

## Chęci, umiejętności i możliwości: podstawy profesjonalnego zarządzania rozwojem turystyki w Bydgoszczy i na obszarze BIT

**P**odczas panelu dyskusyjnego kończącego II Bydgoskiego Forum dla Turystyki (8 czerwca 2016 roku) Michał Bucholz odwołał się do traktatu prof. Tadeusza Kotarbińskiego, który twierdził, że aby robota była rzeczywiście dobra, trzeba: chcieć, umieć i mieć możliwości ją wykonać. Warunki te są niczym innym jak podstawowymi kryteriami profesjonalności, dlatego rozważania o modelu zarządzania rozwojem turystyki w Bydgoszczy warto wpisać w ramy wyznaczone przez „Traktat o dobrej robocie” (Kotarbiński 1975). W sferze tej istotne są nie tylko indywidualne chęci, umiejętności i możliwości działania kluczowych dla tego rozwoju organizacji, instytucji i przedsiębiorstw, ale odniesienie tych wymiarów do sfery współpracy z innymi. Profesjonaliści w turystyce nie tylko chcą i wiedzą co zrobić, ale także stwarzają sobie i innym możliwości do wspólnego działania, z czego wyłania się wspólne „know-how”. Tezę, którą postaram się udowodnić w niniejszym opracowaniu, można sformułować następująco: w Bydgoszczy wszystkie trzy warunki dobrej roboty są obecnie spełnione w stopniu umożliwiającym wdrażanie profesjonalnego systemu zarządzania turystyką.

**Po pierwsze, kluczowe podmioty chcą współdziałać.** Mowa tutaj przede wszystkim o władzach miasta, reprezentowanych w sferze turystyki przez wiceprezydent Iwonę Waszkiewicz oraz Bydgoskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej (ByLOT), a także o pozostałych instytucjach - prywatnych i samorządowych, w tym Bydgoskim Centrum Informacji (BCI). Nie ulega wątpliwości, że władze dużych miast, szczególnie tych mających potencjał metropolitalny, muszą dojrzeć do decyzji dotyczących stworzenia podstaw profesjonalnego zarządzania turystyką. Podczas wspomnianego Bydgoskiego Forum dla Turystyki zostały zadeklarowane dwie kluczowe w tym przypadku kwestie. Pierwszą jest rozpoczęcie działań na rzecz stworzenia strategicznego planu działania w sferze turystyki w ramach „okrągłego stołu” i zawiązanie „paktu dla turystyki”. Druga deklaracja dotyczy konieczności jasnego rozróżnienia kompetencji (oraz zakresów wspólnych działań) poszczególnych podmiotów w odniesieniu do zarządzania turystyką, ze wskazaniem branżowych partnerów, a przede wszystkim ByLOT. Kluczowa rola tej organizacji wynika nie tylko z jej prawnego umocowania (Migdal 2015), ale także szczególnego umiejscowienia w miejskiej sieci relacji międzypodmiotowych, o czym już w Bydgoszczy dyskutowaliśmy (Barczak, Słowiński 2015a; Bucholz 2015; Zmyślony 2015).

W ten sposób możliwe jest profesjonalne uporządkowanie dwóch sfer, wzajemnie powiązanych, ale mających inną „dynamikę” i uwarunkowania. Pierwszą jest sfera miejskiej polityki turystycznej, skoncentrowanej przede wszystkim na procesie strategii rozwoju turystyki, w którym inicjatorem i koordynatorem wspólnych prac powinny być władze miasta. Drugą sferą jest taktyczne zarządzanie i promocja turystyki, której koordynatorem - w tym wypadku należy postawić sprawę jasno - powinna być silna ByLOT, przy partnerskim wspomaganie BCI. Obie te strefy tworzą nowoczesną sferę współzarządzania turystycznego, czyli *destination governance* (Kruczek, Zmyślony 2014).

**Po drugie, kluczowe podmioty mają dostateczny potencjał, aby „wiedzieć jak”.** Prezydent Iwona Waszkiewicz ma za sobą udane procesy tworzenia miejskich porozumień strategicznych w sferze kultury i ochrony zdrowia. Wie, jak koordynować wspólny proces planowania strategicznego. Z kolei ByLOT dojrzała do tego, by wziąć na siebie większą niż dotychczas odpowiedzialność i inicjatywę w zakresie bieżącego zarządzania turystyką. Aby to jednak profesjonalnie zrobić, należy oprzeć codzienną działalność

stowarzyszenia na dyrektorze biura i jego pracownikach. W organizacjach turystycznych zarządy nie powinny zajmować się bieżącym zarządzaniem, ponieważ jego członkowie dzielą swoje zaangażowanie i czas między swoje pierwszorzędne role zawodowe a pracę na rzecz stowarzyszenia. Powinni oni zatem wyznaczać cele strategiczne, jednak menedżerem wykonawczym powinien być dyrektor (lub prezes pod warunkiem, że pracujetylko i wyłącznie w organizacji). W tym przypadku nie są skuteczne rozwiązania częściowe. Organizacje, w których działają prężni i samodzielni dyrektorzy, cechują się większą skutecznością i elastycznością. Można tu wymienić nie tylko europejskich potentatów jak Visit Berlin, Visit Glasgow czy I Amsterdam, ale także stowarzyszenia funkcjonujące w Poznaniu i Gdańsku oraz w województwach: kujawsko-pomorskim, pomorskim, małopolskim, łódzkim, mazowieckim czy opolskim. Dodatkowym warunkiem jest wzmocnienie roli eksperckiej ByLOT. Będzie ona postrzegana przez władze lokalne jako równorzędny partner we współpracy wtedy, gdy będzie miała szczegółową i bieżącą wiedzę na temat bydgoskiego i polskiego rynku turystycznego, oraz przejmie na siebie kwestię koordynacji lokalnej branży. Tego nie zrobi sam urząd miasta, nie ma do tego obiektywnie takich kompetencji, możliwości organizacyjnych oraz relacji z branżą, jakie ma ByLOT.

Ponadto warunek „wiedzieć jak” odnosi się także do profesjonalnej cierpliwości, polegającej na nieoczekiwaniu szybkich, spektakularnych efektów i rewolucyjnych projektów, ale skupieniu się na logicznie ułożonych, konsekwentnie wprowadzanych zmianach i działaniach. „Wiedzieć jak” manifestuje się także w realnej ocenie granic swoich indywidualnych możliwości - profesjonalistów w turystyce wiedzą, czego nie zrobią dobrze w pojedynkę. Obie te cechy przejawiają zarówno ByLOT, jak i władze miasta.

### **Po trzecie, w Bydgoszczy wykształciły się możliwości do profesjonalnego zarządzania turystyką.**

Oprócz omówionej już woli kluczowych podmiotów wyróżnić można ramy merytoryczne, przestrzenne i wsparcie organizacyjne. Merytorycznie, planowanie rozwoju turystyki w Bydgoszczy będzie wpisane - według zapowiedzi prezydent Waszkiewicz - we wcześniej określoną strategię marki miasta, szerszej od wymiaru turystycznego. To określi naturalne kierunki marketingu turystycznego oraz określi pola działania ByLOT. Rzadko w którym mieście organizacje turystyczne mają komfort strategiczny wpisania swoich działań w uporządkowane ramy marketingowe.

Z kolei ramami przestrzennymi działania jest rozumienie istoty turystyki i jej rozwoju w wymiarze metropolitalnym skupionym w obszarze Bydgoszcz-Inowrocław-Toruń (Barczak, Słowiński 2015b). Osiągnięcie masy krytycznej rozwoju, kluczowej dla stworzenia interesującej, zróżnicowanej oferty na krajowym i międzynarodowym rynku turystyki miejskiej, a także wykorzystania naturalnego wewnętrznego popytu rekreacyjnego mieszkańców obszaru, wymaga odwołania się do zasobów turystycznych oferowanych przez dwa sąsiednie miasta. Stworzenie wspólnej karty turystycznej jest doskonałym przykładem rynkowego łączenia trzech potencjałów (ma cały czas duże możliwości rozwoju). Wyjście poza administracyjne ramy miasta oraz dokumentu „Strategia rozwoju Bydgoszczy do roku 2030” oraz przyjęcie metropolitalnej perspektywy rozwoju turystyki w relacji - a nie tylko w odniesieniu - do oferty Inowrocławia i Bydgoszczy jest dowodem na nowoczesne, profesjonalne planowanie turystyczne. Nie jest to łatwe - rozwój Klastra Turystycznego Obszaru BIT niesie ze sobą zagrożenie osłabienia ByLOT, należy zatem ściśle podzielić role tych stowarzyszeń, programując działania klastra w wymiarze rodzajów turystyki (np. medyczna), a nie ściśle przestrzennym.

Możliwości profesjonalnej, czyli dobrej roboty przynosi także wsparcie organizacyjne w formie partnerstwa z Kujawsko-Pomorską Organizacją Turystyczną (K-POT), która wzmacnia działania lokalnych organizacji turystycznych. W województwie kujawsko-pomorskim osiągnięty został modelowy system zarządzania turystyką. Przyjęta przez K-POT strategia „Konstelacji dobrych miejsc” odnosi się również do wymiaru organizacyjnego i jest realizowana w oparciu o zasadę pomocniczości, i wspierania (a nie - jak to było dotychczas, i co wywoływało uwagi, i pretensje o nieskuteczność - bezpośredniego promowania poszczególnych członków) oraz pozostawiania swobody działania lokalnym markom, i organizacjom turystycznym.

W świetle przytoczonych argumentów można stwierdzić, że sformułowana teza dotycząca spełnienia w Bydgoszczy warunków „dobrej roboty” jest prawdziwa. Nie oznacza to, że są one spełnione w stopniu najwyższym, ale na razie wystarczającym do stworzenia profesjonalnego systemu zarządzania turystyką. Nie pozostaje zatem nic innego niż przytoczyć słowa Jana Karola Słowińskiego, prezesa ByLOT wypowiedziane podczas dyskusji w ramach II Bydgoskiego Forum dla Turystyki: „Czas na gadanie się skończył. Przyszedł czas na działanie”.

#### Literatura:

Barczak M., Słowiński J.K. (2015a), *Oestination Management Organisotio*n - zarys koncepcji funkcjonowania, w: Bydgoskie Forum dla Turystyki, red. J.K. Słowiński, wybrane materiały, Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna „ByLOT”, Bydgoszcz, 7-8.

Barczak M., Słowiński J.K. (2015b), *Przyczynek do dyskusji o strategii rozwoju turystyki w Bydgoszczy i obszarze BIT*, w: Przyczynki do dyskusji o strategii rozwoju turystyki w Bydgoszczy i obszarze BIT, red. J.K. Słowiński, materiały pokonferencyjne Forum PromoFestival - Bydgoskie Forum dla Turystyki, Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna „ByLOT”, Bydgoszcz, 7-14.

Bucholz M. (2015), *Powiązania kooperacyjne w turystyce - jako istota tworzenia produktu turystycznego*, w: Przyczynki do dyskusji o strategii rozwoju turystyki w Bydgoszczy i obszarze BIT, red. J.K. Słowiński, materiały pokonferencyjne Forum PromoFestival - Bydgoskie Forum dla Turystyki, Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna „ByLOT”, Bydgoszcz, 22-26.

Kotarbiński T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.

Kruczek Z., Zmysłony P. (2014). *Regiony turystyczne. Podstawy teoretyczne. Studium przypadków*, Proksenia, Kraków.

Migdal M. (2015). *Poradnik współpracy JST- NGOsektora turystyki*, ZROT, Szczecin.

Zmysłony, P. (2015). *Rola i zadania Oestination Management Organisations (DMO) różnych typów w procesie zarządzania rozwojem turystyki w miastach*, w: Przyczynki do dyskusji o strategii rozwoju turystyki w Bydgoszczy i obszarze BIT, red. J.K. Słowiński, materiały pokonferencyjne Forum Promo- Festival - Bydgoskie Forum dla Turystyki, Bydgoska Lokalna Organizacja Turystyczna „ByLOT”, Bydgoszcz, 9 października 2015, 15-21.