

Martyna Felczak*

Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie produktem turystycznym na przykładzie szlaku rowerowego Green Velo

Streszczenie: W ramach finansowanego przez Unię Europejską projektu „Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo” utworzono najdłuższą trasę rowerową w Polsce, która jest zarazem jedną z dłuższych w Europie. Projekt powstał z zamiarem promowania turystyki i rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej. To niezwykle i ambitne przedsięwzięcie na skalę krajową spotkało się jednak z trudnościami już na etapie projektowania i realizacji. Dodatkowo, słowa krytyki wypowiedziane przez użytkowników Szlaku, podczas jego uruchomienia i funkcjonowania budziły wiele obaw. Wszelkie zastrzeżenia i nieprawidłowości zostały stwierdzone przy przeprowadzaniu kontroli przez Najwyższą Izbę Kontroli. Pojedyncze gminy i powiaty, a nawet województwa, miały za zadanie utrzymać w należytym stanie poszczególne odcinki Szlaku oraz spójnie promować markę turystyczną. Było to jednak niezwykle trudne wyzwanie, które znacząco przekraczało możliwości poszczególnych jednostek administracyjnych. W związku z tym, głównym celem artykułu jest przedstawienie sposobu funkcjonowania i organizacji Szlaku przez jednostki, które przyczyniły się do powstania tego projektu.

Autorka przeprowadziła badania własne za pomocą kwestionariusza ankiety w okresie od lutego 2023 roku do maja 2023 roku, których łącznie udało się uzyskać 60. Celem opracowanego kwestionariusza, było poznanie opinii i doświadczeń użytkowników Szlaku Green Velo w związku z jego funkcjonowaniem i utrzymaniem przez podmioty zarządzające. Kwestionariusz został skierowany wyłącznie do osób, które przemierzyły fragment Szlaku (np. w danym województwie) lub całą trasę.

Słowa kluczowe: produkt turystyczny, szlak rowerowy, Klaster turystyczny Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo.

Istota zarządzania produktem turystycznym

Funkcjonowanie na trudnym i dynamicznie zmieniającym się rynku turystycznym w swoisty sposób wymusza różne czynności w zakresie prawidłowego i spójnego systemu zarządzania produktami turystycznymi i ich markami. Wynika to z wieloaspektowości i złożonej natury takich produktów, za których kreowanie, jakość, konkurencyjność

* martyna.felczak1@gmail.com

i atrakcyjność odpowiada wiele podmiotów i instytucji (Górska-Warsewicz, 2014, s. 45). Jednak od podmiotów oferujących produkt wymaga się współdziałania. Za wybrane elementy składowe produktu turystycznego odpowiadają zarówno podmioty publiczne (jednostki samorządu terytorialnego), jak też komercyjne (hotelarze, restauratorzy, zarządcy obiektów kulturalnych, rozrywkowych, itd.). Te pierwsze odpowiedzialne są m.in. za część elementów zagospodarowania turystycznego (np. baza komunalna) czy część usług turystycznych (np. informacja turystyczna). Natomiast podmioty komercyjne odpowiadają za funkcjonowanie pozostałych elementów zagospodarowania turystycznego oraz świadczenie większej części usług (Panasiuk, 2019, s. 19).

Zintegrowany produkt turystyczny powinien być rozumiany jako oferta turystyczna obszaru, kreowana nie tylko przez podmioty tworzące podaż – komercyjne i publiczne, ale też organizacje turystyczne, które kształtują współpracę pomiędzy bezpośrednimi świadczeniodawcami i jednostkami samorządu terytorialnego (np. regionalne organizacje turystyczne). Warunkiem tworzenia zintegrowanego produktu turystycznego nie powinna być jedynie indywidualna aktywność świadczeniodawców turystycznych (podmiotów podaży: przedsiębiorstwa turystyczne, jednostki samorządowe, organizacje). Podmioty te, przede wszystkim, powinny kształtować warunki do współpracy i konkretne aktywności, które wspierają oddziaływanie na produkt turystyczny obszaru i jego elementy składowe. Zakres działań tych podmiotów obejmuje m.in.: bieżące zarządzanie produktem, wprowadzanie stałych działań związanych z doskonaleniem produktu, działalność marketingową. Wymienione działania są podstawą do kreowania produktu turystycznego dla turystów (Panasiuk, 2019, s. 19-20).

Konkludując, konieczne jest nowe podejście do zarządzania produktem, które musi obejmować współpracę różnych podmiotów, w tym władz lokalnych, podmiotów gospodarczych i instytucji non-profit. Pomocna w tym zakresie jest idea partnerstwa publiczno-prywatnego.

Zarządzanie szlakami turystycznymi

W praktyce, trudno jest osiągnąć równe zaangażowanie wszystkich podmiotów w zarządzanie szlakami. Warto jednak określić w fazie początkowej, wymagania jakie powinna spełniać struktura organizacyjna szlaku turystycznego. Zapewni to właściwe zarządzanie, nie tylko w fazie operacyjnej (tworzenie, organizacja), ale też po jej

zakończeniu. Przede wszystkim, należy zdefiniować hierarchicznie uporządkowaną strukturę organizacyjną. Często w takiej strukturze znajdują się jednostki samorządu terytorialnego, jednak ich kompetencje w zakresie zarządzania szlakami nie zawsze są realizowane skutecznie (Nizioł, Życzyński, 2020, s. 44).

Pomimo, iż szlaki turystyczne w Polsce funkcjonują od wielu lat, nie wypracowano do tej pory powszechnie akceptowanego i stosowanego modelu zarządzania nimi. Często też brakuje podstaw teoretycznych, co stanowi nie lada problem, właśnie ze względu na złożoność i wieloaspektowość w zarządzaniu tego rodzaju produktami (Stasiak, Śledzińska, Włodarczyk, 2014, s. 265). Problemem jest również to, że pomimo dynamicznego rozwoju szlaków turystycznych, szczególnie po roku 2004, nie zdefiniowano w Polsce podstawowych pojęć dotyczących szlaków turystycznych, w tym rowerowych. Brakuje również przepisów regulujących funkcjonowanie tychże szlaków, mimo wielokrotnie podejmowanych inicjatyw w tym zakresie (Stasiak, Śledzińska, Włodarczyk, 2014, s. 265).

Rosnące znaczenie szlaków turystycznych (w tym rowerowych) sprawia, iż szczególnie istotne w funkcjonowaniu oraz zachowaniu spójności tematycznych i specjalistycznych szlaków lub ich systemów, jest powołanie zarządcy (koordynatora, administratora) szlaku. Kluczowe jest także szczegółowe i odpowiednie zdefiniowanie jego zadań oraz ich rzeczywiste wykonywanie, tak w odniesieniu do szlaku, jak i do turystów. Są to warunki niezbędne do prawidłowego funkcjonowania szlaku turystycznego. Należy również podkreślić, że zarządza się nie tylko samym szlakiem, ale też obszarem, na którym się on znajduje, uwarunkowane jest to jego rolą i znaczeniem w przestrzeni (Stasiak, Śledzińska, Włodarczyk, 2014, s. 265-266).

Utworzenie szlaku może stanowić zarówno skuteczne narzędzie planowania przestrzennego i zarządzania rozwojem gospodarczym obszaru, jak też powodować znaczne komplikacje. Z racji, iż składa się on z wielu różnorodnych elementów wytwarzanych przez odrębne podmioty gospodarcze, które mają na względzie własne interesy, realizując zupełnie odmienne strategie działania, czy inaczej pojmując korzyści. Większość podmiotów zajmujących się szlakami turystycznymi realizuje jedynie koncepcję i ideę szlaku (wytyczenie – oznakowanie – promocja). Produkt, po takim wprowadzeniu na rynek, najczęściej „skazany jest sam na siebie”. Oznacza to, że nikt się nim nie zajmuje, nie monitoruje stanu infrastruktury (czynności naprawcze mają charakter jedynie doraźny), nie prowadzi badań ruchu turystycznego (jego sezonowości, natężenia, ale też badań w zakresie

opinii i oczekiwań turystów). Szlak turystyczny nie rozwinię się w pełni, jeśli nikt nie będzie się nim w sposób ciągły zajmował (Stasiak, 2006, s. 27-28).

W głównej mierze podmiot zarządzający powinien sprawować opiekę nad prawidłowym funkcjonowaniem szlaku, koordynować działania wszystkich wytwórców produktów cząstkowych, ale także powinien być w stanie pogodzić interesy różnych firm i przekonać je do realizacji wspólnej inicjatywy z pożytkiem dla ogółu. W polskich warunkach rolę organizatora szlaku turystycznego mogą pełnić samorządy lokalne, regionalne oraz lokalne organizacje turystyczne, organizacje i stowarzyszenia turystyczne (także specjalnie powoływane w celu tworzenia i zarządzania szlakiem), rzadziej komercyjne podmioty gospodarcze, np. firmy turystyczne (Stasiak, 2006, s. 27-28).

Klaster turystyczny Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo

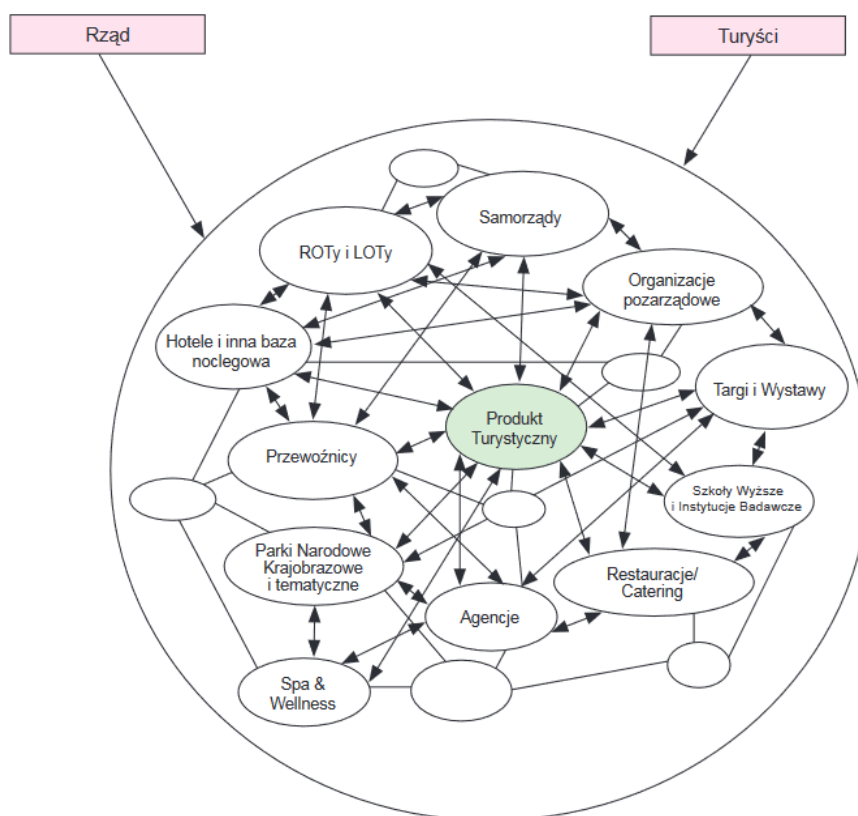
Ponieważ turystyka jest działalnością wielokierunkową i rozproszoną, kluczowymi obszarami zarządzania są: integracja podmiotów (przedsiębiorstw, instytucji publicznych, świata nauki, samorządów lokalnych, organizacji, których działalność ma ścisły związek z promocją rozwoju regionalnego) oraz ukierunkowanie ich dotąd rozproszonych działań na osiągnięcie efektów synergicznych. Obszary te dotyczą zasad funkcjonowania klastra turystycznego.

Koncepcja klastra turystycznego jest jednym z modeli zarządzania w turystyce. Jest to ogólnościatowa tendencja, która włącza przedsiębiorstwa z różnych branż w inicjatywy klastrowe. Jego istota polega na wykorzystaniu pozytywnych efektów gospodarczych wynikających z lokalizacji przedsiębiorstw specjalizujących się w podobnych lub komplementarnych działalnościach, w celu wytworzenia nowej wiedzy i jej dyfuzji, nowatorskich działań, bądź rozwiązań organizacyjnych lub produktów (Borkowska-Niszczoła, 2019, s. 157). Stanowi innowacyjną formę powiązań podmiotów, które jednocześnie kooperują i konkurują ze sobą, mając szansę działania na szerszych rynkach, w oparciu o silniejszą i stabilniejszą pozycję rynkową, jaką dają im klastry. W Polsce niestety trudno wyróżnić wzorcowy system funkcjonowania klastrów, nie istnieje też sprawdzony model zarządzania nimi pod kątem formuły prawnej (*Strategia zarządzania produktem...*, 2015).

W ramach finansowanego przez Unię Europejską projektu jakim jest Green Velo utworzono najdłuższą trasę rowerową w Polsce, która jest zarazem jedną z dłuższych

w Europie¹. Szlak główny, wraz ze szlakami łącznikowymi, liczy ponad 2.000 km i wiedzie przez pięć województw wschodniej Polski: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie. Zaczyna się w Elblągu, a kończy w miejscowości Końskie. Projekt powstał z zamiarem promowania turystyki i rozwoju gospodarczego Polski Wschodniej. Aby móc zarządzać tak rozległym przestrzennie produktem konieczne było utworzenie klastra turystycznego.

Co ciekawe, w roku 2015 został opublikowany artykuł M. Wilk-Grzywny, w którym stwierdzono ówczas, że największym zagrożeniem dla rozwoju Szlaku będzie brak zarządzania produktem w okresie rynkowym, czyli od roku 2016. Wskutek braku działań promocyjnych i inwestycyjnych (związanych np. z odnawianiem infrastruktury i oznakowania), wizerunek produktu miał zostać osłabiony.



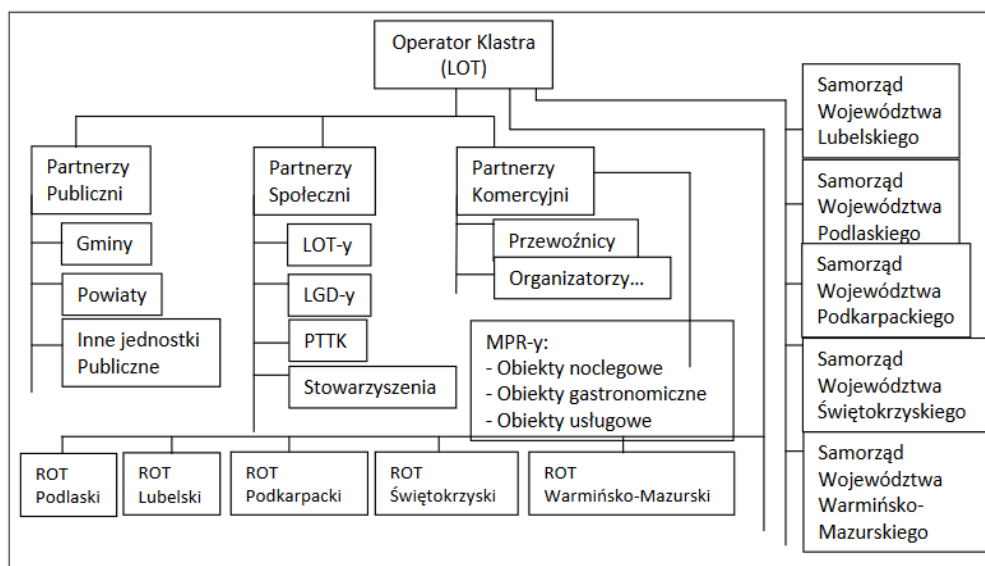
Rys 1. Schemat funkcjonowania klastra Green Velo

Źródło: Wilk-Grzywna, 2015, s. 179.

¹ Budowa Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo została zrealizowana w ramach projektu „Trasy rowerowe w Polsce Wschodniej”. Projekt ten współfinansowano ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, Oś priorytetowa V: Zrównoważony rozwój potencjału turystycznego opartego o warunki naturalne, Działanie V.2 Trasy rowerowe – komponent promocja tras rowerowych, www.greenvelo.pl/o-szlaku (dostęp: 16.02.2023).

Efektom tego Szlak, w świadomości odbiorcy, przestaje być atrakcyjnym, zintegrowanym i spójnym produktem turystycznym. M. Wilk-Grzywna na tamten czas zaproponowała optymalny schemat funkcjonowania klastra Green Velo w kontekście rozwoju Szlaku (rys. 1).

Schemat zakładał, że docelowo członkami klastra powinny być podmioty, które reprezentują bezpośrednio przemysł turystyczny (hotele, przewodnicy, transport itd.), jak również całą gospodarkę turystyczną (branże pokrewne turystyce). Zaznaczono, że we wczesnym etapie rozwoju klastra, jego członkami będą wyłącznie przedstawiciele przemysłu turystycznego. Najlepszy model organizacyjny funkcjonowania klastra w warunkach polskich koncentruje w ramach jego wewnętrznej struktury podmioty prywatne oraz publiczne (samorządy, instytucje naukowo-badawcze, itp.). Istotną rolę członków klastra Green Velo powinny odgrywać ROT-y i LOT-y². M. Wilk-Grzywna zarekomendowała w artykule także model zarządzania Szlakiem, a powinno być to stworzenie struktury ponadregionalnej klastra Green Velo w formule Lokalnej Organizacji Turystycznej - produktowej, która działa na podstawie Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (Ustawa, 1999). Schemat organizacyjny zaprezentowano poniżej - por. rys. 2 (Wilk-Grzywna, 2015, s. 178-180).



Rys. 2. Schemat organizacyjny klastra Green Velo

Źródło: Wilk-Grzywna, 2015, s. 180.

² Regionalne Organizacje Turystyczne i Lokalne Organizacje Turystyczne.

Istotnym było powołanie klastra Green Velo w zaproponowanej formule Lokalnej Organizacji Turystycznej - produktowej, ponieważ tak najłatwiej można było pozyskać środki finansowe z Unii Europejskiej. To rozwiązanie pozwalało na uzyskanie prestiżu, trwałej formy prawnej oraz skuteczne pozyskiwanie środków zewnętrznych. Była to ogromna szansa dla Szlaku na dalszy, stabilny rozwój (Wilk-Grzywna, 2015, s. 181-182).

Kontrola Najwyższej Izby Kontroli

Utworzenie Szlaku było niezwykłym i ambitnym przedsięwzięciem na skalę krajową, które spotkało się jednak z trudnościami już na etapie projektowania i realizacji. Dodatkowo słowa krytyki wypowiedziane przez użytkowników Szlaku w czasie jego uruchomienia i funkcjonowania budziły wiele obaw. Pojedyncze gminy i powiaty, a nawet województwa, miały za zadanie utrzymać w należytym stanie poszczególne odcinki Szlaku, jak też spójnie promować markę turystyczną. Jednak podział odpowiedzialności za poszczególne odcinki nie sprzyjał prawidłowemu utrzymaniu i spójnemu promowaniu Szlaku. Było to niezwykle trudne wyzwanie, które znacząco przekraczało możliwości poszczególnych jednostek administracyjnych.

Najwyższa Izba Kontroli³ postanowiła przeprowadzić kontrolę z własnej inicjatywy w oparciu o analizę dostępnych materiałów, w tym doniesień prasowych, a powodem tego były wspomniane w poprzednim akapicie problemy. Dodatkowo rosnące znaczenie Green Velo dla rozwoju turystyki, spowodowało wystąpienie ryzyka związanego z zapewnieniem bezpieczeństwa użytkowników oraz koniecznością utrzymania trwałości związanego z nim projektu. Dodatkowym powodem było zbliżające się zakończenie okresu trwałości projektu. Według dostępnych informacji podkreślano m.in. nieodpowiedni stan Szlaku, w tym złą jakość nawierzchni, nieprzejezdność, brak oznakowania, nieodpowiednie rozwiązania techniczne.

W ogólnej ocenie po kontroli stwierdzono, iż Szlak był utrzymany i wykorzystany zgodnie z przyjętymi założeniami, aczkolwiek stwierdzono nieprawidłowości i występujące problemy. Nieścisłości te wywoływały niepokój co do przyszłego zachowania i rozwoju Szlaku, szczególnie po zakończeniu okresu trwałości projektu. Zarządy województw

³ Szlak został poddany czynnościom kontrolnym w okresie od 16 marca do 25 września 2020 roku przez Najwyższą Izbę Kontroli (NIK). Jest to naczelny i niezależny organ kontroli państwowej. Działa od przeszło 100 lat, oceniając funkcjonowanie państwa i zagospodarowanie środków publicznych, <https://www.nik.gov.pl/o-nik/> (dostęp: 20.03.2023).

Polski Wschodniej i partnerzy projektu, jednostki samorządu terytorialnego, z reguły podejmowały odpowiednie działania, zapewniając w okresie trwałości projektu, utrzymanie Szlaku zgodnie z zamierzeniami. Przejedność na Szlaku została zachowana. Kontrola wykazała jednak bardzo dużo nieprawidłowości w utrzymaniu odpowiedniego stanu technicznego dróg, po których przebiega Szlak, oraz braki w oznakowaniu. Najwyższa Izba Kontroli dowiodła wiele zaniechań w przeprowadzaniu obowiązkowych przeglądów gwarancyjnych oraz kontroli okresowych stanu technicznego obiektów Szlaku. Wniosek z oceny był taki, iż bez zapewnienia skoordynowanego zarządzania, odpowiedniego utrzymania stanu technicznego obiektów, oznakowania i należytej przejezdności Szlaku, oraz warunków bezpieczeństwa jego użytkowników, zagrożone może być dalsze funkcjonowanie Green Velo, jako rozpoznawalnego, w tej chwili, produktu i marki turystycznej (*Utrzymanie i wykorzystanie Wschodniego ...*, s. 9).

Po przeprowadzonej kontroli, NIK wystosowała wnioski, które skierowała do różnych adresatów. Do Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii zarekomendowano wniosek o wsparcie merytoryczne, dla postulowanych przez NIK działań, dla wyodrębnienia podmiotu, przez województwa Polski Wschodniej, odpowiedzialnego za koordynację prac w zakresie dalszego utrzymania i zarządzania Green Velo. Wyniki kontroli ukazały, że mnogość podmiotów odpowiedzialnych za poszczególne odcinki Szlaku nie sprzyjała poprawnemu wykonywaniu zadań związanych z oznakowaniem i utrzymaniem Szlaku. Zwłaszcza, iż kilka JST⁴ nie wywiązywało się poprawnie z powierzonych im zadań. Współdziałanie na rzecz rozwoju infrastruktury wokół Szlaku, było prowadzone w ograniczonym zakresie. Utrzymanie Szlaku, jako atrakcji turystycznej i rozpoznawalnej już marki, jest wyzwaniem znacząco przekraczającym możliwości organów gmin i powiatów, a nawet władz pojedynczych województw (*Utrzymanie i wykorzystanie Wschodniego ...*, s. 16).

Najwięcej wniosków skierowano do zarządów województw. Przede wszystkim NIK zasugerowała podjęcie współpracy w celu wyłonienia podmiotu odpowiedzialnego za całościowe zarządzanie Green Velo. Kolejną konkluzją było dalsze utrzymanie Szlaku przez zarządy województw oraz odpowiednie sprawowanie kontroli nad jednostkami bezpośrednio zarządzającymi - zarządami dróg wojewódzkich oraz (w okresie trwałości) partnerami. Innym wnioskiem było przystąpienie do działań mających na celu zwiększenie wykorzystania potencjału Szlaku. Następnym apelem NIK było podejmowanie działań

⁴ Jednostki samorządu terytorialnego, w tej informacji gmina lub powiat.

promocyjnych (adekwatnych dla potencjalnych odbiorców), z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych odcinków Green Velo (np. zróżnicowania stanu technicznego i trudności trasy). Ważnym wnioskiem było również systematyczne gromadzenie danych pozwalających na zbadanie ruchu turystycznego na Szlaku i obserwacja kształtujących się trendów, w celu poprawnego planowania działań, w zakresie utrzymania i rozwoju Szlaku. W następnej kolejności należałoby wykorzystywać doświadczenia i dobre praktyki z podobnych przedsięwzięć (krajowych i zagranicznych), szczególnie przy planowaniu rozbudowy tras i szlaków rowerowych, aby zniwelować potencjalne błędy. Ostatnimi zaleceniami było zacieśnienie współpracy z innymi podmiotami, w szczególności z JST, w zakresie działań na rzecz rozwoju Szlaku oraz podjęcie działań na rzecz zwiększenia bezpieczeństwa użytkowników Szlaku (*Utrzymanie i wykorzystanie Wschodniego ...*, s. 16-17).

Do JST wystosowano wniosek o zagwarantowanie (także przez kontrole okresowe) odpowiedniego stanu obiektów i oznakowania Szlaku oraz bezpieczeństwa użytkowników Green Velo. Kolejną uwagą było odpowiednie wykorzystywanie atrakcji na Szlaku dla promocji i rozwoju regionów. Ostatnia konkluzja skierowana do JST podkreślała zwiększenie zaangażowania innych podmiotów (szczególnie organizacji pozarządowych) w rozwoju Szlaku, w tym turystyki (*Utrzymanie i wykorzystanie Wschodniego ...*, s. 17).

Wśród przedstawionych przez Izbę wniosków i uwag, priorytetowy postulat dotyczył wyłonienia jednego podmiotu do dalszego zarządzania Szlakiem. Należy pamiętać, że doświadczenia oraz dobre praktyki, np. ważnych szlaków kulturowych, pokazują, iż w przypadku tak istotnych przedsięwzięć, do dalszego ich funkcjonowania i rozwoju fundamentalnym jest przemyślenie, zaplanowanie i wdrożenie struktury zarządzania w prawidłowy sposób (Dziedzic, Trojanowski, s. 154). Jak wskazuje Ł. Gaweł (2012, s. 20): „nie jest możliwe stworzenie spójnego, oferującego wysokiej klasy ofertę turystyczną i kulturową szlaku dziedzictwa kulturowego, jeżeli nie jest on poddany sprawnemu i skutecznemu zarządzaniu. Funkcjonujące w Polsce szlaki kulturowe zostały wykreowane bez refleksji na ten temat. Jediną drogą, mogącą doprowadzić do profesjonalizacji tras tego typu jest (...) proces niejako wstecznego działania, polegającego na poddaniu wyodrębnionych już zasobów planowemu zarządzaniu”. W odniesieniu do Green Velo również można postawić ten wniosek.

Metodyka badań własnych

Głównym celem artykułu jest przedstawienie sposobu funkcjonowania i organizacji Szlaku przez jednostki, które przyczyniły się do powstania tego projektu. Istotnym jest również poznanie opinii użytkowników Szlaku, ukazujących rzeczywiste wykonywanie zadań przez podmioty zarządzające, tak w odniesieniu do Szlaku, jak też do turystów rowerowych. W artykule określono główny problem badawczy, który brzmi: „W jaki sposób aktualna próba utrzymania, organizacji i funkcjonowania Szlaku Green Velo wpływa na odczucia i doświadczenia związane z użytkowaniem Szlaku przez rowerzystów?”. Aby odpowiedzieć na pytanie zawarte w problemie badawczym, sformułowano problemy szczegółowe, które mają pomóc wyczerpać zakres niewiedzy zawarty w temacie badań. Brzmiały one następująco:

1. Jak przedstawia się podział zadań i odpowiedzialności władzy publicznej za produkt Green Velo?
2. Jak przedstawia się rekomendowana struktura organizacyjna (model zarządzania) i schemat funkcjonowania klastra Green Velo?
3. Jakie były powody dla przeprowadzonej kontroli przez Najwyższą Izbę Kontroli?
4. Jakie kwestie dotyczące utrzymania i wykorzystania Szlaku ujawniła kontrola Najwyższej Izby Kontroli?
5. Czy zmiana struktury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania produktu turystycznego Green Velo może wpłynąć pozytywnie na odczucia i doświadczenia użytkowników Szlaku?

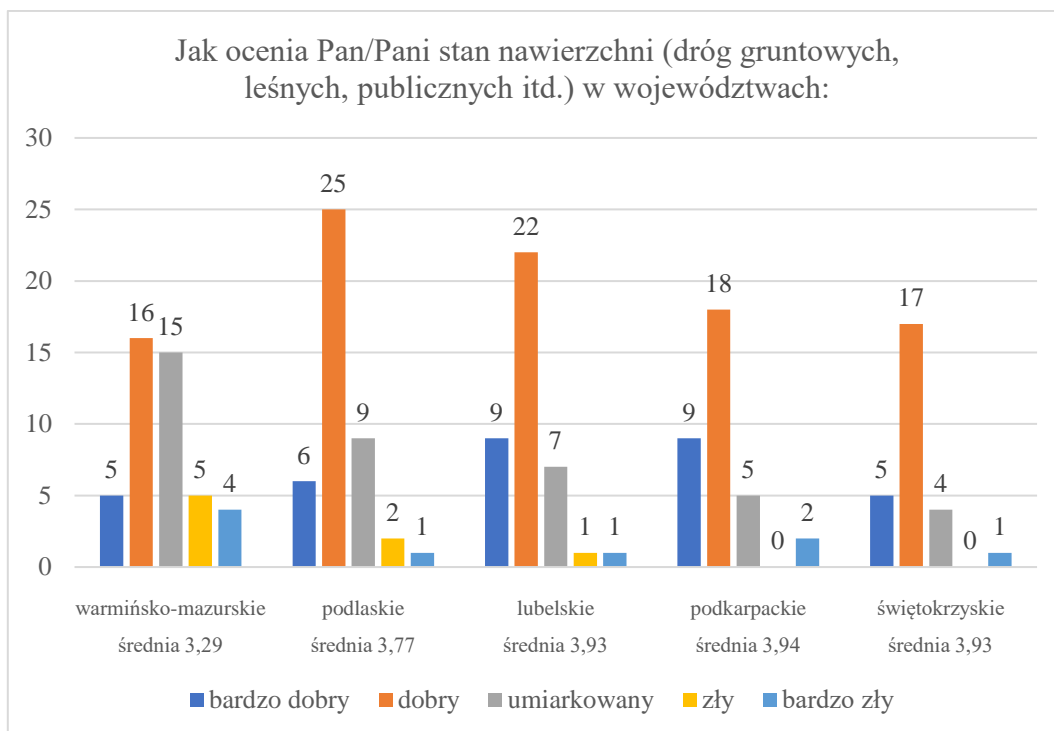
Badania zostały przeprowadzone w okresie luty - maj 2023 r. Zakres przestrzenny obejmuje pięć województw, przez które przebiega Szlak Green Velo: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie. Autorka przeprowadziła badania za pomocą kwestionariusza ankiety, których łącznie udało się uzyskać 60. Celem opracowanego na potrzeby badań kwestionariusza, było poznanie opinii i doświadczeń użytkowników Szlaku Green Velo, w związku z jego funkcjonowaniem i utrzymaniem przez podmioty zarządzające. Kwestionariusz został skierowany wyłącznie do osób, które przemierzyły fragment Szlaku (np. w danym województwie) lub całą trasę. W kwestionariuszu znalazły się zarówno pytania zamknięte - jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, jak też pytania otwarte, gdzie respondenci mogli swobodnie wypowiadać się na temat funkcjonowania Szlaku. Badania zostały przeprowadzone w formie elektronicznej za pomocą

formularza Google, w którym to został utworzony kwestionariusz ankiety. Wygenerowany link do formularza Google został umieszczony na forach serwisu społecznościowego facebook oraz na forach specjalistycznych dotyczących turystyki rowerowej. Wśród grupy respondentów biorącej udział w ankiecie, dominowali mężczyźni (63,3%). Struktura ankietowanych ze względu na wiek pokazywała, że najliczniej reprezentowaną grupą były osoby w wieku 36-45 lat (41,7%). Wśród respondentów dominowała grupa z wykształceniem wyższym (73,3%). W przypadku sytuacji zawodowej uczestników badania, większość stanowili pracownicy umysłowi (68,3%). Mówiąc o miejscu zamieszkania respondentów, najwięcej odpowiedzi udzielili mieszkańcy woj. mazowieckiego (43,3%).

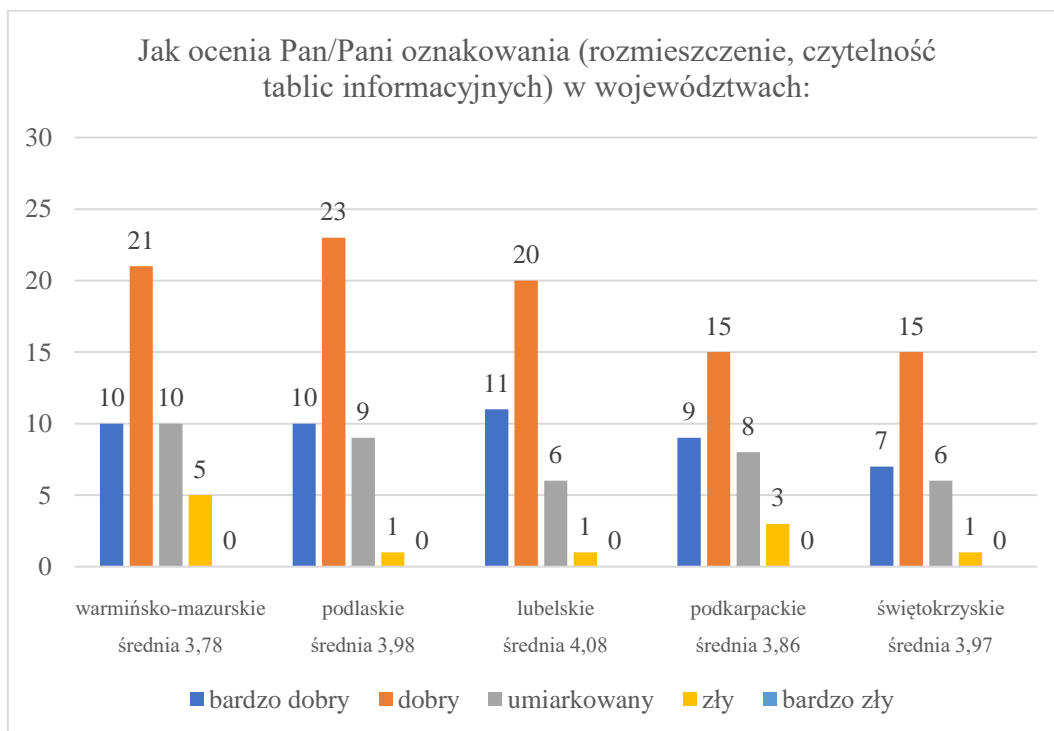
Organizacja i funkcjonowanie Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo – wyniki badań

Kwestionariusz ankiety stanowił rozbudowane narzędzie badawcze, dlatego autorka pokrótce przedstawi odpowiedzi na najbardziej istotne kwestie związane z funkcjonowaniem Szlaku.

Jedną z sekcji kwestionariusza dotyczyła oceny konkretnych aspektów Szlaku w poszczególnych województwach. Oceny dokonywano na podstawie 5-stopniowej skali: bardzo dobry, dobry, umiarkowany, zły, bardzo zły. Pierwsze pytanie służyło ocenie stanu nawierzchni Szlaku w poszczególnych województwach. Na podstawie wskazywanych odpowiedzi można zauważyć, że średnia ocena stanu nawierzchni dla każdego województwa oscylowała w granicach od 3,2 do 3,9. Najniższą ocenę stanu nawierzchni otrzymało województwo warmińsko-mazurskie, natomiast w pozostałych województwach średnie ocen były bardzo zbliżone do siebie, z czego najlepiej oceniono województwo podkarpackie. Najczęściej stan nawierzchni oceniany był jako dobry. Niewielka liczba osób oceniała stan nawierzchni Szlaku, w poszczególnych województwach, jako zły lub bardzo zły, jednak dla województwa warmińsko-mazurskiego takich ocen pojawiło się nieco więcej, co pokazuje wyliczona średnia (rys. 3).



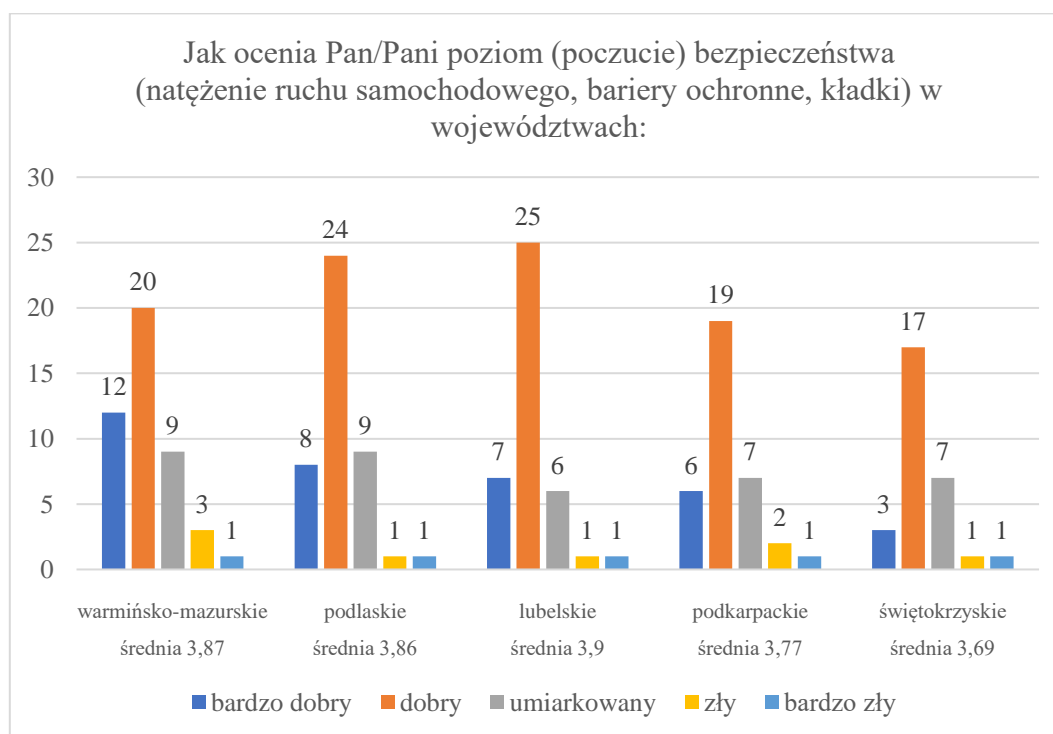
Rys. 3. Ocena stanu nawierzchni Szlaku w poszczególnych województwach
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety (N=60)



Rys. 4. Ocena oznakowania Szlaku w poszczególnych województwach
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety (N=60)

Następne pytanie pozwalało na ocenę oznakowania Szlaku w poszczególnych województwach. Biorąc pod uwagę poniższe odpowiedzi wyraźnie widać, iż średnie ocen oznakowania są bardzo zbliżone. Aspekt ten najlepiej został oceniony dla województwa lubelskiego, natomiast województwo warmińsko-mazurskie zebrało najłabsze oceny. Najczęściej pojawiała się w odpowiedziach ocena dobra. Niewiele pojawiło się ocen, które sugerowałyby, że oznakowanie Szlaku jest złe. Natomiast ani razu nie pojawiła się odpowiedź świadcząca o tym, że oznakowanie było w bardzo złym stanie, w danym województwie (rys. 4).

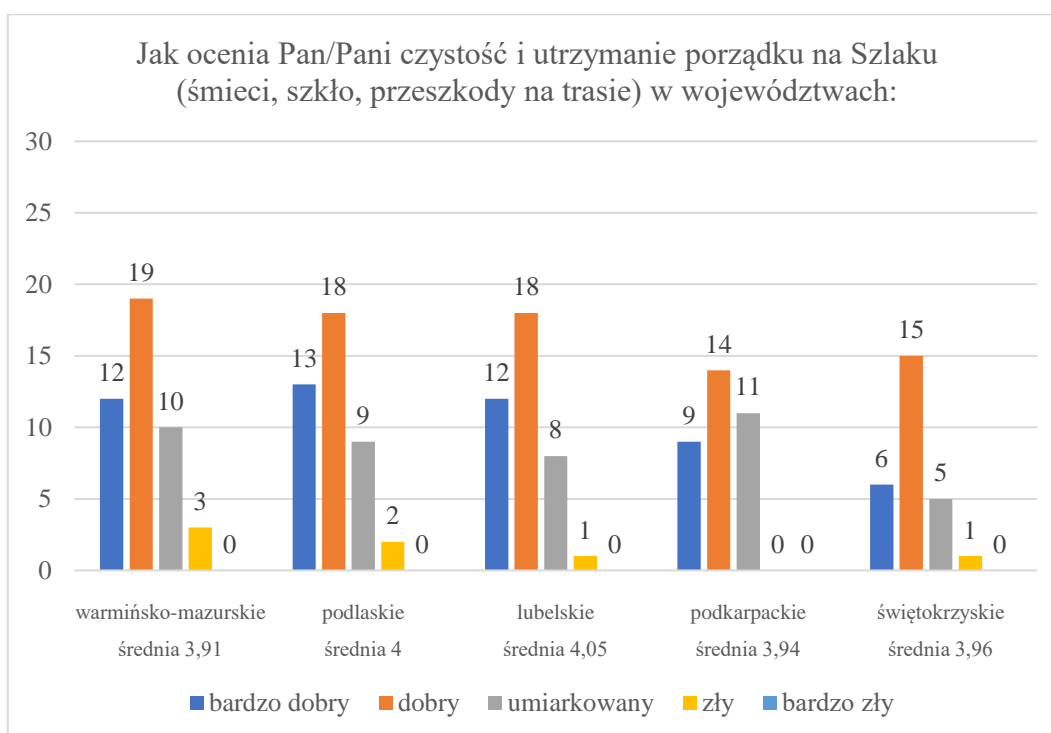
Kolejne pytanie pozwalało na ocenę poziomu (poczucia) bezpieczeństwa. Jak wskazano, poziom (poczucie) bezpieczeństwa na Szlaku w poszczególnych województwach zostało ocenione przeważnie jako dobre. Średnie ocen są niemal identyczne. W tym aspekcie najlepiej wypadło województwo lubelskie, za to województwo świętokrzyskie zebrało najniższe oceny. Bardzo mała liczba ankietowanych oceniła poczucie bezpieczeństwa na Szlaku w poszczególnych województwach jako złe lub bardzo złe (rys. 5).



Rys. 5. Ocena poziomu (poczucia) bezpieczeństwa na Szlaku w poszczególnych województwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety (N=60)

Ostatnie pytanie służyło ocenie czystości i utrzymania porządku na Szlaku. Odwołując się do poniższego rysunku, w tym aspekcie, w poszczególnych województwach, przeważały oceny dobre. Występowały znikome różnice w średniej ocen. W tej kwestii najlepiej oceniono województwo lubelskie, natomiast najniższa ocena występowała dla woj. warmińsko-mazurskiego. Niewiele osób wskazywało czystość i utrzymanie porządku na Szlaku na złym poziomie. Nikt nie ocenił tego aspektu na poziomie bardzo złym w żadnym województwie (rys. 6).



Rys. 6. Ocena czystości i utrzymania porządku na Szlaku w poszczególnych województwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety (N=60)

Ankietowani mieli również możliwość udzielenia odpowiedzi w pytaniach otwartych. W jednym z nich poproszono o podzielenie się refleksją na temat poszczególnych odcinków Szlaku Green Velo, co pozwoliło na uzyskanie szerszej perspektywy. Średnia ocena stanu nawierzchni w woj. warmińsko-mazurskim była najniższa (por. rys. 1). Odzwierciedlenie tych słabych ocen wskazywano również w otwartych wypowiedziach respondentów, którzy krytykowali wiele odcinków dróg o niskiej jakości w tym województwie. Równie dużo osób sygnalizowało błędne lub nieintuicyjne rozmieszczenie oznakowania, a nawet jego brak na niektórych odcinkach. Często poruszaną kwestią był sposób

poprowadzenia Szlaku, tzn. zwracano uwagę, że omija on ciekawe zabytki historyczne, jest zbyt długi (tzn. tworzy niepotrzebne pętle i „zawijasy”) lub po prostu został poprowadzony drogami o wysokim natężeniu ruchu. Kilka osób zwróciło uwagę na ubogość bazy noclegowej i towarzyszącej (sklepy) na niektórych odcinkach. Co ciekawe, jedna osoba zaznaczyła, że dysproporcja środków przeznaczonych na promocję i budowę Szlaku świadczyła o jego zmarnowanym potencjale. Jeszcze inna osoba zarzuciła sposób wytyczenia trasy w województwie warmińsko-mazurskim tylko dla potrzeb promocyjnych gmin, nie zważając na potrzeby zgłaszane przez użytkowników Szlaku. Mówiąc o pozytywnych aspektach warto zaznaczyć, iż dużo osób dobrze wspominało czas spędzony na pokonywaniu trasy. Wskazywano na mnogość walorów turystycznych na Szlaku, zadbaną infrastrukturę, możliwość przeżycia przygody jedynej w swoim rodzaju, urozmaiconą trasę pod względem krajobrazowym i nawierzchniowym.

Inne pytanie otwarte doskonale podsumowywało całość przedsięwzięcia projektu Green Velo w opinii jego użytkowników. Uczestnicy badania zostali poproszeni o opisanie słabych i mocnych stron Szlaku. Co ciekawe, niektóre opinie były sprzeczne ze sobą tzn. część osób twierdziło, że Szlak wiedzie bezpiecznymi drogami, natomiast część osób było zdania, że Szlak miejscami bywa niebezpieczny ze względu na duże natężenie ruchu samochodowego. Mówiąc o rodzaju nawierzchni, część respondentów chwaliło dobry stan dróg, a z kolei część respondentów uważała, że większość odcinków jest o słabej jakości nawierzchni. Sprzeczności było widać też w wypowiedziach o MOR⁵. Część osób twierdziło, że MORy są często spotykane, zadbane i utrzymywane w należyтым porządku, część ankietowanych nie zgadzało się z tym stwierdzeniem, wskazując incydentalne rozlokowanie MORów, wiele niedopatrzeń i małą ilość udogodnień. Fakt ten wynikał z niejednolitego systemu zarządzania Szlakiem, gdzie standard i wyposażenie tych punktów to efekt podjętych decyzji na szczeblu wojewódzkim. Część MORów posiada zadaszone wiaty ze stołami, ławkami i stojakami na rowery, ale są też takie, które w wyposażeniu posiadają sanitariaty, Wi-Fi a nawet pola namiotowe. Każda z osób miała inne odczucia, w zależności od odcinka jaki przemierzyła, a powodem tego był różny standard w utrzymywaniu poszczególnych odcinków Szlaku.

⁵ Miejsca Obsługi Rowerzystów, czyli miejsca odpoczynku rowerzystów, chcących zregenerować się podczas korzystania z rowerowych tras i szlaków.

Podsumowanie

Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo jest niewątpliwie jednym z najatrakcyjniejszych szlaków rowerowych w Polsce. Swój fenomen zawdzięcza przede wszystkim wyjątkowym poprowadzeniu trasy, tj. do najciekawszych atrakcji Polski Wschodniej. Tego typu projekty są normą w Europie Zachodniej i przyciągają turystów z całego świata. Jednak Szlak ten nie dorównuje standardom niemieckich czy duńskich tras rowerowych. Od strony organizacyjnej oraz infrastrukturalnej to nie jest dobrze wykonany projekt. Produkt ten był raczej sposobem na realizację milionowych dotacji z Unii Europejskiej. Trudno mówić tu o realnym produkcie turystyki rowerowej, gdzie Szlakiem zajęły się jednostki, które nie miały za wiele doświadczeń w organizacji tego typu przedsięwzięć. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można wywnioskować, że obecna decentralizacja zadań, środków, kompetencji i odpowiedzialności władzy publicznej powoduje sprzeczne opinie oraz ambiwalentne odczucia w użytkowaniu tego Szlaku przez rowerzystów. Aktualny model zarządzania produktem turystycznym Green Velo nie sprzyja jego prawidłowemu funkcjonowaniu. Szczególnie władze gmin nie wywiązywały się ze wszystkich zobowiązań, co sprawia wrażenie chaotycznej organizacji i niewypracowanego jednolitego zbioru standardów. Z jednej strony Szlak posiada wiele niedociągnięć w postaci wielu odcinków dróg niskiej jakości, nieintuicyjnego oznakowania czy niewłaściwie poprowadzonej trasy. Z drugiej strony jest to projekt łączący człowieka z przyrodą, naturę z kulturą, stanowi czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczo-społecznego Polski Wschodniej. Ogólnie funkcjonalność Szlaku jest oceniana na dobrym poziomie, jednak z tendencją spadkową ku ocenie umiarkowanej. Zarządzanie bardzo rozległym przestrzennie produktem wymaga ogromnego zaangażowania, wiedzy i doświadczenia. Dlatego centralizacja władzy w formule Lokalnej Organizacji Turystycznej, z pewnością doprowadziłaby do koordynacji działań na szczeblach lokalnych i regionalnych. To z kolei wpłynęłoby na całokształt doświadczeń turysty, które determinują wizerunek marki produktu turystycznego. Stanowi on bowiem podstawę pozytywnych opinii i satysfakcjonującej oceny. Fakt ten powoduje istotne implikacje dla praktyki zarządzania, takie jak: potrzebę priorytetyzacji zadań, zdefiniowanie hierarchicznie uporządkowanej struktury organizacyjnej, określenie wymagań wobec interesariuszy w początkowej fazie powstawania projektów, przestrzeganie standardów jakości i dotrzymywanie warunków umów, poprawę poziomu kompetencji i obsługi podmiotów biorących udział w projektach,

konieczność budowy pozytywnego i silnego wizerunku produktu turystycznego, a co za tym również idzie, potrzebę wzmocnienia przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym.

Głównym celem powyższego opracowania było przedstawienie sposobu funkcjonowania i organizacji Szlaku przez jednostki, które przyczyniły się do powstania tego projektu. Istotnym było również poznanie opinii użytkowników Szlaku, ukazujących rzeczywiste wykonywanie zadań przez podmioty zarządzające, tak w odniesieniu do Szlaku, jak też do turystów rowerowych. Cel ten został osiągnięty przez autorkę, gdyż przedstawiła sposób funkcjonowania i organizacji Szlaku. Autorka poznała również opinie użytkowników Szlaku. W zrealizowaniu tego celu pomogły przede wszystkim przeanalizowane dokumenty, m.in. raporty Najwyższej Izby Kontroli dotyczące utrzymania i wykorzystania Szlaku, ale też grupa badanych respondentów - użytkowników Szlaku Green Velo.

Autorka dzięki badaniom rozwiązała również określony wcześniej główny problem badawczy, który brzmiał: „W jaki sposób aktualna próba utrzymania, organizacji i funkcjonowania Szlaku Green Velo wpływa na odczucia i doświadczenia związane z użytkowaniem Szlaku przez rowerzystów?”. Odpowiedziała też na problemy szczegółowe, wynikające z problemu badawczego, a pozwalające zmniejszyć konkretny wycinek niewiedzy w obrębie omawianego tematu.

W artykule charakteryzowano także podział zadań i odpowiedzialności władzy publicznej za produkt Green Velo. Przedstawiono rekomendowaną strukturę organizacyjną (model zarządzania) i schemat funkcjonowania klastra Green Velo. Omówiono pokrótce raport z przeprowadzonej kontroli na temat utrzymania i wykorzystania Szlaku oraz jej powody. Pozostała kwestia odpowiedzi na pytanie czy zmiana struktury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania produktu turystycznego Green Velo może wpłynąć pozytywnie na odczucia i doświadczenia użytkowników Szlaku? W odczuciu autorki może wpłynąć znacząco pozytywnie na całokształt wrażeń i emocji, jakich doświadcza użytkownik podczas interakcji z omawianym produktem turystycznym czy usługą. Natomiast ograniczenia badawcze uniemożliwiające przedstawienie, jak najbardziej obiektywnego obrazu przedmiotu badań, wynikają z niewielkiej liczby respondentów. Wartym rozważenia byłoby poszerzenie liczebności próby badawczej podczas kolejnych prób rozwinięcia tematyki. To pozwoliłoby dokładniej sprecyzować problematykę i uzyskać szerszą perspektywę odpowiadającą przedmiotowi badań.

Bez względu na pojawiające się komplikacje i krytyczne opinie, Green Velo jest jednak rozpoznawalnym produktem i cieszącą się uznaniem marką, dlatego tak ważne jest

wprowadzenie planu naprawczego dla tej inwestycji. Produkt ten należy nadal utrzymywać i rozwijać w miarę możliwości, aby nie popadł w zapomnienie i powolną degradację. Należy wziąć pod uwagę zalecenia wystosowane przez Najwyższą Izbę Kontroli oraz kierować się standardami, które wyznaczają tworzenie tras zgodnie z europejskimi trendami. Istotna jest nie tylko eliminacja nieprawidłowości, które już powstały, ale też niedopuszczenie do tego, by powstawały nowe. Analiza podjętej problematyki jest istotna dla wytyczenia kierunku dalszych badań nad problematyką zarządzania zintegrowanym produktem turystycznym w regionie i gminie.

Bibliografia

- Borkowska-Niszczota, M. (2019), „Czynniki determinujące wpływ klastrów turystycznych na zrównoważony rozwój turystyki w obszarach recepcji”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XX, z. 2, cz. II.
- Dziedzic, U., Trojanowski, A. (2021), *Utrzymanie i wykorzystanie Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo*, Delegatura NIK, Rzeszów.
- Gaweł, Ł. (2012), „Szlaki dziedzictwa kulturowego – praktyka zarządzania. Refleksje po audycie śląskiego Szlaku Zabytków Techniki”, *Turystyka Kulturowa*, nr 2.
- Górska-Warsewicz, H. (2014), „Zarządzanie marką regionalnego produktu turystycznego”, *Turystyka i Rozwój Regionalny*, nr 1.
- <https://www.greenvelo.pl/o-szlaku> (dostęp: 16.02.2023).
- <https://www.nik.gov.pl/o-nik/> (dostęp 20.03.2023).
- Nizioł, A., Życzyński, N. (2020), „An Increase of the Region’s Competitiveness through Effective Tourist Product Management: An Example Using the Thematic Trail”, *Humanities and Social Sciences*, Vol. XXV, No. 27.
- Panasiuk, A. (2019), „Produkt turystyczny. Pojęcie, struktura, uwarunkowania kreowania”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XX, z. 2, cz. II.
- Stasiak, A. (2006), „Produkt turystyczny – szlak”, *Turystyka i Hotelarstwo*, nr 10.
- Stasiak, A., Ślodzińska, J., Włodarczyk, B. (red.) (2014), *Szlaki turystyczne od pomysłu do realizacji*, Wydawnictwo PTTK KRAJ, Warszawa-Łódź.
- Strategia zarządzania produktem turystycznym Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo*, (2015), [https://www.podlaskie.it/wp-content/uploads/2015/02/Strategia_wersja_pełna.pdf](https://www.podlaskie.it/wp-content/uploads/2015/02/Strategia_wersja_pe%C5%82na.pdf) (dostęp: 13.01.2023).
- Ustawa (1999), Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej z późniejszymi zmianami (tekst jednolity: Dz.U. z 1999 r., poz. 689 oraz z 2023 r., poz. 1608), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19990620689/U/D19990689Lj.pdf> (dostęp: 12.02.2023).
- Utrzymanie i wykorzystanie Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo*, 2020, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/20/078/LRZ/> (dostęp: 03.04.2023).

Wilk-Grzywna, M. (2015), *Tworzenie klastrów dla produktów turystycznych. Przykład Tropical North Queensland w Australii oraz Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo w Polsce*, Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Kielce.



© by the author, licensee Wydawnictwo SIZ, Łódź, Poland.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)