

Piotr Zmyślony

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PLANOWANIE STRATEGICZNE ROZWOJU FUNKCJI TURYSTYCZNEJ NA OBSZARACH METROPOLITALNYCH – PRZYKŁAD POZNANIA

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podejście do planowania rozwoju funkcji turystycznej jako jednego z wielu obszarów współpracy metropolitalnej, oparte na koncepcji opracowanej przez J.M. Brysona [2004] i nazywanej cyklem zmiany strategicznej (*strategy change cycle*). Podejście to jest wykorzystane w ramach tworzenia Metropolii Poznań w latach 2009-2010. Po ogólnych rozważaniach na temat procesu planowania strategicznego funkcji turystycznej oraz przedstawieniu założeń koncepcji zaprezentowano przebieg tego procesu w Poznaniu oraz szczegóły programu odnoszącego się do gospodarki turystycznej. Artykuł powstał na bazie doświadczeń autora zdobytych podczas prac nad strategią rozwoju aglomeracji poznańskiej.

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, funkcja turystyczna, turystyka miejska, strategia rozwoju turystyki.

1. Wstęp

Obserwowana w ostatnich dziesięcioleciach metropolizacja przestrzeni, związana ze zjawiskiem globalizacji i polegająca na szybkim wzroście znaczenia dużych układów miejskich we współczesnej gospodarce [Markowski, Marszał 2006, s. 10], wywiera istotny wpływ na rozwój turystyki. Duże miasta są obecnie najważniejszymi miejscami odwiedzanymi przez turystów [Law 2002, s. 1]. W 2009 r. tylko w trzech stolicach europejskich – Londynie, Paryżu i Berlinie – udzielono łącznie 98 mln noclegów [ECM 2010]. Jako funkcja egzogeniczna ponadregionalna [Liszewski 2008], turystyka stanowi czynnik metropolizacji miast. Razem z przylegającymi obszarami tworzą one silne, wielofunkcyjne turystyczne regiony metropolitalne [Liszewski 2005]. Stanowi to wyzwanie dla lokalnej polityki turystycznej, której częścią jest tworzenie planów strategicznych. W tym kontekście pojawiają się pytania: jak skutecznie łączyć potencjał turystyczny dużego miasta i sąsiednich gmin oraz w jaki sposób wspierać rozwój turystyki na obszarach metropolitalnych? Niezbędnym warunkiem w tym procesie jest zawiązanie współpracy samorządowej, a następnie rozszerzenie jej na podmioty z sektora prywatnego [Mikuła 2008].

Planowanie rozwoju turystyki na obszarach metropolitalnych jest klasycznym przykładem procesu, w którym możliwe jest zastosowanie podejścia opracowanego i nazwanego przez Brysona [2004] cyklem zmiany strategicznej (*strategy change cycle*). Celem artykułu jest przedstawienie procesu planowania strategicznego w odniesieniu do turystyki, opartego na wspomnianej koncepcji i przeprowadzonego w Poznaniu w ramach tworzenia podstaw funkcjonowania Metropolii Poznań.

2. Strategie rozwojowe w turystyce

Tworzenie wieloletnich, trwałych strategii rozwojowych jest kluczowym czynnikiem trwałego rozwoju turystyki w regionie. Gołembski silnie akcentuje znaczenie tego procesu, argumentując, że „rozwój obszaru niemającego strategii jest narażony na przypadkowość, najczęściej bowiem władze samorządowe oraz podmioty kształtujące podaż turystyczną nie śledzą zmian zachodzących w otoczeniu, podejmując decyzje na bieżąco, bez niezbędnej koordynacji działań wynikającej z interdyscyplinarnego charakteru produktu turystycznego” [Gołembski 2009, s. 396].

Przed przystąpieniem do prac istotne jest rozstrzygnięcie kwestii, czy tworzyć odrębną strategię dotyczącą rozwoju wyłącznie funkcji turystycznej danego obszaru, czy wpisać jej rozwój w ogólną koncepcję rozwojową w ramach jednego dokumentu. Jest to szczególnie istotne na obszarach metropolitalnych, w których funkcja turystyczna przekracza granice administracyjne miast, „rozlewając się” na kilka jednostek. Przybyszewska-Gudelis [1998] i Niezgoda [2006] postulują, aby traktować turystykę jako integralną funkcję realizowaną w danej jednostce terytorialnej i unikać tworzenia odrębnych strategii dotyczących tylko turystyki. Turystyka powinna być wkomponowana w całość działalności gospodarczej danej jednostki terytorialnej odpowiednio do stopnia jej rozwoju – jeśli zostanie uznana za dziedzinę priorytetową, „można przyjąć tezę wymogu zintegrowania działań w ramach pozostałych dziedzin i realizowanych funkcji poprzez turystykę” [Niezgoda 2006, s. 227]. Trzeba jednak zaznaczyć, że w praktyce okazuje się, że wiele miast oraz innych jednostek samorządowych tworzy odrębne strategie turystyczne, przy czym decyzja ta zależy od wielkości jednostki terytorialnej (a nie szczebla administracyjnego) oraz stopnia rozwoju funkcji turystycznej – te dwa elementy świadczą bowiem o liczbie problemów rozwojowych oraz gęstości relacji zachodzących między podmiotami gospodarki turystycznej.

Tworzenie planów strategicznych dotyczących funkcji turystycznej na obszarach metropolitalnych jest wyzwaniem z kilku względów. Po pierwsze, w ich strukturze gospodarczej turystyka ma zwykle marginalne, a tylko w niektórych przypadkach uzupełniające znaczenie [Derek, Kowalczyk, Swianiewicz 2005], co wpływa na jej umiejscowienie w procesie planowania strategicznego. Po drugie, dotyczy działalności interdyscyplinarnej, w którą zaangażowanych jest wiele rodzajów interesariuszy, w tym wiele równorzędnych jednostek samorządu terytorialnego. Po trzecie,

dotyczy szczebla, który nie znalazł dotąd w Polsce formalnoprawnego umocowania. Po czwarte, dotyczy działań w ramach relatywnie niskiego poziomu zorganizowania instytucjonalnego – nawet przy założeniu dużej woli współpracy jednostki samorządowe nie tworzą jednolitej i trwałej organizacji.

3. Cykl zmiany strategicznej oraz zielone i białe księgi strategiczne

Zastosowanie koncepcji Brysona, opracowanej na potrzeby organizacji *non-profit*, instytucji publicznych oraz społeczności i organizacji pozarządowych, pozwala na wkomponowanie spraw związanych z rozwojem turystyki w ramy ogólnej strategii rozwojowej. Dzięki uniwersalności i elastyczności koncepcja dopasowuje się do różnych organizacji i warunków działania, a przede wszystkim pozwala w efektywny sposób uwzględnić interesy opinii, potrzeb różnych interesariuszy i tym samym zbudować wsparcie zewnętrzne dla planowanych zamierzeń strategicznych [CBM 2010]. W jej ramach podkreśla się wagę wspólnej misji i zagadnień strategicznych, pomniejszając nieco znaczenie tworzenia skomplikowanej struktury celów rozwojowych. W model ten doskonale wpisuje się koncepcja przygotowywania tzw. zielonej i białej księgi (*green/white paper*) jako metoda prowadzenia szerokich konsultacji społecznych i wypracowywania wspólnych stanowisk w procesie strategicznym, powstała w krajach o ugruntowanych systemach demokratycznych i przyjęta w Unii Europejskiej jako narzędzie tworzenia polityk sektorowych [Długosz, Wygnański 2005; CBM 2010]. W odróżnieniu od tradycyjnych dokumentów strategicznych zielona księga nie zawiera projektów konkretnych rozwiązań legislacyjnych lub formalnych, ale jest projektem typu *à la carte*, czyli propozycją programów strategicznych do wyboru przez zainteresowane podmioty [CBM 2010, s. 44]. Celem jej tworzenia jest zachęcenie do dyskusji wszystkich interesariuszy rozwoju.

Proces tworzenia strategii obejmuje dziesięć etapów (por. [Bryson 2005; Bober 2008, s. 133; Nowak, Kaczmarek, Wójcicki 2010]), przy czym kluczowe miejsce zajmują etapy ogłaszania zielonej i białej księgi:

1. Wstępne porozumienie w sprawie budowy strategii, dzięki czemu możliwe jest przyjęcie podstawowych założeń pozwalających uruchomić i poprowadzić proces planowania.

2. Określenie mandatu formalnego do tworzenia strategii, co wiąże się z uwzględnieniem ograniczeń i możliwości o charakterze prawnym, a także uwzględnienie już obowiązujących opracowań planistycznych i strategicznych na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym.

3. Sformułowanie deklaracji misji, która wspierałaby dalszy proces planowania przez podanie zasadniczego celu strategii lub podstawowych wartości bądź powodów do istnienia i działania.

4. Analiza otoczenia zewnętrznego (szanse i zagrożenia) oraz badanie sytuacji wewnętrznej (silne i słabe strony).

5. Wyznaczenie kluczowych zagadnień strategicznych w zakresie rozwoju (w tym rozwoju turystyki), mających określić zasadnicze pola wyborów stojące przed gospodarką metropolitalną.

6. Wstępne sformułowanie strategii w formie zielonej księgi zawierającej propozycje programów działań jako odpowiedzi na sformułowane wcześniej zagadnienia strategiczne – jeden z takich programów dotyczy rozwoju funkcji turystycznej.

7. Weryfikacja propozycji programów działań oraz stosowne ich modyfikacje zgodnie z oczekiwaniami wykonawców i interesariuszy, poprzez uruchomienie procesu konsultacji.

8. Zatwierdzenie finalnej wersji strategii w formie białej księgi wraz z opracowaniem deklaracji zawierającej wizję sukcesu. Biała księga zachowuje układ zaproponowany wcześniej dla zielonej księgi, a zawarte w niej dokumenty nie są wiążące prawnie, jednak w wyniku przeprowadzonej debaty i procesu konsultacyjnego mają charakter obowiązujących programów działania.

9. Wdrażanie strategii, czyli realizacja ustaleń przyjętych w dokumencie strategii. Skuteczność wdrażania strategii zależy przede wszystkim od zaangażowanych środków finansowych, siły struktury partnerskiej oraz stopnia determinacji partnerów publicznych i prywatnych w zakresie realizacji uzgodnionych wcześniej programów.

10. Zorganizowanie monitoringu realizacji strategii, który zapewnia możliwość oceny podejmowanych działań i daje szanse na wprowadzanie trafnych zmian, które mogą dotyczyć wszystkich wcześniejszych etapów.

Omówione etapy wyczerpują zaprogramowany cykl zmiany strategicznej, prowadzący m.in. do wypracowania spójnej koncepcji rozwoju turystyki w warunkach heterogeniczności i ograniczonej spójności obszaru metropolitalnego. Należy pamiętać, że cały proces pozwala na bieżące wprowadzanie poprawek w miarę zmian zachodzących w otoczeniu lub w przypadku nieosiągnięcia satysfakcjonujących rezultatów w trakcie budowy strategii.

4. Turystyka jako program strategiczny rozwoju aglomeracji poznańskiej

Przykładem planowania opartego na podejściu Brysona są prace nad strategią aglomeracji poznańskiej. Turystyka jest jedną z dziedzin objętych tym procesem.

Działania na rzecz utworzenia aglomeracji poznańskiej rozpoczęły się w maju 2007 r., kiedy podpisano „Porozumienie o współpracy pomiędzy samorządami aglomeracji poznańskiej” między władzami miasta Poznania, powiatu poznańskiego oraz 17 gmin powiatu poznańskiego, które dało początek Radzie Aglomeracji Poznańskiej (RAP). W kolejnym czasie do Rady dołączyły trzy gminy spoza powiatu

poznańskiego¹. Jednym z obszarów określonych w porozumieniu jako zakres współpracy zostało „podejmowanie działań związanych z turystyką i ekologią”. Pod koniec 2008 r. podjęto decyzję o współfinansowaniu projektu „Funkcjonowanie i kierunki rozwoju aglomeracji poznańskiej”, którego cel określono jako wypracowanie wspólnej strategii rozwoju w perspektywie najbliższej dekady. W lutym 2010 r. członkowie RAP zgodnie opowiedzieli się za kontynuacją prac strategicznych i określeniem docelowej marki aglomeracji poznańskiej jako „Metropolia Poznań”. Do głównych zadań stowarzyszenia należy koordynacja wdrażania wspólnie wypracowanej strategii rozwoju oraz pogłębianie procesu integracji metropolitalnej.

Zadanie opracowania dokumentu strategicznego powierzono środowisku ekspertów z czterech uczelni poznańskich: Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Politechniki Poznańskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu. Należy podkreślić, że zarówno tworzenie, jak i realizacja strategii są traktowane jako czynnik konstytuujący i integrujący aglomerację poznańską. Ze względu na uwarunkowania prawne oraz stopień sformalizowania prace miały charakter pionierski, co wpływa na sposób ich przeprowadzenia. Strategia jest bowiem drugim w Polsce metropolitalnym dokumentem planistycznym².

Zakres czasowy opracowania strategii obejmuje lata 2009-2010, a horyzont wdrażania wynosi 10 lat. Podmiotem koordynującym prace zostało Centrum Badań Metropolitalnych działające w imieniu międzyuczelnianego Konsorcjum Badań nad Aglomeracją Poznańską, finansowanego przez RAP.

Prace podejmowane były zgodnie z zaprezentowaną w poprzedniej części artykułu procedurą, przy czym kluczowe jej punkty to:

1. Kompleksowa diagnoza stanu aglomeracji, którą wykonało 20 akademickich zespołów eksperckich. Jeden z nich odpowiedzialny był za identyfikację i ocenę czynników potencjału turystycznego i rekreacyjnego aglomeracji. W ramach prac analitycznych oddzielnie badano miasto Poznań jako rdzeń turystyczny aglomeracji, a oddzielnie pozostałe tereny podmiejskie. Zidentyfikowano i scharakteryzowano produkty turystyczne aglomeracji oraz zakres dotychczasowych działań partnerskich w dziedzinie rozwoju turystyki (Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna, Związek Międzygminny „Puszcza Zielonka”, Stowarzyszenie Gmin Mikroregionu Wielkopolskiego Parku Narodowego), które oceniono jako zaawansowane i zgodne ze strukturą zarządzania metropolitalnego.

¹ Zasięg działania aglomeracji poznańskiej w roku 2010: miasto Poznań, powiat poznański, a także gminy: Buk, Czerwonak, Dopiewo, Kleszczewo, Komorniki, Kostrzyn, Kórnik, Luboń, Mosina, Murowana Goślina, Pobiedziska, Puszczykowo, Rokietnica, Stęszew, Suchy Las, Swarzędz, Tarnowo Podgórne (wszystkie w ramach powiatu poznańskiego) oraz Skoki, Szamotuły i Śrem. Całkowita powierzchnia aglomeracji wynosi 2743 km², co stanowi 9,2% powierzchni województwa, zamieszkuje ją 949 tys. mieszkańców (28% województwa), za: [CBM 2010].

² *Strategia Rozwoju Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii „Silesia” do 2025 r.* została uchwalona 30 marca 2010 r., <http://www.gzm.org.pl> (30.11.2010).

2. Sformułowanie wizji Metropolii Poznań 2020, brzmiącej następująco: „Metropolia Poznań umiejętnie łączy potencjał miasta Poznania, sąsiednich gmin i powiatu poznańskiego. Dzięki wielkopolskiej tradycji i solidności, europejskim standardom, wiedzy i kreatywności, wspólnie podejmowane działania przyczyniają się do: podnoszenia jakości życia mieszkańców, rozwoju przyjaznych usług i nowoczesnej gospodarki, kształtowania ładu przestrzennego, utrwalania wizerunku zintegrowanej i dynamicznej metropolii sukcesu” [CBM 2010].

3. Określenie pięciu priorytetowych osi strategicznych dalszego rozwoju aglomeracji (*Gospodarka przestrzenna i środowisko, Infrastruktura i organizacja transportu, Gospodarka i rynek pracy, Usługi społeczne, Zintegrowane zarządzanie i marketing terytorialny*), a w ich ramach zaproponowanie 26 programów strategicznych. Rozwój turystyki został umiejscowiony w osi *Usługi społeczne*.

4. Publikacja *Zielonej Księgi Aglomeracji Poznańskiej* zawierającej wizję, osie strategiczne oraz propozycje programów strategicznych.

5. Debata publiczna nad *Zieloną Księgą*.

6. Stworzenie *Białej Księgi – Strategii Rozwoju Metropolii Poznań*.

Ze względu na to, że działania integracyjne dotyczą nowego, nieformalnego szczebla organizacji przestrzennej, ważne było ustalenie zasad tego procesu, które zdeterminowały proces tworzenia programów strategicznych w poszczególnych dziedzinach, w tym także turystyki. Warto wskazać trzy z nich. Zasada subsydiarności dotyczy ograniczenia zadań i form integracji metropolitalnej tylko do tych dziedzin, w których samodzielne działanie samorządów lokalnych jest niemożliwe, mało skuteczne lub zbyt kosztowne i wymaga wsparcia instytucjonalnego, kadrowego lub finansowego. Zasada koordynacji wprowadza wymóg funkcjonalnego i sektorowego współdziałania poprzez odpowiednie organy i instytucje samorządowe, publiczne lub komercyjne znajdujące się na terenie metropolii. Z kolei konsensualność wymaga powstania programów integracyjnych i określanie instrumentów ich realizacji w drodze uzgodnienia i wspólnego stanowiska, stosownie do przyjętych w metropolii reguł głosowania i zasad partycypacji społecznej [CBM 2010].

Sprawy rozwoju turystyki zostały umiejscowione w ramach osi *Usługi społeczne*, przy czym bezpośrednio do niej odwołuje się program *Metropolitalna oferta turystyczna*. Nie wyczerpuje to jednak kwestii turystycznych w strategii, można bowiem stwierdzić, że poza programem turystycznym zostały one podjęte w ramach innych programów³.

Celem programu jest koordynacja działań i inicjatyw turystycznych podejmowanych w ramach aglomeracji poprzez tworzenie zintegrowanych terytorialnych pakietów produktowych oraz budowę wspólnej instytucji w zakresie informacji tu-

³ Programy: *Ochrona jakości i zapewnienie dyspozycyjności zasobów wodnych, Kształtowanie i ochrona terenów o wysokich walorach przyrodniczych, Rozwój komunikacji rowerowej, Współpraca i uczestnictwo w kulturze, Innowacyjne kierunki rozwoju sportu, Instytucje współpracy metropolitalnej, Metropolitalny system informacyjny oraz Metropolia w sieci międzynarodowej* [CBM 2010].

rystycznej i marketingowej, kreatywne usystematyzowanie i integracja atrakcji, walorów, wydarzeń, usług i infrastruktury turystycznej aglomeracji.

W następstwie badań diagnostycznych stwierdzono, że wszystkie władze samorządowe w aglomeracji podejmują aktualnie działania w zakresie rozwoju turystyki, jednak stosowane metody oraz stopień koordynacji przedsięwzięć są bardzo zróżnicowane. Większość dotychczasowych działań charakteryzuje się ograniczeniem do obszaru danej jednostki terytorialnej, a przez to brakiem integralności i uporządkowania w skali całej aglomeracji. Jest to niezgodne z punktem widzenia odwiedzających, którzy postrzegają Poznań wraz z okolicami jako obszar spójny. Problemem jest także niedostatek lub rozproszenie informacji z zakresu działalności turystycznej, co utrudnia podejmowanie skutecznych decyzji strategicznych. Mimo znacznego potencjału turystycznego aglomeracji głównym problemem jest brak uporządkowania walorów turystycznych w pakiety produktowe. Połączenie zestawu atrakcji, usług i infrastruktury oferowanych w przestrzeni miejskiej z możliwościami aktywności turystycznej w terenach podmiejskich stanowi podstawę do tworzenia pełnych terytorialnych produktów turystycznych, powstających „wokół” walorów turystycznych i motywów podróży.

W następstwie diagnozy przyjęto wizję rozwoju turystyki w aglomeracji poznańskiej. Przyjęto, że rozwój turystyki będzie następował w sposób zintegrowany i planowy. Rozbudowana sfera informacyjna pozwoli na monitorowanie stanu gospodarki turystycznej, koordynację zarządzania oraz wzmocnienie promocji i oferty tematycznych produktów turystycznych. Metropolia Poznań będzie znana na europejskim rynku turystycznym, a jej ofertę będzie cechować innowacyjność, jednoczesna solidność jakościowa i „lekkość” organizacyjna oraz harmonijne połączenie turystyki biznesowej z ofertą kulturową i turystyką aktywną. Spójna sieć punktów informacji turystycznej w przestrzeni realnej i wirtualnej umożliwi ciągle tworzenie nowych oraz wzbogacanie istniejących produktów turystycznych: turystyki biznesowej, kulturowej i aktywnej. Innowacyjne i skoordynowane podejście do terytorialnego zarządzania turystyką będzie wyróżnikiem Metropolii Poznań na tle innych aglomeracji.

W uzupełnieniu do misji założono, iż wszelkie procesy i działania podejmowane w zakresie rozwoju turystyki na terenie aglomeracji powinny mieć charakter zrównoważony, a więc powinny prowadzić do zwiększania konkurencyjności aglomeracji w długim okresie. Ponadto podstawowym kryterium określania potencjału konkurencyjnego oraz oceny przewag i pozycji konkurencyjnej w wymiarze turystycznym powinna być międzynarodowa perspektywa działania aglomeracji poznańskiej. Główną ideą podejmowanych inicjatyw powinna być integracja celów, zasobów, działań podmiotów, atrakcji oferowanych na terenie aglomeracji pod kątem motywów przyjazdów turystów w formie priorytetowych pakietów produktowych. Ponadto wszelkie podejmowane działania powinny prowadzić do wzrostu jakości aglomeracyjnych produktów turystycznych – rozpoznawalnym znakiem turystyki w aglomeracji powinna być spójność działań oraz innowacyjność organizacyjna,

polegająca na kreatywnym, niespotykanym łączeniu, oferowaniu i udostępnianiu walorów turystycznych aglomeracji. Opcją strategiczną rozwoju metropolitalnej oferty turystycznej została synergia turystyki biznesowej z turystyką kulturową oraz aktywną w wymiarze czasowym (turystyka biznesowa wspierana w wymiarze tygodniowym od poniedziałku do piątku, turystyka kulturowa i aktywna w weekendy, czas urlopowy, święta), wymiarze przestrzennym oraz wymiarze marketingowym [Mazurczak, Zmysłony 2010].

Zgodnie z zasadą subsydiarności zaproponowane zostały działania, w ramach których samodzielne działanie samorządów lokalnych jest niemożliwe, mało skuteczne lub zbyt kosztowne i wymaga wsparcia instytucjonalnego, kadrowego lub finansowego. Wyróżniono dwa kierunki działań charakteryzujące się odmienną specyfiką [Mazurczak, Zmysłony 2010]. Pierwszy z nich skoncentrowany jest na tworzeniu nowoczesnej podbudowy infrastrukturalnej i zarządczej zgodnej z zasadami gospodarki opartej na wiedzy. W jego ramach zaproponowane zostały dwa działania strategiczne:

1. *Zintegrowany system monitoringu i oceny rozwoju funkcji turystycznej* – polega na utworzeniu na szczelbu metropolii systemu gromadzenia, przetwarzania i publikowania informacji dotyczących wszelkich aspektów turystyki, który pozwoli na podejmowanie skutecznych decyzji strategicznych dotyczących jej rozwoju i promocji.

2. *Kompleksowy system informacji i promocji turystycznej* – brak skoordynowanej i uporządkowanej informacji o ofercie turystycznej jest jedną z przyczyn niższej od potencjalnej atrakcyjności turystycznej aglomeracji, zatem działanie składa się z następujących projektów:

- stworzenie aglomeracyjnej zintegrowanej sieci punktów informacji turystycznej,
- stworzenie internetowego portalu o funkcjach promocyjnych, informacyjnych oraz umożliwiającego dokonywanie rezerwacji poszczególnych usług turystycznych i pełnych pakietów pobytowych,
- stworzenie systemu turystycznej identyfikacji przestrzennej (drogowskazy, tablice orientacji przestrzennej, tablice informujące o atrakcjach itp.).

Drugi kierunek skoncentrowany jest na zintegrowanym programowaniu rozwoju kluczowych produktów turystycznych aglomeracji poznańskiej. W tym zakresie przygotowano także dwa działania strategiczne:

1. *Zintegrowany produkt turystyki biznesowej* – celem jest podniesienie konkurencyjności produktu turystyki biznesowej w metropolii poprzez integrację ofert poszczególnych usługodawców i jednostek terytorialnych, spójną promocję i akwizycję na szczelbu metropolitalnym oraz rozwój infrastruktury konferencyjno-targowej. W ramach działania zaproponowano następujące projekty:

- rozszerzenie zakresu działania i kompetencji Biura Kongresów i Targów w zakresie przestrzennym (terytorium aglomeracji poznańskiej) oraz funkcjonalnym (zadaniowym),

- promocja aglomeracyjnej oferty turystyki biznesowej,
- zintegrowanie, poszerzenie i wsparcie oferty turystyki biznesowej.

2. *Zintegrowane produkty turystyki aktywnej i kulturowej* – celem jest podniesienie atrakcyjności turystycznej Metropolii Poznań poprzez uporządkowanie istniejącej oferty w pakiety tematyczne oraz kreowanie markowych produktów turystycznych w innowacyjnej formie, w tym m.in. turystyki rowerowej, gier miejskich, szlaków tematycznych oraz cyklów wydarzeń. Działanie składa się z następujących projektów:

- tworzenie tematycznych produktów o zasięgu aglomeracyjnym (zasada integracji w tym wypadku polega na łączeniu walorów i usług miejskich z podmiejskimi),
- zintegrowana promocja terenów podmiejskich (dotychczas nieistniejąca),
- opracowywanie innowacyjnych form udostępniania dotychczasowych walorów.

Założenia programu strategicznego *Metropolitalna oferta turystyczna* zostały upublicznione razem z pozostałymi programami w maju 2010 r. w formie *Zielonej Księgi Aglomeracji Poznańskiej*. Do listopada 2010 r. trwały konsultacje społeczne, w wyniku których, zgodnie z przyjętą procedurą, opracowano *Białą Księgą Metropolii Poznań*. W momencie powstawania niniejszego artykułu trwały prace nad jej finalizowaniem. Jednocześnie prace nad *Białą Księgą* dały podstawę do opracowywania koncepcji zagospodarowania przestrzennego obszaru metropolitalnego, które rozpoczęło się w połowie 2010 r. i obejmuje także zagospodarowanie turystyczne.

5. Podsumowanie

Interdyscyplinarność, wielopodmiotowość i różnorodność typologiczna gospodarki turystycznej, marginalne lub uzupełniające znaczenie funkcji turystycznej w gospodarce metropolii, brak podstaw legislacyjnych oraz niski poziom zorganizowania instytucjonalnego sprawiają, że planowanie w turystyce jest klasycznym przykładem procesu, w którym możliwe jest zastosowanie zaprezentowanej metody cyklu zmiany strategicznej Brysona, czego przykładem jest strategia aglomeracji poznańskiej. Ze względu na wpisanie się omówionego procesu w specyfikę zjawisk turystycznych wydaje się, że koncepcja ta będzie w przyszłości coraz częściej wykorzystywana nie tylko w regionach metropolitalnych, ale także w innych regionach turystycznych.

Literatura

- Bober J., *Metoda rozwoju instytucjonalnego jako narzędzie doskonalenia administracji publicznej na przykładzie strategii rozwoju samorządów terytorialnych*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, nr 1(3), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji.

- Bryson J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Third edition, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- CBM, *Zielona Księga Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020*, Centrum Badań Metropolitalnych, Konsorcjum Badań nad Aglomeracją Poznańską, Poznań 2010.
- Derek M., Kowalczyk A., Swianiewicz P., *Wpływ turystyki na sytuację finansową i rozwój miast w Polsce (na przykładzie miast średniej wielkości)*, „Prace i Studia Geograficzne” 2005, t. 35.
- Długosz D., Wygnański J.J., *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005.
- ECM, *European Cities Marketing Benchmarking Report 2010: Figures from 101 European Cities*, ECM, Dijon 2010.
- Golebski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Law C.M., *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*, Continuum, London 2002.
- Liszewski S., *Metropolitalny region turystyczno-wypoczynkowy. Przykład miasta Łodzi*, „Turizm” 2005, t. 15, z. 1-2.
- Liszewski S. (red.), *Geografia urbanistyczna*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008.
- Markowski T., Marszał T., *Metropolie, obszary metropolitalne, metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*, KPZK PAN, Warszawa 2006.
- Mazurczak J., Zmyślony P., *Metropolitalna oferta turystyczna: zintegrowany rozwój funkcji turystycznej w aglomeracji poznańskiej*, opracowanie w ramach projektu badawczego Aglomeracja poznańska. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, Materiał niepublikowany, Centrum Badań Metropolitalnych, Poznań 2010.
- Mikuła Ł., *Promocja i rozwój turystyki jako element współpracy metropolitalnej*, [w:] I. Jażdżewska (red.), *Funkcja turystyczna miast, XXI* Konserwatorium wiedzy o mieście, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, s. 25-36.
- Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, AEP, Prace habilitacyjne 24, Poznań 2006.
- Nowak J., Kaczmarek T., Wójcicki M., *Założenia strategii rozwoju aglomeracji poznańskiej 2010*, opracowanie w ramach projektu badawczego Aglomeracja poznańska. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, materiał niepublikowany, Centrum Badań Metropolitalnych, Poznań 2010.
- Przybyszewska-Gudelis R., *Strategia rozwoju regionalnego w turystyce: jej miejsce wśród terytorialnych planów strategicznych*, „Problemy Turystyki” 1998, z. 3-4.

STRATEGIC TOURISM PLANNING IN METROPOLITAN AREAS – EXAMPLE OF POZNAŃ

Summary: The paper discusses the application of Bryson's (2004) strategy change cycle model in tourism planning in metropolitan areas. Bryson's approach has been used as a basis of strategic planning process for Poznań Metropolitan Area in 2009-2010. After general considerations about strategic planning in tourism, the strategy change cycle model is presented. Furthermore, the process of strategic planning in Poznań is discussed, with the special focus on the tourism development.