkurencji (którą są właściwie wszystkie propozycje TK oferowane w tym samym czasie i dostępne pod względem kosztów), dbałości o atrakcyjność elementu interpretacji i rozbudowywania form doświadczenia turystycznego. To wprowadza do pracy menedżera element kreatywności: jeśli nie jest w stanie zapewnić go sam, musi wspierać działania kreatywne w swoim zespole lub zapewniać regularny dopływ takich rozwiązań z zewnątrz.

**II.2. Partnerzy i kontekst kształtowania relacji.** Jeśli zarządzanie dotyczy w pierwszym rzędzie ludzi - jako sztuka ich organizowania i przewodzenia im dla osiągnięcia określonych celów - to w ramach teoretycznej części niniejszego tekstu należy postawić kluczowe pytanie. Brzmi ono: współpraca kogo z kim jest przedmiotem zarządzania w TK? W tym obszarze bowiem rzadko udaje się stworzyć jednolite organizacje: TK realizowana jest niemal zawsze w warunkach celowego współdziałania grupy organizacji i indywidualnych osób mających zasadniczo własne cele. Kto zatem z kim tutaj współpracuje? Wymieńmy tylko najważniejszych graczy. Należą do nich samorządy (posiadający uprawnienia decyzyjne reprezentanci lokalnych społeczności, czyli depozytariuszy dziedzictwa oraz zarządcy przynajmniej części eksploatowanych zasobów), a obok nich inni lokalni aktorzy życia społecznego i kulturalnego: środowisko stowarzyszeń kulturalnych i wspólnego pożytku, aktywni obywatele, lokalni twórcy (profesjonalni i amatorzy), artyści i twórcy interpretacji (pisarze regionaliści, dziennikarze, przewodnicy, inni), w niektórych miejscach grupy odtwórstwa historycznego. Dalej lokalna branża turystyczna (w tym gestorzy usług noclegu, transportu, gastronomii, wypożyczalnie sprzętu rekreacyjnego) i zewnętrzni operatorzy turystyki (biura i agencje podróży, operatorzy portali turystycznych zarządzający pakietami, inni). Miejscowy sektor kulturalny (teatry, muzea, organizatorzy festiwali i innych eventów cyklicznych itd.). Często zaangażowane bywają instytucjonalne środowiska życia religijnego: opiekunowie sanktuariów, wspólnoty zakonne, administratorzy obiektów sakralnych, którzy w Polsce zarządzają niemałym odsetkiem substancji zabytkowej, zarządcy obszarów chronionych (parki narodowe i krajobrazowe, rezerваты, wielkie parki) i innych atrakcji przyrodniczych (ogrody botaniczne, zoologiczne, arboreta itd.) oraz inni, w zależności od koncepcji danego przedsięwzięcia i wykorzystywanych zasobów. Oznacza to że w realizacji wszystkich funkcji zarządzania: w planowaniu, kształtowaniu struktur organizacyjnych, w relacjach wynikających z potrzeb bieżącego kierowania oraz w kryteriach i procedurach kontrolnych większy wpływ mają czynniki zewnętrzne w stosunku do wspólnej

platformy, niż jej wewnętrzne uwarunkowania. Wszelkie ustalenia i podejmowane działania zarządcze muszą zatem być nie tylko zgodne z normami prawnymi, służyć realizacji wspólnego celu zgodnie z jego strategicznym opisem oraz zapewniać efektywność działania, ale również być dostosowane do uwarunkowań prawnych działalności partnerów (m.in. przepisów regulujących funkcjonowanie samorządów, ustawy o muzeach i nadanych im statutów itd.), niesprzeczne z misją i zestawem wartości poszczególnych uczestników (np. instytucji religijnych administrujących obiektami sakralnymi jako zwiedzanymi atrakcjami lub jako miejscami eventów), a także od początku i w całości być akceptowane przez partnerów. Z drugiej strony praca zarządcy okaże się nieskuteczna, jeśli nie uwzględni on interesu finansowego zaangażowanych podmiotów komercyjnych oraz – przynajmniej w dłuższej perspektywie - nie zapewni wymaganego samofinansowania produktu.

**II.3. Struktury organizacyjne w obszarze turystyki kulturowej.** Ich różnorodność jest relatywnie duża, co spowodowane jest zróżnicowaniem form realizacji tego rodzaju turystyki oraz koniecznością zaangażowania rozmaitych typów partnerów. Poniższe przykłady ilustrują tylko niektóre typy najpowszechniejszych rozwiązań.

W wyspecjalizowanym na wyprawy kulturowe biurze podróży będzie to zazwyczaj struktura płaska, mocno scentralizowana, kierowana jednoosobowo przez właściciela (w małych biurach) lub silnie umocowany zarząd (w większych), która wykonuje wszystkie niezbędne zadania, od planowania, przez promocję, zestawianie każdej oferty, aż po indywidualną obsługę klienta. Angażowanie podmiotów zewnętrznych ma miejsce w zasadzie podczas realizacji podróży, jako partnerów zapewniających na miejscu dostęp do atrakcji, niezbędne usługi, ewentualnie tworzących samodzielne moduły programu (np. warsztaty).

W szlakach kulturowych najczęściej spotyka się organizacje zarządzania sieciowego (o statusie stowarzyszenia, klastra lub innym) grupujące partnerów prowadzących własną działalność, z małą (nawet jednoosobową) komórką koordynacji umocowaną jako podmiot wykonawczy. Na bieżąco monitoruje on funkcjonowanie przedsięwzięcia (w tym dostępność obiektów i działanie pakietów), zarządza informacją i obsługą touroperatorów, kieruje promocją, często organizuje szkolenie dla pracowników i partnerów.

W zarządzaniu eventami spotyka się organizacje projektowe, działające krótkotrwale (w okresie przygotowania i realizacji eventu) w warunkach silnej centralizacji i intensywnej współpracy podmiotów, która słabnie lub nawet zamiera po zakończeniu imprezy i ponownie ożywa w tej samej formule na jakiś czas przed kolejną edycją. Liderem takich organizacji jest albo podmiot dedykowany (biuro eventu) powstały samorzutnie lub stworzony przez władzę publiczną (np. miasto) albo gospodarz imprezy, np. muzeum lub duży obiekt zabytkowy.

W obiektach funkcjonujących samodzielnie jako atrakcje TK (np. wielkie muzea, krajowe i międzynarodowe sanktuaria, centra interpretacji dziedzictwa) zarządzaniem sferą turystyczną zajmuje się wyodrębniona komórka, która przyjmuje na siebie realizację części planu strategicznego i planów taktycznych organizacji odnoszącą się do turystów i ich potrzeb. Kieruje obsługą przewodnicką, rezerwacjami usług (noclegi, posiłki) w obiektach własnych lub w zakładach noclegowych i gastronomicznych, tworzy i realizuje propozycje interpretacji dziedzictwa i zagospodarowania czasu odwiedzających zgodnie z założeniami i celami organizacji, którymi mogą być m.in. upowszechnianie jakiegoś aspektu kultury (w muzeum) lub animacja życia religijnego. Podmioty zewnętrzne niezbędne dla realizacji programów (np. oferenci cateringu i sprzętu rekreacyjnego, usług żywienia czy noclegu, twórcy, świadkowie historii, inni) mają w nich status raczej dostawców niż partnerów.

**II.4. Typy przywódców w ZTK.** Jak widać z powyższego, w zarządzaniu poszczególnymi formami aktywności w ramach TK i jej różnymi propozycjami - jak w zarządzaniu każdą dziedziną, w której współdziałają różne podmioty – dla zapewnienia trwałości i efektywności

przedsięwzięcia niezbędny jest jednoznacznie określony lider. Jego wprowadzenie i funkcjonowanie 1) zapobiega rozmyciu odpowiedzialności za realizację planu strategicznego całego zamierzenia, 2) kreuje jednoznaczny „adres” partnera negocyjnego dla interesariuszy (w tym proponujących usługi), zewnętrznych partnerów, „dostawców” (jak biura podróży i portale pozyskujące i „dostarczające” turystów), podwykonawców, ekspertów wykonujących badania i analizy i innych, 3) gwarantuje sprawność działania platformy zarządczej (w tym zarządzania informacjami, reakcji na mankamenty i komplikacje), 4) zwiększa poziom elastyczności (możliwość wprowadzania zmian w propozycjach, ich indywidualizacji), a dodatkowo 5) redukuje przestrzeń potencjalnych konfliktów między uczestnikami przedsięwzięcia. Status, forma umocowania, kompetencje zarządcze koordynatora, oraz zakres jego odpowiedzialności winny być dostosowane do zamierzeń, potrzeb i poziomu autonomii uczestników przedsięwzięcia, listy działań podejmowanych przezeń i pozostawianych poza jego aktywnością oraz oczywiście do przyjętej struktury platformy współpracy. Obserwując typowe formy organizacji aktywnych w obszarze TK można sformułować propozycje odnośnie ich potencjalnych liderów.

1) Tam, gdzie dominuje określony walor lub jeden aspekt dziedzictwa (na przykład silne muzeum, rozpoznawalny zabytek, wielki zakład przemysłowy), funkcję lidera najskuteczniej może pełnić podmiot kultury będący gospodarzem owego zasobu lub ogniskujący życie kulturalne miejscowości.

2) W silnym (i relatywnie zamożnym) ośrodku miejskim liderem może być lokalna organizacja turystyczna zrzeszająca miejscowych interesariuszy (hotele, atrakcje, przewodników) z silnym udziałem finansowym miasta, intensywnie i na bazie porozumień współpracująca z komórkami zarządu miejskiego odpowiedzialnymi za kulturę, promocję, transport i turystykę (jeśli taka istnieje). Alternatywnym koordynatorem może być sam samorząd działający za pośrednictwem agendy, na przykład centrum informacji, wyposażonego w niezbędne uprawnienia organizatora turystyki.

3) W obszarach, których główne walory dziedzictwa można eksploatować z zastosowaniem tematyki (por. część V) lub gdzie eksploatacja jakiegoś zasobu jest wspólną marką obszaru (jak uprawa winorośli, sadownictwo itd.), koordynację może przejąć kilka sąsiadujących samorządów za pośrednictwem związku celowego: stowarzyszenia, lokalnej organizacji turystycznej z dedykowanym profilem, klastra. Taka forma organizacji przybiera dla turystów postać szlaku tematycznego albo produktu sieciowego (przez powiązanie np. dostępu do kilku atrakcji oraz niezbędnych usług). Najlepiej, by atrakcje łączone w szlak lub sieciowane (zestawiane we wspólną propozycję z jednolitą rezerwacją i/lub ceną), były komplementarne - np. oferowały turyście doświadczenie kolejnych etapów albo różnych technik produkcji danego dobra czy ukazywały różne sposoby wykorzystania danego zasobu, zapoznawały go z kolejnymi wydarzeniami czy stosowały różne formy prezentacji i interpretacji dziedzictwa, albo obejmowały jej alternatywne wersje. Przy dużym rozproszeniu zasobów i niewielkim potencjale ekonomicznym podmiotów, zadania koordynatora tematycznej oferty może przejąć lokalna grupa działania, dedykowana zasobowi i jego wykorzystaniu czy popularyzacji.

4) W sytuacji łączenia ze względu na ich profil we wspólną propozycję bardziej oddalonych atrakcji o podobnym potencjale (np. technika, seria eventów, seria warsztatów kreatywnych itd.) lub z uwagi na wspólną grupę docelową (np. pasjonatów danej dziedziny), dobrym rozwiązaniem może być stworzenie klastra zakładającego równorzędność partnerów lub innej platformy ich częściowej współpracy. Tak struktura, przy typowych dla niej ograniczeniach i dylematach decyzyjnych [Zminda 2013, s. 103-105] pozwala, by - nie poświęcając własnej autonomii i pozostając przy własnych priorytetach - proponować partnerom relatywnie głęboki wymiar sieciowania, m.in. tworzenie i kierowanie ponadlokalnymi pakietami i systemami rabatowymi, zatrudnianie ekspertów, wspólne zamawianie usług.

- 5) Przy dużym, samodzielnym evencie (np. festiwalu) stanowiącym rdzeń produktu TK obszaru nie posiadającego innych znaczących walorów, całość oferty turystycznej obszaru może koordynować zarządzająca tą imprezą organizacja projektowa lub gospodarz eventu (jeśli utrzymuje wyodrębnioną komórkę, grupę odpowiedzialną za organizację propozycji dla turystów). Elementy pakietów uruchamianych na okres eventu: tematyczne trasy zwiedzania i usługi przewodnickie dla jego uczestników i doraźne zestawienia usług można wykorzystać także w innych okresach sezonu bez dodatkowych kosztów organizacyjnych.
- 6) Tam, gdzie wydatki startowe dla produktu TK są wysokie (obejmując np. konieczność rewaloryzacji zabytków), zainteresowane podmioty czy lokalne organizacje turystyczne zbyt słabe, by je pokryć, a gospodarze zasobów chętni do współpracy, wydzierżawienia lub zbycia zabytku czy innego zasobu – przywództwo może przejść podmiot komercyjny, gotowy ponieść koszty po analizie opłacalności. Przykładem takiego działania jest wykupienie historycznego centrum wioski Tenuta de Castelfalfi w Toskanii przez biuro podróży TUI i przygotowanie go do roli centrum turystyki, w tym regionalnej i kulinarnej, z renowacją zamku i ponownym uruchomieniem produkcji wina oraz oliwy [Morisi 2012].
- 7) Jak wspomniano, w komfortowej sytuacji, jeśli chodzi o aspekt zarządzania, są touroperatorzy TK: biura podróży. Tworzą oni jednolity produkt, opłacając dostęp do atrakcji (albo zawierając porozumienia o dostępie do nich), wykupując świadczenia (nocleg, wyżywienie, przewodnik) i zlecając wykonanie potrzebnych im działań przez podwykonawców (np. prelegenta, rzemieślnika, mistrza warsztatów itd.). Jest to bodaj jedyny typ przedsięwzięć turystyczno-kulturowych, w których kontekście można mówić o organizacji jednolitej i zarządzaniu w wyłącznej odpowiedzialności jednego podmiotu.

**II.5. Komponent finansowy.** Jakkolwiek niektórych przedsięwzięć TK nie podejmuje się w celach komercyjnych ani nie ocenia na podstawie poziomu opłacalności (co poważnie zmienia tak kryteria, jak i strukturę ich finansowania i dofinansowania), to w każdym przypadku choćby konieczność pokrywania kosztów funkcjonowania atrakcji, płatności za usługi zewnętrzne (np. media i komunikację) oraz opłacania zaangażowanych ludzi wymuszają podejmowanie decyzji o charakterze finansowym i jakąś formę planowania ekonomicznego. Element finansowy, istotny w każdej dziedzinie zarządzania, w omawianym obszarze również posiada swoją specyfikę. Wyznacza ją problem ze wskazaniem jednego lub choćby kilku rozwiązań czy teoretycznych modeli, optymalnych dla większości podejmowanych przedsięwzięć. Wynika to najpierw ze zróżnicowania formuły działań. Przedmiotem finansowania w TK bywają zarówno te inicjowane jako trwałe (jak szlaki, niektóre programy obszarowe), dla których tworzy się odrębne organizacje, często pozyskując środki zewnętrzne tylko na pierwszy okres działania. Oznacza to konieczność wypracowania modelu finansowania na czas po wygaśnięciu takich dotacji. Inne przedsięwzięcia (jak eventy) funkcjonują w formule projektów cyklicznych i wymagają złożenia budżetu ze środków gwarantowanych regularnie na kolejne edycje przez samorzady oraz pozyskiwanych od sponsorów, uczestników i innych źródeł), jeszcze inne są projektami jednorazowymi. Niektóre programy TK stanowią z kolei moduł większego przedsięwzięcia, generalnie nie dedykowanego turystyce (jak ważne wydarzenia kulturalne) i zarządzanego przez podmioty nie mające doświadczenia organizowania jej. Rzadko kosztami zarządza jeden podmiot, jak biuro podróży realizujące wycieczkę. Na poziom skomplikowania wpływa fakt, że przedsięwzięcia w dziedzinie TK są realizowane przy założeniu nieustającej modyfikacji programu, z dołączaniem nowych elementów (atrakcji, imprez, usług, modułów interpretacji), czasowym zawieszaniem innych (ze względu m.in. na remont kluczowego zabytku czy reorganizację ekspozycji muzeum), wreszcie wymiany niektórych partnerów (m.in. w ramach pakietów). Takie warunki realizacji powodują, że (podobnie jak generalnie w turystyce) problem finansowania należy każdorazowo od podstaw analizować z uwzględnieniem rodzaju podejmowanego działania, składu jego uczestników, określenia

możliwych źródeł finansowania na różnych etapach, w tym zakresu wsparcia gwarantowanego i okresu jego pozyskiwania, działań cząstkowych, których koszty pokrywają ewentualne pozyskane środki zewnętrzne (czasowo lub trwale), przyjętego przez uczestników algorytmu udziałów w kosztach stałych (i mechanizmu jego modyfikacji) oraz algorytmu współpłaty kosztów projektów. Już na etapie planowania konieczne jest ustalanie nie tylko relatywnie trwałych ram finansowania, ale także porozumienie uczestników co do procedur i mechanizmów regulujących kwestie rozliczeń podlegających częstym zmianom, by zapewnić ich transparentność oraz uniknąć późniejszych niejasności, konfliktów i utraty wzajemnego zaufania. Musi to się odbywać przy podniesionej kurtynie, być zrozumiałe dla wszystkich partnerów przedsięwzięcia (w razie potrzeby z elementem szkolenia na temat struktury finansowania i obsługi rozliczeń) i z założeniem uzyskania ich akceptacji dla przyjętego rozwiązania. W obliczu tak daleko idących różnic nie dziwi fakt, że dotychczas opracowano tylko modele wzorcowe<sup>7</sup> dla niektórych form organizacji TK, jak szlaki lub pakiety lokalne. Po dostosowaniu do warunków, określonych w analizie wstępnej można te modele zaadaptować na początkowym etapie takiego przedsięwzięcia, zakładając ich późniejszą modyfikację do jego realiów i korektę tych algorytmów, które dla jednej czy innej strony okażą się niekorzystne. W innych przypadkach (m.in. eventów) warto stosować rozwiązania opracowane dla przedsięwzięć o podobnym profilu (na przykład festiwali), wprowadzając do analizy wstępnej warunki ustalone w analizie strategicznej własnego przedsięwzięcia i uzupełniając je o elementy i moduły niezbędne dla zaistnienia oferty turystycznej.

**II.6. Potencjalne pola konfliktów w turystyce kulturowej.** W warunkach współdziałania licznych, zróżnicowanych i autonomicznych podmiotów oraz przy realizacji produktów składających się z wielu usług o różnym charakterze często występują konflikty. Znając ich potencjalne przyczyny i mechanizmy, zarządzający poszczególnymi przedsięwzięciami mogą już na etapie ich tworzenia podjąć działania, redukujące ryzyko wyniknięcia sporów, mogących zaszkodzić integralności programów lub sprawnej realizacji pobytów czy wypraw turystów. W zależności od rodzaju konfliktu takimi działaniami mogą być na przykład: planowanie z zastosowaniem partycypacji społecznej, zawieranie porozumień z warunkami dostępności atrakcji, wprowadzanie rozwiązań infrastrukturalnych w odwiedzanej przestrzeni, określenie limitów liczby odwiedzin, parytetów korzystania z usług, wprowadzenie algorytmu podziału przychodów między partnerów itd. Poniżej opisano najczęstsze pola sporów występujących przy realizacji przedsięwzięć TK w Polsce.

**Konflikt społeczność – turyści.** Występuje wiele jego odmian, pojawiających się na różnych etapach realizacji przedsięwzięć TK. Jedną z nich jest niezgoda społeczności lub określonej grupy na wprowadzenie ruchu turystów do niektórych miejsc i obiektów, stanowiących materialne świadectwa dziedzictwa (m.in. zabytkowe cmentarze, miejsca kultu). Może to mieć związek z przekonaniami, tradycjami, postawami lub zakazami religijnymi i pojawia się już na etapie planowania oferty lub przy pierwszej próbie jej realizacji. Inne pole konfliktu w tych relacjach mogą tworzyć (nawet nieświadome) zachowania turystów, które lokalna społeczność odbiera jako zbyt swobodne, pozbawione szacunku itd. Ograniczenia i straty, a nawet spadek jakości życia mieszkańców związane z ruchem turystycznym (jak korki uliczne, wzrost cen w sklepach i restauracjach w otoczeniu atrakcji i inne) tworzą potencjalny przedmiot konfliktu, ujawniającego się z reguły w momencie silnego (szczególnie następującego skokowo i przy słabo przygotowanej infrastrukturze i regulacjach) wzrostu skali odwiedzin danego miejsca.

**Konflikt „misji” i „komercji”.** Jest charakterystyczny w sytuacji zarządzania turystyczną funkcją miejsc i obiektów. Często pojawia się w relacjach między muzeami a organizatorami

<sup>7</sup> Opracowane zostały m.in. modele finansowania dla jednego z typowych sposobów realizacji turystyki kulturowej, mianowicie szlaków kulturowych [por. Mikos v. Rohrscheidt 2013d].

wypraw lub lokalnych propozycji TK. Ustawowe uregulowanie zakresu działalności muzeów w odnośnej ustawie wprawdzie wyraźnie zobowiązuje je do udostępniania zbiorów oraz upowszechnienia kultury [Ustawa o muzeach 2012, art. 1 i art. 2 u. 5,7,7a,8,9]. Jednak administratorzy zbiorów, opierając się m.in. na kolejności elementów opisowych art. 1 często czynią z niej argument na rzecz wygodnego dla nich ograniczania współpracy z organizatorami turystyki. Na etapie konstrukcji obszarowych programów TK, systemów eksploatacji i lokalnych pakietów turystycznych liczne polskie muzea odmawiają na przykład włączania się w systemy rabatowe czy w sieciowanie oferty (wspólne bilety). Z kolei w kontaktach z organizatorami wycieczek albo eventów, podając przyczyny organizacyjne i regulaminowe, a nawet troskę o bezpieczeństwo zbiorów, dyrekcje muzeów odmawiają m.in. przesunięcia lub przedłużenia godzin otwarcia ekspozycji w warunkach długiego dnia w sezonie turystycznym, pozwolenia prowadzącym wycieczki na oprowadzanie ich uczestników po wystawach. Z kolei niektórzy koordynatorzy systemów eksploatacji turystycznej nalegają, by warunki wstępu do uczestniczących muzeów (w tym czas otwarcia, elementy obsługi) były możliwie w pełni zgodne z tymi opracowanymi przez nich dla wszystkich obiektów, by tak uzyskać jednolite standardy. Zdarza się także, że w dniach szczególnie dużego ruchu turystów (np. cykliczne eventy, święto szlaku itd.) próbują oni narzucić muzeom znacznie wyższą częstotliwość odwiedzin lub liczebność grup zwiedzających, których te nie mogą zaakceptować z różnych względów: np. w imię zachowania i bezpieczeństwa cennych eksponatów czy zapewnienia właściwych warunków doświadczenia dziedzictwa.

**Konflikt dostępności walorów.** W warunkach polskich problem najczęściej występuje w relacjach organizatorów turystyki i opiekunów obiektów sakralnych stanowiących atrakcje turystyczne. Często te z nich, w których ruch turystów nie jest na tyle intensywny, że opłacalne jest zatrudnienie pracownika dla jego obsługi (m.in. pobierania opłat i nadzoru) są zamykane poza czasem nabożeństw (podczas których z kolei nie mogą być zwiedzane). Administratorzy pozbywają się w ten sposób dodatkowych zadań (choć pretekstem zamknięcia bywa zabezpieczenie cennych elementów wystroju obiektu lub obawa przed profanacją). Bywa przy tym, że nie są honorowane porozumienia zawarte z samorządami współfinansującymi różne prace przy obiektach czy w ich otoczeniu oraz z organizacjami turystycznymi albo umowy zapewniające środki zewnętrzne (m.in. unijne) na remont lub przystosowanie obiektów do zwiedzania. Dostępność jest ograniczana również w inny sposób: przez niezapowiedziane celebracje poza zwykłym kalendarzem nabożeństw. Blokują one zwiedzanie obiektów sakralnych w ramach realizacji programów wycieczek tematycznych, co może powodować np. reklamacje uczestników wobec organizatorów i skutkować ich stratami finansowymi. Innym czynnikiem sporów jest dyskryminowanie turystów w stosunku do pielgrzymów (realizujących program religijny). Tym ostatnim w niektórych sanktuariach daje się pierwszeństwo i np. umożliwia odbycie dłuższych celebracji czy modlitw w miejscach zwiedzanych albo organizuje dla nich spotkania w tych przestrzeniach, co jednocześnie uniemożliwia ich zwiedzanie innym. Zarzewiem konfliktów może być traktowanie przez niektórych duchownych turystów jak osób religijnych i np. żądanie od nich uczestnictwa w modlitwie przed lub w trakcie zwiedzania albo wysłuchania religijnej egzorty. Innego rodzaju problem (rzadziej generujący spory, jednak poważnie redukujący atrakcyjność programów turystycznych) pojawia się w obiektach zabytkowych użytkowanych przez władze publiczne (m.in. jako budynki sądów, ratusze itd.) instytucje edukacyjne lub zakłady opiekuńcze, rzadziej przez wojsko. Zazwyczaj gospodarze udostępniają do zwiedzania nieznaczną część obiektu i tylko w godzinach pracy tych instytucji, w innych wąskich ramach czasowych (np. godzina dziennie) lub na jedno oprowadzanie realizowane w określonym czasie. Często niemożliwe jest zwiedzanie w dni inne niż robocze oraz jakiegokolwiek działania poza oprowadzeniem. Zdecydowanie ogranicza

to zarówno możliwość włączenia takich obiektów do obszarowych lub tematycznych programów turystyki kulturowej, jak i ich odwiedzanie przez indywidualnych turystów.

**Konflikty bezpośredniej konkurencji.** Do tej grupy sporów (typowych dla całego sektora turystyki) zaliczają się konflikty interesów dostawców usług funkcjonujących w ramach pakietów i systemów, na przykład zakładów noclegowych zlokalizowanych blisko siebie i oferujących podobny standard usług, zakładów gastronomicznych położonych w blisko jednej z ważniejszych atrakcji, lokalnych przedsiębiorstw transportowych kursujących na tych samych liniach i w dużej mierze obsługujących turystów. W mniejszym stopniu dotyczy to przewodników obsługujących na tym samym obszarze turystów, wypożyczalni sprzętu rekreacyjnego, rzemieślników z podobną ofertą itd. W sytuacji koncentracji walorów na niewielkim obszarze może dojść także do konfliktu administratorów obiektów na tle ostrego współzawodnictwa o turystów. Dzieje się to zwłaszcza wówczas, kiedy opiekunowie atrakcji prowadzą działalność komercyjną, nie mając innych przychodów. Przykładem są prywatni właściciele obiektów obronnych, proponujący ich odpłatne zwiedzanie albo wytwórcy tradycyjnych wyrobów, łączący wizyty turystów ze sprzedażą swoich produktów.

**Konflikty interpretacji.** Istnieją różne ich postacie. W warunkach polskich bodaj najczęstszą z nich jest niedopuszczanie do przedstawienia przez przewodnika w obiektach sakralnych innej interpretacji dziedzictwa (np. wydarzeń z życia świętego lub pochodzenia obrazu otaczanego kultem) niż ta oficjalnie reprezentowana przez władze wspólnoty religijnej lub będąca przedmiotem pobożnej legendy. Z kolei w przypadku miast i obszarów mają miejsce interwencje lub wręcz blokowanie wydania albo dystrybucji publikacji skierowanych dla turystów, które prezentują inne interpretacje dziejów albo inne oceny danego aspektu dziedzictwa (wpływu danej postaci, oryginalności dzieła itd.) niż ta dominująca, przyjęta na mocy czyjegoś autorytetu lub po prostu wygodna dla gospodarzy. Rzadziej zdarza się blokowanie wstępu do obiektów i kolekcji albo utrudnianie oprowadzania stosowane wobec przewodników, prezentujących narracje alternatywne (m.in. z perspektywy mniejszości etnicznych, religijnych itd.), w wielu szczegółach odbiegające od przyjętej narracji „słusznej” lub pomijające jej kluczowe wątki. Po tzw. wejściu w życie tzw. ustawy deregulacyjnej (1.01.2014 r.) w Polsce, szczególnie w największych miastach, narasta również konflikt między dwoma grupami interpretatorów: przewodników tzw. certyfikowanych i „zderegulowanych”<sup>8</sup>.

**Konflikty na tle rozliczeń finansowych.** W ramach propozycji składających się z szeregu usług oferowanych przez różne podmioty za zryczałtowaną cenę (pakietów) często dochodzi do sporów między partnerami na tle rozliczeń płatności i zysków. Są one spowodowane nieproporcjonalnym wymierzeniem algorytmu rozliczeń na etapie organizacji produktu, oskarżeniami o nieuczciwość jednej ze stron w raportowaniu liczby wykonanych usług, rzadziej przypadkami zmiany struktury usług „na miejscu” obejmującej sprzedaż turystyce własnej usługi zamiast przewidzianej w pakiecie usługi partnera (np. posiłek w restauracji hotelu zamiast w pobliżu zwiedzanej atrakcji). Z kolei wśród partnerów zaangażowanych w funkcjonowanie dużych programów obszarowych, systemów tematycznych albo cyklicznych eventów zdarzają się spory w grupie płatników (na przykład samorządów, instytucji kultury, jak muzea), których przedmiotem jest algorytm wpłat (całościowych lub przeznaczonych na poszczególne elementy działalności, np. promocję). Po pewnym okresie działania, wskutek np. porównania ruchu turystycznego w różnych miejscach czy obliczenia

<sup>8</sup> Przewodnicy „certyfikowani” to osoby, które przed końcem 2013r. ukończyły szkolenie i zdały państwowy egzamin uprawniający do wykonywania tej działalności. Tzw. przewodnicy „zderegulowani” to osoby, które podejmują się oprowadzania turystów (a więc interpretacji dziedzictwa) nie mając zweryfikowanej wiedzy ani umiejętności. Niezależnie od zarzutów nieprofesjonalności, konflikt obu grup pogłębiają dodatkowo 1) niespójna polityka zarządzających atrakcjami oraz obszarową ofertą turystyki w różnych miastach w zakresie zezwalania przewodnikom na prowadzenie turystów w obiektach 2) nie zgłaszanie działalności gospodarczej przez wielu przedstawicieli drugiej grupy, odbierany przez przewodników certyfikowanych jako nieuczciwa konkurencja.



wpływów od turystów niektórzy zaczynają uznawać go za niesprawiedliwy i domagają się jego korekty.

**II.7. Istniejące cząstkowe opracowania poszczególnych zagadnień w zarządzaniu turystyką kulturową.** ZTK było przedmiotem licznych opracowań naukowych, zagranicznych i krajowych. Jednak dotychczas nie traktowano go kompleksowo, jako przedmiot monografii, w której zostałyby podane szczegółowe analizy jego uwarunkowań oraz bazujące na zweryfikowanych przykładach propozycje modeli zarządzania dla (przynajmniej) najczęściej podejmowanych przedsięwzięć. Dlatego lider organizacji podejmującej lub już prowadzącej działalność w tym obszarze musi poszukiwać odnośnych analiz w wielu miejscach. Może mu to ułatwić zestawienie zamieszczone poniżej w formie tabeli (**Tab. 1.**). Porządkuje ona wybrane publikacje odnoszące się do poszczególnych aspektów ZTK, zarządzania turystyczną funkcją obiektów będących typowymi atrakcjami TK, tych aspektów lub dziedzin zarządzania turystyką, w których zasoby kulturowe odgrywają rolę kluczową lub specyficznych metod zarządzania stosowanych w stosunku do zróżnicowanych form TK, obszarów i miejsc docelowych, typów obiektów albo wprost produktów TK. Zestawienie nie wyczerpuje pełnej listy publikacji, a służy tylko do orientacji w podejmowanych zagadnieniach i problemach, które doczekały się choćby częściowego opracowania. Pełne referencje wskazanych w tabeli tekstów podano w bibliografii artykułu. Ze względu na użytkowy cel niniejszego tekstu preferowana jest przy tym literatura polskojęzyczna. Dlatego poza pozycjami odnoszącymi się do zarządzania turystyką kulturową w całej jej różnorodności (czyli analizami o fundamentalnym znaczeniu dla przedmiotu) wskazanymi w pierwszym wierszu tabeli, gdzie wymieniono główne publikacje książkowe autorów o randze międzynarodowej, teksty zagraniczne uwzględniono tylko w tych dziedzinach, w których brak polskich analiz lub też zakres badań ich autorów oraz wniosków w zbyt małym stopniu odnosił się do obszarów, walorów, obiektów, produktów oraz typów podróży, które wyznaczają ich specyfikę.

**Tabela 1. Wybrane analizy dotyczące poszczególnych aspektów i obszarów zarządzania w turystyce kulturowej lub dziedzin mających dla niej kluczowe znaczenie**

Zakres zarządzania TK	Autor i rok wydania	szczególne odniesienia treści prac	Język tekstu
podstawowe kwestie zarządzania w TK	W. Pompl/ M.G. Lieb 1997 A. Steinecke 2007 B. McKercher/ H. DuCross 2012  P. Zmyślony 2008 A. Mikos v. Rohrscheidt 2013b A. Szczepanowski 2015 A. Kowalczyk (i inni) 2010	polityka jakości w TK strategie zarządzania w TK turystyczne aspekty zarządzania dziedzictwem przywództwo w regionie turystycznym relacje między partnerami zagadnienia ekonomiczne TK koncepty turystyki zrównoważonej a TK	niem. niem. ang.  pl. pl. pl. pl.
turystyczne zagospodarowanie miejsc i obszarów	A. Kowalczyk 2009  A. Kowalczyk (i inni) 2010  A. Mikos v. Rohrscheidt 2014a  A. Mikos v. Rohrscheidt 2016	procesy przekształcania zasobów w atrakcje TK  zagospodarowanie obszarów zgodnie z modelami t. zrównoważonej turystyczne zagospodarowanie walorów dziedzictwa zagospodarowanie obszarów przyrodniczo cennych	pl.  pl. pl. pl.
zarządzanie atrakcjami TK	Z. Kruczek 2011 A. Pawlicz 2012 M. Nowacki 2012a	kreowanie i jakość atrakcji polityka cenowa w dostępie do a. typologia i stan a., determinanty satysfakcji zwiedzających	pl. pl. pl.

Zakres zarządzania TK	Autor i rok wydania	szczegółowe odniesienia treści prac	Język tekstu
zarządzanie funkcją turystyczną obszarów, obiektów i eventów	B. McKercher/ H. DuCros 2002 G. Hagoort 1996 A. Hausmann 2001 T. Heinze 2002 Z. Kruczek/P. Zmysłony 2010 K. Czernek, 2012 J. Purchla (red.) 2011 P. Zmysłony 2015 J. Hochleitner (red.) 2016	ocena potencjału i marketing dziedzictwa w TK projektowe zarządzanie eventami koncepcja orientacji na zwiedzających w z. muzeami z. funkcją turystyczną muzeów z. turystyką w regionach współpraca w obszarowym zarządzaniu t. f. tur. obiektów dziedzictwa f. tur. miast f. tur. w obiekcie światowego dziedzictwa	ang. pl. niem. niem. pl. pl. pl. pl. pl.
marketing turystyki kulturowej	R. McCormick 2014 Z. Kruczek 2009 J. Gołuchowski, Z. Spyra (red.) 2014	marketing dziedzictwa w turystyce promocja produktów TK kanały dystrybucji marketingu w TK, marketing wydarzeń	ang. pl. pl.
turystyka dziedzictwa kulturowego	D. Timothy / S. Boyd 2003 M. Alvarez, A. Yüksel, F. Go 2016	całość zagadnień ochrona i komunikowanie dziedzictwa w warunkach rozwijania produktów TK	ang. ang.
t. kulturowo-przyrodnicza	„Turystyka Kulturowa” Nr 1 2016	walory przyrodnicze w TK, koncepcje ochrony, zagospodarowania i zarządzania	pl.
turystyka eventowa	D. Getz 1997 L. Dwyer/ E. Dickens 2013 A. Mikos v. Rohrscheidt 2013c	zarządzanie w t. eventowej modele zarządzania eventami kulturowymi w kontekście turystyki analiza potencjału tur. eventów regionu	ang. ang. pl.
turystyka religijna	Z. Kroplewski, A. Panasiuk (red.) 2010 Z. Kroplewski A. Panasiuk (red.) 2011 A. Góral 2012	koncepcja produktu turystyki religijnej funkcjonowanie produktu t. religijnej (różne aspekty) z. miejscami kultu w kontekście TK	pl. pl. pl.
kulturowa turystyka miejska	G. Ashworth, J.E. Tunbridge 1990 A. Pawlicz 2008 A. Mikos v. Rohrscheidt (red.) 2011 A. Niemczyk 2012	z. dziedzictwem miasta w kontekście t. produkty t. miejskiej i ich promocja potencjał t. miejskiej: walory i oferty analiza rynku i miejskiej TK, profilów i zachowań jej uczestników	ang. pl. pl. pl.
turystyka tematyczna (w tym szlaki kulturowe)	A. Mikos v. Rohrscheidt 2010b, Ł. Gawel 2011, Ł. Gawel 2012, 2013 A. Mikos v. Rohrscheidt 2012 A. Mikos v. Rohrscheidt 2013a A. Kędziora 2013	potencjał szlaków kulturowych dla TK teoria z. szlakiem kulturowym koncepcje z. szlakami kulturowymi analiza porównawcza modeli z. szlakami kompleksowy model z. szlakiem z. pamięcią jako element szlaku	pl. pl. pl. pl. pl. pl.

*Źródło: opracowanie własne.*

*Skróty użyte w tabeli: TK – turystyka kulturowa, t. – turystyka, tur - turystyczny, a. - atrakcje, z. zarządzanie, f. – funkcja, f. tur. – funkcja turystyczna, pl. – polski, ang. – angielski, niem. - niemiecki*

Z przedstawionego zestawienia wynika, że istnieje niemała liczba cząstkowych opracowań dotyczących większości zagadnień tworzących spektrum ZTK. Jednak już pobieżny przegląd pozwala zauważyć, że w krajowej literaturze przedmiotu brak nie tylko wspomnianej monografii obejmującej całość zagadnień i mogącej spełniać funkcję podręcznika dla menedżera TK<sup>9</sup>, ale i książkowych publikacji poświęconych tak kluczowym

<sup>9</sup> Publikacja pod redakcją J. Gołuchowskiego i Z. Spyry z roku 2011 (II Wydanie z 2014) ma wprowadzić w tytule „turystykę kulturową”, jednak koncentruje się ona na zarządzaniu instytucjami i projektami kultury, integrując w nie część funkcji turystycznych, na przykład marketing skierowany na turystów i organizatorów turystyki. Nie podejmuje jednak w żadnym zakresie zagadnień typowych dla zarządzania w TK jako powiązanej grupie zjawisk, a samą TK widzi bardzo wąsko, co najlepiej obrazuje jej definicja (s. 17-18), odwołująca się do dziedzictwa i kultury współczesnej jako magnesów aktywności turysty. Ta kwestia jest znacznie bardziej złożona, o czym można się przekonać studiując choćby uzasadnienia poszczególnych ujęć tego fenomenu [Mikos v. Rohrscheidt 2010a, s. 23-47]. Rozważania autorów nie zyskują odniesienia do TK przez dopisywanie

zagadnieniom w ramach ZTK, jak jej marketing (czy szerzej, kwestie dystrybucji oferty) czy zarządzanie zasobami ludzkimi wyspecjalizowanymi w jej organizacji i obsłudze. Podejmowane są wprawdzie pojedyncze kwestie z tych dziedzin, takie jak – odpowiednio – strategia promocji poszczególnych systemów, ofert i produktów (jak szlaki kulturowe czy niektóre destynacje miejskie) albo szkolenia personelu do poszczególnych zadań (jak przewodników dla interpretacji dziedzictwa). Niemniej nieistnienie opracowań ujmujących je kompleksowo, obejmujących kompetentne analizy i zawierających koncepcje najbardziej odpowiadające poszczególnym zadaniom i rodzajom aktywności, a przy tym wpisujących je w całość zarządzania jest poważną luką, która powinna zostać szybko wypełniona.

### III. Podstawowe funkcje zarządzania a kluczowe problemy turystyki kulturowej

W ramach artykułu nie jest możliwe ukazanie kompletnego obrazu ZTK. Nie zawarto tu również systematycznego opisu zarządzania organizacjami ani przeglądu uwarunkowań tej działalności. Takie zadanie spełniają klasyczne podręczniki zarządzania organizacjami, jak wspomniana publikacja R.W. Griffin, a menedżer TK może korzystać z tak uporządkowanej wiedzy odpowiednio do swoich potrzeb. Poniższy wywód nie ma też charakteru systematycznego ani nie jest pełnym zestawieniem zasad i wskazówek, które mogłyby być wykorzystane jako podręcznik kierowania organizacją czynnej w dziedzinie ZTK. Jego zadaniem jest raczej zilustrowanie znaczenia poszczególnych uwarunkowań i sytuacji typowych dla TK, w wysokim stopniu współtworzących problematykę zarządzania w tej dziedzinie i zwrócenie uwagi na rolę klasycznych funkcji zarządzania, a także wpływ wyboru koncepcji i decyzji zarządzającego na przebieg procesów, kształtowanie relacji między organizacjami i powodzenie podejmowanych działań. Pierwsze cztery części naszego opisu obejmują funkcje klasycznego zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie (z motywacją) oraz kontrolowanie. Są one odniesione do TK jako zestawu różnorodnych działań, przy czym imiennie wskazano elementy niezbędne dla funkcjonowania najczęściej spotykanych aktywnych podmiotów i najpopularniejszych przedsięwzięć. W tym kontekście ZTK jest więc traktowane jako (zróznicowana, lecz spójna co do celów, uwarunkowań i specyfiki) działalność, ukierunkowana na eksploatację zasobów i walorów kulturowych w turystyce. Piąty element analizy odnosi się do produktowego wymiaru ZTK, nie tylko jako często występującej formy jej realizacji, ale również jako środowiska zetknięcia kluczowych dla niej działań interpretacyjnych i komercjalizacyjnych, ukierunkowanych na dziedzictwo.

**III.1. Planowanie.** W tej dziedzinie zarządzania, przystępując do tworzenia programów, projektów i produktów należy po pierwsze uwzględnić **realia** działania turystyki w danym otoczeniu, w naszym wypadku – w Polsce. Pierwszym z nich jest ograniczenie czasowe, wynikające z długości sezonu turystycznego. Choć TK ze względu na rodzaj swoich walorów, nie podlega temu ograniczeniu w pełni (np. niektóre eventy można organizować również w zimie, a w sektorze touroperatorów możliwe są wyprawy zagraniczne), to generalnie i ona na masową skalę jest uprawiana w sezonie wysokim (maj-wrzesień). W pozostałych miesiącach, ze względu na znikomy ruch turystyczny, większość jej produktów oraz związanych z nimi usług funkcjonuje w postaci przetrwalnikowej (co ma skutki ekonomiczne i dla dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi). Możliwe za to jest zaplanowanie na takie okresy działań przygotowawczych do kolejnego sezonu (opracowywanie propozycji

---

tego terminu do tytułów podrzdziałów poświęconych zarządzaniu organizacjami i projektami kulturalnymi, podczas gdy treści pojawiają się najwyżej odniesienia do funkcji turystycznej lub turystyki jako kolejnego adresata albo partnera podejmowanych przedsięwzięć. Docenić należy jednak kompetentne opracowania zagadnień zarządzania wiedzą w organizacjach zajmujących się zasobami kulturowymi oraz marketingu kultury.

wycieczek, organizacja eventów, poszerzanie pakietów, szkolenie personelu, aktualizacja informacji, opracowywanie kampanii promocyjnych itd.). Konieczne jest zatem takie planowanie działania wszystkich podmiotów i projektów, by były one w stanie nie tylko przetrwać okres poza sezonami, ale i wykorzystać go na korektę, aktualizację i rozbudowę oferty.

Drugim istotnym faktem, który musi być brany pod uwagę, jest typowa dla Polski różnorodność typów potencjalnych atrakcji, powiązana z rozdrobnieniem podmiotów zarządzających nimi i niewielką ich autonomią wewnątrz poszczególnych organizacji (jak samorządowe muzea czy sanktuaria) a także specyficznym, nacechowanym nieufnością, stosunkiem wielu zarządców do współpracy z branżą turystyczną. Wszystko to odbija się negatywnie na uczestnictwie zarządców atrakcji w podmiotach o bardziej trwałym charakterze: lokalnych platformach czy tematycznych systemach organizujących ofertę TK i zarządzających jej produktami. Dlatego w planowaniu takich platform (niezależnie od ich nazwy i oficjalnej struktury, wymuszonej m.in. aplikowaniem o zewnętrzne środki finansowe) najlepiej wykorzystywać struktury sieciowe typowe dla zarządzania różnorodnymi i autonomicznymi podmiotami.

**Plany strategiczne w turystyce kulturowej.** Cechami istotnymi planu strategicznego są: jego odniesienie do celów ogólnych podmiotu planującego, kompleksowość (obejmowanie planem wszystkich ważnych aspektów przedsięwzięcia z uwzględnieniem uwarunkowań wynikających z analizy otoczenia i zastanej sytuacji) oraz długoterminowość. O ile w omawianej dziedzinie wymagania dotyczące celów są w zasadzie respektowane w formułowanych planach, to problemy pojawiają się w sferze realizowanych zadań: dotyczą analizy otoczenia, prawidłowej identyfikacji potencjału turystycznego, atutów oraz słabości proponowanego przedsięwzięcia, a także potencjalnej grupy docelowej odbiorców planowanych działań lub projektowanego produktu. Przykładowo, w dużym odsetku krajowych planów poprawną analizę, wykorzystującą sprawdzone metody badania potencjału i popytu zastępuje prosta analiza SWOT (lub pokrewna), przy czym w miejsca czynników istotnych w tabeli wpisuje się przyjęte dowolnie przez wykonawcę dokumentu, bez ich oparcia nie tylko o wiedzę pozyskaną empirycznie, ale nawet wynikającą z różnych punktów widzenia uczestników zbiorowej analizy. Nie są uwzględniane wszystkie obszary analizy, wskazywane przez twórców metody SWOT.

Długoterminowość obowiązywania planu strategicznego jest czynnikiem oczywistym dla komercyjnych przedsięwzięć w TK, w których od powodzenia jego realizacji zależy pozycja rynkowa i - ostatecznie - byt przedsiębiorstwa. Nie mają też z tym problemu instytucje publiczne (jak duże muzea), od dawna funkcjonujące w warunkach przymusu długofalowego planowania. Jednocześnie szereg przedsięwzięć podejmowanych z wysokim udziałem zewnętrznych środków wsparcia (w tym funduszy europejskich) jest planowanych tak, jakby strategia miała obowiązywać na czas dofinansowania albo do momentu rozliczenia przewidzianych środków. Inne aspekty przedsięwzięcia lub jego dalsze funkcjonowanie, choć najczęściej zakładane w planie, są formułowane na tyle ogólnikowo i niezobowiązująco, że budzi to podejrzenia braku zainteresowania twórców koncepcji jego dłuższym istnieniem. Tymczasem decydującymi o tym czynnikami, obok przewidzianej struktury zarządzania i współpracy, są m.in.: trwałe pozyskanie zespołu partnerów i sojuszników na terenie działania, zapewnienie tworzonemu podmiotowi (wspólnemu przedsięwzięciu, programowi obszarowemu) stopniowego zwiększania udziału samofinansowania lub docelowej pełnej samodzielności, regularna obserwacja trendów i preferencji odbiorców (w tym wypadku w obszarze uczestnictwa w kulturze oraz w turystyce krajowej lub przyjazdowej), okresowy monitoring stanu oferty i zaakceptowane narzędzia oraz procedury jej modyfikacji. Obecność tych elementów w planie strategicznym oraz realistyczne możliwości ich wykonania powinny być głównymi kryteriami oceny tego planu i w konsekwencji – jego przyjęcia lub odrzucenia.

Stosunkowo najmniej odchylen od większości podobnych instrumentów zarządzania w innych dziedzinach mają **plany taktyczne**, formułowane w ramach przedsięwzięć TK. Z reguły są to zestawienia celów częściowych formułowanych na dany okres czasu. Z naturalnych ograniczeń funkcjonowania turystyki w Polsce wynika horyzont czasowy dla taktycznego planowania realizacji jej produktów i propozycji: jest to okres sezonu turystycznego. Dostosowany do tego plan taktyczny określa osoby lub komórki odpowiedzialne za ich realizację i przypisuje im niezbędne środki, czasem określa miejsca wykonywania obowiązków (np. dla pilotów wycieczek, pracowników informacji czy promocji). Typowymi przykładami są: roczny plan pracy koordynatora szlaku kulturowego, miejskiej lub obszarowej organizacji turystycznej, biura promocji obszaru albo biura podróży.

Na poziomie **planów operacyjnych i projektowych** różnorodność podejmowanych przedsięwzięć, typów zaangażowanych podmiotów i przyjętych modeli współpracy generuje tak duże różnice, że niełatwo wskazać wspólne dla nich elementy. Bez wątpienia jednak konieczne jest, by w sytuacji współdziałania różnych podmiotów tworzących wspólną ofertę uwzględniały one element sprawnej reakcji na zmiany zachodzące u poszczególnych uczestników przedsięwzięcia. Dotyczy to szczególnie dostępności obiektów pełniących inne funkcje niż turystyczna i z tego powodu zamykanych dla zwiedzających nie tylko w stałych terminach. Są to przykładowo czynne obiekty sakralne, w których mogą pojawić się przeszkody w zwiedzaniu (np. niezapowiedziana celebacja), mające wpływ na realizację propozycji turystyczno-kulturowej włącznie z ewentualnymi reperkusjami (np. reklamacje uczestników wycieczek). Najwyższy poziom szczegółowości posiadają operacyjne plany biur podróży specjalizujących się w TK: dokładnie rozpisany terminarz każdego dnia wycieczki gwarantuje „skonsumowanie” przez uczestników atrakcji wymienionych w programie.

**III.2. Organizowanie.** W dziedzinie turystyki pierwszym krokiem w zakresie organizowania jest zagospodarowywanie zasobów i walorów oraz istniejących elementów infrastruktury (noclegowej, żywieniowej, komunikacyjnej) i obsługi turystycznej. W zależności od typu tworzonej oferty oraz od specyfiki wykorzystywanych walorów i poziomu rozwoju infrastrukturalnego danego obszaru, może ono przybrać różne rozmiary i formy. Proces ten powinien odbywać się z poszanowaniem wymagań turystyki zrównoważonej. Zostały one szczegółowo opisane w polskiej literaturze [Kowalczyk, Kowalczyk, Kulczyk 2010 s. 56-77].

W często występującej w TK sytuacji współpracy niezależnych wzajemnie od siebie podmiotów, wspólnie tworzących ofertę obszarową, regionalną lub nawet międzyregionalną ofertę tematyczną dla turystów (jak szlak, pakiet albo wiązka pakietów), efektywnym podejściem do problemu organizacji jest traktowanie od początku platformy zarządczej raczej jako systemu zarządzania informacją (swego rodzaju „mózgu”) dla tworzonej sieci niż pełnoprawnej organizacji. Takie podejście zakłada decyzję strategiczną pozostawienia większości działań organizacyjnych (jak tworzenie struktur odpowiadających za powstawanie usługi czy wewnętrznego produktu danego podmiotu, pozyskiwanie kadr i zarządzanie nimi, wewnętrzny przepływ informacji w organizacji, wykorzystanie wewnętrznej księgowości, konsultacji prawnych itd.) na poziomie współpracujących organizacji i skupienie się na: 1) zarządzaniu informacją dotyczącą wspólnej oferty (od jej pozyskiwania od partnerów przez opracowywanie, po dystrybucję i aktualizację), 2) stworzeniu mechanizmu sprawnej koordynacji owej oferty, gwarantującej zachowanie przyjętych standardów oraz 3) kreowaniu wartości dodanej w skali produktu, na przykład przez inicjowanie zespołów zapewniających kolejne wspólne usługi, opracowujących kolejne formy interpretacji, obsługujących kanały przekazu, pozyskujących i wykorzystujących wiedzę o innowacjach. Takie podejście zakłada wykorzystanie teorii komunikowania się, w tym zasad zapewniających efektywność procesu wymiany informacji i adekwatnego reagowania na zmiany. Zakładają one, że 1) na poziomie wspólnej koordynacji muszą istnieć instrumenty sprawnego pozyskiwania informacji

od partnerów i otoczenia, w tym nie tylko tych służących konstrukcji i sprawnemu działaniu usług (jak przyjmowanie i realizacja zamówień, składanie usług w pakiety) czy interpretacji dziedzictwa (jak formułowanie treści przekazów), ale również monitoringowi poszczególnych elementów wspólnej oferty, co wymusza wprowadzenie mechanizmów kontrolnych sprawdzających aktualność wszystkich elementów, 2) pole działania wspólnej platformy musi obejmować możliwość reakcji na wykryte mankamenty i problemy, zatem powinna ona mieć uprawnienia do takiego wykorzystania pozyskiwanych informacji na temat funkcjonowania systemu, by przekładało się to na działania korygujące (na przykład poprawiające jakość obsługi), 3) platforma koordynująca musi być tak skonstruowana, by być w stanie wносить wartość dodaną, decydującą o jej przydatności dla systemu. Owa wartość powinna się wyrażać w kilku płaszczyznach. Są nimi: profesjonalnie zorganizowany przepływ informacji umożliwiający działanie oferty (m.in. zamówienia i rezerwacje, składanie zamówionych usług w zindywidualizowane pakiety, transparentne dla partnerów rozliczenia finansowe), tworzenie i dostarczanie odbiorcy jasnej i atrakcyjnej dla niego informacji o produkcie, służące jego promocji i dystrybucji oraz mechanizmy te same, stworzenie i utrzymywanie mechanizmów (relacji, zespołów, przepływów) służących generowaniu innowacji, wdrożenie mechanizmów umożliwiających korygowanie mankamentów i powstałych luk w usługach.

Ze względu na przenikanie się sfery kultury (wymagającej wiedzy w zakresie danej dziedziny lub wiodącego tematu przedsięwzięć) oraz sfery produktowej (z silnym komponentem ekonomicznym), przy podziale zadań między pracowników poszczególnych podmiotów lub przy określaniu zakresu odpowiedzialności dla stanowisk tworzonych w organizacji koordynującej konieczne jest ściśle i trwale przypisanie odpowiadających im formalnych kwalifikacji i rzeczywistych kompetencji. Ten postulat dotyczy zarówno 1) podziału zadań w ramach wspólnego produktu czy programu między partnerów, 2) projektowania poszczególnych stanowisk pracy w podmiocie samodzielnie zarządzającym własnym lub zleconym typem przedsięwzięć TK (biurze podróży, regionalnym szlaku tematycznym, większym ośrodkiem miejskim z własnymi produktami), jak i 3) przygotowania i przeprowadzania większego projektu, np. eventu funkcjonującego jako magnes turystyczny.

**Opcja zarządzania „powierniczego”** i jej zastosowanie. Na etapie organizacji produktu TK, przy którym zakładane jest współdziałanie różnych podmiotów i który zawiera szereg opcji do wyboru turysty (jak lokalne pakiety tematyczne) należy unikać powstawania konfliktu interesów. Może on wynikać w sytuacji powierzenia kierowania takimi produktami jednostce zainteresowanej zwiększeniem własnego zysku przez pozyskanie konsumentów dla zawartych w produkcie swoich usług kosztem propozycji innych partnerów. Ekstremalnymi przypadkami takiego konfliktu są przykłady nominalnie tematycznych pakietów, w których kierownictwo koordynującego je hotelu nie tylko starało się sprzedawać wyłącznie własne usługi noclegu (ze stratą pozostałych zaangażowanych hoteli) ale też oferowało całodzienne wyżywienie, wypożyczanie sprzętu rekreacyjnego, aż w końcu zaproponowało gościom spędzanie czasu w hotelowych punktach rekreacji (m.in. fitness, zabawy terenowe w parku hotelowym, nawet prezentacje i warsztaty we własnej ekspozycji) jako alternatywę dla zwiedzania atrakcji tematycznych, reprezentujących autentyczne dziedzictwo i stanowiących kluczowe pozycje pakietu. Takie postępowanie doprowadza do upadku całego produktu, spowodowanego reakcją pozostałych, rozczarowanych partnerów. Dlatego w sytuacjach możliwego konfliktu interesów lepiej już na etapie organizacji zastosować swoisty „outsourcing”, powierzając funkcję koordynatora całości podmiotowi spoza grupy atrakcji i gestorów podstawowych usług produktu. Tę funkcję może przejąć lokalne centrum informacji turystycznej, o ile ma takie uprawnienia, w ostateczności zaś ten z zaangażowanych partnerów, który nie pozostaje w bezpośredniej konkurencji do żadnego z dostawców głównych usług, na przykład lokalny organizator turystyki, pośrednik usług przewodnickich lub dostawca usługi transportu, o ile jego kwalifikacje są wystarczające. Powierzenie usług na zewnątrz jest zresztą normalną praktyką koordynatorów większości

lokalnych produktów TK: ich promocję powierza się specjalistom od PR posiadającym doświadczenie w branży turystycznej (lub odpowiednio: eventowej), witryny internetowe tworzą fachowcy, zapewniając im niezbędne funkcjonalności, atrakcyjny design i intuicyjną nawigację, pisanie publikacji zleca się doświadczonym autorom, a wykonawcami mikroeventów (regularnych, cyklicznych czy na zamówienie) bywają grupy pasjonatów (renaaktorów, artystów, rękodzielników itd.) o ile gwarantują ich profesjonalną i atrakcyjną realizację.

**Wirtualizacja oferty** i poszczególnych usług na etapie organizowania. Wirtualizację definiuje się jako „transformację, ucyfrowienie, przetwarzanie pewnych działań i rzeczy wirtualnego środowiska, a następnie dalsze ich dystrybuowanie z wykorzystaniem sieci komputerowych” [Mazurek 2012, s. 60]. Głównymi przyczynami wymuszającymi ten proces są: globalizacja rynku turystycznego, przyspieszenie komunikacji między jego uczestnikami za pomocą sieci elektronicznych i postępująca indywidualizacja oferty i popytu, która zakłada bezpośrednie zapoznanie się konsumenta z ofertą i interaktywny wybór składników własnego pakietu. Konsekwencjami tego stanu rzeczy jest przenoszenie części form organizacyjnych podmiotów zarządzających turystyką oraz obsługi turystów do przestrzeni wirtualnej. Analizy wpływu wirtualizacji na działanie organizacji w obszarze turystyki [Plata-Alf, 2014 s. 73-78] wskazują na jej pozytywne skutki: umożliwia ona przyspieszenie rozwoju organizacji przez ułatwienie komunikacji<sup>10</sup>, zwiększa elastyczność oferty, sprzyja intensywnemu wykorzystaniu technologii, usprawnia i częściowo automatyzuje bieżącą współpracę różnych podmiotów w procesie dystrybucji złożonych usług i obniża jej koszty, umożliwia nowe sposoby przetwarzania rosnących zasobów niematerialnych - wiedzy i informacji. Badacze fenomenu turystyki [Ryan 2008, s. 304-307] rekomendując zarządzającym stosowanie komunikacji elektronicznej w marketingu destynacji turystyki, jej produktów i wszelkich typów propozycji turystycznych, zalecają nie ograniczać się do zamieszczania (witryny) i aktywnego przesyłania informacji (newslettery i propozycje ofert), czy błyskawicznego pozyskiwania wiedzy o nowych sposobach organizacji turystyki i stosowanych gdzie indziej rozwiązaniach. Wskazują na możliwości podejmowania analiz zachowań i preferencji użytkowników sieci, które z kolei można wykorzystać w personalizacji propozycji. Niezależnie od tych wspólnych dla całej turystyki korzyści, wirtualizacja jest również ważnym elementem zarządzania treściami interpretacji dziedzictwa, czego typowym przykładem są aplikacje turystyczne wykorzystujące kody QR, umożliwiające odtwarzanie na oznaczonym miejscu informacji (tekstów, grafik, wizualizacji, filmów), cyfrowo zapisanych w sieci www i zarządzanych z jednego miejsca. Ze względu na powszechną dostępność i niskie koszty funkcjonowania sieci informatycznej oraz na niższe koszty jej obsługi, programy i rozwiązania wykorzystujące wirtualizację w rosnącej skali stają się częścią struktur zarządzania: nie tylko współdziałania i komunikacji, ale i dystrybucji produktu oraz bezpośredniego przekazu. Dlatego muszą one od początku być uwzględniane w budowie zarówno organizacji zarządczych, jak i produktów czy systemów eksploatacji, a osoby, którym powierza się ich kierowanie i obsługę na najniższym nawet szczeblu, muszą być przeszkolone do posługiwania się nimi.

**III.3. Kierowanie.** W zróżnicowanym zespole przedsięwzięć, tworzących propozycje TK, jednym z kluczowych elementów w ramach tej funkcji zarządzania jest elastyczność w bieżącym przygotowywaniu poszczególnych projektów (pakietów, wypraw, eventów itd.), a nawet pojedynczych usług. Narzucają ją nie tylko postępująca indywidualizacja oczekiwań

---

<sup>10</sup> Należy zauważyć, że natychmiastowa i niezależna od fizycznej obecności komunikacja uczestników, za pomocą m.in. listy dyskusyjnej albo telekonferencji nie tylko ułatwia i przyspiesza procesy decyzyjne, ale – przez możliwość konsultacji - sprzyja efektywnemu funkcjonowaniu elementu zarządzania partycypacyjnego, który w kierowaniu TK ma szczególnie duże znaczenie, tak ze względu na specyfikę współpracy rozmaitych podmiotów i zróżnicowanie grup interesariuszy.

organizatorów turystyki oraz samodzielnie podróżujących turystów, ale także dynamika zmian w sytuacji partnerskiej współpracy (w tym wymiana atrakcji, np. ekspozycji, zmiana profilów i zestawów usług partnerów, pojawianie się nowych usług itd.). Inny niezbędny element: kompleksowe zarządzanie *public relations* produktu (programu), musi obejmować w szczególności: dbałość o aktualność oferty (m.in. aktualizowanie informacji na witrynie internetowej), spójne zarządzanie informacją (w tym ekspercką kontrolę treści dotyczących dziedzictwa, uzgadnianie i regularną aktualizację treści publikacji dla turystów (katalogi, foldery i broszury obszarów i obiektów, przewodniki), aplikacje dla urządzeń mobilnych, kontakt z potencjalnymi multiplikatorami oferty (np. podróże medialne), regularną współpracę z mediami, w tym prasą. Niezbędnym elementem kierowania jest monitoring dostępności i obsługi turystów w poszczególnych obiektach i miejscach wraz z systemem reakcji na mankamenty. Osobno opisano kierowanie personelem wraz z motywacją.

Dla przywódcy lokalnej platformy TK czy produktu realizowanego w formule partnerstwa optymalne jest działanie zgodne z założeniami tzw. **sytuacyjnego podejścia** wykorzystującego teorię ścieżki do celu [Griffin 2013 s. 570-571]. W podejściu lidera dominować winny przy tym zachowania wspierające oraz partycypacyjne. Oznacza to takie kształtowanie relacji zespołowych i dwustronnych z partnerami, by nie tylko jego rola zdefiniowana w strukturze danego podmiotu, ale i większość jego rzeczywistych działań, doświadczanych i ocenianych przez uczestników, w widoczny sposób odbijały 1) zachowanie wspierające, ukierunkowane na permanentną wymianę informacji, partnerskie konsultowanie, doradzanie i przekonywanie oraz 2) zachowanie partycypacyjne, wyrażające się w dążeniu do kolektywnego podejmowania decyzji nie tylko na poziomie strategicznym, ale i na poziomie taktycznym, co do sposobu funkcjonowania w wymiarze wspólnym, a nawet szczegółowych decyzji odniesionych do obszaru współpracy z partnerem czy jego usługi.

**Zarządzanie kompetencjami** powinno być w TK dominantą zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowe znaczenie elementu poznawczego w TK pociąga za sobą konieczność nie tylko łączenia niemałej wiedzy o dziedzictwie z umiejętnością profesjonalnego tworzenia ofert i zarządzania nimi (na etapie organizowania) ale również wymaga umiejętności zarządzania informacjami i sprawnej oraz zróżnicowanej (i podanej atrakcyjnie dla odbiorcy) implementacji treści w bieżącym funkcjonowaniu niemal każdego przedsięwzięcia. Oto niektóre z takich bieżących zadań zaangażowanych osób: zarządzanie kalendarzem imprez obszaru lub szlaku, składanie katalogów biura podróży, kreowanie gier tematycznych, questingu i innych ofert samodzielnej eksploracji, formułowanie zindywidualizowanych ofert pakietowych, bezpośrednie doradztwo turystom w ramach informacji na miejscu, obsługa przewodnicka i obiektowa (interpretacja dziedzictwa *in situ*). Niezbędna jest zatem określona polityka zatrudniania i przygotowywania personelu. Obejmuje ona najpierw określenie dla poszczególnych stanowisk standardów kompetencyjnych, czyli stworzenie katalogu niezbędnych kwalifikacji formalnych (kierunek studiów, certyfikaty językowe, ukończone szkolenia np. z zarządzania informacją) oraz pożądanych kompetencji, umożliwiających sprawną realizację przypisanych im zadań, np. umiejętność tworzenia tekstów w standardzie dziennikarskim czy negocjacji z klientem na podstawowym poziomie (i nie odstępowanie od tych wymagań). Dalej konieczna jest selekcja kandydatów do pracy w platformie zarządczej i ogniwach obsługi poszczególnych propozycji oraz turystów (przy zapewnieniu możliwości dobrego przygotowania dla obiecujących stażystów), a potem utrzymywanie stabilności zatrudnienia tak pozyskanych osób. Ważnym elementem kierowania w tym zakresie są regularne działania służące zwiększeniu umiejętności zespołu współpracowników w zakresie prowadzonych lub inicjowanych produktów i programów.

**Motywację** uważa się we współczesnym zarządzaniu za główny element funkcji kierowania, często za centralne zadanie lidera w ramach tej funkcji. W ZTK, w sytuacji jej rozproszenia oraz głównie sieciowej struktury służących mu platform współpracy, jest to zadanie szczególnie skomplikowane, bo realizowane w stosunku do ludzi należących do różnych



organizacji (mających różne misje, cele szczegółowe, kryteria awansu) lub pracujących na własną rękę jako samozatrudnieni. Dlatego (poza dużymi biurami podróży i organizacjami obszarowymi z licznym personelem własnym) ta sfera działalności zarządczej ma mieszaną postać. Obejmuje bowiem nie tylko różne rodzaje działań, ale też jest w najwyższym stopniu zindywidualizowana, bo zestawiana każdorazowo w zależności od pozycji danej osoby w strukturze organizacji (lub rodzaju i intensywności relacji, jeśli jest poza nią), jej funkcji i poziomu zaangażowania w realizowanych programach, możliwości i ograniczeń wynikających z jej statusu pracownika partnerskiej organizacji albo z jej potrzeb oraz oczekiwań, jeśli jest samodzielnym podmiotem. Dodatkowo należy rozróżnić działania motywacyjne skierowane a) do wewnątrz, czyli w ramach samej organizacji lub platformy współdziałania, b) do zewnętrznej grupy interesariuszy: ludności obszaru recepcji turystyki, stowarzyszeń kulturalnych (np. odtwórców historycznych) czy samorządów oraz c) do turystów kulturowych lub potencjalnych adresatów oferty.

**Rola zarządzania jakością.** W kontekście ZTK za kluczowe należy uznać następujące jego zasady: orientacji na klienta (z centralną rolą elementu pozyskiwania jego opinii), tworzenia warunków do pełnego zaangażowania ze strony partnerów i pracowników we wspólne działanie, podejmowania decyzji na podstawie monitoringu jakości (w tym kompleksowych audytów) oraz wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami poszczególnych usług [por. Bugdol, Jedynak 2012, s. 45-91]. Wymienione i pozostałe zasady zarządzania jakością mają coraz większe znaczenie w ZTK z trzech zasadniczych powodów: 1) faktu postępowania procesu standaryzacji usług (noclegu, gastronomii, transportu czy obsługi w atrakcjach) i wzrostu poziomu znajomości standardów oraz ich szerokiej akceptacji ze strony odbiorców, 2) postępującej indywidualizacji (i towarzyszącego jej rozwarstwienia) preferencji i oczekiwań konsumentów oraz 3) sytuacji konkurencji z pozostałymi ofertami spędzania czasu wolnego dostępnymi dla potencjalnych klientów organizatora wypraw lub dla gości przebywających na danym obszarze. W zarządzaniu produktami TK, której uczestnik nie tylko odbiera różne bodźce i uczestniczy w rozmaitych sytuacjach (transferu, noclegu, zwiedzania, pokazu, gry itd.), ale też jest konfrontowany z wieloma ludźmi pełniącymi różne funkcje (sprzedawcy usługi, informatora, interpretatora dziedzictwa, rzemieślnika, przedstawiciela mniejszości, grupy religijnej, eksperta, itd.) istotne jest również zwracanie uwagi na dynamikę tak zwanych grup relacyjnych i na ostateczną zależność zarówno doświadczenia turystycznego (w tym i przekazanych treści) oraz jego oceny ze strony konsumenta od wypadkowej tych niezliczonych epizodów [Kostera, Śliwa, 2012, s. 150]. Skłania to do szczególnej dbałości o prawidłowe funkcjonowanie łańcucha usług jako takiego (aspekt logistyczny). W niemniejszym stopniu zarządzający winien troszczyć się o wzajemne relacje usługodawców, a szczególną uwagę (i aktywność) poświęcać permanentnemu kształtowaniu i wspieraniu wśród nich postrzegania turysty i odpowiadającej mu postawy wobec niego: nie tyle jako jednorazowego konsumenta (to podejście bywa czynnikiem demotywowującym), lecz jako gościa, zainteresowanego ich miejscem życia, ich dziedzictwem, ich kulturą oraz korzystającego z ich zaangażowania i zdanego na ich życzliwość.

**III.4. Kontrolowanie.** Wyrażna i zdefiniowana od początku obecność tej funkcji nie tylko jest niezbędnym elementem nowoczesnego zarządzania [Griffin 2013, s. 654-687], ale wynika również z sytuacji, w której TK funkcjonuje jako zjawisko: mianowicie z jednej strony w warunkach współpracy autonomicznych podmiotów tworzących wspólne propozycje, z drugiej – w warunkach silnego uzależnienia od satysfakcji uczestników, „konsumujących” jej ofertę w swoim czasie wolnym (mających możliwość alternatywnych wyborów z grupy konkurencyjnych ofert) i zazwyczaj bezpośrednio ponoszących koszty udziału w wyjazdach. Ze względu na specyfikę turystyki, w której kontrola zewnętrzna jest mocno ograniczona (rozproszony „rynek”, jednorazowi konsumenci produktów, opuszczający niemal natychmiast miejsce usługi), faktyczna realizacja tej funkcji zarządzania opiera się

tu na konsekwentnym wprowadzeniu i permanentnym utrzymaniu dwóch działań. Są nimi: wewnętrzna kontrola w ramach organizacji (produktu, projektu, systemu) oraz zapewnienie stałego dopływu reprezentatywnych opinii odbiorców. W zależności od rodzaju produktu czy przedsięwzięcia efektywne mogą być różne formy zbierania opinii zewnętrznej. Typową i zalecaną formą kontroli wewnętrznej, zapewniającą wiedzę o dostępności usług i utrzymanie podstawowych standardów obsługi turystów, jest monitoring materialnej sfery produktu. Obejmuje on kilka elementów. Jednym z nich jest sprawdzanie funkcjonowania elementów z pomocą wizji lokalnej *in situ* (m.in. ocena zupełności i stanu fizycznych oznaczeń szlaku czy trasy tematycznej, weryfikacja dostępności poszczególnych obiektów współpracujących w ramach systemu). Innym elementem jest sprawdzanie aktualności oferty poszczególnych partnerów i jej standardu za pomocą zapytań „turystów” lub organizatorów grupowych wyjazdów (telefonicznych, mailowych) kierowanych do jej gestorów (np. do restauracji i hoteli) i odnoszących się do szczegółów usługi (dostępność w danym terminie, dla określonej grupy osób, aktualność deklarowanej ceny itd.). Z kolei anonimowe wizyty kontrolne ze zwiedzaniem i konsumpcją poszczególnych usług stanowią realizację jednego z wymogów jakości tzw. nowego systemu ISO, mianowicie badania satysfakcji klientów.

W regularnych odstępach czasu (co kilka lat) trwałe produkty turystyczno-kulturowe, jak systemy (szlaki) czy oferty obszarowe powinny być poddawane audytowi przeprowadzanemu przez niezależnego eksperta a dziedziny TK. Zapewnia to ofercie nie tylko obiektywną ocenę, ale i (w ramach raportu) konstruktywne wnioski z kontroli, ale i czerpiące z dorobku audytora, wskazujące m.in. sprawdzone rozwiązania problemów czy proponujące dołączenie nowych usług, wdrożenie standardów, wprowadzenie nowych form interpretacji dziedzictwa.

Elementem kontrolowania jest też samokontrola pracowników organizacji i samodzielnych partnerów współpracujących z nią na podstawie umowy, odpowiedzialnych za poszczególne elementy oferty, jej moduły i realizację usług (np. przewodników, gestorów transportu, wykonawców mikroeventów i in.). Jej formami mogą być: regularne sporządzanie zestawień (obejmujących m.in. frekwencję turystów, ich typowe reakcje lub sformułowane opinie), gromadzenie dokumentacji (np. fotograficznej) z przeprowadzanych działań, raporty sporządzane według przygotowanych wzorów, szeroko uwzględniających relacje z turystami, opisy działań podejmowanych z własnej inicjatywy i ukierunkowanych na poprawę lub rozwinięcie własnej usługi (zarządzanego modułu, elementu), które mogą posłużyć dla dalszej ewaluacji lub ewentualnego upowszechnienia w ramach wspólnego produktu.

Czynnikiem decydującym o efektywności kontrolowania i jego wpływu na funkcjonowanie, poprawianie i rozwijanie oferty jest sposób wykorzystania wyników kontroli. W warunkach współpracy niezależnych podmiotów o różnym statusie, niektóre z nich (szczególnie te o kluczowym znaczeniu dla produktu ze względu na rozpoznawalność, frekwencję turystów czy bogactwo oferty) mogą bez konsekwencji zlekceważyć wyniki kontroli, co ostatecznie obniża jakość całego produktu i demotywuje innych partnerów do wprowadzania korekt. Dlatego już na etapie planowania i organizowania wspólnego produktu niezbędne jest zdefiniowanie funkcji kontrolnej, uzgodnienie form i narzędzi jej realizacji oraz wzajemne zobowiązanie partnerów do zapoznawania się z wynikami i respektowania wniosków z kontroli. Taką rolę mogą odgrywać porozumienia o dostępności i obsłudze.

**III.5. O produktowym aspekcie zarządzania w turystyce kulturowej.** Zadaniem produktu jest zaspokajanie określonych potrzeb jego potencjalnych konsumentów. Jako punkt wyjścia dla definiowania i hierarchizowania ludzkich potrzeb można (z pewnymi modyfikacjami) przyjmować teorię Abrahama Maslowa, którą wielokrotnie przywoływano w podręcznikach dotyczących produktów turystycznych, ich struktury i marketingu [m.in. Altkorn 2002,

s. 149-152]. W kontekście turystyki<sup>11</sup>, która (poza wyjazdami zdrowotnymi oraz krótkotrwałymi i generującymi niskie koszty wyprawami rekreacyjnymi) jest obszarem realizacji potrzeb „luksusowych”, pojawiających się warunkowo oraz wrażliwych na wahania dochodów konsumentów, warto też zwrócić uwagę na inną grupę czynników. Jej dobrą ilustracją jest tzw. piramida Conleya [Conley 2007], praktyka, który odniósł sukces w obszarze zarządzania hotelarstwem. Bazując na teorii Masłowa, Conley prezentuje i analizuje potrzeby pracowników, inwestorów i klientów na trzech poziomach oraz proponuje podejście do ich zaspokajania. Dla zaspokajania potrzeb ostatniej wymienionej grupy (odbiorców produktów, usług i propozycji) postuluje trzy rodzaje działań. Są nimi 1) zaspokajanie uświadomionych i konkretnych oczekiwań, prowadzące do zadowolenia klientów (na czym opierają się założenia większości funkcjonujących dziś produktów), 2) zaspokajanie ich pragnień, skutkujące długotrwałym przywiązaniem klienta do oferenta, oraz 3) zaspokajanie nieuświadomianych potrzeb klientów, wymagające nawiązania indywidualnej relacji i spersonalizowanego podejścia. Takie działanie nie tylko wywołuje długotrwałą satysfakcję konsumenta (i pozytywne doświadczenie, głębiej osadzone w jego świadomości) ale w licznych przypadkach czyni go entuzjastycznym „ambasadorem” usługi czy produktu, który samorzutnie, poza oficjalnym procesem promocji, ale skutecznie bierze udział w jego popularyzacji, przekonując do niego innych. W formułowaniu strategii i kształtowaniu produktów TK (od lat konfrontowanej z procesem indywidualizacji oczekiwań i propozycji), należy poważnie przemyśleć adaptację takiego podejścia do zarządzania nimi, szczególnie bieżącego kierowania. Można to uczynić koncentrując założenia, badania, koncepcje produktowe i modele relacji na sytuacji turysty jako szczególnym przypadku Conleyowskiego klienta i potencjalnego „entuzjastycznego zwolennika”.

Produkt turystyki kulturowej jest oczywiście (również) produktem turystycznym i posiada wszystkie jego konstytutywne cechy, szczegółowo opisane w fachowej literaturze [m.in. Altkorn 2002, s. 97-113; Kaczmarek, Stasiak Włodarczyk 2005, s. 172-197]. W polskiej literaturze szerszą próbę opisania produktu TK jako szczególnej postaci produktu turystycznego podjął A. Szczepanowski [2015, s. 127-180]. Produktowa struktura zarówno znacznej części rzeczywistych propozycji współczesnej TK, jak i form jej organizacji warunkuje stosowanie w zarządzaniu nią (a przynajmniej w dominujących w niej formach, jak zwiedzanie miast i regionów, eventy, indywidualne pakiety tematyczne czy turystyka po szlakach) „twardych” elementów zarządzania produktami turystycznymi. Ich obecność rozpoczyna się już od analizy kluczowych „zasobów”: potencjalnych atrakcji przyciągających turystów kulturowych. Metody i kryteria przeprowadzania takiej analizy (przy całej różnorodności instrumentów) mają zapewnić jakiś poziom obiektywizacji wyników, czyli ich zdystansowania od osobistej i indywidualnej konfrontacji człowieka z artefaktem i manifestacją kultury, która jest jej jądrem. Formy waloryzacji potencjału, zapewniające jej obiektywizację mogą być różne w odniesieniu do rozmaitych typów badanych zasobów [m.in. Mikos v. Rohrscheidt 2010a s. 447-471; 2010b s. 80-174]. Wyniki analizy potencjału wykorzystuje się następnie dla tworzenia propozycji i produktów turystycznych, które z kolei,

---

<sup>11</sup> Określenie „kontekst turystyki” użyte w tym miejscu wskazuje nie tylko na konieczność ukierunkowania analiz na sytuację i potrzeby turysty oraz istniejącą skalę i odmiany popytu turystycznego, ale także na specyfikę produktu turystycznego jako takiego, z jednej strony tworzące jego oryginalność i atrakcyjność, z drugiej – zmuszające zarządzających nim do określonych działań i uniemożliwiające im inne – typowe dla procesów zarządzania produktami. Produkt turystyczny wyróżniają: określona lokalizacja, a jednocześnie niematerialna postać (przeżycia, doświadczenia), unikalność i niepowtarzalność, ale także brak możliwości jego utrwalenia, magazynowania i odłożonej w czasie konsumpcji w innym miejscu, silna podatność na warunki klimatyczne. Problematyka zarządzania produktami turystycznymi jest szeroko podejmowana w licznych polskich publikacjach [Altkorn 2002; Kaczmarek, Stasiak Włodarczyk 2005 i inne]. Próbę zdefiniowania produktu turystyki kulturowej podjął na polskim gruncie Zygmunt Kruczek [2009]. Zainteresowanych teorią produktu turystycznego i szczegółowymi kwestiami oraz rozwiązaniami w tym zakresie odsyłam do tych publikacji.

wprowadzane na rynek ofert czasu wolnego, zaczynają uczestniczyć w (dobrze opisanej) grze popytu i podaży. Istotną rolę w kierowaniu produktem turystycznym odgrywa rozpoznany i opisany cykl życia takiego produktu, do którego faz jego zarządcy dostosowują swe działania.

W swoim „produktowym” życiu propozycja TK staje się często przedmiotem - czy, jak uważają niektórzy badacze: ofiarą – komercjalizacji, w wielu przypadkach czyniącej z niej element odrębnego „przemysłu”. Wspomniani krytyczni obserwatorzy owego „twardego” aspektu dystrybucji kultury czy uczestnictwa w niej (w którym TK ma niemały udział) ukuli pojęcie „przemysłu turystyki dziedzictwa” [Ashworth 1994, s. 16; Christou 2006, s. 8-9], nawiązujące wprost do wcześniejszych krytycznych analiz „przemysłu dziedzictwa” [Hewison 1987]. Funkcjonowanie tego „przemysłu” w zasadzie opiera się na trzech podstawowych działaniach: selekcji istniejących zasobów dziedzictwa, ich (również selektywnej) interpretacji oraz tworzeniu produktów. Termin „produktu turystyki dziedzictwa” może przy tym odnosić się: do instytucji zarządzających takimi ofertami, do materialnych wytworów dziedzictwa lub miejsc dziedzictwa zagospodarowanych dla potrzeb masowego turysty oraz do organizowanych wydarzeń eksploatujących np. dziedzictwo niematerialne (eventów). Poszczególne produkty owego przemysłu mogą podlegać łączeniu w większe „wiązki”, pakiety czy systemy, kompleksowo eksploatujące (i komercjalizujące) tematy albo obszary. Proces takiego „utowarowienia” zasobów dziedzictwa może być też upolityczniony: m.in. przez ich selektywny dobór do prezentacji, interpretację, a potem przez włączanie ich w produkty kierowane do różnych segmentów rynku turystycznego. W niektórych krajach dzieje się to pośrednio, m.in. przez oddziaływanie „miękkiego” wpływu tzw. polityki historycznej (wsparcie i popularyzacja wybranych treści i produktów), w innych wprost - pod kierunkiem agencji rządowych. Takie podejście uczestników rynku turystycznego do dziedzictwa, poddawane krytycznym analizom również w polskiej literaturze [Nowacki 2012b, s. 44-47] nie jest jedyną formą jego eksploatacji. Kolejnym czynnikiem realizującym nie tylko komercjalizację dziedzictwa, ale wprowadzającym do niej jego daleko idącą, coraz luźniejszą interpretację (a nawet jego rozmycie w swobodnie tworzonych doświadczeniach interaktywnego udziału czy kompletnej iluzji) jest praktyką przemysłu doznań, opartego na szeroko pojętej inscenizacji [Pine, Gilmore, 1999]. Elementem tego rosnącego rynku [por. Kostera, Śliwa 2012, s. 213-218], kierującego się własnymi prawami, stają się przedsięwzięcia zwłaszcza kreatywnej odmiany TK, oparte na podejmowaniu wypraw ukierunkowanych na konsumpcję takich wykreowanych doznań.

Produkt turystyczny (obojętnie jakiego rodzaju), jest kompozycją różnorodnych elementów. Wśród nich w TK jako niezbywalne jądro funkcjonuje element kulturowego przyciągania (którym może być zabytek, wydarzenie, kolekcje i inne) i powiązane z nim bezpośrednio elementy informacji oraz edukacji [Munsters 2008, s. 165]. Jednak element ten obudowany jest niezbędnymi modułami usług i infrastruktury, które w ogóle umożliwiają pojawienie się produktu i jego dostępność, ale jednocześnie lokują go w konkretnym miejscu i uzależniają od miejscowych uwarunkowań materialnych, lokalnej gry popytu i podaży, dostępnego poziomu usług, przygotowania personelu itd. Składają się na nie: urzędnicy i usługi turystyczne, pośrednictwo usług (zarządzanie i dystrybucja informacji turystycznej, biura podróży), gestorzy usług noclegowych, gastronomicznych, transportowych, ułatwiających dostępność (obsługa miejsc dziedzictwa i ich oznakowanie) oraz inni [Munsters 2008, s. 165], w tym bardziej lub mniej profesjonalni interpretatorzy.

Co oczywiste, w konstrukcji większości produktów TK i bieżącym kierowaniu nimi istotną rolę odgrywa rynkowa gra popytu i podaży<sup>12</sup>. Spektrum zróżnicowania jest w tym

<sup>12</sup> Wyjątkami w tym zakresie mogą być propozycje subwencjonowane z różnych powodów natury ideologicznej, na przykład w ramach programów polityki historycznej, dofinansowywane wyprawy o charakterze edukacyjnym lub przedsięwzięcia realizowane w ramach tzw. turystyki socjalnej.

zakresie bogate. Przykładowo już sam poziom złożoności ofert, odpowiadający istniejącemu lub kształtowanemu dla obszaru (tematu) popytowi sięga od obsługi indywidualnych wyjazdów w miejscu docelowym przez zapewnienie informacji turystycznej, ewentualnie pośrednictwa w pozyskiwaniu usług (noclegi, żywienie, karty transportu lokalnego, bilety wstępu), przez sztywne pakiety okolicznościowe, w tym obsługujące eventy kulturalne (usługi dostosowane do programu), tematyczne pakiety lokalne, obejmujące konieczne usługi na obszarze docelowym i umożliwiające konsumpcję rozmaitych atrakcji powiązanych z profilem pakietu, lokalne pakiety indywidualne dużej elastyczności, z modułami do wyboru (jak przykładowo te obsługujące popularne „city breaks”), indywidualne propozycje podróży po szlakach kulturowych (obejmujące serię pakietów tematycznych w różnych miejscach, wybrane indywidualnie usługi np. przewodnictwa, udziału w inscenizacji itd., usługi związane z transportem i organizacją czasu poza zwiedzaniem) aż po w pełni zorganizowane i realizujące sztywne programy oferty wielodniowych wycieczek proponowane w gotowych katalogach. W tym kontekście ważnym elementem zarządzania realizowanym już na etapie analizy wstępnej i planowania jest segmentacja rynku. Jej zasady, opisane w publikacjach na temat marketingu turystycznego [m.in. Altkorn 2002, s. 75-86], można adaptować do ZTK.

Realizacja produktów TK odbywa się przy różnym poziomie współpracy organizatorów, wykonawców i wyspecjalizowanych partnerów. I tak, może to być pielgrzymka zrealizowana samodzielnie przez jeden podmiot (np. wspólnotę klasztorną opiekującą się świętym miejscem), podczas której uczestnicy odbywają podróż na własną rękę, a doświadczenia turystyczne na miejscu (w tym wypadku religijne, jak praktyki kultyczne, prelekcje, prezentacje, moduły edukacyjne, formacyjne i inne) wraz z kompletem usług bytowych zapewniają gospodarze. Z drugiej strony, organizator<sup>13</sup> wycieczki grupowej może zestawiać swój program i dostarczać część usług własnych (np. transport własnym pojazdem, udział pracownika jako pilota wycieczki i profesjonalnego interpretatora dziedzictwa), wykupując świadczenia (noclegi, wyżywienie, wstęp) od partnerów na miejscu i włączając je do własnego produktu. Jeszcze inna sytuacja zachodzi, kiedy podmiot zarządzający produktem (np. pakietem tematycznym, lokalnym, podróżą spakietyzowaną) nie włącza doń własnej usługi, a tylko pośredniczy w zamówieniu elementów dostępu do atrakcji i pozostałych usług oraz ich dystrybucji finalnemu klientowi.

Własną specyfikę i różnorodność form organizacji posiadają produkty realizowane w ramach ofert innych niż kulturowa gałęzi turystyki (np. biznesowej, zdrowotnej), w których aktywności typowe dla niej pojawiają się incydentalnie jako wzbogacenie programu (listy atrakcji) lub jako opcje dodatkowe na czas wolny dla uczestników wyjazdów i pobytów.

Jeszcze inną grupę tworzą lokalne oferty zwiedzania formułowane jako zestawione opcje do wyboru i kierowane do indywidualnych odwiedzających z grupy tzw. turystów przyciąganych kulturowo, czyli osób nie planujących z góry konsumpcji atrakcji tego rodzaju. Także one mają różnorodny poziom organizacji: od zestawionej propozycji wirtualnej w postaci tematycznej trasy zwiedzania, przez trasę oznaczoną z gwarantowanym dostępem do atrakcji antropogenicznych, po profilowane karty turystyczne (umożliwiające dostęp do atrakcji wraz z niezbędnymi usługami i działające podobnie jak np. pakiety dla turystów aktywnych).

Jako przykład produktowego podejścia do zarządzania elementami TK może posłużyć zastosowanie technik yield management w zarządzaniu atrakcjami i złożonymi produktami. Z jednej strony ułatwiają one osiągnięcie wymaganego, choćby niewysokiego poziomu samofinansowania tej grupy obiektów, co w polskich warunkach może mieć decydujące znaczenie dla powstania i utrzymywania obiektu przez samorząd lub innego właściciela.

---

<sup>13</sup> Odrębną problematyką, wchodzącą w zakres ZTK, jest kształtowanie relacji między organizatorem wypraw TK a partnerami w miejscach docelowych, przybierające różne formy i poziomy intensywności w zależności od programu wypraw, ich częstotliwości a nawet stałości w ich podejmowaniu, typu partnerów i różnic kultury organizacyjnej poszczególnych podmiotów. Tematykę tę autor podejmie w przygotowywanej monografii.

Z drugiej strony stosowanie tych technik przyczynia się do ochrony materialnych świadectw dziedzictwa i pozytywnie wpływa na komfort turystów. Prowadzi bowiem do osiągnięcia optymalnej dla danego miejsca wielkości ruchu turystycznego, nie zagrażającej substancji zabytkowej, umożliwia konfrontację z dziedzictwem lub zbiorami bez tłoku i stresu, wreszcie - ułatwia płynną obsługę zwiedzających i zapewnienie bezpieczeństwa w obiektach. Także w tej dziedzinie istnieją już analizy oraz dobrze uzasadnione propozycje, odnoszące się do turystyki bardziej ogólnie [Altkorn 2002, s. 114-125], lub wprost do typowych atrakcji turystyki kulturowej. W polskiej literaturze sformułował je Adam Pawlicz. Autor ten, oceniając szanse i ograniczenia techniki yield management w stosunku do zasobów zarządzanych przez organizacje niekomercyjne, w kontekście specyficznego typu atrakcji TK, popytu na nie szerokiego spektrum uczestników tej gałęzi turystyki, proponuje jednak zróżnicowanie cen za wstęp. Miałoby ono być powiązane zarówno z metodą kosztową, jak i z wymaganiami sprawiedliwości społecznej. W praktyce proponowane jest uwzględnianie wrażliwości cenowej poszczególnych grup zainteresowanych (niższe ceny za wstęp, a nawet darmowe zwiedzanie w mniej korzystnym czasie) i wprowadzanie wyższych cen dla grupy mniej wrażliwej, przy zaoferowaniu „lepszego” czasu zwiedzania [Pawlicz 2012, s. 12-16].

#### IV. Wybrane koncepcje i podejścia przydatne w zarządzaniu w turystyce kulturowej

Wymienione w tej części opracowania koncepcje zarządzania w dużej części stanowią dorobek teorii zarządzania humanistycznego. Ich wykorzystanie w odniesieniu do ZTK jest pożądane nie tylko dlatego, że odnoszą się one do sfery kultury albo do relacji międzyludzkich w zarządzaniu organizacjami – co stanowi jego istotny wymiar - ale również dlatego, że często ich autorzy lub zajmujący się nimi badacze proponują ich implementację do turystyki. Uzasadnieniem ich zastosowania jest też zapotrzebowanie na niestandardowe rozwiązania dla efektywnego zarządzania licznymi przedsięwzięciami, w ramach których realizowane są aktywności TK. Jest ono niezbędne dla pogodzenia interesów już na poziomie formułowania celów i wynikających z nich strategii. Na tym poziomie stykają się bowiem: 1) działania międzynarodowych i krajowych instytucji kreujących misje i strategie, łączące ochronę dziedzictwa z zaspokajaniem potrzeb turystów, m.in. kontaktu z dziedzictwem i współczesną kulturą, 2) polityka zapewnienia uczestnictwa w kulturze zarówno turystom, jak i mieszkańcom obszarów docelowych ich wypraw, 3) formułowane odrębnie potrzeby, cele i strategie rozwoju lokalnych społeczności oraz 4) komercyjne cele części zaangażowanych aktorów. Kolejnym powodem wprowadzania tej grupy koncepcji do ZTK jest zróżnicowanie jej interesariuszy, którymi są współpracujące organizacje (instytucje kultury, organizacje religijne, stowarzyszenia itd.), podmioty korporacyjne (w sektorze usług), indywidualne osoby (twórcy, interpretatorzy dziedzictwa, niektórzy usługodawcy), oraz specyficzna i równie zróżnicowana grupa beneficjentów (konsumentów) tych działań. Wśród nich są turyści kulturowo motywowani, zainteresowani i przyciągani [Mikos v. Rohrscheidt 2010a, s. 51-57], zainteresowani różnymi typami walorów i formami konfrontacji z dziedzictwem, realizujący swą aktywność w wyjazdach grupowych lub indywidualnie, a z drugiej strony – mieszkańcy odwiedzanych terenów, także wykorzystujący tę ofertę z różną intensywnością.

**IV.1. Zarządzanie sieciowe.** Podstawowym jego założeniem jest, że partnerstwo realizowane czy to na bazie formalnego porozumienia, czy nieformalnej relacji, przyjmuje charakter sieci, w której zaangażowani są autonomiczni (samozarządzający się) gracze. Uczestnictwo w sieci umożliwia celowe powiązanie ich działań w wycinku skoncentrowanym na wybranych produktach lub procesach. Oddziaływanie takiej sieci dotyczy zarówno wnętrza każdej

organizacji (do współdziałania sieciowego wyodrębnia się określone komórki, nadając im potrzebne uprawnienia czy tworząc stanowiska), jak i między każdą uczestniczącą organizacją a pozostałymi partnerami, w bliższym i dalszym otoczeniu [Adamus-Matuszyńska 2012 s. 29-30]. Stosowanie przynajmniej niektórych elementów zarządzania sieciowego jest pożądane w platformach kierujących programami i produktami TK, w których występuje element partnerstwa. Łatwo je zauważyć obserwując organizacje wirtualne, m.in. portale turystyczne organizujące pakiety, ale też koordynatorów szlaków kulturowych [Mikos v. Rohrscheidt 2012]. W warunkach zarządzania sieciowego w TK łatwiej jest pogodzić autonomię obiektów, stanowiących jej atrakcje i miejsca doświadczania dziedzictwa (oraz własną misję i interesy organizacji zarządzającej) z wyodrębnieniem ich funkcji turystycznej, a tym samym włączeniem ich w system przekazu i turystycznej eksploatacji dziedzictwa czy w program współtworzący życie kulturalne obszaru. W krajowej turystyce ostrożnie i w zbyt małym zakresie stosuje się powiązania znane pod nazwą partnerstwa publiczno-prywatnego, realizujące model sieci. Elementy zarządzania sieciowego są realizowane w funkcjonowaniu lokalnych klastrów turystycznych, a samorzutnie (przez fakt automatyzacji współdziałania w powtarzalnych procesach łączenia usług) pojawiają się we wzajemnych relacjach partnerów przy obsłudze długookresowych pakietów turystycznych. Dla potrzeb programów obszarowych TK można zaadaptować opracowania dotyczące współpracy w regionie turystycznym, oparte m.in. na koncepcji sieci społecznych [Czernek 2012, s. 47-74].

**IV.2. Wykorzystanie koncepcji interesariuszy w ZTK.** Jej ideę można streścić jako takie podejście do zarządzania, które 1) jako cel działania zakłada osiągnięcie korzyści dla możliwie wszystkich zainteresowanych podmiotów i środowisk, 2) zawiera działania zmierzające do pogodzenia ich interesów, 3) gwarantuje im wpływ na tworzenie propozycji i jej funkcjonowanie, wreszcie 4) preferuje zaangażowanie ich przedstawicieli w kształtowanie i realizację przedsięwzięć. Stosowanie tego podejścia zakłada identyfikację interesariuszy danego programu. Poza interesariuszami wewnętrznymi (podmiotem zarządczym i jego pracownikami, organizatorem przedsięwzięcia, gospodarzami odwiedzanych miejsc i obiektów), istnieje liczna grupa trwałych (w przeciwieństwie do turystów) interesariuszy „zewnętrznych”. Są nimi mieszkańcy obszaru recepcji TK i ich samorząd, odpowiedzialny za jego rozwój. Dalej grupę tę tworzą aktywne podmioty życia kulturalnego, w tym ochrony i pielęgnacji dziedzictwa oraz animacji kultury, instytucje edukacyjne, sfera twórców interpretacji dziedzictwa (autorzy publikacji, historycy i inni badacze, artyści i grupy artystyczne, przewodnicy turystyczni, inni), środowisko tworzące na miejscu ofertę turystyki (w tym podmioty komercyjne z sektora atrakcji, noclegowego, gastronomii, transportu lokalnego, grupy pasjonatów). Włączenie ich w proces ZTK i uwzględnienie ich interesów służy nie tylko (co wspomniano) zmniejszeniu oporu przed turystyczną „inwazją”, redukcji ryzyka obniżenia jakości życia w obszarach recepcji czy zapewnieniu gospodarzom ekonomicznych korzyści z turystyki. Zaangażowanie lokalnych interesariuszy umożliwia także integrację w programy TK autentycznych nosicieli miejscowej kultury z ich dziedzictwem, stwarza okazję konfrontacji turystów z żywymi formami jego kultywowania, tworzy przestrzeń dla przekazywania odwiedzającym i doświadczania przez nich jego lokalnej, często niekanonicznej interpretacji, a im samym daje możliwość intensywnego kontaktu z własnym dziedzictwem i czerpania zeń inspiracji. Przykładem podejścia do ZTK, zakładającego zastosowanie koncepcji interesariuszy jest opracowanie Ł. Gawła [2012], który analizuje uwarunkowania jej realizacji w odniesieniu do kształtowania strategii szlaków kulturowych. Przy podobnym poziomie zróżnicowania zaangażowanych podmiotów, podobnej postawie i współdziałaniu społeczności obszarów recepcji i podobnej różnicy interesów, celów i sposobów działania interesariuszy ta koncepcja może być wykorzystana również w szeregu innych programów i produktów TK. Szczególnie dotyczy to

małych obszarów z silną koncentracją walorów, które odgrywają znaczącą rolę w codziennym życiu społeczności lub stanowią element jej identyfikacji (regionalnej, etnicznej czy religijnej).

**IV.3. Elementy przedsiębiorczości społecznej.** Koncepcja ta polega na połączeniu samodzielnej działalności wiążącej biznes z misją społeczną, przy czym owa działalność zarówno generuje dochody jak i pozyskuje środki wsparcia [Milarczyk 2012, s. 242]. Motywacja do takiej działalności wynika z osobistej pasji lub wyznawanych idei podmiotu aktywnego (nie zawsze przedsiębiorcy w klasycznym rozumieniu) oraz pozostałych uczestników przedsięwzięcia (jak współpracujący z nim wolontariusze). Takie elementy są od dawna obecne w funkcjonowaniu zarządzających niektórymi atrakcjami TK. Przykładami są wspólnoty religijne jako gospodarze i współorganizatorzy pielgrzymek, stowarzyszenia ochrony przyrody organizujące wyprawy turystyki kulturowo-przyrodniczej, propozycje turystyki militarnej, w których część personelu, a nawet gospodarzy obiektów stanowią opiekujące się nimi stowarzyszenia pasjonatów, turystyka eventowa, współtworzona przez twórców eventów i część wykonawców pracujących ochotniczo, turystyka żywej historii, w której imprezach na podobnych zasadach biorą udział grupy odtwórców. Zadaniem zarządzających programami i produktami TK jest ich wyszukanie, nawiązanie z nimi relacji oraz włączenie ich aktywności w tworzone propozycje i w struktury sieciowej współpracy. Specyfikę tego wymiaru zarządzania tworzą wrażliwe relacje, będące rezultatem napięcia między uwarunkowaniami pracy zarządcy przedsięwzięcia wynikającymi z przyjętych terminów, harmonogramów, zobowiązań wobec partnerów oraz dyspozycyjności propozycji dla turystów a trudnością egzekwowania wkładu przedsiębiorców społecznych (nie związanych etatem ani umową). Inny problem pojawia się w merytorycznym wymiarze współpracy: częsta jest sytuacja, kiedy (nawet znaczne) wiedza i umiejętności partnerów społecznych nie są dość systematyczne lub wystarczające dla wykonania określonych działań (np. inscenizacji, przewodnictwa).

**IV.4. Zarządzanie wiedzą.** Ten element zarządzania musi być uznany za kluczowy dla większości propozycji TK. Wynika to z dominującego w niej elementu poznawczego, zakładającego duży udział wiedzy (wzbogaconej o element doznawania). Niezbędne są zatem odpowiednie kompetencje zaangażowanych w tworzenie treści (m.in. informacji i interpretacji dziedzictwa) oraz w bezpośrednią obsługę turystów (oprowadzanie, prowadzenie warsztatów itd.). Ważnym argumentem na rzecz przemyślanego zarządzania wiedzą jest również fakt, że w warunkach konkurencyjności produktów turystycznych często o przewadze jednego produktu nad innymi (i o pozyskaniu turystów dla niego) decyduje lepsze wykorzystanie dostępnej wiedzy i zastosowanie atrakcyjnych dla odbiorcy form jej dystrybucji. Teoretyczne zarządzanie wiedzą w kontekście kierowania organizacjami kultury zostało już systematycznie opracowane w polskiej literaturze [Gołuchowski, Spyra 2014, s. 287-320]; w zarządzaniu TK mogą być wykorzystane niektóre opisane tam metody. Koordynator produktu działający w tej dziedzinie turystyki jest w dużej mierze menedżerem wiedzy. Kluczowe znaczenie ma wiedza w procesie formowania i realizacji programów interpretacji dziedzictwa. Dla prawidłowego funkcjonowania TK w miejscach recepcji niezbędna jest integracja działań z zakresu zarządzania wiedzą w kierowanie poszczególnymi produktami, przedsięwzięciami i programami. Kluczowe w tym kontekście są: 1) wyszukiwanie ekspertów danej dziedziny (np. historii lokalnej, dziedziny kultury, sztuki, edukacji, w tym interpretacji dziedzictwa) i włączanie ich samych lub wytworzonej przez nich wiedzy (publikacji) w procesy opracowywania informacji i interpretacji, tworzenia tras turystycznych, kształcenia partnerów i personelu turystyki, 2) tworzenie zespołów projektowych dla poszczególnych zadań (obsługa turystów, tworzenie pakietów tematycznych, publikacje, eventy itd.), zapewnianie im kontaktu z wiedzą i doświadczeniami



innych oraz dbałość o dzielenie się wiedzą wewnątrz tych zespołów (m.in. w formie warsztatów), 3) pozyskiwanie wiedzy o kierowaniu podobnymi ofertami od podmiotów zewnętrznych (np. zespołów dłużej realizujących takie programy i projekty w kraju i za granicą), 4) zestawianie i opracowywanie wiedzy przydatnej w zarządzanym środowisku i dla potrzeb prowadzonych programów w taki sposób i w takich formach, by można je było wykorzystać bez zwłoki, 5) organizowanie przekazu wiedzy jej multiplikatorom (przewodnikom, pilotom, opiekunom obiektów) w formach na tyle różnorodnych i oryginalnych, by mogli atrakcyjnie przekazywać ją turystom, 6) planowanie i realizacja różnych metod i instrumentów bezpośredniego przekazywania wiedzy i doświadczeń w zwiedzanych miejscach, tak by przyczyniały się one do zaspokojenia potrzeb poznawczych turystów i inspirowały ich do długofalowej refleksji. Zarządca TK musi przy tym dbać o wiarygodność źródeł pozyskiwanej wiedzy, rzetelność procesu jej przetwarzania (w tym o krytyczną selekcję), spójność i niesprzeczność wiedzy o dziedzictwie wykorzystywanej w poszczególnych usługach programu czy produktu, wreszcie o jej aplikację w różnorodnych formach i zapewnienie urozmaiconych i atrakcyjnych metod jej przekazywania turystom.

**IV.5. Zarządzanie procesowe.** Pierwotnie było ono elementem kompleksowej koncepcji zarządzania jakością, wprowadzonej przez W. E. Deminga i odnoszącej się tak do produkcji, jak i usług. Uwzględniając specyfikę ZTK (współpracę niezależnych podmiotów jako „dostawców” atrakcji i *usług*) można w nim wykorzystać istotny element zarządzania procesowego: permanentne monitorowanie procesów oraz towarzyszące mu ciągle ulepszanie procesu tworzenia i dystrybucji usługi, realizowane jako element bieżącego kierowania. Powinien on być nakierowany na stopniową poprawę jakości usługi, produktywności uczestników procesu i na zmniejszenie kosztów jednostkowych realizacji danej usługi. Jednym z głównych celów koordynatora produktu TK w funkcji właściciela procesu jest niwelacja barier między uczestnikami produktu (zarządcami atrakcji, gestorami usług) wynikających z różnic celów i struktur zarządczych oraz stworzenie takich warunków współpracy i modelu relacji między nimi, który będzie sprzyjał wdrażaniu innowacji i dalszemu doskonaleniu całości. Kierujący procesem, zorientowany w całości produktu i posiadający wiedzę o jego odbiorcach, typach i standardach produktów turystycznych, odpowiada też za planowanie usług składających się na produkt i ich powiązanie (m.in. za realistyczne sekwencje czasowe), za utrzymanie standardów jakości na etapie wytworzenia usługi (m.in. dostępność obiektów, poziom zawartej w usłudze interpretacji dziedzictwa) oraz za wprowadzenie do obsługi w każdym z miejsc realizacji produktu standardów jakościowych (nie ilościowych), które bezpośrednio służą uzyskaniu efektu satysfakcji odbiorcy. Kontrola w kontekście takiego zarządzania produktem odbywa się głównie przez pozyskiwanie opinii konsumentów, ich analizowanie, przekazywanie uczestnikom produktu i wspólne opracowywanie korekt. Do koordynatora należy opracowanie sposobów i narzędzi pomiarów opinii turystów (i partnerów) na temat produktu, usług i ich jakości.

**IV.6. Koncepcje zarządzania rynkiem doznań.** Zwróciliśmy już uwagę na wzrost poziomu udziału „przemysłu doznań” w przedsięwzięciach TK. Jego poszczególne produkty są proponowane na rozwiniętych rynkach turystycznych i zagospodarowują dziedzictwo na swój sposób, atrakcyjny dla rosnącej grupy ludzi. Planowane i realizowane z poszanowaniem dla dziedzictwa i z zgodzie z zasadami jego interpretacji, mogą one urozmaicać i nadawać nowe formy klasycznym propozycjom TK. Dlatego interesują się nimi m.in. przodujące muzea, włączają je w swe programy wiodące eventy TK (w tym festiwale), typową dla nich formułą przyjmują interaktywne moduły przedsięwzięć obszarowych (np. warsztaty i gry tematyczne). Wybrane elementy zarządzania rynkiem doznań mogą być przydatne w tworzeniu modelu ukierunkowanych doświadczeń turystów, co szczególnie dotyczy

turystyki tematycznej (i po szlakach kulturowych) oraz organizacji eventów w ramach turystyki eventowej, a w mniejszej skali – w turystyce muzealnej i turystyce dziedzictwa kulturowego. Podstawy teorii rynku doznań opisali Pine i Gilmore'a [1999], a w publikacjach polskich - Kostera i Śliwa [2012]. Za efektywny instrument zarządzania doznaniem uważana się konsekwentną tematyzację przeżyć, czyli skomponowanie ich ciągu czy wiązki według wspólnego klucza. Zaleca się ponadto dbałość o to, by elementy doświadczenia nie były zbyt standardowe (nie odbijały podobnych przeżyć lub opowieści przekazywanych gdzie indziej), by zachowały spójność (akcji, stylu narracji, perspektywy relacji itd.) oraz by angażowały kilka zmysłów, co zwiększa poziom ich długofalowego oddziaływania [Kostera, Śliwa, 2012, s. 215]. W TK „dostawcami” doznań są prezentacje (filmy, kombinacje światła i dźwięku itd.), inscenizacje, zwiedzania fabularyzowane i programy multimedialne obejmujące element współuczestnictwa turysty, a także interaktywne warsztaty tematyczne o charakterze wytwórczym lub odtwórczym, w tym kreatywne (nauka tańca, śpiewu) i zwiedzania aktywne. Elementy doznań proponowane w wybranych miejscach w ramach produktów lokalnych TK lub systemów zwiedzania powinno się organizować z uwzględnieniem tych wskazówek.

**IV.7. Inne systematyczne podejścia.** Użyteczne w poszczególnych aspektach i obszarach ZTK będą m.in. szczegółowe koncepcje zarządzania dziedzictwem (w turystyce dziedzictwa kulturowego i tematycznej, zwłaszcza w odniesieniu do miejsc i obiektów dziedzictwa oraz szlaków kulturowych), zarządzania przekazem i interpretacją (w odniesieniu do miejsc dziedzictwa, w wykorzystaniu elementów dziedzictwa niematerialnego w TK), zarządzania marką turystyczną (m.in. w platformach i programach obszarowych i regionalnych), zarządzania pamięcią (w turystyce dziedzictwa i turystyce biograficznej), zarządzania krajobrazem (szczególnie w turystyce kulturowo-przyrodniczej i wiejskiej TK), zarządzania talentami (szczególnie w turystyce kreatywnej, ale również w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach kierujących TK), zarządzania muzeum, zarządzania przestrzenią turystyczną miast (głównie w turystyce miejskiej). Natomiast w budowie m.in. lokalnych produktów tematycznych TK, zorganizowanych w formule klastrow lub innych systemów można (z niezbędnymi modyfikacjami) wykorzystać elementy zarządzania różnorodnością, elementy zarządzania środowiskowego i koncepcje turystyki zrównoważonej oraz pokrewne [por. Kowalczyk 2010, s. 21-77], szczególnie w obszarze zagospodarowania turystycznego [Kowalczyk A., Kowalczyk M., Kulczyk S., 2010, s. 56-77]. Pożyteczne dla zarządzających obszarami recepcji, produktami oraz systemami eksploatacji turystycznej mogą być koncepcje organizacji struktur zarządczych, w szczególności koncepcja sieci organizacyjnej oraz koncepcja meta-organizacji [por. Glinka, Hensel, 2012, s. 281]. Wykorzystanie ich przez menedżerów TK i partnerów przedsięwzięć umożliwia tworzenie efektywnych struktur zarządczych w warunkach daleko posuniętej wirtualizacji komunikacji, dystrybucji usług i zarządzania informacją.

## V. Najczęściej proponowane strategie zarządzania w turystyce kulturowej

Trudno znaleźć długofalowe propozycje zarządzania turystyką bez wyodrębnionego elementu strategii. Jest tak nie tylko ze względu na jej obecność w teoriach zarządzania, ale również z uwagi na różnorodność zaangażowanych podmiotów i towarzyszący jej wysoki poziom skomplikowania wzajemnych relacji. W takiej sytuacji poziom akceptacji dla przedsięwzięć inicjowanych przez celowe organizacje czy platformy współpracy w jeszcze większym stopniu zależy od jasno określonej wizji, ustalenia listy zrozumiałych i przez wszystkich akceptowanych celów oraz przyjęcia spójnej koncepcji działania mającego prowadzić do ich osiągnięcia. Streszczenia kilku najczęściej stosowanych strategii ZTK prezentuje jeden z jej badaczy, Albrecht Steinecke [2007, s. 31-42]. Cztery pierwsze z poniżej

opisanych strategii bazują na jego analizie, zostały jednak zmodyfikowane i przypisane do konkretnych rodzajów przedsięwzięć, z podaniem typowych przykładów ich zastosowania. Pozostałe cztery Autor opracował na podstawie koncepcji funkcjonujących w zarządzaniu innymi dziedzinami ludzkiej aktywności (w tym w zarządzaniu w kulturze), podając możliwe przykłady ich wykorzystania w zarządzaniu programami i przedsięwzięciami turystyki kulturowej.

**V.1. Strategia sieciowania.** Polega na tworzeniu z pojedynczych atrakcji zespolonych sieci ofertowych, proponowanych turystom pod wspólną „marką”. Zazwyczaj dzieje się to z zastosowaniem jakiegoś kryterium ich doboru. Może to być kryterium obszaru (np. teren jednego miasta) typu atrakcji (np. muzea) albo wybranego profilu walorów (np. pochodzenie z tej samej epoki, powiązanie z jakimś wydarzeniem, branżą, procesem wytwórczym, wspólny bohater, reprezentowanie tego samego kierunku sztuki itd.). Oferty sieciowe łączą atrakcje składowe przez wspólną promocję (m.in. w ramach publikacji lub witryn internetowych), fizycznie oznaczone trasy lub szlaki, przedsięwzięcia edukacyjne, których kolejne etapy lub fragmenty odbywają się w poszczególnych miejscach, eventy organizowane według podobnego schematu, zryczałtowanie opłat za wstępy lub uczestnictwo w ramach wspólnej opłaty (np. karty miejskie lub bilety kombinowane dla danej grupy z rabatami) itd. Szczególnym przypadkiem sieciowania, określanym jako pakietyzacja, jest powiązanie grupy atrakcji z grupą usług potrzebnych turystom w ramach pakietu turystycznego, często z możliwością wybrania tylko części atrakcji i niektórych usług przez turystę z proponowanego wachlarza, przy czym wybór niemal zawsze dotyczy komplementarnych wobec siebie usług (np. nocleg w hotelu o wysokim standardzie lub w hostelu), przy zwiedzaniu tych samych atrakcji lub uczestnictwie w tej samej kilkudniowej imprezie kulturalnej. Stosowanie tej strategii może prowadzić do powstania rozwiniętych ofert turystycznych, spełniających kryteria jednolicie zarządzanego produktu, ale równie dobrze może ograniczyć się do zabiegów powiązania elementów tylko w aspekcie marketingowym (wspólna marka, promocja, częściowo wspólna dystrybucja), albo połączenia niektórych atrakcji z usługami.

**V.2. Strategia tematyzacji.** Jest ona w zasadzie szczególnym przykładem sieciowania, przy którym na pierwszy plan (jako decydujące kryterium doboru atrakcji, a częściowo i usług) wysuwa się wiodący temat, wspólny dla wszystkich atrakcji w ramach danej oferty, systemu eksploatacji lub platformy współdziałania. Jej typowymi przykładami są kulturowe szlaki tematyczne i lokalne trasy tematyczne, oferowane również w polskich miastach. Spektrum profilowe takich ofert sięga od uznanego dziedzictwa ludzkości (np. szlaki architektury danej epoki), przez idee religijne (np. szlaki pielgrzymkowe), biografie ważnych postaci (trasy biograficzne lub sieci miejsc związanych z życiem i dziełem osoby albo grupy osób, jak twórcy kierunków sztuki) po sieci dedykowane rzemiosłom i zawodom, technice określonych dziedzin czy nawet typom budowli. W palecie działań podejmowanych w ramach tematyzacji znajduje się m.in. systematyzacja i urozmaicenie elementu poznawania (przez np. propozycje edukacyjne, jak prezentacje multimedialne, lekcje muzealne itd.) oraz wzbogacanie doświadczenia turystycznego o aspekty inne niż tylko poznawczy<sup>14</sup>. Innym

<sup>14</sup> Niezależnie od nakreślonego tu sensu takich zabiegów, wiele z nich może służyć innemu celowi, mianowicie pomnażaniu zysku wynikającego z odwiedzania przez turystów kolejnych (płatnych) miejsc w połączeniu z konsumpcją kolejnych usług. Pokusa takiego podejścia do zarządzania TK może pojawić się tam, gdzie jest ona realizowana we współpracy ze środowiskiem prywatnych i uzależnionych od dochodu gospodarzy miejsc lub gestorów usług – czyli niemal zawsze. Jej skutkiem może być nieopanowana komercjalizacja „produktu” powodująca obniżenie jego poziomu merytorycznego jako sposobu interpretacji określonego aspektu dziedzictwa oraz instrumentu pobudzania uczestnictwa ludzi w kulturze. Świadomi tego ryzyka zarządzający ofertami tematyzowanymi powinni starać się o wbudowanie zabezpieczeń w postaci kryteriów i procedur

zabiegiem jest uzupełnianie tzw. atrakcji pierwotnych reprezentujących wiedzący temat lub idee (jak zabytki, autentyczne kolekcje w miejscu ich powstania, miejsca biograficzne itd.) przez atrakcje wtórne (celowo zebrane przekrojowe kolekcje, możliwość konfrontacji z przetworzonym lub odtwarzanym dziełem np. w ramach festiwalu teatralnych czy muzycznych) lub nawet wykreowane dla potrzeb turystów (rekonstrukcje budowli, inscenizacje historyczne, centra interpretacji dziedzictwa, festyny tematyczne itd.). Często w tematyzowanych programach, produktach i systemach eksploatacji pojawiają się propozycje wzbogacania owego doświadczenia o elementy angażujące inne zmysły lub wywołujące inne zachowania turysty, np. propozycje kulinarne (kuchnia tematyczna, dania i biesiady), rozrywkowe (tematyczne gry terenowe itp.), kreatywne (warsztaty rzemieślnicze, artystyczne), aktywnego spędzania czasu w powiązaniu z tematem (np. nawiązujące do historii trasy i formy transportu). Elementem tematyzacji jest także eventyzacja, czyli nasycenie oferty imprezami: większymi, cało- lub kilkudniowymi, pełniącymi funkcję dorocznej kulminacji produktu (jak święto szlaku, festiwal tematyczny, doroczna inscenizacja wydarzenia historycznego), oraz krótkotrwałymi tzw. mikroeventami, stanowiącymi osobne moduły zwiedzania lub urozmaicenie w ramach innej atrakcji (np. pokazy lub filmy w określonych miejscach trasy zwiedzania lub w czasie zwiedzania muzeum lub zabytku). Przy konsekwentnym stosowaniu tematyzacji jako wybranej drogi budowania pełnego produktu TK od początku lub od pewnego etapu ma miejsce powiązanie kreowanej oferty z usługami służącymi organizacji pobytu turystów (nocleg, posiłek, transport). Są one nie tylko niezbędne dla skorzystania z możliwie wielu atrakcji ale pozwalają na przedłużenie pobytu w danym obszarze, przez co przyczyniają się do zwiększenia przychodów z turystyki dla lokalnej społeczności.

**V.3. Strategia limitacji.** Jest dobrze znana na rozwiniętych rynkach, gdzie opłacalność wytwarzania i dystrybucji wybranych dóbr i usług (najczęściej rzadkich ze względu na dostępność surowca, technologię wytwarzania, osobę jedyne go wytwórcy czy inne ograniczenia) uzyskuje się i podtrzymuje za pomocą stymulowania popytu. Narzędziem takiego działania jest określenie warunków oraz skali dystrybucji danego dobra jako szczególnie trudno dostępnego (co do miejsca, czasu i ceny), czemu towarzyszy zdefiniowanie go jako mającego charakter elitarny (luksusowego). Uwiarygodnia to cenę danego dobra, która przestaje być tylko rynkową wypadkową kosztów produkcji, dystrybucji i marży, a w dużej mierze przyjmuje funkcję opłaty za wyjątkową, nobilitującą konsumenta dostępność. Ponadto podnosi rozpoznawalność dobra, pozytywne skojarzenia z nim związane, a dzięki temu może przyczynić się do tworzenia trwałej marki nie tylko samego dobra i jego wytwórcy (dystrybutora), ale i innych jego produktów, a nawet danego obszaru jako miejsca wytwarzania. Dobrym przykładem mogą być niektóre marki samochodów czy ręcznie robionych zegarków. W ZTK tę strategię stosuje się najdawniej i najczęściej w odniesieniu do eventów, które z uwagi na ich krótki czas trwania i ograniczenie realizacji programu do jednego miejsca nadają się do zadeklarowania owej wyjątkowości. Dwa wspomniane naturalne ograniczenia dodatkowo wzmacnia się przez niepowtarzalny program każdej kolejnej edycji (lub choćby niektóre jego elementy, wykonawców lub kierunki interpretacji)<sup>15</sup>. Dlatego wprowadzanie tej strategii powinni rozważyć szczególnie zarządzający eventami, które z założenia mają generować wzmożony ruch turystyczny, czyli pełnić funkcję magnesów TK dla danego obszaru. Jednak istnieją przykłady jej stosowania

---

włączania kolejnych partnerów, powiązanych z weryfikacją walorów, treści przekazu i poziomu usług oraz zobowiązaniami do zachowywania określonych zasad przyjętych dla całości organizacji, programu lub systemu.

<sup>15</sup> Wymiana wykonawców i/lub sposobów interpretacji stałych składników programu eventu jest sprawdzonym zabiegiem, wywołującym efekt limitacji. Ma to szczególne znaczenie dla festiwalu muzycznych lub teatralnych posiadających stały lub często powtarzalny repertuar ze względu na profil imprezy eksploatującej np. dorobek jednego dramaturga lub kompozytora. Powodzenie festiwalu Wagnera w Bayreuth czy Mozarta w Salzburgu albo Konkursu Chopinowskiego w Warszawie potwierdzają skuteczność takiego podejścia.

także w zarządzaniu muzeami i wystawami (tu ważną rolę w stymulowaniu ruchu turystów mogą spełniać nagłaśniane wystawy specjalne i czasowe) oraz miejscami trudniej dostępnymi ze względu na zagrożenia wpływające z dużej skali odwiedzin. Limituje się wtedy zarówno czas dostępności (określone miesiące, dni i godziny) jak i liczbę osób mogących zwiedzać (oglądać) atrakcję jednocześnie lub danego dnia, wyznaczając za ten specjalny przywilej odpowiednio wysoką cenę<sup>16</sup>. Limitowaniu może też podlegać jeden z elementów ogólnodostępnej oferty, np. organizowany raz dziennie lub raz w tygodniu na terenie zabytku (przykładowo: starogreckiego amfiteatru) spektakl w klasycznej konwencji, zorganizowane w ramach zwiedzania historycznej rezydencji spotkanie z potomkiem właścicieli (w Anglii, Francji lub Niemiec), wejście do magazynów czy skarbcza albo pokaz unikatowego eksponatu z towarzyszącą mu prelekcją eksperta, organizowany podczas rzadkich imprez np. raz do roku. Zabiegi limitacyjne odgrywają też pewną rolę w działalności wyspecjalizowanych touroperatorów TK. Dzięki wieloletniej i dobrej współpracy z muzeami, zarządcami zabytków i kolekcji czy menedżerami czasu ważnych postaci życia politycznego albo kulturalnego, są one w stanie zapewnić uczestnikom wybranych, elitarnych wycieczek konfrontację ze świadkami historii lub wyjątkowymi świadectwami dziedzictwa. Wykorzystują to dla budowania własnej marki lub pozycjonowania całości oferty, podkreślając ekskluzywność takich propozycji i – pośrednio – samego przedsiębiorstwa. Strategia limitacji jest szczególnie skuteczna w pozyskaniu dwóch relatywnie niewielkich, jednak rosnących grup klientów. Jedną z nich są zamożni uczestnicy TK, poszukujący niepowtarzalnych propozycji, które budują ich niepowtarzalne doświadczenie turystyczne, które wyróżnia ich z tłumu „nowych turystów”. Druga – to pasjonaci określonych aspektów, idei, tematów czy wytworów dziedzictwa, skłonni zapłacić wyższą cenę za gwarancję spotkania z autentykiem. Ze względu na wspomniany przyrost liczebny obu grup, ale i na znaczenie umiejętnie definiowanych ograniczeń dla budowania marki obszaru czy miejsca, niektóre elementy strategii limitacji powinni rozważyć zarządzający obszarami i miejscami posiadającymi unikatowe walory, które jednocześnie posiadają wysoki poziom rozpoznawalności. Sama jednak polityka ograniczania nie jest w stanie zapewnić sukcesu produktu TK. Musi jej towarzyszyć odpowiednie i spójne z profilem limitowanej atrakcji zagospodarowanie pozostałego czasu turystów (dobór i udostępnienie innych walorów, tworzenie możliwości innych ciekawych doświadczeń), interpretacja adekwatna do typu wspomnianego głównego magnesu turystycznego (spotkanie z ekspertami, literatura, prezentacje i projekcje, profesjonalne przewodnictwo), wysoki standard oferowanych usług (nocleg, posiłki, transport) oraz dobrze ukierunkowana kampania promocyjna.

**V.4. Strategia filializacji.** Wykorzystuje ona znaczenie marki i powiązanego z nią standardu, szeroko stosowane i efektywne w innym sektorze turystyki: usługach hotelarskich. Znane sieci hotelowe od dziesiątek lat opierają dystrybucję swoich usług na ustalaniu standardu, jego bezwzględny przestrzeganiu oraz gwarantowaniu objętych nim usług w dowolnym swoim obiekcie. Korzystający z niego turyści akceptują go, przyzwyczajają się do rodzajów i poziomu usług i korzystają z nich w innych miejscach, stając się w ten sposób wiernymi klientami sieci. Z kolei w obszarze kultury współczesnej przejawem filializacji są tzw. objazdowe tournée znanych artystów, teatrów i kabaretów, prezentujących ten sam repertuar w różnych miejscach globu czy kraju. Niezależnie od miejscowych warunków występów, nieraz diametralnie innych niż w oryginalnym dla danego artefaktu kultury otoczeniu czy w stałym miejscu jej wystawiania albo kraju wytworzenia (do którego np. nawiązują kluczowe treści), takie przedsięwzięcia służą upowszechnieniu dostępu do kultury i muszą być pozytywnie oceniane. W ZTK upowszechnia się powoli kilka modeli filializacji, odnoszących się do rozmaitych typów walorów i obejmujących różne formy realizacji. Praktykują ją na przykład znane muzea, otwierające filie w innych miastach

<sup>16</sup> Narzędziem polityki cenowej może być technika yield management, wspomniana w ramach strategii jakości.

lub krajach. Nowojorskie Muzeum Guggenheima prowadzi oddziały i prezentuje zbiory w kilku miastach Ameryki oraz w Bilbao i Berlinie. Z kolei paryski Luwr początkowo powierzał część swoich zbiorów w ramach kilkuletnich umów znanym zamorskim placówkom (np. High Muzeum w Atlancie) ostatnio jednak zdecydował się na otwarcie oddziału w Abu Dhabi<sup>17</sup>. Fializacja jest stosowana także w obszarze eventów turystycznych: na przykład monachijskie Oktoberfest jest organizowane w setkach innych miejscowości pod chronionym logo, na podstawie licencji zobowiązującej do realizacji określonych punktów programu [Weishäupl, 2000, s. 294-295]. Stosowanie tej strategii ma swoje zalety, ale niesie też określone ryzyka. Z jednej strony może ona być pomocna w urzeczywistnianiu uczestnictwa w kulturze przez udostępnianie unikatowych zbiorów światowych lub krajowych muzeów w innych, bliższych ludziom miejscach (które dodatkowo, jeśli dzieje się to na podstawie trwałej umowy, uzyskują pozycję i rangę głównej atrakcji danego miejsca i ośrodka życia kulturalnego, jak w przypadku Bilbao). Z drugiej strony, jej powszechne stosowanie bez poszanowania m.in. kryterium autentyczności zbiorów może doprowadzić do wykreowania dużej liczby przedsięwzięć czysto komercyjnych, nie zważających na wartości dostępu do kultury, lecz kierujących się zyskiem. Może to obniżyć rangę konfrontacji z dziedzictwem i uczynić z niej element przemysłu dziedzictwa. Posługiwanie się tą strategią powinni rozważyć szczególnie zarządzający TK na obszarach poza aglomeracjami wielkich miast, gdzie funkcjonuje jedno z liczących się krajowych muzeów, dysponujące wykwalifikowaną kadrą obsługi, dobrymi warunkami ekspozycji i zabezpieczeniami. Przy utworzeniu sieci kilku takich obiektów, współpracującej na podstawie umów z zagranicznymi odpowiednikami mogliby oni zaoferować krajowym turystom regularny dostęp do cennych wystaw i jednocześnie pozyskać dla własnych produktów i programów obszarowych dodatkową rozpoznawalną atrakcję, która spełniałaby funkcję magnesu TK ze zmienną ofertą, oddziałującą po części na różne grupy docelowe. Zainteresowanie ich pozostałymi walorami i atrakcjami już na przedpolu wizyty (na przykład przez umiejętną kompozycję promocji wystaw i odpowiednią strukturę proponowanych pakietów pobytowych) byłoby w tym wypadku niezbędnym komponentem w ramach każdego kolejno podejmowanego przedsięwzięcia (lub następnego sezonu).

V.5. Strategia kreatywności. Znana z zarządzania niektórymi typami produktów materialnych, jest tam traktowana jako generalne ukierunkowanie na tworzenie nowych jakości czy funkcjonalności produktów przez samego autora innowacji (zapewniające mu w danej dziedzinie przewagę rynkową). Z jednej strony kreatywność może wyrażać się w wykorzystywaniu pomysłu innowatora oraz jego doświadczeń dla wprowadzania własnych produktów wykorzystujących pomysł pierwotny, jednak zmodyfikowanych w stosunku do niego, udoskonalonych lub posiadających cechy substytutu [por. Stabryła 2011, s. 173]. W takim znaczeniu kreatywność w kontekście turystyki można zdefiniować jako sumę dwóch czynników: miejsca powstania jakiejś nowej wartości (element kreacji) oraz miejsca jej wdrożenia jako pomysłu (element innowacji) [Kaczmarek, Paluch 2015, s. 66-67]. Drugim wymiarem kreatywności jest programowe zapewnienie uczestnikom jakiegoś przedsięwzięcia działania o charakterze twórczym lub oryginalnie odtwórczym (na przykład interpretującym) z wykorzystaniem indywidualnych zdolności lub umiejętności. Główną przyczyną wykorzystywania obu tych wymiarów kreatywności w ZTK jest dążenie do utrzymania albo poprawienia pozycji rynkowej własnego produktu w sytuacji konkurencyjności ofert. Nowy lub zmodyfikowany moduł oferty, a w szczególności program włączający aktywność uczestników i dający im przestrzeń do własnej twórczości lub interpretacji, zapewnia zarządzanemu miejscu, obszarowi lub systemowi eksploatacji korzyści wynikające z efektu nowości. W TK kreatywność jest od dawna ceniona jako jej ważny element, a w ostatnich kilkunastu latach część badaczy widzi w turystyce kreatywnej nowy,

<sup>17</sup> Oddział został otwarty w roku 2015: [www.louvreabudhabi.ae](http://www.louvreabudhabi.ae)

odrębny typ aktywności, mający nawet być w przyszłości dominującym sposobem uprawiania tego rodzaju turystyki. Można przypuszczać, że w niedalekiej przyszłości szczególnym obszarem stosowania elementów kreatywności w TK będzie tworzenie całej serii produktów turystycznych opartych na doznaniach twórczych uczestników (np. przy tworzeniu dzieła artystycznego jak obraz, instalacja lub film), albo działań odtwórczych z komponentem oryginalnej interpretacji (jak warsztaty muzyczne czy taneczne). Takie propozycje już funkcjonują, a zapewne staną się one bardziej popularne z uwagi na wzrost ilości czasu wolnego ludzi, rozwarstwienie ich zainteresowań, i generalne zwiększanie udziału programów kreatywnych i animacyjnych w edukacji szkolnej i wyższej. Propozycje kreatywne funkcjonują na dwa sposoby. Część jest produktami samodzielnymi, jak prowadzone przez profesjonalistów warsztaty z programem zajęć wspierających kreatywność uczestników, przyciągające ich na kilkudniowe pobyty, a zatem stanowiące magnes i główny impuls do podjęcia aktywności turystycznej. Inne włącza się jako odrębne moduły kreatywności lub „doznań” do tradycyjnych propozycji: tematycznych, jak szlaki albo obszarowych, jak pakiety lub programy lokalne. Przykładem stosowania tej strategii w polskim obszarze turystycznym (opartym o obce wzory) jest tworzenie dla obsługi turystów centrów interpretacji dziedzictwa<sup>18</sup> jako miejsc wykreowanych w sąsiedztwie miejsc dziedzictwa. Ich zadaniem jest „opowiadanie” odwiedzającym wybranego aspektu dziedzictwa w przystępny sposób z pomocą multimedialnej i interaktywnej ekspozycji oraz skomponowanej oferty programowej, bez wykorzystywania autentyków (eksponatów i miejsc historycznych). Inny przykład to kursy i warsztaty artystyczne, organizowane dla zainteresowanych amatorów z całego kraju i zagranicy<sup>19</sup>.

Elementy strategii kreatywnej są pożądane w zarządzaniu współczesną TK w praktycznie każdym obszarze i miejscu, wydarzeniu, a nawet w wyspecjalizowanym biurze podróży. Dla rosnącej grupy turystów taki uzupełniający moduł, dający miejsce ich własnej ekspresji i gwarantujący doświadczenia, na których przebieg mają bezpośredni wpływ i które współkształtują, może być rozstrzygający w decyzji o wyborze danej destynacji lub imprezy. Stosowanie strategii kreatywnej w oparciu o walory niematerialne (jak muzyka, sztuka, literatura, grafika, taniec i inne) powinni szczególnie dokładnie rozważyć zarządzający turystyką na niektórych obszarach o aktualnie niskim poziomie ruchu turystycznego. Chodzi głównie o tereny 1) ubogie w cenne zasoby materialnego dziedzictwa, 2) takie, gdzie jest ono trudno dostępne, 3) posiadające zasoby podobne do wykorzystywanych już w sąsiedztwie lub 4) dysponujące mało znanymi zasobami, których popularyzacja wymagałaby dużych, niedostępnych środków. Ukierunkowanie działalności na sferę przedsięwzięć, wymagającą współpracy ludzi, a mniej zależną od zasobów, może im przynieść spektakularny sukces.

**V.6. Strategia różnorodności.** Ukierunkowana na akceptowanie i eksploatację kulturowych odmienności, jest zalecana szczególnie przy programach obszarowych, produktach (jak wycieczki, pakiety), systemach (jak szlaki) i projektach (jak eventy), które - odpowiednio do ich typu – albo wykorzystują element różnorodności jako wiodący wątek lub temat, albo operują w obszarze z silną koncentracją walorów będących wytworem takiego właśnie dziedzictwa różnorodności (m.in. świadectw życia i kultury obcych grup etnicznych). J. Dziadowiec [2016, s. 112] zestawia elementy koncepcji zarządzania przydatne w formułowaniu takiej strategii, po części dostarczające opracowane już założenia, a nawet gotowe moduły, potrzebujące zaledwie adaptacji do obszaru, walorów i warunków. Dobra strategia tego rodzaju może pomóc wykreować atrakcyjny produkt TK. Może też wyrzucić

<sup>18</sup> Pierwsze polskie centrum interpretacji dziedzictwa - Brama Poznania - otwarta w 2014 r. - to miejsce opowiadające, za pomocą ekspozycji oraz realizowanej oferty programowej, o losach (historycznych i współczesnych) Ostrowa Tumskiego (por. [www.bramapoznania.pl](http://www.bramapoznania.pl)).

<sup>19</sup> Przykładem takich przedsięwzięć, wywołujących aktywność turystyczną mogą być organizowane w dolnośląskiej Krzyżowej wielodniowe letnie kursy Gitary (<http://gitara.krzyzowa.pl>).

efekt w postaci trwałego wprowadzenia komponentu dziedzictwa (a w przypadkach aktualnej obecności: także życia społecznego) grupy etnicznej lub środowiska międzykulturowego jako elementu budującego tożsamość kulturalną danego obszaru i identyfikację jego mieszkańców oraz jako składnika życia kulturalnego i tej sfery aktywności ludzi. Typowymi komponentami zarządzania różnorodnością dla funkcji planowania w TK są: inwentaryzacja i waloryzacja świadectw kulturowej różnorodności (materialnych i niematerialnych), pozyskiwanie wiedzy i ekspertów w tym zakresie, mogących być pożytecznymi przy organizacji produktu, projektowanie tras i form organizacji zwiedzania. Ważne jest dostosowanie przedsięwzięcia do istniejącego otoczenia: odniesienie do miejscowych społeczności, w tym niejednokrotnie przełamywanie stereotypów i resentymentów, wkomponowanie elementu ich partycypacji, dostosowanie go do potencjalnych partnerów, w tym deklarowanych przez nich wartości, celów, kultury życia codziennego, kalendarza świąt itd. Dla funkcji organizowania kluczowe znaczenie ma profesjonalna interpretacja dziedzictwa (w tym tworzenie kolekcji czy produkcja prezentacji, np. filmowych), włączenie poszczególnych walorów w powstające pakiety i propozycje z zapewnieniem im roli i pozycji kluczowych atrakcji, ustalenie trwałych ram programowych i kryteriów doboru wykonawców dla ewentualnego eventu, rekrutacja partnerów i pracowników (w tym wypadku: osób dysponujących profesjonalną wiedzą o odmiennych kulturowo czy etnicznie grupach i zasobach), ewentualnych świadków i nosicieli dziedzictwa (np. autochtonów, osób posługujących się gwara, duchownych zakorzenionych na danym obszarze mniejszości religijnych, twórców kuchni etnicznej itd.), artystów prezentujących wytwory dziedzictwa danej grupy (śpiewaków ludowych lub zespołów muzyki historycznej, rzeźbiarzy, malarzy itd.), grup odtwórców historycznych. W funkcji kierowania strategia realizuje się m.in. w doborze sposobów motywowania partnerów z tak różnych grup do współpracy w ramach zespołów, w dostosowaniu kanałów i narzędzi promocji oraz dystrybucji do różnorodnych grup docelowych konsumentów (tu: turyści z różnych kręgów kulturowych i krajów, z różnych krajowych środowisk, w różnym wieku).

**V.7. Strategia rozwoju produktu (propozycji).** Strategia ta, polegająca na wzbogacaniu pierwotnej propozycji przez dodatkowe elementy (np. atrakcje) i/lub wprowadzaniu zupełnie nowych komponentów usług uzupełniających, proponowana jest w pierwszym rzędzie dla biur podróży jako organizatorów imprez turystycznych [Gountas 2008, s. 79]. Jednak regularne lub nawet permanentne rozwijanie własnej propozycji zachodzi także (i sądząc po efektach – jest korzystne) w przypadku miast posiadających znaczącą ofertę dla turystów kulturowych. Dokonuje się to przez m.in. wprowadzanie nowych elementów (jak centra interpretacji dziedzictwa), tematycznych systemów eksploatacji turystycznej (szlaki kulturowe proponujące pakiety ze zróżnicowanymi typami atrakcji, nowe cykliczne eventy, trasy alternatywne dla np. turystów rowerowych czy warstwy tematyczne, skierowane do zwolenników określonego aspektu dziedzictwa)<sup>20</sup> czy obszarowych pakietów lokalnych, włączających nowe usługi, szczególnie te, na które zwiększa się popyt, jak udział w grach tematycznych, wypożyczanie sprzętu rekreacyjnego, a także kolejne atrakcje, nowo powstające lub udostępniane na ich terenie. Dostrzegalnym ryzykiem przy przyjęciu takiej strategii jest niekontrolowany rozwój. Dzieje się tak w sytuacji włączania do oferty wszystkich nowo pojawiających się czy zgłaszanych komponentów, niezależnie od ich jakości i relacji do rzeczywistego dziedzictwa kulturowego danego miejsca, obszaru (czy do tematyki eksploatowanej przez system), bez zwracania uwagi na skutki środowiskowe (np. poważne zwiększenie ruchu na terenie chronionej przyrody) albo społeczne

<sup>20</sup> Polskimi przykładami takiego rozwijania propozycji przez miasta jest m.in. Poznań z jego centrum interpretacji „Brama Poznania”, a w ramach systemów tematycznej eksploatacji: Szlak Piastowski z jego nowo kreowanym „Weekendem na Szlaku” czy wprowadzanymi warstwami tematycznymi: archeologiczną, monastyczną, początków chrześcijaństwa w Polsce.



(jak zakorkowanie ważnych dla ruchu lokalnego dróg i ulic, zwiększenie poziomu hałasu wieczorami w centrach miast podczas imprez cyklicznych, podwyższenie cen artykułów spożywczych wskutek popytu ze strony turystów itd.). Taki rozwój może też doprowadzić do rozmycia jądra produktu (określonego aspektu dziedzictwa, idei czy tematu), co w efekcie przynosi utratę jego wyróżnika i osłabienie oddziaływania podstawowego magnes TK. Dlatego realizacja tej strategii powinna się odbywać z towarzyszeniem jasno określonych kryteriów wzbogacania propozycji (eliminujących komponenty mało wartościowe) oraz przy przestrzeganiu ograniczeń, eliminujących niekorzystne oddziaływanie na otoczenie.

**V.8. Strategia jakości – zastosowanie turystyczne.** W zarządzaniu turystyką ta strategia nie jest nowością: niektórzy badacze uważali ją za kluczową już dwadzieścia lat temu [Popl, Lieb 1997]. W tej dziedzinie obejmuje ona najpierw dbałość o jakość poszczególnych usług. Jej elementem jest m.in. przestrzeganie przyjętych standardów, jak to ma miejsce m.in. w sektorze noclegowym dzięki egzekwowanej kategoryzacji obiektów. Jednym z kluczowych obszarów permanentnej dbałości o jakość powinny być systemy rezerwacyjne (przejazdów, wstępów, zwiedzania itd.) gwarantujące szybkie i wiarygodne potwierdzenie rezerwacji oraz zapewniające faktyczne skorzystanie z usług w wybranym czasie i na preferowanym poziomie. Doskonalenie jakości i jej monitoring muszą obejmować wszelkie formy obsługi z udziałem ludzi, w tym udostępnienie i interpretację walorów, a tam, gdzie one występują, również wykonanie akcji performatywnych, jak pokazy, występy, inscenizacje, warsztaty, animacja zachowań turystów itd. Pomocne w realizacji strategii jakościowych w stosunku do usług są m. in. działania takie jak: wprowadzenie adekwatnych do produktu metod mierzenia jakości, mechanizmy integrowania turystów w ocenę usług i produktów (przez badania opinii), sprawne działanie systemów zarządzania reklamacjami. Jednak niezbędne jest też wprowadzenie elementów zarządzania jakością w poszczególne dziedziny zarządzania całego kierowanego podmiotu (m.in. zarządzanie zasobami, personelem, komunikacją, wiedzą) oraz wdrożenie jego norm przez kluczowych partnerów (odpowiednio: touroperatorów we współpracy z lokalnym produktem w obszarze recepcji, gospodarzy we współpracy z touroperatorami, poszczególnych uczestników pakietów), wreszcie tworzenie i podtrzymywanie standardów jakości. Dokonuje się to za pomocą różnych działań. Należą do nich regularne audyty jakości [Kachniewska 2006, s. 187-190], kreowanie marek turystycznych powiązane z dbałością o dostęp do atrakcji, dobry poziom interpretacji dziedzictwa i egzekwowanie przyjętych standardów obsługi, czy wprowadzanie elementu rywalizacji zarządców produktów, programów czy TK (jak szlaki) w osiąganiu standardów (współzawodnictwo o znaki jakości, certyfikaty produktów turystycznych [Kachniewska 2006, s. 156-157; Mikos v. Rohrscheidt 2010a, s. 360-362]. Jako element zarządzania jakością w TK szerokie zastosowanie może znaleźć metoda benchmarkingu, polegająca na systematycznym porównywaniu jakości własnej propozycji (i skuteczności w przyciąganiu turystów) do wiodących w danym segmencie czy formie TK. Sposobami jej realizacji jest opracowywanie analiz porównawczych m.in. szlaków czy miast o podobnej wielkości i strukturze walorów, ale także organizowanie wyjazdów studialnych pracowników organizacji zarządczych TK i partnerów na teren działania owych liderów. Najdalej idącym postulatem dotyczącym tego elementu zarządzania jest krajowa i międzynarodowa współpraca w tworzeniu standardów zarządzania jakością w turystyce. Na poziomie kraju wydaje się ona realna w kilku obszarach, m.in. współpracy w szkoleniu personelu (przewodników, pilotów wycieczek, pracowników informacji turystycznej) - przez ustalenie wspólnych treści i standardów, opracowanie certyfikatów oraz w porozumieniu zarządzających szlakami kulturowymi w sprawie spełniania kryteriów ich materialności (w tym dostępności obiektów).

## Podsumowanie

Na podstawie powyższego wyводу, dla lepszej systematyzacji elementów zarządzania o podstawowym znaczeniu w turystyce kulturowej oraz w celu zorientowania Czytelnika w narzędziach zapewniających jego efektywność i sukces realizowanych działań, sporządzone zostało ich zestawienie dla wybranych form TK. Wyboru tych form dokonano na podstawie ich znaczenia w Polsce. Na pierwszym miejscu, z uwagi na jej kluczowe znaczenie dla tożsamości społecznej i udziału w tworzeniu kapitału kulturowego znalazły się aktywności zaliczane do turystyki dziedzictwa kulturowego oraz kulturowej turystyki regionalnej. W zestawieniu uwzględniono – po drugie - formy wiodące ze względu na ich popularność - stąd obecność turystyki miejskiej, religijnej i eventowej, przyciągających wspólnie przynajmniej odsetek uczestników krajowej TK. Ze względu na wielki potencjał Polski, wyrażający się ilością i jakością zasobów i walorów, w zestawieniu – to trzecie kryterium - znalazły się również turystyka muzealna, militarna, wiejska TK i turystyka kulturowo-przyrodnicza. Z kolei z uwagi na ich praktycznie nieograniczony potencjał (budujący nie tylko na dziedzictwie, ale i na kreatywności twórców programów i ofert) uwzględniono – po czwarte - turystykę tematyczną (w tym biograficzną) oraz turystykę kreatywną<sup>21</sup>. Jakkolwiek wybrane formy nie reprezentują wszystkich typów turystyki kulturowej, to na podstawie zestawionych dla nich elementów i narzędzi i ich porównania ze specyfiką pozostałych typów aktywności turystów kulturowych nietrudno zorientować się również w ich potrzebach i przygotować odpowiadający im zestaw. Należy również zwrócić uwagę na to, że granice między tak wyznaczonymi formami bywają bardzo płynne. Prezentowane formy odbijają raczej „wyjściowe” preferencje turysty, typ dominujących walorów zwiedzanego miejsca będącego celem wycieczki lub skonstruowany program touroperatora z wiodącą ideą lub dominującym typem uwzględnionych atrakcji. W istocie jednak (szczególnie w turystyce indywidualnej) o realnej i ostatecznej „formie” realizowanej wyprawy turystycznej stanowi rzeczywiste zachowanie turysty, kształtowane w miejscach recepcji pod wpływem szeregu czynników, wśród których przedkładana propozycja (tematu, miejsca, imprezy) może, lecz nie musi mieć decydującego znaczenia. W profesjonalnym zarządzaniu ofertą TK kwestii tak fundamentalnych jak niezbędne elementy zarządzania i skuteczne jego instrumenty nie wolno pozostawić przypadkowym i momentalnym induktorom i decyzjom, lecz raczej należy koncentrować się na rozpoznanych i opisanych typowych cechach odbiorcy, jego preferencjach i oczekiwaniach. Te elementy i narzędzia, dobrane odpowiednio do nich właśnie i do typów atrakcji lub zaangażowanych podmiotów prezentuje **Tabela 2**.

**Tab. 2. Wykorzystanie elementów teorii i instrumentów zarządzania w wybranych formach i systemach turystyki kulturowej (propozycja)**

Forma/system	Specyfika	Typowe obiekty / podmioty	Kluczowe dziedziny zarządzania	Koncepcje/ strategie / techniki
turystyka dziedzictwa kulturowego (formalnie uznanego)	ukierunkowanie na autentyczność walorów i poziom interpretacji	zabytki zespoły zabytkowe szlaki dziedzictwa	z. dziedzictwem z. pamięcią z. przekazem z. jakością z. sieciowe	strategia limitacji s. jakości t. yield management

<sup>21</sup> Termin „turystyka kreatywna” Autor rozumie niekoniecznie w znaczeniu odrębnej formy turystyki kulturowej lub programów odnoszących się explicite do kreatywności i zawierających wyłącznie moduły kreatywne. Tym określeniem proponujemy objąć wyprawy, pakiety, obiekty, miejsca i wydarzenia (festiwale, konkursy, zloty, warsztaty artystyczne i in.), których programy koncentrują się na kreatywności uczestników związanej z dziedzictwem lub twórczością o charakterze kulturalnym, albo na budowaniu doświadczenia dziedzictwa w oparciu o elementy i moduły zakładające kreatywność turysty jako element niezbędny i wiodący.

Forma/system	Specyfika	Typowe obiekty / podmioty	Kluczowe dziedziny zarządzania	Koncepcje/ strategie / techniki
turystyka regionalna	eksploatacja cech wyodrębniających region (historycznie i kulturowo)	różnorodne (obiekty, miejsca, treści wyznaczające tożsamość i odrębność regionu)	z. dziedzictwem z. sieciowe z. różnorodnością z. marką tur.	s. sieciowania koncepcja zagospodarowania obszarowego
turystyka kulturowa w miastach	koncentracja na walorach unikatowych, różnorodność atrakcji, udział kultury współczesnej	zabytki, wystawy, eventy, tematy (idee), shopping,	z. sieciowe z. procesowe z. różnorodnością z. jakością z. produktem	s. tematyzacji k. klastrów tur. k. miejskiej przestrzeni tur.
turystyka religijna (w tym pielgrzymkowa)	silna dychotomia motywacji uczestników: religijnej lub poznawczej, z licznymi propozycjami mieszanymi	miejsca święte i związane z postaciami i życia religijnego, walory sztuki i architektury religijnej.	z. dziedzictwem z. przekazem z. sieciowe	k. „niezależnego” produktu kulturowej tur. religijnej i „zależnego” produktu tur. pielgrzymkowej <sup>22</sup>
turystyka eventowa	cykliczność i krótkotrwałość walorów, szerokie spektrum atrakcji, silna polaryzacja zainteresowań uczestników	cykliczne wydarzenia kulturalne, eventy tematyczne, imprezy animacji historii, dziedzictwa	z. talentami z. projektem	s. limitacji zarz. doznaniem org. projektowa k. przedsięwzięcia społecznej
wiejska turystyka kulturowa	wąskie spektrum zasobów, powiązania kulinarne, religijne	skanseny, obszary żywej kultury ludowej	z. sieciowe z. krajobrazem	s. rozwoju produktu k. interesariuszy k. klastrów tur.
turystyka kulturowo-przyrodnicza	silny komponent walorów krajobrazu, znaczne ograniczenia dostępności	obszary i obiekty przyrodniczo cenne pierwotne i wtórne	z. krajobrazem	k. obszarowego zagospodarowania s. rozwoju produktu
turystyka muzealna	najczęściej jest elementem innych rodzajów wypraw	muzea i kolekcje, obiekty zabytkowe z wystawami	z. dziedzictwem z. muzeum z. przekazem z. jakością	s. limitacji s. filializacji t. yield management

<sup>22</sup> Koncepcji takiego produktu nie wypracowano dotąd szczegółowo, choć istnieją opracowania analizujące jego części składowe [Panasiuk 2010]. Użycie przez Autora pojęcia „zależny” wymaga wyjaśnienia. Otóż ze względu na specyfikę waloru przyciągającego turystów pielgrzymujących, a polegającego na subiektywnym odczuciu zetknięcia z „sacrum” w znaczeniu nadanym przez wyznawaną przez nich religię zależność ta wynika z potrzeby zetknięcia z sacrum lub jego interpretacją z udziałem lub wyraźną akceptacją autoryzowanego przedstawiciela gospodarza miejsca. Z kolei jego włączenie w tworzony produkt może być obwarowane wymaganiami natury 1) ideologicznej, jak niesprzeczność pozostałych elementów z doktryną i moralnością grupy religijnej, 2) praktycznej, jak zakaz konsumpcji pewnych potraw, domaganie się określonych zachowań konsumentów produktu, np. udziału w modlitwie czy czynnościach kultu, a nawet 3) personalnej, jak wymóg przynależności organizatorów czy realizatorów produktu, wykonawców części usług lub wszystkich uczestników (konsumentów produktu) do danej grupy religijnej lub wprost udziału duchownego. Wszystko to ogranicza (jeśli wymagania obejmują tylko zakazy i wykluczenia) lub wprost uzależnia (jeśli są to wyraźne wymagania) tworzenie lub funkcjonowanie produktu od gestora kluczowego elementu religijnego lub realizowanego w miejscu świętym.

Forma/system	Specyfika	Typowe obiekty / podmioty	Kluczowe dziedziny zarządzania	Koncepcje/ strategie / techniki
turystyka militarna	duża różnorodność walorów, znacząca obecność komponentu przeżyciowego	obiekty ufortyfikowane monumenty i miejsca pamięci	z. sieciowe z. produktem	s. rozwoju produktu k. z. rynkiem doznań k. przedsiębiorcz. społecznej
turystyka tematyczna (w tym biograficzna i po szlakach kulturowych)	poszczególne punkty wyprawy (programu) łączy wiodąca idea (temat) lub bohater, która ma większe znaczenie niż materialna atrakcyjność miejsc.	obiekty reprezentujące dziedzictwo uniwersalne narodowe, historyczne trakty, miejsca biograficzne	z. dziedzictwem z. sieciowe z. przekazem z. pamięcią z. różnorodnością z. jakością z. marką z. talentami	s. tematykacji s. kreatywności s. sieciowania s. rozwoju produktu k. klastrów tur. <sup>23</sup> k. interesariuszy
turystyka kreatywna lub jej elementy	najczęściej moduł innych rodzajów wypraw i programów obszarowych	grupy twórcze, obiekty animacji kulturowej	z. talentami (pracowników)	s. kreatywności s. limitacji k. z. rynkiem doznań

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowane skróty: z. – zarządzanie, s. – strategia, k. – koncepcja, t. – technika, tur. – turystyka/turystyczny

## Dyskusja i zakończenie

W ramach przedkładanego opracowania, publikowanego w formie artykułu, nie było możliwe przedstawienie wyników szczegółowych analiz zarządzania poszczególnymi typami przedsięwzięć podejmowanych w ramach TK i jej różnymi produktami oraz zaprezentowanie optymalnych koncepcji całościowego kierowania nimi ze wskazaniem przydatnych rozwiązań i sprawdzonych instrumentów. Mając świadomość zapotrzebowania na takie analizy bazujące na empirycznych badaniach oraz na kompleksowe, systematycznie uporządkowane propozycje, Autor zakłada ich realizację w przygotowywanej monografii.

W kontekście zarysowania obszarów i koncepcji ZTK, dokonanego w niniejszym tekście, zidentyfikowano problemy typowe dla tej dziedziny aktywności, w szczególności wynikające z krajowych uwarunkowań. Na tej podstawie można sformułować szereg propozycji dotyczących poszczególnych aspektów ZTK. Bazując na opisanych zagadnieniach i wykorzystując wymienione strategie i koncepcje, przydatne w zarządzaniu tym rodzajem turystyki można podjąć próbę skonstruowania spójnego, interdyscyplinarnego programu edukacji akademickiej, przygotowującego kadry dla tej dziedziny ludzkiej aktywności.

Z kolei na podstawie obserwacji udziału władzy publicznej w tworzeniu, regulowaniu, rozwijaniu i promocji programów turystyczno-kulturowych i przez porównanie jego efektów do skutków działań w krajach bardziej zaawansowanych pod tym względem, pożądane jest dokładniejsze opisanie obszarów zaangażowania tego sektora (na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym) i poziomu oraz sposobów jego uczestnictwa w procesach zarządczych. Wśród nich powinny się znaleźć wskazówki dotyczące warunków i kryteriów wspierania programów TK i zalecanych form tego wsparcia ze strony władz różnych szczebli, organizacji turystycznych, zainteresowanych podmiotów komercyjnych a także identyfikujące przestrzeń współpracy publiczno-prywatnej i prezentujące sprawdzone wzorce takiego zaangażowania. Wymienione zagadnienia powinny stać się przedmiotem odrębnych analiz.

<sup>23</sup> Koncepcja klastrów turystycznych, rekomendowana dla turystyki miejskiej i tematycznej została szczegółowo opisana wraz z przykładami ich wykorzystania w poświęconej tej tematyce książce J. Staszewskiej [2009].

W świetle wykazanych podobieństw i różnic, jak również typowych mankamentów w organizacji i realizacji krajowych programów TK uwidacznia się również konieczność przeprowadzenia kompleksowych analiz poszczególnych typów produktów, programów i propozycji, których dotąd szczegółowo nie opracowano i określenia na ich podstawie: standardów rozwiązań służących ochronie i interpretacji dziedzictwa, sposobów zapewnienia atrakcyjnych i owocnych doświadczeń w ramach konfrontacji z nim turystów w warunkach satysfakcjonującej obsługi tych ostatnich, a także katalogu dobrych (efektywnych) praktyk oraz zestawu szczegółowych wskazówek dla organizatorów podróży kulturowych.

Poziom skomplikowania ZTK i brak całościowych opracowań w tej dziedzinie, opartych na rzetelnych analizach reprezentatywnej liczby porównywalnych przedsięwzięć, wskazują na potrzebę wykonania i upowszechnienia wyników audytów funkcjonujących w kraju propozycji, programów i systemów eksploatacji, na bazie których mogłyby zostać sformułowane zestawy porad i zachęt do wdrażania elementów naukowego zarządzania nimi. Przyczyniłyby się one do identyfikacji i eliminacji działań nieprofesjonalnych oraz ułatwiły odrzucanie projektów marnujących pieniądze publiczne, przez co pomogłyby w lepszej alokacji niemałych środków inwestowanych w kraju w rozwój tej dziedziny.

Wynikająca z analizy fachowej literatury przeprowadzonej na potrzebę niniejszego opracowania niemożność ustalenia oceny odbioru szeregu przedsięwzięć turystyczno-kulturowych przez ich uczestników (m.in. odwiedzających miejsca i obiekty, uczestniczących w rozmaitych rodzajach wypraw i eventów) wskazuje na potrzebę systematycznych badań turystów kulturowych. Powinny one być prowadzone zarówno w poszczególnych obszarach docelowych, jak i w ramach systemów eksploatacji oraz w poszczególnych typach atrakcji. Regularne konfrontowanie tej oceny z organizacją i funkcjonującą ofertą i elementami obsługi, a także wykorzystywanie jej wyników w tworzeniu nowych projektów zwiększy szanse ich powodzenia. Ostatecznie bowiem to turyści - odbiorcy i uczestnicy, decydują o powodzeniu przedsięwzięć turystyki kulturowej i – ostatecznie – o osiągnięciu jej głównego celu, którym jest nie tyle sukces komercyjny, co intensyfikacja ich uczestnictwa w kulturze.

## Bibliografia:

- Adamus-Matuszyńska A., 2012, *Analiza partnerstwa w sektorze publicznym według modelu SNA*, [w:] G. Belz, Ł. Wawrzynek (red.), *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, UE Wrocław, Wrocław, s. 29-44
- Altkorn J., 2002, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa
- Alvarez M. Yüksel A., Go F., 2016, *Heritage Tourism Destination. Preservation, Communication and Development*, Cabi, Wallingford UK
- Ashworth, G., 1994, *From history to heritage – from heritage to identity: in search of concepts and models*, [w:] G. Ashworth, P. Larkham (red.) *Building a New Heritage*, Routledge, Londyn, s. 13-30
- Ashworth, G., Tunbridge, J. E., 1990, *The Tourist-Historic City. Retrospect and Prospect of Managing the Heritage City*, Belhaven, Londyn
- Bednarczyk M., Wszendybył-Skulska E. (red.), 2013, *Zarządzanie turystyką w kryzysie. Edukacja i marka*, CEDEWU, Warszawa
- Borzyszkowski J., 2011, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CEDEWU, Warszawa
- Bourne D. J., 2012, *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem siatki repertuaru*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 527-539
- Bugdol M., Jedynek P., 2012, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice
- Conley Ch., 2007, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*, Jossey-Bass, San Francisco,
- Christou E., 2006, *Heritage and Cultural Tourism: a Marketing-Focused Approach* [w:] D.

- Leslie, H. Sigala (red.), *International Cultural Tourism. Management, implications and cases*, Routledge, s. 4-15
- Czernek K., 2012, *Uwarunkowania współpracy na rzecz turystyki w regionie*, Proksenia, Kraków
- Dębski M., 2009, *Marka regionu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej destynacji turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 50, s. 269-279
- Dragicevic-Sesic M., Stojkovic B., 2010, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, NCK, Warszawa
- Drucker P.F., 1999, *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa
- Dwyer L., Wickens E., 2013, *Event Tourism and Cultural Tourism*, Routledge, Oxon
- Dziadowiec J., 2016, *Imprezy folklorystyczne jako forma folkoturystyki/etnoturystyki oraz forma organizacji i zarządzania dziedzictwem niematerialnym. Perspektywa folkorganizatorów i folkoturystów*, „Turystyka Kulturowa”, nr 3, s. 91-115
- Gawel Ł., 2011, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, UJ, Kraków
- Gawel Ł., 2006, *Zabytkowe świątynie drewniane – model zarządzania na przykładzie kościoła Św. Leonarda w Lipnicy Murowanej*, „Zarządzanie w kulturze” t. 7., s. 55-59.
- Getz D., 1997, *Event management and event tourism*, Cognizant Corporation, Nowy Jork
- Glinka B., P. Hensel, 2012, *Struktury i projektowanie organizacji*, [w:] Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 267-284
- Gołuchowski J. Spyra Z. (red.), 2014, *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej*, CeDeWu, Warszawa
- Gountas S.C. , 2008, *Zarządzanie w sferze organizacji imprez turystycznych*, [w:] L. Pender, R. Sharpley (red.), *Zarządzanie turystyką*, PWE Warszawa, s. 74-93
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. II, PWN, Warszawa, 2013
- Hagoort G., 1996, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Wyd. UJ, Kraków
- Hausmann A., 2001, *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*, Transcript, Bielefeld
- Heinze T., 2002, *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Museumsmanager*, Woehler, Wiesbaden
- Hewison R., 1987, *The Heritage Industry: Britain in a climate of decline*, Methuen, Londyn
- Hochleitner J., (red.), 2016, *Wyzwania turystyki kulturowej w Malborku*, Wyd. MZ, Malbork
- McKercher B., DuCros H., 2012, *Cultural Tourism. The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, Routledge, Londyn, Nowy Jork
- Munsters W., 2008, *Culture and tourism: from antagonism to synergism* „*IDŌ Movement for Culture*”, vol. 8, s. 165–173
- International Cultural Tourism Charter. Managing Tourism at Places of Heritage Significance*, 1999, Adopted by ICOMOS at the 12th General Assembly in Mexico, ICOMOS,
- Kachniewska M., 2006, *Tourism Quality Management*, WSHiFM, Warszawa
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja zarządzania*, PWE, Warszawa
- Kaczmarek J., Paluch M., 2015, *Kreatywność turystyki vs. turystyka kreatywna – wstęp do dyskusji*, „Turystyka Kulturowa”, nr 7, s. 54-76
- Kędziora A., 2013, *Zarządzanie pamięcią o artyście na przykładzie szlaku kulturowego*, „Problemy zarządzania”, vol. 11, nr 4, s. 101-112
- Kostera M., Śliwa M., 2012, *Zarządzanie XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa
- Kowalczyk A., 2009, *Proces przekształcania zasobów kulturowych w atrakcje turystyczne* [w:] A Stasiak (red.), *Kultura i turystyka. Razem, ale jak*, ROTWŁ, Łódź, s. 33-46
- Kowalczyk A. (red.), 2010, *Turystyka zrównoważona*, PWN, Warszawa
- Kowalczyk A., Kowalczyk M., Kulczyk S., 2010, *Zagospodarowania obszarów turystycznych zgodnie z ideą turystyki zrównoważonej* [w:] A. Kowalczyk (red.), *Turystyka zrównoważona*, PWN, Warszawa, s. 56-77
- Kroplewski Z., Panasiuk A. (red.), 2010, *Turystyka Religijna*, WN Uniwersytetu Szczecińskiego (t. 765), Szczecin
- Kroplewski Z., Panasiuk A. (red.), 2011, *Turystyka Religijna. Zagadnienia interdyscyplinarne*, WN Uniwersytetu Szczecińskiego (t. 647), Szczecin

- Kruczek Z., 2009, *Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych* [w:] A. Stasiak (red.) *Kultura i Turystyka – wspólnie zyskać*, WSTiH, Łódź, s. 335-360
- Kruczek Z., 2011, *Atrakcje turystyczne. Fenomen, typologia, metody badań*, Proksenia, Kraków
- Kruczek Z., Zmysłony P., 2010, *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków
- Kurtyka M., Roth G., 2008, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania. Jak połączyć ludzi, wizję i organizację w służbie strategii*, CeDeWu, Warszawa
- Mazurek G., 2012, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Pol-text, Warszawa
- McCormick R., 2014, *Marketing Cultural and Heritage Tourism: A World of Opportunity*, Left Coast Press, Walnut Creek, US
- McLean F., 1997, *Marketing the Museum*, Routledge, Londyn-Newy Jork
- McKercher B., Du Cros H., 2002, *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, Routledge, Londyn i Nowy Jork
- Milarczyk A., 2012, *Fenomen przedsiębiorczości społecznej*, [w:] Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 238-250
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2010a, *Turystyka kulturowa. Potencjał, fenomen, perspektywy*, KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2010b, *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków
- Mikos v. Rohrscheidt A. (red.), 2011, *Obcy w Poznaniu. Historyczna metropolia jako ośrodek miejskiej turystyki kulturowej*, Proksenia/KulTour.pl, Kraków/Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2012, *Koordinacja turystycznych szlaków tematycznych – analiza wybranych systemów polskich i europejskich*, „Turystyka Kulturowa”, nr 1, s. 35-61
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013a, *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia, Kraków
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013b, *Turystyka kulturowa w dobie przyspieszonej zmiany. Problemy zarządzania, promocji i badań turystyki kulturowej w Polsce*, KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013c, *Eventy kulturalne Wielkopolski jako część potencjału turystyki kulturowej regionu*, „Turystyka Kulturowa”, nr 12, s. 6-24,
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013d, *Finansowanie zarządzania polskimi szlakami kulturowymi. W poszukiwaniu optymalnego modelu*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 1 (21), s. 31-50
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2014a, *Funkcjonowanie polskich pomników historii w ramach szlaków turystyczno-kulturowych na przykładzie Szlaku Piastowskiego*, [w:] J. Wyleżalek (red.), *Podróże i turystyka w perspektywie społecznej, filozoficznej i pedagogicznej. Człowiek w globalizującym się społeczeństwie*, t. I, WSTiJO, Warszawa, tom I, s. 235-269
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2014b, *Współczesne przewodnictwo miejskie. Metodyka i organizacja interpretacji dziedzictwa*, Proksenia, Kraków
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2016, *Przyroda w turystyce kulturowej. Programy, oferty, zagospodarowanie walorów i obszarów*, „Turystyka Kulturowa”, nr 1, s. 6-46
- Morisi M. i in., 2012, *Guida al Progetto Toscana Resort Castelfalfi. Sintesi del Piano di Fattibilità presentato da TUI*, Sociolab, Montaione
- Munsters W., 2008, *Culture and tourism: from antagonism to synergism*, “IDŌ – Movement for Culture”, nr 8, s. 165–173
- Müllenmeister, H.M., 1997, *Qualitätsmanagement in Tourismusunternehmen* [w:] W. Pompl, M. G. Lieb (red.), *Qualitätsmanagement im Tourismus*, Oldenbourg, s. 207-223
- Niemczyk A., 2012, *Zróżnicowanie zachowań konsumentów na rynku turystyki kulturowej*, Wyd. AE, Kraków
- Nierenberg B., 2013, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, „Problemy zarządzania”, vol. 11, nr 4, s. 149-159
- Nowacki M., 2012a, *Atrakcje turystyczne: koncepcje, stan, determinanty zadowolenia osób zwiedzających*, AWF Poznań
- Nowacki M., 2012b, *Dziedzictwo i turystyka: relacje i ewolucja koncepcji* [w:] B. Włodarczyk, B. Krakowiak (red.), *Turystyka i kultura: wspólne korzenie*, ROTWŁ Łódź, s. 35-50
- Panasiuk A., 2010, *Koncepcja produktu turystyki pielgrzymkowej*, [w:] Z. Kroplewski, A., Panasiuk (red.), *Turystyka religijna*, WN Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, (t. 765), s. 366-377

- Pawlicz A., 2008, *Promocja produktu turystycznego. Turystyka miejska*, Difin, Warszawa
- Pawlicz A., 2012, *Zastosowanie technik yield management w komercjalizacji turystyki kulturowej*, „*Turystyka Kulturowa*”, nr 1, s. 5-18
- Pine J., Gilmore J., 1999, *The experience economy. Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston
- Pender L., Sharpley R. (red.), 2008, *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa
- Plata-Alf D., 2014, „*Organizacje bez ścian*” – proces wirtualizacji przedsiębiorstw branży turystycznej, „*Ekonomiczne problemy turystyki*”, nr 2 (26), s. 67-80.
- Pompl W., Lieb M. G. (red.), 1997, *Qualitätsmanagement im Tourismus*, Oldenbourg
- Purchla J., (red.), 2011, *Zarządzanie miejscami wpisanymi na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO w Polsce i w Norwegii*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków
- Richards G., Munsters W. (red.), 2010, *Cultural Tourism Research Methods*, CABI, Wallingford
- Ryan Ch., 2008, *Marketing obszarów turystycznych a nowe technologie*, [w:] L. Pender, R. Sharpley (red.), 2008, *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa, s. 299-312
- Szczepanowski A., 2015, *Ekonomika turystyki kulturowej*, Difin, Warszawa
- Stabryła A., 2011, *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mifles.pl, Kraków
- Staszewska J., 2009, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa
- Steinecke A., 2007, *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, Oldenburg, Muenchen-Wien
- Timothy D.J., Boyd S.W., 2003, *Heritage Tourism*, Pearson Education, Harlow UK
- Tubielewicz A., 2013, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p036.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p036.pdf) (30.06.2015).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (tekst jednolity z 3 września 2012), Dz.U. z 2012, poz. 987
- Weishäupl G., 2000, *Stadtfeste – Am Beispiel des Münchner Oktoberfestes*, [w:] A. Dreyer (red.), *Kulturtourismus*, Oldenbourg, Monachium/Wiedeń, s. 287-297
- Wyrzykowska B., 2013, *Kulturowe determinanty zarządzania talentami*, „*Problemy zarządzania*”, vol. 11, nr 4, s. 113-133
- Zmyślony P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, AE, Poznań
- Zmyślony P., 2015, *Funkcja turystyczna w procesie internacjonalizacji miast*, Proksenia, Kraków
- Żminda T., 2013, *Dylematy zarządzania rozwojem klastra opartego na formalnej strukturze* [w:] Ł. Sułkowski (red.) *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 99-108

## An outline of the issues of management in cultural tourism

**Keywords:** cultural tourism, tourism management, management strategies, heritage management, culture management, tourist function.

**Abstract:** The paper reflects on the nature and key aspects of the management of cultural tourism. The considerations are embedded in the context of its objectives, the diversity of attractions, types of activity undertaken and ways of organizing. The article presents the external and situational conditions and outlines the area of management operations in the field of cultural tourism. Author compiles and systematizes the most important publications containing partial analysis. The basic functions of the management are described in the context of the diversity of activities, subjects involved in the development of its offer and the types of ongoing programs, which allows the award of issues of key importance to this area, and justifies the application of selected approaches and concepts. Widely described are management strategies, corresponding to the intentions and needs of the management of the most common types of Polish attractions, operating systems and typical target areas of cultural tourism.