Akademia WSB
WSB University

mgr Magdalena Pierzyna

PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE TRANSGRANICZNYCH PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH W REGIONACH PODZIELONYCH POLSKO-CZESKĄ GRANICĄ POLITYCZNĄ

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dra hab. inż. Łukasza Wróblewskiego, prof. UE

Dąbrowa Górnicza 2026

Akademia WSB
WSB University

Magdalena Pierzyna Dąbrowa Górnicza, 30-06-2026

OŚWIADCZENIE

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt. „**Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną**” została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....
podpis doktoranta

Akademia WSB

WSB University

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. „**Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną**” autorstwa mgr Magdaleny Pierzyny została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data 30-06-2026 Podpis promotora pracy .....

SPIS TREŚCI

strona

Wstęp **7**

Rozdział I
Koncepcje marketingowe a turystyka transgraniczna – podstawowe pojęcia i zależności **14**
1.1. Pojęcie i istota turystyki transgranicznej 14
1.2. Główne formy turystyki transgranicznej 21
1.3. Przesłanki i możliwości adaptacji koncepcji marketingu w turystyce transgranicznej 27
1.4. Pojęcie transgranicznego produktu turystycznego w świetle ewolucji koncepcji marketingu 37

Rozdział II
Polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych jako aktualny problem badawczy **47**
2.1. Pojęcie transgranicznego rynku usług turystycznych 47
2.2. Historyczne i polityczne uwarunkowania powstania transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim 56
2.3. Kluczowi „aktorzy" podażowej i popytowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych 63
2.4. Euroregiony jako podmioty stymulujące rozwój transgranicznej turystyki na pograniczach 70

Rozdział III
Transgraniczny produkt turystyczny – projektowanie i wdrażanie **78**
3.1. Definicja, specyfika i rodzaje transgranicznych produktów turystycznych 78
3.2. Proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego 81
3.3. Proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 88
3.4. Rola i znaczenie euroregionów w procesie projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 95
3.5. Uwarunkowania rozwoju i kierunki doskonalenia transgranicznych produktów turystycznych 101

Rozdział IV
Metodyczne aspekty badania procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego **107**
4.1. Przegląd i wybór procedury badawczej 107
4.2. Cele, zakresy oraz hipotezy badawcze 111
4.3. Organizacja i metodyka zrealizowanych badań 116

Rozdział V
Empiryczna analiza uwarunkowań projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych na pograniczu polsko-czeskim **126**
5.1. Instytucjonalne, strategiczne i organizacyjne uwarunkowania projektowania transgranicznych produktów turystycznych w świetle analizy dokumentów zastanych 126
5.1.1. Zakres i rola dokumentów zastanych w analizie uwarunkowań projektowania produktów transgranicznych 126
5.1.2. Transgraniczność jako zasób, ale nie jako gotowy produkt 128
5.1.3. Od inwentaryzacji do wdrożenia: procesowe ujęcie produktu transgranicznego 130
5.1.4. Marka jako narzędzie integracji potencjału obszaru transgranicznego: od terytorium do obietnicy wartości 132
5.1.5. Instytucjonalny operator produktu: od współpracy projektowej do zarządzania produktem 133
5.1.6. Komercjalizacja i certyfikacja jako warunek przejścia od atrakcji do produktu 135
5.1.7. Punkty styku, dystrybucja i doświadczenie turysty 136
5.1.8. Odporność transgranicznego produktu turystycznego: lekcja zamkniętej granicy 137
5.2. Popytowa strona rynku usług turystycznych: zachowania, preferencje i typologia transgranicznych turystów 138
5.2.1. Zachowania i preferencje konsumentów na transgranicznym rynku usług turystycznych 138
5.2.2. Typologia transgranicznych turystów jako podstawa projektowania produktów turystycznych 148
5.3. Komponenty marketingu jako czynniki kształtujące zainteresowanie ofertą turystyczną 158
5.3.1. Komponenty marketingu jako diagnostyczne narzędzie oceny zainteresowania ofertą transgraniczną 158
5.3.2. Rzetelność i struktura czynnikowa skal pomiarowych 160
5.3.3. Wyniki modelowania SEM: istotne determinanty zainteresowania ofertą turystyczną 162
5.3.4. Implikacje dla projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych 167
5.4. Podażowa strona rynku usług turystycznych: projektowanie i wdrażanie produktów transgranicznych w świetle wywiadów IDI z przedstawicielami euroregionów 169
5.4.1. Procedura badania jakościowego i logika analizy zebranego materiału 169
5.4.2. Transgraniczny produkt turystyczny jako zintegrowany system doświadczenia 172
5.4.3. Projektowanie i wdrażanie: od współpracy projektowej do zarządzanej oferty 174
5.4.4. Produkty flagowe, formy turystyki i instrumenty marketingu w perspektywie podażowej 176
5.4.5. Bariery, asymetrie i triangulacja ustaleń jako podstawa modelu wdrożeniowego 178

Rozdział VI
Projektowanie i wdrażanie transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim – ujęcie proceduralne **183**
6.1. Założenia i uwarunkowania procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 183
6.2. Synteza i integracja koncepcji marketingu jako fundament teoretyczny procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 192
6.3. Procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego 198
6.4. Procedura wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 207
6.5. Rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych 213

Zakończenie **223**

Bibliografia **233**

Wykaz tabel **252**

Wykaz rysunków **254**

Załącznik 1a. Kwestionariusz ankiety przeznaczonej dla turystów 255
Załącznik 1b. Dotazník určený pro turisty 262
Załącznik 2a. Kwestionariusz indywidualnego pogłębionego wywiadu (IDI) z przedstawicielami euroregionów 269
Załącznik 2b. Dotazník individuálního hloubkového rozhovoru (IDI) se zástupci euroregionů 273

Streszczenie **277**
Summary **279**

WSTĘP

Turystyka należy do tych obszarów aktywności społecznej i gospodarczej, w których szczególnie wyraźnie ujawniają się przemiany stylów życia, sposobów konsumpcji oraz oczekiwań wobec miejsc odwiedzanych. Podróżowanie coraz rzadziej sprowadza się wyłącznie do przemieszczenia się i skorzystania z pojedynczej atrakcji. Staje się procesem poszukiwania spójnego doświadczenia, w którym znaczenie mają zarówno inspiracje pojawiające się przed wyjazdem, jak i łatwość zaplanowania pobytu, dostępność informacji, jakość kontaktu z usługodawcami, możliwość samodzielnego wyboru wariantu oferty oraz poczucie bezpieczeństwa i autentyczności. Turysta uczestniczy więc w całej ścieżce doświadczenia, obejmującej przygotowanie podróży, korzystanie z usług w miejscu recepcji oraz ocenę pobytu po jego zakończeniu. Z tego względu projektowanie produktu turystycznego wymaga dziś myślenia nie tylko o samych zasobach, lecz także o sposobie przekształcania ich w czytelną wartość dla odbiorcy, realnie dostępną ofertę oraz trwały system zarządzania doświadczeniem turysty.[1]

Szczególnego znaczenia nabiera to w regionach przygranicznych. Pogranicza są bowiem przestrzeniami, w których spotykają się różne systemy organizacyjne, języki, praktyki instytucjonalne, pamięci historyczne i sposoby postrzegania sąsiada. Nie są one wyłącznie peryferiami państw ani obszarami oddalonymi od centrów administracyjnych. W warunkach integracji europejskiej stają się miejscami kontaktu, przepływu, współpracy i wzajemnego poznawania, ale równocześnie pozostają przestrzeniami, w których dawne i nowe granice nadal wpływają na zachowania mieszkańców, turystów, instytucji oraz przedsiębiorców.[2] Formalna łatwość przekraczania granicy, wynikająca

[1] Por. B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999; K.N. Lemon, P.C. Verhoef, *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, „Journal of Marketing" 2016, 80(6), s. 69–96; S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing" 2004, 68(1), s. 1–17; C. Grönroos, *Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis*, „Marketing Theory" 2011, 11(3), s. 279–301; J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010; V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.

[2] Por. D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*, Routledge, London–New York 2001; M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*, Polska Akademia Nauk, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Warszawa 2010; D. Newman, A. Paasi, *Fences and neighbours in the postmodern world: Boundary narratives in political geography*, „Progress in Human Geography" 1998, 22(2), s. 186–207; E.-K. Prokkola, *Borders in tourism: The transformation of the Swedish-Finnish border landscape*, „Current Issues in Tourism" 2010, 13(3), s. 223–238; M. Perkmann,

między innymi z członkostwa Polski i Czech w Unii Europejskiej oraz funkcjonowania strefy Schengen, nie oznacza automatycznego zaniku barier językowych, informacyjnych, organizacyjnych, mentalnych czy promocyjnych. Granica może więc przestawać być barierą administracyjną, ale nadal pozostaje ważnym czynnikiem kształtującym rynek, produkt i doświadczenie turysty.

W tym kontekście polsko-czeskie pogranicze stanowi obszar szczególnie interesujący z naukowego i praktycznego punktu widzenia. Jest to przestrzeń o bogatym potencjale przyrodniczym, kulturowym, historycznym, rekreacyjnym i uzdrowiskowym, a jednocześnie obszar o dużym zróżnicowaniu instytucjonalnym, społecznym i symbolicznym. Wiele miejsc po obu stronach granicy posiada zasoby, które mogłyby tworzyć atrakcyjne transgraniczne produkty turystyczne, jednak sama obecność tych zasobów nie przesądza jeszcze o powstaniu spójnej oferty. Podobnie samo istnienie projektów współpracy transgranicznej, materiałów promocyjnych, tras, wydarzeń czy aplikacji nie gwarantuje, że turysta otrzyma produkt możliwy do łatwego zrozumienia, zaplanowania, zakupu, doświadczenia i ocenienia. Między potencjałem pogranicza a dojrzałym produktem turystycznym istnieje zatem przestrzeń decyzji zarządczych, w tym marketingowych, organizacyjnych i operacyjnych, która wymaga pogłębionego rozpoznania.

Podjęcie problematyki projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych wynika właśnie z tej różnicy między zasobem a produktem, między projektem a trwałą ofertą, między formalną współpracą a realnym doświadczeniem turysty. W praktyce rozwoju turystyki na pograniczach często można zaobserwować bowiem działania wartościowe, lecz rozproszone: inwentaryzacje atrakcji, foldery, mapy, strony internetowe, wydarzenia, inicjatywy infrastrukturalne i projekty finansowane ze środków zewnętrznych. Nie zawsze tworzą one jednak ofertę, która ma wskazanego operatora, jasną propozycję wartości, zdefiniowane grupy odbiorców, spójną komunikację po obu stronach granicy, standard korzystania, system aktualizacji i mechanizm monitorowania efektów. Problemem nie jest więc wyłącznie niedostatek atrakcji lub brak aktywności partnerów, lecz trudność przekształcenia rozproszonych zasobów i działań w produkt, który funkcjonuje jako zarządzany system doświadczenia.

Zasadność podjęcia tematu potwierdza również dotychczasowy stan badań. W literaturze naukowej obecne są opracowania dotyczące turystyki transgranicznej,

Cross-Border Regions in Europe: Significance and Drivers of Regional Cross-Border Co-Operation, „European Urban and Regional Studies" 2003, 10(2), s. 153–171.

współpracy euroregionalnej, roli granic w turystyce, produktów turystycznych, marketingu destynacji, marketingu usług, marketingu doświadczeń i zarządzania relacjami. Istnieją także prace poświęcone polsko-czeskiemu pograniczu, transgranicznemu rynkowi usług kultury, znaczeniu euroregionów oraz barierom współpracy po obu stronach granicy. Mimo to problem projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego nie został dotąd dostatecznie rozpoznany w ujęciu procesowym, łączącym perspektywę rynku, produktu, odbiorcy, partnerstwa, wdrożenia i dalszego zarządzania ofertą. Szczególnie odczuwalny jest brak opracowań, które nie ograniczałyby się do opisu istniejących atrakcji lub form współpracy, lecz porządkowałyby pełny proces przechodzenia od potencjału pogranicza do produktu rzeczywiście dostępnego dla turysty.

Luka badawcza, do której odnosi się niniejsza rozprawa, ma kilka powiązanych wymiarów. W wymiarze pojęciowym dotyczy potrzeby doprecyzowania sposobu rozumienia transgranicznego rynku usług turystycznych oraz transgranicznego produktu turystycznego. W wymiarze teoretycznym wiąże się z koniecznością zintegrowania różnych koncepcji marketingu, które dotąd często wykorzystywano odrębnie, a które w przypadku produktu transgranicznego powinny tworzyć spójną logikę postępowania. W wymiarze empirycznym dotyczy niedostatecznego rozpoznania potrzeb, postaw i zachowań turystów korzystających z oferty pogranicza oraz doświadczeń podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie i utrzymywanie tej oferty. W wymiarze aplikacyjnym luka ta przejawia się w braku uporządkowanej procedury, która wspierałaby euroregiony, samorządy, organizacje turystyczne, instytucje kultury, gestorów atrakcji, przedsiębiorców i inne podmioty zaangażowane w rozwój turystyki na pograniczach w przechodzeniu od rozpoznania potencjału wspólnego obszaru do zaprojektowania, wdrożenia, monitorowania i dalszego doskonalenia transgranicznego produktu turystycznego. Dlatego też, przedmiotem rozprawy jest proces projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Tak określony przedmiot badań wymagał spojrzenia zarówno na stronę podażową rynku, obejmującą podmioty tworzące, organizujące, promujące i współzarządzające ofertą turystyczną, jak i na stronę popytową, czyli turystów korzystających lub potencjalnie mogących korzystać z oferty dostępnej po obu stronach granicy. Szczególnym polem analizy empirycznej stał się Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko (dalej Euroregion Śląsk Cieszyński, EŚC), który ze względu na swoje położenie, historię, strukturę społeczną, wielokulturowe dziedzictwo oraz intensywność

kontaktów transgranicznych stanowi ważny i poznawczo interesujący przykład obszaru, na którym problem przechodzenia od zasobów do produktu turystycznego ujawnia się w sposób szczególnie wyraźny.

Głównym celem pracy było opracowanie dla podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych wytycznych odnoszących się do procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Cel ten nie sprowadzał się jednak do przygotowania ogólnego zestawu rekomendacji promocyjnych. Jego istotą było rozpoznanie, w jaki sposób należy integrować wiedzę o rynku, odbiorcach, partnerach, zasobach, barierach, wartości, dostępności i trwałości zarządzania, aby możliwe było zaprojektowanie i wdrożenie transgranicznego produktu, który nie pozostanie jedynie rezultatem projektu lub hasłem promocyjnym, lecz stanie się rzeczywiście funkcjonującą ofertą pogranicza. Realizacja tak sformułowanego celu wymagała stopniowego przejścia od rozważań pojęciowych i teoretycznych, przez analizę rynku oraz specyfiki produktu, po zaprojektowanie i przeprowadzenie badań empirycznych oraz sformułowanie procedur o charakterze aplikacyjnym.

Problem naukowy rozprawy można sprowadzić do pytania, jak powinien przebiegać proces projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Odpowiedź na to pytanie wymagała rozpoznania kilku powiązanych zagadnień: możliwości wykorzystania różnych koncepcji marketingu w turystyce transgranicznej, sposobu funkcjonowania polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych, istoty transgranicznego produktu turystycznego, uwarunkowań jego projektowania i wdrażania, roli głównych podmiotów strony podażowej, znaczenia finansowania zewnętrznego oraz potrzeb i zachowań odbiorców. Ważne było również ustalenie, czy i w jaki sposób można połączyć różne metody oraz narzędzia badawcze, aby nie opisywać produktu transgranicznego jednostronnie, lecz uchwycić go jako zjawisko rynkowe, organizacyjne, przestrzenne, społeczne i doświadczeniowe.

Chociaż badania własne zostały osadzone głównie w nurcie interpretatywnym, na potrzeby pracy zdecydowano się przyjąć trzy hipotezy badawcze o charakterze kierunkowym. Nie były one jednak rozumiane jako hipotezy przeznaczone do ścisłego testowania statystycznego, lecz jako założenia porządkujące tok postępowania badawczego i wyznaczające główne obszary analizy. Pierwsza z nich zakładała, że projektowanie transgranicznego produktu przez podmioty podażowej strony polsko-

czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych odbywa się poprzez pojedyncze, niezależne i nieskoordynowane działania, które nie tworzą spójnego procesu. Druga odnosiła analogiczne przypuszczenie do fazy wdrażania produktu, wskazując, że również ona może przyjmować postać działań rozproszonych i niewystarczająco zintegrowanych. Trzecia dotyczyła założenia, że procesowe ujęcie projektowania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim powinno opierać się na różnych koncepcjach marketingu, połączonych w spójną całość.

Tak rozumiane hipotezy wyznaczyły kierunek badań, ale nie zamknęły ich w logice ilościowej weryfikacji zależności. Zostały one skonfrontowane z materiałem empirycznym pochodzącym z literatury przedmiotu, analizy dokumentów zastanych, badań ankietowych oraz wywiadów IDI. Ze względu na złożony charakter analizowanego zjawiska konieczne było także formułowanie pytań interpretacyjnych, które pozwoliły lepiej zrozumieć sens działań podejmowanych przez partnerów, bariery współpracy, uwarunkowań projektowania i wdrażania produktu oraz sposób postrzegania oferty przez turystów.

Zastosowane postępowanie badawcze miało charakter mieszany i było podporządkowane zasadzie triangulacji. Analiza literatury przedmiotu oraz dokumentów zastanych pozwoliła rozpoznać instytucjonalne, strategiczne i projektowe ramy współpracy transgranicznej, a także odtworzyć dotychczasowe sposoby opisywania, promowania i utrwalania produktów turystycznych na badanym obszarze. Badania ilościowe przeprowadzone wśród 390. respondentów korzystających z oferty turystycznej Euroregionu Śląsk Cieszyński po jego polskiej i czeskiej stronie umożliwiły rozpoznanie zachowań, preferencji i ocen turystów po obu stronach granicy. Zastosowanie analiz statystycznych, w tym analizy skupień, analizy czynnikowej i modelowania równań strukturalnych, pozwoliło pogłębić wiedzę o zróżnicowaniu popytu i znaczeniu komponentów marketingowych. Uzupełnieniem tej części były badania jakościowe, w szczególności wywiady z przedstawicielami wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego, które umożliwiły interpretację wyników ilościowych z perspektywy praktyków odpowiedzialnych za współpracę, projekty i rozwój oferty transgranicznej.

Tak ukształtowana procedura badawcza odpowiadała złożoności badanego zjawiska. Transgraniczny produkt turystyczny nie powstaje bowiem w jednej organizacji, nie jest obsługiwany przez jeden podmiot i nie jest konsumowany w jednej, jednorodnej przestrzeni. Jest rezultatem współdziałania wielu aktorów, funkcjonujących w dwóch

systemach administracyjnych, językowych, instytucjonalnych i kulturowych. Dlatego jego badanie wymagało jednoczesnego uwzględnienia dokumentów, praktyk instytucjonalnych, opinii odbiorców, zachowań turystów, logiki finansowania, mechanizmów współpracy oraz doświadczeń ekspertów. Dopiero połączenie tych źródeł pozwoliło przejść od opisu problemu do zaproponowania procedury projektowania i wdrażania produktu.

Rozprawa mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze zarządzania usługami, zarządzania marketingiem oraz zarządzania procesami i projektami. Jej charakter jest zarazem teoretyczny, empiryczny i aplikacyjny. Teoretyczny wymiar pracy wynika z potrzeby uporządkowania pojęć, koncepcji i zależności odnoszących się do turystyki transgranicznej, rynku usług turystycznych i produktu turystycznego. Wymiar empiryczny wiąże się z przeprowadzeniem badań wśród transgranicznych turystów oraz przedstawicieli podmiotów strony podażowej. Wymiar aplikacyjny polega natomiast na przekształceniu ustaleń teoretycznych i empirycznych w procedury, rekomendacje oraz wskaźniki, które mogą wspierać praktykę projektowania, wdrażania i doskonalenia produktów transgranicznych na pograniczu polsko-czeskim.

Struktura pracy została podporządkowana logice przechodzenia od zagadnień ogólnych do rozwiązań proceduralnych. Rozdział pierwszy wprowadza podstawowe pojęcia i zależności między wybranymi koncepcjami marketingu a turystyką transgraniczną. Omówiono w nim istotę turystyki transgranicznej, jej główne formy oraz możliwości adaptacji koncepcji marketingu terytorialnego, usług, wartości, relacji, doświadczeń i marketingu strategicznego do warunków pogranicza. Rozdział drugi koncentruje się na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług turystycznych jako aktualnym problemie badawczym. Przedstawiono w nim sposób rozumienia tego rynku, jego uwarunkowania historyczne, polityczne, społeczne i instytucjonalne, a także znaczenie euroregionów oraz głównych aktorów strony podażowej i popytowej. Rozdział trzeci dotyczy transgranicznego produktu turystycznego, jego definicji, specyfiki, rodzajów, procesu projektowania, procesu wdrażania oraz roli euroregionów w integrowaniu działań partnerów. Rozdział czwarty ma charakter metodyczny i stanowi ważny łącznik między częścią teoretyczną a empiryczną. Omówiono w nim procedurę badawczą, cele, zakres, hipotezy, pytania badawcze, metody i narzędzia wykorzystane w badaniach własnych. Rozdział piąty zawiera empiryczną analizę uwarunkowań projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych na pograniczu

polsko-czeskim. Obejmuje analizę dokumentów zastanych, wyniki badań ilościowych, typologię turystów, modelowanie zależności oraz interpretację wyników badań jakościowych. Rozdział szósty domyka tok rozważań, nadając wcześniejszym ustaleniom charakter syntetyzujący i aplikacyjny. Na podstawie analiz teoretycznych, wyników badań empirycznych oraz wniosków dotyczących praktyki współpracy transgranicznej zaproponowano w nim procedurę projektowania, procedurę wdrażania, rekomendacje dla praktyki oraz zestaw wskaźników służących monitorowaniu skuteczności i trwałości transgranicznego produktu turystycznego. W ten sposób praca prowadzi od rozpoznania znaczenia turystyki transgranicznej i specyfiki polsko-czeskiego pogranicza do opracowania narzędzia porządkującego decyzje podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie, uruchamianie i rozwijanie oferty.

Tak ukształtowana struktura rozprawy odzwierciedla podstawowe założenie przyjęte w pracy: pogranicze polsko-czeskie nie jest jedynie tłem geograficznym badań, lecz szczególną przestrzenią zarządzania, współpracy i tworzenia wartości. To właśnie w tej przestrzeni szczególnie wyraźnie widać, że transgraniczny produkt turystyczny nie powstaje samoczynnie z obecności atrakcji ani z samej bliskości granicy. Wymaga świadomego łączenia zasobów, partnerów, usług, informacji i doświadczeń odbiorcy w spójną ofertę, która może być rzeczywiście wykorzystywana, zarządzana i utrzymywana po obu stronach granicy.

ROZDZIAŁ 1
KONCEPCJE MARKETINGOWE A TURYSTYKA TRANSGRANICZNA – PODSTAWOWE POJĘCIA I ZALEŻNOŚCI

1.1. Pojęcie i istota turystyki transgranicznej

Obszary przygraniczne odgrywają coraz istotniejszą rolę w rozwoju różnorodnych form aktywności – gospodarczej, społecznej, kulturowej czy turystycznej. Terytoria te, będące z jednej strony peryferiami poszczególnych państw, z drugiej zaś strefami kontaktu i interakcji, tworzą specyficzne warunki dla rozwoju zjawisk przekraczających granice administracyjne, w tym turystyki.[3]

Turystyka, jako jedno z najbardziej złożonych i wielowymiarowych zjawisk społecznych i przestrzennych XXI wieku, pozostaje przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych – od geografii, przez ekonomię, socjologię, aż po nauki o zarządzaniu i jakości.[4] Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, w literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jedna uniwersalna definicja turystyki. Jedną z najstarszych definicji zaproponował W. Hunziker, który określił turystykę jako *„zespół stosunków i zjawisk, które wynikają z podróży i pobytu osób przyjezdnych, jeśli nie występuje w związku z tym osiedlenie i podjęcie pracy zarobkowej*".[5] Definicja ta wyraźnie oddziela aktywność turystyczną od migracji ekonomicznej, podkreślając dobrowolność i tymczasowość zmiany miejsca pobytu. Szersze ujęcie zaproponował K. Przecławski, definiując turystykę jako „*całokształt zjawisk ruchliwości przestrzennej związanych z dobrowolną, czasową zmianą miejsca pobytu, rytmu i środowiska życia oraz wejściem w osobisty kontakt ze środowiskiem odwiedzanym*".[6] Z kolei S. Liszewski wskazywał, że turystyka to zjawisko przestrzenne, społeczno-kulturowe i ekonomiczne, polegające na czasowej zmianie miejsca pobytu w celach wypoczynkowych, poznawczych lub emocjonalnych.[7] Bardzo różne podejście do definiowania turystyki, było bezpośrednim impulsem dla Światowej Organizacji Turystyki (United Nations World Tourism Organization - UNWTO), która zaproponowała bardziej operacyjną definicję, zgodnie z którą turystyka to „*ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach*

[3] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.
[4] W. Alejziak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, F.H.-U. „Albis", Kraków 1999.
[5] W. Hunziker, *Le Tourisme Social*, Berne 1951, za: W. Alejziak, Geneza I rozwój teorii turystyki, „Folia Turistica" 1998, nr 8, s. 110.
[6] K. Przecławski, *Socjologiczne problemy turystyki*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979, s. 58.
[7] S. Liszewski, Przestrzeń turystyczna, „Turyzm" 1995, 5(2), s. 87–103.

wypoczynkowych, służbowych lub innych, nie dłużej niż przez rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem".[8] Ujęcie to znajduje zastosowanie w analizach statystycznych oraz politykach rozwoju turystyki. Należy również podkreślić, że z ekonomicznego punktu widzenia turystyka obejmuje zarówno stronę popytową, czyli podróżujących, jak i podażową – infrastrukturę oraz usługi zaspokajające potrzeby turystów.[9]

W literaturze przedmiotu pojęcie turystyki utożsamiane jest dosyć często z ruchem turystycznym, jednak – jak podkreśla A. Kowalczyk – ruch turystyczny to wyłącznie przestrzenne przemieszczanie się ludzi wiążące się z dobrowolną, czasową zmianą miejsca pobytu, środowiska i rytmu życia.[10] O ile więc turystyka obejmuje także motywacje, skutki społeczno-ekonomiczne i struktury organizacyjne, ruch turystyczny ma zdecydowanie węższy i bardziej empiryczny charakter.

Turystyka w trzeciej dekadzie XXI wieku przybiera wiele form, odpowiadając na zróżnicowane potrzeby i preferencje podróżujących. Jednym z obszarów szczególnego zainteresowania badaczy i praktyków jest turystyka transgraniczna, związana z przemieszczaniem się osób pomiędzy sąsiadującymi krajami w celach turystycznych. Co bardzo istotne odmiennie niż w przypadku klasycznej turystyki międzynarodowej, skoncentrowanej na odległych destynacjach, turystyka transgraniczna opiera się zazwyczaj na lokalnych i regionalnych podróżach w obrębie stref przygranicznych.[11] Zniesienie barier administracyjnych, rozwój wspólnych inicjatyw infrastrukturalnych oraz współpraca euroregionalna sprawiają, że pogranicza europejskie – szczególnie w ramach strefy Schengen – stały się przestrzeniami dynamicznego rozwoju ruchu turystycznego.[12] W regionach tych (często zorganizowanych w ramach euroregionów) tworzone są tzw. transgraniczne produkty turystyczne – wspólne szlaki kulturowe, trasy rowerowe, parki krajobrazowe czy wydarzenia kulturalne – integrujące ofertę po obu stronach granicy. Turystyka transgraniczna integruje zatem funkcje społeczne, kulturowe i gospodarcze. Tym samym może istotnie przyczyniać się do aktywizacji obszarów peryferyjnych, wspierać ochronę dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, a także

[8] A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 24.
[9] W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
[10] A. Kowalczyk, *Geografia turyzmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
[11] T. Studzieniecki, Turystyka transgraniczna – próba definicji i interpretacji, w: *Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
[12] E.-K. Prokkola, Borders in tourism: The transformation of the Swedish-Finnish border landscape, „Current Issues in Tourism" 2010, 13(3), s. 223–238; J. Saarinen, C.M. Rogerson, C.M. Hall (red.), „Tourism Planning and Development" Contemporary Cases and Emerging Issues, Routledge, New York 2018.

wzmacniać kapitał społeczny poprzez rozwój więzi międzykulturowych.[13] W tym kontekście stanowi ona nie tylko zjawisko rekreacyjne, ale także ważne narzędzie realizacji celów polityki regionalnej i międzynarodowej współpracy terytorialnej.

Jak zostało już podkreślone w niniejszym podrozdziale turystyka transgraniczna (ang. *cross-border tourism*), należy do kategorii turystyki międzynarodowej, jednak wyróżnia się specyficznym charakterem – opiera się na przekraczaniu granic państwowych w celach turystycznych, często w ramach krótkodystansowych podróży i zróżnicowanych motywacji: rekreacyjnych, kulturowych, zakupowych czy gospodarczych. Jej geneza wiąże się z pojawieniem się granic państwowych, jednakże przez długi czas rozwijała się głównie w postaci turystyki przygranicznej, ograniczonej najczęściej do jednodniowych wyjazdów w pobliże granicy – głównie w celu zakupów, uczestnictwa w wydarzeniach czy krótkotrwałych wizyt. Takie wyjazdy były możliwe dzięki lokalnej infrastrukturze – zajazdom, motelom, bazarom czy punktom gastronomicznym – usytuowanej w przygranicznej strefie, zwykle w promieniu około pięćdziesięciu kilometrów od linii granicznej.[14] Dawne rozumienie turystyki przygranicznej ewoluowało jednak pod wpływem zmieniających się warunków politycznych i społecznych. W czasach, gdy przekraczanie granic było ograniczone, skupiano się głównie na ruchu turystycznym po jednej stronie granicy.[15] W XXI wieku bardzo często utożsamia się turystykę przygraniczną z turystyką zakupową,[16] a także z podróżami podejmowanymi w celu wypoczynku czy poznania sąsiedniego regionu.[17] Kluczowy przełom nastąpił już w drugiej połowie XX wieku, kiedy to zintensyfikowała się współpraca transgraniczna – zarówno instytucjonalna, jak i oddolna – dając impuls do wykształcenia się nowoczesnego rozumienia turystyki transgranicznej.

W literaturze przedmiotu pojawiają się różne definicje tej formy turystyki. T. Studzieniecki wskazuje, że turystyka transgraniczna może być ujmowana zarówno

---

[13] J. Bański, *Obszary problemowe euroregionów wschodniego pogranicza*, [w:] A. Stasiak (red.), *Euroregiony wschodniego pogranicza – założenia i osiągnięcia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2002, s. 49–54; B. Meyer, *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004; W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Turystyka śródlądowa szansą budowy przewagi konkurencyjnej regionów*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia" 2010, 9(4), s. 403–412.

[14] A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.

[15] P.E. Murphy, *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York–London 1985.

[16] L. Pilelienė, I.M. Batyk, J. Žukovskis, *Cross-Border Shopping on the European Union Fast-Moving Consumer Goods Market: Determinants of Lithuanian Shoppers' Behavior in Poland*, „Sustainability" 2024, 16(1), article 102.

[17] Ł. Wróblewski, *Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services. The Context of the Polish-Czech Borderland*, Logos Verlag Berlin, Berlin 2024.

terytorialnie, jak i funkcjonalnie.[18] W pierwszym ujęciu odnosi się ona do ruchu turystycznego wewnątrz regionu (np. euroregionu), który obejmuje tereny położone po obu stronach granicy państwowej – regionów formalnie należących do różnych państw, lecz tworzących wspólną przestrzeń funkcjonowania. W tym kontekście do turystyki transgranicznej można zaliczyć także te podróże, które odbywają się w ramach międzynarodowego ruchu osobowego i mają miejsce w obrębie jednego transgranicznego regionu. W ujęciu funkcjonalnym natomiast istotą turystyki transgranicznej jest nie tylko przekroczenie granicy, ale także korzystanie z walorów i infrastruktury po obu jej stronach, przy czym centralnym elementem staje się wspólny produkt turystyczny regionu.

Warto w tym miejscu odróżnić turystykę transgraniczną od innych form ruchu turystycznego – takich jak tranzyt przez region przygraniczny czy turystyka krajowa w obszarach nadgranicznych. Jak zauważa T. Studzieniecki, turystyką transgraniczną nie jest turystyka wyjazdowa z regionu przygranicznego do odległych obszarów, lecz wyłącznie ta, której celem pozostaje region sąsiadujący po drugiej stronie granicy.[19] Takie rozumienie pozwala uchwycić specyfikę transgranicznych kontaktów i wzajemnych powiązań społeczno-gospodarczych. J. Potocki definiuje turystykę transgraniczną jako formę aktywności polegającą na pobycie turysty w regionie przygranicznym, połączonym z przekroczeniem granicy oraz korzystaniem z usług w co najmniej dwóch krajach.[20] Z kolei M. Więckowski podkreśla, że turystyka ta jest nieodłącznym elementem szerszej turystyki międzynarodowej, a transgraniczna przestrzeń turystyczna funkcjonuje po obu stronach granicy i powinna być dostępna wzajemnie dla podróżnych z państw sąsiednich.[21]

Turystyka transgraniczna w trzeciej dekadzie XXI wieku obejmuje różne formy aktywności, począwszy od wizyt w sąsiednich miejscowościach i zakupów, przez uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych, po zwiedzanie zabytków i wspólnych obszarów chronionych. W literaturze wskazuje się na kilka ujęć tej formy turystyki:[22]

- jako korzystanie z oferty turystycznej sąsiadujących ze sobą regionów,
- jako eksploracja „drugiej strony granicy",

[18] T. Studzieniecki, Turystyka transgraniczna – próba definicji i interpretacji..., op. cit.
[19] Ibidem.
[20] J. Potocki, *Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów*, Wydawnictwo Wrocławskiego Towarzystwa Naukowego, Wrocław 2009.
[21] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.
[22] M. Perkmann, Cross-Border Regions in Europe: Significance and Drivers of Regional Cross-Border Co-Operation..., op. cit.

- jako forma wypoczynku i rekreacji oparta na różnicach cenowych, kulturowych lub przyrodniczych,
- a także jako sposób doświadczania różnorodności kulturowej i historycznej na pograniczach.

Jak zauważa A. Gardzińska, cechą charakterystyczną turystyki transgranicznej jest jej lokalny zasięg i krótki czas trwania – dominują podróże jednodniowe, a czynnikiem motywującym bywa często niższy poziom cen, atrakcyjna oferta handlowa bądź interesujące wydarzenia odbywające się po drugiej stronie granicy.[23] Jednocześnie granica państwowa – choć w sensie formalnym stanowi barierę – w kontekście turystyki może także pełnić funkcję integrującą. D.J. Timothy podkreśla, że jej znaczenie zależy od stopnia przepuszczalności, poziomu współpracy regionalnej oraz historycznych relacji między sąsiadami.[24]

Rozwój turystyki transgranicznej sprzyja wykształcaniu się tzw. transgranicznych regionów turystycznych (ang. *transboundary tourism regions*), które opierają się na wspólnym dziedzictwie kulturowym, przyrodniczym lub historycznym, a ich funkcjonowanie zależy zarówno od infrastruktury (np. drogowej, granicznej), jak i od wspólnych produktów turystycznych (np. szlaków kulturowych, festiwali czy parków narodowych o transgranicznym charakterze). Dynamika rozwoju turystyki transgranicznej zależy od wielu czynników – zarówno twardych (takich jak infrastruktura, przejścia graniczne, polityka wizowa), jak i miękkich (w tym bliskość kulturowa, wspólna tożsamość regionalna czy zaufanie społeczne). Jak zauważa E. Prokkola, czynniki społeczne i historyczne mogą równie istotnie wpływać na skuteczność współpracy transgranicznej i wspólnego rozwoju turystyki. Znaczącą rolę odgrywa także charakter samej granicy – przykładowo granice wewnętrzne UE, w szczególności w strefie Schengen, umożliwiają swobodny przepływ osób, co stwarza korzystne warunki do wzrostu turystyki transgranicznej.[25] Z kolei granice zewnętrzne Unii, obarczone formalnościami wizowymi i kontrolami celnymi, stanowią większe wyzwanie.

Nie bez znaczenia pozostają bariery instytucjonalne i prawne. Jak pokazują badania Ł. Wróblewskiego prowadzone na pograniczu polsko-czeskim, brak harmonizacji przepisów, różnice w standardach usług czy niewystarczający poziom współpracy władz lokalnych po obu stronach granicy mogą ograniczać potencjał rozwoju

[23] A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*..., op. cit.
[24] D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*..., op. cit.
[25] E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit.

tego typu turystyki.[26] Mimo tych trudności, turystyka transgraniczna niesie ze sobą istotne korzyści – zarówno gospodarcze, jak i społeczne. Dla regionów peryferyjnych stanowi szansę na aktywizację lokalnych rynków, rozwój infrastruktury i zwiększenie zatrudnienia. Jak zauważa B. Meyer, regiony przygraniczne często postrzegane jako marginalne w skali krajowej, dzięki turystyce mogą stać się ważnymi ośrodkami rozwoju i współpracy transnarodowej.[27] Przykładem skutecznych działań są euroregiony np. euroregiony pogranicza polsko-czeskiego w tym Euroregion Śląsk Cieszyński (obiekt badań w niniejszej pracy), które wykorzystują turystykę jako narzędzie integracji społecznej, przełamywania stereotypów i budowania wspólnej tożsamości.[28] W rezultacie turystyka transgraniczna przestaje być wyłącznie lokalnym zjawiskiem, a staje się częścią szerszego procesu współpracy międzynarodowej, przynosząc wymierne efekty zarówno dla gospodarki, jak i dla relacji międzyludzkich w regionach pogranicza.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane ustalenia innych badaczy, na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że turystyka transgraniczna to forma czasowej i dobrowolnej aktywności podejmowanej przez osoby odwiedzające region przygraniczny, zwykle położony w promieniu około pięćdziesięciu kilometrów od linii granicznej, połączonej z przekroczeniem granicy państwowej oraz korzystaniem z walorów, usług lub infrastruktury turystycznej dostępnych po obu jej stronach. Tak rozumiana turystyka transgraniczna obejmuje zarówno pobyty z noclegiem, jak i wizyty jednodniowe, pod warunkiem że ich celem nie jest tranzyt, praca zarobkowa ani stała zmiana miejsca pobytu, lecz aktywność o charakterze poznawczym, wypoczynkowym, kulturowym, zakupowym, zdrowotnym, rekreacyjnym lub wydarzeniowym realizowana w przestrzeni pogranicza. Doprecyzowanie to ma istotne znaczenie, ponieważ w praktyce funkcjonowania obszarów przygranicznych znaczna część ruchu transgranicznego ma charakter krótkookresowy. Obejmuje on wyjazdy kilkugodzinne, jednodniowe oraz weekendowe, podczas których uczestnicy przekraczają granicę w celu skorzystania z oferty sąsiedniego regionu, udziału w wydarzeniu, odwiedzenia atrakcji, dokonania zakupów, skorzystania z usług gastronomicznych, rekreacyjnych lub zdrowotnych. Z tego względu turystyki transgranicznej nie należy ograniczać wyłącznie do pobytów z

[26] Ł. Wróblewski, *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*, PWE, Warszawa 2020.
[27] B. Meyer, *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*..., op. cit.
[28] J. Kurowska-Pysz, *Transgraniczny klaster kulturalny – uwarunkowania działalności, wnioski z badań*, [w:] J. Kurowska-Pysz, J. Łodziana-Grabowska, Z. Mikoláš, Ł. Wróblewski (red.), *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Euroregionie Śląsk Cieszyński. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 9–35.

noclegiem. W niniejszej pracy jest ona ujmowana szerzej, jako ruch turystyczny i okołoturystyczny odbywający się w przestrzeni pogranicza, którego wyróżnikiem jest przekroczenie granicy oraz korzystanie z zasobów i oferty sąsiadujących ze sobą regionów.[29] W szczególności przyjmuje się za M. Więckowskim, że turystykę transgraniczną stanowią:[30]

- wszystkie formy turystyki, które pozwalają na korzystanie z nich na sąsiadujących obszarach przygranicznych co najmniej dwóch państw;
- formy turystyki związane ze specyficznymi walorami i zagospodarowaniem turystycznym występującym na obszarach przygranicznych (zazwyczaj: inność, komplementarność, aspekt ekonomiczny, różnice cen), w ujęciu przekraczania granicy;
- turystyka, której celem jest odwiedzenie i poznanie obszaru „po drugiej stronie" granicy;
- turystyka, której celem jest odbywanie podróży w układzie dwóch sąsiadujących państw, wraz z przekraczaniem granicy jako niezbędnym elementem wyróżniającym.

Takie ujęcie turystyki transgranicznej wymaga również doprecyzowania pojęcia turysty transgranicznego. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że turysta transgraniczny to osoba, która dobrowolnie i czasowo przebywa w regionie przygranicznym lub podejmuje w nim aktywność turystyczną, przekracza granicę państwową oraz korzysta z walorów, usług, infrastruktury lub wydarzeń dostępnych po obu jej stronach. Może być to zarówno osoba korzystająca z noclegu, jak i odwiedzający jednodniowy, jeżeli jego pobyt nie ma charakteru tranzytowego, zarobkowego ani migracyjnego, lecz wiąże się z realizacją celów poznawczych, wypoczynkowych, kulturowych, rekreacyjnych, zdrowotnych, zakupowych lub wydarzeniowych. W tym znaczeniu turysta transgraniczny nie jest definiowany wyłącznie przez długość pobytu, lecz przede wszystkim przez fakt przekroczenia granicy, korzystanie z oferty sąsiedniego regionu oraz uczestnictwo w doświadczeniu turystycznym kształtowanym w przestrzeni pogranicza.

[29] Por. J. Potocki, *Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów*..., op. cit.; A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*..., op. cit.
[30] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit., s. 71.

1.2. Główne formy turystyki transgranicznej

Turystyka transgraniczna, rozumiana jako forma podróży, która odbywa się na pograniczu co najmniej dwóch państw, z przekraczaniem granicy państwowej i korzystaniem z usług turystycznych po obu jej stronach, jest dynamicznie rozwijającą się gałęzią ogólnie rozumianej turystyki. Zjawisko to przyjmuje różnorodne formy, których klasyfikacja opiera się zarówno na motywach podróży, jak i charakterystyce przestrzennej oraz funkcjonalnej obszarów przygranicznych.

Z punktu widzenia motywacji, formy turystyki transgranicznej mogą być klasyfikowane analogicznie do ogólnych typologii ruchu turystycznego. W obrębie pogranicza rozwijają się bowiem klasyczne formy turystyki wypoczynkowej, zdrowotnej, poznawczej czy religijnej, jak i nowe formy, uwzględniające zmieniające się potrzeby i oczekiwania turystów w kontekście gospodarki doświadczeń. Według S. Liszewskiego przyjmując tradycyjne cele (motywy) wyjazdów turystycznych można wymienić następujące główne formy turystyki:[31]

- turystyka wypoczynkowa (rozrywkowa, aktywna itp.);
- turystyka poznawcza - krajoznawcza (miejska, górska itd.);
- turystyka religijna (m.in. kontemplacyjna);
- turystyka zdrowotna (np. lecznicza).

W odniesieniu do regionów transgranicznych do najczęściej identyfikowanych form turystyki transgranicznej należy zaliczyć turystykę wypoczynkową, szczególnie popularną w przypadku regionów górskich oraz nadmorskich. Obszary te, dzięki naturalnym walorom i infrastrukturze, umożliwiają realizację potrzeb relaksacyjnych oraz rekreacyjnych. W tym kontekście przykładem mogą być wyjazdy na pogranicze polsko-czeskie czy polsko-słowackie (obszar Beskidów) gdzie struktura zagospodarowania umożliwia płynne przemieszczanie się turystów pomiędzy granicami, nierzadko bez ich fizycznego dostrzegania.

Istotną kategorię stanowi również turystyka poznawcza, która w kontekście transgranicznym przyjmuje postać zwiedzania zabytków, muzeów, parków narodowych czy tras tematycznych. Szczególnie rozwinięta jest tu turystyka kulturowa, której motywem przewodnim jest wspólne dziedzictwo kulturowe i historyczne. Co istotne

[31] S. Liszewski, E. Dziegieć, E. Paradowska, *Introduction*, „Turyzm/Tourism" 1990, 6(4); S. Liszewski, *Treści, formy, przestrzenie i klasyfikacje turystyki. Artykuł dyskusyjny*, [w:] R. Wiluś, J. Wojciechowska (red.), *Nowe–stare formy turystyki w przestrzeni*, „Warsztaty z Geografii Turyzmu", t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 9–19.

regiony transgraniczne takie jak np. Śląsk Cieszyński (w ramach realizowanych projektów transgranicznych współfinansowanych ze środków UE) oferują bogaty wachlarz wydarzeń i instytucji kultury, w których język, narracja i oferta są często dostosowane do potrzeb dwóch narodowości.[32] W tym przypadku coraz częściej mówi się o formach turystyki dwunarodowej, w której tożsamości kulturowe stają się przedmiotem nie tylko poznania, ale także współuczestnictwa i współkreowania doświadczeń.

Turystyka religijna i pielgrzymkowa, choć klasyczna w swoim charakterze, zyskuje transgraniczny wymiar dzięki wspólnym miejscom kultu i tradycjom. Przykładem może być droga pielgrzymkowa do Mariazell, Lourdes czy sanktuaria na pograniczu polsko-litewskim. Niezwykle interesującą subkategorią tej formy stają się podróże sentymentalne i genealogiczne, w ramach których turyści poszukują rodzinnych korzeni po drugiej stronie granicy, co często wiąże się z poznawaniem lokalnych archiwów, cmentarzy, czy udziałem w lokalnych świętach i uroczystościach.[33]

Wyraźnie zarysowuje się również rosnące znaczenie turystyki zdrowotnej (np. na pograniczu polsko-czeskim, czy polsko-niemieckim), obejmującej wyjazdy do uzdrowisk, ośrodków spa i wellness zlokalizowanych po obu stronach granicy. Dzięki współpracy samorządów i przedsiębiorstw, regiony przygraniczne oferują zintegrowane pakiety usług medycznych i rehabilitacyjnych, często wspierane przez fundusze unijne. Turystyka medyczna w tym kontekście może obejmować zabiegi stomatologiczne, ortopedyczne, estetyczne czy diagnostyczne, a dzięki różnicom cenowym i jakościowym, regiony przygraniczne stają się konkurencyjną alternatywą dla krajowych ofert.

Turystyka aktywna również znajduje swoje odzwierciedlenie w formach transgranicznych. Dotyczy to zwłaszcza transgranicznych szlaków pieszych, rowerowych, tras narciarskich czy kajakowych, z których najbardziej znaną inicjatywą są europejskie, transgraniczne szlaki rowerowe EuroVelo. Ich transnarodowy charakter sprzyja nie tylko eksploracji, ale także rozwojowi infrastruktury i współpracy międzyregionalnej. Turyści korzystający z takich tras, jak EuroVelo, mogą w jednym

[32] Ł. Wróblewski, *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*..., op. cit.; Ł. Wróblewski, *Marketing strategiczny w sektorze kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński*, CeDeWu, Warszawa 2016; Ł. Wróblewski, *Culture management. Strategy and marketing aspects*, Logos Verlag Berlin, Berlin 2017; Ł. Wróblewski, Structure and conditions for the functioning of the Polish -Czech cross-border market of cultural service, „Ekonomski vjesnik" 2018, 31(2); M. Sobocińska, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

[33] A. Kowalczyk, Nowe formy turystyki miejskiej, „Prace i Studia Geograficzne", Warszawa, tom. 35.

dniu przebyć kilka państw, nie odczuwając granicy jako bariery. Dodatkowo pojawiają się formy turystyki ekstremalnej, takie jak rafting, wspinaczka czy canyoning, które coraz częściej znajdują odpowiednie warunki po obu stronach granicy państwa.

Nowe formy turystyki, jak turystyka kreatywna, kulinarna czy literacka, również wpisują się w strukturę form transgranicznych.[34] Podróże kulinarne obejmują głównie degustacje lokalnych produktów, wizyty w transgranicznych gospodarstwach agroturystycznych, browarach rzemieślniczych czy uczestnictwo we wspólnych świętach kulinarnych.[35] Turystyka kreatywna umożliwia z kolei udział w warsztatach rękodzielniczych, kulinarnych lub artystycznych organizowanych symetrycznie lub rotacyjnie po obu stronach granicy.[36] Natomiast turystyka literacka i filmowa rozwija się na bazie wspólnych mitów, symboli i biografii – przykładowo podróże śladami wspólnej historii regionów Śląska Cieszyńskiego, Spiszu czy Łużyc.

Cenną i coraz bardziej docenianą formą jest również turystyka eventowa, obejmująca udział w wydarzeniach festiwalowych, koncertach, targach czy imprezach sportowych organizowanych na obszarach transgranicznych.[37] Przykładami takich wydarzeń mogą być „Kino na Granicy" w Cieszynie-Czeskim Cieszynie, „Święto Trzech Braci", czy transgraniczne biegi i rajdy rowerowe.[38] Uczestnictwo w takich wydarzeniach nie tylko generuje pozytywne emocje, ale sprzyja integracji społecznej i kulturowej. Niejednokrotnie turystyka tego typu wzmacnia również współpracę instytucji kultury i sportu, stając się impulsem do trwałej kooperacji.

Złożoność form turystyki transgranicznej wynika także z jej potencjału edukacyjnego i społecznego. Wspólne projekty szkół, wymiany młodzieżowe, warsztaty

---

[34] Ibidem.

[35] J. Horák, R. Savov, Ł. Wróblewski, Á. Borda, M. Březinová, P. Šedík, *The Development of Minibreweries and Their Regional Roles: Economic, Social, and Tourism Perspectives*, Logos Verlag Berlin, Berlin 2025; C.M. Hall, L. Sharples, A. Smith, *The experience of consumption or the consumption of experiences? Challenges and issues in food tourism*, [w:] C.M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, B. Cambourne (red.), *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003; R. Scarpato, R. Daniele, *New global cuisine: Tourism, authenticity and sense of place in postmodern gastronomy*, [w:] C.M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, B. Cambourne (red.), *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003; A. Mazurkiewicz-Pizło, W. Pizło, *Determinants of the development of vineyards and wine tourism in Poland*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia" 2018, 17(4), s. 115–121.

[36] H. Hughes, *Arts, entertainment and tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003.

[37] C. Smith, P. Jenner, The impact of festivals and special events on tourism, „Travel & Tourism Analyst" 1998, 4.

[38] Ł. Wróblewski, *Wpływ kultury i przemysłów kultury na wizerunek Euroregionu Śląsk Cieszyński*, [w:] A. Kasperek (red.), *Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.

ekologiczne czy historyczne na pograniczach – to formy turystyki edukacyjnej, które integrują społeczności lokalne i promują ideę zrównoważonego rozwoju. W tym kontekście coraz częściej pojawiają się różne formy turystyki obywatelskiej, angażującej turystów w działania społeczne czy ekologiczne po obu stronach granicy.[39] Transgraniczna turystyka obywatelska stanowi nową jakość w podejściu do mobilności turystycznej, łącząc cele edukacyjne, kulturowe i prospołeczne z aktywnym uczestnictwem w życiu pogranicza. Jest ona często związana z działalnością organizacji pozarządowych, lokalnych liderów i instytucji kultury, które kreują programy wymiany doświadczeń, wspólnych interwencji ekologicznych, czy też działań na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego regionów przygranicznych. Tego typu inicjatywy mają potencjał nie tylko do wzmacniania kapitału społecznego, lecz także do kształtowania postaw obywatelskich i ekologicznych wśród uczestników.[40]

Zwieńczeniem tej klasyfikacji są nowe formy turystyki specjalistycznej – jak geoturystyka, fanoturystyka, turystyka industrialna, czy tanatoturystyka – które, choć nierzadko niszowe, znajdują swoje miejsce także w regionach transgranicznych, gdzie zasoby dziedzictwa przemysłowego czy pamięci historycznej stają się punktem wyjścia do refleksji i poznania.

Geoturystyka transgraniczna, jako wyspecjalizowana forma turystyki poznawczej, zyskuje na znaczeniu w kontekście zrównoważonego rozwoju regionów charakteryzujących się cennymi walorami geologicznymi. W odróżnieniu od klasycznej turystyki przyrodniczej, koncentruje się ona na poznawaniu zjawisk i obiektów geologicznych – takich jak formacje skalne, jaskinie, wulkany, struktury tektoniczne czy skamieniałości – w ich kontekście krajobrazowym, edukacyjnym i kulturowym.[41] Obejmuje ona pogranicza państw, regiony przygraniczne, które charakteryzują się ciągłością struktur geologicznych, niezależnie od przebiegających przez nie granic politycznych. Przykładowo, pasma górskie, doliny tektoniczne czy systemy krasowe rozciągają się po obu stronach granicy, tworząc jednolite środowiska geoturystyczne. W tym kontekście pojawia się jednak potrzeba koordynacji działań na rzecz wspólnej interpretacji, zarządzania i udostępniania tych zasobów turystom.

[39] E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit.
[40] L. Trojan, Ł. Wróblewski, *Design Thinking in Cultural and Heritage Management. Creating Solutions in the Field of Culture*, Routledge, New York 2025.
[41] D. Newsome, R.K. Dowling, *Geotourism: the tourism of geology and landscape*, Goodfellow Publishers, Oxford 2010; T. Hose, 3G's for Modern Geotourism, „Geoheritage" 2012, 4(2), s. 7–24.

Fanoturystyka, obejmująca wyjazdy na wydarzenia sportowe, coraz częściej ma charakter transnarodowy. Kibice podróżują przez granice, by dopingować swoje drużyny (np. hokejowe, siatkarskie, czy piłkarskie), uczestniczyć w meczach eliminacyjnych, turniejach czy zawodach odbywających się w różnych krajach. Pogranicza, ze względu na dobrą dostępność komunikacyjną, stają się dogodnymi miejscami organizacji takich wydarzeń. Dodatkowo, wiele obiektów sportowych – nawet poza sezonem – stanowi atrakcję turystyczną, przyciągając zwiedzających nie tylko ze względu na ich funkcję, ale również na aspekt symboliczny, prestiż i historię.[42]

Turystyka industrialna (inaczej przemysłowa, techniczna lub postindustrialna) stanowi formę specjalistycznej turystyki kulturowej, koncentrującej się na dziedzictwie przemysłowym (np. górniczym czy hutniczym) – zarówno historycznym, jak i współczesnym. W literaturze przedmiotu jest definiowana jako działalność turystyczna polegająca na odwiedzaniu obiektów przemysłowych, takich jak fabryki, kopalnie, huty, elektrownie, infrastruktura transportowa czy osiedla robotnicze – czynnych, nieczynnych lub przekształconych w atrakcje turystyczne.[43] Transgraniczna turystyka industrialna, opiera się na eksploracji dziedzictwa przemysłowego zlokalizowanego na pograniczach dwóch lub więcej państw. Jej istotą jest przekraczanie granic – zarówno geograficznych, jak i symbolicznych – w celu poznawania wspólnego lub komplementarnego dziedzictwa przemysłowego, często związanego z podobnym okresem rozwoju gospodarczego, technicznego i społecznego.

Tanatoturystyka – choć niekiedy kontrowersyjna – przyciąga podróżnych pragnących zgłębić trudne fragmenty wspólnej historii. Na pograniczach, naznaczonych wojnami, przesiedleniami i innymi dramatycznymi wydarzeniami, rozwijają się szlaki pamięci prowadzące do miejsc martyrologii, cmentarzy wojennych, ruin dawnych obozów lub muzeów upamiętniających ofiary totalitaryzmów. Tego rodzaju turystyka nie tylko umożliwia refleksję nad historią, lecz także skłania do dialogu

[42] J. Higham, Commentary – Sport as an Avenue of Tourism Development: An Analysis of the Positive and Negative Impacts of Sport Tourism. „Current Issues in Tourism" 1999, 2(1), s. 82–90; G. Kavetsos, S. Szymanski, National well-being and international sports events, „Journal of Economic Psychology" 2010, 31(2), s. 158–171.

[43] M. Conlin, L. Jolliffe (red.), *Mining Heritage and Tourism*, Routledge, New York 2011; J.A. Edwards, J.A. Edwards, J.C. Llurdés i Coit, Mines and Quarries: Industrial Heritage Tourism, „Annals of Tourism Research" 1996, 23(2), s. 341–363.

międzypokoleniowego i międzykulturowego, kształtując empatię oraz wrażliwość na wartości uniwersalne.[44]

Reasumując, turystyka transgraniczna jest zjawiskiem dynamicznym i elastycznym, reagującym na zmieniające się potrzeby społeczne, kulturowe i ekonomiczne. Jej formy nawiązują do klasycznych typologii ruchu turystycznego, ale jednocześnie rozszerzają je o wymiar integracyjny, międzykulturowy i ponadnarodowy. W warunkach europejskich, szczególnie na obszarach euroregionów, turystyka transgraniczna nie ogranicza się więc do praktyk związanych z podróżowaniem i korzystaniem z atrakcji po obu stronach granicy. Staje się także narzędziem rozwoju regionalnego, wzmacniania współpracy instytucjonalnej oraz budowania bliższych relacji między społecznościami sąsiadujących państw. Złożoność tego zjawiska wymaga uporządkowania jego podstawowych form, motywów uczestnictwa oraz typów przestrzeni, w których może się rozwijać. Zestawienie takie przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Wybrane formy i rodzaje turystyki transgranicznej w relacji do celu podróży, aktywności turystów i typu przestrzeni turystycznej

Forma turystyki transgranicznej	Cel podróży	Charakterystyczne aktywności	Typ przestrzeni turystycznej
Wypoczynkowa	Relaks, regeneracja sił fizycznych i psychicznych	Odpoczynek w ośrodkach przygranicznych, spacery, rekreacja	Kolonizacyjna / eksploracyjna
Poznawcza (krajoznawcza)	Poznanie walorów kulturowych i przyrodniczych pogranicza	Zwiedzanie, udział w wycieczkach, obserwacja	Penetracyjna / asymilacyjna
Kulturowa	Udział w wydarzeniach i poznanie dziedzictwa kulturowego	Festiwale, muzea, spektakle, ścieżki tematyczne	Urbanizacyjna / asymilacyjna
Religijna / pielgrzymkowa	Doświadczenie duchowe, odwiedziny miejsc kultu	Pielgrzymki, uczestnictwo w obrzędach	Penetracyjna / kolonizacyjna
Zdrowotna i uzdrowiskowa	Poprawa zdrowia, regeneracja, leczenie	Korzystanie z usług uzdrowisk i spa	Asymilacyjna / kolonizacyjna
Aktywna i sportowa	Aktywność fizyczna i sportowa rozrywka	Szlaki rowerowe, trekking, rajdy, spływy	Eksploracyjna / penetracyjna
Zakupowa	Korzystanie z różnic cen i dostępności towarów	Zakupy na targowiskach, w galeriach handlowych	Urbanizacyjna
Kreatywna	Rozwój osobisty poprzez działanie i edukację	Warsztaty rzemieślnicze, artystyczne, kulinarne	Penetracyjna / asymilacyjna
Sentymentalna / genealogiczna	Odwiedziny miejsc związanych z historią osobistą lub rodzinną	Zwiedzanie cmentarzy, domów przodków, lokalnych archiwów	Symboliczna / poznawcza
Eventowa	Uczestnictwo w wyjątkowych wydarzeniach	Koncerty, jarmarki, biegi, festiwale	Urbanizacyjna / asymilacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kowalczyk, *Nowe formy turystyki miejskiej*, Prace i Studia Geograficzne, Warszawa, tom. 35, s. 155-197; S. Liszewski, *Treści, formy, przestrzenie i klasyfikacje turystyki*, Warsztaty z Geografii Turyzmu, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013; W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*, Routledge, London-New York 2001.

[44] D. Light, Progress in Dark Tourism and Thanatourism Research: An Uneasy Relationship with Heritage Tourism, „Tourism Management" 2017, vol. 61, s. 275–301; A. Biran, Y. Poria, G. Oren, Sought Experiences at (Dark) Heritage Sites, „Annals of Tourism Research" 2011, 38(3), s. 820–841.

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 1.1 wynika, że turystyka transgraniczna nie jest jednorodnym zjawiskiem, lecz obejmuje wiele form aktywności o odmiennych funkcjach, przestrzeniach występowania i potrzebach turystów, do których jest adresowana. Różne formy turystyki w środowisku transgranicznym często przenikają się i łączą, tworząc złożone modele doświadczeń. Przykładowo, wyjazd na festiwal może jednocześnie wiązać się z poznawaniem lokalnej kuchni, uczestnictwem w warsztatach twórczych oraz odwiedzeniem historycznych miejsc pamięci. To właśnie wielowarstwowość i hybrydowość doświadczenia stanowi o rosnącej popularności tych form. Dzięki temu turystyka transgraniczna przestaje być jedynie przemieszczeniem się między krajami, a staje się autentyczną platformą dla budowania relacji, rozwoju osobistego i wzmacniania poczucia wspólnoty kulturowej w Europie i poza nią.

1.3. Przesłanki i możliwości adaptacji koncepcji marketingu w turystyce transgranicznej

Implementacja marketingu w sferze turystyki transgranicznej, zarówno w warstwie koncepcyjnej, jak i praktyki zarządzania, wymaga uwzględnienia specyfiki tej formy turystyki. Turystyka transgraniczna charakteryzuje się współistnieniem różnych systemów prawnych, kulturowych i instytucjonalnych, przekraczaniem granic administracyjnych, koniecznością współpracy między podmiotami z różnych państw oraz dużą zmiennością i nieprzewidywalnością popytu, uzależnionego od czynników politycznych, ekonomicznych, infrastrukturalnych oraz społecznych.[45] Te cechy powodują, że nie wszystkie znane koncepcje marketingu mogą być wprost przeniesione do tego kontekstu, jednak ich odpowiednio zmodyfikowane wersje mają duży potencjał adaptacyjny.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o możliwości zastosowania koncepcji marketingu w turystyce transgranicznej, należy zauważyć, że marketing transakcyjny – tradycyjnie skoncentrowany na jednorazowej wymianie dóbr i usług – najlepiej sprawdzał się na rynkach z wystandaryzowanymi produktami i stabilnym popytem.[46] Tymczasem turystyka transgraniczna operuje na rynku wysoko zróżnicowanych usług, o znacznej zmienności podaży i popytu, często zależnych od sezonowości, wydarzeń

[45] E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit.; D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*..., op. cit.
[46] P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management* (12th ed.), Pearson Prentice Hall 2006.

politycznych czy barier granicznych. Produkty turystyczne tego segmentu są heterogeniczne i często niepowtarzalne, a zatem trudne do standaryzacji.[47]

W takich warunkach znacznie większy potencjał wykazuje marketing relacji, który kładzie nacisk na długoterminowe relacje z klientami oraz partnerami – w tym przypadku zarówno z turystami, jak i z partnerami instytucjonalnymi i samorządowymi po obu stronach granicy.[48] Implementacja tej koncepcji na grunt turystyki transgranicznej może prowadzić do zwiększenia lojalności turystów, rozwoju powtarzalnych doświadczeń turystycznych oraz do tworzenia sieci współpracy, która umożliwia oferowanie zintegrowanych, transgranicznych produktów turystycznych.[49] Zastosowanie koncepcji marketingu relacji w turystyce transgranicznej zakłada bowiem budowanie trwałych, wzajemnie korzystnych powiązań między różnorodnymi interesariuszami: touroperatorami, samorządami, instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, społecznościami lokalnymi oraz samymi turystami. Kluczowe jest tu podejście partnerskie, oparte na zaufaniu, stałej komunikacji i wspólnym planowaniu rozwoju produktu turystycznego. Szczególną rolę odgrywają długofalowe programy współpracy transgranicznej (np. Interreg), które wspierają relacje instytucjonalne i wspólne działania promocyjne oraz infrastrukturalne.[50]

Zastosowanie koncepcji marketingu relacji pozwala także lepiej zarządzać oczekiwaniami turystów, zwłaszcza w środowisku pogranicza, gdzie różnice kulturowe, językowe czy prawne mogą generować niepewność. Poprzez trwałe relacje z klientami – np. w postaci programów lojalnościowych, newsletterów, personalizowanej oferty lub angażowania turystów w wydarzenia lokalne – możliwe jest nie tylko zwiększenie ich zadowolenia, ale także wzmacnianie ich więzi emocjonalnej z regionem. Z perspektywy organizacyjnej marketing relacji umożliwia tworzenie sieciowej formy zarządzania

---

[47] C.M. Hall, *Tourism: Rethinking the Social Science of Mobility*, Pearson/Prentice Hall, Harlow 2005.
[48] E. Gummesson, *Making Relationship Marketing Operational*, „International Journal of Service Industry Management" 1994, 5(5), s. 5–20; E. Gummesson, *Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers*, „Australasian Marketing Journal" 1999, 7(1), s. 72–85; E. Gummesson, *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
[49] D.O. Marques, B.B. Sousa, A.T. Pedreiro, *The Importance of Relational Marketing in Health and Wellness Tourism: A Study Applied to the Northern Euroregion of Portugal and Galicia*, [w:] A.I. Hunjra, A. Sharma (red.), *The Emerald Handbook of Tourism Economics and Sustainable Development: Building the Future of Tourism*, Emerald Publishing Limited, Leeds 2024, s. 233–249.
[50] Ł. Wróblewski, A. Kasperek, *Euroregion as an Entity Stimulating the Sustainable Development of the Cross-Border Market for Cultural Services in a City Divided by a Border*, „Sustainability" 2019, vol. 11; Ł. Wróblewski, J. Kurowska-Pysz, Z. Dacko-Pikiewicz, *Polish-Czech micro-projects as a tool for shaping consumer behaviour on the cross-border market for cultural services*, [w:] K.S. Soliman (red.), *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, Milan 2018.

produktem turystycznym – kluczowej w przypadku ofert przekraczających granice państw. Partnerstwa lokalnych podmiotów turystycznych mogą dzięki temu funkcjonować jako zintegrowane systemy dostarczania wartości, zdolne do reagowania na zmieniające się potrzeby rynku i wspólnego rozwiązywania problemów operacyjnych, takich jak logistyka, standaryzacja jakości usług, wspólna polityka cenowa czy promocja.[51] W efekcie marketing relacji nie tylko zwiększa efektywność komunikacji i współpracy, ale też sprzyja społecznej i kulturowej integracji obszaru pogranicza, wzmacniając poczucie wspólnoty interesów i zaufanie między partnerami.

Zrównoważony rozwój turystyki transgranicznej wymaga nie tylko wzrostu liczby odwiedzających, ale też dbałości o jakość relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych – co czyni koncepcję marketingu relacji szczególnie przydatną dla transgranicznego ruchu turystycznego. Należy również podkreślić, że złożoność środowiska turystyki transgranicznej wymaga także adaptacji narzędzi marketingu organizacji non-profit. Wiele inicjatyw w tym obszarze realizowanych jest przez podmioty niekomercyjne, takie jak stowarzyszenia, fundacje czy jednostki samorządu terytorialnego, które z założenia nie działają dla zysku, lecz dla realizacji celów publicznych. Dla tych organizacji marketing staje się narzędziem profesjonalizacji działań, umożliwiającym planowanie, segmentację, tworzenie wartości dla społeczności lokalnych oraz efektywne pozyskiwanie środków finansowych.[52]

Koncepcja marketingu strategicznego znajduje swoje uzasadnienie w planowaniu długofalowego rozwoju regionów transgranicznych i optymalizacji wykorzystania zasobów turystycznych. Strategiczne podejście do marketingu na transgranicznym rynku usług turystycznych umożliwia jego segmentację, identyfikację kluczowych grup docelowych oraz lepsze dostosowanie oferty do oczekiwań turystów.[53] Dotyczy to zarówno makropoziomu – np. euroregionów czy wspólnych strategii promocyjnych na poziomie państw – jak i podmiotów operujących lokalnie, takich jak małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne (MŚPT), organizacje pozarządowe czy lokalne stowarzyszenia. W warunkach pogranicza, które często charakteryzują się dużym

[51] J. Kurowska-Pysz, *Partnership Management in Polish-Czech Micro-Projects in Euroregion Beskidy*, [w:] *Economic Policy in the European Union Member Countries*, Silesian University, Karviná 2016; J. Kurowska-Pysz, *Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

[52] A.R. Andreasen, P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.

[53] D. Buhalis, A. Amaranggana, *Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services*, [w:] I. Tussyadiah, A. Inversini (red.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer, Cham 2015, s. 377–389.

zróżnicowaniem kulturowym, prawnym i infrastrukturalnym, strategiczne planowanie marketingowe pozwala nie tylko na zbudowanie wspólnej wizji rozwoju, ale również na optymalizację wykorzystania zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego po obu stronach granicy. Istotnym aspektem jest tu wypracowanie komplementarnych ofert, które nie konkurują ze sobą, lecz tworzą spójny i synergiczny produkt turystyczny, atrakcyjny z perspektywy międzynarodowej.[54]

Współczesne formy zarządzania strategicznego obejmują również inteligentną specjalizację regionów, rozwój terytorialnych marek turystycznych, współpracę klastrową oraz wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju.[55] W kontekście transgranicznym może to oznaczać np. wspólne identyfikowanie niszowych specjalizacji – jak turystyka industrialna, turystyka sakralna czy edukacyjna – które odzwierciedlają specyfikę regionu i pozwalają na jego wyraźne pozycjonowanie na rynku międzynarodowym.

Ponadto, strategiczne podejście ułatwia koordynację działań promocyjnych i inwestycyjnych, prowadząc do lepszego wykorzystania środków publicznych (np. funduszy Interreg), redukcji powielania działań oraz wspierania procesów innowacyjnych. Planowanie strategiczne umożliwia również uwzględnienie długoterminowych trendów globalnych – takich jak cyfryzacja, personalizacja usług, zmiany demograficzne czy rosnące znaczenie odpowiedzialnej turystyki – i dostosowanie do nich regionalnych polityk turystycznych.

Koncepcja marketingu strategicznego ma również znaczący potencjał dla transnarodowych korporacji turystycznych oraz operatorów cyfrowych platform rezerwacyjnych i informacyjnych, które działają w sposób sieciowy, elastyczny i oparty na wiedzy.[56] Podmioty te mogą integrować różne elementy łańcucha wartości – od informacji i inspiracji, przez rezerwację i zakwaterowanie, aż po doświadczenia na miejscu – i jednocześnie pełnić rolę strategicznych integratorów usług lokalnych partnerów z obu stron granicy. Umożliwia to tworzenie kompleksowych i spersonalizowanych produktów turystycznych, które przekraczają tradycyjne granice geograficzne i administracyjne. Wreszcie, strategiczne podejście pozwala również na zarządzanie ryzykiem i niepewnością, które są szczególnie istotne w kontekście

[54] C.M. Hall, *Tourism: Rethinking the Social Science of Mobility*, Pearson/Prentice Hall, Harlow 2005.
[55] D. Dredge, J. Jenkins (red.), *Stories of Practice: Tourism Policy and Planning*, Ashgate, Farnham–Burlington 2011.
[56] H. Milojković, D. Milojković, N. Milojković, Strategic Management of Digitalization in Travel Agencies, „Review of Socio-Economic Perspectives" 2024, 9(1), s. 19–28.

transgranicznym, gdzie czynniki polityczne, sanitarne czy infrastrukturalne mogą znacząco wpływać na płynność ruchu turystycznego. Marketing strategiczny oparty na analizie otoczenia i scenariuszach przyszłości może pomóc w budowaniu rezyliencji regionów pogranicza i ich zdolności adaptacyjnych wobec dynamicznych zmian globalnych.

Równie istotne są możliwości adaptacji marketingu usług do turystyki transgranicznej. Proces „serwicyzacji" turystyki, czyli przesuwania akcentu z dóbr materialnych na doświadczenia i usługi, jest szczególnie widoczny w sektorze turystyki, gdzie dominującym komponentem oferty są niematerialne przeżycia.[57] W przypadku turystyki transgranicznej chodzi o tworzenie spójnych i uzupełniających się usług turystycznych po obu stronach granicy, co wymaga standaryzacji jakości obsługi, integracji informacji i współpracy organizacyjnej. Co ważne, koncepcja marketingu usług opiera się na założeniu, że usługi są niematerialne, nietrwałe, nierozerwalnie związane z konsumpcją i silnie zależne od relacji interpersonalnych.[58] W turystyce transgranicznej te cechy nabierają szczególnego znaczenia, ponieważ jakość doświadczenia turysty jest determinowana nie tylko przez pojedyncze usługi, ale przez ich ciągłość i koordynację między krajami. Oznacza to, że turyści przekraczający granicę oczekują płynnego i spójnego przebiegu procesu świadczenia usługi – od informacji i rezerwacji, przez transport, po zakwaterowanie i atrakcje turystyczne – niezależnie od przynależności państwowej poszczególnych elementów oferty. Marketing usług w kontekście transgranicznym powinien zatem uwzględniać potrzebę integracji systemów rezerwacyjnych, wspólnej polityki jakości, wielojęzycznej obsługi klienta oraz uwrażliwienia personelu na różnice kulturowe i prawne. Dodatkowo, istotne jest budowanie zaufania między partnerami po obu stronach granicy, tak aby oferta była nie tylko komplementarna, lecz także postrzegana jako jednolita i profesjonalna. W tym kontekście marketing usług staje się narzędziem wspierającym transgraniczne sieci współpracy, w których uczestniczą lokalne MŚP, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe oraz jednostki zarządzające destynacjami turystycznymi.[59]

---

[57] C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd ed., Wiley-Blackwell, Chichester 2007.
[58] T.L.G. Lockyer, *The International Hotel Industry: Sustainable Management*, Haworth Hospitality & Tourism Press, New York 2007.
[59] Ł. Wróblewski, *Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services*..., op. cit.

Zintegrowane podejście do marketingu usług w turystyce transgranicznej może także zwiększać atrakcyjność regionu przygranicznego jako całości – nie tylko w wymiarze przestrzennym, lecz także symbolicznym i emocjonalnym. Spójna narracja marketingowa, wspólne standardy obsługi oraz jednolita identyfikacja wizualna mogą przyczynić się do ukształtowania pozytywnego wizerunku transgranicznego produktu turystycznego jako unikalnego doświadczenia wykraczającego poza granice administracyjne i kulturowe.[60] W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera koncepcja marketingu wartości, koncentrująca się na tworzeniu trwałej wartości nie tylko dla klienta, ale również dla całego łańcucha interesariuszy.[61] W odróżnieniu od tradycyjnych podejść ukierunkowanych na jednorazowy akt zakupu, marketing wartości podkreśla znaczenie długofalowych relacji, wspólnego tworzenia wartości (*co-creation*) oraz dostarczania spójnych i głębokich korzyści emocjonalnych, funkcjonalnych i społecznych. Na transgranicznym rynku usług turystycznych wartość nie ogranicza się wyłącznie do doświadczeń turysty, ale obejmuje także efekty społeczne, kulturowe i ekonomiczne, jakie współpraca transgraniczna przynosi lokalnym społecznościom. Tworzenie wspólnej oferty turystycznej po obu stronach granicy może wspierać rewitalizację obszarów peryferyjnych, pobudzać przedsiębiorczość lokalną, promować dziedzictwo kulturowe i przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju.[62] Z punktu widzenia marketingu wartości, istotne staje się zatem uwzględnienie różnorodnych grup interesariuszy – od turystów i touroperatorów, przez samorządy i instytucje kultury, po lokalnych mieszkańców, którzy nie tylko uczestniczą w dostarczaniu wartości, ale również są jej odbiorcami. Koncepcja ta promuje także podejście partycypacyjne, w którym lokalne społeczności mają realny wpływ na kształtowanie oferty turystycznej oraz tożsamości marki regionu. Dzięki temu wzmacnia się poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności, co może zwiększać akceptację dla inicjatyw transgranicznych i przeciwdziałać napięciom społecznym wynikającym z różnic historycznych, językowych czy administracyjnych. Wspólnie kreowana wartość może obejmować zarówno aspekty symboliczne – jak promowanie wspólnego dziedzictwa lub tożsamości pogranicza – jak i praktyczne, np. zwiększenie zatrudnienia czy poprawę infrastruktury

[60] M. Trunfio, M. Della Lucia, Co-creating Value in Destination Management: Levering on Stakeholder Engagement, „e-Review of Tourism Research" 2019, 16(2/3).
[61] G. Melis, S. McCabe, M. Atzeni, G. Del Chiappa, Collaboration and Learning Processes in Value Co-Creation: A Destination Perspective, „Journal of Travel Research" 2022, 62(3), s. 699–716.
[62] Ł. Wróblewski, B. Dziadzia, Z. Dacko-Pikiewicz, Sustainable Management of the Offer of Cultural Institutions in the Cross-Border Market for Cultural Services – Barriers and Conditions, „Sustainability" 2018, 10(9).

turystycznej.[63] Wreszcie, marketing wartości w turystyce transgranicznej zakłada podejście holistyczne, w którym turysta nie jest wyłącznie klientem, lecz aktywnym uczestnikiem doświadczenia – współtwórcą narracji, który angażuje się emocjonalnie, społecznie i poznawczo. Dlatego tak ważne jest projektowanie ofert turystycznych, które są nie tylko atrakcyjne i autentyczne, ale także etyczne i zrównoważone, odpowiadające na potrzeby wszystkich uczestników łańcucha wartości oraz uwzględniające długoterminowy wpływ na region.

Z kolei marketing doświadczeń zakłada, że kluczowym elementem oferty turystycznej są emocje, przeżycia i głębokie zaangażowanie turysty. W turystyce transgranicznej doświadczenia te są wzbogacone o możliwość poznawania zróżnicowanych kultur, tradycji, krajobrazów oraz współuczestniczenia w wydarzeniach, które przekraczają granice narodowe. W dobie „ekonomii doświadczeń"[64] jakość tych doznań wpływa bezpośrednio na lojalność, rekomendacje i decyzje zakupowe turystów. Zastosowanie koncepcji marketingu doświadczeń w turystyce transgranicznej oznacza zatem konieczność tworzenia ofert, które angażują turystów na wielu poziomach – sensorycznym, emocjonalnym, intelektualnym i społecznym.[65] Oferowane przeżycia muszą być nie tylko autentyczne, ale także spójnie zaprojektowane i dostarczone w sposób, który przekracza bariery językowe, kulturowe i administracyjne. Doświadczenie turysty w podróży transgranicznej staje się swoistym „strumieniem przeżyć", w którym kolejne elementy – np. przekroczenie granicy, poznanie lokalnej kuchni, udział w wydarzeniach folklorystycznych, kontakt z dziedzictwem kulturowym po obu stronach granicy – tworzą wielowymiarową narrację. W kontekście pogranicza marketing doświadczeń powinien szczególnie uwzględniać potencjał kontrastu i różnorodności. Turysta, przekraczając granicę, często doświadcza przełamania schematów poznawczych i intensyfikacji wrażeń – wynikających z zetknięcia się z nowym językiem, innym stylem architektury czy odmiennymi normami społecznymi. Te różnice – odpowiednio opakowane i zakomunikowane – mogą wzmacniać poczucie wyjątkowości doświadczenia i odróżniać produkt transgraniczny od ofert jednostronnych, ograniczonych do jednej destynacji narodowej. Dodatkowo, marketing doświadczeń w

[63] A. Kasperek, *Culture as a space of reconciliation through transborder cooperation. The case of project activeness implemented within the activity of Cieszyn Silesia Euroregion*, [w:] Ł. Wróblewski, Z. Dacko-Pikiewicz, J.C.Y. Liu (red.), *Cultural Management. From Theory to Practice*, London Scientific, London 2018.
[64] B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre*..., op. cit.
[65] B. Schmitt, Experiential Marketing, „Journal of Marketing Management" 1999, 15(1–3), s. 53–67.

turystyce transgranicznej powinien być oparty na storytellingu, który pozwala turyście zrozumieć i emocjonalnie związać się z regionem. Opowieści o wspólnej historii pogranicza, o tradycjach przekraczających granice, o codziennym życiu ludzi żyjących po obu stronach – tworzą ramę interpretacyjną, dzięki której turysta staje się uczestnikiem, a nie tylko obserwatorem. Przykładem może być transgraniczny szlak kulturowy, który ukazuje wspólne dziedzictwo historyczne, ale też współczesną współpracę społeczną i gospodarczą. Podejście do marketingu doświadczeń uwzględnia również aktywne zaangażowanie turysty w tworzenie własnego przeżycia – tzw. „*co-creation of experience”*.[66] W środowisku transgranicznym oznacza to możliwość uczestniczenia w lokalnych inicjatywach, warsztatach rzemieślniczych, wydarzeniach artystycznych czy działaniach na rzecz ochrony środowiska, które pozwalają na interakcję z lokalnymi społecznościami po obu stronach granicy. Ostatecznie, skuteczne wykorzystanie koncepcji marketingu doświadczeń w turystyce transgranicznej przyczynia się do wzmacniania wizerunku regionu jako unikalnej destynacji kulturowej, emocjonalnej i poznawczej, której istotą jest wieloperspektywiczność, różnorodność i integracja. To właśnie wielowymiarowe, pogłębione doświadczenie – wykraczające poza granice państw, ale zakorzenione w lokalnym kontekście – staje się główną wartością oferowaną przez transgraniczny produkt turystyczny.

Wreszcie, szczególne znaczenie w turystyce transgranicznej ma marketing terytorialny, który – w odróżnieniu od marketingu usług czy relacji – koncentruje się na kompleksowej promocji przestrzeni geograficznej jako spójnego, atrakcyjnego produktu. Obejmuje on nie tylko ofertę turystyczną, lecz także zasoby przyrodnicze, dziedzictwo kulturowe, kapitał społeczny, infrastrukturę, jakość życia mieszkańców oraz potencjał rozwojowy i inwestycyjny regionu.[67] Celem marketingu terytorialnego jest więc zbudowanie unikalnej tożsamości miejsca (*place identity*) oraz wykreowanie pozytywnego wizerunku, który przyciąga nie tylko turystów, ale także inwestorów, mieszkańców i interesariuszy zewnętrznych. W kontekście transgranicznym koncepcja marketingu terytorialnego nabiera szczególnej złożoności i znaczenia, ponieważ dotyczy obszarów rozciągających się po obu stronach granicy, często należących do różnych państw, systemów administracyjnych i porządków kulturowych. Mimo formalnego

[66] C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, Co-creation experiences: The next practice in value creation, „Journal of Interactive Marketing” 2004, 18(3), s. 5–14.
[67] F.J. Cristòfol, G. Zamarreño-Aramendia, E. Cruz-Ruiz i in., Building and communicating territorial brand values: The case of Destination British Columbia, „GeoJournal” 2024, 89(150).

podziału, takie regiony funkcjonują coraz częściej jako zintegrowane systemy przestrzenno-kulturowe, które łączy wspólna historia, krajobraz, styl życia i interesy ekonomiczne.[68] W tym sensie kluczowe znaczenie zyskuje tworzenie wspólnej marki terytorialnej (*place branding*) dla całego pogranicza – nie jako sumy dwóch odrębnych tożsamości narodowych, lecz jako nowej, hybrydowej narracji przestrzennej, opartej na dzielonych wartościach i doświadczeniach.[69]

Skuteczność marketingu terytorialnego w turystyce transgranicznej zależy w dużej mierze od spójności przekazu promocyjnego, integracji oferty turystycznej i koordynacji działań komunikacyjnych między partnerami po obu stronach granicy. Oznacza to potrzebę wypracowania wspólnych standardów jakości, systemów informacji turystycznej, strategii brandingowych oraz kanałów dystrybucji oferty. Przykładem może być tworzenie transgranicznych map atrakcji, łączonych pakietów usług, czy wspólnych kampanii promocyjnych (np. w ramach euroregionów czy inicjatyw finansowanych z programów Interreg). Marketing terytorialny w środowisku transgranicznym powinien również uwzględniać lokalny kapitał symboliczny – takie elementy jak język, tradycje, kuchnia, architektura czy mitologie regionalne – które budują emocjonalne przywiązanie do miejsca i różnicują je na tle konkurencji.[70] Co istotne, nie chodzi wyłącznie o promocję poszczególnych walorów, ale o ich sensotwórcze powiązanie w jedną, spójną narrację miejsca, w której turysta nie tylko odwiedza przestrzeń, ale również staje się jej tymczasowym uczestnikiem i ambasadorem.

Warto również zauważyć, że marketing terytorialny w turystyce transgranicznej może odgrywać ważną rolę polityczną i społeczną, sprzyjając procesom integracji, przezwyciężaniu barier historycznych i mentalnych oraz wspieraniu postaw otwartości i współodpowiedzialności za rozwój regionu. Dzięki temu marketing nie sprowadza się jedynie do promocji, lecz staje się całościową koncepcją kształtowania spójności terytorialnej i kapitału społecznego, co jest szczególnie istotne w obszarach dawnych podziałów i konfliktów. Wreszcie, skuteczny marketing terytorialny w turystyce

---

[68] A. Kasperek (red.), *Euroregion Śląsk Cieszyński–Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego*, „Transcarpathica. Prace EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego", t. III, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.

[69] Ł. Wróblewski, *Wpływ kultury i przemysłów kultury na wizerunek Euroregionu Śląsk Cieszyński*, [w:] A. Kasperek (red.), *Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.

[70] T. Studzieniecki, T. Mazurek, How to promote a cross-border region as a tourism destination – the case study of the bug Euroregion, „Tourism Review" 2007, 62(1), s. 34–38.

transgranicznej wymaga zarządzania marką miejsca w sposób zintegrowany i partycypacyjny – z udziałem lokalnych władz, organizacji pozarządowych, mieszkańców oraz sektora prywatnego.[71] Tylko wówczas możliwe jest zbudowanie autentycznego wizerunku miejsca, który odzwierciedla jego różnorodność, historię i aspiracje, a jednocześnie przyciąga turystów poszukujących doświadczeń przekraczających granice – zarówno geograficzne, jak i kulturowe.

Reasumując, należy zauważyć, że skuteczne projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych wymaga integracji różnych koncepcji marketingu w jedną spójną i logiczną całość.[72] Złożoność środowiska pogranicza – obejmująca różnice kulturowe, instytucjonalne, prawne i językowe – powoduje, że żadna z zaprezentowanych w tym podrozdziale koncepcji marketingu nie jest wystarczająca sama w sobie. Jednak każda z nich wnosi istotne elementy, które – odpowiednio zaadaptowane – mogą wspierać rozwój trwałych i atrakcyjnych ofert turystycznych przekraczających granice administracyjne.

Marketing relacji umożliwia budowanie trwałych powiązań między interesariuszami i wzmacnia zaufanie oraz współpracę, co jest kluczowe dla integracji produktów transgranicznych. Marketing strategiczny pozwala planować rozwój turystyki w długim horyzoncie czasowym, koordynować działania promocyjne i inwestycyjne oraz lepiej wykorzystywać zasoby regionów pogranicza. Z kolei marketing usług, koncentrujący się na doświadczeniu klienta i jakości interakcji, podkreśla konieczność płynnej integracji poszczególnych komponentów oferty turystycznej po obu stronach granicy. Istotną rolę odgrywa również adaptacja narzędzi marketingu wartości, który kładzie nacisk na głębsze znaczenia, autentyczność, tożsamość kulturową i zrównoważony rozwój. W turystyce transgranicznej wartości te mogą być przekazywane poprzez wspólne dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe, angażując turystów w bardziej świadome i odpowiedzialne podróże. Z kolei marketing doświadczeń pozwala skupić się na emocjach, doznaniach i unikalnych chwilach przeżywanych przez turystę. Produkty transgraniczne, dzięki swojej różnorodności kulturowej i geograficznej, oferują doskonałe warunki do kreowania silnych doświadczeń, które stają się elementem narracji

[71] G. Bukovska, V. Malinauskaitė, Sustainability of the Cross-Country Approach and the Role of Destination Management Organisations in Creating New Tourism Products: The Case of Šiauliai, Joniškis (Lithuania) and Jelgava (Latvia), „Society. Technology. Solutions. Proceedings of the International Scientific Conference" 2022, vol. 2, s. 8.

[72] M. Kozak, D. Buhalis, Cross–border tourism destination marketing: Prerequisites and critical success factors, „Journal of Destination Marketing & Management" 2019, vol. 14.

marki regionalnej. Wreszcie, marketing terytorialny wnosi perspektywę współpracy terytorialnej, budowania wizerunku obszarów przygranicznych i ich promocji jako całości. Pozwala na łączenie różnych podmiotów – samorządów, organizacji turystycznych i społeczności lokalnych – wokół wspólnej marki miejsca i zintegrowanej oferty turystycznej.

Główny wniosek płynący z analizy wskazuje, że tylko zintegrowane podejście – łączące potencjał różnych koncepcji marketingu i uwzględniające specyfikę pogranicza – może stanowić skuteczny fundament dla procesu projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych. Taki spójny i komplementarny fundament teoretyczny jest warunkiem skutecznej realizacji celów w zakresie współpracy, promocji i zarządzania turystyką w obszarach przygranicznych.

1.4. Pojęcie transgranicznego produktu turystycznego w świetle ewolucji koncepcji marketingu

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnorodnych definicji i ujęć produktu turystycznego, co wynika zarówno z jego wieloaspektowego charakteru, jak i rozległości podejść badawczych prezentowanych przez autorów z różnych środowisk naukowych i kulturowych. Wielowymiarowość tego pojęcia odzwierciedla także fakt, iż obejmuje ono nie tylko konkretne dobra i usługi, ale również niematerialne elementy związane z przeżyciem podróży oraz subiektywnymi odczuciami turysty. M.H. Courtis w 1968 roku definiuje produkt turystyczny jako zbiór dóbr i usług oferowanych przez podmioty branży turystycznej,[73] co odzwierciedla praktyczne, rynkowe ujęcie tego pojęcia. W podobnym duchu wypowiada się W. Freyer, wskazując, że jest to zestaw komponentów materialnych i niematerialnych, z których korzysta turysta podczas swojej podróży – bądź które zostały specjalnie dla niego przygotowane.[74]

Z kolei J.C. Holloway i C. Robinson rozszerzają to ujęcie, zauważając, że produkt turystyczny może obejmować zarówno fizyczne miejsce (cel podróży), jak i usługi – noclegowe, gastronomiczne czy transportowe – a także różnego rodzaju dobra materialne, mające na celu uatrakcyjnienie oferty i skłonienie klienta do zakupu.[75] Takie definicje wskazują na dominujący aspekt usługowy produktu turystycznego, choć – co istotne –

[73] M.H. Courtis, Marketing techniques, „Tourism Industry Travel World" 1965, 5.
[74] W. Freyer, *Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 5. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.
[75] J.C. Holloway, C. Robinson, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997.

często pomijają fundamentalne znaczenie walorów turystycznych jako pierwotnej motywacji do podróżowania. W związku z tym zasadnym jest szersze ujęcie produktu turystycznego jako kompleksowego zestawu zasobów – obejmującego dobra i usługi, ale również walory przyrodnicze, kulturowe i społeczne – który umożliwia turyście dotarcie do danego miejsca, przebywanie w nim oraz korzystanie z oferowanych atrakcji i infrastruktury. W ten sposób rozumienie to koresponduje z tzw. podejściem komponentowym, którego zwolennikiem jest V. Middleton. Wskazuje on, że każdy produkt turystyczny składa się z trzech podstawowych elementów: atrakcji przyciągających turystę, infrastruktury turystycznej w miejscu docelowym oraz dostępności do niej.[76] Takie strukturalne podejście traktuje produkt jako pakiet usług i przeżyć, który rozpoczyna się w momencie opuszczenia domu przez turystę, a kończy jego powrotem, tworząc w ten sposób całościowe doświadczenie konsumenta. Co więcej, według Middletona istotnym aspektem produktu turystycznego są psychologiczne komponenty, takie jak emocje, przeżycia i wrażenia, które współkształtują wartość postrzeganą przez klienta. Produkt ten można zatem również interpretować jako kombinację składników materialnych oraz niematerialnych (w tym emocjonalnych), dostępnych za określoną cenę i oferujących określony sposób spędzania czasu w miejscu docelowym.[77]

Inny interesujący podział zaproponował S. Medlik, który rozróżnia produkt turystyczny w ujęciu wąskim (*sensu stricto*) i szerokim (*sensu largo*).[78] W pierwszym przypadku mowa jest o konkretnej usłudze bądź pakiecie usług nabywanych przez turystę, natomiast w drugim – o całościowym doświadczeniu podróży, obejmującym działania podejmowane przez turystę, walory odwiedzanego miejsca, infrastrukturę oraz usługi. Medlik ponadto wprowadza podział dóbr i usług związanych z turystyką na trzy kategorie: (1) te, które istnieją wyłącznie z powodu popytu turystycznego (np. noclegi, przewodnictwo), (2) takie, które stanowią czasową substytucję zwyczajnej konsumpcji (np. posiłki w restauracjach, zakup odzieży), oraz (3) usługi dostępne zarówno dla turystów, jak i mieszkańców, jak chociażby opieka zdrowotna czy usługi bankowe.[79] Podkreśla on tym samym konieczność całościowego, systemowego podejścia do konstrukcji produktu turystycznego.

[76] V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996; V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*..., op. cit.
[77] V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*..., op. cit.
[78] S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
[79] Ibidem.

W duchu zintegrowanego myślenia o produkcie turystycznym wypowiada się również G. Gołembski, według którego produkt turystyczny należy postrzegać jako całokształt dóbr i usług, które są tworzone, oferowane i konsumowane w związku z czasowym przemieszczeniem się poza miejsce stałego zamieszkania – niezależnie od tego, czy konsumpcja ta następuje przed podróżą, w jej trakcie, czy też po powrocie.[80] Zasadnicze znaczenie ma tu spójność i logika kompozycyjna produktu, który powinien być skoordynowany i ukierunkowany na zaspokojenie potrzeb turysty.

Transgraniczny produkt turystyczny stanowi szczególny przedmiot wymiany na rynku turystycznym, powiązany jest bowiem z obszarem pogranicza i ukierunkowany na wykorzystanie zasobów, które znajdują się po obu stronach granicy państwowej. Można go rozpatrywać zarówno w ujęciu przestrzennym, jako określony obszar wyposażony w walory, infrastrukturę oraz usługi turystyczne, jak i w ujęciu rynkowym – jako konkretną ofertę produktową, skierowaną do turystów i przeznaczoną do sprzedaży.[81] W tym drugim ujęciu transgraniczny produkt turystyczny przybiera postać pakietu usług, zaprojektowanego w oparciu o wspólną ideę, jednolitą promocję i uzgodnioną strategię cenową.

Z marketingowego punktu widzenia transgraniczny produkt turystyczny jest złożonym przedmiotem wymiany, który można analizować przez pryzmat warstw strukturalnych typowych dla produktu turystycznego: rdzenia, produktu rzeczywistego, produktu poszerzonego oraz – coraz częściej – produktu potencjalnego.[82] Rdzeń produktu obejmuje podstawową potrzebę turysty, realizowaną dzięki przebywaniu w danym miejscu – może to być wypoczynek, regeneracja sił, poznanie dziedzictwa kulturowego czy uczestnictwo w aktywnościach na łonie przyrody. Produkt rzeczywisty to realna oferta składająca się z usług noclegowych, gastronomicznych, transportowych i rekreacyjnych dostępnych w regionie transgranicznym, obejmującym co najmniej dwa sąsiadujące kraje. Produkt poszerzony zawiera wszystkie dodatkowe elementy wzbogacające doświadczenie turysty, takie jak standard obsługi, jakość komunikacji promocyjnej, wyjątkowość miejsca czy towarzyszące emocje. Natomiast produkt potencjalny wskazuje kierunki dalszego rozwoju oferty – to zbiór możliwych do wdrożenia rozwiązań, mających na celu sprostanie rosnącej konkurencji i oczekiwaniom

[80] G. Gołembski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
[81] T. Studzieniecki, Euroregiony – potencjał turystyczny, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług" 2010, 52, s. 229–239.
[82] V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*..., op. cit.

coraz bardziej wymagających turystów. W trzeciej dekadzie XXI wieku podejście do marketingu turystycznego uwzględnia także psychologiczne i oczekiwane wymiary produktu. Produkt oczekiwany to zestaw cech, których nabywca się spodziewa – takich jak dostępność informacji, łatwość rezerwacji czy przyjazna obsługa. Produkt psychologiczny natomiast wiąże się z odczuciami i obrazem, jaki pozostaje w świadomości klienta po kontakcie z produktem – obejmuje zatem zarówno pierwsze wrażenie, jak i długotrwałe wspomnienia z podróży.[83]

Transgraniczny produkt turystyczny posiada kilka cech wyróżniających go spośród innych dostępnych na rynku usług turystycznych. Przede wszystkim jest on rezultatem współpracy wielu podmiotów – lokalnych samorządów, przedsiębiorstw turystycznych, instytucji kultury – działających po obu stronach granicy.[84] Tego typu produkt zawsze opiera się na wspólnej koncepcji i integracji zasobów, co przekłada się na spójną identyfikację i jednolitą promocję regionu. Produkty te powstają często w ramach projektów finansowanych z funduszy unijnych, jednak ich trwałość i efektywność zależą od kontynuacji działań przez lokalnych interesariuszy. Warto również podkreślić niematerialny charakter transgranicznego produktu turystycznego. Składa się on głównie z usług, które nie mogą być zmagazynowane ani przetransportowane – są konsumowane bezpośrednio w miejscu, gdzie zostały wytworzone. Tym samym, produkt ten cechuje się nietrwałością i brakiem mobilności – to turysta musi udać się do konkretnego obszaru, by móc z niego skorzystać. Nierozdzielność aktu świadczenia i konsumpcji usług turystycznych oznacza natomiast, że jakość doświadczenia zależy od przebiegu całej wizyty i bezpośredniego kontaktu z usługodawcą.[85]

Omawiając strukturę i charakter transgranicznego produktu turystycznego, należy również zwrócić uwagę na jego złożoność i różnorodność. Produkt ten może bowiem obejmować elementy turystyki wypoczynkowej, poznawczej, religijnej czy zdrowotnej. Taki produkt może przybierać postać pakietu usług, ale także występować w formie bardziej elastycznej – jako otwarta oferta umożliwiająca samodzielne komponowanie doświadczeń. Wspólny szlak rowerowy, sieć agroturystyczna czy kompleksowy program zwiedzania zabytków po obu stronach granicy – to tylko niektóre przykłady jego

[83] P. Kotler, J.T. Bowen, J.C. Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 7th ed., Pearson, Harlow 2017.
[84] D. Ioannides, P.A. Nielsen, P. Billing, Transboundary Collaboration in Tourism: The Case of the Bothnian Arc, „Tourism Geographies" 2006, 8(2), s. 122–142; Ł. Wróblewski, *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*..., op. cit.
[85] D. Cvikl, The Development of a „Forest" Tourism Attractiveness Model and a Foundational Framework for „Forest" Climatic Spa Resorts: An Attributive Theory Approach, „Forests" 2025, 16, 1149.

realizacji. Cechy takie jak elastyczność, oryginalność i spójność elementów składowych są kluczowe z punktu widzenia satysfakcji turystów. Produkt, który odpowiada na potrzeby odbiorcy i zapewnia mu pozytywne doświadczenie, zwiększa swoje szanse na sukces rynkowy. Jednocześnie nie można pominąć wyzwań, jakie stoją przed twórcami tego rodzaju ofert. Konieczność dostosowywania się do dynamicznych zmian rynkowych, indywidualizacja oczekiwań turystów, a także potrzeba innowacyjności i przewagi konkurencyjnej wymagają stałego różnicowania i wzbogacania oferty.

Jak już zostało wspomniane w podrozdziale 1.3. niniejszej pracy, kształtowanie transgranicznego produktu turystycznego wymaga uwzględnienia wielu aspektów marketingowych: segmentacji rynku, pozycjonowania, budowania wizerunku, a także integracji działań promocyjnych i logistycznych.[86] Marketing strategiczny odgrywa tutaj kluczową rolę – pozwala bowiem na długofalowe planowanie rozwoju produktu z uwzględnieniem interesów różnych partnerów. Jednocześnie marketing relacji zyskuje na znaczeniu, gdyż długoterminowa współpraca między podmiotami tworzącymi produkt oraz trwałe relacje z klientami są podstawą jego stabilności. Warto także podkreślić potencjał marketingu terytorialnego, który umożliwia budowanie marki regionu transgranicznego jako spójnej, atrakcyjnej przestrzeni turystycznej. W kontekście rosnącej konkurencji, zmienności preferencji turystycznych i potrzeby dostosowania się do nowych wyzwań – takich jak cyfryzacja usług, zmiany demograficzne czy kwestie zrównoważonego rozwoju – koncepcja transgranicznego produktu turystycznego staje się coraz bardziej aktualna i wielowymiarowa. Kluczowe znaczenie ma tu zintegrowane podejście marketingowe, które pozwala nie tylko tworzyć atrakcyjne oferty, ale także skutecznie nimi zarządzać, promować je i zapewniać ich trwałość w czasie.[87]

Rozwój teorii marketingu w ciągu ostatnich dekad ukazuje wyraźną ewolucję – od klasycznego podejścia produktocentrycznego do złożonego, zintegrowanego modelu komunikacji rynkowej uwzględniającego potrzeby, wartości, emocje i współuczestnictwo konsumenta. Ta ewolucja znajduje swoje odzwierciedlenie także w podejściu do produktów turystycznych, w tym do coraz częściej wdrażanego w praktyce transgranicznego produktu turystycznego. Produkt ten, jako efekt współpracy jednostek

[86] Z. Buchko, Transborder recreational tourism complexes (TBRTC) as a result of international collaboration, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society" 2021, 35(3).
[87] A.A. Mikhaylova, J.A. Wendt, D.V. Hvaley, A. Bógdał-Brzezińska, A.S. Mikhaylov, Impact of Cross-Border Tourism on the Sustainable Development of Rural Areas in the Russian–Polish and Russian–Kazakh Borderlands, „Sustainability" 2022, 14, 2409.

terytorialnych i organizacji funkcjonujących po dwóch stronach granicy państwowej, jest złożoną konstrukcją, która łączy komponenty materialne, niematerialne, społeczne i symboliczne. Jego rozwój i promocja stają się szczególnie interesujące w świetle kolejnych faz rozwoju marketingu, które ujawniają zmieniające się relacje między producentem a konsumentem, między miejscem a doświadczeniem, między technologią a wartością.

W koncepcji marketingu 1.0, która dominuje w klasycznym ujęciu z połowy XX wieku, nacisk kładziono przede wszystkim na produkt. Celem działań marketingowych była maksymalizacja sprzedaży poprzez oferowanie dostępnych i funkcjonalnych produktów, odpowiadających na podstawowe potrzeby konsumentów.[88] W kontekście turystyki transgranicznej oznaczało to skupienie się na zasobach przyrodniczych, infrastrukturalnych i logistycznych regionu przygranicznego. Transgraniczny produkt turystyczny był w tym ujęciu zestawem atrakcji dostępnych geograficznie po obu stronach granicy, przy czym jego wartość mierzono głównie liczbą odwiedzających i dostępnością usług takich jak noclegi, gastronomia czy transport.[89]

Marketing 2.0 przynosi fundamentalną zmianę w orientacji – z produktu na klienta. W centrum uwagi znalazły się potrzeby i preferencje konsumentów, które stały się podstawą segmentacji rynku, kształtowania oferty i komunikacji.[90] Transgraniczny produkt turystyczny w tym modelu zaczyna być dostosowywany do oczekiwań różnych grup turystów – zarówno ze względu na wiek, motywacje podróży, jak i styl życia. Istotne staje się różnicowanie oferty, elastyczność pakietów turystycznych i rosnąca rola informacji – zarówno na etapie planowania, jak i podczas realizacji podróży. Ważnym aspektem jest też budowanie tożsamości marki miejsca, która odwołuje się do kulturowych lub przyrodniczych wyróżników regionu pogranicza, coraz częściej kształtowanych wspólnie przez sąsiadujące regiony.[91]

W ramach marketingu 3.0 pojawia się nowy wymiar – wartości. Konsument nie jest już jedynie odbiorcą, ale także osobą kierującą się przekonaniami, emocjami i potrzebą sensu. Marketing staje się narzędziem społecznej zmiany i nośnikiem

[88] P. Kotler, J. Scheff, *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston 1997; P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
[89] Por. A. Stasiak, *Turystyka społeczna w Polsce. Monografia naukowa. Przewodnik dobrych praktyk*, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK, Oficyna Wydawnicza „Wierchy", Kraków 2021.
[90] P. Kotler, *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, Wiley 2003.
[91] Por. J. Mirek, Specyfika i znaczenie badań marketingowych na międzynarodowym rynku turystycznym, „Ekonomiczne Problemy Turystyki" 2014, 1(25), 61–78.

tożsamości kulturowej.[92] Transgraniczny produkt turystyczny w tym ujęciu wykracza poza funkcjonalność i staje się nośnikiem idei: pokoju, współpracy międzynarodowej, zrównoważonego rozwoju i ochrony wspólnego dziedzictwa. Tak rozumiany produkt nie tylko łączy atrakcje turystyczne, ale również promuje wspólne wartości kulturowe, podkreślając wspólne elementy historii, języka, religii czy tradycji – jak pokazuje przypadek projektu *Bothnian Arc*, gdzie Szwedzi i Finowie wspólnie budują markę regionu zgodnie z zasadami współpracy i dzielenia dziedzictwa regionalnego.[93]

Koncepcja marketingu 4.0 opiera się na integracji świata fizycznego i cyfrowego. To etap intensywnej cyfryzacji marketingu, opartej na technologiach mobilnych, mediach społecznościowych i zaawansowanych systemach komunikacji.[94] Transgraniczny produkt turystyczny w tym kontekście zyskuje nowe kanały promocji i dystrybucji: aplikacje mobilne, interaktywne mapy, zintegrowane systemy rezerwacyjne oraz platformy prezentujące kompleksową ofertę regionu przygranicznego w kilku językach. Co więcej, działania promocyjne prowadzone są wspólnie przez partnerów po obu stronach granicy, często w ramach transgranicznych projektów unijnych. Technologia umożliwia także wzmacnianie relacji z klientem poprzez personalizację oferty oraz interaktywność doświadczeń. Przestrzeń cyfrowa staje się częścią produktu turystycznego – zarówno przed podróżą, jak i w jej trakcie.[95]

Marketing 5.0 stanowi odpowiedź na wyzwania związane z automatyzacją, sztuczną inteligencją i rozwojem technologii w duchu humanizmu. Technologie są wykorzystywane w celu głębszego zrozumienia konsumenta, przewidywania jego zachowań i personalizacji doświadczeń w sposób wspierający rozwój osobisty i społeczny.[96] W kontekście transgranicznych produktów turystycznych oznacza to rozwój „inteligentnych" regionów turystycznych, które analizują dane o ruchu turystycznym, preferencjach klientów i wzorcach konsumpcji, by w czasie rzeczywistym dostosować ofertę i optymalizować jakość obsługi. Wdrażane są systemy zarządzania ruchem, rozwiązania z zakresu „Internetu Rzeczy", chatboty informacyjne, a także technologie wspierające turystykę dostępnościową i zrównoważoną. Równolegle rośnie znaczenie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej – zarówno po stronie organizatorów

[92] P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*, Wiley 2010.
[93] D. Ioannides, P.A. Nielsen, P. Billing, Transboundary Collaboration in Tourism: the Case of the Bothnian Arc, „Tourism Geographies" 2006, 8(2), s. 122–142.
[94] P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, Marketing 4.0: Moving from traditional to digital, Wiley 2017.
[95] R. Baggio, G. Del Chiappa, Tourism destinations as digital business ecosystems, arXiv 2012.
[96] P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, Marketing 5.0: Technology for humanity, Wiley 2021.

turystyki, jak i samych turystów, którzy coraz częściej oczekują oferty zgodnej z ich wartościami etycznymi i środowiskowymi.[97]

Wreszcie marketing 6.0, choć jeszcze w fazie wczesnego rozwoju, proponuje model integralny – łączący świadomość ekologiczną, społeczną i duchową z zaawansowaną technologią. W centrum znajduje się człowiek jako byt wielowymiarowy, a marketing wykorzystujący nowe technologie staje się narzędziem kształtowania relacji harmonijnych – z otoczeniem, innymi ludźmi i samym sobą.[98] W takim ujęciu transgraniczny produkt turystyczny przestaje być tylko ofertą usługową – staje się przestrzenią dialogu międzykulturowego, rozwoju świadomości, odbudowy więzi i tworzenia wspólnego dobra. Pogranicze nie jest już tylko miejscem granicznym, ale symboliczną przestrzenią współistnienia, gdzie turystyka może odgrywać rolę mediacyjną i edukacyjną. Rośnie znaczenie turystyki regeneracyjnej, odpowiedzialnej, partycypacyjnej i transformacyjnej, a cały system współtworzenia wartości obejmuje zarówno turystów, mieszkańców, jak i środowisko naturalne.[99]

Reasumując, analiza transgranicznego produktu turystycznego w świetle koncepcji marketingu 1.0–6.0 ukazuje nie tylko zmieniające się narzędzia i strategie marketingowe, ale także głęboką transformację filozofii podejścia do turystyki i jej roli w społeczeństwie. Od prostego zestawu usług do kompleksowego systemu doświadczeń i wartości – taki właśnie kierunek rozwoju wyznaczają teorie marketingu XXI wieku, wskazując jednocześnie nowe możliwości kreowania produktów turystycznych zdolnych do budowania mostów międzykulturowych, wzmacniania współpracy międzynarodowej i promowania zrównoważonego rozwoju na pograniczach.

W niniejszej pracy transgraniczny produkt turystyczny rozpatrywany będzie w ujęciu rynkowym (jako konkretna oferta, skierowana do turystów i przeznaczona do sprzedaży). Autorka przyjmuje za A. Gardzińską, że transgraniczny produkt turystyczny (transgraniczna oferta turystyczna) to oferta bazująca na produkcie turystycznym obszaru transgranicznego, kompilacja elementów potencjału turystycznego obszaru transgranicznego, które zaspokajają różnorodne potrzeby turystów. Produkt ten to głównie usługa bazująca na różnych typach i formach turystyki wypoczynkowej, poznawczej, religijnej czy zdrowotnej, korzystając ze zróżnicowanych walorów

[97] U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, C. Koo, Smart tourism: Foundations and developments, „Electronic Markets" 2015, 25(3), s. 179–188.
[98] P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, Marketing 6.0: The future is immersive, Wiley 2024.
[99] D. Dredge, Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices, „Journal of Tourism Futures" 2022, 8(3), s. 269–281.

turystycznych i infrastruktury.[100] W szczególności przyjmuje się, że transgraniczny produkt turystyczny jest:[101]

- złożony, gdyż jest zbiorem mniejszej lub większej liczby usług oferowanych przez producentów na obszarze transgranicznym;
- różnorodny, ponieważ elementy transgranicznego produktu turystycznego są bardzo urozmaicone, niestandardowe, niejednolite, mogą występować w różnorodnych zestawieniach;
- elastyczny, bo oprócz postaci gotowej (np. pakiet turystyczny) może przybierać także inne formy stosownie do zapotrzebowania turysty;
- tworzony we współpracy podmiotów turystycznych z zaangażowaniem jednostek samorządu terytorialnego sąsiadujących ze sobą obszarów;
- częścią potencjału turystycznego obszaru transgranicznego połączonego w jedną całość, objętego wspólną nazwą, ideą, promocją;
- zarządzany przez podmioty turystyczne znajdujące się po obu stronach granicy na obszarze transgranicznym;
- konsumowany przez turystów z obu sąsiadujących państw i innych turystów zagranicznych;
- finansowany w części z unijnych programów pomocowych, jednak utrzymanie rezultatów produktu powinny zapewnić podmioty go tworzące oraz władze samorządowe.

****

W rozdziale pierwszym zawarto teoretyczne podstawy dotyczące problematyki turystyki transgranicznej oraz możliwości zastosowania różnych koncepcji marketingu w jej rozwoju. Autorka omawia definicje, funkcje i uwarunkowania turystyki transgranicznej, wskazując na jej złożony charakter oraz znaczenie współpracy międzyregionalnej, w szczególności w ramach euroregionów i programów takich jak Interreg. Istotnym elementem rozważań jest pojęcie transgranicznego produktu turystycznego – rozumianego jako zintegrowana oferta łącząca atrakcje, usługi i zasoby po obu stronach granicy państwowej. Podkreślono, że taki produkt charakteryzuje się

[100] Por. A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*..., op. cit., s. 42.
[101] Ibidem, s. 45.

wysokim stopniem koordynacji, potrzebą spójnej identyfikacji wizualnej oraz promocji, a także uwzględnia oczekiwania turystów w zakresie jakości, autentyczności i różnorodności doświadczeń. W dalszej części rozdziału autorka analizuje wybrane koncepcje marketingowe – marketing relacji, strategiczny, usług, wartości i doświadczeń – i odnosi je do specyfiki obszaru przygranicznego. Zwraca uwagę na konieczność integrowania różnych podejść marketingowych w celu budowania trwałej i atrakcyjnej oferty turystycznej. Rozdział ten stanowi teoretyczne zaplecze do dalszych analiz, podkreślając, że transgraniczny produkt turystyczny nie jest jedynie sumą ofert po obu stronach granicy, ale wspólną narracją i przestrzenią współpracy.

ROZDZIAŁ 2
POLSKO-CZESKI TRANSGRANICZNY RYNEK USŁUG TURYSTYCZNYCH JAKO AKTUALNY PROBLEM BADAWCZY

2.1. Pojęcie transgranicznego rynku usług turystycznych

Rynek jako kategoria ekonomiczna powstał wraz z pojawieniem się wymiany towarowej. Początkowo było to pojęcie o charakterze geograficzno-terytorialnym, odnoszące się do realnego miejsca, w którym dochodziło do spotkania kupujących i sprzedających. Takie ujęcie rynku znane było już w czasach starożytnych, kiedy to transakcje kupna-sprzedaży odbywały się w specjalnie do tego wyznaczonych miejscach (np. grecka Agora, rzymskie Forum), stąd pierwotnie rynek definiowano jako miejsce dokonywania wymiany, jako centralny plac miasta.[102] Z czasem zaczęto rozpatrywać je szerzej w ujęciu geograficznym - jako obszar o zbliżonych warunkach dokonywania zakupu i sprzedaży (np. pogranicze polsko-czeskie czy terytorium Euroregionu Śląsk Cieszyński). Wraz z upływem lat zauważono jednak, że takie podejście do rynku wyraża bardzo wąską definicję technicznego (historycznego) i geograficznego określenia rynku, dlatego też pojawiły się nowe jego definicje, również te ekonomiczne zestawiające ze sobą popyt z podażą. Spośród licznych ekonomicznych definicji rynku w opinii autorki na uwagę zasługuje szczególnie interpretacja rynku zaproponowana przez Mynarskiego[103], zgodnie z którą rynek to ogół stosunków wymiennych (towarowo-pieniężnych) między sprzedającymi, którzy oferują do sprzedaży towary i usługi po określonej cenie (czyli zgłaszają podaż), a kupującymi, którzy wyrażają chęć zakupu tych towarów i usług popartą odpowiednimi środkami płatniczymi (czyli zgłaszają popyt). Rynek jest to więc relacja trzech elementów: podaży, popytu i ceny, która kształtuje się w wyniku ścierania się podaży z popytem. Innymi słowy, jest to konfrontacja podaży i popytu na dane dobro/usługę, która wywiera wpływ na cenę dobra/usługi i wielkość wymiany.[104] Jeszcze inaczej definiują rynek marketerzy. W marketingu rynek rozpatrywany jest w zdecydowanie węższym ujęciu niż w znaczeniu ekonomicznym.

---

[102] J. Chotkowski, Rynek jako podstawowa instytucja gospodarki – pojęcie, struktury, efektywność, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2013, (101), s. 53–65; Ł. Wróblewski, *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*..., op. cit.

[103] S. Mynarski, Analiza rynku. Makromechanizmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 7.

[104] J. Bremond, J.F. Couet, M.M. Salort, *Kompendium wiedzy o ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 197.

Przyjęło się bowiem, że w gospodarce rynkowej istnieje przewaga podaży nad popytem, a głównym problemem organizacji (w tym podmiotów z obszaru turystyki) jest niedobór popytu na wytwarzane produkty (w tym świadczone usługi). Dlatego też, zamiast trzech elementów rynku (popyt, podaż oraz cena), w znaczeniu marketingowym ujmuje się jedynie stronę popytową. Rynek definiuje się zatem jako kupujących, sprzedających zaś traktuje się jako sektor.[105]

Podejmując się zdefiniowania transgranicznego rynku turystycznego (w tym transgranicznego rynku usług turystycznych) w pierwszej kolejności należy przyjrzeć się istniejącym publikacjom, które odnoszą się do tej tematyki. W tym celu w oparciu o bazę Scopus przeprowadzono systematyczny i krytyczny przegląd dostępnej literatury. Z przeprowadzonego przeglądu wynika, że brak jest jakichkolwiek opracowań, które zawierały by definicję tego specyficznego rynku.[106] Przeprowadzona analiza umożliwiła jednak na wyodrębnienie głównych wątków tematycznych, które są podejmowane przez badaczy zajmujących się szeroko rozumianą problematyką wymiany transgranicznej. Są to takie zagadnienia jak:

- uwarunkowania funkcjonowania oraz rozwoju polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług kultury. Dla opisywanego tematu bardzo ważne jest to, że w artykułach tych zawarte są m.in. definicje polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług kultury. Skupiono się w nich również na badaniu możliwości zastosowania zrównoważonego zarządzania w kontekście transgranicznych rynków, w szczególności w kontekście euroregionów oraz miast, które zostały podzielone granicą polityczną. Teksty te zawierają również analizę barier i możliwości, które wpływają na dostępność usług kultury po obu stronach granicy polsko-czeskiej. Ważnym tematem jest również wpływ ograniczeń w przekraczaniu granicy (np. podczas pandemii COVID-19) na działalność kulturalną i jakość życia mieszkańców regionów przygranicznych;[107]

[105] P. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 174.
[106] M. Pierzyna, Conceptualizing the Cross-Border Market for Tourism Services: A Case Study of the Polish-Czech Border. „Cultural Management: Science and Education" 2025, 9 (1), s. 95–106.
[107] Ł. Wróblewski, B. Dziadzia, Z. Dacko-Pikiewicz, Sustainable Management of the Offer of Cultural Institutions in the Cross-Border Market for Cultural Services – Barriers and Conditions, „Sustainability" 2018, 10(9), 3253; Ł. Wróblewski, Z. Dacko-Pikiewicz, J. Kašík, L. Chytilová, Building the relationship between the culture organization and clients in the cross-border market, „Polish Journal of Management Studies" 2018, 18(2), s. 402–415; Ł. Wróblewski, A. Kasperek, Euroregion as an Entity Stimulating the Sustainable Development of the Cross-Border Market for Cultural Services in a City Divided by a Border, „Sustainability" 2019, 11(8), 2232; Ł. Wróblewski, Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services..., op. cit.; Ł. Wróblewski, Restrictions in the Operation

– współpraca transgraniczna w ramach funkcjonujących na europejskich pograniczach euroregionów. Teksty zawierają m.in. wyniki badań odnoszące się do wpływu współpracy transgranicznej w obszarze kultury na mieszkańców regionów, miast przygranicznych oraz identyfikację zależności między wsparciem finansowym a znaczeniem lokalnych wydarzeń kulturalnych. Dodatkowo zwrócono w nich uwagę na percepcję działalności marketingowej instytucji kultury w kontekście budowania długotrwałych relacji z odbiorcami;[108]
– rynek usług edukacyjnych i jakość kształcenia w szkołach wyższych (uniwersytetach). Wątek ten koncentruje się na ukazaniu wpływu marketingu na zarządzanie jakością na uniwersytetach, z naciskiem na współzawodnictwo na rynkach transgranicznych w szkolnictwie wyższym;[109]
– zastosowanie nowoczesnych technologii w bankowości. Wątek odnoszący się do roli „inteligentnych technologii" w regulowaniu konkurencji banków na rynkach transgranicznych. Autorzy starali się wskazać, jak digitalizacja i globalizacja wpływają na sektor bankowy i jego relacje z klientami;[110]
– handel transgraniczny i jego wyzwania. Wątek zawierający głównie analizę możliwości, jakie daje handel transgraniczny w kontekście innowacyjnych i odpowiedzialnych praktyk stosowanych przez przedsiębiorców;[111]

---

of the Polish-Czech Cross-Border Market of Cultural Services as a Factor Destimulating the Quality of Life, „Cultural Management: Science and Education" 2024, 8(2), s. 101–112.

[108] Ł. Wróblewski, B. Dziadzia, Z. Dacko-Pikiewicz, Sustainable Management of the Offer of Cultural Institutions in the Cross-Border Market for Cultural Services – Barriers and Conditions, „Sustainability" 2018, 10(9), 3253; Ł. Wróblewski, A. Kasperek, Euroregion as an Entity Stimulating the Sustainable Development of the Cross-Border Market for Cultural Services in a City Divided by a Border, „Sustainability" 2019, 11(8), 2232; Ł. Wróblewski, Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services..., op. cit.

[109] A.V. Kuklin, M.A. Sanovich, Marketing Mechanism of Quality Management in Universities in the Conditions of Competition in the Cross-Border Markets of Higher Education, „International Journal for Quality Research" 2023, 17(3): 923–938.

[110] N.K. Savelyeva, T.A. Timkina, „Smart Technologies" as a Mechanism for Regulating Bank Competition in Cross-Border Markets, In: Popkova, E.G., Sergi, B.S. (eds) "Smart Technologies" for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 155. Springer, Cham 2021; N.K. Savelyeva, A.A. Sozinova, Cross-border market of intelligent machines as a vector of development of global trade in high technologies: a view from the perspective of competition and marketing, „International Journal of Trade and Global Markets" 2023, 18: 266–277.

[111] C.N. Pitelis, D.J. Teece, Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise, „Industrial and Corporate Change" 2010, 19(4): 1247–1270; A. Niang, The (In)Commodities of Laissez-faire Integration: Trade and Mobility in a Cross-border Market, „African Studies" 2013, 72:41–63; X. Gu, P.S. Tam, C.K. Lei, and X. Chang, The Economics of Taxation in Casino Tourism with Cross-border Market Power, „Review of Development Economy" 2016, 20: 113–125; C.N. Pitelis, P. Desyllas, A. Panagopoulos, Profiting from Innovation through Cross-Border Market co-Creation and co-Opetition: The Case of Global Pharmaceuticals, „European Management Review" 2018, 15: 491–504; S. Yao, H. He, S. Chen, J. Ou, Financial liberalization and cross-border market integration: Evidence from China's stock market, „International Review of Economics and Finance" 2019, 58: 220–245; O. McPherson-Smith, Leveraging low state capacity for economic development: a case study

– funkcjonowanie nielegalnych rynków transgranicznych. Artykuły koncentrujące się na analizie problemów związanych z funkcjonowaniem nielegalnych transgranicznych rynków (np. narkotyków, farmaceutyków). Rozpoznanie, w jaki sposób funkcjonowanie nielegalnego transgranicznego rynku może wpływać na ekonomiczne i społeczne struktury w regionach granicznych.[112]

Elementem łączącym wszystkie analizowane teksty obok kategorii „transgranicznego rynku" jest podkreślanie znaczenia współpracy transgranicznej i zrównoważonego rozwoju w różnych kontekstach społecznych i ekonomicznych, a także zwracanie uwagi na ograniczenia i wyzwania, z jakimi borykają się regiony podzielone granicami. W analizowanych opracowaniach jedynie sporadycznie pojawiają się bezpośrednie odniesienia do kategorii transgranicznego rynku turystycznego. Brakuje również jednoznacznej definicji tego pojęcia, co wskazuje na istnienie istotnej luki poznawczej w tym obszarze. Z perspektywy problematyki podjętej w niniejszej rozprawie szczególne znaczenie mają natomiast publikacje dotyczące uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług kultury. To właśnie w tych opracowaniach odnaleźć można definicję rynku transgranicznego, która stała się ważnym punktem odniesienia dla dalszych rozważań. Zgodnie z tym ujęciem transgraniczny rynek usług kultury oznacza zbiór kupujących, czyli konsumentów usług kultury, oraz sprzedających, a więc instytucji kultury i podmiotów przemysłów kultury, którzy dokonują transakcji dotyczących usług kulturalnych na obszarach położonych wzdłuż granicy państw, obejmujących regiony graniczne i transgraniczne. Definicja ta została wykorzystana przez Autorkę jako punkt wyjścia do opracowania własnego rozumienia transgranicznego rynku usług turystycznych.[113] Przed sformułowaniem własnej definicji konieczne było jednak określenie cech, które odróżniają go od tradycyjnie rozumianego rynku usług turystycznych. W opinii Autorki do najważniejszych wyróżników tego rynku należą:

---

of Tajik–Afghan cross-border markets, „Central Asian Survey" 2021, 41(3): 436–455; L. Pilelienė, I.M. Batyk, J. Žukovskis, Cross-Border Shopping on the European Union Fast-Moving Consumer Goods Market: Determinants of Lithuanian Shoppers' Behavior in Poland, „Sustainability" 2024, 16(1): 102.

[112] C. Conceicao, Tackling cross-border market abuse, „Journal of Financial Regulation and Compliance" 2006, 14(1), s. 29–36; K.F. Lim, X. Su, Cross-border market building for narcotics control: A Polanyian analysis of the China–Myanmar border region, „Transactions of the Institute of British Geographers" 2021, 46, s. 834–849.

[113] Ł. Wróblewski, *Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services*..., op. cit.; Ł. Wróblewski, Restrictions in the Operation of the Polish-Czech Cross-Border Market of Cultural Services as a Factor Destimulating the Quality of Life, „Cultural Management: Science and Education" 2024, 8(2), s. 101–112.

- jest to rynek dóbr i usług, z wyraźną przewagą usług. Przedmiot wymiany na rynku turystycznym stanowią przede wszystkim usługi turystyczne, zatem w efekcie mamy do czynienia głównie z rynkiem usług turystycznych;
- występuje tu popyt łączny na usługi i dobra, których sprzedaż wzajemnie się uzupełnia (np. wizyta w historycznym miejscu takim jak Stare Miasto w Cieszynie wiąże się często z zakupem pamiątek związanych z tym konkretnym miejscem);
- konsumpcja następuje w miejscu podaży jednocześnie z produkcją usług (np. w sytuacji zwiedzania Wzgórza Zamkowego w Cieszynie z przewodnikiem, który świadczy usługę przewodnictwa na rzecz turystów);
- funkcjonowanie transgranicznego rynku turystycznego wiąże się ze swobodnym przepływem turystów, odwiedzających oraz mieszkańców (zamieszkujących na obszarach państw dzielących wspólną granicę polityczną) z jednego kraju do drugiego w celach turystycznych. Idealnym rozwiązaniem jest sytuacja kiedy obydwa sąsiadujące ze sobą państwa znajdują się w strefie Schengen;
- funkcjonowanie transgranicznego rynku turystycznego wiąże się ze współpracą między państwami dzielącymi wspólną granicę na różnych szczeblach (samorządowym, euroregionalnym, rządowym). Współpraca ta może polegać np. na uzgodnieniach dotyczących promocji i rozwoju turystyki na obszarach transgranicznych (w euroregionach), co może obejmować wspólne kampanie marketingowe, inwestycje w infrastrukturę czy kreowanie nowych transgranicznych produktów turystycznych.

Na potrzeby postawionych pytań badawczych (jak definiowany jest transgraniczny rynek usług turystycznych oraz jaka jest struktura, mechanizm funkcjonowania tego rynku na pograniczu polsko-czeskim) należy również zdefiniować kategorię jaką są usługi turystyczne. Według Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych**,** regulującej działalność w zakresie usług turystycznych w Polsce, w tym zasady organizacji, świadczenia i promocji tych usług, a także ochronę praw konsumentów korzystających z usług turystycznych usługi turystyczne to „usługi przewodnickie, usługi hotelarskie oraz wszystkie inne usługi świadczone turystom lub odwiedzającym (jednodniowym)”.[114] Z kolei w Republice Czeskiej usługi turystyczne są zdefiniowane w dokumencie nr 159/1999 Sb**.** z 1999 roku o usługach turystycznych. Zgodnie z tym aktem prawnym, usługi turystyczne obejmują działania związane z organizowaniem i

[114] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. 1997 nr 133 poz. 884, art. 3 pkt 1.

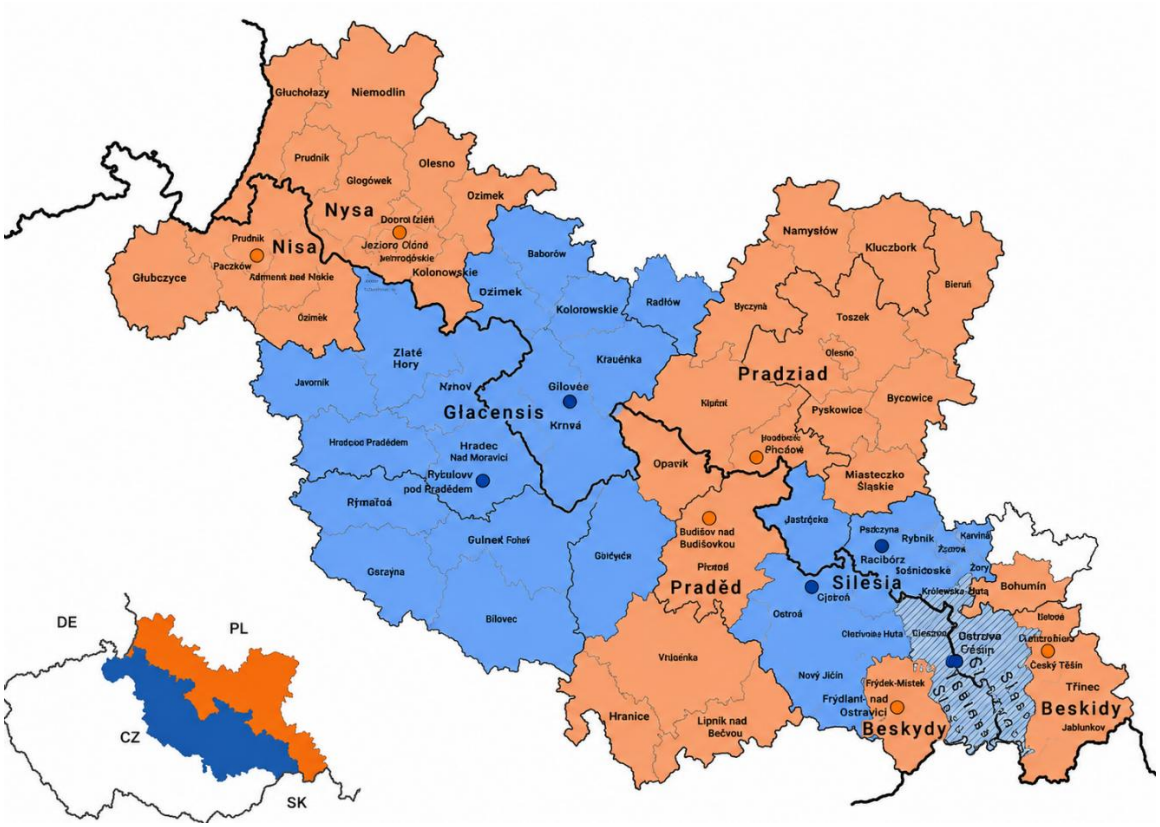
świadczeniem usług, które są związane z podróżowaniem, wypoczynkiem i aktywnościami turystycznymi.[115] Definicja ta obejmuje m.in.:

- transport: świadczenie usług przewozowych;
- zakwaterowanie: noclegi w różnych formach, takich jak hotele, pensjonaty czy inne obiekty;
- usługi dodatkowe: organizacja wycieczek, przewodnictwo, obsługa gastronomiczna itp.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje przyjmuje się, że usługi turystyczne to wszystkie społecznie pożyteczne czynności służące zaspokajaniu materialnych i niematerialnych (duchowych) potrzeb turystycznych człowieka. Odnoszą się one zarówno do obsługi osoby turysty, w tym jednodniowego odwiedzającego (potrzeby materialne, np. transportowe, noclegowe, gastronomiczne), jak i jego osobowości (potrzeby duchowe, np. kulturalno-rozrywkowe, sportowo-rekreacyjne).

Przystępując do definiowania transgranicznego rynku usług turystycznych posłużono się zarówno ekonomiczną, jak i geograficzną definicją rynku, zgodnie z którą transgraniczny rynek usług turystycznych to ogół stosunków wymiany, zachodzących między podmiotami oferującymi usługi turystyczne a odbiorcami nabywającymi te usługi na obszarach regionów państw dzielących wspólną granicę. Innymi słowy będzie to zbiór kupujących (turyści, w tym jednodniowi odwiedzający) i sprzedających (podmioty które oferują usługi w zakresie transportu, zakwaterowania, gastronomii oraz usług dodatkowych), którzy przeprowadzają transakcje dotyczące usług turystycznych na obszarach przebiegających wzdłuż granicy państw (regiony graniczne i transgraniczne). Geograficzne rozumienie transgranicznego rynku usług turystycznych wskazuje na terytorium, które położone jest po obu stronach granicy państw, jako wyodrębniony obszar o zbliżonych warunkach dokonywania zakupu i sprzedaży. W odniesieniu do polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych będzie to obszar wszystkich sześciu euroregionów funkcjonujących na granicy polsko-czeskiej (Euroregion Beskidy, Śląsk Cieszyński, Silesia, Pradziad, Glacensis oraz Nysa) – rysunek 2.1.

[115] Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 30. června 1999, o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu, Sbírka zákonů České republiky, částka 53/1999, § 1 oraz § 1a.

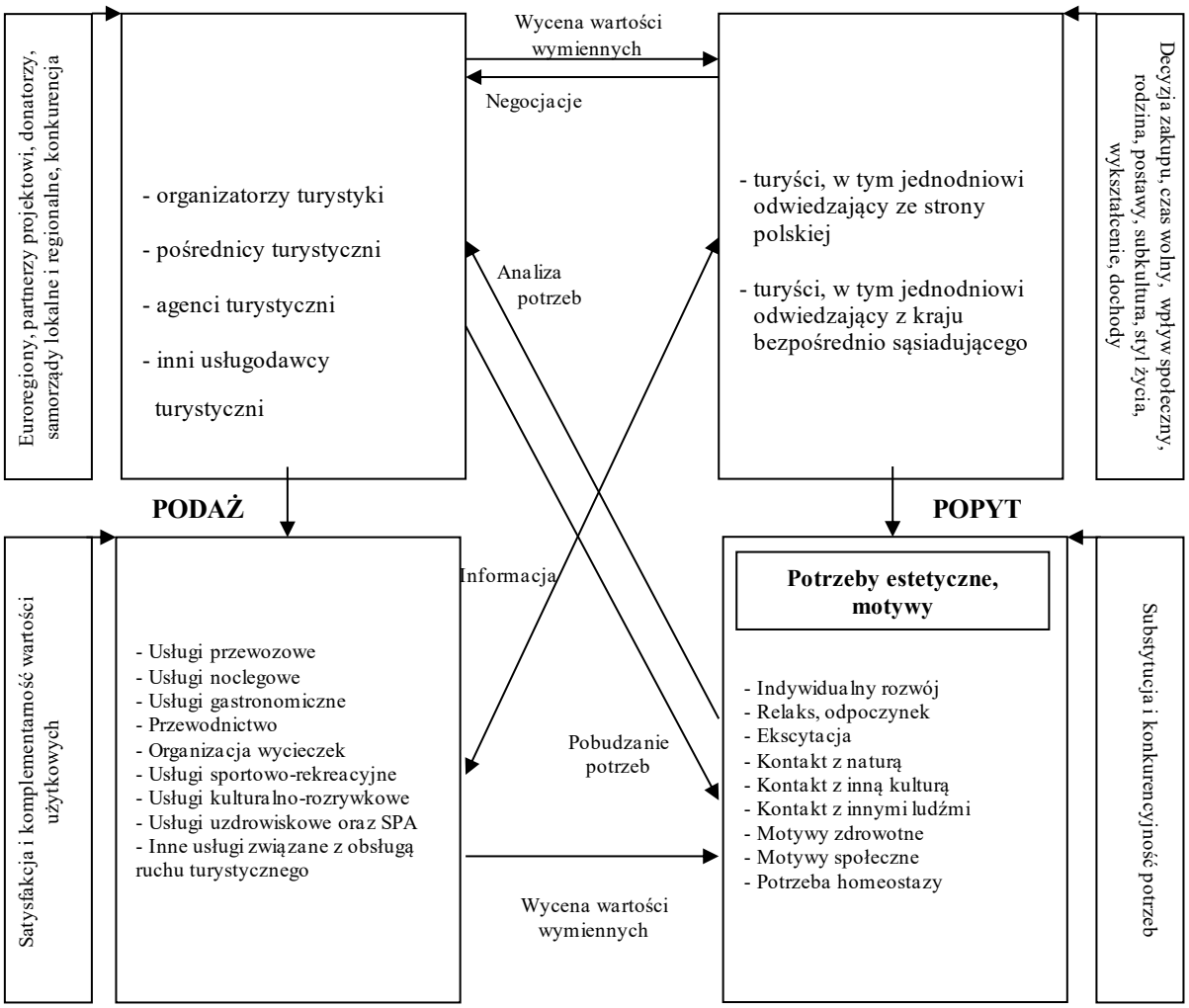


Rysunek 2.1. Polsko-czeski transgraniczny rynek w ujęciu geograficznym

Źródło: materiały informacyjne Euroregionu Silesia, pobrane z http://www.euroregion-silesia.cz/show_text.php?id=programy-EU-cil2-fond-mikroprojektu-mapa-uzemi&open_menu=202 [dostęp: 03.03.2025].

Klasyczne (ekonomiczne) rozumienie rynku sprowadza natomiast definicję transgranicznego rynku usług turystycznych do ogółu stosunków wymiennych między sprzedającymi, oferującymi usługi zaspokajającymi potrzeby w zakresie turystyki a kupującymi – reprezentującymi popyt na nie. Zawiera się w nim zarówno aspekt podmiotowy (kto uczestniczy w procesie wymiany), jak i przedmiotowy (co jest przedmiotem wymiany)[116] – rysunek 2.2.

[116] Z. Kędzior (red.), *Badania rynku, metody, zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.



Rysunek 2.2. Struktura transgranicznego rynku usług turystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Wróblewski, *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*, PWE, Warszawa 2020; M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008, s. 20; S. Mynarski, *Cybernetyczne aspekty analizy rynku*, PWN, Warszawa 1973, s. 14; Z. Kędzior (red.), *Badania rynku. Metody, zastosowania*, PWE, Warszawa 2005, s. 10.

Transgraniczny rynek usług turystycznych traktować należy zatem jako system, którego elementy tworzą określoną strukturę. W systemie tym rozróżnia się:

– podmioty rynku, którymi są sprzedający (przedsiębiorstwa oraz organizacje turystyczne) i kupujący (turyści, w tym jednodniowi odwiedzający). Szczególnymi uczestnikami transgranicznego rynku usług turystycznych są również euroregiony jako podmioty stymulujące rozwój oferty i współpracy transgranicznej w obszarze turystyki, jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje i stowarzyszenia branżowe w turystyce. Rola tych podmiotów zarysowuje się w zakresie zarówno kreowania podaży, jak i odpowiednich regulacji (polityki turystycznej);

– przedmioty rynku, którymi są usługi turystyczne oraz ujawnione na rynku potrzeby i motywy korzystania z usług turystycznych. W publikacjach odnoszących się do rynku turystycznego wymieniane są podstawowe potrzeby lub motywy, które mimo, że mają dość szeroki zakres, w opinii autorki nie obejmują wszystkich turystów, odwiedzających jednodniowych (pomijają bowiem osoby wyjeżdżające w rozmaitych celach służbowo). Do takich należą potrzeby lub motywy zdrowotne, kulturalne, społeczne, potrzeba homeostazy, potrzeba przeżyć;[117]
– relacje między podmiotami a przedmiotami rynku. Mechanizm ten na transgranicznym rynku usług turystycznych wyraża zależności przyczynowo-skutkowe zachodzące między podażą, popytem a cenami zarówno w krótkich, jak i długich okresach. Zmiany jednego elementu rynku wpływają jednocześnie na pozostałe jego elementy. Oznacza to, że dla mechanizmu rynkowego są charakterystyczne powtarzające się współzależności o charakterze dynamicznym.

Należy również podkreślić, że warunkiem funkcjonowania polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych jest pobyt turysty na obszarze przygranicznym połączony z przekraczaniem granicy oraz korzystaniem z usług w co najmniej dwóch sąsiadujących ze sobą krajach (w analizowanym przypadku Polski oraz Czech). Autorka zgadza się również z opinią Studzienieckiego[118], który zauważył, że transgraniczny rynek usług turystycznych obejmuje turystykę wewnątrz regionu wchodzącego w skład dwóch lub więcej państw położonych po obu stronach granicy państwowej, a jej motywację stanowi produkt turystyczny tego regionu. Należy również podkreślić, że rynek ten nie obejmuje ruchu wewnątrzkrajowego obejmującego turystykę przyjazdową i krajową na terenie obszaru nadgranicznego, czyli jednego z komponentów regionu transgranicznego. Jak słusznie zauważył Więckowski[119] transgraniczny rynek usług turystycznych jest częścią rynku międzynarodowego, a transgraniczna przestrzeń turystyczna występuje po obydwu stronach granicy (w analizowanym przypadku granicy polsko-czeskiej) i jest dostępna wzajemnie dla osób przybywających z sąsiedniego kraju.

[117] P.E. Murphy, *Tourism: A Community Approach*, Methuen, New York–London 1985, s. 10; R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 21.
[118] T. Studzieniecki, Turystyka transgraniczna – próba definicji i interpretacji..., op. cit., s. 327.
[119] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.

2.2. Historyczne i polityczne uwarunkowania powstania transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim

Początków turystyki na pograniczu polsko-czeskim można doszukiwać się już w XVIII wieku. Świadczy o tym chociażby najstarsza, pochodząca z 1724 r. mapa Księstwa Cieszyńskiego, znajdująca się w zbiorach działu kartografii Muzeum Śląska Cieszyńskiego. Na mapie tej widnieje łaciński tekst, pełniący funkcję reklamy w duchu marketingu terytorialnego. Tłumacząc go na język polski, dowiadujemy się, że w górach karpackich, tworzących granicę między Śląskiem, Księstwem Cieszyńskim, Morawami, Węgrami i Polską, pasie się przez cały rok pewien gatunek niezwykle dużych owiec, wszystkie rogate, o osobliwie zakrzywionych rogach. Żywią się wyśmienitymi ziołami, rosnącymi obficie w tych górach. Owczarze mieszkają w szałasach, rzadko wybudowanych w górach. Mleko wydojone uchodzi za najskuteczniejszy środek leczenia podagry, a szczególnie w miesiącu maju jego działanie jest najbardziej efektywne. Wielu już dzięki temu uzdrowiono, co potwierdzają liczne przykłady. Określenia typu „niezwykle duże owce", „wyśmienite zioła", „najskuteczniejszy środek leczenia" czy „wielu już uzdrowiło" potęgują perswazyjny charakter przekazu, skierowanego przede wszystkim do XVIII wiecznych turystów – ludzi zamożnych, dotkniętych wówczas popularną „chorobą królów", tj. podagrą (rysunek 2.3).[120]



Rysunek 2.3. Fragment mapy Księstwa Cieszyńskiego z 1724 roku

Źródło: Uzdrowiska Śląska Cieszyńskiego pobrane z https://eog.kc-cieszyn.pl/uzdrowiska-slaska-cieszynskiego/ [dostęp: 03.03.2025].

[120] Ł. Wróblewski, *Marketing strategiczny w sektorze kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński*..., op. cit.

Zamieszczony na mapie rysunek wzmacnia dodatkowo przekaz tekstowy i przedstawia scenkę kuracyjną: górski szałas jako pensjonat uzdrowiskowy, wokół którego zgromadzonych jest pięciu mężczyzn. Pierwszy z prawej trzyma za rogi olbrzymiego barana zaganianego przez psa myśliwskiego, za nim, w szałasie, mężczyzna przygotowuje wyroby mleczarskie. Obok widzimy osobę grającą na trąbicie – ludowym instrumencie dętym, używanym do zwoływania zwierząt i komunikacji między pasterzami, bądź ich rodzinami z dolin. Na lewo, przy drzewie, siedzi zamożny pan, prawdopodobnie oczekujący „mlecznej kuracji", obok stoi mężczyzna z czapką w prawej ręce i toporkiem w lewej, pozdrawiający go. Ujęcie to pokazuje, że przekaz mapy nie ogranicza się do prostej informacji o miejscu, lecz buduje wyobrażenie określonej wartości oferowanej odwiedzającemu. Scena kuracyjna łączy bowiem elementy zdrowia, natury, pasterskiej autentyczności, lokalnej kultury i wypoczynku, tworząc obraz pobytu jako doświadczenia zakorzenionego w specyfice górskiego krajobrazu. W tym sensie analizowana mapa może być interpretowana nie tylko jako źródło informacji przestrzennej, ale także jako wczesna forma komunikowania wartości produktu turystycznego i projektowania doświadczenia odbiorcy.

Początki bardziej zorganizowanej współpracy turystycznej na pograniczu polsko-czeskim sięgają końca XIX i początku XX wieku, kiedy regiony Śląska Cieszyńskiego, Górnego Śląska oraz sąsiadujących obszarów Moraw i Czech zaczęły odczuwać rosnące zainteresowanie turystyką wypoczynkową i krajoznawczą. Już wówczas rozwijały się pierwsze inicjatywy w zakresie organizacji infrastruktury turystycznej – budowano schroniska górskie, hotele, pensjonaty oraz trasy piesze i rowerowe, umożliwiające podróżnym korzystanie z walorów przyrodniczych regionu. Historyczny kontekst był tutaj kluczowy: obszary graniczne, będące wówczas częścią Monarchii Austro-Węgierskiej i Cesarstwa Niemieckiego, charakteryzowały się dużym natężeniem kontaktów gospodarczych i kulturowych, co sprzyjało tworzeniu pierwszych sieci turystycznych.[121]

Po zakończeniu I wojny światowej i utworzeniu odrębnych państw narodowych – Polski w 1918 roku oraz Czechosłowacji – powstało nowe wyzwanie w zakresie

[121] A. Kasperek (red.), *Euroregion Śląsk Cieszyński–Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego*, „Transcarpathica. Prace EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego", t. III, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.

koordynacji ruchu turystycznego.[122] Polityczne granice wprowadziły formalne bariery administracyjne, lecz równocześnie zrodziły potrzebę ustanowienia mechanizmów współpracy transgranicznej w sferze turystyki.[123] Już w latach 20. XX wieku organizacje regionalne, takie jak polskie Towarzystwo Tatrzańskie oraz czeskie kluby turystyczne, podejmowały inicjatywy mające na celu ułatwienie przekraczania granic turystom, wydawanie wspólnych przewodników oraz oznaczanie szlaków transgranicznych.[124]

Okres międzywojenny charakteryzował się stopniowym rozwojem infrastruktury turystycznej i wzrostem liczby podróżnych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Na tym etapie rozwoju transgranicznego rynku turystycznego kształtowały się podstawy regionalnej współpracy w zakresie usług turystycznych, przy czym intensyfikacja kontaktów miała charakter przede wszystkim nieformalny i oddolny. Równocześnie polityczna niestabilność regionu, związana z konfliktami granicznymi i napięciami narodowościowymi, ograniczała możliwość tworzenia trwałych struktur administracyjnych, które mogłyby wspierać zintegrowany rynek turystyczny.[125]

Po II wojnie światowej i ustanowieniu granic Polski i Czechosłowacji w obecnym kształcie, rozwój turystyki transgranicznej przeszedł w fazę centralnie planowaną. W latach 50. i 60. XX wieku państwa socjalistyczne wdrażały polityki ukierunkowane na propagowanie turystyki masowej, jednak w obrębie swoich granic. Pomimo tego powstały pierwsze inicjatywy współpracy transgranicznej, mające na celu wymianę doświadczeń i wspólne tworzenie infrastruktury turystycznej w obszarach przygranicznych. Charakterystyczne były wówczas projekty dotyczące wytyczania szlaków turystycznych w Górach Opawskich, Jesionikach oraz Karkonoszach, które umożliwiały mieszkańcom regionu korzystanie z atrakcji przyrodniczych po obu stronach granicy. Lata 70. i 80. XX wieku przyniosły stopniowe wprowadzanie mechanizmów

[122] L. Ćwikła, *Prawne aspekty rozwoju turystyki w Polsce w latach 1918–1939*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011; T. Dropiowski, Konwencja turystyczna z Czechosłowacją, 1925, „Wierchy", 3.
[123] L. Werpachowski, Regionalna współpraca transgraniczna na Śląsku Cieszyńskim. Doświadczenia i perspektywy, [w:] A. Kasperek (red.), *Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego*, „Transcarpathica. Prace EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego", t. III, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014, s. 19.
[124] A. Biedrzycki, *Informator o tatrzańskim obszarze konwencji turystycznej w CSRS*, Miejski Ośrodek Sportu, Turystyki i Wypoczynku „Tatry", Zakopane 1966; B. Morawska-Nowak, Tatry otwarte – Tatry zamknięte, czyli granice a turystyka tatrzańska, „Pamiętnik Polskiego Towarzystwa Tatrzańskiego" 1998, t. 7; Ł. Lewkowicz, Polsko-czechosłowackie konwencje turystyczne jako przykład współpracy transgranicznej, „Sprawy Narodowościowe. Seria Nowa" 2014, nr 45, s. 125–136.
[125] L. Werpachowski, Regionalna współpraca transgraniczna na Śląsku Cieszyńskim. Doświadczenia i perspektywy…, op. cit.; M. Perkmann, Cross-Border Regions in Europe..., op. cit., s. 153–171.

formalnej współpracy transgranicznej, w tym zawieranie porozumień pomiędzy lokalnymi władzami turystycznymi, organizacjami krajoznawczymi i klubami turystycznymi. Rozwój ten był ściśle uzależniony od polityki państw centralnie planowanych, które kładły nacisk na propagowanie turystyki wypoczynkowej w ramach określonych standardów i struktur. Mimo ograniczeń administracyjnych, turystyka transgraniczna na pograniczu polsko-czeskim zaczęła przejawiać cechy wstępnego rynku, obejmującego wymianę informacji, koordynację oferty noclegowej oraz wspólne promocje regionu.[126]

Transformacja polityczna i gospodarcza po 1989 roku w Polsce oraz po aksamitnej rewolucji w Czechosłowacji stworzyła nowe warunki dla rozwoju turystyki transgranicznej. Otwarcie granic, liberalizacja przepisów dotyczących podróży i zwiększenie autonomii lokalnych władz samorządowych umożliwiły rozwój usług turystycznych w skali wcześniej niespotykanej. W tym okresie zaczęły powstawać formalne sieci współpracy pomiędzy gminami i powiatami pogranicza polsko-czeskiego, które koncentrowały się na wspólnym promowaniu regionu, organizowaniu wydarzeń kulturalnych i sportowych oraz koordynowaniu oferty noclegowej i gastronomicznej. Lata 90. XX wieku były okresem dynamicznego wzrostu infrastruktury turystycznej. W regionach przygranicznych intensyfikowano budowę hoteli, pensjonatów, ośrodków rekreacyjnych oraz centrów informacji turystycznej. Istotną rolę już wtedy odegrała współpraca w ramach projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, takich jak Interreg i Phare, które umożliwiały modernizację obiektów turystycznych, rozwój oznakowania szlaków transgranicznych oraz wdrażanie wspólnych strategii marketingowych.[127] Równolegle powstawały klastry turystyczne, w których lokalni przedsiębiorcy współpracowali z samorządami i organizacjami pozarządowymi w celu zwiększenia atrakcyjności oferty turystycznej regionu. W tym okresie zainicjowany został także rozwój transgranicznych produktów turystycznych, obejmujących zarówno ofertę jednodniowych wycieczek, jak i dłuższych pobytów tematycznych. Szczególnie widoczny był rozwój turystyki aktywnej – pieszej, rowerowej, narciarskiej – oraz turystyki kulturowej, opartej na wspólnym dziedzictwie historycznym i przyrodniczym

[126] W.A. Wójcik, Zarys dziejów polsko-czechosłowackich konwencji turystycznych, [w:] *Studia i materiały z dziejów krajoznawstwa polskiego: tożsamość Towarzystwa budowana przez pokolenia krajoznawców*, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Zarząd Główny, Komisja Historii i Tradycji, Warszawa 2012.

[127] A. Rapacz, Wpływ Euroregionu „Neisse-Nisa-Nysa" na rozwój współpracy transgranicznej w turystyce, [w:] *Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji europejskiej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2003, nr 1000.

pogranicza. Powstawały wspólne przewodniki, portale internetowe i kampanie promocyjne, które w sposób zintegrowany prezentowały ofertę turystyczną obu krajów. Faza dynamicznego wzrostu transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim wiązała się również z rozwojem współpracy instytucjonalnej. Powstawały transgraniczne związki i stowarzyszenia turystyczne, które ułatwiały koordynację działań marketingowych, organizację imprez i festiwali, a także wymianę doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami i pracownikami sektora usług turystycznych. Ważnym elementem tej współpracy było tworzenie wspólnych produktów turystycznych, takich jak szlaki historyczne i kulturowe, trasy rowerowe czy programy edukacyjne dla szkół.

Z początkiem XXI wieku rynek usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim wszedł w fazę dojrzałości**,** charakteryzującą się znaczną stabilizacją liczby podmiotów turystycznych, ugruntowaną infrastrukturą oraz wyraźnym podziałem ról między instytucjami publicznymi a sektorem prywatnym. W tym okresie istotnym czynnikiem rozwoju była także integracja transgraniczna w ramach Unii Europejskiej – zarówno poprzez bezpośrednie finansowanie projektów rozwojowych, jak i poprzez harmonizację przepisów dotyczących bezpieczeństwa, ochrony środowiska oraz standardów jakości usług turystycznych.[128] W fazie tej rozwinęły się także mechanizmy i narzędzia zarządzania transgranicznym rynkiem usług turystycznych. Samorządy lokalne, związki turystyczne oraz organizacje branżowe opracowywały strategie rozwoju turystyki, analizowały przepływy turystów i monitorowały trendy rynkowe. Pojawiły się również inicjatywy dotyczące marketingu doświadczeń, polegające na oferowaniu turystom spersonalizowanych programów pobytowych, uwzględniających ich zainteresowania, oczekiwania i preferencje kulturowe. Równocześnie rozwijały się kanały komunikacji cyfrowej – strony internetowe, portale społecznościowe, systemy rezerwacyjne online – które ułatwiały turystom dostęp do informacji i usług.

Reasumując, okres transformacji politycznej i gospodarczej po 1989 roku, w połączeniu z integracją europejską i wsparciem finansowym ze strony UE, umożliwił wyraźny rozwój transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim. Regiony przygraniczne przeszły od form nieformalnych i ograniczonych inicjatyw lokalnych do zorganizowanego, zintegrowanego systemu, który charakteryzuje

[128] H. Faby, Tourism Policy Tools Applied by the European Union to Support Cross-Bordered Tourism, [w:] H. Wachowiak (red.), *Tourism and Borders: Contemporary Issues, Policies and International Research*, Ashgate, Aldershot 2006, s. 19–30; E.-K. Prokkola, *Borders in tourism...*, op. cit.

się wysoką jakością infrastruktury, szeroką ofertą turystyczną oraz sprawnie działającymi mechanizmami współpracy transgranicznej.

Jednak pomimo ustabilizowanej pozycji rynku, turystyka na pograniczu polsko-czeskim wciąż stoi przed szeregiem wyzwań, które wynikają zarówno ze zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych, jak i z globalnych trendów w tym sektorze. Jednym z kluczowych wyzwań jest konieczność zrównoważonego rozwoju – rosnąca liczba turystów generuje bowiem presję na środowisko przyrodnicze, infrastrukturę transportową oraz zasoby kulturowe regionu.[129] Zarówno po stronie polskiej, jak i czeskiej coraz wyraźniej odczuwalna jest potrzeba wprowadzenia regulacji i działań edukacyjnych, które pozwolą ograniczyć negatywne skutki turystyki masowej, a jednocześnie zachować atrakcyjność oferty turystycznej.

Drugim istotnym wyzwaniem jest konkurencja regionalna i globalna. Pogranicze polsko-czeskie musi konkurować nie tylko z innymi regionami przygranicznymi w Europie Środkowej, ale także z coraz bardziej dostępnych kierunkami międzynarodowymi. W konsekwencji kluczowe staje się dalsze rozwijanie innowacyjnych produktów turystycznych, wykorzystanie nowoczesnych technologii w promocji oraz personalizacja oferty, tak aby odpowiadała rosnącym oczekiwaniom turystów, zwłaszcza młodszych pokoleń korzystających intensywnie z Internetu, w tym mediów społecznościowych.[130]

Kolejnym wyzwaniem jest koordynacja polityki turystycznej po obu stronach granicy. Pomimo istnienia wielu mechanizmów współpracy transgranicznej, nadal występują różnice w standardach usług, przepisach administracyjnych, a także w sposobie zarządzania zasobami turystycznymi. Efektywne działanie wymaga dalszego zacieśniania współpracy pomiędzy samorządami, stowarzyszeniami turystycznymi oraz sektorem prywatnym, aby zapewnić jednolity standard jakości usług i spójny wizerunek regionu.[131] Nie bez znaczenia pozostaje również wyzwanie demograficzne i społeczne. Zmieniające się struktury demograficzne, starzenie się społeczeństwa oraz migracje

[129] M. Shahzalal, Positive and Negative Impacts of Tourism on Culture: A Critical Review of Examples from the Contemporary Literature, „Journal of Tourism, Hospitality and Sports" 2016, vol. 20, s. 30–34.
[130] T. Hardi, M. Kupi, G. Ocskay, E. Szemerédi, Examining Cross-Border Cultural Tourism as an Indicator of Territorial Integration across the Slovak–Hungarian Border, „Sustainability" 2021, 13(13), 7225.
[131] K. Heffner, W. Drobek (red.), *Strefa pogranicza Polska–Czechy. Procesy transformacji i rozwoju*, PIN – Instytut Śląski, Opole 1996; H. Kramáreková, A. Dubcová, Cestovný ruch ako impulz regionálneho rozvoja slovensko-maďarského pohraničia okresu Komárno / Tourism as an impulse of regional development of the Slovak-Hungarian borderland — the Komárno district case study, [w:] *Geografické informácie 8: Stredoeurópsky priestor – geografia v kontexte nového regionálneho rozvoja*, UKF, Nitra 2004.

młodych mieszkańców w poszukiwaniu pracy stwarzają presję na utrzymanie i rozwój lokalnej infrastruktury turystycznej. W tym kontekście ważne jest zarówno tworzenie atrakcyjnych ofert turystycznych dla lokalnych społeczności, jak i zachęcanie młodych ludzi do angażowania się w sektor turystyki transgranicznej, np. poprzez programy edukacyjne i staże zawodowe.[132]

Współczesne wyzwania obejmują także dostosowanie się do trendów technologicznych i cyfryzacji**.** Rosnąca rola systemów rezerwacyjnych online, aplikacji mobilnych, wirtualnych przewodników oraz narzędzi do zarządzania opiniami turystów wymaga od lokalnych przedsiębiorców oraz instytucji turystycznych ciągłego doskonalenia kompetencji cyfrowych i inwestycji w nowoczesne rozwiązania informatyczne.[133] Tylko w ten sposób możliwe jest utrzymanie konkurencyjności regionu oraz skuteczne dotarcie do szerokiego spektrum turystów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Wreszcie, istotnym wyzwaniem pozostaje odporność rynku na kryzysy zewnętrzne, takie jak pandemia COVID-19, konflikty zbrojne, kryzysy ekonomiczne czy zmiany klimatyczne. Doświadczenia ostatnich lat pokazały, że sektor turystyki transgranicznej jest wrażliwy na nagłe zmiany w regulacjach granicznych, ograniczenia podróży czy zmiany preferencji turystów. W odpowiedzi na te zagrożenia konieczne staje się opracowywanie scenariuszy kryzysowych, wdrażanie strategii dywersyfikacji oferty turystycznej oraz elastyczne dostosowywanie działań marketingowych i organizacyjnych.

Podsumowując, mimo ugruntowanej pozycji i osiągniętej dojrzałości, transgraniczny rynek usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim stoi przed licznymi wyzwaniami. Zrównoważony rozwój, konkurencja, koordynacja polityki turystycznej, zmiany demograficzne, cyfryzacja i odporność na kryzysy stają się centralnymi obszarami działań zarówno instytucji publicznych, jak i podmiotów prywatnych. Tylko kompleksowe podejście do tych zagadnień pozwoli zachować atrakcyjność regionu i zapewnić dalszy rozwój turystyki transgranicznej w dłuższej perspektywie czasowej.

[132] S. Korenik, A. Mempel-Śnieżyk (red.), *Wybrane problemy współpracy polsko-czeskiej: gospodarka i infrastruktura*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 252, Wrocław 2012.
[133] U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, C. Koo, Smart Tourism: Foundations and Developments, „Electronic Markets" 2015, 25(3), s. 179–188.

2.3. Kluczowi „aktorzy" podażowej i popytowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych

Transgraniczny rynek usług turystycznych stanowi złożony system współdziałania różnorodnych podmiotów – zarówno tych publicznych, jak i prywatnych, czy organizacji non profit (NGO) – które wspólnie tworzą ofertę turystyczną pogranicza. Właściwe funkcjonowanie tego rynku wymaga współpracy między samorządami, instytucjami regionalnymi, organizacjami turystycznymi, przedsiębiorcami oraz instytucjami kultury i ochrony środowiska. Każda z tych grup pełni określone zadania, realizuje wyznaczone cele i wnosi unikalny wkład w rozwój transgranicznego rynku turystycznego. W tabeli 2.1. zaprezentowano zestawienie najważniejszych podmiotów podażowej strony tego rynku, ze wskazaniem ich zadań oraz wkładu w jego rozwój.

Tabela 2.1. Podmioty i instytucje podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych

Lp.	Podmiot/ Instytucja	Zadania	Cele	Wkład w transgraniczny rynek usług turystycznych
1	Samorządy terytorialne (gminy, powiaty)	Tworzenie polityki turystycznej, inwestycje w infrastrukturę, zarządzanie terenami rekreacyjnymi, współpraca transgraniczna	Rozwój turystyki zrównoważonej, zwiększenie atrakcyjności regionu, integracja lokalnej społeczności	Budują podstawy funkcjonowania rynku, zwiększają dostępność atrakcji, wspierają promocję regionu i tworzenie wspólnych produktów transgranicznych
2	Urzędy Marszałkowskie	Koordynacja strategiczna, pozyskiwanie funduszy UE, nadzór nad rozwojem infrastruktury turystycznej	Wzmacnianie konkurencyjności regionu, rozwój transgranicznych produktów turystycznych	Ułatwiają realizację dużych projektów transgranicznych, finansują inwestycje i programy promocyjne, wspierają rozwój turystyki na poziomie regionalnym
3	Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT)	Promocja regionu, organizacja wydarzeń, obsługa turystów, współpraca z przedsiębiorcami	Zwiększenie liczby turystów, poprawa jakości usług, tworzenie spójnej oferty turystycznej	Integrują podmioty prywatne i publiczne, koordynują szlaki i produkty turystyczne, promują region po obu stronach granicy
4	Punkty informacji turystycznej	Obsługa turystów, udzielanie informacji, sprzedaż biletów i pakietów turystycznych	Ułatwienie dostępu do atrakcji, zwiększenie komfortu i satysfakcji turystów	Bezpośrednio wspierają ruch turystyczny, poprawiają doświadczenie odwiedzających, pełnią funkcję edukacyjną i promocyjną
5	Hotele, pensjonaty, obiekty noclegowe	Zapewnienie zakwaterowania, organizacja usług dodatkowych, współpraca z biurami podróży	Dłuższy pobyt turystów, wzrost przychodów sektora, poprawa jakości obsługi	Kluczowe dla przyciągania turystów, wpływają na satysfakcję i decyzje o powrocie, wspierają rozwój lokalnej gospodarki
6	Biura podróży i touroperatorzy	Tworzenie ofert, organizacja wycieczek i pakietów turystycznych, sprzedaż usług	Ułatwienie dostępu do atrakcji, zwiększenie liczby odwiedzających, integracja oferty transgranicznej	Tworzą spójne produkty turystyczne, zwiększają konkurencyjność regionu, promują region jako całość transgraniczną

cd. tabeli 2.1.

Lp.	Podmiot/ Instytucja	Zadania	Cele	Wkład w transgraniczny rynek usług turystycznych
7	Podmioty transportu i infrastruktury turystycznej	Zapewnienie komunikacji, transport publiczny i prywatny, dostęp do atrakcji	Ułatwienie mobilności turystów, zwiększenie dostępności regionu	Zwiększają przepustowość ruchu turystycznego, poprawiają komfort podróży i integrują ofertę po obu stronach granicy
8	Restauracje i punkty gastronomiczne	Serwowanie lokalnej kuchni, organizacja wydarzeń kulinarnych, promocja produktów regionalnych	Poprawa doświadczeń turystycznych, promocja kultury kulinarnej, zwiększenie satysfakcji turystów	Wzmacniają autentyczność regionu, wspierają lokalną gospodarkę, tworzą uzupełniające doświadczenia dla turystów
9	Centra kultury, muzea i instytucje dziedzictwa	Organizacja wystaw, warsztatów, wydarzeń edukacyjnych, ochrona dziedzictwa	Edukacja turystów, promocja kultury i historii, integracja transgraniczna	Podnoszą atrakcyjność regionu, wzbogacają ofertę turystyczną o aspekty kulturowe i historyczne, wspierają współpracę transgraniczną
10	Stowarzyszenia turystyczne i NGO	Promocja regionu, inicjowanie projektów, organizacja szlaków i wydarzeń, współpraca z samorządami i przedsiębiorcami	Rozwój turystyki zrównoważonej, integracja lokalnej społeczności, tworzenie produktów transgranicznych	Inicjują innowacje, wspierają edukację turystyczną, integrują ofertę regionu i budują spójne produkty transgraniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Butler, S.W. Boyd (red.), *Tourism and National Parks: Issues and Implications*, John Wiley & Sons, Chichester 2000; D.J. Timothy, S.W. Boyd, Heritage Tourism in the 21st Century: Valued Traditions and New Perspectives, „Journal of Heritage Tourism" 2006, 1 (1), s. 1–16; D. Light, Gazing on communism: Heritage tourism and post-communist identities in Germany, Hungary and Romania, „Tourism Geographies" 2000, 2 (2), s. 157–176; A. Negruşa, M. Yolal, Cultural Tourism Motivation – The Case of Romanian Youths, „Annals of Faculty of Economics" 2012, 1 (1), s. 548–553.

Różnorodność podmiotów działających na transgranicznym rynku usług turystycznych oraz zakres ich wpływu na jego rozwój odzwierciedlają złożoną strukturę współzależności między sektorem publicznym, prywatnym i społecznym (non-profit). Samorządy terytorialne, instytucje publiczne, organizacje turystyczne, przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe tworzą wspólnie dynamiczny system, w którym decyzje administracyjne, strategie promocyjne, inwestycje infrastrukturalne i inicjatywy społeczne wzajemnie się uzupełniają. Taka sieć powiązań umożliwia integrowanie działań w zakresie rozwoju oferty turystycznej, poprawy jakości usług, ochrony dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oraz budowania spójnego wizerunku regionu. Zróżnicowanie aktorów sprzyja innowacyjności i elastyczności rynku, wzmacnia jego odporność na zmiany społeczno-gospodarcze oraz umożliwia trwały, zrównoważony rozwój turystyki na pograniczu polsko-czeskim.[134]

Jednostki samorządu terytorialnego — gminy, powiaty i ich związki — odgrywają kluczową rolę w tworzeniu warunków dla funkcjonowania transgranicznego rynku

[134] J. Potocki, *Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów*..., op. cit.

turystycznego. To one odpowiadają za planowanie przestrzenne, zagospodarowanie turystyczne oraz utrzymanie infrastruktury podstawowej: dróg, ścieżek pieszych i rowerowych, punktów widokowych, parkingów czy centrów informacji. Przykładowo gminy graniczne, takie jak Cieszyn, Wisła, Ustroń czy Istebna, a po stronie czeskiej Karviná, Jablunkov i Třinec, realizują wspólne projekty infrastrukturalne finansowane ze środków unijnych (np. w ramach Programu Interreg), których celem jest zwiększenie atrakcyjności obszaru pogranicza.[135] Samorządy współpracują z lokalnymi przedsiębiorcami, wspierając rozwój agroturystyki, turystyki kulturowej i aktywnej. Ich działania przyczyniają się do integracji lokalnych społeczności i wzmacniania tożsamości pogranicza. Z kolei na poziomie regionalnym istotną rolę pełnią urzędy marszałkowskie - Województwa Śląskiego i Morawsko-Śląskiego. To one koordynują działania strategiczne w zakresie promocji turystyki, planowania przestrzennego oraz rozwoju infrastruktury transgranicznej. Urzędy te wdrażają programy wspierające współpracę gospodarczą i turystyczną, m.in. poprzez Regionalne Programy Operacyjne oraz inicjatywy w ramach Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa. Prowadzą także kampanie promocyjne, takie jak „Śląskie. Pozytywna energia" czy czeska „Severní Morava a Slezsko - Region plný zážitků", które wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają wizerunek obszaru jako spójnej destynacji. Ich celem jest zwiększenie konkurencyjności regionu na rynku turystycznym, wspieranie turystyki zrównoważonej oraz wzmacnianie współpracy między partnerami publicznymi i prywatnymi. Dzięki wspólnym projektom (np. „Beskidy bez granic", „Ścieżki w koronach drzew - wspólne dziedzictwo") tworzone są trwałe struktury współpracy i nowe produkty turystyczne o wymiarze transgranicznym.

Ważnym elementem systemu są również parki narodowe i krajobrazowe, takie jak Park Krajobrazowy Beskidu Śląskiego i Chráněná krajinná oblast Beskydy po stronie czeskiej. Ich rola wykracza poza ochronę przyrody — stają się one centrami edukacji ekologicznej i turystyki zrównoważonej. Współpracują przy tworzeniu transgranicznych ścieżek edukacyjnych, programów ochrony siedlisk, a także promocji turystyki przyrodniczej.[136] Poprzez działalność edukacyjną i inwestycje w infrastrukturę (np. punkty widokowe, ścieżki dydaktyczne, centra edukacji ekologicznej) parki przyczyniają

[135] S. Dołzbłasz, Cross-border cooperation in the Euroregions at the Polish-Czech and Polish-Slovak borders, „European Countryside" 2013, 5(2).
[136] S. Nkwanyana, U. Bekebu, S. Mhlongo, Evaluating tourists' expectations and experiences visiting the Royal Natal National Park and Game Reserves in Southern Drakensberg, KwaZulu-Natal, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure" 2018, 7(4), s. 1–11.

się do rozwoju turystyki poznawczej i aktywnej, jednocześnie minimalizując presję na środowisko.

Kluczową funkcję informacyjną i promocyjną pełnią polskie i czeskie centra informacji turystycznej, które działają w strukturach miast, euroregionów oraz organizacji turystycznych. Stanowią one punkt kontaktowy dla turystów, dostarczając informacji o szlakach, atrakcjach, wydarzeniach i możliwościach noclegowych. Jednocześnie pełnią funkcję integrującą ofertę lokalnych przedsiębiorców, ułatwiając współpracę i dystrybucję materiałów promocyjnych. Często prowadzą działania wspólne - np. projekt „InfoTour" Euroregionu Beskidy, który stworzył jednolity system informacji turystycznej w trzech językach.

W strukturze rynku nie można pominąć podmiotów prywatnych, w szczególności hoteli, pensjonatów i gospodarstw agroturystycznych. Ich działalność stanowi o jakości doświadczenia turystycznego, a jednocześnie bezpośrednio wpływa na poziom zadowolenia i lojalność turystów. W regionie przygranicznym obserwuje się coraz częstsze łączenie oferty noclegowej z usługami dodatkowymi, takimi jak gastronomia regionalna, warsztaty rzemiosła czy rekreacja w plenerze. Dzięki temu lokalne przedsiębiorstwa nie tylko zwiększają konkurencyjność, ale i wzbogacają ofertę pogranicza o autentyczne doświadczenia kulturowe. Hotele i pensjonaty coraz częściej uczestniczą też w inicjatywach certyfikacyjnych (np. „Czysta Turystyka", „Green Key"), co wspiera ideę zrównoważonego rozwoju. Równie istotną grupą aktorów są biura podróży i operatorzy turystyczni, którzy łączą różne elementy oferty w kompleksowe pakiety turystyczne. To oni najczęściej odpowiadają za tworzenie transgranicznych tras tematycznych (np. szlaków kulinarnych, piwnych, drewnianych kościołów, zabytków techniki). Dzięki współpracy z partnerami z obu stron granicy mogą oferować spójne produkty obejmujące noclegi, wyżywienie i atrakcje po stronie polskiej i czeskiej. Wspólne działania biur podróży, organizacji turystycznych i samorządów zwiększają rozpoznawalność regionu i przyciągają turystów z dalszych obszarów, w tym z Niemiec i Austrii.

Nieodłącznym elementem doświadczenia turystycznego jest gastronomia. Restauracje, kawiarnie i punkty gastronomiczne popularyzują lokalne tradycje kulinarne, promując produkty regionalne - takie jak np. sery góralskie, piwa rzemieślnicze, potrawy beskidzkie czy kuchnia śląsko-morawska. Coraz częściej stają się one częścią szerszych produktów turystycznych (np. szlaków kulinarnych), łącząc przyjemność poznawania smaków z odkrywaniem kultury regionu. Gastronomia, podobnie jak inne sektory,

korzysta z efektu synergii wynikającego z kooperacji z hotelami i biurami podróży. Nie sposób pominąć również roli centrów kultury, muzeów i instytucji dziedzictwa, które odpowiadają za zachowanie i promocję dziedzictwa materialnego i niematerialnego.[137] Wspólne projekty, takie jak „Dziedzictwo kulturowe Śląska Cieszyńskiego" czy „Transgraniczna przestrzeń kultury", przyczyniają się do integracji społeczności lokalnych i zwiększenia atrakcyjności regionu dla turystów. Instytucje te nie tylko chronią zabytki, ale również ożywiają je poprzez wydarzenia artystyczne, festiwale i warsztaty. Dzięki nim turystyka kulturowa staje się jednym z filarów rozwoju pogranicza.

Wreszcie istotny wkład w rozwój transgranicznego rynku usług turystycznych wnoszą organizacje pozarządowe, stowarzyszenia turystyczne i inicjatywy lokalne. Działają one często na styku sektora publicznego i prywatnego, inicjując projekty współpracy, animując życie społeczne i wspierając rozwój turystyki zrównoważonej. Przykładem mogą być działania Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", które od ponad dwóch dekad pełni rolę lidera w budowie partnerstwa polsko-czeskiego w ramach Euroregionu Śląsk Cieszyński. Organizacje te pełnią funkcje edukacyjne, integracyjne i promocyjne, przyczyniając się do wzmacniania kapitału społecznego i kulturowego pogranicza.

Podsumowując, funkcjonowanie transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim stanowi efekt synergii działań wielu podmiotów o zróżnicowanych kompetencjach i celach. Ich współdziałanie prowadzi do wzmocnienia atrakcyjności regionu, podnoszenia jakości oferty i promocji wspólnego dziedzictwa. Współpraca między sektorem publicznym, prywatnym i społecznym jest warunkiem utrzymania trwałego rozwoju turystyki, opartego na zasadach równowagi ekonomicznej, kulturowej i ekologicznej. Dzięki temu polsko-czeskie pogranicze staje się nie tylko przestrzenią integracji gospodarczej, ale również modelem koegzystencji w warunkach zróżnicowania kulturowego i administracyjnego.

Podobnie jak w przypadku strony podażowej, zrozumienie struktury popytowej transgranicznego rynku turystycznego jest kluczowe dla efektywnego kształtowania polityki turystycznej i strategii marketingowych. Zrozumienie charakterystyki tej grupy jest niezbędne do skutecznego kształtowania ofert transgranicznych, planowania działań

[137] G. Richards, The social context of cultural tourism, [w:] G. Richards (red.), *Cultural Tourism in Europe*, CAB International, Wallingford 1997; T. Silberberg, Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites, „Tourism Management" 1995, 16(5), s. 361–365; A.J. Tighe, Research on cultural tourism in the United States, [w:] *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association 22nd Annual Conference*, Long Beach, CA, 9–13 June 1991.

marketingowych oraz zapewnienia spójności usług między sąsiadującymi krajami. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka podstawowych kategorii turystów, tzw. „aktorów" strony popytowej, które charakteryzują się odmiennymi potrzebami, motywacjami i sposobami konsumpcji usług turystycznych (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Podmioty popytowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych

Lp.	Grupa turystów	Krótka charakterystyka	Główne motywy uczestnictwa w turystyce transgranicznej	Wkład w rozwój transgranicznego rynku usług turystycznych
1	Turyści indywidualni	Osoby podróżujące samodzielnie lub w parach, decydujące o wyborze destynacji i rodzaju usług na podstawie własnych preferencji i budżetu.	Poznawanie nowych miejsc, kultura, przyroda, rekreacja, doświadczenia kulinarne.	Wzbogacają lokalny rynek usług turystycznych poprzez wybór atrakcji po obu stronach granicy, generują przychody dla małych i średnich przedsiębiorstw.
2	Rodziny i grupy zorganizowane	Rodziny z dziećmi, wycieczki szkolne, kluby seniorów lub grupy tematyczne.	Edukacja, rekreacja rodzinna, bezpieczeństwo, integracja grupowa.	Stymulują rozwój infrastruktury rodzinnej i edukacyjnej, zwiększają znaczenie atrakcji dostosowanych do różnych grup wiekowych.
3	Turyści biznesowi i konferencyjni	Osoby uczestniczące w spotkaniach, konferencjach i wydarzeniach biznesowych.	Networking, udział w wydarzeniach branżowych, zwiedzanie regionu w czasie wolnym.	Wzmacniają turystykę kongresową promują region transgraniczny jako miejsce spotkań biznesowych, generują dochody dla hoteli i usług gastronomicznych.
4	Turyści kulturowi i specjalistyczni	Osoby zainteresowane historią, sztuką, dziedzictwem kulturowym, turystyką tematyczną lub przyrodniczą.	Doświadczenia kulturowe, odkrywanie dziedzictwa, udział w festiwalach i wydarzeniach tematycznych.	Wspierają rozwój oferty kulturalnej, zwiększają znaczenie muzeów, galerii, festiwali i wydarzeń lokalnych po obu stronach granicy.
5	Turyści tranzytowi	Osoby odwiedzające region podczas przejazdu do innych destynacji (krótkie pobyty).	Krótkie atrakcje, gastronomia, odpoczynek w podróży.	Generują popyt na szybkie usługi, rozwijają punkty informacji turystycznej i usługi gastronomiczne przy głównych trasach komunikacyjnych.
6	Turyści cyfrowi i wirtualni	Osoby korzystające z rezerwacji online, wirtualnych wycieczek i cyfrowych narzędzi planowania podróży.	Planowanie podróży, eksploracja ofert online, wstępne zapoznanie z regionem.	Wpływają na promocję regionu w internecie, generują popyt pośredni i bezpośredni, stymulują cyfryzację usług turystycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Boniface, P.J. Fowler, *Heritage and Tourism in "The Global Village"*, Routledge, London–New York 1993; S. Cole, Cultural Tourism, Community Participation and Empowerment, [w:] M. Smith, M. Robinson (red.), *Cultural Tourism in a Changing World: Politics, Participation and (Re)presentation*, Channel View Publications, Clevedon–Buffalo–Toronto 2006, s. 89–103; M.-F. Lanfant, International Tourism, Internationalization and the Challenge to Identity, [w:] M.-F. Lanfant, J.B. Allcock, E.M. Bruner (red.), *International Tourism: Identity and Change*, Sage, London 1995, s. 24–43.

Najliczniejszą i najbardziej zróżnicowaną grupą odbiorców oferty na transgranicznym rynku są turyści indywidualni, podejmujący decyzje o podróży na podstawie osobistych preferencji, budżetu, dostępności czasu wolnego i atrakcyjności regionu. W kontekście

turystyki transgranicznej istotnym czynnikiem jest łatwość przekraczania granic, dostępność informacji w języku ojczystym oraz różnorodność oferty umożliwiającej doświadczenia kulturowe i przyrodnicze w sąsiednim kraju.[138] Wśród turystów indywidualnych wyróżnia się zarówno podróżnych weekendowych i jednodniowych, jak i osoby planujące dłuższe pobyty turystyczne.

Rodziny z dziećmi oraz grupy zorganizowane, takie jak wycieczki szkolne, kluby turystyczne czy grupy seniorów, tworzą segment rynku o specyficznych wymaganiach dotyczących bezpieczeństwa, infrastruktury oraz dostępności atrakcji dopasowanych do wieku uczestników. W kontekście transgranicznym istotne są pakiety turystyczne uwzględniające transport, zakwaterowanie i atrakcje po obu stronach granicy, co wymaga koordynacji między regionalnymi operatorami turystycznymi. Kolejną grupą są turyści biznesowi, w tym uczestnicy konferencji, seminariów czy spotkań transgranicznych. Ich obecność jest szczególnie istotna w regionach przygranicznych, gdzie infrastruktura konferencyjna, hotele oraz centra kongresowe są strategicznie zlokalizowane. Turyści biznesowi generują popyt na wysokiej jakości usługi transportowe, gastronomiczne i zakwaterowanie oraz przyczyniają się do rozwoju tzw. turystyki MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*). Coraz większą rolę odgrywają turyści poszukujący doświadczeń specjalistycznych, takich jak turystyka kulturowa, kulinarna, historyczna czy przyrodnicza. W kontekście transgranicznym turyści ci są zainteresowani miejscami o unikatowej wartości dziedzictwa kulturowego, trasami tematycznymi, wydarzeniami lokalnymi i możliwościami uczestnictwa w lokalnych tradycjach. Ich zainteresowanie wymaga od podmiotów strony podażowej rynku koordynacji działań w zakresie informacji turystycznej, standardów obsługi oraz marketingu międzyregionalnego. Specyficzną grupę stanowią turyści tranzytowi, którzy korzystają z usług turystycznych w regionach przygranicznych w ramach dłuższych podróży do innych krajów. Ich zachowania zakupowe są często impulsywne i związane z dostępnością szybkich atrakcji, punktów gastronomicznych czy usług transportowych. Analiza tego segmentu jest istotna dla identyfikacji potencjału krótkoterminowego popytu oraz możliwości rozwijania tzw. „mikroturystyki transgranicznej".

W ostatnich latach (w szczególności w okresie pandemii COVID-19) wyłonił się również nowy segment rynku w postaci turystów wirtualnych, korzystających z ofert online, takich jak wirtualne zwiedzanie, rezerwacje online czy aplikacje mobilne

[138] G. Richards, J. Wilson, Developing Creativity in Tourist Experiences: A Solution to the Serial Reproduction of Culture?, „Tourism Management" 2006, 27(6), s. 1209–1223.

wspierające planowanie podróży transgranicznych. Choć nie generują oni tradycyjnego ruchu fizycznego w regionach przygranicznych, ich interakcje cyfrowe kształtują wizerunek destynacji, wpływają na decyzje o podróży i stymulują realny popyt wśród innych grup turystów.

Reasumując należy stwierdzić, że strona popytowa transgranicznego rynku turystycznego jest bardzo zróżnicowana zarówno pod względem demograficznym, motywacyjnym, jak i behawioralnym. Skuteczne zarządzanie tymi segmentami wymaga zrozumienia potrzeb poszczególnych grup turystów, projektowania zintegrowanych ofert transgranicznych oraz tworzenia spójnych mechanizmów komunikacji i promocji między sąsiadującymi regionami. Współpraca pomiędzy podmiotami podażowej strony rynku oraz analiza zachowań konsumentów (popytowa strona) stanowi fundament rozwoju transgranicznego rynku usług turystycznych.

2.4. Euroregiony jako podmioty stymulujące rozwój transgranicznej turystyki na pograniczach

W ujęciu geograficznym transgraniczny rynek usług turystycznych obejmuje obszar położony po obu stronach granicy państwowej, tworzący relatywnie spójną przestrzeń pod względem warunków świadczenia i konsumpcji usług. Terytorium pogranicza polsko-czeskiego stanowi przykład takiego obszaru - zintegrowanego historycznie, kulturowo i gospodarczo, w którym procesy wymiany turystycznej i społeczno-kulturalnej zachodzą w sposób niezakłócony, pomimo formalnych barier granicznych.[139] W analizie geograficznej transgranicznego rynku usług turystycznych pojawia się jednak problem definicyjny. Często obszar transgraniczny utożsamiany jest z obszarem euroregionu, podobnie jak współpraca transgraniczna utożsamiana bywa ze współpracą euroregionalną. W rzeczywistości pojęcia te nie są tożsame. Współpraca transgraniczna ma charakter szerszy i może występować bez istnienia sformalizowanych struktur instytucjonalnych - obejmuje różnorodne inicjatywy społeczne, gospodarcze czy kulturalne realizowane między podmiotami położonymi po przeciwnych stronach granicy.[140]

[139] Por. M. Perkmann, Cross-Border Regions in Europe..., op. cit.; M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.; Ł. Wróblewski, *Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury*..., op. cit.

[140] S. Dołzbłasz, A. Raczyk, *Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Współpraca euroregionalna natomiast stanowi formę bardziej zinstytucjonalizowaną, zakładającą istnienie trwałych struktur organizacyjnych, umów partnerskich i wspólnych organów zarządzających, które koordynują i planują działania rozwojowe w skali całego regionu przygranicznego.[141] W tym kontekście euroregiony można uznać za najbardziej rozwiniętą formę współpracy transgranicznej, charakteryzującą się wysokim stopniem formalizacji i ciągłości działań. Ich celem jest nie tylko wspieranie integracji społeczno-gospodarczej, lecz także kształtowanie zintegrowanego rynku usług turystycznych, opartego na wspólnym potencjale przyrodniczym, historycznym i infrastrukturalnym.[142]

Na pograniczu polsko-czeskim funkcjonuje sześć euroregionów, które stanowią zasadniczy obszar polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych:

- Euroregion Nysa (1991) – pierwszy w Polsce, obejmujący także część terytorium Niemiec;
- Euroregion Glacensis (1996);
- Euroregion Pradziad (1997);
- Euroregion Śląsk Cieszyński / Těšínské Slezsko (1998);
- Euroregion Silesia (1998);
- Euroregion Beskidy (2000) – obejmuje także fragment Słowacji.

Łącznie euroregiony te tworzą obszar o długości granicy około 796 km, zamieszkiwany przez blisko 5 mln osób — w tym około 3,2 mln po stronie polskiej i 1,8 mln po stronie czeskiej tabela 2.3.[143]

[141] Por. M. Perkmann, N.-L. Sum, Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions: Scales, Discourses and Governance, [w:] M. Perkmann, N.-L. Sum (red.), *Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2002, s. 3–24; Ł.D. Wróblewski, The Integration of Border Regions in the European Union: A Model Approach, „Journal of Borderlands Studies" 2022, 37(3), s. 575–597.
[142] R. Knippschild, Cross-Border Spatial Planning: Understanding, Designing and Managing Cooperation Processes in the German–Polish–Czech Borderland, „European Planning Studies" 2011, 19(4), s. 629–645.
[143] B. Kasperek (red.), *Euroregiony pogranicza polsko-czeskiego – Euroregiony polsko-českého pohraničí*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2014.

Tabela 2.3. Podstawowe informacje o euroregionach pogranicza polsko-czeskiego

Euroregion	Data powstania	Liczba mieszkańców [w tys. osób] [% ludności w euroregionie]					Powierzchnia [w tys. km²] [% powierzchni w euroregionie]				
		Razem	PL	CZ	SK	DE	Razem	PL	CZ	SK	DE
Nysa	21.12.1991	1587	590 37%	426 27%	-	571 36%	12591	5595 44%	2499 20%	-	4497 36%
Glacensis	5.12.1996	770	515 67%	255 33%	-	-	5249	3528 67%	1721 33%	-	-
Pradziad	2.07.1997	761	628 83%	133 17%	-	-	7656	5756 75%	1900 25%	-	-
Śląsk Cieszyński	22.04.1998	672	312 46%	360 54%	-	-	1730	967 56%	763 44%	-	-
Silesia	20.09.1998	771	283 37%	488 63%	-	-	2732	1508 55%	1224 45%	-	-
Beskidy	9.06.2000	1301	844 65%	161 12%	296 23%	-	6343	3288 52%	972 15%	2083 33%	-
Razem		**5862**	**3172 54%**	**1823 31%**	**296 5%**	**571 10%**	**36301**	**20642 57%**	**9079 25%**	**2083 6%**	**4497 12%**

Źródło: B. Kasperek (red.), *Euroregiony pogranicza polsko-czeskiego - Euroregiony polsko-českého pohraničí*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2014.

Największym pod względem powierzchni i liczby ludności jest Euroregion Nysa (ok. 8,1 tys. km²), podczas gdy pozostałe euroregiony zajmują powierzchnię od 1,7 do 7,6 tys. km². Całość obszaru pogranicza polsko-czeskiego (ok. 29,7 tys. km²) charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem geograficznym, kulturowym i demograficznym, co bezpośrednio przekłada się na zróżnicowanie form współpracy turystycznej.[144]

Struktura euroregionów na pograniczu polsko-czeskim ma zazwyczaj charakter dwuczłonowy i symetryczny, co oznacza, że po obu stronach granicy działają równoległe stowarzyszenia partnerów krajowych, powiązane wspólną Radą Euroregionu jako organem koordynującym. Podstawowe elementy organizacyjne obejmują:[145]

- Zgromadzenie Ogólne – najwyższy organ decyzyjny, skupiający przedstawicieli samorządów i partnerów instytucjonalnych;
- Prezydium / Komitet Sterujący – ciało wykonawcze odpowiedzialne za realizację strategii rozwoju oraz nadzór nad projektami;
- Sekretariat Euroregionu – biuro operacyjne zajmujące się koordynacją projektów, doradztwem, promocją oraz obsługą programów transgranicznych, zwłaszcza Interreg;

[144] Por. B. Kasperek (red.), *Euroregiony pogranicza polsko-czeskiego – Euroregiony polsko-českého pohraničí*,.., op. cit.; J.W. Scott, European Politics of Borders, Border Symbolism and Cross-Border Cooperation, [w:] T.M. Wilson, H. Donnan (red.), *A Companion to Border Studies*, Wiley-Blackwell, Chichester 2012, s. 83–99.

[145] Ł. Wróblewski, *Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services*..., op. cit.

- Grupy robocze – powoływane do realizacji określonych obszarów tematycznych, m.in. turystyki, kultury, edukacji, ochrony środowiska czy transportu.

Taka struktura umożliwia planowanie i wdrażanie projektów turystycznych, zapewniając zarówno koordynację strategiczną, jak i elastyczność operacyjną na poziomie lokalnym.[146] Szczególnie istotne są grupy robocze i partnerstwa między gminami turystycznymi, które opracowują wspólne produkty, szlaki i kampanie promocyjne.[147]

Euroregiony na pograniczu polsko-czeskim stanowią platformę, która integruje różnorodne inicjatywy lokalne w spójny system współpracy transgranicznej. Ułatwiają one tworzenie wspólnych produktów turystycznych (np. transgraniczne szlaki tematyczne, oferty uzdrowiskowe, turystyka aktywna), a także wzmacniają konkurencyjność regionu wobec innych obszarów turystycznych Europy Środkowej. Poprzez wykorzystanie funduszy unijnych (Interreg, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego), euroregiony przyczyniają się do podnoszenia jakości infrastruktury turystycznej, profesjonalizacji kadr oraz zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej regionów przygranicznych.

W rezultacie euroregiony pełnią funkcję instytucjonalnego katalizatora rozwoju turystyki transgranicznej, łącząc interesy podmiotów publicznych i prywatnych oraz wpisując działania lokalne w szerszy kontekst europejskiej polityki spójności.[148] W kontekście rozwoju turystyki transgranicznej, euroregiony pełnią wiele istotnych funkcji o charakterze koordynacyjnym, integracyjnym, promocyjnym i rozwojowym. Do najważniejszych z nich należą:

- funkcja planistyczno-strategiczna – opracowywanie wspólnych strategii i programów rozwoju turystyki, często zintegrowanych z lokalnymi planami zagospodarowania przestrzennego i polityką zrównoważonego rozwoju. Przykładem może być strategia rozwoju turystyki w Euroregionie Pradziad czy Euroregionie Glacensis, obejmująca rozwój turystyki górskiej, rowerowej i uzdrowiskowej;
- funkcja koordynacyjna i sieciująca – inicjowanie współpracy między jednostkami samorządowymi, ośrodkami informacji turystycznej, przedsiębiorcami i

[146] S. Dołzbłasz, *Sieci współpracy transgranicznej na pograniczach Polski*, „Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego", t. 40, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2017.
[147] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.
[148] R.G. Holcă-Nistor, Turismul cultural – perspective de dezvoltare în cadrul Euroregiunii „Siret-Prut-Nistru", [w:] T. Păduraru, D.T. Jijie, M. Doncean, G. Tacu (red.), *Dezvoltarea Economico-Socială Durabilă a EUROREGIUNILOR şi a Zonelor Transfrontaliere*, vol. 30, Performantica, Iași 2017, s. 300–307.

organizacjami pozarządowymi, a także tworzenie sieci partnerstw między miastami i regionami turystycznymi;[149]

- funkcja promocyjno-marketingowa – wspólna promocja regionu transgranicznego jako jednolitego obszaru turystycznego poprzez wydawnictwa, portale internetowe, mapy, aplikacje mobilne oraz udział w targach turystycznych. Euroregiony kształtują wizerunek regionu pogranicza jako atrakcyjnego celu podróży, często pod wspólną marką terytorialną, np. „Kraina Czarownic" (Euroregion Glacensis) czy „Beskidy bez granic";
- funkcja infrastrukturalna i inwestycyjna – wspieranie rozwoju transgranicznej infrastruktury turystycznej, m.in. ścieżek rowerowych, punktów widokowych, centrów informacji, szlaków kulturowych i przyrodniczych. Projekty realizowane w ramach programów Interreg przyczyniły się do znacznej poprawy dostępności turystycznej wielu obszarów przygranicznych;
- funkcja kulturowo-integracyjna – organizowanie wspólnych imprez, festiwali, dni kultury czy wydarzeń sportowych, które wzmacniają kontakty międzyludzkie i budują transgraniczną tożsamość regionalną;
- funkcja edukacyjno-promocyjna w zakresie zrównoważonego rozwoju – działania edukacyjne skierowane do mieszkańców i turystów, promujące ochronę dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, ekoturystykę oraz zachowania proekologiczne.[150]

Rozwój turystyki transgranicznej w ramach euroregionów realizowany jest poprzez konkretne programy i projekty, które integrują zasoby regionów sąsiadujących oraz wspierają wymianę doświadczeń między partnerami. Przykładem mogą być inicjatywy wspierające tworzenie i promocję szlaków tematycznych, takich jak szlaki kultury, przyrody czy produktów lokalnych, które zwiększają atrakcyjność turystyczną pogranicza. Euroregiony często organizują również międzynarodowe festiwale, warsztaty i wydarzenia kulturalne, które sprzyjają rozwojowi turystyki eventowej i edukacyjnej, a także wzmacniają więzi społeczne mieszkańców obu stron granicy. Dodatkowo, podmioty te odgrywają istotną rolę w koordynacji wspólnych działań

[149] M. Więckowski, Od barier i izolacji do sieci i przestrzeni transgranicznej – konceptualizacja cyklu funkcjonowania granic państwowych, „Przegląd Geograficzny" 2019, 91(4), s. 443–466.
[150] Por. United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*, United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, Paris–Madrid 2005; M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski...*, op. cit.; B. Klemens, B. Solga, K. Heffner, P. Gibas, Environmental and Energy Conditions in Sustainable Regional Development, „Energies" 2022, 15(15), 5758.

infrastrukturalnych i marketingowych, takich jak budowa punktów informacji turystycznej, wspólne kampanie promocyjne, czy tworzenie sieci partnerstw między lokalnymi przedsiębiorcami turystycznymi. Poprzez takie działania możliwe jest nie tylko zwiększenie liczby odwiedzających, ale także wydłużenie czasu ich pobytu i dywersyfikacja oferty turystycznej. Euroregiony stają się zatem kluczowym ogniwem w rozwoju zintegrowanej, transgranicznej oferty turystycznej, która jest zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju i promuje współpracę międzyregionalną na wielu płaszczyznach.

W ramach pogranicza polsko-czeskiego można wyróżnić konkretne przedsięwzięcia realizowane przez euroregiony, które obrazują, w jaki sposób instytucje te wspierają rozwój turystyki transgranicznej. Przykładowo, w Stowarzyszeniu „Region Beskidy" działającym w ramach Euroregion Beskidy zrealizowano projekt pt. „Witajcie w Euroregionie Beskidy" — obejmujący wydanie mapy i magazynu turystycznego, stworzenie interaktywnej bazy danych, organizację press-tripów i fam-tripów oraz promocję na targach międzynarodowych. Działanie to miało na celu pobudzenie ruchu turystycznego na tym obszarze pogranicza polsko-czeskiego oraz wzmacnianie marki terytorialnej. W tym samym euroregionie realizowano także projekt „Pogranicze Śląsko-Morawskie", realizowany w latach 2019-2022, którego celem było promowanie atrakcji pogranicza polsko-czeskiego w czterech liniach tematycznych: architektura i tradycje, przyroda i aktywność, turystyka industrialna oraz „grand tour" pogranicza śląsko-morawskiego.

Z kolei na obszarze Euroregion Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, partnerzy realizowali projekt „EUREGIO-INFO" (2014-2023), którego celem była budowa nowej platformy informacyjnej dla obszaru transgranicznego, obejmująca zarówno polską, jak i czeską stronę. Dzięki temu możliwe było/jest lepsze zarządzanie informacją turystyczną, ułatwienie dostępu do oferty oraz wzmocnienie współpracy między instytucjami turystycznymi po obu stronach granicy. W tym samym euroregionie zrealizowano projekt „Szlakiem Cieszyńskiego Tramwaju – rozwój transgranicznej turystyki", który – inspirowany historią dawnego tramwaju cieszyńskiego – stworzył transgraniczny produkt turystyczny łączący miasta Cieszyn (PL) i Český Těšín (CZ). Projekt ukierunkowany był na zwiększenie atrakcyjności turystycznej obu miast i integrację oferty przygranicznej.

Z kolei w ramach Euroregionu Silesia zrealizowano projekt „Silesianka – Szlak wież i platform widokowych", który stał się wzorcowym przykładem, jak euroregionalna

forma współpracy transgranicznej może przekształcić istniejącą infrastrukturę w atrakcyjny produkt turystyczny. Projekt ten współfinansowany z programu Interreg łączy ponad 30. punktów widokowych po obu stronach granicy i przyczynia się do wydłużenia pobytów, integracji oferty i budowania wspólnej marki regionu.

Warto również zauważyć, że w wytycznych do programów wspieranych przez euroregiony (np. Fundusz Małych Projektów w ramach Interreg V-A Czechy-Polska 2021-2027) priorytetem jest rozwój turystyki: przykładowo, w Euroregionie Beskidy ogłoszono nabór wniosków ukierunkowanych na tworzenie lub rozwój wspólnych produktów turystycznych, promocję dziedzictwa, wsparcie infrastruktury turystycznej, sieci partnerstw i cyfryzację usług turystycznych. Te konkretne przykłady pokazują, że euroregiony nie działają jedynie jako abstrakcyjne struktury współpracy – ich działalność przekłada się na realne projekty: infrastrukturalne, promocyjne, edukacyjne i sieciujące. A co ważne – skupiają się na transgranicznym charakterze turystyki, tj. na tworzeniu i promowaniu takiej oferty, która wykracza poza granice państwowe i traktuje obszar pogranicza jako jedną – spójną destynację. Dzięki temu możliwe jest:

- osiąganie efektu synergii – połączenie walorów przyrodniczych, kulturowych i historycznych po obu stronach granicy, co zwiększa atrakcyjność regionu;
- lepsze wykorzystanie środków finansowych – projekty transgraniczne często uzyskują wsparcie z funduszy UE i umożliwiają działania, które trudne byłyby do zrealizowania przez pojedyncze samorządy;
- kreowanie wspólnej marki turystycznej – kiedy turysta postrzega region przygraniczny jako jednolitą przestrzeń, łatwiej jest mu planować pobyt, korzystać z usług i zostawiać wydatki w regionie;
- zwiększenie dostępności i płynności – projekty euroregionalne często skupiają się na poprawie komunikacji, informacji turystycznej, oznakowania, co ułatwia podróżowanie po obu stronach granicy i zachęca do wydłużenia pobytu.

W rezultacie euroregiony stają się aktywnymi podmiotami stymulującymi rozwój transgranicznej turystyki — nie tylko poprzez promocję i infrastrukturę, ale także dzięki budowaniu relacji, wspieraniu partnerstw i tworzeniu spójnej oferty. W kontekście pogranicza polsko-czeskiego to znaczący czynnik wzmacniający konkurencyjność regionu i jego atrakcyjność dla turystów zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

****

W rozdziale drugim przedstawiono strukturę, funkcje oraz instytucjonalne i przestrzenne uwarunkowania transgranicznego rynku usług turystycznych, ze szczególnym uwzględnieniem pogranicza polsko-czeskiego. Autorka analizuje mechanizmy funkcjonowania tego rynku, wskazując na wzajemne powiązania pomiędzy jego stroną podażową i popytową oraz na złożoną sieć relacji między podmiotami instytucjonalnymi, gospodarczymi i społecznymi. Omówiono strukturę rynku, jego podstawowe funkcje oraz procesy integracji zachodzące w przestrzeni przygranicznej, w której granica państwowa przestaje być barierą, a staje się elementem łączącym obszary o wspólnym potencjale kulturowym, przyrodniczym i ekonomicznym. W kolejnych częściach rozdziału zaprezentowano genezę i uwarunkowania rozwoju polsko-czeskiego rynku usług turystycznych, podkreślając rolę przemian politycznych i gospodarczych po 1989 roku oraz wpływ integracji europejskiej i procesów regionalizacji. Szczególną uwagę poświęcono podmiotom kształtującym rynek turystyczny – zarówno po stronie podaży (samorządom, organizacjom turystycznym, przedsiębiorcom, instytucjom kultury), jak i po stronie popytu (turystom krajowym, zagranicznym, uczestnikom ruchu jednodniowego czy turystom specjalistycznym). Wskazano także na znaczenie wspólnych inicjatyw i programów współpracy transgranicznej, które sprzyjają integracji działań tych aktorów i tworzeniu nowych form współpracy w zakresie turystyki. Centralnym elementem analizy stały się euroregiony, które ukazano jako kluczowe podmioty instytucjonalne stymulujące rozwój transgranicznej turystyki na pograniczach. Omówiono ich strukturę organizacyjną, funkcje i rolę w tworzeniu spójnej przestrzeni społeczno-gospodarczej. Na przykładach euroregionów pogranicza polsko-czeskiego przedstawiono konkretne projekty realizowane w ramach programów Interreg obrazujące praktyczny wymiar współpracy euroregionalnej, łączącej walory przyrodnicze, kulturowe i infrastrukturalne obu stron granicy.

ROZDZIAŁ 3
TRANSGRANICZNY PRODUKT TURYSTYCZNY - PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE

3.1. Definicja, specyfika i rodzaje transgranicznych produktów turystycznych

W odniesieniu do turystyki transgranicznej szczególnego znaczenia nabiera pojęcie transgranicznego produktu turystycznego. A. Gardzińska wskazuje, że jest to zintegrowana oferta tworzona wspólnie przez podmioty funkcjonujące po obu stronach granicy państwowej, wykorzystująca wspólne walory przyrodnicze, kulturowe, historyczne lub infrastrukturalne regionu transgranicznego.[151] Definicja ta podkreśla zarówno sieciowy charakter produktu, jak i konieczność współpracy transgranicznej jako podstawowego warunku jego funkcjonowania. W ujęciu funkcjonalnym transgraniczny produkt turystyczny można rozumieć jako kompleksową ofertę umożliwiającą korzystanie z atrakcji i usług położonych po obu stronach granicy państwowej w ramach jednej spójnej przestrzeni doświadczeń turystycznych. Kluczową cechą tego rodzaju produktu jest integracja elementów podaży turystycznej funkcjonujących w różnych systemach administracyjnych, prawnych i organizacyjnych. Oznacza to, że produkt transgraniczny nie stanowi prostego zestawienia atrakcji po obu stronach granicy, lecz rezultat świadomie prowadzonego procesu współpracy, koordynacji i integracji działań. D.J. Timothy wskazuje, że granice państwowe pełnią w turystyce podwójną funkcję – z jednej strony mogą ograniczać przepływy turystyczne, z drugiej natomiast same stają się elementem atrakcyjności turystycznej oraz czynnikiem budującym wyjątkowość regionu.[152] W warunkach integracji europejskiej granice coraz częściej przekształcają się z barier administracyjnych w przestrzenie kontaktów społecznych, współpracy gospodarczej i mobilności turystycznej. Zjawisko to ma szczególne znaczenie na pograniczu polsko-czeskim, gdzie rozwój współpracy transgranicznej stworzył warunki sprzyjające powstawaniu wspólnych produktów turystycznych.

Specyfika transgranicznych produktów turystycznych wynika przede wszystkim z ich wielowymiarowego i sieciowego charakteru. Produkty te tworzone są przez liczne podmioty reprezentujące różne sektory gospodarki, funkcjonujące w odmiennych systemach prawnych, organizacyjnych i kulturowych. T. Studzieniecki podkreśla, że

[151] A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*..., op. cit.
[152] D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*..., op. cit.

rozwój turystyki transgranicznej wymaga wysokiego poziomu współpracy instytucjonalnej oraz zdolności do integrowania rozproszonych zasobów regionu przygranicznego.[153] Jedną z podstawowych cech transgranicznych produktów turystycznych jest komplementarność. Wartość produktu budowana jest poprzez wzajemne uzupełnianie się atrakcji, usług i doświadczeń oferowanych po obu stronach granicy. Dotyczy to zarówno szlaków kulturowych i tras rowerowych, jak również wydarzeń, pakietów pobytowych czy produktów opartych na wspólnym dziedzictwie regionu.

W opracowaniach poświęconych turystyce transgranicznej wyróżnia się różne rodzaje transgranicznych produktów turystycznych. Jednym z podstawowych kryteriów klasyfikacji pozostaje charakter dominujących walorów oraz form aktywności turystycznej. Do najczęściej występujących należą transgraniczne produkty turystyki kulturowej. Oparte są one na wspólnym dziedzictwie historycznym, architektonicznym i kulturowym regionów przygranicznych. Mogą przyjmować formę szlaków kulturowych, tras tematycznych, wydarzeń lub ofert związanych z lokalnymi tradycjami i dziedzictwem materialnym oraz niematerialnym. Kolejną kategorię stanowią transgraniczne produkty turystyki aktywnej i przyrodniczej, wykorzystujące walory środowiska naturalnego oraz infrastrukturę rekreacyjną i sportową. Szczególne znaczenie mają tutaj transgraniczne trasy rowerowe, szlaki piesze, produkty narciarskie oraz oferty związane z turystyką górską. M. Więckowski podkreśla, że regiony przygraniczne o wysokich walorach przyrodniczych posiadają szczególne predyspozycje do rozwoju tego rodzaju produktów.[154] Istotne miejsce wśród transgranicznych produktów turystycznych zajmują również produkty eventowe i festiwalowe. Ich podstawą jest organizacja wspólnych wydarzeń kulturalnych, sportowych i społecznych, które nie tylko przyciągają turystów zainteresowanych uczestnictwem w wydarzeniach odbywających się po obu stronach granicy, lecz także sprzyjają integracji społeczności lokalnych i wzmacnianiu więzi między partnerami transgranicznymi. Produkty tego typu mają szczególne znaczenie tam, gdzie wydarzenie staje się pretekstem do przekroczenia granicy, poznania sąsiedniego regionu oraz korzystania z jego oferty kulturalnej, gastronomicznej, rekreacyjnej lub usługowej.[155]

---

[153] T. Studzieniecki, Turystyka transgraniczna – próba definicji i interpretacji..., op. cit.
[154] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.
[155] D. Getz, S.J. Page, *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Routledge, London–New York 2016; G. Richards, R. Palmer, *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, Routledge, London–New York 2010.

Coraz większe znaczenie zyskują także transgraniczne produkty uzdrowiskowe i wellness. Pogranicze polsko-czeskie posiada bogate tradycje uzdrowiskowe oraz rozwiniętą infrastrukturę sanatoryjną, rekreacyjną i wypoczynkową, co tworzy korzystne warunki do budowania wspólnej oferty opartej na zdrowiu, regeneracji, profilaktyce i wysokiej jakości doświadczeniu pobytowym. Integracja zasobów i usług dostępnych po obu stronach granicy może wzmacniać konkurencyjność tego typu produktów, kierowanych zarówno do turystów krajowych, jak i zagranicznych, poszukujących kompleksowej oferty łączącej wypoczynek, leczenie, rekreację oraz poznawanie walorów pogranicza.[156]

Często stosuje się również podział produktów transgranicznych ze względu na poziom integracji oferty. Wyróżnia się produkty proste, obejmujące pojedyncze działania realizowane wspólnie przez partnerów, oraz produkty zintegrowane, charakteryzujące się wysokim poziomem koordynacji działań marketingowych, organizacyjnych i infrastrukturalnych. Na pograniczu polsko-czeskim dominują obecnie produkty o średnim poziomie integracji, których funkcjonowanie często uzależnione jest od realizacji projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Jednocześnie obserwowany jest stopniowy rozwój bardziej zaawansowanych form współpracy obejmujących wspólne strategie promocji, zarządzania oraz budowania marki regionu transgranicznego.

Warto w tym miejscu doprecyzować, że w pracy przyjęto rozumienie produktu transgranicznego bliższe kategorii produktu sieciowego niż produktu punktowego. Nie chodzi zatem wyłącznie o pojedynczą atrakcję ulokowaną w pobliżu granicy ani o luźny katalog obiektów po stronie polskiej i czeskiej, lecz o strukturę relacji między atrakcjami, usługami, operatorami, kanałami informacji, symbolami marki oraz doświadczeniami turysty. Takie podejście jest zgodne z nurtem badań nad destynacją jako systemem współtworzenia wartości, w którym turyści, przedsiębiorcy, organizacje publiczne i społeczności lokalne uczestniczą w procesie konstruowania doświadczenia.[157] Produkt transgraniczny można więc traktować jako szczególną postać produktu turystycznego, w której wartość powstaje na styku przestrzeni, instytucji, kultur i praktyk mobilności.

[156] M.K. Smith, L. Puczkó, *Health, Tourism and Hospitality: Spas, Wellness and Medical Travel*, 2nd ed., Routledge, London–New York 2014; H. Mueller, E.L. Kaufmann, Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry, „Journal of Vacation Marketing" 2001, 7(1), s. 5–17.
[157] S.L. Vargo, R.F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing..., op. cit.

Typologia transgranicznych produktów turystycznych może być budowana według kilku kryteriów: rdzenia doświadczenia, stopnia integracji oferty, formy korzystania, rodzaju podmiotu koordynującego oraz poziomu komercjalizacji. Produkty mogą mieć charakter kulturowy, przyrodniczy, aktywny, wydarzeniowy, kulinarny, zakupowy lub zdrowotny; mogą być jednodniowe, weekendowe, objazdowe, szlakowe lub pakietowe; mogą też funkcjonować jako produkty samorządowe, euroregionalne, branżowe albo hybrydowe. Najważniejsze jest jednak odróżnienie produktu równoległego, w którym każda strona granicy promuje własne zasoby, od produktu zintegrowanego, w którym turysta otrzymuje jedną narrację, spójny system informacji i logiczną ścieżkę korzystania z atrakcji. Dopiero ten drugi wariant odpowiada w pełni idei transgranicznego produktu turystycznego przyjętej w niniejszej rozprawie.

Z perspektywy teoretycznej ważne jest również rozróżnienie między produktem a destynacją. Destynacja turystyczna jest przestrzenią recepcji ruchu turystycznego, natomiast produkt turystyczny jest sposobem zorganizowania i zakomunikowania wybranych zasobów tej przestrzeni. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego granica państwowa może więc występować zarazem jako element destynacji, bariera instytucjonalna, wyróżnik wizerunkowy oraz mechanizm porządkujący doświadczenie turysty.[158] Odpowiednio zaprojektowany produkt nie usuwa tej wielowymiarowości, lecz przekształca ją w wartość: umożliwia przeżycie różnicy kulturowej bez poczucia dezorientacji organizacyjnej.

Podsumowując, transgraniczny produkt turystyczny stanowi złożoną kategorię obejmującą zintegrowaną ofertę turystyczną tworzoną wspólnie przez podmioty funkcjonujące po obu stronach granicy państwowej. Specyfika tego rodzaju produktów wynika z ich sieciowego charakteru, wysokiego poziomu złożoności organizacyjnej, silnego związku z przestrzenią pogranicza oraz konieczności trwałej współpracy transgranicznej. Na pograniczu polsko-czeskim produkty te stają się coraz istotniejszym elementem rozwoju społeczno-gospodarczego regionów przygranicznych oraz narzędziem wzmacniania integracji społecznej.

3.2. Proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego

Projektowanie produktu turystycznego jest najczęściej ujmowane jako wieloetapowy proces obejmujący identyfikację potrzeb rynku, analizę zasobów i

[158] D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*..., op. cit.

potencjału obszaru recepcji turystycznej, konstruowanie oferty wartości dla turysty, przygotowanie infrastruktury oraz organizację działań promocyjnych i dystrybucyjnych.[159] A. Panasiuk wskazuje, że produkt turystyczny należy rozumieć jako zintegrowany zestaw dóbr, usług i walorów umożliwiających realizację celu podróży turystycznej oraz zaspokojenie potrzeb turysty w czasie pobytu poza miejscem stałego zamieszkania.[160] W praktyce oznacza to, że produkt turystyczny nie ogranicza się wyłącznie do pojedynczej usługi, lecz obejmuje całość doświadczeń turysty związanych z podróżą, pobytem oraz aktywnościami podejmowanymi w miejscu recepcji turystycznej. Takie podejście jest szczególnie istotne w odniesieniu do produktów transgranicznych, których wartość budowana jest nie tylko poprzez konkretne atrakcje lub usługi, ale przede wszystkim poprzez możliwość korzystania z komplementarnej oferty znajdującej się po obu stronach granicy.

Podejście do projektowania produktów turystycznych odwołuje się do koncepcji marketingu doświadczeń oraz wartości. B.J. Pine i J.H. Gilmore podkreślają, że konsumenci coraz częściej poszukują unikalnych przeżyć i emocji, a nie jedynie standardowych usług.[161] W konsekwencji projektowanie produktów turystycznych wymaga tworzenia spójnych doświadczeń angażujących turystę emocjonalnie, poznawczo i społecznie. W przypadku produktów transgranicznych znaczenie tego podejścia jest szczególnie widoczne, ponieważ granica państwowa sama w sobie może stanowić element doświadczenia turystycznego. Możliwość poznawania dwóch kultur, języków, tradycji czy systemów organizacyjnych w ramach jednej podróży staje się istotnym komponentem wartości oferowanej turystom. Jak zauważa A. Gardzińska, transgraniczny produkt turystyczny należy postrzegać jako rezultat współpracy różnych podmiotów funkcjonujących po obu stronach granicy państwowej, którego celem jest stworzenie zintegrowanej i komplementarnej oferty turystycznej.[162] W tym kontekście projektowanie produktu transgranicznego nie może być utożsamiane wyłącznie z tworzeniem pojedynczej usługi lub atrakcji, ale powinno być rozumiane jako proces integracji zasobów, interesariuszy oraz działań marketingowych realizowanych w ramach określonej przestrzeni transgranicznej.

---

[159] World Tourism Organization, European Travel Commission, *Handbook on Tourism Product Development*, World Tourism Organization, Madrid 2011; J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, S. Wanhill, *Tourism: Principles and Practice*, 6th ed., Pearson Education Limited, Harlow 2018.
[160] A. Panasiuk (red.), *Marketing w turystyce i rekreacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
[161] B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*..., op. cit.
[162] A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*..., op. cit.

Pierwszym etapem procesu projektowania transgranicznego produktu turystycznego jest identyfikacja potencjału i zasobów obszaru transgranicznego. Etap ten obejmuje analizę walorów przyrodniczych, kulturowych, historycznych i infrastrukturalnych regionu, a także ocenę stopnia ich atrakcyjności z punktu widzenia potencjalnych odbiorców. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego szczególne znaczenie mają wspólne zasoby kulturowe i historyczne wynikające z wielowiekowych kontaktów społecznych oraz podobieństw kulturowych występujących po obu stronach granicy. Dotyczy to zwłaszcza obszarów takich jak Śląsk Cieszyński, gdzie historyczne i kulturowe powiązania społeczności lokalnych stanowią istotny fundament dla budowania wspólnej oferty turystycznej. Badacze zajmujący się potencjałem turystycznym regionów wskazują, że jego analiza powinna obejmować zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne. G. Richards akcentuje natomiast rosnące znaczenie autentyczności miejsca, lokalnej kultury, tradycji oraz doświadczeń społecznych w tworzeniu współczesnej oferty turystycznej.[163] W przypadku regionów transgranicznych niezwykle istotnym zasobem staje się również sama granica państwowa, która – szczególnie w warunkach strefy Schengen – przestaje pełnić funkcję bariery, a zaczyna pełnić funkcję integrującą oraz symboliczną. Istotnym elementem pierwszego etapu projektowania produktu jest również analiza rynku i identyfikacja potrzeb potencjalnych odbiorców. Z perspektywy marketingowej skuteczne projektowanie produktu powinno być poprzedzone rozpoznaniem potrzeb, oczekiwań oraz zachowań konsumentów. W odniesieniu do transgranicznego rynku usług turystycznych oznacza to konieczność uwzględnienia zarówno potrzeb turystów krajowych, jak i zagranicznych, a także specyfiki ruchu jednodniowego charakterystycznego dla obszarów przygranicznych. Badania nad turystyką w regionach przygranicznych wskazują, że istotnym motywem podejmowania aktywności transgranicznych są nie tylko walory poznawcze i wypoczynkowe, ale również różnice cenowe, możliwość uczestnictwa w wydarzeniach kulturowych, dostęp do infrastruktury rekreacyjnej oraz chęć poznania „drugiej strony granicy".[164] Oznacza to, że projektowanie transgranicznych produktów turystycznych powinno uwzględniać wielowymiarowy charakter potrzeb turystów oraz konieczność tworzenia produktów elastycznych i zróżnicowanych.

[163] G. Richards, Cultural tourism: A review of recent research and trends, „Journal of Hospitality and Tourism Management" 2018, 36, s. 12–21.
[164] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.; E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit.

Drugim etapem procesu projektowania transgranicznego produktu turystycznego jest identyfikacja i integracja interesariuszy zaangażowanych w tworzenie produktu. Badania nad produktami turystycznymi wskazują, że mają one charakter sieciowy, ponieważ ich tworzenie wymaga współpracy wielu podmiotów reprezentujących różne sektory gospodarki.[165] D.J. Timothy zwraca uwagę, że rozwój turystyki transgranicznej uzależniony jest przede wszystkim od zdolności do budowania trwałych relacji partnerskich pomiędzy podmiotami funkcjonującymi po obu stronach granicy.[166] Na pograniczu polsko-czeskim szczególną rolę w procesie projektowania produktów turystycznych odgrywają jednostki samorządu terytorialnego, euroregiony, lokalne i regionalne organizacje turystyczne, instytucje kultury, przedsiębiorstwa turystyczne, organizacje pozarządowe oraz partnerzy realizujący projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Jak zauważa J. Kurowska-Pysz, skuteczność współpracy transgranicznej zależy nie tylko od dostępności środków finansowych, ale przede wszystkim od poziomu zaufania społecznego, jakości relacji międzyinstytucjonalnych oraz zdolności partnerów do realizacji wspólnych celów.[167] W praktyce projektowanie transgranicznych produktów turystycznych bardzo często odbywa się w formule partnerstw projektowych. Partnerstwa te mają charakter międzysektorowy i transnarodowy, co oznacza konieczność koordynowania działań podmiotów funkcjonujących w różnych systemach administracyjnych i prawnych. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego istotną rolę odgrywają programy współpracy Interreg, które umożliwiają finansowanie wspólnych inicjatyw infrastrukturalnych, promocyjnych i organizacyjnych.

Kolejnym etapem procesu projektowania transgranicznego produktu turystycznego jest konstruowanie koncepcji produktu i określenie jego struktury. W klasycznym ujęciu marketingowym produkt można analizować wielopoziomowo: jako rdzeń produktu, produkt rzeczywisty oraz produkt poszerzony.[168] W odniesieniu do produktów turystycznych rdzeń produktu stanowią korzyści i doświadczenia oczekiwane przez turystę, produkt rzeczywisty obejmuje konkretne usługi i atrakcje, natomiast

[165] R. Baggio, N. Scott, C. Cooper, Network science: A review focused on tourism, „Annals of Tourism Research" 2010, 37(3), s. 802–827.
[166] D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*..., op. cit.
[167] J. Kurowska-Pysz, M. Lis, J. Łodziana-Grabowska, Z. Mikoláš, Ł. Wróblewski, *Polsko-czeska współpraca transgraniczna w Euroregionie Beskidy. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
[168] P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*..., op. cit.; T. Levitt, Marketing Myopia, „Harvard Business Review" 1960, 38(4), s. 45–56.

produkt poszerzony zawiera elementy dodatkowe zwiększające wartość oferty. W przypadku transgranicznych produktów turystycznych konstrukcja produktu jest bardziej złożona niż w przypadku klasycznych produktów krajowych. Wynika to z konieczności integrowania różnych elementów podaży znajdujących się po obu stronach granicy oraz zapewnienia spójności jakościowej i organizacyjnej całej oferty. Transgraniczny produkt turystyczny może przyjmować różne formy – od szlaków kulturowych i tras rowerowych, przez wspólne wydarzenia, po pakiety usług turystycznych i produkty tematyczne. Niezależnie od formy, jego struktura powinna obejmować element podstawowy, elementy wspierające oraz elementy wzbogacające doświadczenie turysty.

W procesie projektowania produktu niezwykle istotne znaczenie ma również kwestia jakości usług turystycznych. Turysta oczekuje bowiem nie tylko atrakcyjnej oferty, ale także wysokiego poziomu obsługi, bezpieczeństwa, wiarygodności, dostępności informacji oraz sprawnej komunikacji z usługodawcami. Jakość usług turystycznych nie jest przy tym oceniana wyłącznie przez pryzmat samego rezultatu, lecz także poprzez sposób świadczenia usługi, kontakt z personelem, punktualność, responsywność, zaufanie oraz zgodność doświadczenia z wcześniejszymi oczekiwaniami.[169] Na obszarach transgranicznych problem jakości nabiera szczególnego znaczenia ze względu na konieczność zapewnienia spójnych standardów po obu stronach granicy. Różnice dotyczące systemów certyfikacji, przepisów prawnych, organizacji usług czy praktyk obsługi mogą bowiem wpływać na percepcję jakości całego produktu.

Coraz częściej akcentuje się również, że projektowanie produktów turystycznych powinno być zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Koncepcja zrównoważonej turystyki zakłada konieczność równoważenia celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, tak aby rozwój turystyki nie prowadził do degradacji zasobów, na których opiera się atrakcyjność obszaru recepcji.[170] W przypadku regionów transgranicznych ma to szczególne znaczenie, ponieważ obszary te często obejmują cenne przyrodniczo tereny chronione oraz regiony o wysokiej wartości kulturowej.

[169] C. Grönroos, A Service Quality Model and its Marketing Implications, „European Journal of Marketing" 1984, 18(4), s. 36–44; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, „Journal of Retailing" 1988, 64(1), s. 12–40; K. Weiermair, Tourists' Perceptions towards and Satisfaction with Service Quality in the Cross-Cultural Service Encounter: Implications for Hospitality and Tourism Management, „Managing Service Quality" 2000, 10(6), s. 397–409.

[170] United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*, United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, Paris–Madrid 2005; B. Bramwell, B. Lane, Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach, „Journal of Sustainable Tourism" 1993, 1(1), s. 1–5.

Projektowanie transgranicznych produktów turystycznych powinno zatem uwzględniać konieczność ochrony dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego, minimalizacji negatywnego wpływu ruchu turystycznego na środowisko oraz kształtowania odpowiedzialnych zachowań turystów po obu stronach granicy.

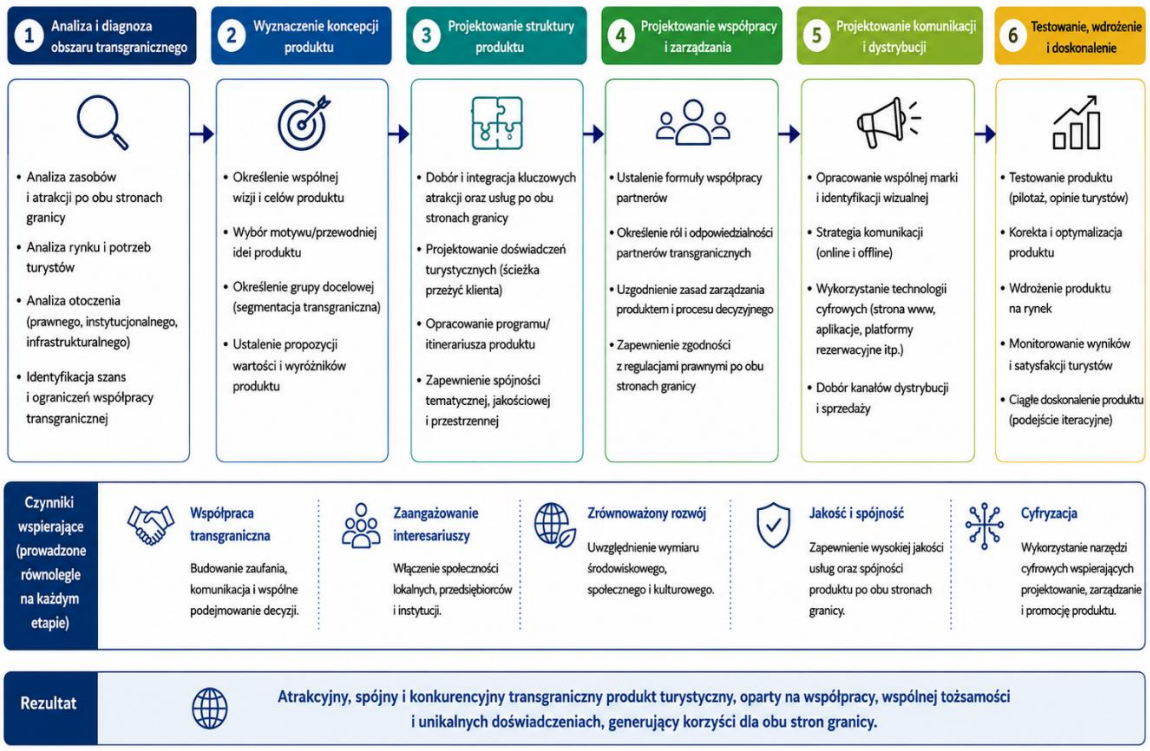
Istotnym elementem procesu projektowania produktu jest także tworzenie systemu komunikacji marketingowej. Produkty turystyczne funkcjonują w warunkach silnej konkurencji, dlatego skuteczna promocja staje się jednym z kluczowych czynników sukcesu rynkowego. W przypadku produktów transgranicznych szczególne znaczenie ma budowanie wspólnej marki regionu oraz prowadzenie skoordynowanych działań promocyjnych po obu stronach granicy. Jak zauważa Ł. Wróblewski, działania marketingowe realizowane na transgranicznych rynkach usług powinny koncentrować się na budowaniu trwałych relacji z odbiorcami oraz wzmacnianiu zaufania pomiędzy uczestnikami rynku.[171] W praktyce oznacza to konieczność prowadzenia wspólnych kampanii promocyjnych, tworzenia wielojęzycznych materiałów informacyjnych, wykorzystywania nowoczesnych technologii komunikacyjnych, cyfryzacji usług oraz rozwijania marketingu internetowego. Cyfryzacja usług turystycznych obejmuje m.in. systemy rezerwacyjne, aplikacje mobilne, wirtualne przewodniki, media społecznościowe oraz rozwiązania wykorzystujące rozszerzoną rzeczywistość. Rozwój technologii cyfrowych umożliwia nie tylko skuteczniejszą promocję produktów, ale również personalizację oferty oraz poprawę jakości doświadczeń turystycznych. Na pograniczu polsko-czeskim wykorzystanie nowoczesnych technologii może odgrywać szczególnie istotną rolę ze względu na konieczność integracji informacji pochodzących z różnych systemów organizacyjnych i administracyjnych. Cyfrowe platformy informacji turystycznej mogą bowiem ułatwiać turystom planowanie podróży, korzystanie z usług po obu stronach granicy oraz uzyskiwanie aktualnych informacji dotyczących atrakcji, wydarzeń i infrastruktury.[172]

Kolejnym etapem procesu projektowania produktu jest testowanie i ocena koncepcji produktu przed jego pełnym wdrożeniem. W pracach poświęconych

[171] Ł. Wróblewski, *Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services...,* op. cit.

[172] D. Buhalis, R. Law, Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet — The State of eTourism Research, „Tourism Management" 2008, 29(4), s. 609–623; Z. Xiang, V.P. Magnini, D.R. Fesenmaier, Information Technology and Consumer Behavior in Travel and Tourism: Insights from Travel Planning Using the Internet, „Journal of Retailing and Consumer Services" 2015, 22, s. 244–249; D. Buhalis, A. Amaranggana, Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, [w:] I. Tussyadiah, A. Inversini (red.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer, Cham 2015, s. 377–389.

zarządzaniu produktami wskazuje się, że etap ten pozwala ograniczyć ryzyko rynkowe oraz dostosować ofertę do oczekiwań odbiorców.[173] W praktyce może on obejmować konsultacje społeczne, pilotażowe wdrożenia, badania opinii turystów oraz analizę reakcji rynku. W przypadku produktów transgranicznych szczególnie ważne jest uwzględnienie opinii mieszkańców regionów przygranicznych. Społeczności lokalne pełnią bowiem podwójną rolę – z jednej strony są współtwórcami atmosfery miejsca i uczestnikami procesu świadczenia usług, z drugiej zaś odbiorcami skutków rozwoju turystyki. Akceptacja społeczna stanowi zatem jeden z kluczowych warunków trwałości i skuteczności transgranicznych produktów turystycznych. Na rysunku 3.1. zaprezentowano ramowy proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim, który obejmuje wszystkie omówione wyżej etapy.



Rysunek 3.1. Proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Tourism Organization, European Travel Commission, *Handbook on Tourism Product Development*, UNWTO, Madrid 2011; C. Cooper, J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, S. Wanhill, *Tourism: Principles and Practice*, 6th ed., Pearson, Harlow 2018; M. Morgan, P. Lugosi, J.R.B. Ritchie (red.), *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*, Channel View Publications, Bristol 2010; S. Pike, *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008; Y. Stamboulis, P. Skayannis, Innovation strategies and technology for experience-based tourism, „Tourism Management", 2003, 24(1), s. 35-43; B. Bramwell, B. Lane, Critical research on the governance of tourism and sustainability, „Journal of Sustainable Tourism", 2011, 19(4-5), s. 411-421.

[173] World Tourism Organization, European Travel Commission, Handbook on Tourism Product Development..., op. cit.

W zaproponowanej koncepcji szczególne znaczenie przypisano czynnikom wspierającym realizowanym równolegle na każdym etapie procesu projektowego. Należą do nich przede wszystkim współpraca transgraniczna, zaangażowanie interesariuszy, zapewnienie wysokiej jakości usług, wykorzystanie technologii cyfrowych oraz uwzględnienie zasad zrównoważonego rozwoju. Czynniki te wpływają zarówno na skuteczność procesu projektowania produktu, jak i na trwałość oraz konkurencyjność finalnej oferty turystycznej. Ostatecznym rezultatem procesu powinien być atrakcyjny, spójny i konkurencyjny transgraniczny produkt turystyczny oparty na wspólnej tożsamości regionu, współpracy partnerów oraz kreowaniu unikalnych doświadczeń turystycznych generujących korzyści ekonomiczne, społeczne i wizerunkowe po obu stronach granicy państwowej.

3.3. Proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego stanowi dalsze rozwinięcie działań związanych z projektowaniem produktu i obejmuje zespół czynności organizacyjnych, finansowych, marketingowych oraz operacyjnych prowadzących do faktycznego wprowadzenia produktu na rynek. O ile etap projektowania koncentruje się przede wszystkim na konstruowaniu koncepcji produktu, identyfikacji zasobów oraz tworzeniu zintegrowanej oferty turystycznej, o tyle proces wdrażania odnosi się do praktycznej realizacji przyjętych założeń oraz zapewnienia warunków umożliwiających funkcjonowanie produktu na transgranicznym rynku usług turystycznych.

Wdrażanie produktu jest postrzegane jako jeden z najtrudniejszych etapów zarządzania produktem, ponieważ wymaga koordynacji działań wielu podmiotów oraz skutecznego przełożenia strategicznych koncepcji i założeń na działania operacyjne. W odniesieniu do produktów turystycznych problem ten nabiera szczególnego znaczenia ze względu na niematerialny charakter usług, współudział klienta w procesie świadczenia usługi oraz konieczność integrowania wielu komplementarnych elementów podaży turystycznej. W przypadku produktów transgranicznych dodatkowym wyzwaniem staje się konieczność synchronizacji działań prowadzonych w różnych systemach administracyjnych, organizacyjnych i prawnych. Jak zauważa A. Gardzińska, skuteczność wdrażania transgranicznych produktów turystycznych zależy przede wszystkim od poziomu współpracy instytucjonalnej oraz zdolności partnerów do

długookresowej koordynacji działań po obu stronach granicy.[174] Oznacza to, że wdrażanie produktu transgranicznego nie może mieć charakteru jednorazowego projektu, lecz powinno być rozumiane jako proces ciągły, wymagający trwałych struktur współpracy oraz systematycznego zarządzania relacjami między uczestnikami rynku.

Pierwszym etapem procesu wdrażania transgranicznego produktu jest organizacyjne przygotowanie warunków jego funkcjonowania. Etap ten obejmuje przede wszystkim akcetację zasad współpracy pomiędzy partnerami zaangażowanymi w realizację produktu, wyznaczenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych podmiotów oraz opracowanie procedur koordynacji działań. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego szczególnego znaczenia nabiera konieczność harmonizacji działań podmiotów funkcjonujących w dwóch różnych systemach administracyjnych i prawnych. W praktyce wdrażanie produktów transgranicznych wymaga bardzo często tworzenia formalnych partnerstw lub porozumień międzyinstytucjonalnych. Partnerstwa te mogą obejmować jednostki samorządu terytorialnego, euroregiony, lokalne organizacje turystyczne, przedsiębiorstwa sektora turystycznego, instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe. Jak podkreśla Kurowska-Pysz, trwałość współpracy transgranicznej uzależniona jest nie tylko od formalnych struktur organizacyjnych, ale również od poziomu zaufania społecznego oraz jakości relacji interpersonalnych pomiędzy partnerami.[175] Istotnym elementem wdrażania produktu jest również zapewnienie odpowiednich źródeł finansowania. Badania nad współpracą transgraniczną pokazują, że rozwój produktów turystycznych na obszarach transgranicznych w znacznym stopniu uzależniony jest od możliwości pozyskiwania środków z funduszy Unii Europejskiej.[176] Programy współpracy transgranicznej Interreg odgrywają w tym zakresie szczególnie istotną rolę, umożliwiając finansowanie projektów infrastrukturalnych, promocyjnych oraz organizacyjnych realizowanych wspólnie przez partnerów z różnych państw. Na pograniczu polsko-czeskim środki europejskie stanowią jeden z podstawowych instrumentów wspierających rozwój transgranicznych produktów turystycznych. Finansowanie to umożliwia realizację inwestycji infrastrukturalnych, tworzenie szlaków turystycznych, rozwój infrastruktury rowerowej, organizację wydarzeń kulturalnych oraz prowadzenie wspólnych działań promocyjnych. Jednocześnie nadmierne uzależnienie

[174] A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny*..., op. cit.
[175] J. Kurowska-Pysz [i in.], *Polsko-czeska współpraca transgraniczna w Euroregionie Beskidy. Wybrane problemy*..., op. cit.
[176] M. Perkmann, Cross-Border Regions in Europe..., op. cit.

funkcjonowania produktów od finansowania projektowego może prowadzić do problemów związanych z trwałością produktu po zakończeniu okresu dofinansowania.[177]

Kolejnym etapem wdrażania produktu jest przygotowanie infrastruktury oraz organizacja systemu świadczenia usług. W przypadku produktów turystycznych infrastruktura stanowi jeden z kluczowych elementów wpływających na jakość doświadczeń turystycznych oraz poziom satysfakcji odbiorców. Dotyczy to zarówno infrastruktury transportowej, noclegowej i gastronomicznej, jak również infrastruktury informacyjnej i rekreacyjnej. Na obszarach transgranicznych szczególnego znaczenia nabiera infrastruktura umożliwiająca swobodne przemieszczanie się turystów po obu stronach granicy. Rozwój tras rowerowych, szlaków pieszych, punktów informacji turystycznej oraz systemów oznakowania wpływa bowiem bezpośrednio na funkcjonalność i atrakcyjność transgranicznych produktów turystycznych. Jak zauważa Więckowski, dostępność komunikacyjna stanowi jeden z podstawowych czynników determinujących rozwój turystyki na pograniczach.[178] W procesie wdrażania produktu bardzo ważne jest również zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług. Turysta trzeciej dekady XXI wieku oczekuje bowiem spójności organizacyjnej i jakościowej całego produktu, niezależnie od tego, po której stronie granicy korzysta z usług. W praktyce oznacza to konieczność standaryzacji wybranych elementów obsługi turystycznej, rozwijania wspólnych systemów informacji oraz podnoszenia kompetencji personelu. Na pograniczu polsko-czeskim istotnym problemem pozostają ciągle różnice językowe oraz odmienne standardy organizacyjne funkcjonujące w sektorze usług turystycznych. Wdrażanie produktów transgranicznych wymaga zatem rozwijania kompetencji międzykulturowych oraz językowych pracowników sektora turystycznego. Szczególnego znaczenia nabierają działania związane z edukacją i szkoleniami, które umożliwiają poprawę jakości obsługi oraz wzmacnianie współpracy pomiędzy partnerami po obu stronach granicy.[179]

---

[177] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Program Interreg Czechy–Polska 2021–2027*, Warszawa 2023; Program Interreg Czechy–Polska, *Podręcznik beneficjenta. Program Interreg Czechy–Polska 2021–2027*, wersja 3, Ołomuniec–Warszawa 2025; European Court of Auditors, *Interreg cooperation: The potential of the European Union's cross-border regions has not yet been fully unlocked*, Special Report 14/2021, Luxembourg 2021.

[178] M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.

[179] J. Kandampully, C. Mok, B.A. Sparks (red.), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton–New York 2001; International Organization for Standardization, *ISO 14785:2024. Tourism and related services — Tourist information services — Requirements and recommendations*, ISO, Geneva 2024; Y. Reisinger, L.W. Turner, *Cross-Cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003; T. Baum, Skills and Training for the Hospitality Sector: A Review of Issues, „Journal of Vocational Education & Training"

Kolejnym niezwykle istotnym elementem procesu wdrażania transgranicznych produktów turystycznych jest komunikacja marketingowa oraz komercjalizacja produktu. Wprowadzenie produktu na rynek wymaga bowiem skutecznego dotarcia do potencjalnych odbiorców oraz zbudowania rozpoznawalności marki produktu i regionu transgranicznego. Koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej zakłada, że skuteczny przekaz powinien mieć charakter spójny, wielokanałowy i konsekwentnie powiązany z pozycjonowaniem produktu.[180] Obejmuje ona zarówno działania promocyjne realizowane w mediach tradycyjnych, jak i wykorzystanie narzędzi marketingu cyfrowego. W przypadku produktów transgranicznych szczególnego znaczenia nabiera konieczność prowadzenia wspólnej polityki promocyjnej po obu stronach granicy. Jak zauważa Ł. Wróblewski, budowanie trwałych relacji z odbiorcami usług na transgranicznych rynkach wymaga konsekwentnego kształtowania zaufania oraz wzmacniania pozytywnego wizerunku regionu.[181] Oznacza to konieczność tworzenia spójnej identyfikacji wizualnej produktu, prowadzenia wspólnych kampanii promocyjnych oraz rozwijania komunikacji opartej na wspólnym dziedzictwie kulturowym i regionalnym. W praktyce wdrażanie produktów transgranicznych coraz częściej opiera się na wykorzystaniu nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Media społecznościowe, aplikacje mobilne, platformy rezerwacyjne oraz cyfrowe systemy informacji turystycznej umożliwiają skuteczniejsze docieranie do odbiorców oraz personalizację przekazu marketingowego. Cyfryzacja staje się tym samym jednym z kluczowych czynników zwiększających konkurencyjność produktów turystycznych.[182]

Istotnym elementem wdrażania produktu jest również monitoring i kontrola efektów realizowanych działań. W podejściu procesowym wdrażanie produktu nie kończy się bowiem w momencie jego wprowadzenia na rynek, lecz obejmuje również działania związane z oceną skuteczności produktu oraz jego dalszym doskonaleniem. W ujęciu zarządczym ocena skuteczności produktów turystycznych powinna obejmować zarówno wskaźniki ekonomiczne, jak i społeczne oraz środowiskowe.[183] Do najczęściej

---

2002, 54(3), s. 343–364; J. Bugaj, Kompetencje wspólne i specjalistyczne w sektorze publicznym, [w:] I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 50–61.

[180] P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*..., op. cit.

[181] Ł. Wróblewski, *Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services...,* op. cit.

[182] D. Buhalis, R. Law, Progress in Information Technology and Tourism Management..., op. cit.

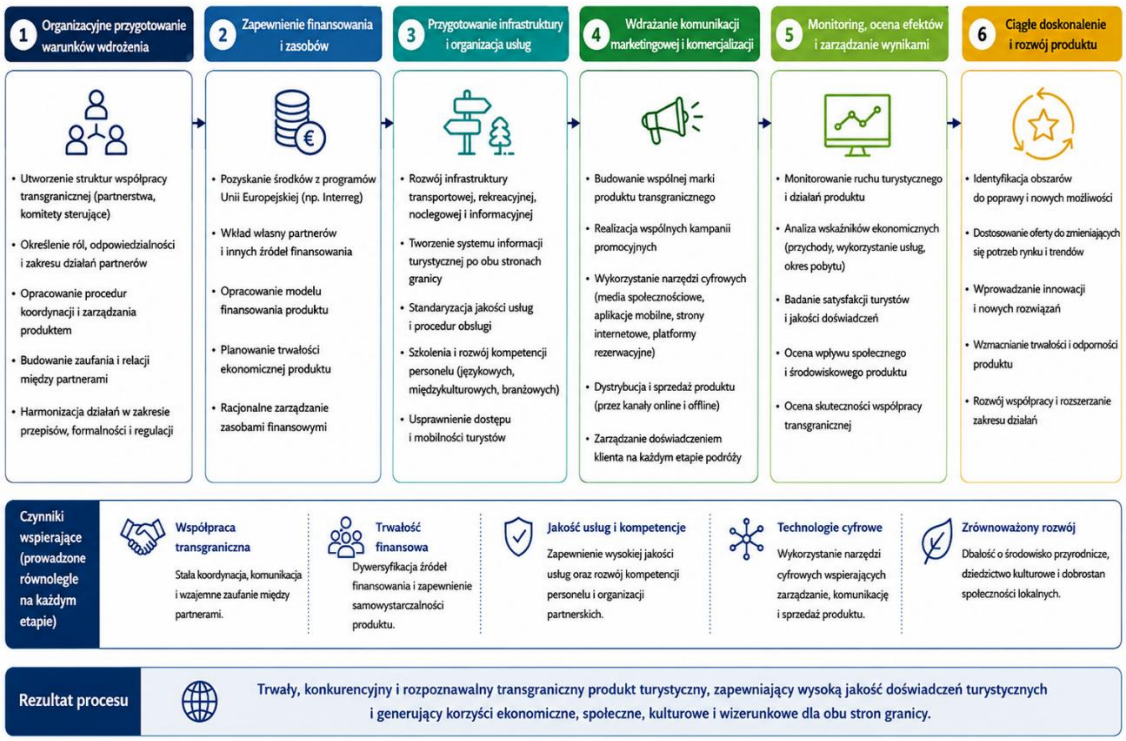
[183] J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford 2003; A.M. Morrison, *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge, London–New York 2013.

stosowanych mierników należą liczba turystów, poziom przychodów generowanych przez sektor turystyczny, stopień wykorzystania infrastruktury, poziom satysfakcji turystów oraz wpływ produktu na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. W przypadku produktów transgranicznych niezwykle istotne znaczenie ma również ocena poziomu współpracy pomiędzy partnerami oraz wpływu produktu na integrację społeczności lokalnych. Produkty tego typu pełnią bowiem nie tylko funkcję ekonomiczną, ale również społeczną i kulturową. Mogą przyczyniać się do wzmacniania kontaktów między mieszkańcami pogranicza, przełamywania stereotypów oraz budowania wspólnej tożsamości regionalnej.[184] Badania prowadzone na pograniczu polsko-czeskim wskazują, że skuteczne wdrażanie produktów transgranicznych napotyka również liczne bariery i ograniczenia. Do najważniejszych należą różnice administracyjne i prawne, brak stabilnych źródeł finansowania, ograniczony poziom współpracy pomiędzy podmiotami, problemy komunikacyjne oraz niewystarczająca koordynacja działań promocyjnych. Jak wskazuje E. Prokkola, jednym z podstawowych problemów funkcjonowania regionów transgranicznych pozostaje asymetria rozwoju oraz zróżnicowanie potencjału ekonomicznego partnerów po obu stronach granicy.[185] W efekcie może to prowadzić do nierównomiernego zaangażowania partnerów w realizację wspólnych przedsięwzięć oraz trudności związanych z podziałem kosztów i korzyści wynikających z funkcjonowania produktu. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego dodatkowym wyzwaniem pozostaje utrzymanie trwałości produktów po zakończeniu finansowania projektowego. Wiele inicjatyw transgranicznych realizowanych jest bowiem w formule projektów czasowych, których aktywność znacząco maleje po zakończeniu okresu dofinansowania. Oznacza to konieczność poszukiwania modeli zarządzania umożliwiających długookresowe funkcjonowanie produktu oraz budowanie jego samowystarczalności ekonomicznej. Ramowy proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim zaprezentowano na rysunku 3.2.

Wdrażanie produktu transgranicznego wymaga odrębnego podkreślenia roli dystrybucji i dostępności. W turystyce usługa jest w dużej mierze niematerialna, nietrwała i współtworzona w czasie rzeczywistego kontaktu z odbiorcą, dlatego nawet dobrze zaprojektowany produkt może nie osiągnąć zakładanych efektów, jeżeli turysta nie otrzyma prostego sposobu wyszukania informacji, dokonania rezerwacji,

[184] Ł. Wróblewski, A. Kasperek, Euroregion as an Entity Stimulating the Sustainable Development of the Cross-Border Market for Cultural Services..., op. cit.
[185] E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit.

zaplanowania przejazdu lub skorzystania z atrakcji.[186] Na pograniczu problem ten jest dodatkowo wzmacniany przez różnice językowe, walutowe, transportowe i instytucjonalne. Wdrożenie powinno zatem obejmować nie tylko promocję, ale także uporządkowanie punktów styku z turystą: stron internetowych, aplikacji, punktów informacji turystycznej, oznakowania, kanałów rezerwacyjnych, materiałów drukowanych i obsługi bezpośredniej.



Rysunek 3.2. Proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Gardzińska, Transgraniczny produkt turystyczny, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015; E.K. Prokkola, Borders in tourism: The transformation of the Swedish-Finnish border landscape, Current Issues in Tourism, 2010, 13(3), s. 223-238; World Tourism Organization, European Travel Commission, Handbook on Tourism Product Development, UNWTO, Madrid 2011; M. Więckowski, Turystyka na obszarach przygranicznych Polski, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa 2010; D. Buhalis, R. Law, Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet, Tourism Management, 2008, 29(4), s. 609-623.

Zaprezentowany na rysunku 3.2. model zakłada, że proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego rozpoczyna się od organizacyjnego przygotowania warunków funkcjonowania produktu. Etap ten obejmuje tworzenie struktur współpracy pomiędzy partnerami transgranicznymi, określenie zasad koordynacji działań, podział kompetencji oraz opracowanie procedur zarządzania produktem. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj budowanie trwałych relacji

[186] C. Grönroos, *Service Management and Marketing*..., op. cit.

instytucjonalnych oraz rozwijanie zaufania pomiędzy partnerami reprezentującymi sektor publiczny, prywatny i pozarządowy po obu stronach granicy. W dalszej kolejności realizowane są działania związane z zapewnieniem źródeł finansowania produktu, obejmujące pozyskiwanie środków europejskich, tworzenie modeli finansowania partnerstw transgranicznych oraz planowanie długookresowej trwałości ekonomicznej produktu po zakończeniu finansowania projektowego.

Kolejny etap procesu obejmuje przygotowanie infrastruktury oraz organizację systemu świadczenia usług turystycznych. W ramach tego etapu rozwijana jest infrastruktura transportowa, rekreacyjna, noclegowa i informacyjna umożliwiająca swobodne korzystanie z produktu po obu stronach granicy. Istotnym elementem pozostaje również standaryzacja jakości usług oraz rozwijanie kompetencji językowych i międzykulturowych personelu obsługującego ruch turystyczny. W przypadku produktów transgranicznych szczególnego znaczenia nabiera bowiem zapewnienie spójności jakościowej całego produktu, niezależnie od miejsca korzystania z poszczególnych usług przez turystów.

Następny etap obejmuje wdrażanie działań marketingowych i komercjalizację produktu. Etap ten koncentruje się na budowaniu rozpoznawalności marki produktu transgranicznego, prowadzeniu wspólnych kampanii promocyjnych oraz rozwijaniu zintegrowanej komunikacji marketingowej realizowanej po obu stronach granicy. Szczególnego znaczenia nabierają działania wykorzystujące technologie cyfrowe, w tym media społecznościowe, aplikacje mobilne, platformy rezerwacyjne oraz cyfrowe systemy informacji turystycznej umożliwiające skuteczniejsze docieranie do odbiorców oraz personalizację przekazu marketingowego. Równolegle rozwijane są działania związane z zarządzaniem doświadczeniem klienta, których celem jest zapewnienie spójności wszystkich punktów kontaktu turysty z produktem transgranicznym.

Jeden z końcowych etapów modelu obejmuje monitoring funkcjonowania produktu, ocenę skuteczności realizowanych działań oraz proces ciągłego doskonalenia produktu. W ramach tego etapu analizowane są zarówno wskaźniki ekonomiczne związane z ruchem turystycznym i przychodami sektora turystycznego, jak również wskaźniki społeczne, środowiskowe i organizacyjne odnoszące się do jakości współpracy transgranicznej, poziomu satysfakcji turystów oraz wpływu produktu na rozwój społeczno-gospodarczy regionu przygranicznego. Należy również pamiętać, że proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego ma charakter dynamiczny i

adaptacyjny, co oznacza konieczność systematycznego dostosowywania produktu do zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych i społecznych.

W zaproponowanej koncepcji ważną rolę odgrywają czynniki wspierające realizowane równolegle na wszystkich etapach procesu wdrażania. Należą do nich przede wszystkim współpraca transgraniczna, trwałość finansowa produktu, rozwój kompetencji organizacyjnych i międzykulturowych, wykorzystanie technologii cyfrowych, zapewnienie wysokiej jakości usług oraz uwzględnienie zasad zrównoważonego rozwoju. Czynniki te wpływają zarówno na skuteczność wdrażania produktu, jak i na możliwość jego długookresowego funkcjonowania na rynku usług turystycznych. Ostatecznym rezultatem procesu wdrażania powinien być trwały, konkurencyjny i rozpoznawalny transgraniczny produkt turystyczny zapewniający wysoką jakość doświadczeń turystycznych oraz generujący korzyści ekonomiczne, społeczne i kulturowe po obu stronach granicy państwowej.

3.4. Rola i znaczenie euroregionów w procesie projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Badania nad zarządzaniem destynacjami wskazują, że im bardziej rozproszona jest struktura interesariuszy, tym większe znaczenie mają instytucje pośredniczące i mechanizmy governance.[187] Euroregiony pełnią w tym układzie rolę szczególną: nie są klasycznymi przedsiębiorstwami turystycznymi, ale tworzą ramy współpracy, ułatwiają komunikację, pomagają w pozyskiwaniu środków, stabilizują relacje i redukują koszty koordynacji. Z punktu widzenia projektowania produktów turystycznych oznacza to, że euroregion może działać jako animator, broker, integrator i strażnik ciągłości współpracy.

Należy jednak zauważyć, że sama obecność euroregionu nie rozwiązuje automatycznie problemów rynku transgranicznego. Ujęcia governance w odniesieniu do destynacji transgranicznych pokazują, że współpraca jest szczególnie trudna tam, gdzie nakładają się różne poziomy administracyjne, odmienne priorytety polityczne i asymetrie zasobów po obu stronach granicy.[188] Dlatego euroregiony powinny być analizowane nie tylko jako instytucje formalne, ale jako platformy zdolne - lub niezdolne - do przekształcania projektów w trwałe produkty rynkowe. W tej funkcji są bliskie koncepcji sieciowej organizacji destynacji, w której przewaga konkurencyjna wynika nie tylko z

[187] J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, The Competitive Destination..., op. cit.
[188] D. Blasco, J. Guia, L. Prats, Emergence of governance in cross-border destinations, „Annals of Tourism Research" 2014, 49, s. 159–173.

jakości pojedynczych zasobów, ale także ze zdolności do ich koordynacji, wymiany wiedzy i wspólnego uczenia się.[189]

W przypadku pogranicza polsko-czeskiego rola euroregionów jest dodatkowo wzmacniana przez długą praktykę programów współpracy terytorialnej oraz przez potrzebę tłumaczenia różnic instytucjonalnych na język codziennej współpracy. Euroregion nie zastępuje samorządów, organizacji turystycznych ani przedsiębiorstw, ale może pełnić funkcję podmiotu, który ułatwia im wspólne działanie. W tym sensie jego znaczenie można rozumieć przez pryzmat teorii sieci polityk publicznych, zgodnie z którą rozwój terytorialny zależy od jakości relacji między aktorami, a nie wyłącznie od formalnych kompetencji pojedynczej instytucji.[190]

Z perspektywy teorii współpracy transgranicznej euroregion można ujmować jako instytucjonalny mechanizm obniżający koszty koordynacji między podmiotami działającymi po dwóch stronach granicy. Jego znaczenie nie polega wyłącznie na formalnym istnieniu wspólnej struktury, lecz na zdolności do wytwarzania powtarzalnych reguł kontaktu: kto inicjuje współpracę, kto odpowiada za informację, kto łączy partnerów branżowych, kto pilnuje ciągłości działań po zakończeniu projektu oraz kto reprezentuje wspólny interes obszaru wobec instytucji finansujących. W takim ujęciu euroregion pełni funkcję pomostową między logiką administracyjną a logiką rynkową. Z jednej strony operuje w świecie porozumień, strategii, projektów i programów współpracy; z drugiej strony jego działania mają prowadzić do efektów odczuwalnych dla turysty: łatwiejszego dostępu do informacji, spójniejszej oferty, większej rozpoznawalności produktów i lepszej organizacji doświadczenia po obu stronach granicy.[191]

W procesie projektowania transgranicznych produktów turystycznych szczególnie ważna jest funkcja diagnostyczna euroregionu. Polega ona na gromadzeniu wiedzy o zasobach, potrzebach, barierach i potencjalnych partnerach. Samorządy lokalne często dysponują dobrą znajomością własnego terytorium, ale nie zawsze posiadają pełny obraz zasobów znajdujących się po drugiej stronie granicy. Przedsiębiorcy turystyczni

[189] R. Baggio, N. Scott, C. Cooper, Network Science..., op. cit.
[190] D. Dredge, Policy networks and the local organisation of tourism, „Tourism Management" 2006, 27(2), s. 269–280.
[191] M. Perkmann, Cross-Border Regions in Europe..., op. cit.; L. de Sousa, Understanding European Cross-border Cooperation: A Framework for Analysis, „Journal of European Integration" 2013, 35(6), s. 669–687; Ł.D. Wróblewski, *Koncepcja pięciostopniowej integracji regionów przygranicznych. Ocena stopnia integracji miast na pograniczu polsko-niemieckim*, Difin, Warszawa 2017; Ł.D. Wróblewski, The Integration of Border Regions in the European Union: A Model Approach, „Journal of Borderlands Studies" 2022, 37(3), s. 575–597.

koncentrują się zwykle na własnej ofercie, a instytucje kultury lub organizacje pozarządowe na własnych wydarzeniach i projektach. Euroregion może integrować te fragmentaryczne informacje i przekształcać je w mapę potencjału produktowego. Dzięki temu projektowanie produktu nie zaczyna się od przypadkowego zestawienia atrakcji, ale od rozpoznania, które elementy są rzeczywiście komplementarne i mogą wspólnie tworzyć wartość dla odbiorcy.[192]

Drugą istotną funkcją euroregionu jest rola brokera partnerstw. Produkty transgraniczne wymagają współdziałania jednostek samorządu terytorialnego, organizacji turystycznych, przedsiębiorców, instytucji kultury, podmiotów transportowych, gestorów atrakcji, organizacji społecznych i punktów informacji turystycznej. W praktyce partnerzy ci różnią się nie tylko celami i zasobami, ale także językiem organizacyjnym, rytmem pracy, sposobem podejmowania decyzji i poziomem gotowości do ponoszenia kosztów. Euroregion może redukować te różnice poprzez tworzenie przestrzeni spotkań, warsztatów, grup roboczych i zespołów projektowych. Z punktu widzenia teorii współpracy turystycznej jest to szczególnie ważne, ponieważ partnerstwa w turystyce rzadko powstają samoistnie; wymagają animatora, który potrafi łączyć interesy publiczne, prywatne i społeczne.[193]

Trzeci wymiar aktywności euroregionów dotyczy funkcji standaryzacyjnej. Transgraniczny produkt turystyczny jest oceniany przez turystę jako całość, nawet jeśli składa się z usług świadczonych przez wiele różnych podmiotów. Słabszy poziom informacji, brak oznakowania, niedostępność materiałów w języku sąsiada, niespójne godziny otwarcia lub brak prostego systemu rezerwacji mogą obniżać ocenę całego produktu, a nie tylko pojedynczej usługi. Euroregion może inicjować prace nad minimalnymi standardami obsługi, zasadami dwujęzycznej komunikacji, rekomendacjami dotyczącymi oznakowania, wspólną identyfikacją wizualną, certyfikacją miejsc przyjaznych turystom oraz procedurami aktualizacji informacji. W

[192] M. Volgger, H. Pechlaner, Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success, „Tourism Management" 2014, 41, s. 64–75; S.A. Haugland, H. Ness, B.-O. Grønseth, J. Aarstad, Development of Tourism Destinations: An Integrated Multilevel Perspective, „Annals of Tourism Research" 2011, 38(1), s. 268–290; H. Ness, J. Aarstad, S.A. Haugland, B.-O. Grønseth, Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties, „Journal of Travel Research" 2014, 53(2), s. 183–195.

[193] T.B. Jamal, D. Getz, Collaboration theory and community tourism planning, „Annals of Tourism Research" 1995, 22(1), s. 186–204; S. Selin, D. Chavez, Developing an evolutionary tourism partnership model, „Annals of Tourism Research" 1995, 22(4), s. 844–856.

tym sensie jego rola wykracza poza promocję i obejmuje realne zarządzanie jakością doświadczenia w destynacji.[194]

Czwarta funkcja odnosi się do komunikacji i interpretacji transgraniczności. Produkty pogranicza nie powinny być komunikowane jedynie jako oferta „położona blisko granicy". Ich przewaga konkurencyjna wynika z możliwości doświadczenia różnicy i wspólnoty zarazem: dwóch języków, dwóch systemów organizacyjnych, odmiennych tradycji lokalnych, ale często wspólnej historii, krajobrazu i codziennych praktyk społecznych. Euroregion może porządkować tę narrację i pilnować, aby komunikacja nie redukowała transgraniczności do hasła promocyjnego. Chodzi o to, by turysta otrzymywał czytelne wyjaśnienie, dlaczego przekroczenie granicy wzbogaca doświadczenie, a nie komplikuje podróż. Badania nad turystyką na pograniczach pokazują bowiem, że granica może być jednocześnie barierą, atrakcją, symbolem i narzędziem budowania odrębności destynacji.[195]

Piątym obszarem jest funkcja projektowa i finansowa. Euroregiony posiadają doświadczenie w przygotowywaniu, koordynowaniu i rozliczaniu projektów współfinansowanych ze środków europejskich. Dla wielu lokalnych partnerów jest to zasób kluczowy, ponieważ samodzielne uczestnictwo w projektach transgranicznych wymaga kompetencji administracyjnych, znajomości procedur, zdolności do przygotowania dokumentacji i umiejętności prowadzenia współpracy z partnerem zagranicznym. Euroregion może zatem pełnić funkcję instytucji wzmacniającej zdolność absorpcyjną obszaru pogranicza. Jednocześnie nie powinien ograniczać się do logiki projektowej. Im bardziej produkt jest zależny od kolejnych dotacji, tym większe ryzyko jego wygaszenia po zakończeniu finansowania. Dojrzała rola euroregionu polega więc na łączeniu projektowego impulsu rozwojowego z poszukiwaniem trwałego modelu operacyjnego produktu. Ważnym elementem tej roli jest także zarządzanie wiedzą. Produkty transgraniczne rozwijają się w warunkach niepewności: zmieniają się preferencje turystów, kanały komunikacji, technologie, warunki finansowania, a niekiedy także przepisy i ograniczenia w przekraczaniu granicy. Euroregion może pełnić funkcję instytucjonalnej pamięci współpracy, gromadząc doświadczenia z wcześniejszych projektów, dobre praktyki, błędy organizacyjne, dane o ruchu turystycznym i informacje

[194] J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, *The Competitive Destination...*, op. cit.; A.M. Morrison, *Marketing and Managing Tourism Destinations...*, op. cit.

[195] E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit., s. 223–238; A. Stoffelen, D. Vanneste, The role of history and identity discourses in cross-border tourism destination development: A Vogtland case study, „Journal of Destination Marketing & Management" 2018, 8, s. 204–213.

o reakcjach odbiorców. Dzięki temu kolejne produkty nie muszą być projektowane od początku, lecz mogą korzystać z już zgromadzonego kapitału wiedzy. W badaniach nad sieciami turystycznymi podkreśla się, że zdolność do wymiany wiedzy i uczenia się między partnerami jest jednym z warunków wzmacniania konkurencyjności destynacji.[196]

Z punktu widzenia zarządzania transgranicznym produktem turystycznym euroregion powinien być również interpretowany jako instytucja mediująca asymetrie. Partnerzy po obu stronach granicy mogą różnić się poziomem rozwoju infrastruktury, zasobnością finansową, doświadczeniem projektowym, strukturą branży turystycznej, dostępnością danych oraz siłą marki lokalnej. Asymetrie te nie muszą uniemożliwiać współpracy, ale wymagają świadomego zarządzania. Euroregion może pomagać w takim podziale zadań, który uwzględnia realne możliwości partnerów, a jednocześnie zapobiega dominacji silniejszej strony. Ma to znaczenie szczególnie wtedy, gdy produkt ma być postrzegany jako wspólny, a nie jako oferta jednej strony rozszerzona o element zagraniczny.[197]

Wreszcie, euroregiony mogą wzmacniać legitymizację transgranicznych produktów turystycznych. Produkt, który powstaje wyłącznie jako inicjatywa pojedynczego operatora lub krótkotrwałego projektu, może mieć ograniczoną wiarygodność w oczach partnerów publicznych i społeczności lokalnych. Zaangażowanie euroregionu sygnalizuje, że dana inicjatywa wpisuje się w szerszą logikę współpracy terytorialnej i może być traktowana jako element rozwoju regionu, a nie tylko przedsięwzięcie promocyjne. Nie oznacza to jednak, że euroregion powinien zastępować

---

[196] R. Baggio, N. Scott, C. Cooper, Network Science: A Review Focused on Tourism, „Annals of Tourism Research" 2010, 37(3), s. 802–827; A. Fyall, B. Garrod, Y. Wang, Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to a Multi-Dimensional Phenomenon, „Journal of Destination Marketing & Management" 2012, 1(1–2), s. 10–26; J. Bugaj, B. Barczak, The Restructuring of a Higher Education Institution as an Example of Strategic Change and Cooperation in an Organisational Network, [w:] A. Jaki, T. Rojek (red.), *Contemporary Issues and Challenges of the Organization Management Process: Models, Implementation, Interrelation*, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017, s. 227–238.

[197] T. Chilla, The Domestic Dimension of Cross-Border Governance: Patterns of Coordination and Cooperation, „Raumforschung und Raumordnung. Spatial Research and Planning" 2023, 81(2), s. 140–153; M. Klatt, H. Herrmann, Half Empty or Half Full? Over 30 Years of Regional Cross-Border Cooperation Within the EU: Experiences at the Dutch-German and Danish-German Border, „Journal of Borderlands Studies" 2011, 26(1), s. 65–87; R. Knippschild, Cooperation, Cross-Border, [w:] *ARL International Online Handbooks*, Academy for Territorial Development in the Leibniz Association, Hannover 2018; H. Böhm, Five Roles of Cross-border Cooperation Against Re-bordering, „Journal of Borderlands Studies" 2023, 38(3), s. 487–506; H. Böhm, W. Opioła, Czech–Polish Cross-Border (Non) Cooperation in the Field of Labor Market: Why Does It Seem to Be Un-De-Bordered?, „Sustainability" 2019, 11(10), article 2855.

rynek. Jego zadaniem jest raczej tworzenie warunków, w których samorządy, przedsiębiorcy i organizacje społeczne mogą wspólnie budować ofertę zdolną do funkcjonowania także poza cyklem finansowania projektowego.[198]

Pomimo licznych korzyści związanych z działalnością euroregionów, w badaniach nad współpracą transgraniczną wskazuje się również na występujące ograniczenia i bariery. Jednym z podstawowych problemów pozostaje uzależnienie wielu inicjatyw od finansowania projektowego oraz ograniczona trwałość części realizowanych przedsięwzięć. Po zakończeniu okresu dofinansowania aktywność partnerów często ulega osłabieniu, co wpływa negatywnie na ciągłość funkcjonowania produktów turystycznych. Na pograniczu polsko-czeskim wyzwaniem pozostaje również zróżnicowany poziom zaangażowania poszczególnych partnerów oraz asymetria potencjału ekonomicznego i organizacyjnego podmiotów po obu stronach granicy. Podkreśla się także, że skuteczność euroregionów uzależniona jest od jakości współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami oraz organizacjami społecznymi.[199] W przypadku niewystarczającego poziomu współpracy działania euroregionów mogą mieć charakter fragmentaryczny i ograniczać się wyłącznie do realizacji pojedynczych projektów. Pomimo wskazanych ograniczeń euroregiony pozostają jednak jednym z najważniejszych podmiotów wspierających rozwój turystyki transgranicznej na pograniczu polsko-czeskim. Organizacje te odgrywają bowiem kluczową rolę zarówno w procesie projektowania, jak i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych. Funkcjonując jako platformy współpracy i koordynacji działań, umożliwiają integrowanie interesariuszy, pozyskiwanie środków finansowych, rozwijanie działań promocyjnych oraz budowanie wspólnej tożsamości regionów przygranicznych. W odniesieniu do pogranicza polsko-czeskiego znaczenie euroregionów jest szczególnie istotne ze względu na potrzebę przezwyciężania barier administracyjnych, organizacyjnych i kulturowych oraz tworzenia trwałych podstaw dla rozwoju transgranicznego rynku usług turystycznych.

---

[198] D. Blasco, J. Guia, L. Prats, Emergence of Governance in Cross-Border Destinations, „Annals of Tourism Research" 2014, 49, s. 159–173; A. Stoffelen, D. Ioannides, D. Vanneste, Obstacles to achieving cross-border tourism governance: A multi-scalar approach focusing on the German-Czech borderlands, „Annals of Tourism Research" 2017, 64, s. 126–138; H. Böhm, K. Shelvakh, D. Voráček, Divergent Governance Practices in Cross-Border Cooperation in Tourism: A Comparative Study of the Nisa and Glacensis Euroregions, „Journal of Borderlands Studies" 2026, online first, DOI: 10.1080/08865655.2026.2633128.

[199] T.B. Jamal, D. Getz, Collaboration Theory and Community Tourism Planning..., op. cit.; S. Selin, D. Chavez, Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model..., op. cit.

3.5. Uwarunkowania rozwoju i kierunki doskonalenia transgranicznych produktów turystycznych

Rozwój transgranicznych produktów turystycznych nie powinien być rozpatrywany wyłącznie jako następstwo powstawania kolejnych atrakcji, wydarzeń, tras lub materiałów promocyjnych. Istotą tego procesu jest zdolność do przekształcania rozproszonych zasobów pogranicza w ofertę zrozumiałą dla odbiorcy, możliwą do realnego wykorzystania, zarządzaną po obu stronach granicy i zdolną do dalszego doskonalenia. W tym sensie rozwój produktu transgranicznego oznacza przechodzenie od logiki pojedynczych przedsięwzięć do logiki trwałego systemu współpracy, w którym znaczenie mają zarówno zasoby terytorium, jak i jakość koordynacji, dostępność informacji, standard usług, doświadczenie turysty oraz zdolność reagowania na zmiany otoczenia.[200]

Pierwszym warunkiem rozwoju takich produktów jest dostępność pogranicza, rozumiana szerzej niż tylko możliwość fizycznego przemieszczania się między atrakcjami. Rozbudowa sieci drogowej, rozwój transgranicznych tras rowerowych, modernizacja połączeń komunikacyjnych oraz inwestycje w infrastrukturę turystyczną zwiększają wprawdzie możliwości korzystania z oferty po obu stronach granicy, ale same w sobie nie tworzą jeszcze produktu. Dopiero wtedy, gdy turysta może łatwo zaplanować pobyt, zrozumieć układ trasy, uzyskać aktualną informację, skorzystać z usług i bezpiecznie poruszać się między elementami oferty, infrastruktura zaczyna pełnić funkcję produktową. Dostępność obejmuje więc również czytelność informacji, oznakowanie, dwujęzyczność, możliwość rezerwacji, dostęp do transportu oraz przewidywalność całej ścieżki korzystania z produktu.[201]

Drugim warunkiem jest zdolność partnerów do współdziałania. Transgraniczny produkt turystyczny ma charakter sieciowy, ponieważ powstaje z udziałem wielu podmiotów: samorządów, euroregionów, organizacji turystycznych, przedsiębiorców, instytucji kultury, gestorów atrakcji, organizacji społecznych, przewodników, przewoźników i punktów informacji turystycznej. Jego rozwój zależy zatem nie tylko od zasobów materialnych, lecz także od kapitału społecznego, zaufania, kompetencji organizacyjnych i gotowości do dzielenia się odpowiedzialnością za wspólną ofertę. Na

[200] J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, *The Competitive Destination...*, op. cit.; S.A. Haugland, H. Ness, B.-O. Grønseth, J. Aarstad, Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective, „Annals of Tourism Research" 2011, 38(1), s. 268–290.
[201] D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries*..., op. cit.; M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*..., op. cit.

pograniczu polsko-czeskim ważnym zasobem są wieloletnie doświadczenia współpracy euroregionalnej i lokalnej, jednak nadal widoczne pozostają bariery językowe, administracyjne, organizacyjne i kulturowe. Dlatego doskonalenie produktów transgranicznych wymaga stałych kanałów komunikacji między partnerami, wzmacniania kompetencji międzykulturowych oraz takich mechanizmów koordynacji, które pozwalają ograniczać asymetrie między stronami.[202]

Ważnym kierunkiem doskonalenia jest budowanie wspólnego zaplecza informacyjno-analitycznego dla zarządzania produktem. W wielu inicjatywach transgranicznych problemem nie jest brak działań promocyjnych, lecz brak wiedzy o tym, które z nich rzeczywiście przekładają się na ruch turystyczny, satysfakcję odbiorców, powtarzalność wizyt i efekty ekonomiczne. Potrzebne jest więc systematyczne gromadzenie i interpretowanie danych dotyczących użytkowników, kanałów dotarcia, sezonowości, długości pobytu, popularności tras, wykorzystania infrastruktury, opinii turystów oraz skuteczności komunikacji. Wspólne wskaźniki monitoringu pozwalają ocenić, które elementy produktu wymagają rozbudowy, uproszczenia, lepszej promocji lub zmiany sposobu organizacji. Dzięki temu doskonalenie produktu nie opiera się wyłącznie na intuicji partnerów, lecz na stopniowym uczeniu się rynku pogranicza.[203]

Z zapleczem informacyjno-analitycznym ściśle wiąże się cyfrowa integracja punktów styku z turystą. W przypadku produktów transgranicznych rozwiązania cyfrowe nie powinny ograniczać się do strony internetowej, mapy lub folderu w wersji elektronicznej. Ich zadaniem jest redukowanie niepewności odbiorcy, która na pograniczu bywa większa niż w destynacjach jednorodnych administracyjnie. Turysta powinien mieć dostęp do aktualnych, dwujęzycznych lub wielojęzycznych informacji, kalendarzy wydarzeń, danych o dostępności, rekomendacji tematycznych, informacji o transporcie, parkingach, wariantach tras oraz ewentualnych utrudnieniach. Cyfryzacja wspiera więc nie tylko promocję, lecz także projektowanie i obsługę całego doświadczenia turysty.[204]

---

[202] S. Dołzbłasz, *Sieci współpracy transgranicznej na pograniczach Polski*, „Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego", t. 40, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017; M. Volgger, H. Pechlaner, Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success, „Tourism Management" 2014, 41, s. 64–75.

[203] S. Pike, *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008; D. Buhalis, Marketing the Competitive Destination of the Future, „Tourism Management" 2000, 21(1), s. 97–116.

[204] D. Buhalis, R. Law, Progress in Information Technology and Tourism Management..., op. cit.; Z. Xiang, V.P. Magnini, D.R. Fesenmaier, Information Technology and Consumer Behavior in Travel and Tourism:

Kolejnym kierunkiem jest odejście od promocji atrakcji na rzecz zarządzania doświadczeniem. Produkt transgraniczny nie powinien być jedynie zestawieniem miejsc położonych po dwóch stronach granicy. Jego wartość wynika z tego, że pozwala turyście przejść przez spójną ścieżkę korzystania, zrozumieć powiązania między elementami polskimi i czeskimi oraz dostrzec sens przekroczenia granicy. Dlatego doskonalenie produktów powinno obejmować tworzenie scenariuszy doświadczeń dostosowanych do różnych segmentów odbiorców: rodzin, turystów rowerowych, seniorów, uczestników wydarzeń, turystów kulturowych, kulinarnych, edukacyjnych lub weekendowych. Każdy scenariusz powinien mieć własną logikę czasu, przestrzeni i wartości, a jednocześnie pozostawać częścią jednej narracji transgranicznej.[205]

Takie podejście wymaga również świadomego zarządzania marką miejsca i marką produktu. Marka transgraniczna nie może być sprowadzana do nazwy, logotypu ani kampanii promocyjnej. Jej wiarygodność zależy od zgodności między obietnicą komunikowaną odbiorcom a rzeczywistym doświadczeniem korzystania z oferty. Jeżeli produkt obiecuje wspólne polsko-czeskie doświadczenie, to wspólnota ta powinna być widoczna w trasie, języku, oznakowaniu, obsłudze, materiałach informacyjnych, interpretacji dziedzictwa i jakości punktów styku. W przeciwnym razie transgraniczność pozostaje deklaracją promocyjną, a nie realną wartością dla turysty.[206]

Istotnym kierunkiem doskonalenia jest także profesjonalizacja komercjalizacji. Wiele inicjatyw transgranicznych zatrzymuje się na poziomie informacji, folderu, wydarzenia lub strony internetowej, nie przechodząc do etapu pakietyzacji, dystrybucji, rezerwacji i mierzenia efektów ekonomicznych. Tymczasem trwałość produktu zależy od tego, czy potrafi on generować wartość nie tylko wizerunkową, lecz także gospodarczą. Nie oznacza to konieczności pełnej komercjalizacji wszystkich elementów oferty, zwłaszcza gdy część atrakcji ma charakter publiczny lub społeczny. Chodzi raczej o takie zaprojektowanie produktu, aby wzmacniał lokalną przedsiębiorczość, kierował ruch do usług gastronomicznych, noclegowych, przewodnickich, transportowych, rekreacyjnych

Insights from Travel Planning Using the Internet, „Journal of Retailing and Consumer Services" 2015, 22, s. 244–249.

[205] B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage...*, op. cit.; K.N. Lemon, P.C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey..., op. cit.

[206] G. Ashworth, M. Kavaratzis, *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2010; M. Kavaratzis, M.J. Hatch, The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach to Place Branding Theory, „Marketing Theory" 2013, 13(1), s. 69–86.

i kulturalnych oraz tworzył podstawę do utrzymania oferty po zakończeniu finansowania projektowego.[207]

Rozwój produktów transgranicznych powinien być równocześnie podporządkowany zasadom odpowiedzialności i zrównoważenia. Pogranicza często obejmują obszary cenne przyrodniczo i kulturowo, których atrakcyjność może zostać osłabiona przez nadmierną presję turystyczną, przeciążenie infrastruktury lub uproszczenie lokalnej tożsamości do promocyjnego hasła. Doskonalenie produktu powinno zatem uwzględniać zarządzanie przepływami, promowanie mniej znanych miejsc, rozwój mobilności przyjaznej środowisku, edukację turystów oraz odpowiedzialną interpretację dziedzictwa. Szczególnie ważne jest włączanie społeczności lokalnych, przewodników, instytucji kultury i organizacji społecznych w proces tworzenia narracji, aby produkt nie tylko przyciągał turystów, lecz także wzmacniał zrozumienie złożoności pogranicza.[208]

Doświadczenia kryzysów ostatnich lat pokazują ponadto, że transgraniczne produkty turystyczne powinny być projektowane i rozwijane z myślą o odporności. Granica, która w warunkach swobodnego przepływu osób może wydawać się mało odczuwalna, w sytuacji kryzysowej może ponownie stać się barierą administracyjną, informacyjną lub organizacyjną. Dojrzały produkt transgraniczny powinien więc posiadać scenariusze awaryjne, wiarygodne kanały komunikacji, procedury aktualizowania informacji, alternatywne warianty tras oraz zdolność szybkiego reagowania na zmiany przepisów, ograniczenia mobilności, kryzysy sanitarne, pogodowe lub komunikacyjne. Odporność produktu nie jest dodatkiem do promocji, lecz elementem jakości i zaufania.[209]

Uwarunkowania rozwoju i kierunki doskonalenia transgranicznych produktów turystycznych można zatem odczytywać jako proces przechodzenia od produktu projektowego do produktu zarządzanego systemowo. Produkt projektowy powstaje zwykle dzięki czasowemu impulsowi finansowemu, wydarzeniu, kampanii lub

---

[207] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie…*, op. cit.; A. Panasiuk, From Basic Tourism Products to a Comprehensive Offer of a Tourism Area, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy" 2017, 15(1), s. 17–24; I.M. Batyk, Warmia i Mazury jako produkt turystyczny, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja" 2010, nr 2(6), s. 149–157.

[208] UNEP, WTO, *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*, United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, Paris–Madrid 2005; B. Bramwell, B. Lane, Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach, „Journal of Sustainable Tourism" 1993, 1(1), s. 1–5; D.J. Timothy, S.W. Boyd, *Heritage Tourism*, Prentice Hall, Harlow 2003.

[209] C.M. Hall, G. Prayag, A. Amore, *Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives*, Channel View Publications, Bristol 2018; A.A. Lew, Scale, Change and Resilience in Community Tourism Planning, „Tourism Geographies" 2014, 16(1), s. 14–22.

inwestycji. Produkt zarządzany systemowo posiada natomiast operatora, aktualną informację, rozpoznane segmenty odbiorców, standardy obsługi, mechanizmy monitoringu, kanały sprzedaży lub rezerwacji, zasady współpracy partnerów i zdolność adaptacji. Właśnie ta zmiana ma kluczowe znaczenie dla pogranicza polsko-czeskiego. Produkty transgraniczne nie powinny być wyłącznie rezultatem kolejnych projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Powinny stawać się trwałymi strukturami wartości, które łączą zasoby obu stron granicy, odpowiadają na potrzeby różnych grup turystów i wzmacniają rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

W tym ujęciu doskonalenie produktu nie polega na prostym dodawaniu kolejnych atrakcji, lecz na wzmacnianiu zdolności całego systemu do tworzenia spójnego, dostępnego, wiarygodnego i trwałego doświadczenia turystycznego. Taki sposób myślenia pozwala lepiej zrozumieć, że transgraniczność nie jest cechą wynikającą wyłącznie z położenia geograficznego. Staje się ona wartością dopiero wtedy, gdy przekroczenie granicy zostaje uzasadnione komplementarnością oferty, jakością współpracy partnerów, wspólną narracją, sprawną organizacją i realną użytecznością produktu dla turysty.

****

W rozdziale trzecim przedstawiono teoretyczne podstawy projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych, traktując je jako szczególną kategorię produktów sieciowych funkcjonujących na styku dwóch systemów administracyjnych, kulturowych i rynkowych. Wskazano, że o wartości takiego produktu decyduje nie samo położenie po obu stronach granicy, lecz stopień integracji atrakcji, usług, informacji, promocji, dystrybucji i zarządzania. Omówiono kolejne etapy projektowania produktu: diagnozę zasobów i potrzeb, wybór motywu przewodniego, segmentację odbiorców, konstruowanie propozycji wartości, integrację interesariuszy oraz przygotowanie komunikacji marketingowej. Następnie scharakteryzowano proces wdrażania, obejmujący organizację partnerstwa, finansowanie, przygotowanie infrastruktury, komercjalizację, kontrolę jakości oraz monitoring efektów. Szczególną uwagę poświęcono euroregionom jako instytucjom pośredniczącym, zdolnym do koordynowania współpracy i przełamywania barier administracyjnych, językowych oraz organizacyjnych. Rozważania te stanowią bezpośrednie zaplecze teoretyczne dla części empirycznej rozprawy, w której weryfikowane będą zarówno zachowania i oczekiwania

turystów, jak i doświadczenia podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie i wdrażanie oferty transgranicznej.

ROZDZIAŁ 4
METODYCZNE ASPEKTY BADANIA PROCESU PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA TRANSGRANICZNEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

4.1. Przegląd i wybór procedury badawczej

Dobór procedury badawczej stanowi jeden z kluczowych etapów przygotowania rozprawy doktorskiej, ponieważ przesądza o sposobie dochodzenia do odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz o wiarygodności uzyskanych wyników. W przypadku problematyki projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych szczególne znaczenie ma takie zaplanowanie postępowania badawczego, które pozwala uchwycić zarówno złożoność badanego zjawiska, jak i jego wymiar rynkowy, organizacyjny, przestrzenny oraz społeczny. Z tego względu przed przedstawieniem przyjętej procedury badawczej konieczne jest uporządkowanie podstawowych pojęć odnoszących się do metodyki, metodologii, metod i technik badawczych.

Metodyka wywodzi się z metodologii ogólnej, rozumianej jako znawstwo metod działania[210]. Z kolei metoda to systematycznie i konsekwentnie zastosowany sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu, sposób naukowego badania rzeczy i zjawisk oraz przedstawienia wyników tych badań[211]. Definicja metody nie jest jednoznaczna. Spotykane są też bowiem sformułowania, że metoda to: sposób badania, sposób postępowania, dobór rodzaju działania, stosowany świadomie, sposób wykonania danego zadania praktycznego lub rozwiązywania problemu badawczego, jest to również zespół założeń ogólnych, przyjmowanych jako ramy lub wytyczne badania[212]. Obok pojęcia „metoda" pojawia się często termin „technika badań"[213]. Relacja między tymi kategoriami bywa ujmowana niejednolicie. Część autorów traktuje je jako pojęcia zbliżone lub synonimiczne, inni natomiast uznają technikę badawczą za bardziej szczegółowy sposób postępowania, podporządkowany określonej metodzie badawczej.

Wybór metody badawczej powinien wynikać przede wszystkim z celów pracy, charakteru badanego problemu oraz funkcji nauki, którą badacz zamierza w danym

[210] T. Kotarbiński, O pojęciu metody, PWN, Warszawa 1957, s. 18.
[211] Słownik języka polskiego, t.4, PWN, Warszawa 1962, s. 585.
[212] T. Mendel, Metodyka pisania prac doktorskich, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań 2010, s. 5.
[213] J. Majchrzak, Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania, w: Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, praca zbiorowa pod red. M. Sławińskiej, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 66–78.

postępowaniu rozwijać. Jeżeli celem jest rozpoznanie i opisanie określonego fragmentu rzeczywistości, dominujące znaczenie ma funkcja eksploracyjna lub opisowa. Gdy badacz dąży do wyjaśnienia badanego zjawiska oraz uchwycenia związków zachodzących między jego elementami, na pierwszy plan wysuwa się funkcja eksplanacyjna. W sytuacji, gdy rozwiązanie problemu naukowego ma wspierać praktykę społeczną, gospodarczą lub organizacyjną, istotna staje się funkcja praktyczna. Natomiast wtedy, gdy wyniki badań mają służyć przewidywaniu możliwych kierunków zmian, można mówić o funkcji prognostycznej.[214]

W niniejszej rozprawie szczególne znaczenie ma funkcja praktyczna, ponieważ zasadniczym rezultatem pracy ma być opracowanie procedury projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych oraz sformułowanie rekomendacji dla podmiotów odpowiedzialnych za rozwój oferty na pograniczu polsko-czeskim. Funkcja ta nie występuje jednak samodzielnie. Jej realizacja wymaga wcześniejszego rozpoznania badanego zjawiska, opisania struktury i uwarunkowań polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych, wyjaśnienia zależności między elementami oferty, zachowaniami turystów i działaniami podmiotów podażowych, a także wskazania możliwych kierunków doskonalenia produktów transgranicznych. Z tego względu przyjęte postępowanie badawcze łączy funkcję poznawczą, opisową, eksplanacyjną i aplikacyjną, przy czym funkcja aplikacyjna ma charakter dominujący.

W naukach ekonomicznych mamy do czynienia bardzo często z przyjęciem paradygmatu pragmatycznego, z dominującą mieszaną metodą badań naukowych. Mieszane metody badawcze stanowią połączenie metod ilościowych i jakościowych.[215] Łączenie metod badawczych w myśl założeń triangulacji metodologicznej zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i ograniczenie błędu pomiaru.

Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono badania własne w nurcie metodologicznym interpretatywnym.[216] W tym celu posłużono się metodą ogólną, jaką

---

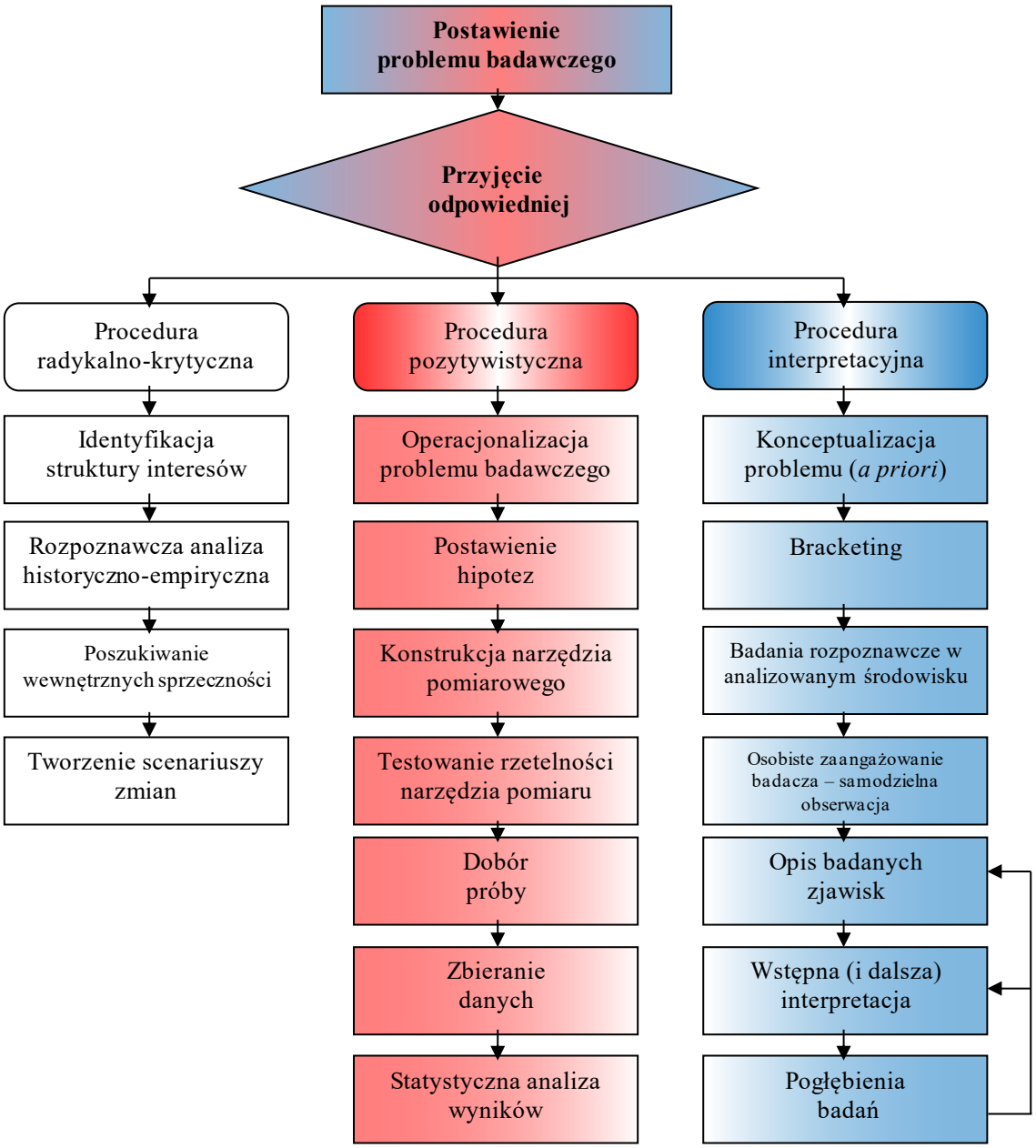
[214] B. Stępień, Zasady pisania tekstów naukowych, PWN, Warszawa 2016, s. 49–50.
[215] Ibidem, s. 59.
[216] Wybór właściwej procedury badawczej dla analizy procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego wymaga uprzedniego określenia dominującego podejścia metodologicznego, czyli wiodącego paradygmatu badawczego. Szeroki przegląd paradygmatów funkcjonujących w naukach o zarządzaniu przedstawia M. Lisiński w monografii Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu, w której autor wyróżnia siedem podstawowych orientacji metodologicznych. Zdaniem autorki niniejszej pracy, dla pogłębionego rozpoznania procesów projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego najbardziej adekwatny jest paradygmat interpretatywny. Umożliwia on formułowanie twierdzeń o charakterze analitycznym, a zarazem zakłada konieczność stosowania precyzyjnie określonych procedur badawczych oraz ścisłych zaleceń dotyczących sposobu interpretacji rzeczywistości społeczno-organizacyjnej. Z tych względów badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania zostały

jest indukcja numeryczna niezupełna, a także metodą szczegółową - metoda ankiety i wywiadu.[217] Dążąc do uzyskania pogłębionych i kompleksowych wyników dotyczących procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, zastosowane zostało zintegrowane podejście badawcze wykorzystujące zarówno procedurę badań bezpośrednich pozytywistycznych, jak i interpretacyjnych (rysunek 4.1). Dokonując wyboru aż dwóch procedur, kierowano się przede wszystkim tym, że wiedza uzyskana dzięki efektowi triangulacji jest pełniejsza niż w przypadku zastosowania tylko jednej z procedur badawczych. Pozwala ona holistycznie spojrzeć na problem badawczy i w konsekwencji daje spójne podstawy empiryczne do wnioskowania.[218]

osadzone w nurcie interpretatywnym i przeprowadzone zgodnie z modelem postępowania badawczego właściwym dla tego paradygmatu metodologicznego. Więcej na ten temat w: M. Lisiński, Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 421, s. 380–383.

[217] Każdy problem badawczy – poza przyjęciem adekwatnej metodologii na najwyższym poziomie ogólności (poziom I) – wymaga również wyboru właściwej metody ogólnej oraz metod szczegółowych (poziom II), a także odpowiadających im technik i procedur badawczych (poziom III). Uwzględniając specyfikę nauk o zarządzaniu, charakteryzujących się silnym ukierunkowaniem praktycznym, przyjmuje się, że w procesie rozwiązywania problemów właściwych tej dyscyplinie najczęściej stosuje się ogólne metody naukowe, takie jak indukcja, metodologia hipotetyczno-dedukcyjna oraz dedukcja. W naukach o zarządzaniu – obejmujących m.in. zarządzanie strategiczne, przedsiębiorczość, zarządzanie projektami, marketingiem czy procesami – dąży się do formułowania praw empirycznych umożliwiających określanie prawdopodobieństwa występowania określonych zjawisk. Z tego powodu często niezbędne jest przeprowadzenie badań empirycznych o charakterze ilościowym, które pozwalają na uzyskanie statystycznego obrazu badanej rzeczywistości. W opinii autorki, ze względu na specyfikę tej dyscypliny, proces badawczy w obszarze nauk o zarządzaniu wymaga w większości przypadków zastosowania przede wszystkim metody redukcyjnej, w tym metody indukcji opartej na zrealizowanych pomiarach. Rzetelnie zaplanowany i przeprowadzony pomiar stanowi bowiem podstawę do weryfikacji hipotez badawczych. W związku z tym w niniejszej pracy jako metodę ogólną przyjęto metodę indukcji numerycznej niezupełnej. Jest to rodzaj wnioskowania indukcyjnego, w którym przesłanki nie obejmują całego zbioru przypadków należących do zakresu wniosku. Przesłanki mają charakter zdań szczegółowych, natomiast wniosek stanowi zdanie ogólne; dodatkowo każda z przesłanek wynika logicznie z treści wniosku. Metoda ta umożliwia formułowanie ogólnych reguł na podstawie ograniczonego zestawu obserwowanych przypadków. Więcej na ten temat w: J. Such, M. Szcześniak, *Filozofia nauki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1999, s. 11; A. Karpiński, J. Kojkoł, *Filozofia. Zarys historii*, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, Gdynia 2001, s. 303; J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum", Gdynia 2002, s. 25; Z. Hajduk, *Ogólna metodologia nauk*, wyd. 6 uzup., Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 2012, s. 74–75; M. Lisiński, Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji" 2016, nr 4, s. 12–13.

[218] Ch. Teddlie, A. Tashakkori, *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2009, s. 19–38; G. Biesta, Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research, [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2nd ed., SAGE, Thousand Oaks 2010, s. 95–118.



Rysunek 4.1. Etapy procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 17.

Sformułowanie problemu badawczego jest punktem wyjścia do opracowania koncepcji badania, tj.: analizy problemu w świetle literatury przedmiotu; ustalenie źródeł niezbędnych danych i metod badawczych oraz do przyjęcia niezbędnych założeń, hipotez i tez. Problem naukowy niniejszej pracy można sprowadzić do pytania jak powinien przebiegać proces projektowania i następnie wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Wymagało to rozpoznania zarówno specyfiki transgranicznego produktu turystycznego, jak i

transgranicznego rynku usług turystycznych z uwzględnieniem kontekstu polsko-czeskich relacji. Tak postawiony problem naukowy wymagał dodatkowo określenia mechanizmu oraz głównych składowych i uczestników wyszczególnionych procesów.

Obszar badań niniejszej rozprawy doktorskiej wpisuje się w nurt praktyczny dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Z punktu widzenia oceny poziomów zarządzania praca doktorska wpisuje się przede wszystkim w poziom operacyjny oraz poziom funkcjonalny nauki o zrządzaniu i jakości.

Na poziomie operacyjnym rozprawa doktorska odnosi się głównie do:

- zarządzania procesami i projektami (w szczególności projektowanie architektury procesów, modelowanie procesów, metody doskonalenia procesów).

Na poziomie funkcjonalnym przygotowywana rozprawa doktorska odnosi się do dwóch subdyscyplin nauki o zarządzaniu i jakości:

- zarządzania produkcją usługami i technologią (projektowanie usług, kształtowanie relacji w zarządzaniu usługami, kształtowanie wartości usług),
- zarządzania marketingiem (w szczególności sektorowe obszary i koncepcje marketingu, strategie instrumentalne marketingu, produktu, cen, dystrybucji i promocji, badania marketingowe).

4.2. Cele, zakresy oraz hipotezy badawcze

Głównym celem pracy było opracowanie dla podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych wytycznych (w tym procedur) odnoszących się zarówno do procesu projektowania, jak i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Wymagało to:

- rozpoznania oraz analizy działań podejmowanych przez podmioty podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim w zakresie projektowania i wdrażania oferty turystycznej,
- połączenia elementów różnych koncepcji marketingu (koncepcja marketingu terytorialnego, marketingu wartości, marketingu doświadczeń, marketingu strategicznego, marketingu relacji czy marketingu usług) w spójną, zintegrowaną całość stanowiącą teoretyczny fundament procesu projektowania i wdrażania transgranicznych produktów.

Cel główny pracy podzielono na kilka powiązanych sekwencyjnie i równoległych celów cząstkowych. Cele te polegają na:

- syntezie, integracji i implementacji wybranych elementów koncepcji marketingu terytorialnego, marketingu wartości, marketingu doświadczeń, marketingu strategicznego, marketingu relacji czy marketingu usług na grunt podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych;
- charakterystyce polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych oraz rozpoznaniu mechanizmów funkcjonujących na tym rynku;
- identyfikacji i charakterystyce najważniejszych podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych;
- identyfikacji zachowań oraz preferencji turystów na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług turystycznych;
- opracowaniu typologii turystów w odniesieniu do polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych;
- opracowaniu procedury projektowania transgranicznego produktu turystycznego;
- opracowaniu procedury wdrażania transgranicznego produktu turystycznego.

Przedmiotem badań był proces projektowania, a następnie wdrażania transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Tak określony przedmiot wymagał uwzględnienia zarówno strony popytowej, jak i podażowej polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych. Podmiotami badań byli zatem turyści korzystający z oferty dostępnej po obu stronach granicy oraz polscy i czescy eksperci reprezentujący instytucje i organizacje odpowiedzialne za rozwój, koordynację i wspieranie transgranicznej oferty turystycznej. Badania ilościowe, prowadzone metodą ankiety, zrealizowano w lutym i marcu 2026 roku wśród turystów przebywających po polskiej i czeskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Uzupełnieniem tej części postępowania badawczego były badania jakościowe prowadzone metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego. Takie rozwiązanie pozwoliło połączyć lokalnie rozpoznaną perspektywę turystów z szerszym spojrzeniem ekspertów reprezentujących podażową stronę rynku transgranicznego.

Ograniczenie badań popytowych do Euroregionu Śląsk Cieszyński wynikało ze specyfiki polsko-czeskiego pogranicza. Analiza tego rynku wymaga uwzględnienia nie tylko uwarunkowań historycznych, politycznych, gospodarczych i kulturowych relacji między Polską i Czechami, lecz także istotnych różnic lokalnych występujących na

poszczególnych odcinkach granicy. Chociaż wszystkie euroregiony pogranicza polsko-czeskiego łączy wspólny kontekst transgraniczny, każdy z nich funkcjonuje w odmiennych warunkach przestrzennych, instytucjonalnych, społecznych i turystycznych. Prowadzenie badań popytowej strony rynku jednocześnie na całym pograniczu, obejmującym sześć euroregionów, mogłoby zatem utrudniać interpretację wyników i prowadzić do nadmiernego uogólnienia zjawisk silnie zakorzenionych lokalnie.

Szczególna przydatność Euroregionu Śląsk Cieszyński jako pola badań wynika z jego odrębnego profilu historycznego, społecznego i przestrzennego. W odróżnieniu od wielu zachodnich fragmentów pogranicza polsko-czeskiego, które po 1945 roku ukształtowały się w znacznym stopniu jako pogranicza „nowe", zasiedlane przez społeczności przesiedlone i pozbawione długiej, wspólnej historii lokalnej, Śląsk Cieszyński zachował wyraźną ciągłość regionalną. Jego specyfikę wzmacnia także układ geograficzny. Granica nie przebiega tu przede wszystkim przez trudno dostępne pasma górskie, lecz przez doliny Odry i Olzy, co sprzyja codziennym kontaktom mieszkańców, łatwiejszej mobilności oraz większej intensywności relacji społecznych, gospodarczych i turystycznych. Znaczenie ma również struktura społeczna regionu, w tym silne zakorzenienie mieszkańców po obu stronach granicy oraz obecność licznej mniejszości polskiej po stronie czeskiej. Bliskie więzi rodzinne, sąsiedzkie i instytucjonalne sprawiają, że współpraca transgraniczna ma tu często charakter bardziej naturalny i trwały niż na obszarach, gdzie relacje po obu stronach granicy budowane były od podstaw dopiero po II wojnie światowej.

Śląsk Cieszyński stanowi ponadto obszar o wyjątkowym dziedzictwie kulturowym. Do połowy XX wieku współistniały tu różne grupy etniczne, w tym Polacy, Czesi, Niemcy i Żydzi, a także odmienne tradycje religijne: katolicka, ewangelicka i żydowska. Wielokulturowość, relatywnie wysoki poziom rozwoju społeczno-gospodarczego oraz historyczna spójność przestrzenna regionu stworzyły podstawy dla specyficznego typu pogranicza, w którym granica państwowa nie znosi więzi regionalnych, lecz współistnieje z nimi i wpływa na ich aktualne formy. Z tego względu w niniejszej pracy nie podejmowano próby porównywania zachowań turystów transgranicznych we wszystkich euroregionach pogranicza polsko-czeskiego. Skoncentrowano się na pogłębionej analizie funkcjonowania popytowej strony rynku w Euroregionie Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko, traktując ten obszar jako szczególnie interesujący przykład przestrzeni, w której uwarunkowania historyczne, społeczne,

kulturowe i infrastrukturalne tworzą realne podstawy do rozwoju transgranicznych produktów turystycznych. Obszar badań zaprezentowano na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko (EŚC)
Źródło: materiały informacyjne EŚC, pobrane z http://cykloprojekt.irt.wroc.pl/wp-content/uploads/2018/01/B.-Kasperek_Rozw%C3%B3j-transgranicznej-turystyki-rowerowej-w-obszarze-Euroregionu-%C5%9Al%C4%85sk-Cieszy%C5%84ski.pdf [dostęp: 10.11.2025].

Powstanie w 1998 roku Euroregionu Śląsk Cieszyński–Těšínské Slezsko – którego stronę polską reprezentuje Stowarzyszenie Współpracy i Rozwoju Regionalnego „Olza" (SRiWR), a stronę czeską Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska – można postrzegać jako istotną próbę odbudowy sieci wzajemnego zaufania poprzez tworzenie trwałych mechanizmów współdziałania między polskimi i czeskimi podmiotami funkcjonującymi w obrębie transgranicznego rynku usług turystycznych. Uruchomienie możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków projektowych, którymi od 1999 roku zaczął zarządzać Euroregion Śląsk Cieszyński, stało się impulsem do nawiązywania oraz intensyfikowania współpracy transgranicznej w obszarze turystyki. W pierwszych latach była to współpraca niekiedy obarczona rezerwą i wzajemnym dystansem, jednak stopniowo zaczęła przeradzać się w stabilne partnerstwo. W konsekwencji doprowadziło to do wyodrębnienia na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński polsko-czeskiego transgranicznego rynku turystycznego.

Pomimo, że badania prowadzone były głównie w nurcie metodologicznym interpretatywnym, autorka zdecydowała się na postawienie hipotez co pozostaje w

zgodzie z założeniami eklektyzmu metodologicznego. W celu uzyskania jak najbardziej wszechstronnego i rzetelnego obrazu badanego zjawiska, świadomie stosowano podejście badawcze polegające na łączeniu różnych metod, technik i teorii (zamiast ograniczać się do jednej, „czystej" metody). Eklektyzm metodologiczny pozwala na stosowanie różnych metod, dzięki którym można wypracować wymagające dalszych badań i nierzadko ze sobą sprzeczne wyniki – ale na pewno interesujące poznawczo.[219]

Aby zweryfikować najistotniejsze związki i zależności, jakie występują w badanym obszarze, w oparciu o dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu i jakości przedstawiony w literaturze przedmiotu, oraz w oparciu o dotychczasowe doświadczenie zawodowe autorki związane z transgraniczną współpracą w obszarze turystyki sformułowano trzy hipotezy badawcze.

Hipoteza pierwsza to twierdzenie, że projektowanie transgranicznego produktu przez podmioty podażowej strony polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych odbywa się poprzez pojedyncze, niezależne i nieskoordynowane działania, które nie stanowią spójnego procesu.

Hipoteza druga z kolei zakłada, że wdrażanie transgranicznego produktu przez podmioty podażowej strony polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych odbywa się poprzez pojedyncze, niezależne i nieskoordynowane działania, które nie stanowią spójnego procesu.

Hipoteza trzecia przyjmuje natomiast, że procesowe ujęcie projektowania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim powinno być oparte na założeniach różnych koncepcji marketingu (koncepcja marketingu terytorialnego, marketingu wartości, marketingu doświadczeń, marketingu strategicznego, marketingu relacji czy marketingu usług) zestawionych w spójną i zintegrowaną całość.

Dodatkowo (w zgodzie z procedurą badań interpretacyjnych) sformułowano następujące pytania badawcze odnoszące się do:

- możliwości zastosowania i łączenia różnych koncepcji marketingu (koncepcja marketingu terytorialnego, marketingu wartości, marketingu doświadczeń, marketingu strategicznego, marketingu relacji czy marketingu usług) na transgranicznym rynku usług turystycznych,

[219] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 173.

- identyfikacji różnic występujących w stosowaniu przez polskie oraz czeskie podmioty podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych poszczególnych koncepcji marketingu w procesie projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych,
- sposobu definiowania transgranicznego rynku usług turystycznych,
- rozpoznania mechanizmów funkcjonujących na tym rynku,
- sposobu definiowania transgranicznego produktu turystycznego,
- rozpoznania uwarunkowań projektowania transgranicznych produktów turystycznych,
- rozpoznania uwarunkowań wdrażania transgranicznych produktów turystycznych,
- identyfikacji głównych podmiotów strony podażowej zaangażowanych w projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych,
- identyfikacji potrzeb, postaw oraz zachowań podmiotów popytowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych (transgranicznych turystów),
- możliwości zastosowania i łączenia różnych metod, narzędzi i procedur badawczych w rozpoznaniu procesu projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną.

4.3. Organizacja i metodyka zrealizowanych badań

Do realizacji celów pracy i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano informacje pochodzące zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Cała procedura badawcza została uporządkowana sekwencyjnie. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę literatury naukowej, następnie analizę dokumentacji zastanej, w dalszej kolejności badania ilościowe metodą ankiety, a ostatnim etapem empirycznym były badania jakościowe IDI przeprowadzone w kwietniu 2026 roku. Taki układ postępowania pozwolił najpierw zbudować podstawy teoretyczne i kontekst instytucjonalny badania, następnie rozpoznać stronę popytową rynku, a na końcu pogłębić interpretację wyników ilościowych z perspektywy ekspertów reprezentujących stronę podażową.

Pierwszy etap obejmował studia literaturowe. Ich celem było uporządkowanie pojęć związanych z turystyką transgraniczną, transgranicznym rynkiem usług turystycznych, produktem turystycznym, marketingiem usług, marketingiem relacji,

marketingiem wartości, marketingiem doświadczeń oraz marketingiem terytorialnym. Na tym etapie doprecyzowano problem naukowy, cele i pytania badawcze oraz hipotezy. Analiza literatury pełniła zatem funkcję konceptualną i metodologiczną: wyznaczyła ramy teoretyczne dalszych analiz oraz umożliwiła określenie, jakie elementy procesu projektowania i wdrażania produktu transgranicznego wymagają empirycznej weryfikacji.

Drugi etap stanowiła analiza dokumentacji zastanej. Objęła ona dokumenty strategiczne, programowe, wdrożeniowe i sprawozdawcze odnoszące się do rozwoju turystyki, współpracy euroregionalnej, produktów transgranicznych, marek terytorialnych i działań promocyjnych na pograniczu polsko-czeskim. Analiza ta pozwoliła rozpoznać instytucjonalne i organizacyjne uwarunkowania tworzenia produktów turystycznych, wskazać funkcjonujące mechanizmy współpracy oraz zidentyfikować elementy, które następnie zostały skonfrontowane z wynikami badań ankietowych i wywiadów IDI. W tabeli 4.1. zawarto najważniejsze dokumenty i materiały, które poddano analizie.

Tabela 4.1. Dokumenty zastane poddane analizie w ramach procedury badawczej

Lp.	Dokument	Krótka charakterystyka i znaczenie dla analizy
1	Umowa o współpracy regionalnej pod nazwą „Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko”	Dokument założycielski określający podstawy formalne polsko-czeskiej współpracy euroregionalnej. Pozwala zrekonstruować pierwotne cele, zakres i instytucjonalne ramy współdziałania transgranicznego.
2	Statut Euroregionu „Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko”	Dokument regulujący charakter, cele i zasady funkcjonowania Euroregionu. Istotny dla rozpoznania struktury zarządzania współpracą transgraniczną oraz roli euroregionu jako podmiotu koordynującego działania rozwojowe.
3	Statut Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”	Dokument określający cele, zadania i kompetencje polskiej strony Euroregionu. Umożliwia identyfikację formalnych podstaw działalności SRiWR „Olza” w zakresie turystyki, promocji, rozwoju regionalnego i współpracy międzynarodowej.
4	Strategia rozwoju Euroregionu Śląsk Cieszyński na lata 2021–2027 / Strategie rozvoje Euroregionu Těšínské Slezsko na období 2021–2027	Kluczowy dokument strategiczny wskazujący priorytety rozwoju Euroregionu. W analizie wykorzystany do określenia kierunków współpracy transgranicznej, roli turystyki oraz znaczenia działań infrastrukturalnych, promocyjnych i instytucjonalnych.
5	Produkt turystyczny – krok po kroku. Instrukcja przygotowania transgranicznego produktu turystycznego	Dokument metodyczny przedstawiający praktyczne etapy konstruowania produktu transgranicznego. Stanowił podstawę do identyfikacji procedur projektowania, integracji zasobów, współpracy partnerów i promocji wspólnej oferty.
6	Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński	Dokument programowy dotyczący marki turystycznej regionu. W analizie wykorzystany do rozpoznania założeń pozycjonowania marki, diagnozy zasobów, grup odbiorców oraz kierunków komunikacji marketingowej.
7	Polska Marka Turystyczna Śląsk Cieszyński – wdrożeniowy plan marketingowo-rozwojowy na lata 2026–2028	Dokument wdrożeniowy określający działania rozwojowe i promocyjne dla marki Śląsk Cieszyński. Istotny dla analizy praktycznych mechanizmów zarządzania marką, współpracy interesariuszy i planowania działań marketingowych.

cd. tabeli 4.1.

Lp.	Dokument	Krótka charakterystyka i znaczenie dla analizy
8	Markowy Produkt Turystyczny Żelazny Szlak Rowerowy – wdrożeniowy plan marketingowo-rozwojowy na lata 2026–2028	Dokument odnoszący się do konkretnego transgranicznego produktu turystycznego. Pozwala analizować proces profesjonalizacji produktu, certyfikacji, promocji, rozwoju infrastruktury oraz monitoringu działań.
9	Żelazny Szlak Rowerowy – plan komunikacji	Dokument operacyjny dotyczący komunikacji produktu turystycznego. Wykorzystany do analizy grup odbiorców, celów komunikacji, kluczowych przekazów, interesariuszy oraz sposobów budowania rozpoznawalności produktu.
10	Dokumentacja określająca formę współpracy i prowadzenie wspólnych działań w ramach partnerstwa EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego	Dokument opisujący model współpracy instytucjonalnej i edukacyjno-doradczej w układzie transgranicznym. Istotny dla rozpoznania mechanizmów budowania partnerstw, transferu wiedzy i podnoszenia kompetencji podmiotów pogranicza.
11	Model komunikacji w sytuacjach kryzysowych / Model krizové komunikace	Dokument dotyczący zarządzania komunikacją w sytuacjach kryzysowych na pograniczu. W analizie wykorzystany do identyfikacji znaczenia koordynacji, przepływu informacji i współpracy instytucjonalnej w warunkach zakłóceń transgranicznych.
12	Model koncept – PL/CZ: rozwiązania na rzecz poprawy sieciowych zdolności kooperacyjnych oraz wzmacniania relacji i partnerstw w ramach Transgranicznych Obszarów Funkcjonalnych	Dokument koncepcyjny dotyczący wzmacniania relacji, partnerstw i zdolności kooperacyjnych w transgranicznych obszarach funkcjonalnych. Wykorzystany do pogłębienia analizy warunków trwałej współpracy instytucjonalnej.
13	Analiza wpływu zamknięcia granicy polsko-czeskiej na różne aspekty życia społeczno-gospodarczego na skutek pandemii COVID-19	Raport analityczno-badawczy dotyczący skutków zamknięcia granicy. Stanowił materiał do rozpoznania znaczenia przepuszczalności granicy, zależności społeczno-gospodarczych oraz wrażliwości rynku transgranicznego na kryzysy.
14	Społeczno-gospodarcze skutki zamknięcia granicy w kontekście COVID-19	Opracowanie uzupełniające dotyczące konsekwencji zamknięcia granicy. W analizie wykorzystane do wskazania znaczenia codziennych powiązań transgranicznych, mobilności i współzależności społeczno-ekonomicznych.
15	Sprawozdanie z wykonania planu rzeczowo-finansowego za rok 2024	Dokument sprawozdawczy prezentujący realizację planu rzeczowo-finansowego SRiWR „Olza". Pozwala ocenić zakres działań instytucji, priorytety finansowe oraz praktyczny wymiar funkcjonowania podmiotu po stronie polskiej.
16	Sprawozdanie merytoryczne z działalności Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" w roku 2024	Dokument prezentujący działania statutowe i programowe Stowarzyszenia. W analizie istotny dla identyfikacji realnie prowadzonych działań w obszarze turystyki, promocji marek, projektów i współpracy z partnerami.
17	Załącznik nr 1 do Aneksu – zestawienie zbiorcze projektów zrealizowanych i realizowanych przez SRiWR „Olza" jako wnioskodawcę lub partnera	Zestawienie projektów pokazujące skalę i zakres aktywności projektowej Stowarzyszenia. Umożliwia analizę historycznej ścieżki rozwoju współpracy transgranicznej oraz znaczenia projektów turystycznych i infrastrukturalnych.
18	Załącznik nr 2 do Aneksu – zestawienie projektów realizowanych przez SRiWR „Olza" bez udziału finansowego lub jako partner nieformalny	Dokument pokazujący współpracę partnerską niewymagającą bezpośredniego udziału finansowego. Istotny dla oceny sieciowego charakteru współdziałania oraz roli SRiWR „Olza" jako partnera merytorycznego i organizacyjnego.
19	Załącznik nr 3 do Aneksu – zestawienie programów, w których uczestniczyło bądź uczestniczy SRiWR „Olza"	Zestawienie programów rozwojowych, środowiskowych, edukacyjnych i turystycznych. Wykorzystane do identyfikacji długofalowych obszarów aktywności Stowarzyszenia oraz powiązania turystyki z rozwojem zrównoważonym i edukacją.
20	Uchwała nr 1/LXXXI/2025 w sprawie zatwierdzenia Sprawozdania Zarządu z wykonania planu rzeczowo-finansowego Stowarzyszenia za rok 2024	Dokument formalny zatwierdzający sprawozdanie z wykonania planu za 2024 rok. Umożliwia potwierdzenie procedur sprawozdawczych i nadzorczych w działalności Stowarzyszenia.

cd. tabeli 4.1.

Lp.	Dokument	Krótka charakterystyka i znaczenie dla analizy
21	Uchwała nr 6/LXXXI/2025 w sprawie przyjęcia Programu działania Stowarzyszenia oraz Planu rzeczowo-finansowego na rok 2025	Dokument planistyczny określający działania i założenia finansowe na rok 2025. W analizie wykorzystany do rozpoznania aktualnych priorytetów organizacyjnych i rozwojowych SRiWR „Olza".
22	Uchwała nr 3/II/2024 w sprawie zmiany organizacji biura SRiWR „Olza" w związku z uruchomieniem Funduszy Małych Projektów Interreg Czechy–Polska 2021–2027	Dokument organizacyjny dotyczący dostosowania struktury biura do obsługi Funduszy Małych Projektów. Istotny dla analizy zaplecza instytucjonalnego, zdolności administracyjnych i zarządzania projektami transgranicznymi.
23	Uchwała nr 6/II/2009 w sprawie przyjęcia zmian w Regulaminie Organizacyjnym Biura SRiWR „Olza"	Dokument regulujący strukturę i zadania biura Stowarzyszenia. Wykorzystany do rozpoznania ewolucji organizacyjnej podmiotu oraz formalnych podstaw zarządzania projektami i współpracą transgraniczną.
24	Kwestionariusz indywidualnego pogłębionego wywiadu (IDI) z przedstawicielami euroregionów: Euroregion Glacensis	Materiał metodologiczny związany z badaniami jakościowymi. Nie stanowi dokumentu zastanego sensu stricto, lecz został uwzględniony jako narzędzie badawcze służące pogłębieniu wyników analizy dokumentów i badań ilościowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów zastanych.

Trzecim etapem były badania ilościowe prowadzone metodą ankiety wśród turystów korzystających z oferty Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko. Badania te zrealizowano w lutym i marcu 2026 roku, a ich podstawowym zadaniem było rozpoznanie zachowań, ocen, zainteresowania ofertą oraz segmentów turystów funkcjonujących na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług turystycznych. Dopiero po opracowaniu i wstępnej interpretacji materiału ilościowego przeprowadzono czwarty etap, czyli jakościowe badania IDI.

Czwarty etap obejmował indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami polskiej i czeskiej strony wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego. Wywiady IDI przeprowadzono w kwietniu 2026 roku. Ich głównym zadaniem było pogłębienie, wyjaśnienie i uzupełnienie wyników uzyskanych w badaniach ankietowych oraz w analizie dokumentów. Materiał jakościowy umożliwił interpretację mechanizmów stojących za wynikami statystycznymi, zwłaszcza w zakresie barier współpracy, warunków trwałości produktów, roli euroregionów, finansowania, promocji, dystrybucji i zarządzania doświadczeniem turysty.

Tak zaprojektowana procedura miała charakter mieszany, sekwencyjny i komplementarny. Dane ilościowe dostarczyły podstaw do pomiaru natężenia zjawisk, testowania zależności, modelowania relacji i segmentacji turystów, natomiast dane jakościowe pozwoliły uchwycić znaczenia, mechanizmy współpracy, logikę działań instytucjonalnych oraz praktyczne uwarunkowania projektowania i wdrażania produktów transgranicznych. Ostatecznie wyniki wszystkich etapów zostały zintegrowane w logice triangulacji metodologicznej (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Chronologiczny układ procedury badawczej

Etap	Zakres postępowania	Funkcja w rozprawie	Rezultat metodologiczny
1	Analiza literatury naukowej	Konceptualizacja problemu badawczego, pojęć, hipotez i pytań badawczych	Ramy teoretyczne badania oraz podstawy operacjonalizacji pojęć
2	Analiza dokumentacji zastanej	Rozpoznanie kontekstu instytucjonalnego, strategicznego i wdrożeniowego	Ustalenie praktycznych uwarunkowań projektowania i wdrażania produktów transgranicznych
3	Badania ilościowe metodą ankiety, luty-marzec 2026, N=390	Pomiar zachowań, ocen, zainteresowania ofertą oraz segmentów turystów	Baza do analiz opisowych, porównawczych, rzetelności, czynnikowych, SEM i segmentacyjnych
4	Badania jakościowe IDI, kwiecień 2026, N=12	Pogłębienie i wyjaśnienie wyników ilościowych z perspektywy ekspertów	Interpretacja mechanizmów, barier i warunków wdrażania produktów transgranicznych
5	Triangulacja wyników	Integracja ustaleń teoretycznych, dokumentacyjnych, ilościowych i jakościowych	Podstawa do sformułowania wniosków oraz wytycznych projektowania i wdrażania produktów transgranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu badań.

W pracy wykorzystane zostały następujące źródła danych:

- krajowa i zagraniczna literatura naukowa z zakresu turystyki, marketingu, zarządzania usługami, współpracy transgranicznej i metodologii badań;
- dokumentacja zastana, w tym dokumenty strategiczne, programowe, wdrożeniowe, sprawozdawcze, euroregionalne oraz materiały dotyczące rozwoju turystyki i produktów transgranicznych;
- strony internetowe i materiały informacyjne podmiotów transgranicznego rynku usług turystycznych;
- dane pierwotne pozyskane metodą ankiety wśród turystów korzystających z oferty Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko;
- dane pierwotne pozyskane metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego wśród przedstawicieli polskiej i czeskiej strony wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego.

Dobór źródeł danych podporządkowano założeniu, że proces projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego powinien być analizowany jako zjawisko wielopodmiotowe. Nie wystarcza zatem poznanie opinii turystów, ponieważ produkt transgraniczny jest również rezultatem działań samorządów, euroregionów, organizacji turystycznych, instytucji kultury, przedsiębiorców i organizacji społecznych. Z tego powodu w badaniu połączono analizę strony popytowej rynku z analizą strony podażowej, zachowując przy tym kolejność: najpierw rozpoznanie ilościowe strony popytowej, następnie jakościowe pogłębienie po stronie instytucjonalnej i eksperckiej. Badania ilościowe przeprowadzono na próbie 390 turystów transgranicznych Euroregionu Śląsk Cieszyński w tym 226 respondentów mieszkających po polskiej

stronie oraz 164 respondentów mieszkających po stronie czeskiej. Dane zbierano w lutym i marcu 2026 roku. Dobór próby miał charakter nieprobabilistyczny i był podporządkowany celowi rozpoznania zachowań oraz ocen osób korzystających z oferty turystycznej pogranicza. Przed przystąpieniem do badań właściwych kwestionariusz (opracowany w dwóch wersjach językowych: polskiej i czeskiej) poddano pilotażowi w celu sprawdzenia jego zrozumiałości, logiki układu pytań oraz poprawności technicznej narzędzia.

Kwestionariusz ankiety - opracowany na podstawie literatury przedmiotu oraz konsultacji z ekspertami - obejmował trzynaście pytań merytorycznych oraz metryczkę respondenta. Pytania 1-4 dotyczyły częstotliwości korzystania z oferty po stronie polskiej i czeskiej, przekraczania granicy w celach turystycznych oraz długości ostatniego pobytu. Pytanie 5 miało charakter otwarty i służyło rozpoznaniu spontanicznych skojarzeń z ofertą po stronie polskiej, ofertą po stronie czeskiej oraz polsko-czeskim transgranicznym produktem turystycznym. Pytania 6-7 dotyczyły form turystyki przypisywanych obu stronom EŚC. Pytania 8-13 tworzyły zasadniczy blok pomiarowy, w którym oceniano komponenty miksu marketingowego oraz zainteresowanie ofertą turystyczną po stronie polskiej, czeskiej i w ujęciu polsko-czeskim. Metryczka obejmowała miejsce stałego zamieszkania, płeć, wiek i wykształcenie.

W pytaniach 8-13 zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowany brak zgody, a 7 zdecydowaną zgodę. Zmienne te potraktowano jako skale porządkowe o wysokiej liczbie kategorii, a w analizach konstrukcyjnych również jako wskaźniki zmiennych latentnych. W przypadku pytań wielokrotnego wyboru wartości procentowe interpretowano jako odsetek respondentów wskazujących daną kategorię, dlatego sumy procentów mogły przekraczać 100%. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych zawiera tabela 4.3.

Tabela 4.3. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych

Wyszczególnienie	**Badania**
Metody badawcze	Ankieta
Narzędzia badawcze	Standaryzowany kwestionariusz elektroniczny
Dobór próby	nieprobabilistyczny (turyści transgraniczni Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko)
Wielkość próby	Łącznie 390 osób (226 osób to turyści z polskiej a 164 osoby to turyści z czeskiej strony EŚC)
Zakres przestrzenny badania	Euroregion Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko
Czas badania	luty-marzec 2026

Źródło: badania własne.

Próba badawcza liczyła 390 respondentów, z czego 57,9% stanowili respondenci mieszkający po polskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, a 42,1% respondenci mieszkający po stronie czeskiej. Struktura płci była ogólnie zrównoważona, jednak zróżnicowana według miejsca zamieszkania: po stronie polskiej większy udział miały kobiety, natomiast po stronie czeskiej mężczyźni. Wiek respondentów koncentrował się przede wszystkim w kategoriach 35-44 oraz 45-54 lata, co odpowiada profilowi osób aktywnych zawodowo i potencjalnie mobilnych. Charakterystykę próby badawczej zawiera tabela 4.4.

Tabela 4.4. Charakterystyka badanej próby (N = 390)

Wyszczególnienie		**Turyści z polskiej strony EŚC (n=226)**		**Turyści z czeskiej strony EŚC (n=164)**		**Razem (N=390)**	
		Liczba bezwzględna	Odsetek badanej próby	Liczba bezwzględna	Odsetek badanej próby	Liczba bezwzględna	Odsetek badanej próby
Płeć	Kobieta	153	67,7	54	32,9	207	53,1
	Mężczyzna	73	32,3	110	67,1	183	46,9
Wiek	18-24 lat	9	4,0	0	0,0	9	2,3
	25-34 lat	26	11,5	42	25,6	68	17,4
	35-44 lat	62	27,4	109	66,5	171	43,8
	45-54 lat	109	48,2	0	0,0	109	27,9
	55-64 lat	16	7,1	13	7,9	29	7,4
	Powyżej 64 lat	4	1,8	0	0,0	4	1,0
Wykształcenie	Podstawowe gimnazjalne	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Zawodowe	18	8,0	11	6,7	29	7,4
	Średnie	96	42,5	84	51,2	180	46,2
	Wyższe	112	49,6	69	42,1	181	46,4

Źródło: badania własne.

Przed przystąpieniem do głównych analiz sprawdzono kompletność danych, strukturę odpowiedzi oraz zgodność zmiennych z logiką kwestionariusza. W przypadku skal złożonych wyliczano wartości konstruktów jako średnie z pozycji wchodzących do danej skali, po uwzględnieniu decyzji wynikających z analizy rzetelności i analizy czynnikowej. Takie postępowanie umożliwiło porównywanie komponentów marketingu oraz zainteresowania ofertą w trzech układach: po stronie polskiej, po stronie czeskiej i dla wspólnej oferty polsko-czeskiej.

Analizę zebranego materiału ilościowego przeprowadzono z wykorzystaniem statystyki opisowej, tabel krzyżowych, testów istotności różnic, procedur wielowymiarowych oraz modelowania zależności. Obliczono liczebności, odsetki, średnie, mediany, dominanty. W analizach porównawczych wykorzystano test chi-kwadrat, współczynnik V Craméra oraz test Manna-Whitneya dla zmiennych porządkowych. Odpowiedzi otwarte opracowano poprzez czyszczenie materiału, łączenie wypowiedzi semantycznie zbliżonych oraz grupowanie kategorii znaczeniowych. Mapy słów i zestawienia frekwencyjne miały charakter pomocniczy i interpretacyjny.

W odniesieniu do pytań 8-13 zastosowano analizę rzetelności skal z wykorzystaniem współczynnika alfa Cronbacha oraz statystyk pozycji-ogółem. Następnie przeprowadzono analizę czynnikową w celu potwierdzenia struktury komponentów miksu marketingowego i zainteresowania ofertą. W dalszej kolejności zbudowano trzy modele SEM: model łączący pięć komponentów marketingu stosowanych przez polskie podmioty turystyczne z zainteresowaniem ofertą po stronie polskiej, model łączący komponenty marketingu czeskich podmiotów z zainteresowaniem ofertą po stronie czeskiej oraz model łączący komponenty wspólnego PL-CZ marketingu z zainteresowaniem ofertą transgraniczną. W analizie wielogrupowej SEM miejsce zamieszkania respondenta potraktowano dodatkowo jako zmienną moderującą, co pozwoliło sprawdzić, czy mechanizmy kształtujące zainteresowanie ofertą różnią się między respondentami z Polski i Czech.

W celu wyodrębnienia głównych typów turystów transgranicznych przeprowadzono analizę skupień. Procedura miała charakter dwuetapowy: najpierw zastosowano hierarchiczną analizę skupień metodą Warda, następnie metodę k-średnich, która umożliwiła przypisanie każdego respondenta do jednego z pięciu segmentów. Segmenty profilowano z wykorzystaniem metryczki, zmiennych behawioralnych, ocen komponentów miksu marketingowego, zainteresowania ofertą oraz dominujących form turystyki.

Ostatnim etapem empirycznym były badania jakościowe przeprowadzone w kwietniu 2026 roku metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych. Zrealizowano 12. IDI z przedstawicielami polskiej i czeskiej strony wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego: Beskidy, Śląsk Cieszyński, Silesia, Pradziad, Glacensis oraz Nysa (tabela 4.5). Dobór respondentów miał charakter celowy. Do badania zaproszono osoby posiadające bezpośrednią wiedzę o funkcjonowaniu euroregionów,

projektach transgranicznych, finansowaniu współpracy, promocji, produktach turystycznych i barierach wdrożeniowych.

Tabela 4.5. Eksperci biorący udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych

Eksperci biorący udział w badaniu (IDI – indywidualne wywiady pogłębione)				
Euroregion	**Strona**	**Kod**	**Funkcja eksperta**	**Charakter materiału**
Beskidy	PL	E1	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa organizacyjna i produktowa
	CZ	E2	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa rodzinna, aktywna i dostępnościowa
Glacensis	PL	E3	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa projektowa, sieciowanie partnerów
	CZ	E4	Przedstawiciel strony czeskiej	Perspektywa rozwoju i współpracy
Nysa	PL	E5	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa pogranicza trójstronnego i produktów potencjalnych
	CZ	E6	Pełnomocnik	Perspektywa koordynacyjna i strategiczna
Pradziad	PL	E7	Starszy specjalista	Perspektywa szlaków, dziedzictwa i tematu przewodniego
	CZ	E8	Przedstawiciel strony czeskiej	Perspektywa komplementarna
Silesia	PL	E9	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa SILESIANKI® i systemu informacji
	CZ	E10	Przedstawiciel strony czeskiej	Perspektywa SILESIANKI®, QR i lojalności
Śląsk Cieszyński	PL	E11	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa marki i systemu INFOTUR
	CZ	E12	Dyrektor biura / sekretarz	Perspektywa marki i produktów miejskich

Źródło: badania własne.

Scenariusz wywiadu obejmował część rozgrzewkową oraz 13 pytań pogłębionych dotyczących definiowania produktu transgranicznego, działań wspierających jego rozwój, przykładów produktów wzorcowych, warunków projektowania i wdrażania, monitoringu, strategii, inicjatyw, form turystyki, instrumentów marketingu oraz potencjału rozwoju transgranicznego rynku. Konstrukcja scenariusza była podporządkowana funkcji pogłębiającej: wywiady miały wyjaśnić, jakie mechanizmy instytucjonalne, organizacyjne i rynkowe stoją za wynikami uzyskanymi w badaniu ankietowym oraz analizie dokumentacji zastanej.

Materiał jakościowy opracowano w układzie porównawczym. W pierwszym kroku uporządkowano odpowiedzi według pytań scenariusza, następnie wyodrębniono kategorie tematyczne, takie jak: definicja produktu transgranicznego, warunki jego dojrzałości, rola marki, znaczenie wspólnej promocji, infrastruktura, finansowanie, bariery językowe i administracyjne, monitoring oraz trwałość produktów po zakończeniu finansowania projektowego. W kolejnym kroku porównano wypowiedzi przedstawicieli strony polskiej i czeskiej oraz zestawiono je między euroregionami. Liczebności i zestawienia ilościowe traktowano pomocniczo, ponieważ ich funkcją było

uporządkowanie materiału i pokazanie częstości występowania określonych motywów, a nie wnioskowanie statystyczne.

Obliczenia i opracowania analityczne wykonano z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics oraz, w części modelowej, zgodnie z logiką modelowania ścieżkowego SEM stosowaną w pakietach typu SPSS/AMOS. Część analiz, wizualizacji, tabel i opracowań tekstowych przygotowano pomocniczo w środowisku Python z wykorzystaniem bibliotek pandas, NumPy, SciPy, scikit-learn, matplotlib oraz python-docx. Zastosowany zestaw metod i technik analizy danych był podporządkowany głównemu problemowi badawczemu rozprawy. Statystyki opisowe i tabele krzyżowe pozwoliły rozpoznać strukturę rynku oraz zachowania turystów; analiza rzetelności, analiza czynnikowa i SEM umożliwiły weryfikację struktury skal i zależności między komponentami marketingu a zainteresowaniem ofertą; analiza skupień pozwoliła wyodrębnić typy turystów transgranicznych; natomiast wywiady IDI wyjaśniły instytucjonalne, organizacyjne i praktyczne uwarunkowania projektowania oraz wdrażania produktów turystycznych po obu stronach granicy.

****

W rozdziale czwartym przedstawiono metodyczne podstawy badań własnych dotyczących projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych na pograniczu polsko-czeskim. Uzasadniono wybór podejścia mieszanego, łączącego analizę literatury i dokumentów zastanych, badania ilościowe prowadzone metodą ankiety oraz badania jakościowe realizowane techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego. Określono cel główny, cele szczegółowe, przedmiot i podmiot badań, hipotezy oraz pytania badawcze. Omówiono także dobór obszaru badawczego, wskazując na znaczenie Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko jako przestrzeni szczególnie istotnej dla analizy polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych. W dalszej części rozdziału scharakteryzowano narzędzia badawcze, strukturę kwestionariusza ankiety, dobór próby, organizację badań ilościowych i jakościowych oraz zastosowane metody analizy danych. Rozdział ten pełni funkcję pomostu między częścią teoretyczną i empiryczną pracy, pokazując, że przyjęta procedura badawcza została podporządkowana zarówno weryfikacji hipotez, jak i opracowaniu praktycznych wytycznych dotyczących projektowania oraz wdrażania transgranicznych produktów turystycznych.

ROZDZIAŁ 5
EMPIRYCZNA ANALIZA UWARUNKOWAŃ PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA TRANSGRANICZNYCH PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH NA POGRANICZU POLSKO-CZESKIM

5.1. Instytucjonalne, strategiczne i organizacyjne uwarunkowania projektowania transgranicznych produktów turystycznych w świetle analizy dokumentów zastanych

5.1.1. Zakres i rola dokumentów zastanych w analizie uwarunkowań projektowania produktów transgranicznych

Analiza dokumentów zastanych została potraktowana jako jeden z pierwszych, deskryptywno-interpretacyjnych etapów części analitycznej pracy doktorskiej. Jej głównym celem było przygotowanie ramy, w której można było następnie osadzić wyniki ilościowe oraz jakościowe. W odniesieniu do problematyki projektowania i wdrażania polsko-czeskich transgranicznych produktów turystycznych dokumenty strategiczne, programowe, wdrożeniowe i sprawozdawcze pełnią szczególną rolę: pokazują nie tylko deklarowane cele współpracy, ale także realne mechanizmy zarządzania, komercjalizacji, promocji, certyfikacji i ewaluacji produktów. W tym sensie są one instytucjonalnym zapisem praktyki transgranicznej, poprzedzającym pomiar opinii turystów oraz ocenę doświadczeń przedstawicieli euroregionów.[220]

Włączenie tej grupy źródeł do procedury badawczej wynikało ze specyfiki badanego zjawiska. Transgraniczny produkt turystyczny nie powstaje bowiem w próżni rynkowej. Jest rezultatem decyzji podejmowanych przez euroregiony, samorządy, organizacje turystyczne, instytucje kultury, gestorów atrakcji, przedsiębiorców, podmioty informacji turystycznej oraz instytucje finansujące współpracę transgraniczną. Dlatego przed analizą zachowań turystów transgranicznych i opinii ekspertów konieczne było rozpoznanie, jakie ramy organizacyjne, strategiczne i wdrożeniowe zostały już wytworzone na badanym obszarze. Dokumenty zastane pozwoliły uchwycić tę warstwę,

[220] Por. M. Olszewski, B. Kasperek, M. Strnad, P. Kolčárek, *Produkt turystyczny – krok po kroku. Instrukcja przygotowania transgranicznego produktu turystycznego. Wersja skrócona*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci, Cieszyn–Třinec 2010, s. 4–6.

ponieważ zawierają formalne cele współpracy, jej narzędzia, mechanizmy projektowe, przykłady produktów oraz sposoby ich utrwalania po zakończeniu finansowania.

Zgromadzony materiał dokumentacyjny tworzy kilka logicznie powiązanych grup. Pierwszą z nich są dokumenty formalne i statutowe, w tym umowa o współpracy regionalnej, statut Euroregionu Śląsk Cieszyński - Těšínské Slezsko oraz statut Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza". Drugą grupę tworzą dokumenty strategiczne i programowe, przede wszystkim Strategia rozwoju Euroregionu Śląsk Cieszyński na lata 2021-2027, Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński oraz dokumenty dotyczące transgranicznej marki Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko. Trzecia grupa obejmuje opracowania metodyczne i wdrożeniowe, w szczególności instrukcję INFOTUR oraz plany marketingowo-rozwojowe dotyczące Polskiej Marki Turystycznej Śląsk Cieszyński i Żelaznego Szlaku Rowerowego. Ostatnią grupę stanowią dokumenty sprawozdawcze, projektowe i kryzysowe, które umożliwiają ocenę realnej aktywności instytucjonalnej, doświadczeń projektowych oraz odporności współpracy transgranicznej na zakłócenia (tabela 5.1).

Tabela 5.1. Główne grupy dokumentów zastanych wykorzystanych w analizie

Grupa dokumentów	Przykładowe dokumenty	Zakres informacji	Znaczenie dla analizowanego problemu
Dokumenty formalne i statutowe	Umowa o współpracy regionalnej, statut Euroregionu, statut SRiWR „Olza"	Cele, zadania, struktura, zakres współpracy	Pozwalają odtworzyć podstawy instytucjonalne i formalne ramy działania podmiotów transgranicznych
Dokumenty strategiczne i programowe	Strategia rozwoju Euroregionu 2021-2027, program rozwoju marki Śląsk Cieszyński	Kierunki rozwoju, priorytety, marka, turystyka, współpraca	Pokazują miejsce turystyki i produktów transgranicznych w długofalowej polityce rozwoju
Dokumenty metodyczne i wdrożeniowe	Instrukcja INFOTUR, plany marketingowo-rozwojowe, plan komunikacji ŻSR	Etapy projektowania, promocja, grupy odbiorców, certyfikacja, monitoring	Umożliwiają rekonstrukcję praktycznych procedur tworzenia i rozwijania produktów
Dokumenty sprawozdawcze i projektowe	Sprawozdania, aneksy projektowe, wykazy programów i projektów	Realne działania, finansowanie, partnerstwa, doświadczenie projektowe	Wskazują skalę aktywności, zasoby organizacyjne i powtarzalność działań transgranicznych
Dokumenty kryzysowe i komunikacyjne	Analizy skutków zamknięcia granicy, model komunikacji kryzysowej	Reakcja na kryzys, bariery graniczne, komunikacja, odporność instytucji	Pokazują wrażliwość produktów transgranicznych na zakłócenia przepływów i potrzebę zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów zastanych.

Dla konstrukcji dalszej części rozdziału istotne jest to, że analizowane dokumenty pozwalają zrekonstruować logikę przechodzenia od idei współpracy do realnie zarządzanego produktu. Najstarsze analizowane opracowanie INFOTUR porządkuje sposób budowy transgranicznego produktu turystycznego: od inwentaryzacji potencjału, przez identyfikację potrzeb, wybór produktu, określenie interesariuszy, segmentację odbiorców, ocenę szans rynkowych, identyfikację wizualną, informację i promocję, transfer wiedzy, aż po wprowadzenie produktu na rynek.[221] W nowszych dokumentach nacisk przesuwa się z fazy koncepcyjnej na fazę wdrożeniową. Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński porządkuje rozwój marki wokół komunikacji, produktów, zarządzania i kompetencji, natomiast plany marketingowo-rozwojowe na lata 2026-2028 pokazują, jak założenia strategiczne przekładają się na działania operacyjne: zasady używania logo, certyfikację, partnerstwa, ambasadorów marki, harmonogramy, monitoring i ewaluację. Z perspektywy celu rozprawy ważne jest zatem nie tylko to, że dokumenty deklarują potrzebę współpracy, ale przede wszystkim to, że część z nich wskazuje konkretne mechanizmy profesjonalizacji produktu turystycznego.[222]

5.1.2. Transgraniczność jako zasób, ale nie jako gotowy produkt

Pierwszy wniosek płynący z analizy dokumentów jest pozornie oczywisty, ale badawczo bardzo ważny: samo położenie po obu stronach granicy nie tworzy jeszcze produktu transgranicznego. Transgraniczność jest zasobem, potencjałem i kontekstem, który dopiero musi zostać przekształcony w spójną, komunikowalną i możliwą do wykorzystania ofertę. Statut Euroregionu definiuje Euroregion Śląsk Cieszyński - Těšínské Slezsko jako dobrowolną wspólnotę dwóch struktur działających po polskiej i czeskiej stronie, powstałą na podstawie umowy o współpracy regionalnej. Taka konstrukcja tworzy ramę instytucjonalną, lecz sama w sobie nie przesądza jeszcze o powstaniu produktu turystycznego w sensie rynkowym.[223]

---

[221] Ibidem, s. 6–19.

[222] Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", *Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2023, s. 31–49; Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", *Polska Marka Turystyczna Śląsk Cieszyński – wdrożeniowy plan marketingowo-rozwojowy na lata 2026–2028*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025, s. 6–30; Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", *Markowy Produkt Turystyczny Żelazny Szlak Rowerowy – wdrożeniowy plan marketingowo-rozwojowy na lata 2026–2028*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025, s. 7–33.

[223] Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionalne Stowarzyszenie Współpracy Czesko-Polskiej Śląska Cieszyńskiego, *Statut Euroregionu „Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko"*, materiał niepublikowany, b.m.w., b.d., § 1; Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionalne Stowarzyszenie Współpracy Czesko-Polskiej Śląska Cieszyńskiego, *Umowa o współpracy regionalnej pod nazwą „Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko"*, materiał niepublikowany, Cieszyn 1998.

Dla projektowania produktów turystycznych oznacza to konieczność wyraźnego odróżnienia przestrzeni transgranicznej od produktu transgranicznego. Przestrzeń transgraniczna może posiadać wspólną historię, podobne zasoby, powiązania społeczne, tradycje i walory przyrodnicze, ale produkt powstaje dopiero wówczas, gdy te elementy zostaną uporządkowane, nazwane, zinterpretowane, udostępnione i zakomunikowane określonej grupie odbiorców. Dokumenty zastane potwierdzają, że granica może stanowić element atrakcyjności, ale tylko wtedy, gdy zostanie włączona w narrację produktu i przełożona na konkretne doświadczenie turysty.

Strategia marki transgranicznej pokazuje, że Śląsk Cieszyński (PL) i Těšínské Slezsko (CZ) łączy wiele elementów: wspólna historia, folklor, tradycje, ukształtowanie terenu, zróżnicowana oferta turystyki kulturowej i aktywnej oraz dominacja rynku wewnętrznego. Równocześnie dokument wskazuje istotne różnice funkcjonalne. Po stronie czeskiej silniejsze są rozwiązania systemowo-infrastrukturalne, m.in. sieć transportu publicznego, ujednolicone oznakowanie tras rowerowych i program lojalnościowy Těšínské Slezsko Region Card, podczas gdy po stronie polskiej mocniejsze strony to bogatszy kalendarz wydarzeń oraz większa atrakcyjność wybranych zasobów kulturowych i przyrodniczych. Dla projektowania produktu transgranicznego oznacza to, że nie należy dążyć do sztucznej symetrii, lecz do komplementarności zasobów.[224]

Najbardziej dojrzały produkt transgraniczny nie jest zatem „produktem podwójnym", rozumianym jako prosta suma atrakcji polskich i czeskich. Jest raczej produktem komplementarnym: łączy np. to, co po jednej stronie jest mocne organizacyjnie lub infrastrukturalnie, z tym, co po drugiej stronie jest silne wizerunkowo, kulturowo, wydarzeniowo albo przyrodniczo. To ustalenie jest ważne z punktu widzenia dalszej interpretacji wyników badań ilościowych i jakościowych, ponieważ pozwala zrozumieć, dlaczego badani turyści i eksperci mogą różnie oceniać komponenty marketingu (produktu, ceny, dystrybucji, promocji i personelu) po obu stronach granicy. Komplementarność nie oznacza jednak przypadkowego zestawienia różnych elementów. Wymaga ona selekcji, wspólnej narracji, koordynacji partnerów oraz określenia, jaka dodatkowa wartość powstaje z połączenia zasobów dwóch stron granicy.

[224] *Strategia terytorialnej marki transgranicznej Śląsk Cieszyński | Těšínské Slezsko oraz jej komunikacji marketingowej*, Cieszyn 2020, s. 24–28.

5.1.3. Od inwentaryzacji do wdrożenia: procesowe ujęcie produktu transgranicznego

Dla rozpatrywanego problemu szczególnie użyteczny jest dokument INFOTUR, ponieważ rozbija proces przygotowania transgranicznego produktu turystycznego na konkretne działania. Punktem wyjścia jest inwentaryzacja potencjału turystycznego, obejmująca walory naturalne i antropogeniczne, życie kulturalne, stan środowiska, dostępność komunikacyjną, bazę noclegową i gastronomiczną, infrastrukturę paraturystyczną, a także uwarunkowania prawne i techniczne. Tak rozumiana diagnoza ma szeroki charakter: nie chodzi wyłącznie o sporządzenie listy atrakcji, lecz o ocenę gotowości obszaru do przyjęcia konkretnego odbiorcy.[225]

W kolejnych etapach akcent przesuwa się z samego rozpoznania potencjału na jego stopniowe przekształcanie w ofertę możliwą do wprowadzenia na rynek. Najpierw konieczne jest więc określenie potrzeb turystycznych oraz sposobów ich zaspokajania, a następnie wybór takiego wariantu produktu, który odpowiada zarówno zasobom obszaru, jak i oczekiwaniom przyszłych odbiorców. Dopiero na tej podstawie można precyzyjnie wskazać interesariuszy, określić ich role, wyodrębnić grupy docelowe oraz ocenić realne szanse rynkowe projektowanego rozwiązania. Ostatnia faza obejmuje już działania wdrożeniowe: przygotowanie identyfikacji wizualnej, systemu informacji, reklamy i promocji, transfer wiedzy między partnerami oraz właściwe wprowadzenie produktu na rynek. W kontekście rozprawy szczególnie ważne jest to, że dokument ujmuje produkt turystyczny jako rezultat uporządkowanej sekwencji decyzji: od diagnozy zasobów i potrzeb, przez wybór produktu i odbiorcy, aż po zaprojektowanie komunikacji, dystrybucji i mechanizmów wdrożenia.[226]

Taka logika przeciwdziała jednej z najczęstszych słabości turystycznych projektów transgranicznych: myleniu projektu infrastrukturalnego z produktem rynkowym. Trasa turystyczna, wydarzenie, aplikacja, system informacji lub oznakowanie są ważnymi komponentami, ale produktem stają się dopiero wtedy, gdy zostaną powiązane z konkretną obietnicą wartości, segmentem odbiorców, standardem obsługi, sposobem zakupu lub rezerwacji oraz mechanizmem promocji i ewaluacji. W tym sensie dokumenty zastane potwierdzają konieczność przejścia od logiki „co mamy?" do logiki „dla kogo, po co, jak i przez kogo to będzie używane?". Operacyjna sekwencja

[225] M. Olszewski, B. Kasperek, M. Strnad, P. Kolčárek, *Produkt turystyczny...*, op. cit., s. 6.
[226] Ibidem, s. 6–19.

projektowania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim zaprezentowana została w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Operacyjna sekwencja projektowania transgranicznego produktu turystycznego

Etap	Pytanie menedżerskie	Typ decyzji wdrożeniowej
1. Inwentaryzacja potencjału	Jakie walory, usługi, wydarzenia, trasy i instytucje mogą współtworzyć produkt?	Audyt zasobów, dostępności, infrastruktury, dokumentów i partnerów po obu stronach granicy.
2. Identyfikacja potrzeb	Jakich doświadczeń oczekują odbiorcy po stronie polskiej, czeskiej i poza regionem?	Rozpoznanie motywacji, barier językowych, transportowych, cenowych i informacyjnych.
3. Wybór produktu	Który wariant produktu ma największą szansę wejścia na rynek?	Decyzja: szlak, pakiet, wydarzenie, karta, oferta weekendowa, produkt edukacyjny lub aktywny.
4. Interesariusze i role	Kto jest właścicielem, operatorem, partnerem, kanałem sprzedaży i dostawcą jakości?	Mapa ról, porozumienia, model zarządzania, operator produktu lub LOT.
5. Segmenty odbiorców	Do kogo produkt adresowany jest w pierwszej kolejności?	Dobór komunikatu, ceny, języka, kanału informacji i standardu obsługi.
6. Ocena szans rynkowych	Czy produkt ma przewagę i czy jest możliwy do utrzymania?	SWOT, analiza ryzyka, ocena konkurencji i zasobów wdrożeniowych.
7. Identyfikacja i promocja	Jak produkt będzie rozpoznawany i zapamiętywany?	Nazwa, logo, znaki jakości, narracja, bank zdjęć, social media, media własne i płatne.
8. Komercjalizacja	Gdzie i jak odbiorca może kupić lub zarezerwować doświadczenie?	Pakiety, cenniki, system sprzedaży, dystrybucja online, wspólne bilety, zasady dostępności.
9. Monitoring i korekta	Skąd wiadomo, że produkt działa?	Wskaźniki, badania opinii, liczba sprzedanych pakietów, frekwencja, zasięgi, jakość obsługi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów zastanych.

Przedstawiona w tabeli sekwencja wskazuje, że projektowanie transgranicznego produktu turystycznego nie powinno zaczynać się od działań promocyjnych, lecz od uporządkowanej diagnozy. Dopiero po rozpoznaniu zasobów, barier, potrzeb odbiorców i możliwych ról interesariuszy można przejść do wyboru konkretnego wariantu produktu. Takie podejście ma istotne znaczenie praktyczne: ogranicza ryzyko tworzenia produktów,

które są atrakcyjne w dokumentacji projektowej, ale trudne do sprzedaży, niewygodne w użyciu lub słabo rozpoznawalne po drugiej stronie granicy.

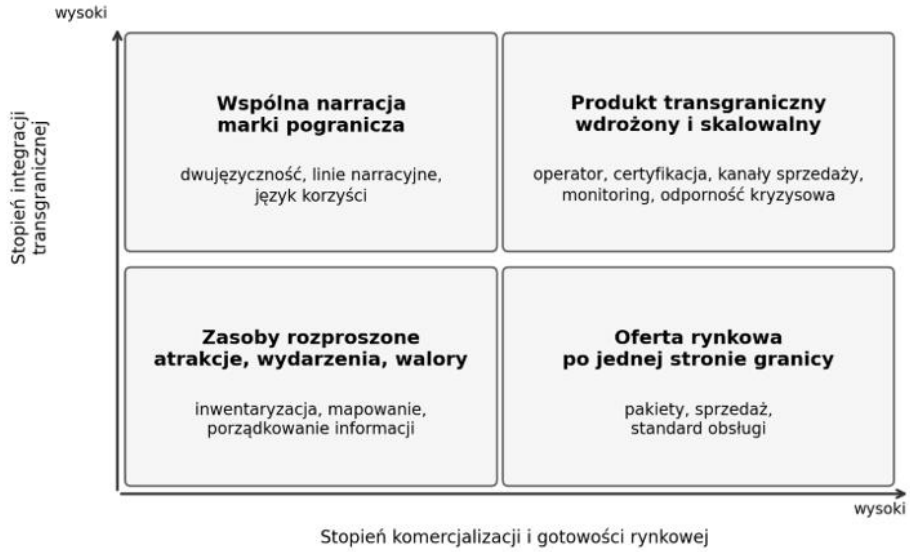
5.1.4. Marka jako narzędzie integracji potencjału obszaru transgranicznego: od terytorium do obietnicy wartości

Dokumenty strategiczne dotyczące Euroregionu Śląsk Cieszyński wskazują, że marka produktu turystycznego na obszarach transgranicznych ma do odegrania podwójną rolę. Po pierwsze, ma porządkować rozproszony potencjał obszaru. Po drugie, ma tłumaczyć odbiorcy, dlaczego przekroczenie granicy, połączenie atrakcji lub wybór wspólnego produktu daje mu dodatkową wartość. Strategia marki transgranicznego produktu turystycznego powinna wskazywać zatem wspólne atrybuty rozproszonych produktów turystycznych polskich i czeskich, wśród których kluczowa jest transgraniczność rozumiana jako dominująca cecha obszaru i potencjalna przewaga konkurencyjna.[227] Jednocześnie strategia powinna wyraźnie akcentować sposób komunikowania marki. W tym celu zaleca posługiwanie się językiem korzyści, komunikację emocjonalną, krótkie teksty w mediach społecznościowych opatrzone zdjęciem, a także wpisy w dwóch językach, a nie naprzemiennie raz po polsku, raz po czesku. Bardzo istotne jest bowiem by produkt transgraniczny od początku projektowany był jako produkt dwujęzyczny i dwukulturowy, a nie jako oferta jednostronna, później jedynie przetłumaczona. Dwujęzyczność nie jest w takim ujęciu elementem technicznego dostosowania materiałów, lecz częścią doświadczania pogranicza.[228]

Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński rozwija tę logikę poprzez pozycjonowanie oparte na turystyce samorozwoju. Wiodące typy turystyki wskazane w dokumencie to przede wszystkim turystyka aktywna - zwłaszcza rowerowa - oraz turystyka kulturowa, uzupełniane przez turystykę przyrodniczą, wypoczynkową, krajoznawczą i kulinarną. W konsekwencji produkt transgraniczny nie powinien być tylko „atrakcją do zobaczenia", ale doświadczeniem pozwalającym na aktywność, uczenie się, kontakt z przyrodą, kulturą i lokalnością.[229]

[227] Strategia terytorialnej marki transgranicznej Śląsk Cieszyński | Těšínské Slezsko..., op. cit., s. 26–28.
[228] Ibidem, s. 35–36.
[229] Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", *Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński...*, op. cit., s. 4–6, 17–27.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe ustalenia płynące z przeprowadzonej analizy dokumentacji na rysunku 5.1 podjęto próbę zobrazowania przejścia od rozproszonych zasobów do skalowalnego transgranicznego produktu turystycznego.



Rysunek 5.1. Macierz przejścia od rozproszonych zasobów do skalowalnego produktu transgranicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów zastanych.

Macierz przedstawiona na rysunku 5.1 wskazuje, że rozwój produktu transgranicznego można interpretować jako przechodzenie przez kolejne poziomy dojrzałości. W punkcie wyjścia znajdują się zasoby rozproszone: atrakcje, wydarzenia, walory przyrodnicze i kulturowe, infrastruktura oraz działania promocyjne prowadzone przez różne podmioty. Jeżeli zasoby te zostaną uporządkowane w ramach wspólnej narracji, powstaje marka pogranicza. Jeżeli natomiast zostaną skomercjalizowane, sprzedawane lub udostępniane w spójnych kanałach, mogą stać się ofertą rynkową. Najbardziej dojrzała forma pojawia się dopiero wtedy, gdy integracja transgraniczna łączy się z gotowością rynkową: istnieje operator, standard jakości, system informacji, monitoring, kanały dystrybucji i zdolność do utrzymywania produktu po zakończeniu projektu.

5.1.5. Instytucjonalny operator produktu: od współpracy projektowej do zarządzania produktem

Analiza dokumentów zastanych prowadzi do wniosku, że transgraniczne produkty turystyczne nie rozwijają się stabilnie wyłącznie dzięki doraźnym projektom

finansowanym ze środków UE. Potrzebują operatora, który potrafi koordynować działania interesariuszy, prowadzić komunikację, rozwijać standardy, przygotowywać pakiety, monitorować jakość i komercjalizować ofertę. Analizowane dokumenty wskazują, że jedną z kluczowych słabości produktów transgranicznych może być luka między projektem stanowiącym koncepcję produktu transgranicznego a zarządzaniem nim. Projekt transgraniczny będący często efektem współpracy instytucjonalnej podmiotów z obu stron granicy pozwala sfinansować określone działania, ale nie zawsze tworzy trwały mechanizm obsługi produktu po zakończeniu finansowania.

Z tego względu w dokumentach dotyczących rozwoju marki i produktów pojawia się potrzeba ustanowienia podmiotu zdolnego do pełnienia funkcji operatora. Nie chodzi wyłącznie o instytucję promującą region, ale o jednostkę, która potrafi integrować partnerów, rozwijać produkty sieciowe, prowadzić certyfikację, wspierać komercjalizację, gromadzić dane i reagować na zmieniające się potrzeby rynku. Tego rodzaju podmiot może mieć różną formę organizacyjną, ale jego funkcja powinna być jednoznaczna: odpowiadać za ciągłość (trwałość) transgranicznego produktu turystycznego, a nie tylko za realizację pojedynczego projektu w określonych we wniosku projektowym ramach czasowych.

Na poziomie praktycznym oznacza to konieczność rozróżnienia między instytucją reprezentującą współpracę euroregionalną (np. Euroregion Śląsk Cieszyński) a podmiotem operującym produktem turystycznym. Euroregion tworzy ramę polityczno-instytucjonalną, natomiast wyspecjalizowany operator powinien wykonywać codzienną pracę rynkową: aktualizować ofertę, prowadzić bazę partnerów, pilnować jakości produktu, przygotowywać materiały sprzedażowe, obsługiwać kampanie promocyjne i reagować na dane z monitoringu. Bez takiego operatora nawet dobrze zaprojektowany produkt może pozostać jedynie projektem promocyjnym lub zbiorem atrakcji powiązanych ze sobą wyłącznie w warstwie deklaratywnej. W tym sensie analiza dokumentów zastanych bardzo wyraźnie wskazuje, że proces wdrażania produktu transgranicznego powinien obejmować nie tylko fazę przygotowania i promocji, ale także fazę utrzymania. To właśnie ona decyduje, czy produkt będzie „żył" po zakończeniu finansowania, czy też pozostanie jedynie „pamiątką" po zrealizowanym projekcie transgranicznym.

5.1.6. Komercjalizacja i certyfikacja jako warunek przejścia od atrakcji do produktu

Dokonując przeglądu i analizy dokumentów zastanych szczególnie ważne dla rozpatrywanego problemu okazały się plany marketingowo-rozwojowe na lata 2026-2028 dla Polskiej Marki Turystycznej Śląsk Cieszyński i Żelaznego Szlaku Rowerowego. Wskazują bowiem one, jak produkt przechodzi z poziomu idei na poziom procedur. W przypadku Żelaznego Szlaku Rowerowego dokument opisuje m.in. kreowanie wizerunku produktu, ambasadorów i partnerów produktu, certyfikację miejsc przyjaznych rowerzystom, logo oraz harmonogram działań rozwojowych i monitoring. Szlak ma dwa warianty: trasę główną liczącą 53,2 km oraz alternatywną o długości 42,4 km, a jego atut polega nie tylko na przebiegu trasy przez terytorium Polski oraz Czech, lecz także na połączeniu infrastruktury, miejsc odpoczynku, atrakcji po drodze i narracji o przemysłowym dziedzictwie pogranicza.[230]

Najbardziej aplikacyjny wymiar tego dokumentu dotyczy certyfikacji. Regulamin Miejsc Przyjaznych Rowerzystom określa warunki przystąpienia do programu, podmiot certyfikujący oraz kryteria obowiązkowe i nieobowiązkowe. Wśród kryteriów pojawiają się m.in. bezpieczne przechowywanie rowerów, dostęp do narzędzi naprawczych, aktualna informacja o punktach serwisowych, materiały informacyjno-promocyjne dotyczące szlaku, parking rowerowy, możliwość ładowania rowerów elektrycznych, transport bagażu lub rowerów oraz oferta dla rowerzystów. Certyfikacja nie jest tu jedynie elementem promocyjnym. Jest mechanizmem standaryzacji doświadczenia turysty.

Analogicznie plan wdrożeniowy dla Polskiej Marki Turystycznej Śląsk Cieszyński porządkuje kwestie ambasadorów, partnerów, certyfikacji usług, logo i zasad jego używania. Szczególnie ważne jest wskazanie produktów turystycznych pełniących funkcję nośników marki. Taka konstrukcja pozwala przejść od ogólnej promocji regionu do promocji konkretnych, możliwych do wykorzystania propozycji. Dla turysty ważna jest bowiem nie tylko informacja, że region jest atrakcyjny, lecz także odpowiedź na pytanie, co konkretnie może zrobić, gdzie może pojechać, jak może zaplanować pobyt, gdzie uzyska informację, w jaki sposób skorzysta z oferty i jaką wartość otrzyma.

Komercjalizacja produktu turystycznego nie musi oznaczać jednak wyłącznie odpłatnej sprzedaży pakietów. W przypadku transgranicznych produktów turystycznych

[230] Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", *Markowy Produkt Turystyczny Żelazny Szlak Rowerowy...*, op. cit., s. 5–19.

oznacza ona przede wszystkim przejście od potencjału do gotowości użytkowej. Produkt jest skomercjalizowany wtedy, gdy ma nazwę, obietnicę – propozycję wartości, precyzyjnie określoną grupę docelową, opis, standard, kanał informacji, sposób rezerwacji lub korzystania oraz sprecyzowany mechanizm aktualizacji. W tym sensie nawet produkt bezpłatny, np. trasa rowerowa, wydarzenie plenerowe lub ścieżka edukacyjna, wymaga komercjalizacji rozumianej jako przygotowanie do realnego użycia przez odbiorcę.

5.1.7. Punkty styku, dystrybucja i doświadczenie turysty

Program rozwoju marki Śląsk Cieszyński wprowadza użyteczną kategorię punktów styku, czyli sytuacji, miejsc i działań, w których odbiorca spotyka się z marką. Dokument dzieli je na trzy etapy ścieżki doświadczenia: przed przyjazdem, w trakcie pobytu i po powrocie. Przed przyjazdem kluczowe są m.in. strony internetowe, social media, wyszukiwarki, portale turystyczne, rekomendacje i materiały promocyjne. W trakcie pobytu znaczenia nabierają punkty informacji turystycznej, oznakowanie, obsługa, wydarzenia, infrastruktura, gastronomia, obiekty noclegowe i dostępność transportowa. Po powrocie ważne są natomiast rekomendacje, opinie, zdjęcia, publikowane m.in. poprzez media społecznościowe i ponowny kontakt z marką.[231]

Oznacza to, że dystrybucja produktu transgranicznego nie może ograniczać się do formalnej dostępności atrakcji. Turysta musi wiedzieć, gdzie zacząć, jak się przemieszczać, co połączyć w jeden dzień lub weekend, gdzie uzyskać informację, jak poradzić sobie z językiem, jak zapłacić, gdzie zaparkować, jak wrócić i co zrobić w razie zmiany pogody lub zamknięcia atrakcji. Im bardziej transgraniczny produkt obejmuje dwie strony granicy, tym większe znaczenie ma dla turysty redukowanie niepewności organizacyjnej. W świetle tej logiki projektowanie produktów transgranicznych powinno być prowadzone według zasady „bezszwowego doświadczenia": odbiorca nie powinien odczuwać, że przejście z polskiej części oferty do czeskiej lub odwrotnie oznacza konieczność samodzielnego rozwiązywania problemów informacyjnych, językowych, płatniczych albo transportowych. Granica może być elementem narracji, emocji i atrakcyjności, ale nie powinna stawać się barierą organizacyjną. W tabeli 5.3 zawarto wskazówki dla menedżerów projektujących i wdrażających transgraniczne „bezszwowe" produkty turystyczne wynikające z analizy dokumentów zastanych.

[231] Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", *Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński...*, op. cit., s. 31–49.

Tabela 5.3. Wskazówki dla menedżerów wynikające z analizy dokumentów zastanych

Obszar decyzji	Wskazówka projektowa	Ryzyko w przypadku zaniechania
Produkt	Budować ofertę z modułów łączących zasoby polskie i czeskie, ale opartych na jednej obietnicy wartości	Powstaje katalog atrakcji, a nie produkt rynkowy
Cena	Projektować pakiety, zniżki, karty, programy lojalnościowe i jasne zasady korzystania	Turysta nie widzi przewagi wyboru oferty transgranicznej
Dystrybucja	Ułatwiać rezerwację, zakup, dojazd, orientację przestrzenną i łączenie atrakcji w czasie pobytu	Granica staje się barierą organizacyjną, nawet jeśli formalnie jest otwarta
Promocja	Stosować język korzyści, narrację emocjonalną i dwujęzyczną komunikację w tych samych kanałach	Oferta jednej strony pozostaje słabo znana po drugiej stronie granicy
Personel	Wzmacniać kompetencje przewodników, punktów IT, partnerów biznesowych i koordynatorów	Standard obsługi jest nierówny, a doświadczenie turysty traci spójność
Zarządzanie	Wyznaczyć operatora produktu odpowiedzialnego za koordynację, jakość, partnerstwa i monitoring	Produkt zależy od pojedynczych projektów i traci ciągłość po zakończeniu finansowania
Odporność kryzysowa	Tworzyć procedury wspólnej komunikacji w sytuacjach nadzwyczajnych	Kryzys przywraca granicę jako barierę mentalną i informacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów zastanych.

W tabeli 5.3 uporządkowano najważniejsze wskazówki menedżerskie wynikające z analizy dokumentów. Ich wspólnym mianownikiem jest przekonanie, że transgraniczny produkt turystyczny wymaga integracji na kilku poziomach jednocześnie. Nie wystarczy zintegrować zasobów przestrzennych, jeżeli nie zostaną zintegrowane komunikacja, jakość, dystrybucja, kompetencje personelu i mechanizmy zarządzania. Ryzyko niepowodzenia pojawia się szczególnie wtedy, gdy produkt jest intensywnie promowany, ale turysta nie otrzymuje łatwej ścieżki korzystania z niego.

5.1.8. Odporność transgranicznego produktu turystycznego: lekcja zamkniętej granicy

Dokumenty dotyczące komunikacji kryzysowej i skutków zamknięcia granicy w okresie COVID-19 wprowadzają do analizy jeszcze jeden szczególnie istotny wymiar: odporność produktu transgranicznego. Dokumenty takie jak: „Model komunikacji w sytuacjach kryzysowych" czy „Analiza wpływu zamknięcia granicy polsko-czeskiej na różne aspekty życia społeczno-gospodarczego na skutek pandemii COVID-19", pokazują, że granica, która w warunkach normalnych może być atrakcyjnym elementem doświadczenia, w sytuacji kryzysowej bardzo szybko ponownie staje się barierą administracyjną, informacyjną, społeczną i gospodarczą. Dotyczy to nie tylko dojazdu,

ale również przepływu informacji, pracy instytucji, relacji społecznych i poczucia bezpieczeństwa.[232]

Wśród problemów zidentyfikowanych w dokumentach kryzysowych znalazły się chaos informacyjny lub brak informacji dla ludności w sytuacji zamknięcia granicy. Dodatkowo podnoszony jest w nich problem braku uwzględnienia przez władze centralne specyfiki społeczności przygranicznych, trudności pracowników transgranicznych czy ograniczenia codziennych kontaktów. Dla rozpatrywanego problemu szczególnie ważne jest osłabienie funkcjonowania podmiotów zależnych od przepływów przez granicę. Dla produktów turystycznych oznacza to konieczność projektowania nie tylko standardowego systemu promocji, ale także procedury komunikacji w sytuacjach nadzwyczajnych.

W praktyce operator produktu powinien posiadać listę kontaktową partnerów po obu stronach granicy, procedurę aktualizowania informacji, wspólne komunikaty w języku polskim i czeskim, warianty alternatywne dla produktów zależnych od mobilności oraz kanały szybkiej komunikacji z turystami. Odporność produktu nie oznacza pełnej niezależności od kryzysów, lecz zdolność do utrzymania zaufania odbiorców i partnerów nawet w sytuacji ograniczeń. Jest to szczególnie ważne w przypadku produktów opartych na przepływach, wspólnych wydarzeniach, transporcie, trasach rowerowych i turystyce weekendowej.

5.2. Popytowa strona rynku usług turystycznych: zachowania, preferencje i typologia transgranicznych turystów

5.2.1. Zachowania i preferencje konsumentów na transgranicznym rynku usług turystycznych

Po rozpoznaniu instytucjonalnych, strategicznych i organizacyjnych uwarunkowań projektowania i wdrażania produktów transgranicznych konieczne jest przejście do perspektywy odbiorcy. Produkt turystyczny, nawet dobrze osadzony w dokumentach strategicznych i programach rozwojowych, uzyskuje realne znaczenie dopiero wtedy, gdy odpowiada na sposób korzystania z pogranicza przez turystów, na ich motywacje, bariery, skojarzenia i oczekiwania. Dlatego w tej części pracy analizie

[232] M. Olszewski, *Model komunikacji w sytuacjach kryzysowych / Model krizové komunikace*, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2020; J. Siatkowski, J. Konik, *Analiza wpływu zamknięcia granicy polsko-czeskiej na różne aspekty życia społeczno-gospodarczego na skutek pandemii COVID-19*, Cieszyn 2020.

poddano stronę popytową polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych, traktując ją jako empiryczne uzupełnienie wcześniejszych ustaleń płynących z dokonanego przeglądu dokumentacji.

Badanie ankietowe popytowej strony rynku przeprowadzono wśród 390 respondentów korzystających z oferty turystycznej Euroregionu Śląsk Cieszyński. W próbie znalazło się 226 transgranicznych turystów, a zarazem osób mieszkających po stronie polskiej oraz 164 osoby mieszkające po stronie czeskiej. Taki układ umożliwił nie tylko ogólną charakterystykę zachowań i preferencji turystów, lecz także uchwycenie asymetrii popytu po obu stronach granicy. W przypadku rynku transgranicznego jest to szczególnie ważne, ponieważ formalna bliskość przestrzenna nie musi oznaczać identycznej intensywności korzystania z oferty, podobnego poziomu wiedzy o atrakcjach ani takiej samej gotowości do przekraczania granicy.

Zachowania konsumentów na transgranicznym rynku usług turystycznych Euroregionu Śląsk Cieszyński analizowano w pierwszej kolejności przez pryzmat czterech zmiennych behawioralnych: częstotliwości korzystania z oferty po stronie polskiej, częstotliwości korzystania z oferty po stronie czeskiej, częstotliwości przekraczania granicy w celach turystycznych oraz długości ostatniego pobytu turystycznego na obszarze EŚC. Zmiennym tym nadano znaczenie diagnostyczne, ponieważ wskazują one, czy pogranicze jest dla badanych przede wszystkim przestrzenią lokalnego wypoczynku, okazjonalnych wizyt, czy rzeczywistej mobilności transgranicznej.

Najważniejsze różnice między respondentami z Polski i Czech przedstawiono w tabeli 5.4. Zestawienie nie ogranicza się jednak do samego porównania liczebności, lecz wskazuje kierunek interpretacji wyników z punktu widzenia projektowania transgranicznych produktów turystycznych.

Tabela 5.4. Zachowania turystyczne respondentów w układzie Polska-Czechy

Wymiar analizy	Najważniejszy wynik	Znaczenie interpretacyjne
Korzystanie z oferty po stronie polskiej	35,0% respondentów z Polski korzysta z oferty turystycznej po polskiej stronie co najmniej raz w miesiącu; wśród respondentów z Czech odsetek ten wynosi 20,1%.	Oferta turystyczna po stronie polskiej jest silniej zakorzeniona w praktykach mieszkańców polskiej części Euroregionu; dla odbiorców z Czech wymaga lepszej widoczności i łatwiejszego „wejścia" w produkt.
Korzystanie z oferty po stronie czeskiej	Respondenci z Czech częściej wskazują kategorię „często" (20,1%) niż respondenci z Polski (5,8%), choć ogólna różnica porządkowa jest niewielka.	Oferta czeska jest rozpoznawalna w grupie czeskiej, lecz po stronie polskiej jej potencjał nie jest w pełni uruchomiony.
Przekraczanie granicy w celach turystycznych	35,4% respondentów z Czech deklaruje przekraczanie granicy często; w grupie polskiej odsetek ten wynosi 5,8%.	Mobilność transgraniczna ma wyraźnie asymetryczny charakter; czescy respondenci częściej traktują granicę jako praktycznie przekraczalną w celach turystycznych.
Długość ostatniego pobytu	Wśród respondentów z Polski dominuje pobyt jednodniowy (64,2%), natomiast wśród respondentów z Czech pobyt 2-3-dniowy (66,5%).	Produkty powinny być projektowane modułowo: jako krótkie trasy, pakiety jednodniowe i weekendowe, z możliwością łączenia atrakcji po obu stronach granicy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, N = 390.

Zestawienie wskazuje, że transgraniczny rynek usług turystycznych w Euroregionie nie ma charakteru symetrycznego. Respondenci z Polski częściej pozostają przy ofercie po stronie polskiej, natomiast respondenci z Czech wyraźniej ujawniają gotowość do przekraczania granicy. Nie oznacza to jednak, że jedna grupa jest „bardziej turystyczna" od drugiej. Bardziej trafna jest interpretacja, zgodnie z którą obie grupy inaczej organizują swoje korzystanie z pogranicza: Polacy częściej używają go lokalnie i jednodniowo, Czesi częściej traktują je jako przestrzeń krótkich wyjazdów przekraczających granicę.

Drugim istotnym analizowanym wymiarem strony popytowej były deklarowane formy turystyki przypisywane ofercie po stronie polskiej i czeskiej. Respondenci mogli wskazywać więcej niż jedną formę, dlatego odsetki należy interpretować jako udział osób, które przypisały daną formę do określonej strony oferty. W tabeli 5.5 zaprezentowano najważniejsze typy aktywności w podziale na respondentów z Polski i Czech.

Tabela 5.5. Dominujące formy turystyki przypisywane ofercie po stronie polskiej i czeskiej według miejsca zamieszkania respondenta

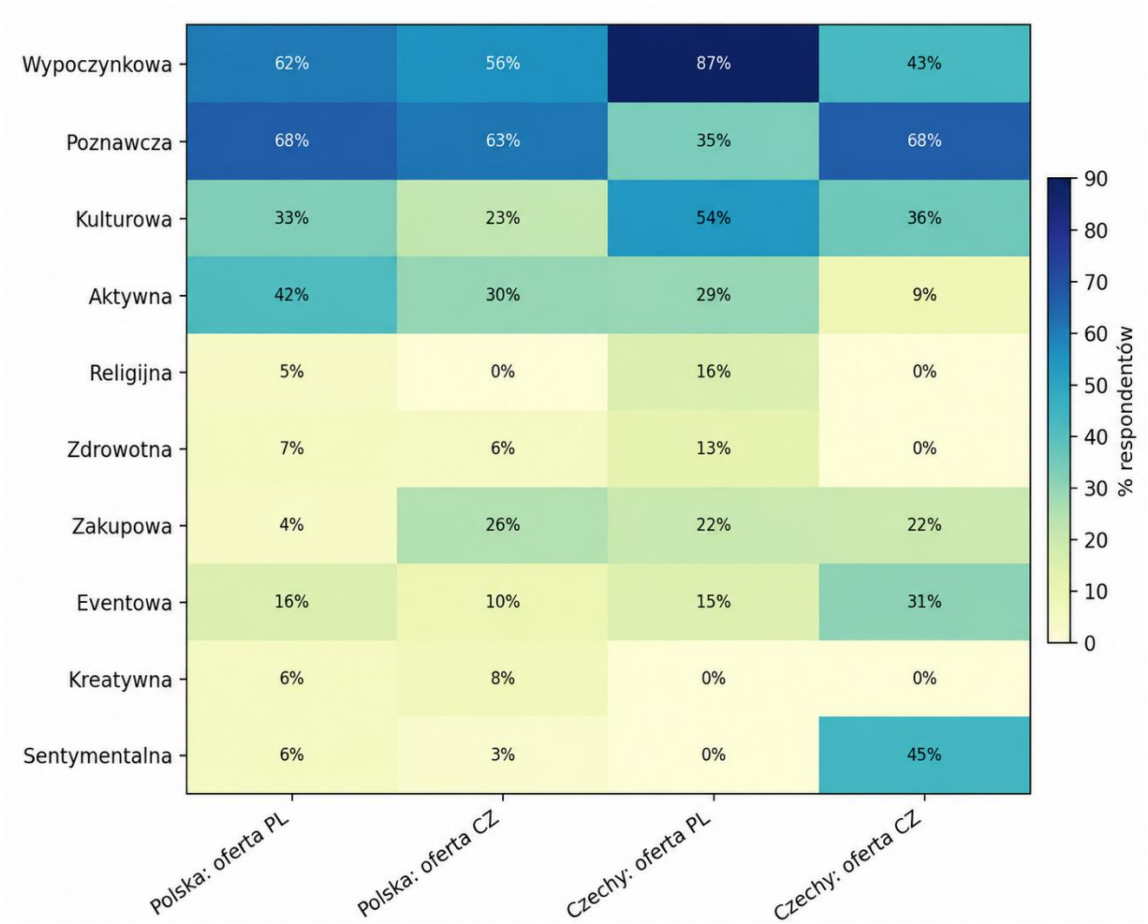
Forma turystyki	Oferta PL: respondenci z Polski	Oferta PL: respondenci z Czech	Oferta CZ: respondenci z Polski	Oferta CZ: respondenci z Czech
Poznawcza	68,1%	34,8%	62,8%	68,3%
Wypoczynkowa	61,5%	87,2%	55,8%	43,3%
Kulturowa	32,7%	54,3%	23,0%	36,0%
Aktywna	42,0%	29,3%	29,6%	9,1%
Zakupowa	4,4%	22,0%	25,7%	22,0%
Eventowa	16,4%	15,2%	10,2%	31,1%
Sentymentalna	6,2%	0,0%	2,7%	45,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi na pytania 6 i 7 kwestionariusza ankiety, N = 390.

Uzyskane wyniki sugerują, że oferta po stronie polskiej jest przez respondentów z Polski silnie wiązana z turystyką poznawczą, wypoczynkową i aktywną, natomiast respondenci z Czech częściej eksponują jej wymiar wypoczynkowy i kulturowy. Oferta po stronie czeskiej ma z kolei bardziej zróżnicowany profil: dla respondentów z Polski ważne są przede wszystkim walory poznawcze, wypoczynkowe i zakupowe, natomiast respondenci z Czech bardzo silnie łączą ją z turystyką poznawczą, sentymentalną, wypoczynkową, kulturową i eventową. Oznacza to, że po obu stronach granicy istnieją odmienne obrazy tego samego rynku. Nie jest to jednak słabość, lecz przesłanka do projektowania produktów komplementarnych.

Zróżnicowanie form turystyki według miejsca zamieszkania przedstawiono także na rysunku 5.2. Zastosowana mapa intensywności pozwala uchwycić jednak nie tylko pojedyncze dominujące kategorie, ale również relacje między stroną oferty a perspektywą respondentów.

Mapa form turystyki potwierdza, że turystyka transgraniczna nie powinna być interpretowana jako jednolita kategoria popytowa. Po stronie polskiej relatywnie silne są aktywność, wypoczynek i poznanie, natomiast po stronie czeskiej mocniej ujawniają się wątki poznawcze, eventowe, sentymentalne i zakupowe. Dla menedżerów produktów transgranicznych oznacza to konieczność konstruowania oferty nie przez mechaniczne łączenie atrakcji, lecz przez świadome budowanie ścieżek doświadczeń: np. aktywno-kulturowych, poznawczo-sentymentalnych, weekendowo-wypoczynkowych lub zakupowo-gastronomicznych.



Rysunek 5.2. Profil wyboru form turystyki według miejsca zamieszkania respondenta i strony oferty

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, N = 390.

W celu pogłębienia analizy preferencji wykorzystano również odpowiedzi otwarte. Miały one znaczenie eksploracyjne, ponieważ pozwoliły uchwycić spontaniczny język, którym respondenci opisują ofertę po obu stronach granicy oraz sam polsko-czeski produkt turystyczny. W przeciwieństwie do pytań zamkniętych odpowiedzi otwarte nie narzucały respondentom kategorii interpretacyjnych, dlatego dobrze pokazują, jakie skojarzenia są najbardziej dostępne poznawczo (rysunek 5.3).



Rysunek 5.3. Skojarzenia z ofertą turystyczną po stronie polskiej według respondentów z Polski i Czech

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi otwartych respondentów.[233]

W odpowiedziach dotyczących oferty po stronie polskiej widoczne są dwa nakładające się obrazy. Respondenci z Polski częściej akcentują różnorodność, bogactwo i atrakcyjność oferty, co oznacza, że postrzegają ją jako relatywnie znaną i „oswojoną". W tej grupie na pierwszym planie znajdują się równocześnie dwie kategorie: „Bogata/różnorodna/zróżnicowana" oraz „Atrakcyjna/ciekawa/ interesująca". Taki układ wskazuje, że mieszkańcy strony polskiej postrzegają własną ofertę zarówno jako szeroką pod względem zasobów, jak i realnie wartościową z perspektywy odbiorcy. Mamy więc do czynienia z wewnętrznie spójną, pozytywną oceną oferty. Jednakże wysoka pozycja kategorii „Mało znana/nieznana" stanowi sygnał, że nawet wśród mieszkańców własnej strony euroregionu wiedza o wszystkich elementach oferty nie jest pełna. Oznacza to, że lokalna bliskość geograficzna nie przekłada się automatycznie na pełną orientację w produkcie turystycznym. Obecność odpowiedzi „Słabo promowana/niedoceniana" oraz – choć mniej licznie – „Monotonna/słaba" wskazuje, że część badanych dostrzega niewykorzystany potencjał komunikacyjny. Oferta jest oceniana dobrze, ale jej narracja marketingowa wydaje się niewystarczająco intensywna i nie zawsze skutecznie porządkuje percepcję odbiorcy.

[233] We wszystkich mapach zastosowano procedurę oczyszczania odpowiedzi i semantycznego łączenia wypowiedzi bardzo podobnych lub niemal identycznych. Dzięki temu mapy słów nie pełnią wyłącznie funkcji ilustracyjnej, lecz stanowią syntetyczną reprezentację dominujących wzorców znaczeniowych obecnych w materiale empirycznym. W odróżnieniu od klasycznej analizy ilościowej mapy słów nie służą testowaniu zależności statystycznych, lecz wydobywaniu pola znaczeń i struktury skojarzeń. Wielkość poszczególnych kategorii odzwierciedla częstość ich występowania, natomiast ich treść odsłania sposób konceptualizowania oferty turystycznej oraz produktu transgranicznego przez badanych. Interpretacja mapy została przeprowadzona na trzech poziomach: (1) opisu najczęściej występujących kategorii, (2) rekonstrukcji dominującej logiki percepcji oraz (3) porównania między segmentami respondentów. Dzięki temu możliwe było nie tylko wskazanie tego, co pojawia się najczęściej, ale także zrozumienie, jakie znaczenia stoją za poszczególnymi wyborami językowymi respondentów.

Interpretacja tej mapy prowadzi do wniosku, że polska część oferty posiada wysoki kapitał treściowy, który nie zawsze jest proporcjonalnie przekuty w kapitał komunikacyjny. W praktyce oznacza to potrzebę wzmocnienia działań informacyjnych także wobec mieszkańców własnego regionu.

Wśród respondentów z Czech również pojawia się atrakcyjność i różnorodność, ale obok nich silniej widoczne są określenia wskazujące na potrzebę lepszego uporządkowania i zakomunikowania oferty. Perspektywa respondentów mieszkających po czeskiej stronie jest bardzo interesująca, ponieważ łączy ocenę poznawczą z wyraźnym komponentem emocjonalnym. Najsilniejszą kategorią pozostaje „Bogata/różnorodna/zróżnicowana", ale bardzo wysoka pozycja określenia „Niesamowita" pokazuje, że oferta po polskiej stronie wywołuje również silne pozytywne wrażenie i może być postrzegana jako wyjątkowa. Równocześnie obecność kategorii „Mało znana/nieznana" pokazuje, że strona polska jest dla części czeskich respondentów atrakcyjna, ale nie w pełni „oswojona" informacyjnie. Oznacza to, że mamy do czynienia z pozytywnym potencjałem wizerunkowym, który nie zawsze jest wsparty odpowiednio głęboką znajomością oferty.

Wyraźne miejsce kategorii „Bogata w szlaki/uzdrowiska/zabytki" oraz „Oferta dla rodzin" sugeruje, że wizerunek strony polskiej jest w tej grupie zakorzeniony w konkretnych, łatwo komunikowalnych walorach. Respondenci dostrzegają nie tylko ogólną atrakcyjność, ale także funkcjonalne treści oferty – przyrodę, zdrowie, dziedzictwo i rodzinny charakter wypoczynku. Ta mapa odsłania więc bardzo korzystny potencjał transgraniczny: odbiorcy po stronie czeskiej widzą stronę polską jako bogatą i atrakcyjną, a ich ewentualna bariera ma charakter raczej poznawczo-informacyjny niż ocenny. Wynik ten koresponduje z wcześniejszym wnioskiem o asymetrii informacyjnej: sama atrakcyjność zasobów nie wystarcza, jeżeli odbiorca z drugiej strony granicy nie ma łatwego dostępu do czytelnej narracji produktu.

Dokonując opisu oferty po stronie czeskiej należy zauważyć, że w odpowiedziach respondentów ujawnia się jej profil poznawczy, sentymentalny i miejscami zakupowy (rysunek 5.4).



Rysunek 5.4. Skojarzenia z ofertą turystyczną po stronie czeskiej według respondentów z Polski i Czech

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi otwartych respondentów.

W grupie polskiej widoczne jest zainteresowanie, ale jednocześnie słabsza konkretyzacja skojarzeń, co może wskazywać na niepełną rozpoznawalność oferty - dominacja kategorii „Mało znana/nieznana" jest wyjątkowo wyraźna. Oznacza to, że oferta po czeskiej stronie wciąż nie zajmuje w ich świadomości równie silnej pozycji jak oferta własnej strony regionu. Zjawisko to należy interpretować jako asymetrię rozpoznawalności na pograniczu. Równie ważne jest jednak to, że kolejne pozycje zajmują kategorie ewidentnie pozytywne: „Bogata/atrakcyjna/pełna atrakcji" oraz „Ciekawa/interesująca". Sugeruje to, że po przełamaniu bariery znajomości oferta czeska jest odbierana dobrze. Równolegle pojawia się kategoria „Mniej atrakcyjna niż po polskiej stronie", która odsłania mechanizm porównawczy – respondenci oceniają stronę czeską przez pryzmat bliższej im i lepiej znanej strony polskiej. Istotna obecność kategorii „Słabo promowana /mało widoczna" prowadzi do wniosku, że brak znajomości nie jest wyłącznie efektem dystansu poznawczego, lecz również konsekwencją niedostatecznego przekazu promocyjnego. Z perspektywy praktycznej oznacza to potrzebę mocniejszego „przełożenia" oferty czeskiej na język i kanały komunikacyjne docierające do mieszkańców strony polskiej. Mamy tu zatem do czynienia z ofertą o pozytywnym potencjale, lecz wymagającą intensywniejszego transgranicznego zakomunikowania oraz wyraźniejszego pozycjonowania wobec strony polskiej.

W grupie czeskiej obraz jest bardziej osadzony w doświadczeniu własnym: pojawiają się elementy związane z lokalnością, wydarzeniami, odwiedzinami i pamięcią miejsca. Wynik uzyskany w tej grupie ma szczególną wagę interpretacyjną, ponieważ nawet mieszkańcy strony czeskiej najczęściej wskazują kategorię „Mało znana/nieznana". Świadczy to o tym, że deficyt rozpoznawalności nie dotyczy wyłącznie

odbiorców zewnętrznych, ale ma również wymiar wewnętrzny – lokalny. Jednocześnie niemal równie istotne są kategorie „Ciekawa/interesująca", „Słabo promowana/mało widoczna" oraz „Bogata/atrakcyjna/pełna atrakcji". Taki rozkład odpowiedzi sugeruje, że mieszkańcy strony czeskiej dostrzegają walory swojej oferty, ale równocześnie są świadomi jej słabszej widoczności i być może nie do końca uporządkowanej reprezentacji marketingowej. Obecność kategorii „Bogata w trasy/zabytki/wydarzenia" oraz „Dostateczna/dobra/zorganizowana" podpowiada, że respondenci ci potrafią nadać ofercie konkretne treści i cechy funkcjonalne. Tym samym nie mamy tu do czynienia z odrzuceniem oferty, lecz raczej z problemem jej osadzenia w społecznej świadomości i codziennej komunikacji. Z perspektywy zarządzania jest to istotna diagnoza: zanim oferta zostanie w pełni skutecznie sprzedana na zewnątrz, powinna zostać mocniej „zakorzeniona" wśród własnych mieszkańców, którzy mogą stać się jej ambasadorami.

Skojarzenia z polsko-czeskim produktem transgranicznym pokazują (rysunek 5.5), że respondenci intuicyjnie rozumieją transgraniczność jako współpracę, wspólne promowanie, łączenie miejsc i możliwość korzystania z dwóch stron jednego regionu. W języku respondentów pojawia się zatem zalążek tego, co w dokumentach strategicznych określano jako wspólną narrację pogranicza. Jednocześnie odpowiedzi nie zawsze wskazują na konkretne produkty, co potwierdza potrzebę dalszej profesjonalizacji oferty: produkt transgraniczny musi być nie tylko ideą współpracy, ale także nazwanym, widocznym i łatwym do użycia rozwiązaniem rynkowym.



Rysunek 5.5. Skojarzenia z polsko-czeskim transgranicznym produktem turystycznym według respondentów z Polski i Czech

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi otwartych respondentów.

W grupie respondentów mieszkających po polskiej stronie pierwszoplanową kategorią okazuje się „Wspólna oferta/współpraca transgraniczna". Jest to istotne, ponieważ wskazuje na relacyjne rozumienie produktu turystycznego. Respondenci ci nie skupiają się wyłącznie na jednej atrakcji, lecz postrzegają wartość oferty przez pryzmat połączenia zasobów obu stron granicy. Produkt nie jest więc dla nich pojedynczym dobrem, lecz raczej „systemem" współdziałających atrakcji. Istotna pozycja kategorii „Cieszyn – Czeski Cieszyn" wskazuje, że w świadomości badanych to właśnie miejski rdzeń pogranicza stanowi najbardziej czytelny symbol transgraniczności. Podobnie „Cieszyński tramwaj" i „Szlak Olzy" są kategoriami, które organizują wyobrażenie o produkcie wokół doświadczenia wspólnej przestrzeni. Przewaga takich odpowiedzi sugeruje, że dla polskich respondentów transgraniczność jest mocno osadzona w codziennym, terytorialnym doświadczeniu pogranicza. Z drugiej strony obecność kategorii „Brak informacji/słaba rozpoznawalność" sygnalizuje, że choć idea wspólnej oferty jest dostrzegana, jej konkretne produkty nie zawsze są dostatecznie zakomunikowane. To ważne spostrzeżenie: rozumienie współpracy nie musi automatycznie oznaczać dobrej znajomości poszczególnych elementów oferty.

Wśród respondentów mieszkających po czeskiej stronie w centrum uwagi znajduje się „Żelazny Szlak Rowerowy", który wyraźnie pełni funkcję flagowego transgranicznego produktu turystycznego. Taki wynik oznacza, że dla tej grupy pojęcie produktu transgranicznego jest przede wszystkim zakotwiczone w namacalnym, konkretnym i łatwo identyfikowalnym projekcie. Wysoka pozycja kategorii „Fenomen" oraz silna obecność wydarzeń i atrakcji takich jak „Kino na Granicy", „Archeopark Chotěbuz" czy „Szlak historyczny/zamki i pałace" wskazują na bardziej „produktowe" niż „relacyjne" podejście. Respondenci po stronie czeskiej zdają się częściej definiować transgraniczność poprzez konkretne doświadczenia i widoczne efekty współpracy, a rzadziej poprzez samą ideę współdziałania. Interpretacyjnie można więc stwierdzić, że w tej grupie produkt transgraniczny ma bardziej postać rozpoznawalnego portfolio atrakcji niż abstrakcyjnej wspólnoty oferty. To rozróżnienie jest ważne z perspektywy marketingowej – sugeruje bowiem, że komunikacja skierowana do mieszkańców strony czeskiej może skuteczniej opierać się na flagowych, wyraźnie nazwanych produktach.

Zaprezentowane wyniki prowadzą do wniosku, że strona popytowa badanego rynku charakteryzuje się trzema cechami: asymetrią korzystania z oferty, komplementarnością preferowanych form turystyki oraz niejednakowym poziomem konkretyzacji skojarzeń po obu stronach granicy. Te ustalenia stanowiły punkt wyjścia

do dalszej analizy, ponieważ sam podział respondentów na osoby z Polski i Czech nie wyjaśnia jeszcze pełnego zróżnicowania rynku. Konieczne było zatem wyodrębnienie bardziej precyzyjnych typów (segmentów) turystów, łączących zachowania, preferencje, oceny marketingowych komponentów oferty i poziom zainteresowania produktami transgranicznymi.

5.2.2. Typologia transgranicznych turystów jako podstawa projektowania produktów turystycznych

Na tle przedstawionych wyników zasadne stało się przejście od prostych porównań między respondentami z Polski i Czech do bardziej zaawansowanej analitycznie typologii turystów. W praktyce projektowania produktów transgranicznych nie wystarcza bowiem wiedza, że część odbiorców pochodzi z jednej lub drugiej strony granicy. Ważniejsze jest rozpoznanie, jakie wzory zachowań, motywacji i ocen współwystępują wśród konkretnych grup odbiorców. Taki cel spełniła analiza skupień, w której respondenci zostają pogrupowani według podobieństwa ich odpowiedzi, a następnie opisani pod względem profilu demograficznego, aktywności turystycznej, form turystyki, ocen komponentów miksu marketingowego oraz zainteresowania ofertą.

Procedura segmentacyjna (analiza skupień) została przeprowadzona w dwóch głównych krokach. Najpierw wykorzystano hierarchiczną analizę skupień, aby rozpoznać naturalną strukturę podobieństw w danych i określić racjonalną liczbę segmentów. Następnie zastosowano metodę k-średnich, która pozwoliła stabilnie przypisać każdego respondenta do jednego z segmentów i przygotować ich pogłębione profile. Procedura ta miała charakter analityczny, ale jej cel był głównie praktyczny: chodziło o wyodrębnienie takich grup turystów, które mogą stać się podstawą projektowania portfela produktów transgranicznych, a nie jedynie statystycznym opisem badanej próby. Najważniejsze założenia dotyczące przeprowadzonej analizy skupień zaprezentowano w tabeli 5.6.

Tabela 5.6. Procedura wyodrębniania typów transgranicznych turystów

Etap procedury	Zakres działania	Znaczenie dla interpretacji segmentów
1. Wybór zmiennych wejściowych	Uwzględniono zmienne behawioralne, formy turystyki, oceny komponentów miksu marketingowego oraz zainteresowanie ofertą PL, CZ i PL-CZ.	Segmenty oparto na zachowaniach i ocenach rynku, a nie wyłącznie na cechach demograficznych.
2. Przygotowanie macierzy danych	Zmiennym nadano porównywalny charakter, a skale złożone traktowano jako wskaźniki konstruktów empirycznych.	Ograniczono ryzyko dominacji zmiennych mierzonych w innych skalach i umożliwiono porównywanie profili.
3. Analiza hierarchiczna	Zastosowano procedurę grupowania pozwalającą ocenić strukturę podobieństw między respondentami.	Umożliwiło to rozpoznanie, czy w danych istnieje wyraźny podział na kilka grup odbiorców.
4. Dobór liczby segmentów	Na podstawie interpretowalności, wielkości skupień i różnic między profilami przyjęto rozwiązanie pięciosegmentowe.	Wybrano wariant, który zachowuje równowagę między szczegółowością a użytecznością dla menedżerów.
5. Metoda k-średnich	Każdemu respondentowi przypisano przynależność do jednego z pięciu segmentów.	Pozwoliło to przygotować tabele profilujące segmenty i porównać je pod względem miejsca zamieszkania, zachowań i preferencji.
6. Profilowanie i nazwanie segmentów	Segmenty opisano na podstawie dominujących cech, a następnie nadano im nazwy syntetyzujące ich logikę rynkową.	Nazwy segmentów pełnią funkcję interpretacyjną i ułatwiają przełożenie wyników na rekomendacje produktowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń badawczych.

Tak zaprojektowana procedura pozwoliła uniknąć arbitralnego podziału respondentów. Typologia nie została utworzona bowiem na podstawie pojedynczej zmiennej, np. miejsca zamieszkania (Polska, Czechy), wieku lub deklarowanej częstotliwości korzystania z oferty turystycznej. Jest ona wynikiem współwystępowania wielu cech, a więc lepiej oddaje realne zróżnicowanie popytu. Jest to szczególnie istotne w warunkach pogranicza, gdzie ta sama osoba może być jednocześnie lokalnym użytkownikiem, okazjonalnym turystą, odbiorcą kultury, uczestnikiem wydarzeń lub konsumentem usług zakupowo-gastronomicznych.

Finalnie wyodrębniono pięć typów, segmentów transgranicznych turystów. Ich liczebność oraz profil terytorialny przedstawiono w tabeli 5.7. Tabela ta pokazuje, że segmenty mają wyraźny wymiar polsko-czeski, lecz nie są mechanicznym odzwierciedleniem podziału na respondentów z Polski i Czech.

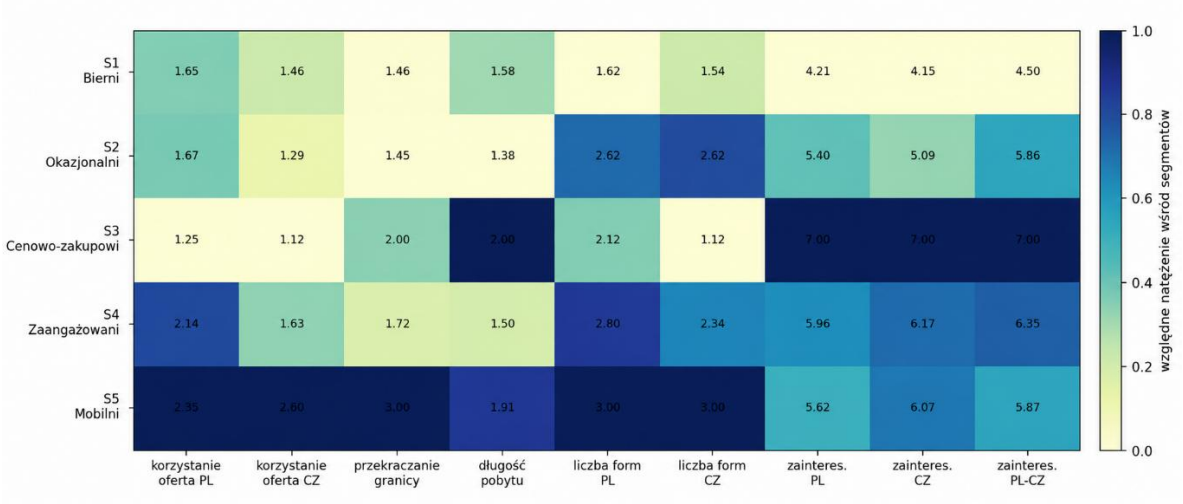
Tabela 5.7. Wielkość i profil terytorialny wyodrębnionych segmentów

Segment	Nazwa segmentu	n	% próby	Polska	Czechy
S1	Bierni lokalni obserwatorzy oferty	52	13,3%	52 (100,0%)	0 (0,0%)
S2	Okazjonalni eksploratorzy kulturowo-sentymentalni	112	28,7%	58 (51,8%)	54 (48,2%)
S3	Cenowo-zakupowi entuzjaści transgraniczności	24	6,2%	3 (12,5%)	21 (87,5%)
S4	Zaangażowani ambasadorzy jakości oferty	125	32,1%	94 (75,2%)	31 (24,8%)
S5	Mobilni praktycy pogranicza	77	19,7%	19 (24,7%)	58 (75,3%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy skupień, N = 390.

Segment pierwszy (S1 – Bierni lokalni obserwatorzy oferty) - ma charakter całkowicie polski i relatywnie lokalny, co wskazuje na grupę słabiej „uruchomioną" transgranicznie. Segment drugi (S2 - Okazjonalni eksploratorzy kulturowo-sentymentalni) - jest niemal zrównoważony terytorialnie, dlatego można go traktować jako grupę pomostową między obiema stronami granicy. Segment trzeci (S3 - Cenowo-zakupowi entuzjaści transgraniczności), choć najmniejszy, jest wyraźnie czeski i bardzo specyficzny pod względem motywacji cenowo-zakupowej. Segment czwarty (S4 - Zaangażowani ambasadorzy jakości oferty), największy w próbie, ma przewagę respondentów z Polski i wysoki potencjał rekomendacyjny. I wreszcie segment piąty (S5 - Mobilni praktycy pogranicza), z przewagą respondentów z Czech, najlepiej oddaje praktyczną mobilność pogranicza.

Kolejny krok interpretacji polegał na zestawieniu wyodrębnionych segmentów pod względem ich kluczowych cech. Zamiast analizować każdą zmienną osobno, wykorzystano mapę profili, która pozwala uchwycić całościowy wzorzec różnic między wyodrębnionymi pięcioma segmentami (rysunek 5.6).



Rysunek 5.6. Profil segmentów według wybranych zmiennych behawioralnych, ocen i zainteresowania ofertą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy skupień, N = 390.

Mapa profili (rysunek 5.6) pokazuje, że segmenty różnią się przede wszystkim poziomem aktywności, oceną komponentów oferty i zainteresowaniem produktami po obu stronach granicy. Zróżnicowanie profili segmentów pokazuje, że każdy z nich reprezentuje odmienny poziom gotowości do uczestnictwa w ofercie transgranicznej. Segment pierwszy tworzą odbiorcy o najniższym potencjale aktywizacyjnym, dlatego w

ich przypadku kluczowe znaczenie mają działania wprowadzające, obniżające bariery wejścia i ułatwiające pierwszy kontakt z ofertą. Segment drugi ma wyraźniej zaznaczony wymiar poznawczy i kulturowy, choć samo zainteresowanie nie zawsze przekłada się tu na intensywne korzystanie z dostępnych propozycji. Odmienną logikę reprezentuje segment trzeci, w którym szczególnie silnie ujawnia się wrażliwość na korzyści cenowe, zakupowe i użytkowe. Segment czwarty wyróżnia się natomiast największym potencjałem jakościowym i rekomendacyjnym, co czyni go szczególnie ważnym z punktu widzenia budowania pozytywnego wizerunku oferty. Segment piąty najpełniej odzwierciedla praktyczne korzystanie z pogranicza: cechuje go wysoka mobilność, różnorodność podejmowanych form turystyki oraz traktowanie granicy jako naturalnej przestrzeni codziennych wyborów turystycznych.

Istotnym uzupełnieniem tej interpretacji są szczegółowe statystyki opisowe zestawione w tabeli 5.8. Pozwalają one przejść od ogólnej charakterystyki segmentów do bardziej precyzyjnego porównania ich profili. W tabeli uwzględniono nie tylko liczebność i dominujące cechy społeczno-demograficzne poszczególnych grup, lecz także średnie, mediany i dominanty dla zmiennych behawioralnych, zainteresowania ofertą oraz ocen komponentów miksu marketingowego. Dzięki temu możliwe było uchwycenie zarówno przeciętnego poziomu aktywności i ocen, jak również typowych wartości występujących w każdym segmencie. Tabela 5.8 pełni zatem funkcję syntetycznego profilu diagnostycznego pięciu segmentów i stanowi podstawę do późniejszego określenia ich znaczenia dla projektowania oraz wdrażania transgranicznych produktów turystycznych.

Analiza syntetyczna profili segmentów pokazuje, że pięć wyodrębnionych grup tworzy wyraźnie odmienną strukturę potencjału wdrożeniowego. Segmenty różnią się nie tylko intensywnością korzystania z oferty, lecz także charakterem motywacji, poziomem zainteresowania, zakresem wykorzystywanych form turystyki oraz podatnością na określone instrumenty marketingu. Dlatego każdy segment powinien być traktowany jako osobny typ odbiorcy transgranicznego produktu turystycznego.

Tabela 5.8. Syntetyczna charakterystyka segmentów transgranicznych turystów

Kryterium	S1 Bierni lokalni obserwatorzy oferty	S2 Okazjonalni eksploratorzy kulturowo-sentymentalni	S3 Cenowo-zakupowi entuzjaści transgraniczności	S4 Zaangażowani ambasadorzy jakości oferty	S5 Mobilni praktycy pogranicza
Wielkość segmentu	52; 13,3%	112; 28,7%	24; 6,2%	125; 32,1%	77; 19,7%
Dominujący profil społeczny	Respondenci z Polski; przewaga kobiet; relatywnie starszy profil wieku	Segment mieszany narodowościowo; wyraźna przewaga kobiet	Przewaga respondentów z Czech; dominacja mężczyzn; głównie wiek 35–44 lata	Największy segment; przewaga respondentów z Polski; profil płci względnie zrównoważony	Przewaga respondentów z Czech; dominacja mężczyzn; głównie wiek 35–44 lata
Dominujące formy turystyki po stronie polskiej	Turystyka wypoczynkowa i poznawcza	Turystyka wypoczynkowa, poznawcza i religijna	Turystyka zdrowotna i zakupowa	Turystyka poznawcza, wypoczynkowa i kulturowa	Turystyka wypoczynkowa, kulturowa i aktywna
Dominujące formy turystyki po stronie czeskiej	Turystyka wypoczynkowa, poznawcza i aktywna	Turystyka poznawcza, kulturowa, sentymentalna i wypoczynkowa	Niemal wyłącznie turystyka zakupowa	Turystyka poznawcza, kulturowa i wypoczynkowa	Turystyka wypoczynkowa, poznawcza, sentymentalna i wydarzeniowa
Korzystanie z oferty po stronie polskiej	M = 1,65 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,67 Me = 2,00 D = 2,00	M = 1,25 Me = 1,00 D = 1,00	M = 2,14 Me = 2,00 D = 1,00	M = 2,35 Me = 3,00 D = 3,00
Korzystanie z oferty po stronie czeskiej	M = 1,46 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,29 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,12 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,63 Me = 2,00 D = 2,00	M = 2,60 Me = 3,00 D = 3,00
Częstotliwość przekraczania granicy	M = 1,46 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,45 Me = 1,00 D = 1,00	M = 2,00 Me = 2,00 D = 2,00	M = 1,72 Me = 2,00 D = 2,00	M = 3,00 Me = 3,00 D = 3,00
Długość ostatniego pobytu turystycznego	M = 1,58 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,38 Me = 1,00 D = 1,00	M = 2,00 Me = 2,00 D = 2,00	M = 1,50 Me = 1,00 D = 1,00	M = 1,91 Me = 2,00 D = 2,00
Zainteresowanie ofertą polską	M = 4,21 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,40 Me = 6,00 D = 6,00	M = 7,00 Me = 7,00 D = 7,00	M = 5,96 Me = 6,00 D = 6,00	M = 5,62 Me = 5,60 D = 5,20
Zainteresowanie ofertą czeską	M = 4,15 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,09 Me = 5,40 D = 5,40	M = 7,00 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,17 Me = 6,00 D = 6,00	M = 6,07 Me = 6,20 D = 6,20
Zainteresowanie ofertą polsko-czeską	M = 4,50 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,86 Me = 6,00 D = 6,00	M = 7,00 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,35 Me = 6,40 D = 7,00	M = 5,87 Me = 5,80 D = 5,60
Ocena produktów transgranicznych PL-CZ	M = 3,94 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,43 Me = 5,50 D = 5,00	M = 7,00 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,52 Me = 6,50 D = 7,00	M = 5,87 Me = 5,75 D = 5,75
Ocena komponentu cena produktów transgranicznych Pl-CZ	M = 4,02 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,95 Me = 6,00 D = 5,75	M = 6,97 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,40 Me = 6,25 D = 6,00	M = 6,08 Me = 6,00 D = 5,50
Ocena komponentu dystrybucja produktów transgranicznych PL-CZ	M = 4,06 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,96 Me = 6,25 D = 6,25	M = 7,00 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,51 Me = 6,75 D = 7,00	M = 6,48 Me = 6,00 D = 6,00
Ocena komponentu promocja produktów transgranicznych PL-CZ	M = 4,00 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,94 Me = 6,00 D = 6,00	M = 7,00 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,61 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,17 Me = 6,00 D = 5,50
Ocena komponentu personel produktów transgranicznych PL-CZ	M = 4,65 Me = 4,00 D = 4,00	M = 5,83 Me = 6,00 D = 6,00	M = 6,97 Me = 7,00 D = 7,00	M = 6,54 Me = 6,75 D = 7,00	M = 6,36 Me = 6,25 D = 5,75

Objaśnienia: M – średnia arytmetyczna; Me – mediana; D – dominanta. Korzystanie z oferty, częstotliwość przekraczania granicy i długość pobytu mierzono na skali porządkowej od 1 do 4. Zainteresowanie ofertą oraz komponenty marketingu mierzono na skali od 1 do 7.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego, N = 390.

Segment pierwszy pełni rolę segmentu bazowego, ale trudnego do aktywizacji. Jego potencjał nie wynika z wysokiej mobilności ani silnego zainteresowania ofertą, lecz z bliskości przestrzennej i możliwości stopniowego włączania w proste formy uczestnictwa. Wobec tej grupy nie należy rozpoczynać od złożonych produktów transgranicznych, lecz od działań minimalizujących bariery: prostych tras, krótkich pobytów, lokalnych wydarzeń i komunikatów pokazujących, że oferta jest dostępna bez większego wysiłku organizacyjnego.

Segment drugi wyróżnia się zainteresowaniem ofertą opartą na kulturze, dziedzictwie, historii miejsca i wydarzeniach. Nie jest to grupa najbardziej mobilna, ale można ją aktywizować poprzez dobrze przygotowane trasy tematyczne, wydarzenia kulturalne, produkty sentymentalne, rodzinne i poznawcze. W przypadku tego segmentu szczególne znaczenie ma więc nie tylko sama dostępność atrakcji, lecz także sposób ich opowiedzenia i powiązania w spójną propozycję zwiedzania.

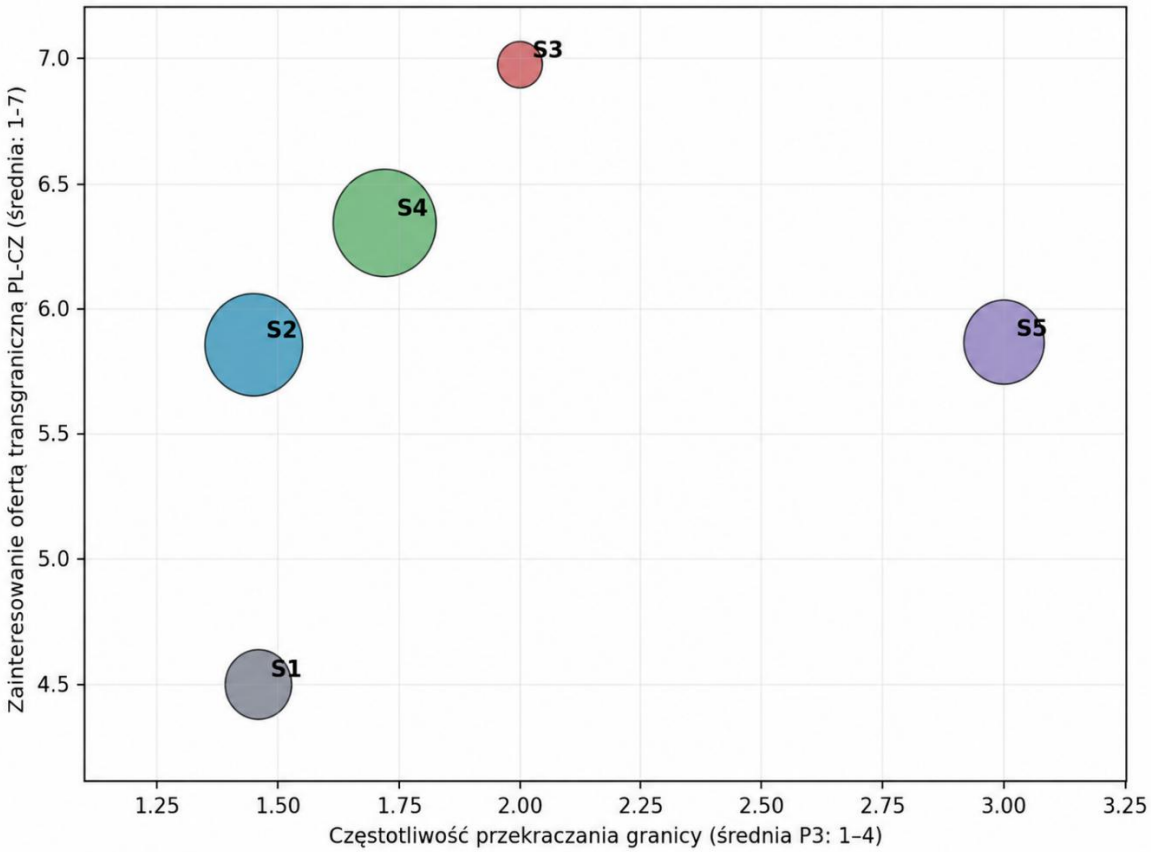
Segment trzeci ma charakter niszowy, lecz jest bardzo silny operacyjnie. Jest niewielki liczebnie, ale wyjątkowo jednoznaczny w preferencjach. Wysoka wrażliwość na cenę, zakupy i funkcjonalne korzyści sprawia, że segment ten może być szczególnie użyteczny przy projektowaniu pakietów promocyjnych, kart rabatowych, ofert zakupowych, zdrowotnych i krótkich wyjazdów usługowych. Jego potencjał nie polega na szerokiej skali rynku, lecz na wysokiej podatności na precyzyjnie zaprojektowane bodźce.

Segment czwarty jest segmentem reputacyjnym. Wysokie oceny jakości, promocji, personelu i oferty transgranicznej wskazują, że respondenci z tej grupy mogą pełnić funkcję ambasadorów regionu. Dla tego segmentu warto projektować ofertę o wysokim standardzie, dobrze opisaną, spójną wizualnie i opartą na profesjonalnej obsłudze. To grupa, która może wzmacniać pozytywny wizerunek transgranicznego produktu turystycznego i generować rekomendacje.

Segment piąty jest natomiast segmentem wdrożeniowo-strategicznym. Łączy realną mobilność, częste przekraczanie granicy, korzystanie z wielu form turystyki oraz wysokie zainteresowanie ofertą. Właśnie ten segment najpełniej realizuje ideę transgranicznego rynku usług turystycznych. W praktyce może być traktowany jako naturalna grupa użytkowników nowych produktów, takich jak wspólne bilety, aplikacje mobilne, zintegrowane kalendarze wydarzeń, karty turystyczne, pakiety weekendowe i produkty łączące atrakcje po obu stronach granicy.

Przeprowadzona analiza skupień wskazuje, że potencjał transgranicznego produktu turystycznego nie rozkłada się równomiernie w całej próbie. Niektóre segmenty wymagają przede wszystkim aktywizacji i edukacji, inne - pogłębionej narracji, a jeszcze inne - gotowych, praktycznych rozwiązań integrujących ofertę. Z tego powodu projektowanie produktów transgranicznych powinno opierać się na segmentacji rynku: nie jeden produkt dla wszystkich, lecz zestaw powiązanych modułów odpowiadających różnym poziomom aktywności, motywacji i gotowości do korzystania z oferty.

Ostatnim etapem interpretacji było syntetyczne zestawienie segmentów według ich znaczenia dla projektowania produktów. Nie wszystkie grupy mają taki sam potencjał wdrożeniowy i nie wszystkie powinny być aktywizowane tymi samymi narzędziami. Z tego powodu przygotowano macierz potencjału segmentów – rysunek 5.7.



Rysunek 5.7. Potencjał segmentów z punktu widzenia projektowania i wdrażania produktów transgranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W sensie aplikacyjnym najbardziej perspektywiczny dla szybkiego wdrażania produktów transgranicznych jest segment czwarty i piąty: czwarty ze względu na wysoki potencjał rekomendacyjny, piąty ze względu na realną mobilność i praktyczne korzystanie z

pogranicza. Segment trzeci może być rozwijany jako specjalistyczna nisza cenowo-zakupowa, natomiast segment pierwszy i drugi wymagają działań przygotowawczych: budowania świadomości, uproszczenia dostępu, promocji tematycznej i stopniowego przeprowadzania od biernego lub okazjonalnego zainteresowania do rzeczywistego uczestnictwa w transgranicznej ofercie turystycznej. Bardziej szczegółowy opis dotyczący znaczenia wyodrębnionych segmentów dla projektowania transgranicznych produktów turystycznych zaprezentowano w tabeli 5.9.

Tabela 5.9. Znaczenie segmentów dla projektowania transgranicznych produktów turystycznych

S1. Bierni lokalni obserwatorzy oferty (n = 52; 13,3%)	
Dominująca logika korzystania	Lokalna obserwacja, niska aktywność i ostrożne wchodzenie w ofertę transgraniczną.
Interpretacja potencjału segmentu	Segment ma charakter latentny. Nie należy interpretować go jako grupy trwale negatywnie nastawionej do transgraniczności, lecz jako segment słabo zaktywizowany, o ograniczonej gotowości do samodzielnego eksplorowania oferty po drugiej stronie granicy. Bariera ma przede wszystkim charakter poznawczo-organizacyjny: odbiorcy potrzebują prostego punktu wejścia, czytelnej informacji i niskiego ryzyka uczestnictwa.
Najbardziej adekwatny typ produktu	Proste trasy, lokalne wydarzenia z elementem transgranicznym, krótkie oferty jednodniowe, spacery tematyczne, mikroprodukty o niskim koszcie i łatwej organizacji.
Priorytet projektowy	Aktywizacja i redukcja barier wejścia: obniżenie niepewności, uproszczenie korzystania, pokazanie pierwszego doświadczenia po drugiej stronie granicy.
Instrumenty marketingu	Produkt: krótki, bliski, łatwy. Cena: niska i czytelna. Dystrybucja: bezproblemowy dojazd, prosta mapa, minimum formalności. Promocja: informacja lokalna i wyjaśniająca. Personel: wsparcie informacyjne i poczucie bezpieczeństwa.
S2. Okazjonalni eksploratorzy kulturowo-sentymentalni (n = 112; 28,7%)	
Dominująca logika korzystania	Okazjonalne zainteresowanie kulturą, pamięcią miejsca, wydarzeniami i tematycznym uporządkowaniem oferty.
Interpretacja potencjału segmentu	Segment pośredni między biernością a wysoką mobilnością. Jego potencjał wynika nie tyle z częstego przekraczania granicy, ile z podatności na opowieść, znaczenia i doświadczenia tematyczne. Dobrze zaprojektowana narracja może przekształcić zainteresowanie w realne uczestnictwo, zwłaszcza gdy produkt łączy dziedzictwo, kulturę, lokalną tożsamość i emocjonalne zakotwiczenie miejsca.
Najbardziej adekwatny typ produktu	Szlaki dziedzictwa, produkty narracyjne, wydarzenia tematyczne, oferty rodzinne, trasy kulturowe, produkty sentymentalne, ścieżki edukacyjno-poznawcze.
Priorytet projektowy	Pogłębienie narracji i tematyzacja oferty: pokazanie, dlaczego połączenie polskiej i czeskiej części regionu tworzy dodatkową wartość poznawczą oraz emocjonalną.
Instrumenty marketingu	Produkt: opowieść i dziedzictwo. Cena: pakiety rodzinne lub wydarzeniowe. Dystrybucja: dostępność tras i wydarzeń w prostych modułach. Promocja: storytelling, komunikacja dwujęzyczna i emocjonalna. Personel: przewodnicy, animatorzy i interpretatorzy dziedzictwa.

cd. tabeli 5.9.

S3. Cenowo-zakupowi entuzjaści transgraniczności (n = 24; 6,2%)	
Dominująca logika korzystania	Korzyści cenowe, zakupy, usługi i funkcjonalne traktowanie pogranicza.
Interpretacja potencjału segmentu	Segment niszowy o najwyższej intensywności deklarowanego zainteresowania, lecz o silnie funkcjonalnej logice korzystania. Transgraniczność jest tu rozumiana przede wszystkim przez pryzmat wymiernej korzyści: ceny, zakupów, usług, gastronomii, zdrowia lub krótkich pakietów użytkowych. Wysokie oceny nie oznaczają potrzeby rozbudowanej narracji kulturowej, lecz oczekiwanie konkretnej i łatwo policzalnej wartości.
Najbardziej adekwatny typ produktu	Pakiety zakupowo-gastronomiczne, rabaty, vouchery, krótkie produkty usługowe, oferta zdrowotna, karta transgraniczna, promocje sezonowe.
Priorytet projektowy	Monetyzacja niszy funkcjonalnej: produkt powinien być prosty, mierzalny, łatwy do zakupu i szybki do zrealizowania.
Instrumenty marketingu	Produkt: moduł usługowo-zakupowy. Cena: rabaty, promocje, korzyść ekonomiczna. Dystrybucja: szybka rezerwacja i łatwy zakup. Promocja: komunikat „co zyskuję". Personel: sprawna obsługa i informacja praktyczna po obu stronach granicy.
S4. Zaangażowani ambasadorzy jakości oferty (n = 125; 32,1%)	
Dominująca logika korzystania	Jakość, pozytywna ocena oferty, gotowość do rekomendacji i reputacyjne wzmacnianie produktu.
Interpretacja potencjału segmentu	Segment strategiczny, łączący dużą liczebność, wysokie zainteresowanie i bardzo pozytywną ocenę jakości oferty. Jego znaczenie przekracza sam potencjał popytowy, ponieważ może wzmacniać reputację produktu i pełnić funkcję grupy rekomendacyjnej. Dla tej grupy istotna jest spójność całego doświadczenia: od informacji i obietnicy wartości, przez obsługę, po jakość realizacji.
Najbardziej adekwatny typ produktu	Produkty markowe, pakiety jakościowe, wydarzenia o wysokim standardzie, certyfikowane usługi, oferty premium, programy ambasadorskie.
Priorytet projektowy	Wzmacnianie jakości i rekomendacyjności: utrzymanie standardów, profesjonalizacja obsługi i budowanie wiarygodności marki pogranicza.
Instrumenty marketingu	Produkt: wysoki standard i spójność doświadczenia. Cena: uzasadniona jakością. Dystrybucja: niezawodne kanały informacji i rezerwacji. Promocja: marka, rekomendacje, opinie i estetyka komunikacji. Personel: profesjonalna obsługa, certyfikacja i kompetencje międzykulturowe.
S5. Mobilni praktycy pogranicza (n = 77; 19,7%)	
Dominująca logika korzystania	Mobilność, praktyczne używanie pogranicza i gotowość do korzystania z rozwiązań zintegrowanych.
Interpretacja potencjału segmentu	Segment najbardziej wdrożeniowy. Transgraniczność jest tu realną praktyką, a nie tylko deklaracją. Respondenci z tej grupy częściej korzystają z obu stron pogranicza, łatwiej przekraczają granicę i są gotowi łączyć różne formy aktywności. Niższe zainteresowanie ofertą polsko-czeską niż w S4 nie oznacza słabości, lecz bardziej użytkowy i mniej symboliczny sposób korzystania z regionu.
Najbardziej adekwatny typ produktu	Zintegrowane produkty polsko-czeskie, wspólne bilety, aplikacje mobilne, kalendarze wydarzeń, weekendy tematyczne, mapy cyfrowe, pakiety wieloelementowe.
Priorytet projektowy	Pilotaż produktów zintegrowanych: wygoda użytkowania, koordynacja, aktualna informacja, rezerwacja i dystrybucja w jednym systemie.
Instrumenty marketingu	Produkt: modułowy i zintegrowany. Cena: pakiety i wspólne bilety. Dystrybucja: aplikacja, mapa, rezerwacja, kalendarz. Promocja: komunikacja użytkowa i aktualna. Personel: informatorzy i partnerzy wspierający płynne korzystanie z oferty po obu stronach granicy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy skupień i profilowania segmentów.

Przeprowadzona analiza potwierdza, że polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych nie jest jednorodny. Nie istnieje jeden uniwersalny turysta pogranicza. Widoczne są co najmniej trzy logiki uczestnictwa: bierna i lokalna, tematyczno-okazjonalna oraz mobilno-transgraniczna. Dodatkowo wyróżnia się niszowy segment wrażliwy na cenę, zakupy i korzyści funkcjonalne.

W przypadku segmentu biernego kluczowe znaczenie ma redukowanie barier wejścia, a więc tworzenie prostych, łatwo dostępnych i niskiego ryzyka form uczestnictwa. Dla eksploratorów kulturowo-sentymentalnych oferta powinna być budowana wokół narracji dziedzictwa, wydarzeń, pamięci miejsca i lokalnej tożsamości. Segment cenowo-zakupowy wymaga natomiast wyraźnego eksponowania rabatów, pakietów i konkretnych korzyści ekonomicznych. W odniesieniu do ambasadorów jakości najważniejsze staje się utrzymanie wysokiego standardu, profesjonalnej obsługi oraz mechanizmów sprzyjających rekomendacji. Z kolei mobilni praktycy pogranicza oczekują przede wszystkim rozwiązań zintegrowanych, łączących transport, bilety, informację, noclegi i kalendarze wydarzeń po obu stronach granicy.

Najbardziej obiecujący dla wdrażania zintegrowanych produktów transgranicznych jest segment czwarty i piąty. Segment czwarty może wzmacniać pozytywny wizerunek i rekomendację, natomiast piąty (S5) może realnie testować produkty wymagające przekraczania granicy. Segment trzeci, mimo niewielkiej liczebności, jest ważny dla ofert promocyjnych i pakietowych. Segment pierwszy i drugi wymagają działań aktywizujących, informacyjnych i narracyjnych. Różnice między respondentami z Polski i Czech są ważne, ale nie wyczerpują logiki popytu. O pełniejszym obrazie rynku decyduje dopiero połączenie zachowań, preferowanych form turystyki, spontanicznych skojarzeń oraz profili segmentacyjnych. Z punktu widzenia dalszych części rozprawy oznacza to, że skuteczne projektowanie produktów transgranicznych powinno opierać się nie na jednym uniwersalnym modelu odbiorcy, lecz na portfelu rozwiązań adresowanych do różnych typów turystów funkcjonujących po obu stronach granicy.

5.3. Komponenty marketingu jako czynniki kształtujące zainteresowanie ofertą turystyczną

5.3.1. Komponenty marketingu jako diagnostyczne narzędzie oceny zainteresowania ofertą transgraniczną

Kolejnym etapem analizy empirycznej było rozpoznanie, które komponenty miksu marketingowego najsilniej wiążą się z zainteresowaniem respondentów ofertą po stronie polskiej, po stronie czeskiej oraz w ujęciu wspólnym polsko-czeskim. W poprzednich punktach rozdziału wykazano, że projektowanie transgranicznych rozwiązań turystycznych nie może być oparte wyłącznie na diagnozie zasobów ani na ogólnym podziale odbiorców według miejsca zamieszkania. Analiza dokumentów zastanych ujawniła potrzebę przechodzenia od rozproszonych atrakcji do zarządzanej i komunikowanej oferty, natomiast analiza preferencji oraz zachowań konsumentów (w tym ich segmentacja) pokazały, że rynek ma charakter asymetryczny i wewnętrznie zróżnicowany.

Na tym etapie rozprawy przedmiotem analizy stały się instrumenty marketingu wykorzystywane przez podmioty funkcjonujące po polskiej i czeskiej stronie transgranicznego rynku usług turystycznych. Odwołanie do klasycznych koncepcji marketingu-mix, w szczególności ujęć 4P i 5P, nie oznacza jednak traktowania tych instrumentów jako abstrakcyjnego zestawu narzędzi. W niniejszej pracy są one rozumiane jako konkretne wymiary doświadczenia turysty, które wpływają na sposób postrzegania oferty, ocenę jej dostępności, użyteczności i atrakcyjności oraz gotowość do skorzystania z niej w przyszłości. Takie ujęcie wynika z przyjętego w rozprawie założenia, że transgraniczny produkt turystyczny ma charakter wielowymiarowy. Nie jest on wyłącznie zbiorem atrakcji położonych po obu stronach granicy, lecz układem zasobów, usług, informacji, komunikacji, standardów jakości oraz kompetencji podmiotów obsługujących turystę. Z tego względu analiza takich komponentów, jak produkt, cena, dystrybucja, komunikacja marketingowa i personel, pozwala rozpoznać nie tylko ogólną ocenę oferty przez respondentów, lecz także te elementy, które mogą wzmacniać ich zainteresowanie jej poznawaniem, ponownym wyborem oraz rekomendowaniem innym odbiorcom.

W tym miejscu należy również podkreślić, że wybrane wyniki analizy zaprezentowane w niniejszym punkcie nie służą mechanicznemu testowaniu hipotez statystycznych w rozumieniu ostatecznej konfirmacji modelu teoretycznego. Hipotezy kierunkowe i modele SEM zostały bowiem wykorzystane jako narzędzie diagnostyczno-

eksploracyjne, pozwalające uporządkować efekty netto poszczególnych komponentów miksu marketingowego oraz wskazać menedżerom, które obszary wymagają szczególnej uwagi w procesie projektowania i wdrażania rozwiązań turystycznych na pograniczu polsko-czeskim. Taki sposób wykorzystania SEM jest zgodny z aplikacyjnym charakterem tej części rozprawy: celem jest nie tylko opis zależności, lecz przede wszystkim przełożenie ich na decyzje dotyczące projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych na pograniczu polsko-czeskim.

Analizę przeprowadzono dla pełnej próby respondentów (N = 390), wykorzystując odpowiedzi na pytania 8-13 kwestionariusza ankiety (patrz załącznik 1a oraz 1b). Pytania 8 i 9 dotyczyły oceny komponentów miksu marketingowego odpowiednio po stronie polskiej i czeskiej, pytanie 12 odnosiło się do wspólnej transgranicznej polsko-czeskiej oferty turystycznej, natomiast pytania 10, 11 i 13 mierzyły zainteresowanie ofertą po stronie polskiej, czeskiej i w ujęciu transgranicznym. Taki układ pozwolił przygotować trzy równoległe modele analityczne: dla oferty polskiej, czeskiej oraz oferty transgranicznej (polsko-czeskiej).

Ponieważ narzędzie pomiarowe (kwestionariusz ankiety) było opracowane przez autorkę na podstawie kwerendy literatury przedmiotu oraz opinii ekspertów (nie było wcześniej wykorzystywane przez innych badaczy w rozpoznaniu transgranicznego rynku) zanim przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych, konieczne było sprawdzenie, czy wykorzystane skale można traktować jako spójne konstrukty empiryczne. W tym celu zastosowano analizę rzetelności, analizę czynnikową oraz podjęto decyzje o oczyszczeniu skal z pozycji problematycznych. Dopiero tak przygotowane konstrukty włączono do modeli SEM, w których pięć komponentów marketingu pełniło funkcję zmiennych niezależnych, a zainteresowanie ofertą funkcję zmiennej zależnej. Przebieg procedury analitycznej zaprezentowano w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Procedura analityczna zastosowana w badaniu komponentów marketingu i zainteresowania ofertą

Etap procedury	Zakres działania	Znaczenie dla interpretacji wyników
1. Określenie zakresu pomiaru	Wyodrębniono trzy obszary oceny: ofertę po stronie polskiej, ofertę po stronie czeskiej oraz wspólną ofertę polsko-czeską. Dla każdego obszaru analizowano produkt, cenę, dystrybucję, promocję i personel.	Umożliwiło to porównanie mechanizmów zainteresowania ofertą jednostronną i transgraniczną oraz sprawdzenie, czy komponenty marketingu pełnią takie same funkcje po obu stronach granicy.
2. Ocena rzetelności skal	Zastosowano współczynnik alfa Cronbacha oraz analizę pozycji-ogółem. Wskaźniki obniżające spójność skal usuwano tylko wtedy, gdy decyzja była uzasadniona diagnostycznie.	Zapewniono, że konstrukty wykorzystane w dalszej analizie mają wystarczającą spójność wewnętrzną i mogą być traktowane jako empiryczne reprezentacje komponentów oferty.
3. Analiza czynnikowa	Sprawdzono strukturę czynnikową bloków pytań dotyczących komponentów marketingu i zainteresowania ofertą. W blokach wielowymiarowych zastosowano rozwiązania pięcioczynnikowe, a dla zainteresowania ofertą rozwiązania jednoczynnikowe.	Potwierdzono, że respondentom można przypisać uporządkowane oceny produktu, ceny, dystrybucji, promocji i personelu oraz odrębny wymiar zainteresowania ofertą.
4. Oczyszczenie skal	Usunięto wybrane pozycje niedopasowane do struktury pomiarowej, m.in. część wskaźników ceny, dystrybucji, promocji i personelu w pytaniach dotyczących ofert jednostronnych. W bloku oferty PL-CZ nie usunięto itemów.	Ograniczono ryzyko zniekształcenia modeli SEM przez pozycje słabo powiązane z właściwymi konstruktami.
5. Budowa modeli SEM	Zbudowano trzy modele: komponenty marketingu oferty polskiej -> zainteresowanie ofertą polską; komponenty marketingu oferty czeskiej -> zainteresowanie ofertą czeską; komponenty marketing oferty PL-CZ -> zainteresowanie ofertą transgraniczną.	Modele pozwoliły ocenić efekty netto poszczególnych komponentów marketingu, czyli ich znaczenie po uwzględnieniu współwystępowania pozostałych elementów.
6. Interpretacja aplikacyjna	W głównej interpretacji skoncentrowano się na ścieżkach statystycznie istotnych, a wyniki nieistotne potraktowano jako brak podstaw do formułowania wniosków o samodzielnym oddziaływaniu danego komponentu.	Zachowano ostrożność interpretacyjną i podporządkowano analizę celowi praktycznemu: wskazaniu obszarów ważnych dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie procedury analizy rzetelności, analizy czynnikowej i SEM.

W dalszej części pracy zaprezentowano wyniki analizy rzetelności i analizy czynnikowej, a następnie wyniki modeli SEM. Zachowano zasadę, że interpretacji merytorycznej podlegają przede wszystkim efekty statystycznie istotne. Wyniki nieistotne statystycznie są sygnalizowane jedynie tam, gdzie pomagają zrozumieć strukturę modelu, ale nie stanowią podstawy do formułowania wniosków o realnym wpływie danego komponentu.

5.3.2. Rzetelność i struktura czynnikowa skal pomiarowych

Pierwszym etapem przeprowadzonej analizy (czynnikowej oraz dalej SEM) było sprawdzenie, czy wykorzystane skale pomiarowe mogą być traktowane jako spójne i interpretowalne konstrukty. Ma to szczególne znaczenie w przypadku komponentów marketingu, ponieważ nazwy takie jak produkt, cena, dystrybucja, promocja czy personel nie są jedynie kategoriami teoretycznymi. W badaniu zostały one zoperacjonalizowane przez konkretne stwierdzenia (zawarte w kwestionariuszu ankiety – patrz załącznik 1a i

1b) dotyczące oferty turystycznej. Dopiero pozytywna weryfikacja rzetelności i struktury czynnikowej pozwala interpretować je jako względnie spójne wymiary percepcji oferty. W tabeli 5.11 zestawiono najważniejsze informacje diagnostyczne takie jak: rzetelność skal po decyzjach analitycznych, wartość miary KMO, istotność testu sferyczności Bartletta oraz procent wariancji wyjaśnionej przez przyjęte rozwiązanie czynnikowe. Tabela ma na celu uporządkowanie obszernego materiału z przeprowadzonych analiz, dlatego nie zawiera wszystkich ładunków czynnikowych, lecz pokazuje, czy dany blok pomiarowy można uznać za wystarczająco uporządkowany do dalszej analizy.

Tabela 5.11. Syntetyczna ocena rzetelności i struktury czynnikowej skal wykorzystanych w modelach SEM

Zakres pomiaru	Rzetelność skal po decyzjach analitycznych	KMO	Test Bartletta	% wariancji wyjaśnionej	Wniosek diagnostyczny
Oferta po stronie polskiej (pytanie 8)	Produkt 0,887; cena 0,777; dystrybucja 0,695; promocja 0,906; personel 0,866	0,750	$\chi^2 = 7211{,}092$; df = 190; $p < 0{,}001$	74,357%	Struktura pięcioczynnikowa jest zasadna; po oczyszczeniu skal komponenty są wystarczająco spójne.
Oferta po stronie czeskiej (pytanie 9)	Produkt 0,884; cena 0,876; dystrybucja 0,801; promocja 0,922; personel 0,871	0,767	$\chi^2 = 9098{,}131$; df = 190; $p < 0{,}001$	79,717%	Struktura pięcioczynnikowa jest czytelna; rzetelność komponentów jest dobra lub bardzo dobra.
Oferta polsko-czeska (pytanie 12)	Produkt 0,864; cena 0,869; dystrybucja 0,965; promocja 0,949; personel 0,937	0,866	$\chi^2 = 10541{,}235$; df = 190; $p < 0{,}001$	87,708%	Najsilniej uporządkowany blok pomiarowy; komponenty oferty PL-CZ tworzą bardzo spójną strukturę empiryczną.
Zainteresowanie ofertą polską (pytanie 10)	Zainteresowanie 0,890	0,747	$\chi^2 = 1551{,}531$; df = 10; $p < 0{,}001$	69,646%	Jednoczynnikowa skala zainteresowania jest spójna i możliwa do wykorzystania jako zmienna zależna.
Zainteresowanie ofertą czeską (pytanie 11)	Zainteresowanie 0,907	0,774	$\chi^2 = 1631{,}582$; df = 10; $p < 0{,}001$	73,074%	Skala zainteresowania ofertą czeską ma bardzo dobrą rzetelność i klarowną strukturę.
Zainteresowanie ofertą PL-CZ (pytanie 13)	Zainteresowanie 0,901	0,802	$\chi^2 = 1484{,}139$; df = 10; $p < 0{,}001$	72,082%	Skala zainteresowania ofertą transgraniczną jest stabilna i adekwatna do modelowania SEM.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy rzetelności i analizy czynnikowej.

Wyniki zestawione w tabeli 5.11 potwierdzają, że przyjęte skale posiadają wystarczające właściwości pomiarowe. Wszystkie testy sferyczności Bartletta były istotne statystycznie, co oznacza, że macierze korelacji nie miały charakteru jednostkowego i uzasadniały poszukiwanie ukrytej struktury czynnikowej. Wartości KMO mieściły się w przedziale od 0,747 do 0,866, a więc wskazywały na co najmniej akceptowalną przydatność danych do analizy czynnikowej.

Najważniejszy wniosek dotyczy bloku odnoszącego się do wspólnej oferty polsko-czeskiej. W tym przypadku wartość KMO była najwyższa, a rozwiązanie pięcioczynnikowe wyjaśniało 87,708% wariancji. Oznacza to, że respondenci potrafili stosunkowo spójnie oceniać komponenty oferty transgranicznej, mimo że sama idea takiej oferty jest bardziej złożona niż ocena pojedynczej strony rynku. Jest to wynik istotny z punktu widzenia całej rozprawy: transgraniczność może być przedmiotem uporządkowanej oceny, jeżeli zostanie przełożona na konkretne komponenty doświadczenia turystycznego.

Analiza rzetelności pokazała również, że w przypadku ofert jednostronnych część pozycji wymagała usunięcia. Dotyczyło to zwłaszcza wybranych wskaźników ceny, dystrybucji, promocji i personelu. Decyzje te nie powinny być traktowane jako słabość badania, lecz jako etap doprecyzowania narzędzia pomiarowego. W praktyce oznacza to, że respondenci nie wszystkie aspekty oferty interpretowali jako elementy tego samego komponentu. Szczególnie widoczne było to w przypadku elementów związanych z dystrybucją i komunikacją marketingową, które w warunkach pogranicza mogą mieć znaczenie bardziej organizacyjne niż motywacyjne.

Z punktu widzenia projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych najważniejsze jest to, że komponenty marketingu nie są jednorodną masą ocen. Respondenci różnicują produkt, cenę, dystrybucję, promocję i personel, a zatem każdy z tych wymiarów wymaga odrębnych decyzji menedżerskich. Analiza czynnikowa potwierdza tym samym zasadność dalszego modelowania zależności między tymi komponentami a zainteresowaniem ofertą turystyczną.

5.3.3. Wyniki modelowania SEM: istotne determinanty zainteresowania ofertą turystyczną

Po potwierdzeniu rzetelności i interpretowalności skal przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych. Zbudowano trzy modele odpowiadające trzem poziomom analizy: ofercie turystycznej po stronie polskiej, ofercie po stronie czeskiej oraz wspólnej transgranicznej ofercie polsko-czeskiej. W każdym modelu komponenty marketingu pełniły funkcję zmiennych niezależnych, natomiast zainteresowanie ofertą było zmienną zależną. Oznacza to, że produkt, cenę, dystrybucję, promocję i personel analizowano jako potencjalne czynniki wyjaśniające poziom zainteresowania ofertą po stronie polskiej, po stronie czeskiej oraz w ujęciu transgranicznym polsko-czeskim.

Przed interpretacją ścieżek należy jednoznacznie wskazać ograniczenia modeli. Globalne wskaźniki dopasowania nie pozwalają traktować ich jako bardzo dobrze dopasowanych modeli konfirmacyjnych. Nie oznacza to jednak, że modele należy odrzucić jako narzędzie analityczne. Ich wartość polega na tym, że pokazują relatywną siłę i kierunek efektów netto, czyli znaczenie poszczególnych komponentów po uwzględnieniu pozostałych elementów marketingu. Z tego powodu w tabeli 5.12 zestawiono nie tylko R^2, ale również syntetyczną decyzję interpretacyjną dotyczącą każdego modelu.

Tabela 5.12. Wskaźniki wyjaśniania i decyzja interpretacyjna dla trzech modeli SEM

Model	R^2	CFI	RMSEA	SRMR	Decyzja interpretacyjna
Model 1: komponenty marketingu oferty polskiej -> zainteresowanie ofertą polską	0,443	0,599	0,228	0,154	Model wyjaśnia umiarkowaną część zmienności zainteresowania. Ze względu na słabe dopasowanie globalne należy interpretować go jako narzędzie eksploracyjno-ścieżkowe.
Model 2: komponenty marketingu oferty czeskiej -> zainteresowanie ofertą czeską	0,450	0,617	0,231	0,146	Model ma porównywalną wartość wyjaśniającą jak model pierwszy. Wnioski powinny opierać się na istotnych efektach netto i ostrożnej interpretacji ścieżek.
Model 3: komponenty marketingu oferty PL-CZ -> zainteresowanie ofertą transgraniczną	0,657	0,662	0,235	0,160	Model wyjaśnia najwyższy odsetek zmienności zainteresowania. Jest najbardziej użyteczny aplikacyjnie, choć również nie powinien być traktowany jako finalnie konfirmacyjny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników modelowania SEM.

Wartości R^2 pokazują, że modele wyjaśniają znaczącą część zróżnicowania zainteresowania ofertą. Szczególnie istotny jest model trzeci, w którym komponenty wspólnej polsko-czeskiej oferty turystycznej wyjaśniają 65,7% wariancji zainteresowania. Wynik ten ma duże znaczenie aplikacyjne, ponieważ wskazuje, że zainteresowanie ofertą transgraniczną jest silnie powiązane z tym, jak respondenci oceniają jej podstawowe komponenty marketingowe.

Jednocześnie słabe wskaźniki globalnego dopasowania wymagają ostrożności. Dlatego też, w dalszej interpretacji nie traktuje się SEM jako narzędzia ostatecznego potwierdzania hipotez, lecz jako uporządkowany sposób identyfikowania komponentów, które w największym stopniu wzmacniają lub warunkują zainteresowanie ofertą. Zgodnie z tą zasadą w tabeli 5.13 zestawiono wyłącznie ścieżki statystycznie istotne. Ścieżki nieistotne nie stanowią podstawy do formułowania wniosków o samodzielnym oddziaływaniu danego komponentu.

Tabela 5.13. Statystycznie istotne ścieżki w modelach SEM i ich znaczenie aplikacyjne

Model	Istotna ścieżka	β stand.	p	Kierunek	Znaczenie dla projektowania i wdrażania oferty
Model 1: oferta PL	Cena PL -> zainteresowanie ofertą PL	0,417	<0,001	dodatni	Korzyści cenowe, rabaty i bezpłatne elementy infrastruktury mogą aktywizować zainteresowanie ofertą po stronie polskiej.
	Promocja PL -> zainteresowanie ofertą PL	0,281	<0,001	dodatni	Użyteczna, zachęcająca i językowo dostępna komunikacja zwiększa gotowość do poznawania i wykorzystywania oferty.
	Personel PL -> zainteresowanie ofertą PL	0,434	<0,001	dodatni	Jakość kontaktu z obsługą, pomocność i kompetencje personelu wzmacniają zainteresowanie oraz skłonność do rekomendacji.
	Dystrybucja PL -> zainteresowanie ofertą PL	-0,562	<0,001	ujemny efekt netto	Dystrybucja pełni raczej funkcję warunku korzystania niż samodzielnego bodźca zainteresowania; wymaga powiązania z promocją i komunikacją wartości.
Model 2: oferta CZ	Cena CZ -> zainteresowanie ofertą CZ	0,565	<0,001	dodatni	Oferta czeska jest szczególnie podatna na interpretację przez pryzmat opłacalności, rabatów i korzyści ekonomicznych.
	Promocja CZ -> zainteresowanie ofertą CZ	0,351	<0,001	dodatni	Widoczność i dostępność komunikacji promocyjnej są kluczowe dla przełamywania słabszej rozpoznawalności oferty czeskiej.
	Personel CZ -> zainteresowanie ofertą CZ	0,208	<0,001	dodatni	Obsługa turysty po stronie czeskiej ma znaczenie relacyjne i zmniejsza barierę obcości, choć efekt jest słabszy niż w przypadku ceny i promocji.
	Dystrybucja CZ -> zainteresowanie ofertą CZ	-0,319	<0,001	ujemny efekt netto	Dostępność organizacyjna nie wystarcza do wzbudzenia zainteresowania, jeżeli nie jest powiązana z informacją, narracją i korzyścią dla odbiorcy.
Model 3: oferta PL-CZ	Produkt PL-CZ -> zainteresowanie ofertą PL-CZ	0,328	<0,001	dodatni	Zainteresowanie rośnie, gdy oferta jest postrzegana jako zintegrowane doświadczenie wykorzystujące atuty obu stron granicy.
	Cena PL-CZ -> zainteresowanie ofertą PL-CZ	0,246	<0,001	dodatni	Przejrzystość cen, wspólne rabaty, korzystniejsze pakiety i wygodne płatności wzmacniają praktyczną atrakcyjność oferty.
	Promocja PL-CZ -> zainteresowanie ofertą PL-CZ	0,500	<0,001	dodatni	Najsilniejszy dodatni efekt w modelu transgranicznym; wspólna i dwujęzyczna promocja buduje rozpoznawalność oraz sens oferty jako całości.
	Dystrybucja PL-CZ -> zainteresowanie ofertą PL-CZ	-0,211	0,004	ujemny efekt netto	System informacji, rezerwacji i dostępności powinien być traktowany jako infrastruktura korzystania, a nie jako samodzielne źródło motywacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników modelowania SEM.

Wyniki modelu pierwszego wskazują, że zainteresowanie ofertą po stronie polskiej jest istotnie wzmacniane przez cenę, promocję i personel. Oznacza to, że w przypadku tej części rynku szczególne znaczenie mają instrumenty bezpośrednio obniżające barierę wejścia, ułatwiające dostęp do informacji oraz poprawiające jakość kontaktu z usługodawcą. Cena nie powinna być tu interpretowana wyłącznie jako niski koszt, lecz jako poczucie opłacalności: obecność rabatów, promocji i bezpłatnych elementów infrastruktury. Promocja działa jako mechanizm aktywizujący zainteresowanie poznawcze, a personel jako element budujący zaufanie i pozytywne doświadczenie.

W modelu drugim, dotyczącym oferty po stronie czeskiej, najsilniejszą dodatnią determinantą okazała się cena. Jest to wynik spójny z wcześniejszymi ustaleniami dotyczącymi form turystyki i skojarzeń z ofertą czeską, w których wyraźniej obecne były wątki zakupowe, funkcjonalne i ekonomiczne. Promocja również ma istotne znaczenie, ponieważ oferta po drugiej stronie granicy wymaga często dodatkowego wyjaśnienia i większej widoczności. Istotny, choć słabszy efekt personelu wskazuje, że jakość obsługi pozostaje ważnym elementem doświadczenia transgranicznego, szczególnie wtedy, gdy turysta korzysta z usług w środowisku językowo lub kulturowo częściowo odmiennym.

Najważniejsze znaczenie dla głównego problemu rozprawy ma model trzeci. W odróżnieniu od modeli jednostronnych statystycznie istotny dodatni efekt uzyskał tu komponent produktu. Oznacza to, że produkt jako samodzielny czynnik zaczyna silnie działać dopiero wtedy, gdy jest postrzegany jako rzeczywiście transgraniczny: zintegrowany, wykorzystujący atuty dwóch państw, oferujący ujednolicone standardy i autentyczne doświadczenia lokalne. Jest to jeden z kluczowych wniosków tej części analizy: oferta polsko-czeska powinna być projektowana jako odrębna propozycja wartości, a nie jako mechaniczna suma atrakcji po obu stronach granicy.

Jeszcze silniejszy efekt uzyskała polsko-czeska promocja. Wynik ten pokazuje, że wspólna, dwujęzyczna i logicznie uporządkowana komunikacja marketingowa jest jednym z podstawowych warunków budowania zainteresowania ofertą transgraniczną. Sama obecność atrakcji po obu stronach granicy nie wystarczy, jeżeli turysta nie widzi ich jako jednej propozycji. Promocja nadaje ofercie wspólny sens, porządkuje rozproszone informacje i pokazuje, dlaczego przekroczenie granicy zwiększa wartość doświadczenia.

Ujemne efekty dystrybucji w trzech modelach wymagają ostrożnej interpretacji. Nie oznaczają one, że dostępność, dogodne godziny, parkingi, system biletowy lub zintegrowana rezerwacja są niepożądane. Są to efekty netto, pojawiające się po

uwzględnieniu pozostałych komponentów marketingu. Bardziej trafna interpretacja jest taka, że dystrybucja pełni funkcję czynnika higienicznego: jest konieczna do sprawnego korzystania z oferty, ale sama nie musi wzbudzać zainteresowania. Z perspektywy wdrożeniowej oznacza to, że rozwiązania z obszaru dystrybucji powinny być projektowane łącznie z promocją, produktem i komunikacją korzyści.

Uzupełnieniem podstawowych modeli SEM była analiza wielogrupowa, w której miejsce zamieszkania respondenta potraktowano jako zmienną moderującą. Jej celem było sprawdzenie, czy te same komponenty marketingu pełnią identyczną funkcję wśród respondentów z Polski i Czech. Wyniki tej analizy są szczególnie ważne w kontekście wcześniejszych ustaleń o asymetrii rynku transgranicznego.

Tabela 5.14. Najważniejsze wyniki wielogrupowej analizy SEM według miejsca zamieszkania respondentów

Model	Wynik wielogrupowy	R^2 Polska	R^2 Czechy	Znaczenie interpretacyjne
Model 1: oferta PL	Wszystkie ścieżki były moderowane przez miejsce zamieszkania. Cena i promocja oferty polskiej uzyskały silniejsze dodatnie parametry w grupie czeskiej.	0,469	0,675	Dla respondentów z Czech oferta po stronie polskiej wymaga szczególnie wyraźnego zakomunikowania korzyści cenowych i promocyjnych.
Model 2: oferta CZ	Moderacja dotyczyła ceny, dystrybucji, promocji i personelu. Cena i promocja były szczególnie silne w grupie czeskiej, natomiast w grupie polskiej cena nie osiągnęła istotnego dodatniego efektu.	0,411	0,943	Oferta czeska jest inaczej odczytywana przez mieszkańców Polski i Czech; dla Polaków sama korzyść cenowa nie wystarcza bez lepszej rozpoznawalności i narracji.
Model 3: oferta PL-CZ	Produkt i promocja PL-CZ działały dodatnio w obu grupach, bez istotnej różnicy między Polską i Czechami. Istotne różnice dotyczyły ceny i personelu.	0,726	0,584	Rdzeń transgranicznej oferty oraz wspólna promocja mogą być traktowane jako relatywnie uniwersalne mechanizmy zainteresowania, natomiast akcenty cenowe i obsługowe powinny być różnicowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wielogrupowej analizy SEM.

Wyniki wielogrupowe potwierdzają, że miejsce zamieszkania nie jest wyłącznie zmienną opisową. W warunkach pogranicza może ono różnicować sposób postrzegania tych samych komponentów miksu marketingowego. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku ceny i promocji. Respondenci z Czech silniej reagują na komponenty ekonomiczne i komunikacyjne w modelach jednostronnych, co należy łączyć z wcześniejszymi wynikami dotyczącymi ich większej mobilności transgranicznej oraz praktycznego traktowania pogranicza.

Najbardziej stabilny wniosek dotyczy wspólnej oferty polsko-czeskiej. Transgraniczny produkt turystyczny i jego wspólna promocja działają dodatnio w obu grupach respondentów. Oznacza to, że właśnie te dwa komponenty mogą stanowić rdzeń

uniwersalnej strategii projektowania i komunikowania oferty. Różnicowanie po stronie polskiej i czeskiej powinno dotyczyć przede wszystkim akcentów cenowych, kanałów informacji, przykładów korzyści oraz sposobu prowadzenia odbiorcy przez ofertę.

5.3.4. Implikacje dla projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych

Wyniki analizy czynnikowej i modeli SEM należy odczytywać łącznie z ustaleniami wcześniejszych części rozdziału. Analiza dokumentów zastanych pokazała potrzebę instytucjonalnej koordynacji, komercjalizacji, promocji i utrwalania oferty. Analiza zachowań i preferencji transgranicznych turystów wykazała asymetryczne korzystanie z pogranicza przez respondentów z Polski i Czech. Segmentacja ujawniła pięć odmiennych typów odbiorców. Analiza SEM doprecyzowuje ten obraz, wskazując, które komponenty marketingu posiadają istotne znaczenie dla zainteresowania ofertą.

Z punktu widzenia menedżerów najważniejsze jest to, że zainteresowanie ofertą nie wynika z jednego czynnika. Nie wystarczy atrakcyjny zasób, sama infrastruktura, pojedyncza kampania promocyjna ani korzystna cena. Zainteresowanie powstaje na styku kilku elementów: wartości oferty, opłacalności, widoczności, jakości obsługi i organizacyjnej łatwości korzystania. W przypadku polsko-czeskiego transgranicznego produktu turystycznego szczególne znaczenie ma natomiast zdolność do pokazania wspólnej propozycji wartości. Bardziej szczegółowe implikacje wyników analizy czynnikowej i SEM dla projektowania oraz wdrażania oferty transgranicznej zaprezentowano w tabeli 5.15.

Przedstawione implikacje prowadzą do wniosku, że projektowanie oferty transgranicznej powinno mieć charakter systemowy. Produkt, cena, dystrybucja, promocja i personel nie powinny być planowane jako niezależne obszary działań. W warunkach pogranicza każdy z tych komponentów wzmacnia lub osłabia pozostałe. Wspólna promocja bez realnie zintegrowanej oferty staje się komunikatem bez treści, z kolei dobrze zaprojektowana oferta bez widocznej i dwujęzycznej komunikacji pozostaje dla wielu odbiorców niewidoczna. Cena bez jasnej wartości może być postrzegana wyłącznie jako koszt, a dystrybucja bez narracji jako techniczny system, który nie pobudza zainteresowania.

Tabela 5.15. Implikacje wyników analizy czynnikowej i SEM dla projektowania oraz wdrażania oferty transgranicznej

Obszar decyzji menedżerskiej	Najważniejsze ustalenie empiryczne	Implikacja projektowa	Implikacja wdrożeniowa
Konstrukcja oferty	Produkt PL-CZ uzyskał istotny dodatni efekt w modelu transgranicznym.	Oferta powinna być projektowana jako zintegrowane doświadczenie wykorzystujące atuty dwóch stron granicy, a nie jako katalog atrakcji.	Należy przygotować wspólne moduły, trasy, pakiety lub scenariusze pobytu, które jasno pokazują sens przekroczenia granicy.
Promocja	Promocja PL-CZ była najsilniejszą dodatnią determinantą zainteresowania ofertą transgraniczną.	Komunikacja powinna budować wspólną narrację pogranicza, a nie promować osobno część polską i czeską.	Konieczne są dwujęzyczne treści, wspólne kampanie, wspólne kalendarze wydarzeń i materiały dostępne w kanałach używanych przez odbiorców po obu stronach granicy.
Cena i korzyść ekonomiczna	Cena była istotna we wszystkich modelach, szczególnie w modelu czeskim oraz w ujęciu PL-CZ.	Cenę należy traktować jako element wartości, przejrzystości i sprawiedliwości oferty, a nie wyłącznie jako poziom kosztu.	Warto rozwijać pakiety korzystniejsze niż zakup usług oddzielnie, wspólne rabaty, karty turystyczne, vouchery i ułatwienia płatnicze.
Personel i obsługa	Personel był istotną dodatnią determinantą w modelach jednostronnych.	Obsługa powinna być traktowana jako część doświadczenia turystycznego i narzędzie redukcji barier językowych oraz organizacyjnych.	Potrzebne są szkolenia, podstawowe kompetencje dwujęzyczne, wiedza o ofercie po drugiej stronie granicy i wspólne standardy obsługi.
Dystrybucja i dostępność	Dystrybucja uzyskała ujemne efekty netto, co wskazuje na jej funkcję warunku korzystania, a nie samodzielnego bodźca zainteresowania.	Dostępność należy projektować razem z produktem i promocją, aby nie pozostała wyłącznie technicznym udogodnieniem.	System informacji, rezerwacji, biletów, transportu i orientacji przestrzennej powinien być zintegrowany z komunikacją wartości i rekomendowanymi scenariuszami pobytu.
Różnicowanie według strony granicy	Analiza wielogrupowa pokazała, że część ścieżek ma inną siłę po stronie polskiej i czeskiej.	Rdzeń oferty może być wspólny, ale akcenty komunikacyjne powinny być różnicowane według odbiorców z Polski i Czech.	Dla odbiorców z Czech silniej eksponować opłacalność i komunikację oferty; dla odbiorców z Polski wzmacniać rozpoznawalność strony czeskiej, narrację i łatwe wejście w doświadczenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione implikacje prowadzą do wniosku, że projektowanie oferty transgranicznej powinno mieć charakter systemowy. Produkt, cena, dystrybucja, promocja i personel nie powinny być planowane jako niezależne obszary działań. W warunkach pogranicza każdy z tych komponentów wzmacnia lub osłabia pozostałe. Wspólna promocja bez realnie zintegrowanej oferty staje się komunikatem bez treści, z kolei dobrze zaprojektowana oferta bez widocznej i dwujęzycznej komunikacji pozostaje dla wielu odbiorców niewidoczna. Cena bez jasnej wartości może być postrzegana wyłącznie jako koszt, a dystrybucja bez narracji jako techniczny system, który nie pobudza zainteresowania.

Najbardziej istotnym wnioskiem z modeli SEM jest to, że w modelu transgranicznym produkt i promocja zaczynają pełnić funkcję rdzeniową. Oznacza to, że

transgraniczność musi zostać jednocześnie zaprojektowana i zakomunikowana. Nie wystarczy fizyczna bliskość atrakcji po obu stronach granicy. Konieczne jest stworzenie takiej propozycji, w której turysta rozumie, dlaczego warto przekroczyć granicę, co zyska dzięki połączeniu polskiej i czeskiej części regionu oraz jak może z tej oferty łatwo skorzystać.

W konsekwencji analiza SEM nie zamyka rozważań empirycznych, lecz stanowi pomost między diagnozą popytu a rekomendacjami wdrożeniowymi. Pokazuje, że skuteczne projektowanie i wdrażanie oferty na pograniczu polsko-czeskim wymaga jednoczesnego integrowania produktu, promocji, korzyści cenowych, jakości obsługi i dostępności. Największy potencjał posiadają te rozwiązania, które łączą spójność transgranicznej propozycji wartości z praktyczną łatwością korzystania z niej przez turystę.

5.4. Podażowa strona rynku usług turystycznych: projektowanie i wdrażanie produktów transgranicznych w świetle wywiadów IDI z przedstawicielami euroregionów

5.4.1. Procedura badania jakościowego i logika analizy zebranego materiału

Ostatni etap analizy empirycznej przenosi punkt ciężkości z perspektywy dokumentów i turystów na podażową stronę polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych. W poprzednich częściach niniejszego rozdziału wykazano, że transgraniczny produkt turystyczny nie powstaje wyłącznie z faktu istnienia atrakcji po obu stronach granicy. Badanie jakościowe poszerza i pogłębia dotychczasowe ustalenia ponieważ pokazuje, jak warunki projektowania i wdrażania są rozumiane przez podmioty, które uczestniczą w organizowaniu współpracy, inicjowaniu projektów, komunikowaniu oferty i utrzymywaniu relacji międzyinstytucjonalnych.

Zastosowanie wywiadów pogłębionych było uzasadnione charakterem analizowanego zjawiska. Projektowanie i wdrażanie transgranicznych rozwiązań turystycznych nie jest jedynie procesem marketingowym, lecz również procesem instytucjonalnym, kooperacyjnym i organizacyjnym. Wymaga uzgadniania interesów, tworzenia standardów, budowania zaufania, koordynowania partnerów oraz zapewnienia trwałości działań po zakończeniu finansowania projektowego. Perspektywa przedstawicieli euroregionów pozwala więc uchwycić tę warstwę, której nie da się w pełni odtworzyć na podstawie badań turystów transgranicznych ani analizy dokumentów:

praktyczną wiedzę o tym, co ułatwia, a co blokuje przejście od atrakcji i projektów do realnie funkcjonującego transgranicznego produktu turystycznego.

Badanie jakościowe zostało przeprowadzone w logice triangulacji. Oznacza to, że nie miało zastąpić wcześniejszych analiz ilościowych, lecz pogłębić ich interpretację i wyjaśnić mechanizmy stojące za wynikami statystycznymi. Materiał z wywiadów IDI potraktowano jako źródło wiedzy eksperckiej o podażowej stronie rynku: o sposobach rozumienia transgranicznego produktu turystycznego, o roli euroregionów, o przykładach rozwiązań uznawanych za wzorcowe, o barierach wdrożeniowych, o monitoringu efektów oraz o warunkach trwałości po zakończeniu projektu.

W badaniu wykorzystano 12. indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami polskich i czeskich stron sześciu euroregionów funkcjonujących na pograniczu polsko-czeskim (patrz tabela 4.5). Taki dobór respondentów zapewnił symetryczny układ porównawczy: każdy euroregion był reprezentowany przez stronę polską i czeską. Dzięki temu możliwe było uchwycenie zarówno problemów wspólnych dla całego pogranicza, jak i różnic wynikających z odmiennych zasobów, doświadczeń projektowych, modeli zarządzania i sposobów komunikowania oferty. W tabeli 5.16 przedstawiono kolejne etapy pracy ze zgromadzonym materiałem oraz ich znaczenie dla dalszej interpretacji.

Przyjęta procedura pozwoliła połączyć dwa sposoby czytania materiału. Pierwszy miał charakter horyzontalny i polegał na poszukiwaniu powtarzalnych wątków obecnych w wielu euroregionach. Drugi miał charakter kontekstowy: pozwalał zobaczyć, że podobne pojęcia, takie jak integracja, promocja, dostępność lub koordynacja, mogą przyjmować odmienne znaczenie w zależności od lokalnej struktury zasobów, doświadczeń projektowych i organizacji współpracy po obu stronach granicy.

Tabela 5.16. Procedura analizy materiału jakościowego IDI

Etap procedury	Zakres działania	Znaczenie dla interpretacji wyników
1. Dobór ekspertów	Uwzględniono przedstawicieli polskiej i czeskiej strony wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego.	Zapewniono symetryczną perspektywę podażową, pozwalającą porównywać doświadczenia po obu stronach granicy.
2. Scenariusz wywiadu	Zastosowano część rozgrzewkową oraz pytania pogłębione dotyczące definicji produktu, przykładów działań, warunków projektowania i wdrażania, monitoringu, form turystyki, miksu marketingowego, potencjału i barier.	Materiał objął cały cykl funkcjonowania produktu: od koncepcji, przez organizację i komunikację, po utrzymanie oraz ocenę efektów.
3. Opracowanie transkrypcji	Wywiady zapisano w formie transkrypcji, zachowując strukturę scenariusza oraz rozróżnienie strony polskiej i czeskiej.	Umożliwiło to analizę porównawczą wypowiedzi oraz przypisanie ustaleń do konkretnych obszarów problemowych.
4. Kodowanie tematyczne	Wypowiedzi grupowano wokół powtarzających się kategorii: integracja, wspólna marka, zarządzanie, promocja, informacja, dwujęzyczność, monitoring, bariery i trwałość.	Pozwoliło to przejść od pojedynczych opinii do syntetycznych wzorców interpretacyjnych.
5. Analiza porównawcza	Porównano wypowiedzi pomiędzy euroregionami oraz pomiędzy stroną polską i czeską.	Uchwycono zarówno elementy wspólne dla całego pogranicza, jak i lokalne odmiany problemów wdrożeniowych.
6. Triangulacja	Wyniki IDI zestawiono z analizą dokumentów, wynikami badań ilościowych, segmentacją i modelami SEM.	Badania jakościowe wyjaśniły, dlaczego niektóre komponenty oferty wzmacniają zainteresowanie, a inne pozostają warunkami koniecznymi, lecz niewystarczającymi.
7. Interpretacja aplikacyjna	Wnioski przełożono na warunki projektowania, wdrażania, monitoringu i utrzymywania rozwiązań transgranicznych.	Materiał IDI stał się podstawą do formułowania zaleceń menedżerskich oraz do dalszego modelowania procedury w rozdziale szóstym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie procedury analizy wywiadów IDI.

Dla wiarygodności interpretacji istotne znaczenie ma także struktura zgromadzonego materiału empirycznego. Wywiady IDI zostały przeprowadzone z przedstawicielami wszystkich sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego, co pozwoliło uchwycić zróżnicowane doświadczenia instytucjonalne, organizacyjne i produktowe związane z projektowaniem oraz wdrażaniem oferty transgranicznej. Scenariusze wywiadów opracowano w dwóch wersjach językowych: polskiej i czeskiej (załącznik 2a oraz 2b), co umożliwiło prowadzenie rozmów w języku odpowiadającym kompetencjom i preferencjom badanych ekspertów, a jednocześnie sprzyjało zachowaniu porównywalności zakresu poruszanych zagadnień.

W tabeli 5.17 zestawiono układ ekspertów oraz dominującą perspektywę interpretacyjną, jaką wnosiły poszczególne wywiady. Nie oznacza to oczywiście, że każdy rozmówca wypowiadał się wyłącznie w jednym, ściśle wydzielonym obszarze. W praktyce poszczególne wypowiedzi obejmowały wiele powiązanych zagadnień (patrz załącznik 2a i 2b). Wskazanie dominującej perspektywy interpretacyjnej ma zatem

charakter porządkujący. Pozwala pokazać, jakie doświadczenia organizacyjne, terytorialne i produktowe najmocniej wpływały na sposób postrzegania problemu przez poszczególnych badanych oraz w jaki sposób różne punkty widzenia uzupełniały się w analizie jakościowej.

Tabela 5.17. Struktura materiału IDI i profil perspektyw interpretacyjnych

Euroregion	Zakres materiału	Dominująca perspektywa interpretacyjna
Beskidy	Strona polska i czeska, eksperci E1-E2	Produkty liniowe, turystyka aktywna i rodzinna, dostępność oraz potrzeba ograniczania barier informacyjnych
Glacensis	Strona polska i czeska, eksperci E3-E4	Sieciowanie partnerów, projekty turystyki aktywnej i kulturowej, znaczenie wspólnego finansowania oraz promocji
Nysa	Strona polska i czeska, eksperci E5-E6	Pogranicze wielostronne, produkty potencjalne, koordynacja strategiczna i potrzeba wyraźnego powiązania ofert
Pradziad	Strona polska i czeska, eksperci E7-E8	Szlaki piesze i rowerowe, dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe, temat przewodni jako czynnik integracji
Silesia	Strona polska i czeska, eksperci E9-E10	SILESIANKA® jako przykład produktu flagowego, wspólna identyfikacja, QR, program lojalnościowy i system informacji
Śląsk Cieszyński	Strona polska i czeska, eksperci E11-E12	Marka terytorialna, INFOTUR, Żelazny Szlak Rowerowy, doświadczenia produktów miejskich, kulturowych i aktywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie 12. wywiadów IDI z przedstawicielami euroregionów.

Taki układ materiału jest szczególnie użyteczny, ponieważ pozwala analizować podażową stronę rynku nie jako abstrakcyjną kategorię, lecz jako sieć instytucji, partnerstw i praktyk. Euroregiony pełnią w tej sieci funkcję szczególną: nie są jedynymi twórcami oferty, ale mogą integrować gminy, organizacje turystyczne, gestorów atrakcji, punkty informacji turystycznej i partnerów projektowych. Właśnie dlatego wywiady IDI należy traktować jako jakościowe uzupełnienie wcześniejszych analiz, a nie jako oddzielny, autonomiczny fragment empiryczny.

5.4.2. Transgraniczny produkt turystyczny jako zintegrowany system doświadczenia

Najbardziej jednoznaczny wniosek z zebranego materiału jakościowego (IDI) dotyczy sposobu rozumienia transgranicznego produktu turystycznego. Przedstawiciele euroregionów konsekwentnie odróżniali go od zwykłej oferty przygranicznej, katalogu atrakcji lub jednorazowego projektu promocyjnego. W ich wypowiedziach powracała myśl, że o transgraniczności można mówić dopiero wtedy, gdy elementy po obu stronach granicy tworzą jedną całość użytkową, komunikacyjną i organizacyjną. Granica nie powinna być zatem jedynie linią, wokół której rozmieszczone są atrakcje, lecz elementem sensu i wartości doświadczenia turysty. W definicjach badanych ekspertów pojawiały się

trzy silne akcenty. Po pierwsze, konieczna jest spójność tematyczna lub funkcjonalna. Po drugie, oferta musi realnie wykorzystywać zasoby po obu stronach granicy, a nie tylko symbolicznie odwoływać się do współpracy. Po trzecie, potrzebna jest koordynacja: wspólne zarządzanie, promocja, informacja, standard korzystania oraz mechanizm aktualizacji. Jeden z ekspertów określił takie rozwiązanie jako „działający układ usług", który ma ciągłość przestrzenną, spójne zasady korzystania i daje użytkownikowi jedno doświadczenie, a nie dwa osobne. Inny rozmówca podkreślił, że jest to „produkt, który nie mógłby istnieć w tej samej formie, gdybyśmy odcięli jedną stronę granicy".

Tak rozumiana transgraniczność dobrze koresponduje z wcześniejszymi ustaleniami, w których produkt turystyczny ujmowano jako kompozycję zasobów, usług, doświadczeń, informacji i relacji z odbiorcą. W warunkach pogranicza konstrukcja ta staje się jeszcze bardziej złożona, ponieważ wymaga połączenia dwóch systemów organizacyjnych, dwóch języków, dwóch porządków instytucjonalnych i dwóch sposobów komunikowania atrakcyjności. W tabeli 5.18 uporządkowano warunki, które według badanych ekspertów muszą być spełnione aby można było mówić o dojrzałości transgranicznej propozycji turystycznej.

Tabela 5.18. Warunki dojrzałości transgranicznego produktu turystycznego

Warunek dojrzałości	Treść ustaleń jakościowych	Znaczenie dla projektowania i wdrażania
Wspólny temat lub marka	Eksperci wskazywali, że oferta musi posiadać rozpoznawalny rdzeń: nazwę, opowieść, motyw przewodni albo markę terytorialną lub produktową.	Temat porządkuje zasoby i pozwala odbiorcy zrozumieć, dlaczego elementy po obu stronach granicy tworzą jedną propozycję.
Realne włączenie obu stron granicy	Produkt powinien obejmować atrakcje, usługi, infrastrukturę lub trasy po stronie polskiej i czeskiej.	Transgraniczność nie może być wyłącznie deklaracją promocyjną; musi być widoczna w faktycznym sposobie korzystania z oferty.
Funkcjonalna ciągłość doświadczenia	Turysta powinien móc płynnie przechodzić między elementami oferty bez poczucia organizacyjnego chaosu.	Projektowanie musi obejmować trasy, mapy, informacje, godziny otwarcia, dojazd, bilety i warianty korzystania.
Wspólne lub skoordynowane zarządzanie	Wypowiedzi akcentowały potrzebę koordynatora, grupy roboczej albo trwałego układu partnerów.	Bez odpowiedzialnego podmiotu oferta rozpada się na równoległe inicjatywy i traci ciągłość po zakończeniu projektu.
Dwujęzyczna komunikacja	Bariera językowa i brak informacji w języku sąsiada były wskazywane jako istotne ograniczenia korzystania.	Materiały, strony, mapy, aplikacje i obsługa powinny redukować niepewność turysty po obu stronach granicy.
Standard jakości i obsługi	Respondenci podkreślali znaczenie jakości kontaktu z usługodawcą, kompetencji personelu i spójności standardów.	Personel staje się nośnikiem zaufania, jakości i bezpieczeństwa, zwłaszcza dla mniej doświadczonych odbiorców.
Monitoring i aktualizacja	W materiale powracała potrzeba pomiaru ruchu, satysfakcji, aktywności partnerów i aktualności informacji.	Dojrzały produkt wymaga danych, korekt i utrzymania; nie może funkcjonować wyłącznie w okresie realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów IDI.

Zestawienie pokazuje, że przedstawiciele euroregionów ujmują transgraniczny produkt turystyczny jako system, a nie jako pojedynczą atrakcję. Szczególnie ważne jest tu rozróżnienie między wspólną promocją a wspólnym doświadczeniem. Promocja może zwiększać widoczność, ale sama nie tworzy produktu. Podobnie infrastruktura, trasa lub wydarzenie mogą stać się elementami dojrzałej oferty dopiero wtedy, gdy zostaną powiązane z narracją, informacją, standardem obsługi, kanałem korzystania i mechanizmem zarządzania.

W tym sensie ustalenia z IDI wzmacniają jeden z podstawowych wniosków płynących z analizy dokumentów zastanych: transgraniczność jest zasobem, ale nie jest jeszcze produktem. Badani eksperci dopowiadają, że przejście od zasobu do produktu wymaga nie tylko planu marketingowego, lecz także wspólnego reżimu organizacyjnego. Transgraniczny turysta nie powinien odczuwać, że wchodzi w dwa odrębne systemy informacji, obsługi i standardów. Powinien otrzymać jedną zrozumiałą ścieżkę doświadczenia, w której różnorodność polsko-czeska jest wartością, a nie przeszkodą.

5.4.3. Projektowanie i wdrażanie: od współpracy projektowej do zarządzanej oferty

Wypowiedzi ekspertów pokazują, że projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych należy traktować jako dwa powiązane, ale różne etapy. Projektowanie dotyczy przede wszystkim rozpoznania zasobów, wyboru tematu przewodniego, określenia odbiorców, uzgodnienia partnerów i przygotowania logiki korzystania. Wdrażanie wymaga natomiast koordynacji operacyjnej, finansowania utrzymania, aktualizacji informacji, szkolenia personelu, promocji, monitorowania efektów oraz reagowania na problemy pojawiające się już po uruchomieniu oferty.

Ten wątek ma ważne znaczenie dla całej rozprawy, ponieważ pozwala uniknąć częstego uproszczenia: utożsamiania projektu transgranicznego współfinansowanego ze środków zewnętrznych UE z funkcjonującym produktem turystycznym. Wywiady pokazują, że projekt może być impulsem do powstania transgranicznego produktu turystycznego, lecz nie gwarantuje jego trwałości. W okresie przygotowania wniosku i realizacji działań współpraca bywa intensywna, jednak po rozliczeniu projektu często słabnie. Tymczasem transgraniczna oferta turystyczna wymaga codziennego utrzymania: informacji, oznakowania, komunikacji, dostępności, kontaktu z partnerami i korekty błędów. Oznacza to konieczność przejścia od logiki jednorazowego projektu do logiki stałego zarządzania produktem, w której równie ważne jak jego utworzenie staje się jego utrzymanie, aktualizowanie i dalsze rozwijanie.

Zebrane wypowiedzi pozwalają przedstawić proces projektowania i wdrażania jako sekwencję decyzji menedżerskich. W tabeli 5.19 syntetycznie zestawiono najczęściej powtarzające się wnioski formułowane przez przedstawicieli euroregionów, odnoszące się do przechodzenia od etapu projektowania do praktycznego wdrażania transgranicznej oferty turystycznej.

Tabela 5.19. Od projektowania do wdrażania transgranicznej oferty turystycznej - wnioski z IDI

Faza procesu	Kluczowe pytanie menedżerskie	Ryzyko w przypadku zaniechania	Decyzja wynikająca z materiału IDI
Diagnoza zasobów i popytu	Jakie zasoby po stronie polskiej i czeskiej mogą tworzyć wspólną wartość dla wybranych segmentów odbiorców?	Powstaje katalog atrakcji bez wyraźnego odbiorcy i bez uzasadnienia transgraniczności.	Łączyć audyt zasobów z wiedzą o segmentach, barierach i sposobach korzystania z pogranicza.
Wybór tematu przewodniego	Jaki motyw spaja zasoby obu stron w jedną opowieść lub funkcję użytkową?	Oferta staje się zbiorem równoległych działań promocyjnych.	Budować produkty wokół tematów: aktywność, dziedzictwo, przyroda, gastronomia, wydarzenia, widokowość, pamięć miejsca.
Partnerstwo i podział ról	Kto odpowiada za koncepcję, finansowanie, promocję, aktualizację i kontakt z użytkownikiem?	Rozproszenie odpowiedzialności prowadzi do przerw w komunikacji i obniżenia jakości.	Tworzyć stałe grupy robocze, przypisywać role i wskazywać koordynatora produktu.
Operacjonalizacja oferty	Jak turysta znajdzie, zrozumie, kupi, zarezerwuje albo przejdzie przez produkt?	Rozwiązanie atrakcyjne w dokumentacji okazuje się trudne w użyciu.	Przygotować mapy, opisy, trasy, warianty pobytu, system informacji, dwujęzyczną komunikację i standardy obsługi.
Uruchomienie i promocja	Jak zakomunikować ofertę po stronie sąsiada, aby była widoczna i zrozumiała?	Produkt pozostaje znany wyłącznie lokalnie lub w kręgu instytucji projektowych.	Prowadzić wspólną, dwujęzyczną i powtarzalną komunikację, a nie jednorazową kampanię.
Utrzymanie po projekcie	Kto aktualizuje informacje, oznakowanie, partnerów, ceny, dostępność i kalendarz wydarzeń?	Produkt wygasa po zakończeniu finansowania albo traci wiarygodność przez nieaktualne dane.	Zapewnić budżet utrzymania, harmonogram aktualizacji, przeglądy jakości oraz odpowiedzialność operatora.
Monitoring i korekta	Skąd wiadomo, czy oferta rzeczywiście działa transgranicznie?	Brak danych uniemożliwia ocenę skuteczności i poprawę produktu.	Mierzyć ruch PL-CZ i CZ-PL, satysfakcję, powroty, użycie QR, pobrania map, aktywność partnerów i efekty ekonomiczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów IDI.

Najważniejsze znaczenie ma w tej sekwencji kategoria koordynacji. Badani eksperci nie sprowadzali jej wyłącznie do formalnego partnerstwa projektowego. Chodzi raczej o trwałą zdolność zarządzania ofertą: aktualizowania danych, utrzymywania kontaktu z partnerami, reagowania na zmiany, prowadzenia promocji i kontrolowania jakości. Euroregion może w tym układzie pełnić rolę integratora, ale aby była ona skuteczna,

potrzebuje zasobów, mandatu i narzędzi operacyjnych. Sama dobra wola współpracy nie wystarcza, jeżeli nie jest wsparta procedurą, budżetem i odpowiedzialnością.

W tym miejscu ujawnia się także związek przeprowadzonego badania jakościowego (IDI) z wcześniejszymi ustaleniami autorki. Teoretycznie produkt turystyczny był wcześniej ujmowany jako pakiet wartości i doświadczeń, natomiast w materiale jakościowym widać, że w warunkach pogranicza staje się on również narzędziem zarządzania współpracą. Partnerzy po obu stronach granicy muszą uzgodnić nie tylko treść oferty, ale także sposób jej utrzymywania. Produkt transgraniczny jest więc jednocześnie propozycją dla turysty i strukturą koordynującą działania wielu podmiotów.

5.4.4. Produkty flagowe, formy turystyki i instrumenty marketingu w perspektywie podażowej

W zebranym materiale jakościowym szczególne miejsce zajmują flagowe, transgraniczne produkty turystyczne. Ich znaczenie nie polega wyłącznie na tym, że są rozpoznawalne lub atrakcyjne. Pełnią one funkcję porządkującą: materializują ideę transgraniczności, dają odbiorcy prosty punkt orientacyjny i pozwalają partnerom instytucjonalnym organizować komunikację wokół konkretnej propozycji. Produkty flagowe są więc pomostem między strategią a praktyką korzystania z pogranicza.

Odnosząc się do transgranicznych produktów flagowych, przedstawiciele euroregionów wskazywali zarówno rozwiązania już funkcjonujące, jak i obszary posiadające szczególnie duży potencjał rozwojowy. Wśród istniejących produktów najczęściej pojawiały się rozpoznawalne inicjatywy, takie jak SILESIANKA® czy Żelazny Szlak Rowerowy, które stanowią przykłady oferty wykraczającej poza pojedynczą atrakcję i budowanej wokół wspólnego tematu, trasy oraz doświadczenia turysty. Eksperci zwracali jednocześnie uwagę na możliwość dalszego rozwijania produktów szlakowych, tras pieszych i rowerowych, inicjatyw opartych na dziedzictwie kulturowym i przyrodniczym, a także produktów wydarzeniowych, które mogą wzmacniać rozpoznawalność pogranicza oraz integrować ofertę po obu stronach granicy. W tabeli 5.20 zestawiono te przykłady nie po to jednak, aby stworzyć katalog produktów flagowych, lecz aby pokazać mechanizmy sukcesu, które można przenosić na inne obszary pogranicza.

Tabela 5.20. Produkty flagowe i mechanizmy sukcesu wskazywane przez badanych ekspertów

Obszar / przykład	Mechanizm sukcesu widoczny w materiale IDI	Znaczenie dla dalszego projektowania
SILESIANKA®	Wspólna identyfikacja, platforma informacyjna, mapa, QR, program lojalnościowy, spójna logika korzystania z wież i platform widokowych	Pokazuje, że produkt flagowy powinien łączyć temat, informację, narzędzia cyfrowe, zachętę do odwiedzania wielu miejsc i mierzalność użycia
Żelazny Szlak Rowerowy	Ciągłość przestrzenna, wyraźna trasa, infrastruktura, rozpoznawalność i możliwość łączenia atrakcji po obu stronach granicy	Potwierdza znaczenie produktów liniowych, które prowadzą turystę przez pogranicze i zmniejszają niepewność organizacyjną
Produkty dziedzictwa i trasy kulturowe	Wspólna historia, narracja, pamięć miejsca, wydarzenia i elementy tożsamości lokalnej	Są szczególnie ważne dla segmentów kulturowo-sentymentalnych i dla budowania emocjonalnego sensu przekraczania granicy
Turystyka aktywna, piesza i rowerowa	Naturalne połączenie krajobrazu, infrastruktury, krótkich pobytów i mobilności transgranicznej	Może stanowić podstawę produktów weekendowych, rodzinnych i aktywnych, zwłaszcza gdy jest wsparta mapami, transportem i informacją
Produkty kulinarne, zakupowe i usługowe	Konkretna korzyść, dostępność cenowa, gastronomia, zakupy, krótkie wyjazdy i usługi po stronie sąsiada	Pozwalają obsługiwać segmenty funkcjonalne, wrażliwe na cenę, wygodę i praktyczne korzyści
Wydarzenia transgraniczne	Widoczność, rytm powrotów, emocje, kontakt z kulturą sąsiada i budowanie pamięci miejsca	Mogą pełnić funkcję bramy wejścia dla odbiorców mniej mobilnych oraz wzmacniać markę regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów IDI.

Warto zauważyć, że produkty flagowe nie muszą mieć identycznej struktury. Jedne opierają się na trasie i infrastrukturze, inne na dziedzictwie, wydarzeniu, widoku, aktywności lub korzyści ekonomicznej. Według ekspertów łączy je jednak wspólna cecha: porządkują doświadczenie turysty. Dzięki temu ograniczają chaos informacyjny, ułatwiają promocję i pozwalają partnerom budować spójną opowieść o pograniczu.

Wywiady z ekspertami pozwoliły również nieco inaczej odczytać wyniki modeli SEM. Modele pokazały, że w przypadku wspólnej oferty polsko-czeskiej szczególne znaczenie mają produkt i promocja, natomiast dystrybucja wymaga ostrożnej interpretacji jako warunek konieczny, lecz niewystarczający. Materiał jakościowy wyjaśnia ten mechanizm. Dla przedstawicieli euroregionów produkt jest rdzeniem sensu transgraniczności, komunikacja marketingowa nadaje temu sensowi widoczność, personel ogranicza bariery jakościowe i językowe, cena działa jako bodziec praktyczny, a dystrybucja oznacza całą ścieżkę użycia: od znalezienia informacji, przez dojazd i rezerwację, po powrót i rekomendację. Z tego względu instrumenty miksu marketingowego nie powinny być interpretowane jako niezależne narzędzia. W warunkach pogranicza tworzą układ naczyń połączonych. Dwujęzyczna promocja bez realnie zintegrowanej oferty staje się obietnicą bez treści. Atrakcyjny szlak bez mapy,

transportu i aktualnej informacji traci użyteczność. Korzystna cena bez widoczności po stronie sąsiada nie stymuluje popytu. Profesjonalna obsługa bez standardu informacji nie redukuje niepewności turysty. Tę współzależność porządkuje tabela 5.21.

Tabela 5.21. Instrumenty marketingu w projektowaniu transgranicznej oferty w świetle IDI

Instrument	Interpretacja podażowa	Wniosek dla projektowania i wdrażania
Produkt	Rdzeń tematu, doświadczenia i wartości dodanej wynikającej z połączenia dwóch stron granicy	Tworzyć rozwiązania z nazwą, narracją, mapą, standardem korzystania i koordynatorem
Cena	Bodziec dla krótkich wyjazdów, zakupów, gastronomii, usług i pakietów	Stosować karty, rabaty, wspólne bilety, pakiety rodzinne i jasną informację o kosztach
Dystrybucja	Nie tylko sprzedaż, lecz system dotarcia do informacji, trasy, rezerwacji, transportu i punktów kontaktu	Projektować dystrybucję jako ścieżkę użycia oferty, obejmującą fazę przed przyjazdem, pobyt i kontakt po powrocie
Promocja	Warunek widoczności po stronie sąsiada oraz sposób tłumaczenia, dlaczego oferta ma sens jako całość	Prowadzić komunikację dwujęzyczną, powtarzalną, opartą na korzyściach, a nie wyłącznie na informacji o projekcie
Personel	Nośnik jakości, bezpieczeństwa, gościnności i ograniczania bariery językowej	Szkolić punkty informacji turystycznej, gestorów atrakcji, przewodników, organizatorów wydarzeń i partnerów usługowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów IDI oraz interpretacji wyników SEM.

Wyniki badania jakościowego zawarte w tabeli 5.21 nie powielają ustaleń SEM, lecz nadają im sens organizacyjny. Jeżeli w modelach ilościowych promocja, cena lub personel okazywały się istotne dla zainteresowania ofertą, to wyniki z badań IDI wskazują, jakie praktyki stoją za tymi komponentami. Promocja oznacza redukcję niewiedzy, cena - konkretną korzyść finansową, personel - zaufanie i przełamywanie bariery językowej, dystrybucja - możliwość faktycznego użycia oferty, a produkt - wspólną obietnicę wartości.

5.4.5. Bariery, asymetrie i triangulacja ustaleń jako podstawa modelu wdrożeniowego

Ostatni blok ustaleń z badania jakościowego dotyczy barier oraz warunków przejścia od potencjału do realnego korzystania z oferty. Badani eksperci wskazywali, że polsko-czeski rynek usług turystycznych ma duży potencjał, jednak nie uruchamia się on automatycznie. Bliskość przestrzenna i atrakcyjność zasobów nie wystarczają, jeżeli turysta nie wie, co może zrobić po stronie sąsiada, nie rozumie logiki oferty, obawia się bariery językowej, nie ma wygodnego transportu lub nie otrzymuje prostego scenariusza pobytu.

W tabeli 5.22 zaprezentowano najważniejsze bariery rozwoju transgranicznych produktów turystycznych, które wskazywane były przez przedstawicieli euroregionów. Każda z nich została przedstawiona nie tylko jako problem, lecz także jako zadanie projektowe. Takie ujęcie jest ważne, ponieważ z punktu widzenia projektowania i wdrażania produktów bariery nie są wyłącznie ograniczeniami. Są również informacją o tym, jakie funkcje musi spełniać dojrzała oferta.

Tabela 5.22. Bariery rozwoju transgranicznej oferty turystycznej i odpowiedzi projektowe

Bariera	Mechanizm oddziaływania	Odpowiedź projektowo-wdrożeniowa
Niedostateczna informacja i promocja	Turysta nie wie, co może zrobić po stronie sąsiada albo nie rozumie, jak połączyć atrakcje w jeden pobyt	Wspólna platforma informacji, dwujęzyczne materiały, mapy, gotowe scenariusze pobytu, komunikacja w mediach po stronie sąsiada
Bariera językowa	Obawa przed komunikacją obniża gotowość mniej doświadczonych turystów do przekraczania granicy	Opisy w języku sąsiada, szkolenia personelu, piktogramy, proste instrukcje, wsparcie punktów informacji turystycznej
Transport i dostępność organizacyjna	Trudność połączenia atrakcji w jedną trasę zmniejsza funkcjonalność oferty	Koordynacja dojazdu, parkingów, godzin otwarcia, tras pieszych i rowerowych, informacji o wariantach podróży
Rozproszenie odpowiedzialności	Brak koordynatora powoduje przerwy w aktualizacji, promocji i utrzymaniu standardów	Wyznaczenie lidera produktu, grupy roboczej, harmonogramu aktualizacji oraz budżetu utrzymania
Różnice instytucjonalne i proceduralne	Odmienne kompetencje, budżety i cykle decyzyjne utrudniają wspólne wdrażanie	Wczesne uzgodnienie ról, porozumienia partnerskie, standard minimalny produktu, wspólne procedury komunikacji
Projektowość finansowania	Działania kończą się wraz z projektem, a produkt traci aktualność lub widoczność	Finansowanie utrzymania, monitoring po projekcie, model operatora, włączenie partnerów biznesowych i instytucji turystycznych
Stereotypy i przyzwyczajenia	Oferta sąsiada bywa postrzegana jako mniej znana, trudniejsza lub mniej uporządkowana	Budowanie zaufania przez rekomendacje, wydarzenia, produkty pilotażowe, ambasadorów jakości i pozytywne doświadczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów IDI.

Zestawienie potwierdza, że bariery mają charakter wielowymiarowy. Część z nich dotyczy infrastruktury i organizacji, część komunikacji i języka, a część trwałości instytucjonalnej. Szczególnie ważna jest bariera projektowości. Eksperci wskazywali, że wiele inicjatyw ma intensywną fazę przygotowania i realizacji, lecz nie posiada wystarczająco silnego mechanizmu utrzymania transgranicznego produktu po formalnym zakończeniu realizacji projektu. Dla turysty problem nie polega jednak na tym, czy dane rozwiązanie powstało w ramach projektu. Ważne jest to, czy działa: czy informacja jest aktualna, czy oznakowanie jest czytelne, czy partnerzy są dostępni, czy oferta jest komunikowana i czy można z niej skorzystać bez nadmiernego wysiłku. Z tego względu

bariery zidentyfikowane w badaniach jakościowych nie powinny być traktowane jako odrębny katalog problemów, lecz jako element szerszego mechanizmu decydującego o powodzeniu lub niepowodzeniu produktów transgranicznych. Ich znaczenie staje się w pełni widoczne dopiero wtedy, gdy zostaną zestawione z wcześniejszymi ustaleniami dotyczącymi dokumentów strategicznych, zachowań turystów, segmentacji popytu oraz komponentów miksu marketingowego. Dopiero takie całościowe ujęcie pozwala przejść od diagnozy pojedynczych słabości do wskazania spójnej logiki projektowania i wdrażania oferty transgranicznej. Syntetyczne powiązanie wyników zaprezentowane w tabeli 5.23 stanowi próbę pokazania, jak poszczególne etapy analizy empirycznej układają się w jedną logikę projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych.

Tabela 5.23. Triangulacja ustaleń empirycznych jako podstawa modelu projektowania i wdrażania

Źródło ustaleń	Najważniejsze rozpoznanie	Znaczenie dla dalszego modelowania procedury
Analiza dokumentów zastanych	Transgraniczność wymaga ram instytucjonalnych, strategii, operatora, komercjalizacji, promocji, certyfikacji i monitoringu	Procedura projektowania musi obejmować nie tylko wybór atrakcji, ale także architekturę zarządzania i utrzymania
Analiza zachowań i preferencji konsumentów	Rynek jest asymetryczny; respondenci z Polski i Czech różnią się częstotliwością korzystania, długością pobytu, formami turystyki i rozpoznawalnością oferty	Oferta powinna być modułowa i komunikowana odmiennie po obu stronach granicy
Analiza skupień (typologia konsumentów)	Wyodrębniono różne typy odbiorców: od biernych obserwatorów po mobilnych praktyków pogranicza	Produkt powinien mieć różne punkty wejścia: proste, narracyjne, cenowe, jakościowe i zintegrowane
Analiza czynnikowa i SEM	Zainteresowanie ofertą wiąże się z różnymi komponentami miksu marketingowego; w modelu PL-CZ szczególnie ważne są produkt i promocja	Procedura musi integrować produkt, cenę, dystrybucję, promocję i personel jako współzależne decyzje
Wywiady IDI	Praktycy wskazują na konieczność wspólnego tematu, koordynatora, dwujęzycznej informacji, standardów, monitoringu i trwałości po projekcie	Model wdrożeniowy powinien obejmować operatora, budżet utrzymania, dane, partnerstwo i system aktualizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie triangulacji wyników badań empirycznych.

Triangulacja prowadzi do zasadniczego wniosku: projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych na pograniczu polsko-czeskim powinno być rozumiane jako proces łączenia trzech porządków. Pierwszy to porządek zasobów i instytucji: co istnieje, kto za to odpowiada i jakie ramy współpracy są dostępne. Drugi to porządek popytu: kto korzysta, jakie ma bariery, jakie segmenty można wyróżnić i które

komponenty oferty wzmacniają zainteresowanie. Trzeci to porządek wdrożeniowy: jak utrzymać, zakomunikować, zmierzyć i rozwijać ofertę po zakończeniu projektu.

Wyniki IDI domykają więc empiryczną część rozdziału piątego. Pokazują, że transgraniczny produkt turystyczny nie jest ani samą atrakcją, ani samą kampanią promocyjną, ani samym projektem współpracy. Jest zarządzanym systemem doświadczenia, w którym granica staje się źródłem wartości dopiero wtedy, gdy zostanie przełożona na wspólny temat, dostępność, informację, standard obsługi, koordynację partnerów i trwały mechanizm utrzymania. W tej perspektywie najważniejszym zadaniem menedżerów nie jest jednorazowe „stworzenie produktu", lecz zaprojektowanie takiej procedury, która pozwoli go rozwijać, aktualizować, mierzyć i skalować w zmiennych warunkach funkcjonowania pogranicza.

****

Przeprowadzone w rozdziale piątym analizy pozwoliły empirycznie rozpoznać najważniejsze uwarunkowania projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych na pograniczu polsko-czeskim. Zastosowana sekwencja badawcza, obejmująca analizę dokumentów zastanych, badania popytowej strony rynku, segmentację turystów, analizę komponentów miksu marketingowego oraz wywiady IDI z przedstawicielami euroregionów, umożliwiła ujęcie badanego problemu z perspektywy instytucjonalnej, rynkowej i zarządczej. Uzyskane wyniki wskazują, że sama obecność atrakcji po obu stronach granicy ani formalna współpraca partnerów nie tworzą jeszcze dojrzałego produktu transgranicznego. Produkt taki wymaga spójnej narracji, komplementarności zasobów, czytelnej komunikacji, odpowiednich kanałów dystrybucji, standardu obsługi oraz zdolności do funkcjonowania po zakończeniu finansowania projektowego. Analiza popytu pokazała ponadto, że rynek polsko-czeski jest wewnętrznie zróżnicowany, a turyści różnią się motywacjami, częstotliwością przekraczania granicy, znajomością oferty sąsiada i preferowanymi formami turystyki. Uzasadnia to potrzebę projektowania nie jednej uniwersalnej oferty, lecz zróżnicowanego portfela produktów odpowiadających odmiennym segmentom odbiorców. Wyniki analizy czynnikowej, modelowania równań strukturalnych oraz badań jakościowych potwierdziły, że klasyczne komponenty marketingu wymagają w warunkach pogranicza adaptacji do specyfiki rynku transgranicznego. Produkt, cena, dystrybucja, promocja i personel wpływają na zainteresowanie ofertą w różny sposób, zależnie od strony granicy

i charakteru produktu. Z perspektywy praktycznej najważniejszy wniosek dotyczy konieczności przejścia od rozproszonych działań projektowych do trwałego zarządzania transgraniczną ofertą turystyczną jako zintegrowanym systemem doświadczenia.

ROZDZIAŁ 6
PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE TRANSGRANICZNEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO NA POGRANICZU POLSKO-CZESKIM - UJĘCIE PROCEDURALNE

6.1. Założenia i uwarunkowania procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Projektowanie i wdrażanie transgranicznego produktu turystycznego wymaga uporządkowania wielu wzajemnie powiązanych decyzji dotyczących zasobów, partnerów, odbiorców, wartości, komunikacji, dostępności oraz sposobu dalszego zarządzania ofertą. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego znaczenie tych decyzji jest szczególne, ponieważ produkt powstaje w przestrzeni dwóch systemów organizacyjnych, dwóch języków, odmiennych przyzwyczajeń turystycznych oraz zróżnicowanych doświadczeń historycznych i kulturowych. Z tego względu niniejszy rozdział koncentruje się na zaprezentowaniu możliwie najbardziej uniwersalnej procedury, która pozwala przejść od rozpoznanego potencjału pogranicza do spójnej, możliwej do wdrożenia i utrzymania oferty turystycznej. Procedura ta została pomyślana jako narzędzie przydatne dla decydentów euroregionów, samorządów, organizacji turystycznych, gestorów atrakcji, przedsiębiorców oraz innych podmiotów współodpowiedzialnych za rozwój turystyki na pograniczach. Punktem wyjścia jest założenie, że transgraniczny produkt turystyczny nie może być utożsamiany ani z pojedynczą atrakcją, ani z luźnym katalogiem miejsc położonych po dwóch stronach granicy. W ujęciu przyjętym w rozprawie jest on systemem doświadczenia, w którym zasoby, usługi, informacja, komunikacja, obsługa, dostępność, cena, marka i sposób zarządzania tworzą jedną propozycję wartości dla turysty. Takie rozumienie produktu jest zgodne z podejściem do produktu turystycznego jako zintegrowanego układu walorów, usług i doświadczeń, a także z założeniem, że wartość nie jest jedynie dostarczana odbiorcy, lecz współtworzona przez usługodawców, turystów i otoczenie miejsca recepcji. W przypadku pogranicza szczególne znaczenie ma również to, że sama granica nie jest wyłącznie linią

administracyjną, ale elementem porządkującym mobilność, tożsamość, wyobrażenia, relacje i doświadczenia turystyczne.[234]

Przyjęto zatem, że procedura projektowania i następnie wdrażania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim przedstawiona w niniejszym rozdziale nie jest zamkniętym schematem. Jest ramą decyzyjną, która porządkuje kolejne etapy przechodzenia od zasobów do produktu, od produktu do wdrożenia oraz od wdrożenia do trwałego zarządzania ofertą. Struktura rozdziału została podporządkowana logice przechodzenia od założeń ogólnych do rozwiązań praktycznych. W pierwszej kolejności przedstawiono podstawowe założenia procedur projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, następnie omówiono kolejne etapy tych procesów, a w dalszej części sformułowano rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki na pograniczach. Założenia stanowiące punkt wyjścia dla proponowanych procedur zestawiono w tabeli 6.1. Odnoszą się one zarówno do ustaleń wynikających z literatury przedmiotu, jak i do wniosków empirycznych uzyskanych w toku badań przedstawionych w rozdziale piątym.

Tabela 6.1. Założenia budowy procedury projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Założenie	Uzasadnienie teoretyczno-empiryczne	Znaczenie dla procedury projektowania i wdrażania
Produkt jako system doświadczenia i wartości	Transgraniczny produkt turystyczny należy traktować jako zintegrowany układ walorów, usług, informacji, symboli, relacji i punktów styku. Wartość produktu nie powstaje wyłącznie w momencie „dostarczenia" usługi, lecz w procesie współtworzenia doświadczenia przez turystę, usługodawców, społeczność lokalną i instytucje miejsca. Ustalenia rozdziału piątego potwierdziły, że problemem nie są zasoby pogranicza, lecz ich przełożenie na użyteczną i rozpoznawalną propozycję wartości.	Procedura nie może ograniczać się do inwentaryzacji atrakcji. Musi prowadzić do zaprojektowania całej ścieżki doświadczenia turysty: od inspiracji i informacji, przez dojazd, zakup lub rezerwację, korzystanie z oferty po obu stronach granicy, aż po ocenę i rekomendację po zakończeniu pobytu.
Granica jako jednoczesna bariera, zasób i wyróżnik produktu	Literatura dotycząca turystyki wskazuje, że granica może ograniczać przepływy, ale może także stawać się atrakcją, elementem krajobrazu, symbolem różnicy i źródłem ciekawości poznawczej. W warunkach funkcjonowania strefy Schengen bariera administracyjna została osłabiona, lecz nie zniknęły bariery językowe, informacyjne, mentalne i organizacyjne. Wyniki badań własnych potwierdziły, że formalna otwartość granicy nie gwarantuje jeszcze gotowości mieszkańców pogranicza do korzystania z oferty sąsiada.	Na początku procedury należy określić, jaką funkcję pełni granica w projektowanym produkcie: czy jest motywem przewodnim, elementem narracji, barierą organizacyjną, czy tylko tłem przestrzennym. Od tego zależą decyzje dotyczące informacji, oznakowania, języka komunikacji, transportu, bezpieczeństwa i sposobu wyjaśniania różnicy kulturowej.

[234] Por. D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries...*, op. cit.; E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit., s. 223–238; D. Newman, A. Paasi, Fences and neighbours in the postmodern world: Boundary narratives in political geography, „Progress in Human Geography" 1998, 22(2), s. 186–207.

cd. tabeli 6.1.

Założenie	Uzasadnienie teoretyczno-empiryczne	Znaczenie dla procedury projektowania i wdrażania
Komplementarność zamiast mechanicznej symetrii	Transgraniczny produkt turystyczny nie powinien być opracowywany przez dublowanie podobnych atrakcji po dwóch stronach granicy. Jego przewaga wynika raczej z łączenia odmiennych, ale wzajemnie uzupełniających się zasobów: infrastrukturalnych, kulturowych, przyrodniczych, organizacyjnych i symbolicznych. Taki sposób myślenia jest zgodny z koncepcją destynacji jako sieci powiązanych zasobów i interesariuszy oraz z wynikami rozdziału piątego, w którym wskazano asymetrie między stroną polską i czeską.	Procedura powinna prowadzić przede wszystkim do rozpoznania komplementarności zasobów, a nie jedynie do zestawienia i porównania potencjału strony polskiej oraz czeskiej. Istotne jest więc ustalenie, jaka dodatkowa wartość powstaje dopiero wówczas, gdy turysta korzysta z elementów oferty rozmieszczonych po obu stronach granicy i doświadcza ich jako jednej, spójnej propozycji pobytu.
Wielopodmiotowe zarządzanie i potrzeba operatora	Produkty transgraniczne powstają w środowisku wielu interesariuszy: euroregionów, samorządów, organizacji turystycznych, instytucji kultury, gestorów atrakcji, przedsiębiorców, przewoźników, punktów informacji turystycznej i społeczności lokalnych. Literatura poświęcona zarządzaniu destynacjami i współpracy interesariuszy podkreśla, że trwałość produktów sieciowych wymaga nie tylko partnerstwa, ale także jasnego podziału ról, kanałów komunikacji, zasad podejmowania decyzji i mechanizmu koordynacji.[235]	W procedurze wdrażania trzeba wyraźnie wskazać operatora albo co najmniej podmiot koordynujący. Musi on odpowiadać za aktualizację informacji, jakość, relacje z partnerami, monitoring, promocję, korekty produktu oraz utrzymanie oferty po zakończeniu projektu finansowanego ze środków zewnętrznych.
Segmentacyjny charakter popytu transgranicznego	Transgraniczny rynek usług turystycznych nie tworzy jednolitej zbiorowości odbiorców. Różnice dotyczą miejsca zamieszkania, częstotliwości przekraczania granicy, form turystyki, poziomu znajomości oferty, wrażliwości na cenę, motywacji poznawczych, kulturowych, zakupowych i wypoczynkowych. Typologia zaprezentowana w rozdziale piątym pokazała, że poszczególne grupy wymagają odmiennych sposobów aktywizacji i komunikowania wartości produktu.	Projektowanie powinno prowadzić do portfela modułów produktowych, a nie do jednej oferty kierowanej do wszystkich. Inaczej należy projektować produkty inicjujące pierwszy kontakt z pograniczem, inaczej produkty narracyjne, inaczej cenowo-zakupowe, jakościowe lub przeznaczone dla mobilnych praktyków pogranicza.
Miks marketingowy jako warunek użyteczności produktu	Produkt, cena, dystrybucja, promocja i personel nie są dodatkami do transgranicznej oferty turystycznej, lecz współtworzą jej rynkową użyteczność. W turystyce szczególne znaczenie mają proces świadczenia usługi, dostępność informacji, standard obsługi, materialne i cyfrowe punkty styku oraz spójność komunikacji. Wyniki analiz SEM i wnioski z wywiadów IDI potwierdziły, że komponenty miksu marketingowego różnicują zainteresowanie ofertą i wpływają na możliwość jej realnego wykorzystania.	Każdy etap procedury powinien kończyć się decyzją dotyczącą konfiguracji 5P: co dokładnie jest oferowane, komu, za jaką cenę lub korzyść, przez jakie kanały, w jakim języku, z jakim standardem obsługi i przy jakim udziale partnerów po obu stronach granicy.

[235] Por. B. Bramwell, B. Lane, Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, [w:] B. Bramwell, B. Lane (red.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Channel View Publications, Clevedon 2000, s. 1–19; C. Aas, A. Ladkin, J. Fletcher, Stakeholder Collaboration and Heritage Management, „Annals of Tourism Research" 2005, 32(1), s. 28–48; A. Stoffelen, Tourism trails as tools for cross-border integration: A best practice case study of the Vennbahn cycling route, „Annals of Tourism Research" 2018, 73, s. 91–102.

cd. tabeli 6.1.

Założenie	Uzasadnienie teoretyczno-empiryczne	Znaczenie dla procedury projektowania i wdrażania
Komercjalizacja rozumiana jako gotowość do użycia	Komercjalizacja produktu turystycznego nie musi oznaczać wyłącznie sprzedaży pakietu. Oznacza przygotowanie produktu do realnego użycia przez odbiorcę: nadanie mu nazwy, obietnicy wartości, opisu, standardu, kanału informacji, sposobu rezerwacji lub korzystania oraz zasad aktualizacji. Bez tego nawet atrakcyjna trasa, wydarzenie lub system informacji pozostaje jedynie elementem potencjału, a nie produktem w sensie rynkowym.	Procedura powinna prowadzić do opracowania karty produktu, zdefiniowania ścieżki korzystania, przygotowania wariantów czasowych, określenia zasad dostępności, zaprojektowania systemu informacji oraz wskazania mierników oceny skuteczności. Dopiero wówczas możliwe jest przejście od rozpoznanego potencjału turystycznego do oferty, która może zostać wdrożona, utrzymywana i rozwijana w praktyce.
Odporność i adaptacyjność produktu	Doświadczenie pandemii COVID-19 oraz literatura dotycząca granic pokazują, że granica może w sytuacji kryzysowej ponownie stać się barierą administracyjną, informacyjną i społeczną. Produkty transgraniczne są szczególnie wrażliwe na ograniczenia mobilności, niespójność komunikatów, przerwanie transportu, nieaktualność informacji oraz słabość relacji między partnerami.	Model powinien zawierać mechanizmy monitoringu, aktualizacji, komunikacji kryzysowej i wariantów alternatywnych. Wdrożenie nie kończy się wraz z uruchomieniem produktu; wymaga stałego zarządzania, uczenia się i modyfikowania oferty wraz ze zmianami otoczenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries...*, op. cit.; E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit., s. 223–238; A. Gardzińska, *Transgraniczny produkt turystyczny...*, op. cit.; T. Studzieniecki, Turystyka transgraniczna – próba definicji i interpretacji..., op. cit.; M. Więckowski, *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski...*, op. cit.; S.L. Vargo, R.F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing..., op. cit.; B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage...*, op. cit.; D. Buhalis, Marketing the Competitive Destination of the Future..., op. cit.; B. Bramwell, B. Lane, Collaboration and Partnerships in Tourism Planning..., op. cit.; C. Aas, A. Ladkin, J. Fletcher, Stakeholder Collaboration and Heritage Management..., op. cit.; A. Stoffelen, D. Ioannides, D. Vanneste, Obstacles to achieving cross-border tourism governance..., op. cit.; wyniki badań własnych.

Przedstawione założenia pokazują, że projektowanie i wdrażanie transgranicznego produktu turystycznego nie powinno być sprowadzane do prostego schematu działań promocyjnych. Należy je raczej traktować jako złożony proces zarządzania produktem sieciowym, w którym istotne są zarówno zasoby i atrakcje, jak również relacje między partnerami, dostępność informacji, jakość doświadczenia turysty oraz trwałość organizacyjna oferty. Znaczenie tych założeń polega przede wszystkim na przesunięciu punktu ciężkości z pytania „jak wypromować pogranicze?" na pytanie „jak zaprojektować, wdrożyć i utrzymać taką propozycję wartości, aby turysta mógł rzeczywiście, bez nadmiernego wysiłku, skorzystać z potencjału obu stron granicy?". Z tego względu dalsze rozważania muszą uwzględniać nie tylko marketingowe instrumenty tworzenia produktu, lecz także polityczne, historyczne i kulturowe warunki, w których produkt ten powstaje i funkcjonuje.

Projektowanie produktu transgranicznego odbywa się w szczególnym kontekście politycznym, kulturowym i symbolicznym. Granica państwowa nie jest bowiem wyłącznie linią administracyjną oddzielającą dwa terytoria, lecz także instytucją społeczną, która wpływa na mobilność, pamięć zbiorową, język komunikacji, organizację usług oraz sposób postrzegania „własnej" i „sąsiedniej" części pogranicza. W literaturze dotyczącej granic podkreśla się, że ich znaczenie nie jest stałe, lecz podlega konstruowaniu i rekonstruowaniu w praktykach społecznych, administracyjnych oraz dyskursywnych. Zmienia się ono wraz z doświadczeniami mieszkańców, decyzjami politycznymi, sytuacjami kryzysowymi i sposobami komunikowania różnicy kulturowej. W turystyce oznacza to, że granica może pełnić kilka funkcji jednocześnie: może ograniczać mobilność i dostępność oferty, ale może również stanowić zasób interpretacyjny, element narracji miejsca, atrakcję turystyczną, składnik tożsamości obszaru oraz czynnik wymagający szczególnej koordynacji organizacyjnej.[236]

W warunkach integracji europejskiej znaczenie granicy polsko-czeskiej uległo istotnej zmianie. Członkostwo Polski i Czech w Unii Europejskiej, funkcjonowanie strefy Schengen oraz rozwój programów współpracy terytorialnej (np. Interreg) osłabiły część barier administracyjnych i stworzyły ramy finansowania wspólnych działań. Nie oznacza to jednak automatycznego zaniku barier społecznych, językowych, informacyjnych i organizacyjnych. Przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy badania potwierdziły, że formalna przekraczalność granicy nie wystarcza, aby powstał dojrzały transgraniczny produkt turystyczny. Potrzebne są mechanizmy, które przekształcają otwartą granicę w spójną, zrozumiałą i bezpieczną ścieżkę doświadczenia turysty.

Uwarunkowania polityczne ujawniają się przede wszystkim w roli euroregionów, samorządów, organizacji turystycznych oraz programów finansowania współpracy transgranicznej. Podmioty i instrumenty te tworzą ramę instytucjonalną, w której możliwe staje się wspólne projektowanie szlaków, wydarzeń, marek, systemów informacji, materiałów promocyjnych oraz produktów sieciowych. Sama obecność partnerów i dostęp do finansowania nie gwarantują jednak trwałości produktu. Literatura dotycząca współpracy w turystyce wskazuje, że niezbędne są również uzgodnione cele, wzajemne zaufanie, czytelny podział odpowiedzialności, zdolność do rozwiązywania

[236] Por. D. Newman, A. Paasi, Fences and neighbours..., op. cit.; A. Paasi, *Territories, Boundaries and Consciousness: The Changing Geographies of the Finnish-Russian Border*, John Wiley & Sons, Chichester 1996; E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit.; D.J. Andersen, M. Klatt, M. Sandberg (red.), *The Border Multiple: The Practicing of Borders between Public Policy and Everyday Life in a Re-scaling Europe*, Ashgate Publishing, Farnham–Burlington 2012.

konfliktów interesów, mechanizmy monitoringu oraz podmiot lub struktura odpowiedzialna za koordynację współpracy po zakończeniu projektu. Wnioski z badań przedstawionych w rozdziale piątym potwierdzają, że jednym z głównych problemów pozostaje „projektowość" działań, czyli zbytnie uzależnienie intensywności współpracy od cyklu finansowania zewnętrznego, bez równoległego zapewnienia trwałego systemu utrzymania i aktualizacji oferty.[237]

Uwarunkowania kulturowe i historyczne mają równie istotne znaczenie. Pogranicze polsko-czeskie, a zwłaszcza Śląsk Cieszyński, jest przestrzenią wspólnego dziedzictwa, codziennych kontaktów i bliskości, ale także obszarem naznaczonym trudną historią, pamięcią podziałów oraz nie zawsze w pełni przezwyciężonymi napięciami. Współpraca turystyczna w trzeciej dekadzie XXI wieku rozwija się tu w warunkach długotrwałego sąsiedztwa, lecz sąsiedztwo to nie oznacza automatycznie pełnego zaufania, wzajemnej znajomości i swobodnego przekraczania granic mentalnych. W pamięci części mieszkańców, zwłaszcza osób starszego pokolenia, nadal obecne są doświadczenia historycznych sporów, animozji, poczucia krzywdy lub dystansu wobec sąsiada. Dlatego pogranicze nie powinno być interpretowane wyłącznie jako przestrzeń integracji i wspólnoty, lecz także jako obszar, w którym transgraniczne produkty turystyczne muszą uwzględniać wrażliwość pamięci zbiorowej, stereotypy, różnice językowe, odmienne przyzwyczajenia turystyczne oraz nierównomierną wiedzę o ofercie po drugiej stronie granicy.[238]

Z perspektywy projektowania transgranicznego produktu turystycznego różnica kulturowa nie powinna być ani pomijana, ani sztucznie niwelowana. Powinna zostać rozpoznana, zinterpretowana i włączona w strukturę produktu w taki sposób, aby wzmacniała jego wartość poznawczą, autentyczność oraz doświadczeniowy charakter. Odpowiednio wykorzystana może stać się istotnym elementem narracji o pograniczu, źródłem odrębności oferty i czynnikiem pogłębiającym zaangażowanie turysty. Jeżeli

---

[237] Por. B. Bramwell, B. Lane, Collaboration and Partnerships in Tourism Planning..., op. cit.; C. Aas, A. Ladkin, J. Fletcher, Stakeholder Collaboration and Heritage Management..., op. cit.; D. Buhalis, Marketing the Competitive Destination of the Future..., op. cit.

[238] Por. H. Rusek, A. Kasperek, Sympatie i antypatie polsko-czeskie w świetle badań nad antagonizmem i pojednaniem polsko-czeskim na Śląsku Cieszyńskim, [w:] A. Kasperek (red.), *Pogranicze – Sąsiedztwo – Stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2012; R. Zenderowski, M. Brzezińska, Miasta podzielone granicą państwową w nowych państwach członkowskich UE: od separacji do integracji, „Pogranicze. Polish Borderlands Studies" 2014, 2(2), s. 164–183; Ł. Wróblewski, B. Dziadzia, Z. Dacko-Pikiewicz, Sustainable Management of the Offer of Cultural Institutions in the Cross-Border Market for Cultural Services – Barriers and Conditions, „Sustainability" 2018, 10(9), article 3253.

natomiast pozostanie nieobjaśniona, może zwiększać niepewność odbiorcy, utrwalać dystans wobec sąsiada i ograniczać gotowość do korzystania z oferty po drugiej stronie granicy. W tym sensie polityczny, historyczny i kulturowy kontekst pogranicza tworzy ramę, która jednocześnie sprzyja projektowaniu produktu i je komplikuje: sprzyja, ponieważ dostarcza zasobów instytucjonalnych, symbolicznych i doświadczeniowych; komplikuje, ponieważ wymaga działania w dwóch systemach prawnych, organizacyjnych, językowych, promocyjnych i mentalnych.

Projektowanie i wdrażanie transgranicznego produktu nie może zatem ograniczać się do wskazania atrakcji po stronie polskiej i czeskiej. Już na początkowym etapie procesu konieczne jest rozpoznanie, które elementy pogranicza mogą zostać przekształcone w źródło wartości dla turysty, a które wymagają wcześniejszego uporządkowania, wyjaśnienia lub ograniczenia ich negatywnego wpływu na korzystanie z oferty. Takie podejście pozwala traktować uwarunkowania polityczne, kulturowe i historyczne nie jako ogólne tło rozważań, lecz jako realne czynniki projektowe wpływające na kształt produktu, sposób jego komunikowania, model współpracy partnerów oraz warunki wdrożenia. Najważniejsze konsekwencje tych uwarunkowań dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego zestawiono w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Uwarunkowania polityczne, historyczne i kulturowe oraz ich znaczenie dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Uwarunkowanie	Specyfika uwarunkowania na pograniczu polsko-czeskim	Znaczenie dla projektowania i wdrażania produktu
Pamięć historycznych zmian granicy i sporów o przynależność terytorialną	Na pograniczu polsko-czeskim, zwłaszcza na Śląsku Cieszyńskim, pamięć zmian granic, podziałów administracyjnych, sporów o przynależność oraz odmiennych doświadczeń historycznych nadal wpływa na sposób interpretowania wspólnego dziedzictwa. Te same miejsca, wydarzenia lub postacie mogą być odczytywane inaczej po obu stronach granicy.	Narracja produktu powinna być historycznie wrażliwa, wieloperspektywiczna i wolna od jednostronnych uproszczeń. W projektowaniu należy przewidzieć konsultacje z ekspertami, instytucjami kultury i lokalnymi środowiskami, aby produkt nie utrwalał konfliktowych interpretacji, lecz pokazywał pogranicze jako przestrzeń pamięci, dialogu i współistnienia.
Wielogłosowość dziedzictwa pogranicza	Dziedzictwo pogranicza nie ma jednej, oczywistej interpretacji. Obejmuje elementy polskie, czeskie, regionalne, lokalne, mniejszościowe, religijne, industrialne, przyrodnicze i rodzinne. Jego wartość turystyczna wynika nie tylko z obecności obiektów, lecz także ze sposobu opowiedzenia ich złożonego znaczenia.	Produkt powinien zawierać przemyślaną warstwę interpretacyjną: opowieść, punkty narracyjne, komentarze kontekstowe, materiały edukacyjne i przykłady pokazujące różne sposoby rozumienia tego samego miejsca. Nie należy sprowadzać dziedzictwa wyłącznie do listy atrakcji ani do jednej narodowej narracji.

cd. tabeli 6.2.

Uwarunkowanie	Specyfika uwarunkowania na pograniczu polsko-czeskim	Znaczenie dla projektowania i wdrażania produktu
Tożsamość regionalna i lokalna wobec podziału państwowego	Na pograniczu tożsamość lokalna i regionalna może być równie ważna jak identyfikacja narodowa. W praktyce turystycznej oznacza to, że obszar nie jest jedynie zestawieniem „strony polskiej" i „strony czeskiej", lecz przestrzenią wspólnych tradycji, codziennych kontaktów, lokalnych praktyk i powiązań społecznych.	Projektowanie produktu powinno wykorzystywać motywy wspólnej lokalności, a nie ograniczać się do kontrastowania dwóch państw. Temat przewodni produktu może być budowany wokół krajobrazu, kuchni, rzemiosła, historii rodzinnych, tradycji miejskich lub górskich, które przekraczają granicę administracyjną.
Wrażliwość symboliczna nazw, znaków i miejsc pamięci	Nazwy miejsc, symbole, mapy, flagi, język opisów, dobór zdjęć, kolejność prezentowania partnerów oraz sposób oznaczania granicy mogą mieć znaczenie symboliczne. Niektóre sformułowania lub znaki mogą nieświadomie sugerować dominację jednej strony albo pomijać wrażliwość drugiej.	Materiały promocyjne, mapy, oznakowanie i identyfikacja wizualna powinny być sprawdzane pod kątem równowagi symbolicznej. Należy zadbać o poprawność nazw własnych, równorzędność języków, neutralność graficzną oraz unikanie komunikatów, które mogłyby zostać odebrane jako zawłaszczenie wspólnego dziedzictwa.
Dwujęzyczność jako warunek kulturowej dostępności	Dwujęzyczność nie jest wyłącznie technicznym tłumaczeniem treści. Na pograniczu pełni funkcję komunikacyjną, symboliczną i relacyjną. Brak równorzędnej komunikacji językowej może wzmacniać poczucie obcości, a pozorne lub automatyczne tłumaczenia mogą obniżać wiarygodność produktu.	Opis produktu, regulaminy, mapy, komunikaty organizacyjne, strona internetowa, oznakowanie i informacje kryzysowe powinny być przygotowane od początku w logice odbiorcy polskiego i czeskiego. Oznacza to nie tylko tłumaczenie, lecz także dostosowanie przykładów, nazw, instrukcji i ścieżek korzystania do praktyk obu grup użytkowników.
Stereotypy sąsiedzkie i bariery mentalne	Stereotypy oraz dystans wobec sąsiada nie zawsze przyjmują postać otwartego konfliktu. Często działają subtelnie: zmniejszają ciekawość oferty, obniżają zaufanie do informacji, utrwalają przekonanie, że dana propozycja „nie jest dla nas", lub powodują rezygnację z przekroczenia granicy mimo formalnej łatwości podróżowania.	Produkt powinien obniżać próg wejścia i budować poczucie bezpieczeństwa. Pomocne są proste scenariusze korzystania, rekomendacje mieszkańców, ambasadorzy lokalni, wspólne wydarzenia, komunikacja pokazująca praktyczną łatwość wyjazdu oraz eksponowanie pozytywnych doświadczeń turystów z obu stron granicy.
Asymetria wiedzy o kulturze i ofercie sąsiada	Mieszkańcy i turyści często dobrze znają własną część pogranicza, lecz mają ograniczoną wiedzę o znaczeniu atrakcji, zwyczajach, wydarzeniach i instytucjach po stronie sąsiedniej. Bariera ta ma charakter poznawczy i interpretacyjny, a nie wyłącznie informacyjny.	Projekt powinien wyjaśniać kontekst odwiedzanych miejsc, a nie jedynie wskazywać ich lokalizację. Warto przygotować krótkie scenariusze jednodniowe i weekendowe, mapy „krok po kroku", opisy „dlaczego warto przekroczyć granicę" oraz moduły edukacyjne ułatwiające zrozumienie kultury sąsiada.
Różnice administracyjne, prawne i organizacyjne	Produkt transgraniczny funkcjonuje w dwóch systemach administracyjnych i prawnych. Różnice mogą dotyczyć odpowiedzialności organizatora, zezwoleń, ubezpieczeń, zasad bezpieczeństwa, transportu publicznego, zamówień publicznych, finansowania, rozliczeń oraz kompetencji poszczególnych instytucji.	Przed wdrożeniem należy przygotować mapę wymogów formalnych i odpowiedzialności po obu stronach granicy. Konieczne jest określenie, kto odpowiada za bezpieczeństwo, aktualność informacji, kontakt z turystą, reakcję na problemy oraz obsługę sytuacji, w których część produktu nie może zostać zrealizowana.
Cykl polityczny i programowy współpracy transgranicznej	Intensywność współpracy może zależeć od kadencji władz lokalnych, zmian priorytetów polityki regionalnej, naborów do programów transgranicznych, dostępności środków unijnych oraz rotacji osób odpowiedzialnych za projekty. Powoduje to ryzyko osłabienia działań po zakończeniu finansowania.	Produkt powinien mieć zapewnioną ciągłość instytucjonalną niezależnie od jednego projektu, kadencji lub konkretnej osoby. Należy przewidzieć porozumienia partnerskie, archiwum wiedzy, minimalny budżet utrzymania, procedury aktualizacji oraz jasne zasady przekazywania odpowiedzialności między instytucjami.

cd. tabeli 6.2.

Uwarunkowanie	Specyfika uwarunkowania na pograniczu polsko-czeskim	Znaczenie dla projektowania i wdrażania produktu
Kapitał zaufania między partnerami	Współpraca transgraniczna opiera się nie tylko na formalnych umowach, lecz także na historii wcześniejszych kontaktów, wiarygodności partnerów, jakości komunikacji i gotowości do dzielenia się odpowiedzialnością. Niski poziom zaufania może powodować działania równoległe, pozorne lub podporządkowane wyłącznie rozliczeniu projektu.	W procedurze należy uwzględnić mechanizmy wzmacniania zaufania: regularne spotkania robocze, wspólne uzgadnianie decyzji, przejrzysty podział zadań, wymianę danych, ewaluację współpracy oraz sposoby rozwiązywania sporów. Produkt nie powinien być uzależniony wyłącznie od nieformalnych relacji kilku osób.
Udział społeczności lokalnej i poczucie współwłasności produktu	Mieszkańcy pogranicza są nośnikami pamięci, języka, gościnności, rekomendacji i lokalnych opowieści. Mogą wzmacniać autentyczność produktu, ale mogą też pozostać wobec niego obojętni, jeżeli uznają go za zewnętrzny projekt instytucjonalny, który nie odpowiada lokalnym potrzebom.	Projektowanie powinno obejmować konsultacje z mieszkańcami, lokalnymi liderami, przedsiębiorcami, przewodnikami, organizacjami społecznymi i instytucjami kultury. Wdrożenie powinno pokazywać korzyści dla społeczności lokalnej oraz włączać ją w rolę współtwórców i ambasadorów produktu.
Zmienność znaczenia granicy w sytuacjach kryzysowych	Granica, która w warunkach codziennych może być prawie niewidoczna, w sytuacjach kryzysowych może ponownie stać się barierą polityczną, administracyjną i informacyjną. Dotyczy to m.in. ograniczeń sanitarnych, zmian w ruchu granicznym, awarii transportu, napięć politycznych lub rozbieżnych komunikatów instytucji po obu stronach granicy.	Produkt powinien mieć przygotowane procedury komunikacji awaryjnej, aktualizacji informacji, warianty alternatywne po jednej stronie granicy oraz jasną listę odpowiedzialnych kontaktów. Wdrożenie musi uwzględniać możliwość czasowego zakłócenia transgraniczności, aby produkt nie tracił całkowicie użyteczności w sytuacji kryzysowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Timothy, *Tourism and Political Boundaries...*, op. cit.; D. Newman, A. Paasi, Fences and neighbours in the postmodern world..., op. cit.; E.-K. Prokkola, Borders in tourism..., op. cit., s. 223–238; A. Stoffelen, D. Ioannides, D. Vanneste, Obstacles to achieving cross-border tourism governance..., op. cit.; B. Bramwell, B. Lane, Collaboration and Partnerships in Tourism Planning..., op. cit.; C. Aas, A. Ladkin, J. Fletcher, Stakeholder Collaboration and Heritage Management..., op. cit.; H. Rusek, A. Kasperek, Sympatie i antypatie polsko-czeskie..., op. cit.; R. Zenderowski, M. Brzezińska, Miasta podzielone granicą państwową..., op. cit.; Ł. Wróblewski, B. Dziadzia, Z. Dacko-Pikiewicz, Sustainable Management of the Offer of Cultural Institutions..., op. cit.; wyniki badań własnych.

Zestawienie zaprezentowane w tabeli 6.2 pokazuje, że uwarunkowania polityczne, historyczne i kulturowe nie mogą być sprowadzone do ogólnego tła, które poprzedza właściwe projektowanie produktu. Ich znaczenie polega przede wszystkim na tym, że wpływają one na sposób definiowania wartości produktu, dobór narracji, zakres współpracy partnerów, język komunikacji oraz warunki realnego korzystania z oferty po obu stronach granicy. Nie są więc dodatkowymi okolicznościami, które można uwzględnić dopiero po opracowaniu koncepcji produktu, lecz elementami współdecydującymi o jego kształcie, dostępności i trwałości.

W przypadku pogranicza polsko-czeskiego szczególnie ważne jest takie projektowanie produktu, które nie sprowadza transgraniczności do samego faktu przekroczenia granicy. Produkt powinien wyjaśniać sens tego przekroczenia, pokazywać powiązania między elementami polskimi i czeskimi oraz nadawać im wspólne znaczenie z perspektywy turysty. Oznacza to konieczność przekształcenia zasobów historycznych,

kulturowych i instytucjonalnych w spójną opowieść oraz praktycznie dostępną ofertę, a nie tylko w zestaw miejsc, wydarzeń lub atrakcji.

Tak rozumiane uwarunkowania polityczne, historyczne i kulturowe stanowią punkt przejścia do dalszych rozważań. Skoro transgraniczny produkt turystyczny wymaga jednocześnie koordynacji instytucjonalnej, komunikacji wartości, projektowania doświadczenia i zapewnienia trwałości organizacyjnej, jego opracowanie nie może opierać się na jednej perspektywie marketingowej. Konieczna jest integracja kilku koncepcji marketingowych, które pozwalają uchwycić produkt jako ofertę rynkową, doświadczenie turysty, narzędzie współpracy partnerów oraz element zarządzania pograniczem jako obszarem recepcji turystycznej. Syntezę tych koncepcji przedstawiono w kolejnym punkcie rozdziału.

6.2. Synteza i integracja koncepcji marketingu jako fundament teoretyczny procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Procedura projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego wymaga połączenia kilku perspektyw marketingowych. Nie chodzi przy tym o proste zestawienie różnych nurtów i koncepcji marketingu, lecz o ich funkcjonalną integrację w jednym modelu działania. Każda z koncepcji wnosi bowiem do procedury inny wymiar: marketing strategiczny porządkuje decyzje o wyborze rynku, odbiorcy i pozycji konkurencyjnej; marketing usług pozwala uchwycić złożoną strukturę oferty; marketing wartości wskazuje na konieczność zdefiniowania obietnicy korzyści; marketing relacji i marketing partnerski akcentują znaczenie trwałej współpracy z turystami i interesariuszami; marketing doświadczeń umożliwia projektowanie przeżyć, natomiast marketing terytorialny i destynacyjny osadza produkt w marce miejsca oraz systemie zarządzania obszarem recepcji turystycznej. Tak rozumiana synteza jest szczególnie potrzebna w przypadku produktu transgranicznego, ponieważ jego wartość powstaje na styku przestrzeni, usług, instytucji, kultur, informacji i doświadczeń turysty.[239]

Punktem wyjścia pozostaje utrwalone w literaturze ujęcie produktu turystycznego, zgodnie z którym nie jest on pojedynczą atrakcją, lecz zintegrowanym układem walorów, usług, infrastruktury, dostępności, informacji oraz korzyści

[239] P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management...*, op. cit.; D.W. Cravens, N.F. Piercy, *Strategic Marketing*, 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York 2009; J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie...*, op. cit.

uzyskiwanych przez turystę.[240] W odniesieniu do pogranicza oznacza to konieczność wyjścia poza katalogowe przedstawienie atrakcji po stronie polskiej i czeskiej. Produkt transgraniczny powinien posiadać rozpoznawalny rdzeń, logicznie uporządkowane moduły, czytelne warunki korzystania, określone grupy odbiorców oraz standard obsługi. Koncepcja marketingu usług dodatkowo wskazuje, że produkt turystyczny jest niematerialny, zmienny jakościowo, współtworzony w procesie kontaktu z personelem i oceniany przez pryzmat całej ścieżki doświadczenia. Dlatego projektowanie produktu transgranicznego nie może kończyć się na wyborze atrakcji; musi obejmować również informację, rezerwację, dojazd, oznakowanie, obsługę, język komunikacji, bezpieczeństwo organizacyjne i możliwość uzyskania pomocy po obu stronach granicy.[241]

Ważne uzupełnienie tej perspektywy stanowi marketing wartości. Odbiorca nie wybiera bowiem wyłącznie miejsca, trasy lub wydarzenia, lecz określoną propozycję wartości: sposób spędzenia czasu, możliwość poznania dwóch kultur, kontakt z dziedzictwem, wygodę organizacyjną, przeżycie emocjonalne, korzyść edukacyjną lub społeczną. W przypadku produktu transgranicznego wartość nie wynika automatycznie z samego przekroczenia granicy. Musi zostać zaprojektowana, nazwana, zakomunikowana i udostępniona w taki sposób, aby turysta rozumiał, dlaczego połączenie zasobów po stronie polskiej i czeskiej tworzy większą wartość niż korzystanie z oferty każdej strony osobno. W tym miejscu przydatne jest również odwołanie do koncepcji „*service-dominant logic*", czyli usługowej logiki tworzenia wartości, rozwijanej w literaturze marketingu usług i marketingu wartości. Zgodnie z tym podejściem wartość nie jest po prostu przekazywana klientowi w gotowej postaci, lecz powstaje w procesie korzystania z usługi oraz w interakcji między użytkownikiem, dostawcami, partnerami i otoczeniem instytucjonalnym.[242] W odniesieniu do transgranicznego produktu turystycznego oznacza to, że wartość kształtuje się już na etapie planowania podróży, poszukiwania informacji, wyboru trasy, przekraczania granicy, kontaktu z personelem, poruszania się po

[240] J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie…*, op. cit.; V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism...*, op. cit.; A. Panasiuk, From Basic Tourism Products to a Comprehensive Offer of a Tourism Area, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy" 2017, 15(1), s. 17–24.

[241] A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism...*, op. cit.; C. Grönroos, *Service Management and Marketing...*, op. cit.

[242] S.L. Vargo, R.F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing..., op. cit.; S.L. Vargo, R.F. Lusch, Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, 36(1), s. 1–10; C. Grönroos, Value Co-Creation in Service Logic..., op. cit.

nieznanym obszarze, korzystania z oznakowania i materiałów promocyjnych, a także podczas porównywania doświadczeń po obu stronach pogranicza.

Marketing doświadczeń pozwala natomiast traktować produkt transgraniczny jako sekwencję przeżyć, w której znaczenie mają emocje, narracja miejsca, autentyczność, kontakt z kulturą sąsiada, aktywność, edukacja i pamięć. Pogranicze nie powinno być więc wyłącznie „obszarem zwiedzania", lecz przestrzenią doświadczania różnicy, bliskości, wspólnego dziedzictwa i wielowarstwowej tożsamości. Z kolei marketing relacji oraz marketing partnerski wskazują, że trwałość produktu zależy nie tylko od atrakcyjności oferty dla turysty, lecz także od jakości relacji między podmiotami zaangażowanymi w jej przygotowanie i utrzymanie. Jeżeli produkt ma funkcjonować dłużej niż tylko jednorazowy projekt finansowany ze środków zewnętrznych, musi budować zaufanie, zachęcać do powrotu, uruchamiać rekomendacje, a jednocześnie wzmacniać sieć współpracy między euroregionami, samorządami, organizacjami turystycznymi, gestorami atrakcji, przedsiębiorcami, przewodnikami i punktami informacji turystycznej.[243]

Odrębne znaczenie ma marketing strategiczny, który pozwala uporządkować wybór celów, segmentów, pozycji konkurencyjnej, przewag oraz sposobu alokacji zasobów. W warunkach pogranicza jest to szczególnie istotne, ponieważ produkt transgraniczny nie powinien być projektowany jako uniwersalna oferta dla wszystkich. Wyniki badań empirycznych wskazują na zróżnicowanie segmentów odbiorców, ich odmienną mobilność, motywacje, wrażliwość na cenę, zainteresowanie kulturą, skłonność do rekomendacji i poziom gotowości do korzystania z oferty po drugiej stronie granicy. Segmentacja nie jest więc w tym ujęciu samodzielną koncepcją marketingu, lecz instrumentem marketingu strategicznego, który umożliwia przejście od ogólnej promocji pogranicza do projektowania portfela produktów odpowiadających różnym sposobom korzystania z przestrzeni transgranicznej.[244]

Decyzje strategiczne dotyczące segmentów, przewagi i pozycjonowania produktu muszą być jednak osadzone w konkretnym terytorium. Produkt transgraniczny nie

[243] B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage...*, op. cit.; K.N. Lemon, P.C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey..., op. cit.; L.L. Berry, Relationship Marketing of Services — Growing Interest, Emerging Perspectives, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, 23(4), s. 236–245; R.M. Morgan, S.D. Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, „Journal of Marketing" 1994, 58(3), s. 20–38.
[244] Por. D.A. Aaker, *Strategic Market Management*, 8th ed., John Wiley & Sons, Hoboken 2008; D.W. Cravens, N.F. Piercy, *Strategic Marketing...*, op. cit.; L. Dwyer, C. Kim, Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, „Current Issues in Tourism" 2003, 6(5), s. 369–414.

funkcjonuje bowiem w próżni rynkowej, lecz w ramach określonego obszaru, jego marki, tożsamości, systemu zarządzania oraz sieci interesariuszy. Z tego względu ważnym uzupełnieniem marketingu strategicznego jest marketing terytorialny i destynacyjny. W przypadku pogranicza polsko-czeskiego szczególne znaczenie mają marka obszaru, wspólna narracja, punkty styku z turystą, dostępność informacji, współpraca partnerów oraz zdolność do łączenia atrakcji, wydarzeń i usług w jedną ścieżkę pobytu. Marketing terytorialny pozwala zatem widzieć produkt nie tylko jako ofertę rynkową, lecz także jako narzędzie wzmacniania rozpoznawalności miejsca, spójności wizerunkowej i relacji między mieszkańcami, turystami oraz instytucjami odpowiedzialnymi za rozwój obszaru.[245]

Dopełnieniem tej perspektywy jest ewolucja marketingu w kierunku rozwiązań cyfrowych, humanistycznych oraz zrównoważonych. Koncepcje marketingu 4.0 i 5.0 wskazują na znaczenie technologii mobilnych, platform informacyjnych, personalizacji, danych oraz łączenia rozwiązań cyfrowych z potrzebami człowieka. W warunkach pogranicza technologie te nie powinny zastępować doświadczenia miejsca, lecz ułatwiać korzystanie z niego: redukować niepewność informacyjną, wspierać orientację przestrzenną, ułatwiać wybór atrakcji po obu stronach granicy, przełamywać bariery językowe oraz wzmacniać dostępność oferty. Z kolei marketing zrównoważony i społecznie odpowiedzialny podkreśla, że projektowanie produktu turystycznego nie może być podporządkowane wyłącznie krótkookresowemu zwiększaniu ruchu turystycznego. Powinno ono uwzględniać interesy społeczności lokalnych, ochronę dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, jakość życia mieszkańców oraz trwałość relacji między partnerami. W obszarze turystyki można w tym miejscu odwołać się także do rozwijanej w literaturze koncepcji turystyki regeneratywnej, która akcentuje potrzebę wzmacniania potencjału miejsca, społeczności i środowiska, a nie tylko ograniczania negatywnych skutków ruchu turystycznego.[246]

---

[245] P. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York 1993; D. Buhalis, Marketing the Competitive Destination of the Future..., op. cit.; J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, *The Competitive Destination...*, op. cit.; A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

[246] P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital...*, op. cit.; P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 5.0: Technology for Humanity...*, op. cit.; F.-M. Belz, K. Peattie, *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester 2009; C.M. Hall, Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism, „Journal of Sustainable Tourism" 2019, 27(7), s. 1044–1060; L. Bellato, A. Pollock, Regenerative Tourism: A State-of-the-Art Review, „Tourism Geographies" 2025, 27(3–4), s. 558–567.

Wskazane nurty marketingowe nie pełnią w rozprawie funkcji wyłącznie teoretycznego tła. Wyznaczają one konkretne sposoby myślenia o produkcie, wartości, doświadczeniu, relacjach, technologii i odpowiedzialności. Ich znaczenie dla projektowania oraz wdrażania transgranicznego produktu turystycznego uporządkowano i omówiono w tabeli 6.3.

Tabela 6.3. Znaczenie wybranych koncepcji marketingowych dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Marketing strategiczny	
Kluczowe założenia	Koncepcja ta porządkuje decyzje dotyczące wyboru rynku, segmentów odbiorców, pozycji konkurencyjnej, przewagi, celów, priorytetów oraz alokacji zasobów. Obejmuje m.in. analizę otoczenia, segmentację, wybór rynku docelowego, pozycjonowanie i kontrolę efektów działań. Produkt turystyczny jest zintegrowanym układem walorów, usług, infrastruktury, informacji, dostępności i korzyści. Nie ogranicza się do pojedynczej atrakcji, lecz obejmuje całość warunków umożliwiających realizację celu podróży.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	W produkcie transgranicznym marketing strategiczny pozwala uniknąć traktowania pogranicza jako jednolitego rynku. Umożliwia identyfikację grup odbiorców różniących się mobilnością, motywacjami, znajomością oferty sąsiada, gotowością do przekraczania granicy i wrażliwością na komponenty oferty. Transgraniczny produkt turystyczny powinien być rozumiany jako produkt sieciowy, w którym zasoby po stronie polskiej i czeskiej tworzą jedną logiczną propozycję pobytu, a nie luźny katalog miejsc.
Konsekwencje dla projektowania	Procedura projektowania powinna rozpoczynać się od diagnozy rynku, określenia segmentów priorytetowych, wyboru pozycji produktu i zdefiniowania przewagi wynikającej z transgraniczności. Segmentacja jest tu istotnym instrumentem strategicznym. Projektowanie wymaga określenia rdzenia produktu, modułów, rodzaju doświadczenia, standardu korzystania, powiązań między atrakcjami i sposobów integracji zasobów po obu stronach granicy.
Konsekwencje dla wdrażania	Wdrożenie powinno różnicować moduły produktu, język korzyści, kanały komunikacji, ceny, pakiety i działania promocyjne zgodnie z wybranymi segmentami oraz pozycjonowaniem produktu. Wdrożenie powinno zapewnić realną gotowość użytkową: opis produktu, dostępność informacji, możliwość rezerwacji lub korzystania, oznakowanie, obsługę i aktualizację treści.
Marketing usług oraz marketing wartości	
Kluczowe założenia	Marketing usług podkreśla niematerialność, zmienność jakości, procesowość i znaczenie kontaktu z personelem. Marketing wartości wskazuje, że odbiorca wybiera propozycję wartości, a nie samą usługę. W tym obszarze mieści się również service-dominant logic, czyli usługowa logika tworzenia wartości.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	Wartość produktu transgranicznego powstaje podczas całej ścieżki korzystania: od planowania podróży, przez przekraczanie granicy, po kontakt z personelem, poruszanie się po terenie i ocenę doświadczenia po powrocie.
Konsekwencje dla projektowania	Należy zaprojektować nie tylko atrakcje, lecz także punkty styku, standard obsługi, dostępność językową, informacje, system pomocy, warunki korzystania i obietnicę wartości dla wybranych segmentów.
Konsekwencje dla wdrażania	Wdrożenie wymaga zarządzania jakością usługi, szkolenia personelu, kontroli aktualności informacji, reagowania na problemy turystów i gromadzenia informacji zwrotnej.

cd tabeli 6.3.

Marketing relacji oraz marketing partnerski i sieciowy	
Kluczowe założenia	Koncepcje te akcentują zaufanie, zaangażowanie, długookresowość kontaktów, rekomendacje, współpracę oraz współtworzenie wartości przez sieć partnerów. W złożonych systemach usługowych wartość powstaje nie tylko w relacji z klientem, lecz także w relacjach między dostawcami.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	Produkt transgraniczny zależy od jakości współpracy euroregionów, samorządów, organizacji turystycznych, gestorów atrakcji, przewoźników, przewodników, przedsiębiorców i punktów informacji turystycznej.
Konsekwencje dla projektowania	Procedura projektowania powinna obejmować mapę interesariuszy, role partnerów, zakres odpowiedzialności, mechanizmy wymiany informacji, zasady decyzji i oczekiwane korzyści współpracy.
Konsekwencje dla wdrażania	Należy ustanowić operatora lub strukturę koordynacyjną, wypracować standardy współpracy, prowadzić wspólne działania promocyjne, aktualizować produkt i rozwiązywać konflikty między partnerami.
Marketing doświadczeń i koncepcja ścieżki doświadczenia klienta	
Kluczowe założenia	Odbiorcy poszukują nie tylko funkcjonalnej usługi, lecz także angażującego i emocjonalnie znaczącego doświadczenia, które zapadnie w pamięci turysty na wiele lat. Doświadczenie kształtuje się w wielu punktach kontaktu przed podróżą, w jej trakcie i po powrocie.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	Pogranicze polsko-czeskie może być doświadczane jako przestrzeń różnicy kulturowej, wspólnego dziedzictwa, historii, języka, kuchni, krajobrazu i codzienności sąsiada. Produkt powinien opowiadać pogranicze, a nie tylko wskazywać obiekty do odwiedzenia.
Konsekwencje dla projektowania	Projektowanie powinno obejmować narrację produktu, scenariusz doświadczenia, punkty kulminacyjne, interpretację dziedzictwa, symbole, wydarzenia i emocjonalne znaczenie przekroczenia granicy.
Konsekwencje dla wdrażania	Wdrożenie wymaga przygotowania przewodników, materiałów interpretacyjnych, oznakowania, aplikacji, scenariuszy wydarzeń oraz spójnej komunikacji wizualnej i językowej.
Marketing terytorialny i destynacyjny	
Kluczowe założenia	Miejsce może być przedmiotem zarządzania marketingowego, jeżeli posiada tożsamość, markę, grupy docelowe, system komunikacji i mechanizmy współpracy. Marketing destynacyjny łączy produkt, markę miejsca, zarządzanie ruchem turystycznym i współpracę interesariuszy.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	Produkt transgraniczny jest zakorzeniony w konkretnym terytorium, ale przekracza granice administracyjne. Wymaga zarządzania wizerunkiem pogranicza jako jednej przestrzeni doświadczenia przy zachowaniu odrębności lokalnych i narodowych.
Konsekwencje dla projektowania	Należy określić tożsamość produktu, jego związek z marką regionu, zakres terytorialny, wyróżniki miejsca, grupy docelowe oraz sposób komunikowania wspólnego pogranicza bez sztucznego zacierania różnic.
Konsekwencje dla wdrażania	Wdrożenie wymaga koordynacji marki, wspólnej identyfikacji wizualnej, kanałów informacji, standardów komunikacji, współpracy promocyjnej i monitorowania rozpoznawalności produktu.
Marketing cyfrowy oraz marketing 4.0 i 5.0	
Kluczowe założenia	Technologie cyfrowe, dane, platformy mobilne, personalizacja, komunikacja wielokanałowa i rozwiązania zorientowane na człowieka wspierają proces poszukiwania informacji, wyboru oferty i utrzymywania relacji z odbiorcą.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	W warunkach pogranicza technologie mogą redukować niepewność informacyjną, ułatwiać orientację przestrzenną, integrować kalendarze wydarzeń, wspierać dwujęzyczność i pokazywać warianty korzystania z oferty po obu stronach granicy.
Konsekwencje dla projektowania	Projektowanie powinno przewidywać cyfrową architekturę produktu: stronę internetową, aplikację, mapę, system rezerwacji, wielojęzyczne opisy, rekomendacje i spójność treści online oraz offline.
Konsekwencje dla wdrażania	Wdrożenie wymaga stałej aktualizacji treści, analityki internetowej, obsługi opinii, integracji kanałów komunikacji i szybkiego reagowania na zmiany w dostępności atrakcji lub usług.

cd tabeli 6.3.

Marketing zrównoważony i społecznie odpowiedzialny oraz odniesienie do turystyki regeneratywnej	
Kluczowe założenia	Marketing zrównoważony i społecznie odpowiedzialny podkreśla, że działania rynkowe powinny uwzględniać interesy społeczności lokalnych, środowiska, dziedzictwa, jakości życia mieszkańców i długofalowej odporności regionu. Podejście regeneratywne w turystyce idzie krok dalej, akcentując wzmacnianie potencjału miejsca.
Znaczenie dla transgranicznego produktu turystycznego	Produkt transgraniczny powinien wzmacniać pogranicze, a nie jedynie wykorzystywać jego zasoby. Powinien równoważyć interesy turystów, mieszkańców, przedsiębiorców, instytucji publicznych i środowiska przyrodniczego.
Konsekwencje dla projektowania	Projektowanie powinno obejmować ocenę wpływu produktu na społeczności lokalne, środowisko, dziedzictwo, mobilność, sezonowość, jakość życia mieszkańców i trwałość relacji po obu stronach granicy.
Konsekwencje dla wdrażania	Wdrożenie wymaga monitorowania skutków produktu, wspierania lokalnych dostawców, ograniczania presji na wrażliwe zasoby, odpowiedzialnej komunikacji i rozwijania form turystyki wzmacniających odporność pogranicza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych.

Tabela 6.3 porządkuje znaczenie wybranych koncepcji marketingu dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. Jej zasadniczy sens polega na pokazaniu, że produkt tego typu wymaga równoczesnego myślenia o rynku, odbiorcy, wartości, doświadczeniu, partnerstwie, terytorium, komunikacji oraz trwałości organizacyjnej. Nie może być więc projektowany wyłącznie jako oferta promocyjna ani jako techniczne połączenie atrakcji po dwóch stronach granicy. Wymaga podejścia zintegrowanego, w którym decyzje dotyczące segmentów, narracji, dostępności, standardu obsługi, kanałów informacji i współpracy partnerów są podejmowane już na etapie tworzenia koncepcji produktu.

Tak rozumiana integracja różnych perspektyw marketingowych stanowi podstawę dalszych rozważań proceduralnych. Pozwala przejść od ogólnych założeń dotyczących produktu transgranicznego do konkretnych działań projektowych, które prowadzą do opracowania spójnej propozycji wartości możliwej do wdrożenia w praktyce. Kolejny podrozdział przedstawia zatem sekwencję etapów i decyzji, dzięki którym potencjał pogranicza może zostać przekształcony w produkt turystyczny posiadający określonych odbiorców, strukturę, standard, sposób komunikacji oraz warunki dalszego utrzymania.

6.3. Procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego

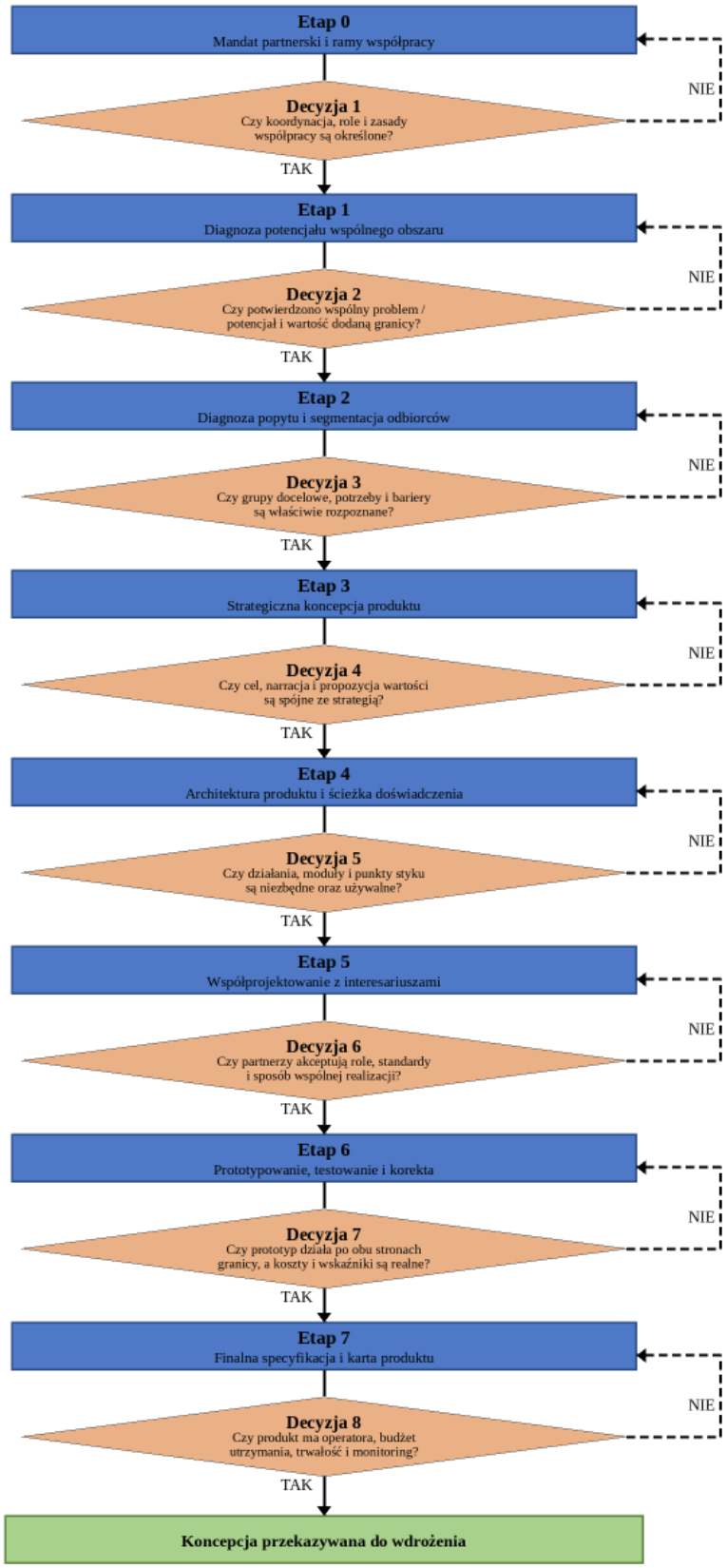
Procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim powinna być rozumiana jako uporządkowana sekwencja decyzji projektowych, organizacyjnych i marketingowych prowadzących od rozpoznania potencjału obszaru do przygotowania dojrzałej koncepcji produktu możliwej do wdrożenia. Nie jest to więc jedynie etap inwentaryzacji atrakcji ani techniczne opracowanie trasy, folderu czy strony internetowej. W ujęciu przyjętym w niniejszej

pracy projektowanie oznacza świadome przekształcanie zasobów pogranicza w spójną propozycję wartości dla określonych segmentów turystów.

Tak rozumiany proces nawiązuje do utrwalonych w literaturze etapowych modeli rozwoju nowego produktu, w których istotne znaczenie przypisuje się rozpoznaniu potrzeb rynku, generowaniu i selekcji pomysłów, opracowaniu koncepcji, ocenie jej wykonalności, testowaniu, prototypowaniu oraz przygotowaniu produktu do wdrożenia.[247] W przypadku turystyki transgranicznej założenia te wymagają jednak istotnej adaptacji, ponieważ przedmiotem projektowania nie jest materialny wyrób, lecz złożony układ doświadczeń, usług, relacji, informacji i punktów styku funkcjonujących w przestrzeni podzielonej granicą państwową. Oznacza to konieczność uwzględnienia nie tylko potrzeb odbiorców i atrakcyjności samej oferty, lecz także różnic językowych, organizacyjnych, kulturowych, informacyjnych, prawnych i infrastrukturalnych występujących po obu stronach granicy.

Dla przejrzystości dalszych rozważań procedurę projektowania przedstawiono w formie schematu etapowo-decyzyjnego (rysunek 6.3). Niebieskie prostokąty oznaczają kolejne etapy projektowania, natomiast pomarańczowe romby pełnią funkcję „bramek decyzyjnych". Pozytywna decyzja, odpowiedź „tak" oznacza przejście do kolejnego etapu. Odpowiedź „nie" na pytania decyzyjne oznacza powrót do etapu poprzedniego - wymagającego korekty, uzupełnienia danych albo ponownego uzgodnienia decyzji z partnerami.

[247] R.G. Cooper, *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*, 4th ed., Basic Books, New York 2011; P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management...*, op. cit.; K.T. Ulrich, S.D. Eppinger, *Product Design and Development*, 6th ed., McGraw-Hill Education, New York 2016; J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie...*, op. cit.; V.T.C. Middleton, J. Clarke, *Marketing in Travel and Tourism...*, op. cit.; C. Grönroos, *Service Management and Marketing...*, op. cit.; K.N. Lemon, P.C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey..., op. cit.



Rysunek 6.3. Procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań.

Zaprezentowany na rysunku 6.3 schemat porządkuje procedurę projektowania w układzie ośmiu etapów: od ustanowienia mandatu partnerskiego, przez diagnozę potencjału i popytu, opracowanie koncepcji strategicznej, zaprojektowanie architektury produktu, współprojektowanie z interesariuszami, prototypowanie i testowanie, aż po finalną specyfikację produktu. Między etapami umieszczono bramki decyzyjne, ponieważ w przypadku produktu transgranicznego samo wykonanie określonego działania nie oznacza jeszcze gotowości do przejścia dalej.

Bramki decyzyjne mają charakter kontrolny i praktyczny. Ich zadaniem jest przeciwdziałanie sytuacji, w której produkt zostaje nazwany, promowany lub wpisany do projektu, zanim zostanie faktycznie zaprojektowany. Na każdej bramce należy sprawdzić, czy istnieje logiczny związek między rozpoznaną potrzebą, barierą lub niewykorzystanym potencjałem wspólnego obszaru a celem projektowanego produktu. Trzeba również ocenić, czy zaplanowane działania są rzeczywiście potrzebne, czy ich efekty można mierzyć, czy produkt odpowiada na oczekiwania właściwie określonych grup docelowych oraz czy wspólna realizacja po obu stronach granicy tworzy większą wartość niż dwa odrębne działania prowadzone niezależnie po stronie polskiej i czeskiej.

Zaproponowana procedura nie jest jedynie liniowym ciągiem czynności. Ma charakter iteracyjny, ponieważ odpowiedź negatywna na pytanie bramki decyzyjnej oznacza konieczność powrotu do poprzedniego etapu, doprecyzowania założeń, uzupełnienia danych albo ponownego uzgodnienia decyzji z partnerami. Jest to szczególnie ważne na pograniczu, gdzie produkt powstaje nie w jednej organizacji, lecz w sieci podmiotów reprezentujących różne systemy administracyjne, języki, interesy i praktyki zarządzania.

Rozwinięcie schematu przedstawiono w tabeli 6.4. Zestawienie to pokazuje, jakie działania powinny zostać wykonane w każdym etapie, jaki rezultat powinien zostać osiągnięty oraz jakie pytania kontrolne powinny zostać postawione przed przejściem do kolejnej fazy projektowania.

Tabela 6.4. Rozwinięta procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego

Etap	Kluczowe działania	Rezultat etapu	Bramka decyzyjna / kryteria kontroli
0 Mandat partnerski	Wskazanie inicjatora, lidera lub koordynatora; ustalenie partnerów, zakresu współpracy, zasad komunikacji, dostępnych zasobów i wstępnych celów produktu.	Wstępna mapa partnerstwa, ramy zarządzania procesem oraz decyzja, kto odpowiada za koordynację projektowania.	Czy istnieje podmiot zdolny do koordynacji procesu? Czy role, komunikacja, wspólny personel, zakres przygotowania i zasady finansowania są uzgodnione?
1 Diagnoza potencjału	Audyt zasobów po stronie polskiej i czeskiej, barier, dostępności, dokumentów strategicznych, istniejących produktów, konkurencji oraz komplementarności zasobów.	Lista zasobów gotowych, warunkowo gotowych i wymagających przygotowania; identyfikacja możliwych przewag transgranicznych.	Czy zdiagnozowano wspólny problem lub potencjał, a nie tylko potrzeby pojedynczych partnerów? Czy granica tworzy realną wartość dodaną produktu?
2 Diagnoza popytu i segmentacja	Analiza potrzeb, motywacji, barier i zachowań odbiorców; wybór segmentów priorytetowych; identyfikacja różnic między turystami po stronie polskiej i czeskiej.	Profil segmentów docelowych oraz decyzja, dla kogo projektowany jest produkt i jakie bariery należy ograniczyć.	Czy grupy docelowe są jasno zdefiniowane, istotne i zgodne z charakterem produktu? Czy wiadomo, jaki długofalowy wpływ produkt ma wywołać u odbiorców?
3 Koncepcja strategiczna	Określenie tematu przewodniego, propozycji wartości, pozycjonowania, obietnicy doświadczenia, nazwy i narracji produktu oraz uzasadnienia transgraniczności.	Spójna idea produktu, która wyjaśnia, dlaczego warto skorzystać z oferty po obu stronach granicy.	Czy cel produktu jest konkretny i zrozumiały? Czy koncepcja odpowiada problemom/potencjałom obszaru, realizuje m.in. strategię euroregionalną i rozszerza istniejącą ofertę?
4 Architektura produktu	Określenie rdzenia, modułów, wariantów dla segmentów, punktów styku, kanałów informacji i dystrybucji, ceny, promocji, personelu oraz procesu obsługi.	Projekt struktury produktu i ścieżki doświadczenia turysty: przed przyjazdem, w trakcie pobytu i po powrocie.	Czy zaplanowane działania są odpowiednie i niezbędne? Czy prowadzą do oczekiwanych produktów i rezultatów? Czy produkt można realnie znaleźć, zarezerwować i wykorzystać?
5 Współprojektowanie	Warsztaty z partnerami, konsultacje z mieszkańcami i przedsiębiorcami, udział turystów, uzgodnienie ról, standardów, odpowiedzialności oraz punktów styku.	Doprecyzowane role partnerów, standardy współpracy, zasady obsługi i wstępny model operacyjny produktu.	Czy partnerzy akceptują zakres działań, odpowiedzialności i standardów? Czy projekt wzmacnia integrację pogranicza, wspólną tożsamość oraz trwałe więzi między grupami docelowymi?
6 Prototypowanie i testowanie	Pilotaż pakietu, wydarzenia, mapy, strony internetowej lub aplikacji; test logistyki, komunikacji, ceny, dostępności, obsługi i zrozumiałości oferty.	Lista korekt oraz decyzja o gotowości produktu do finalizacji albo o konieczności powrotu do wcześniejszego etapu.	Czy prototyp działa w praktyce po obu stronach granicy? Czy koszty są adekwatne do działań, cen rynkowych i oczekiwanych efektów?
7 Finalna specyfikacja	Przygotowanie karty produktu, standardów, budżetu utrzymania, wskaźników, harmonogramu wdrożenia, zasad aktualizacji oraz mechanizmów zarządzania ryzykiem.	Kompletna karta transgranicznego produktu turystycznego przekazywana do procedury wdrażania.	Czy produkt ma wskazanego operatora, budżet utrzymania, mierzalne wskaźniki oraz mechanizm aktualizacji? Czy określono zasady trwałości produktu, kontynuacji współpracy oraz zarządzania ryzykiem finansowym i instytucjonalnym?

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem procedury jest określenie mandatu partnerskiego. Etap ten bywa w praktyce niedoceniany, ponieważ często przyjmuje się, że samo istnienie projektu transgranicznego, euroregionu albo porozumienia samorządów stanowi wystarczającą podstawę do rozpoczęcia prac nad produktem. W rzeczywistości transgraniczny produkt turystyczny wymaga jednak wcześniejszego ustalenia, kto będzie pełnił funkcję koordynatora, w jaki sposób partnerzy będą się komunikować, jak będą podejmowane decyzje oraz za które obszary działań poszczególne podmioty będą odpowiedzialne. Na tym etapie należy także ocenić, czy współpraca ma charakter rzeczywisty, a nie wyłącznie formalny. Oznacza to konieczność rozstrzygnięcia, czy partnerzy wspólnie przygotowują założenia produktu, czy przewidziano wspólną realizację działań, uzgodnione finansowanie, bieżącą koordynację oraz zasoby organizacyjne i kadrowe niezbędne do utrzymania produktu po jego uruchomieniu.

Po określeniu mandatu partnerskiego kolejnym krokiem jest diagnoza potencjału wspólnego obszaru. Nie powinna ona ograniczać się do identyfikacji atrakcji turystycznych po stronie polskiej i czeskiej, lecz powinna obejmować także ocenę ich gotowości produktowej. Oznacza to rozpoznanie, które zasoby są rzeczywiście dostępne, opisane, oznakowane, skomunikowane, możliwe do obsługi w języku sąsiada oraz powiązane z innymi elementami oferty. Na tym etapie szczególnie istotne jest ustalenie, czy projektowany produkt odpowiada na wspólną potrzebę, barierę lub niewykorzystany potencjał pogranicza, czy też jedynie finansuje równoległe działania lokalne. Produkt transgraniczny powinien bowiem jasno wskazywać, jaka dodatkowa wartość powstaje dopiero dzięki połączeniu zasobów po obu stronach granicy.

Rozpoznanie potencjału obszaru powinno następnie zostać uzupełnione diagnozą popytu i segmentacją odbiorców. Jest to odrębny etap, ponieważ transgraniczny rynek usług turystycznych nie tworzy jednorodnej grupy użytkowników. Innych rozwiązań oczekują mieszkańcy pogranicza, którzy regularnie przekraczają granicę i znają sąsiedni region, innych turyści weekendowi, rodziny z dziećmi, seniorzy, uczestnicy wydarzeń, turyści aktywni czy grupy szkolne. Segmentacja powinna więc prowadzić do konkretnych decyzji projektowych dotyczących długości trasy, poziomu samodzielności turysty, sposobu rezerwacji, języka komunikacji, rodzaju pakietu, ceny oraz zakresu wsparcia informacyjnego. Kryterium oceny na tym etapie nie powinno ograniczać się do pytania, kto jest odbiorcą produktu. Należy również sprawdzić, czy produkt realnie odpowiada na potrzeby danej grupy oraz czy może wywołać trwalszy efekt w postaci wzrostu zainteresowania ofertą pogranicza.

Wyniki diagnozy potencjału oraz diagnozy popytu powinny zostać następnie połączone w strategiczną koncepcję produktu. Na tym etapie określa się temat przewodni, propozycję wartości oraz obietnicę doświadczenia. Temat przewodni nie powinien być przypadkową nazwą promocyjną, lecz powinien wynikać z rzeczywistej specyfiki pogranicza i jednocześnie wyjaśniać, dlaczego przekroczenie granicy wzbogaca doświadczenie turysty. Koncepcja produktu wymaga również sprawdzenia jej zgodności ze strategią euroregionalną, dokumentami rozwoju turystyki oraz istniejącą ofertą regionu. Dobrze przygotowana koncepcja nie dubluje zasobów, lecz wykorzystuje ich komplementarność, rozszerza dotychczasową ofertę, osadza ją w szerszym kontekście regionalnym i wzmacnia atrakcyjność całej destynacji. Dopiero na tej podstawie możliwe jest opracowanie architektury produktu, która przekłada koncepcję strategiczną na strukturę możliwą do wykorzystania przez turystę. Na tym etapie określa się rdzeń produktu, jego moduły, warianty sezonowe, punkty rozpoczęcia i zakończenia, kanały informacji, sposób zakupu lub rezerwacji, zasady obsługi oraz elementy miksu marketingowego. Szczególnie użyteczne jest tu myślenie modułowe, ponieważ jeden produkt transgraniczny może występować w kilku wariantach: jednodniowym, weekendowym, rodzinnym, rowerowym, kulinarnym, edukacyjnym, wydarzeniowym albo przyrodniczym. Dzięki temu produkt nie jest zamkniętą i sztywną ofertą, lecz elastyczną strukturą dostosowaną do różnych sposobów korzystania z pogranicza.

Opracowana architektura produktu powinna zostać poddana współprojektowaniu z interesariuszami. Jest to konieczne, ponieważ transgraniczny produkt turystyczny nie powstaje w jednej organizacji i nie jest obsługiwany przez jeden podmiot. Uczestniczą w nim euroregiony, samorządy, organizacje turystyczne, przedsiębiorcy, instytucje kultury, gestorzy atrakcji, przewodnicy, mieszkańcy oraz sami turyści. Każda z tych grup posiada inną wiedzę i inny wpływ na doświadczenie odbiorcy. Włączenie interesariuszy w proces projektowania pozwala ograniczyć ryzyko stworzenia produktu atrakcyjnego koncepcyjnie, lecz trudnego do obsługi w praktyce. Na tym etapie należy także ocenić, czy projekt przyczynia się do integracji pogranicza, wzmacniania więzi społecznych, kulturowych i ekonomicznych, usuwania barier oraz łączenia grup docelowych po obu stronach granicy.

Kolejnym krokiem jest prototypowanie i testowanie, które służy ograniczeniu ryzyka wdrożeniowego. Prototypem może być jednodniowy scenariusz pobytu, próbne wydarzenie, testowa mapa, makieta strony internetowej, wersja demonstracyjna aplikacji albo przykładowy pakiet usług. Testowanie powinno obejmować zarówno perspektywę

odbiorców polskich, jak i czeskich, ponieważ ta sama oferta może być inaczej rozumiana i oceniana po obu stronach granicy. Równocześnie należy sprawdzić racjonalność kosztów, realność zakładanego budżetu oraz mierzalność efektów. Produkt, który nie ma realistycznych wskaźników, adekwatnego modelu finansowania i jasno określonych rezultatów, może być atrakcyjny koncepcyjnie, ale pozostanie trudny do wdrożenia i utrzymania.

Ostatnim etapem projektowania jest przygotowanie finalnej specyfikacji produktu. Jej podstawowym narzędziem powinna być karta transgranicznego produktu turystycznego. Nie jest ona materiałem promocyjnym, lecz dokumentem porządkującym wszystkie kluczowe decyzje projektowe przed przejściem do wdrażania. Dzięki karcie można sprawdzić, czy produkt ma nazwę, temat przewodni, segmenty docelowe, operatora, partnerów, standardy, kanały dystrybucji, model utrzymania, wskaźniki oraz procedurę aktualizacji. W świetle praktyki oceny projektów karta powinna również zawierać ocenę trwałości, w tym sposób wykorzystania efektów po zakończeniu finansowania, plan kontynuacji wspólnych działań oraz identyfikację ryzyk finansowych i instytucjonalnych.

Zakres takiej karty przedstawiono w tabeli 6.5. Jej zastosowanie pozwala uniknąć sytuacji, w której produkt zostaje przedwcześnie zakomunikowany odbiorcom w ramach szerokich działań promocyjnych, mimo że nie ma jeszcze operatora, standardów obsługi, aktualnych informacji, mechanizmu finansowania ani systemu monitorowania efektów.

Tabela 6.5. Karta transgranicznego produktu turystycznego jako rezultat projektowania

Element karty produktu	Zakres informacji wymagany przed wdrożeniem
Nazwa i temat przewodni	W tej części należy podać roboczą lub docelową nazwę produktu oraz krótko wyjaśnić, jaka idea łączy wszystkie jego elementy. Opis powinien pokazywać, że produkt nie jest przypadkowym zestawieniem atrakcji, ale ma wspólny motyw, narrację i uzasadnienie transgranicznego charakteru. Warto także wskazać, w jaki sposób nazwa i temat produktu nawiązują do tożsamości, historii, krajobrazu lub specyfiki danego pogranicza.
Problem/potencjał wspólnego obszaru	Należy opisać najważniejszą potrzebę, barierę albo niewykorzystaną możliwość rozwojową, do której odnosi się projektowany produkt. Istotne jest wyjaśnienie, dlaczego dane zagadnienie dotyczy całego obszaru transgranicznego, a nie tylko jednej miejscowości, jednej gminy lub jednej strony granicy. Opis powinien pokazywać, jaki wspólny problem produkt ma rozwiązać albo jaki wspólny potencjał ma pomóc lepiej wykorzystać.
Zgodność strategiczna	W tym miejscu należy wykazać, że produkt wpisuje się w cele strategii euroregionalnej, lokalnych lub regionalnych dokumentów rozwoju turystyki oraz założenia marki danego obszaru. Chodzi o pokazanie, że projektowana oferta nie jest działaniem oderwanym od szerszego kontekstu, lecz wzmacnia już przyjęte kierunki rozwoju, uzupełnia istniejącą ofertę turystyczną i może wspierać rozpoznawalność regionu.

cd. tabeli 6.5.

Element karty produktu	Zakres informacji wymagany przed wdrożeniem
Propozycja wartości	Opis powinien jasno odpowiadać na pytanie, jaką konkretną korzyść otrzyma turysta dzięki skorzystaniu z produktu. Należy wskazać, dlaczego odbiorca miałby przekroczyć granicę i skorzystać z oferty po obu jej stronach. Ważne jest także pokazanie, czym produkt różni się od zwykłej oferty lokalnej albo od dwóch równoległych, niepowiązanych ze sobą działań realizowanych osobno przez partnerów.
Segmenty docelowe	Należy określić, do kogo produkt jest kierowany w pierwszej kolejności, np. do turystów jednodniowych, weekendowych, rodzin z dziećmi, rowerzystów, seniorów, mieszkańców pogranicza, grup szkolnych lub turystów zainteresowanych kulturą i przyrodą. Opis powinien uwzględniać potrzeby tych grup, możliwe bariery korzystania z oferty, preferowany język komunikacji, przewidywany czas pobytu oraz stopień samodzielności odbiorcy. Warto również wskazać, jaki długofalowy wpływ produkt może mieć na te grupy.
Architektura produktu	W tej części należy opisać, z jakich elementów składa się produkt i jak są one ze sobą powiązane. Powinno się wskazać jego rdzeń, czyli główną atrakcję lub doświadczenie, a także moduły dodatkowe, warianty sezonowe, trasy, wydarzenia, usługi uzupełniające oraz punkty rozpoczęcia i zakończenia korzystania z produktu. Dzięki temu wiadomo, jak produkt funkcjonuje w praktyce i jak może być dostosowany do różnych odbiorców.
Ścieżka doświadczenia	Należy opisać, jak turysta korzysta z produktu od momentu pierwszego kontaktu z informacją o ofercie aż do zakończenia wizyty. Warto uwzględnić etap planowania podróży, rezerwacji, dojazdu, przekraczania granicy, korzystania z atrakcji, kontaktu z personelem, uzyskiwania informacji na miejscu oraz dzielenia się opinią po powrocie. Taki opis pomaga sprawdzić, czy produkt jest czytelny, wygodny i możliwy do wykorzystania przez realnego odbiorcę.
Partnerzy i operator	W tym miejscu należy wskazać podmioty odpowiedzialne za przygotowanie, koordynację i późniejsze funkcjonowanie produktu. Trzeba określić lidera lub operatora, partnerów wykonawczych, zakres ich odpowiedzialności, sposób współpracy personelu oraz zasady aktualizacji informacji. Ważne jest także opisanie kanałów komunikacji między partnerami, aby było jasne, kto odpowiada za poszczególne części produktu po jego uruchomieniu.
Wartość dodana wspólnej realizacji	Należy wyjaśnić, dlaczego wspólne działanie partnerów po obu stronach granicy daje większy efekt niż realizacja dwóch oddzielnych inicjatyw. Opis powinien pokazywać, jakie zasoby, atrakcje, usługi, kompetencje lub kanały promocji wzajemnie się uzupełniają. Warto podkreślić, co turysta zyskuje dzięki transgranicznemu połączeniu elementów oferty i dlaczego właśnie to połączenie tworzy dodatkową wartość.
Miks marketingowy	W tej części należy opisać, w jaki sposób produkt będzie oferowany odbiorcom. Trzeba uwzględnić nie tylko sam produkt, ale również cenę lub zasady odpłatności, sposób dystrybucji i rezerwacji, działania promocyjne, rolę personelu, przebieg obsługi oraz materialne i cyfrowe potwierdzenia jakości, takie jak oznakowanie, mapa, strona internetowa, aplikacja, folder lub certyfikat. Chodzi o pokazanie, że produkt jest przygotowany do realnego funkcjonowania na rynku.
Standardy i dostępność	Opis powinien wskazywać, jakie standardy muszą zostać spełnione, aby produkt był zrozumiały i dostępny dla turystów z obu stron granicy. Należy uwzględnić dwujęzyczne lub wielojęzyczne informacje, oznakowanie, godziny dostępności, zasady bezpieczeństwa, dostępność cyfrową, możliwości płatności oraz sposób obsługi osób, które nie znają lokalnych uwarunkowań. Dzięki temu można ograniczyć bariery językowe, organizacyjne i informacyjne.
Budżet i wskaźniki	W tej części należy określić koszty przygotowania, uruchomienia i utrzymania produktu oraz wskazać możliwe źródła finansowania. Ważne jest pokazanie, czy planowane wydatki są adekwatne do zakresu działań i spodziewanych efektów. Należy również zaproponować wskaźniki produktu i rezultatu, np. liczbę użytkowników, liczbę partnerów, wykorzystanie modułów, liczbę rezerwacji, opinie turystów lub zasięg działań promocyjnych, a także wyjaśnić, jak będą one mierzone.
Trwałość, ryzyka i korekta	Należy opisać, w jaki sposób produkt będzie utrzymywany np. po ustaniu wsparcia, zakończeniu finansowania ze środków UE. Warto wskazać plan kontynuacji współpracy partnerów, zasady aktualizacji informacji, odpowiedzialność za promocję i monitoring oraz możliwe ryzyka finansowe, organizacyjne lub instytucjonalne. Ta część powinna także zawierać procedurę wprowadzania korekt, jeśli opinie turystów, zmiana kosztów lub problemy organizacyjne pokażą potrzebę modyfikacji produktu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań.

Proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego nie kończy się na atrakcyjnej idei produktu, lecz wymaga sprawdzenia, czy produkt jest spójny, potrzebny, powiązany z celami strategicznymi, właściwie adresowany do grup docelowych, realny finansowo, mierzalny, trwały i rzeczywiście transgraniczny. Jest to szczególnie ważne w projektach finansowanych ze środków publicznych, w których produkt powinien być uzasadniony zarówno z perspektywy turysty, jak i partnerów, programu, wspólnego obszaru oraz długofalowego rozwoju pogranicza.

Przedstawiona procedura wyraźnie oddziela projektowanie od wdrażania. Projektowanie kończy się przygotowaniem dojrzałej, przetestowanej i uzgodnionej koncepcji produktu, natomiast wdrażanie rozpoczyna się dopiero wtedy, gdy partnerzy podejmują decyzję o uruchomieniu oferty, zapewnieniu zasobów, podpisaniu porozumień, rozpoczęciu promocji, sprzedaży lub udostępnienia produktu.

6.4. Procedura wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Wdrażanie transgranicznego produktu turystycznego należy traktować jako etap następujący bezpośrednio po projektowaniu, ale nie jako jego automatyczną konsekwencję. Projektowanie odpowiada przede wszystkim na pytania, jaka oferta powinna powstać, do kogo jest kierowana i jaką wartość ma tworzyć. Wdrażanie dotyczy natomiast tego, kto, w jaki sposób, przy użyciu jakich zasobów, według jakich standardów i za pomocą jakich narzędzi doprowadzi do rzeczywistego funkcjonowania produktu na rynku. Rozróżnienie to ma szczególne znaczenie w turystyce transgranicznej, ponieważ wiele inicjatyw kończy się na etapie koncepcji, kampanii promocyjnej, folderu, aplikacji lub infrastruktury, nie przechodząc w fazę trwałego zarządzania ofertą.

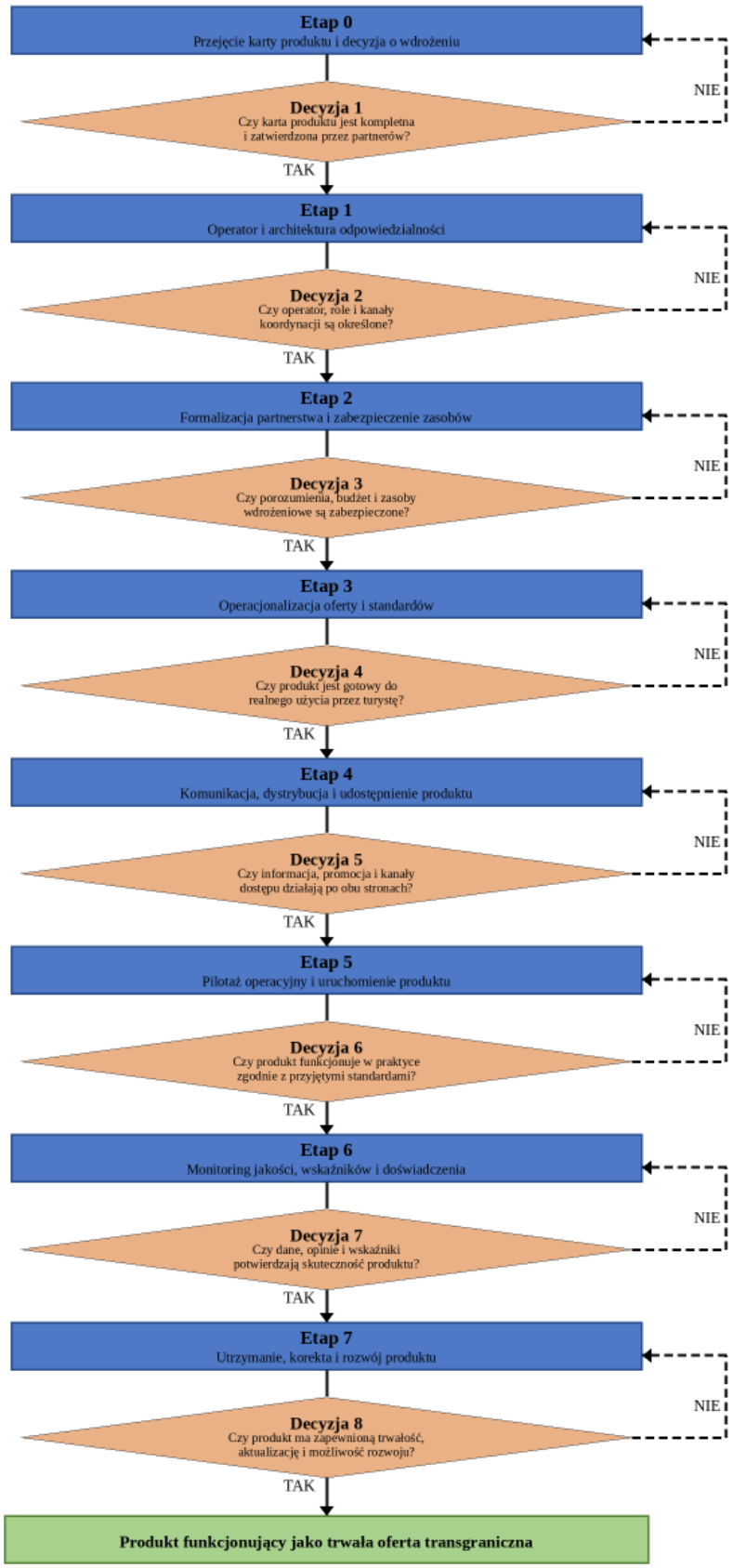
Punktem wyjścia procedury wdrażania jest karta transgranicznego produktu turystycznego przygotowana na etapie projektowania. Porządkuje ona najważniejsze ustalenia dotyczące nazwy, tematu przewodniego, propozycji wartości, segmentów docelowych, architektury produktu, partnerów, standardów, budżetu oraz zasad utrzymania oferty. Wdrażanie polega zatem na przełożeniu tych ustaleń na konkretne działania organizacyjne, finansowe, komunikacyjne, operacyjne i kontrolne. Nie oznacza więc jedynie formalnego uruchomienia produktu, lecz stworzenie warunków jego codziennego funkcjonowania, aktualizacji i dalszego rozwoju.

Wnioski wynikające z wcześniejszych analiz wskazują, że skuteczne wdrażanie produktu transgranicznego wymaga równoczesnego powiązania trzech porządków: instytucjonalnego, rynkowego i operacyjnego. Porządek instytucjonalny obejmuje

partnerstwo, operatora, podział odpowiedzialności, finansowanie oraz trwałość współpracy po zakończeniu projektu. Porządek rynkowy odnosi się do segmentów odbiorców, propozycji wartości, promocji, dystrybucji, ceny oraz sposobu komunikowania korzyści. Porządek operacyjny dotyczy natomiast realnej dostępności produktu, a więc informacji, rezerwacji, transportu, oznakowania, dwujęzyczności, personelu, aktualizacji treści, monitoringu oraz reagowania na problemy zgłaszane przez użytkowników.

Zachowując logikę przyjętą w poprzednim podrozdziale, procedurę wdrażania przedstawiono w formie schematu etapowo-decyzyjnego (rysunek 6.4). Prostokąty oznaczają kolejne etapy wdrożenia, natomiast romby pełnią funkcję bramek decyzyjnych, które pozwalają ocenić gotowość produktu do przejścia do następnej fazy działań. Układ zaprezentowany na rysunku 6.4 wskazuje, że wdrażanie rozpoczyna się od przejęcia przygotowanej wcześniej koncepcji produktu, ale nie kończy się w momencie jej formalnego uruchomienia. Proces ten prowadzi dopiero do sytuacji, w której produkt funkcjonuje jako trwała, aktualizowana i zarządzana oferta transgraniczna. Szczególne znaczenie mają w tym układzie bramki decyzyjne, które pełnią funkcję kontrolną.

W odróżnieniu od projektowania, które koncentruje się przede wszystkim na wyborze koncepcji, segmentów docelowych, propozycji wartości i architektury produktu, wdrażanie wymaga uporządkowania odpowiedzialności oraz stworzenia warunków codziennego funkcjonowania oferty. Kluczowe staje się zatem nie tylko pytanie o atrakcyjność produktu, lecz także o jego operacyjną gotowość: czy wskazano podmiot koordynujący, czy partnerzy znają swoje zadania, czy informacje są aktualne, czy kanały dystrybucji działają, czy personel zna standardy obsługi oraz czy istnieje system monitorowania i doskonalenia produktu. W praktyce to właśnie te elementy decydują o tym, czy produkt transgraniczny stanie się trwałą ofertą rynkową, czy pozostanie jedynie krótkookresowym rezultatem projektu. Z tego względu procedura wdrażania powinna być rozpisana nie tylko jako sekwencja działań, lecz także jako układ decyzji kontrolnych, które pozwalają ocenić gotowość produktu do kolejnych etapów funkcjonowania.



Rysunek 6.4. Procedura wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań.

W tabeli 6.6 zestawiono najważniejsze etapy wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, ich zakres operacyjny oraz pytania kontrolne, które powinny zostać rozstrzygnięte przed przejściem do następnej fazy działań.

Tabela 6.6. Rozwinięta procedura wdrażania transgranicznego produktu turystycznego

Etap wdrażania	Zakres działań wdrożeniowych	Rezultat etapu	Bramka decyzyjna
0 Przejęcie karty produktu i decyzja o wdrożeniu	Na tym etapie partnerzy weryfikują, czy karta produktu przygotowana w procesie projektowania jest kompletna, spójna i możliwa do wykorzystania operacyjnego. Sprawdza się nazwę, temat przewodni, segmenty, propozycję wartości, moduły, standardy, partnerów, budżet, wskaźniki i zasady trwałości.	Zatwierdzona karta produktu oraz decyzja o przejściu od projektowania do wdrożenia.	Czy karta produktu jest kompletna i zatwierdzona przez partnerów?
1 Operator i architektura odpowiedzialności	Należy wskazać operatora lub podmiot koordynujący produkt oraz ustalić, kto odpowiada za informację, promocję, aktualizację danych, kontakt z partnerami, obsługę turystów, monitoring, rozwiązywanie problemów i decyzje o korektach.	Mapa odpowiedzialności, lista kontaktowa partnerów, zasady komunikacji i podstawowy model zarządzania produktem.	Czy operator, role i kanały koordynacji są określone?
2 Formalizacja partnerstwa i zabezpieczenie zasobów	Etap obejmuje przygotowanie porozumień, harmonogramu, budżetu wdrożeniowego i budżetu utrzymania. Konieczne jest także określenie wkładu poszczególnych partnerów, źródeł finansowania, procedur zakupowych, zasad udostępniania zasobów oraz minimalnego standardu funkcjonowania produktu.	Plan wdrożenia z zabezpieczonymi zasobami finansowymi, organizacyjnymi, kadrowymi i technicznymi.	Czy porozumienia, budżet i zasoby wdrożeniowe są zabezpieczone?
3 Operacjonalizacja oferty i standardów	Na tym etapie koncepcja zostaje przełożona na praktyczne warunki korzystania: przebieg tras, terminy, ceny, godziny dostępności, system rezerwacji, oznakowanie, dwujęzyczne materiały, zasady obsługi, szkolenie personelu, standardy jakości i procedury awaryjne.	Produkt przygotowany do realnego użycia przez turystę po obu stronach granicy.	Czy produkt jest gotowy do realnego użycia przez turystę?
4 Komunikacja, dystrybucja i udostępnienie produktu	Należy uruchomić kanały informacji i dystrybucji: stronę internetową, media społecznościowe, punkty informacji turystycznej, mapy, materiały drukowane, system rezerwacji, wspólne kalendarze wydarzeń oraz powiązania między stronami partnerów. Komunikaty powinny być dwujęzyczne i zrozumiałe dla odbiorców z obu stron granicy.	Produkt widoczny, dostępny informacyjnie i możliwy do znalezienia, zarezerwowania, kupienia albo samodzielnego wykorzystania.	Czy informacja, promocja i kanały dostępu działają po obu stronach?

cd. tabeli 6.6.

Etap wdrażania	Zakres działań wdrożeniowych	Rezultat etapu	Bramka decyzyjna
5 Pilotaż operacyjny i uruchomienie produktu	Przed pełnym uruchomieniem należy przeprowadzić pilotaż: próbne przejście trasy, test pakietu, wydarzenie inaugurujące, test obsługi, test materiałów, test oznakowania lub wizytę kontrolną z udziałem użytkowników. Celem jest wychwycenie błędów logistycznych i komunikacyjnych przed właściwym startem.	Produkt uruchomiony publicznie po wprowadzeniu niezbędnych korekt pilotażowych.	Czy produkt funkcjonuje w praktyce zgodnie z przyjętymi standardami?
6 Monitoring jakości, wskaźników i doświadczenia	Po uruchomieniu produktu konieczne jest gromadzenie danych o liczbie użytkowników, wykorzystaniu modułów, opiniach turystów, jakości obsługi, zasięgach cyfrowych, sprzedaży lub rezerwacjach, kosztach utrzymania i problemach zgłaszanych przez partnerów. Monitoring powinien łączyć dane ilościowe i jakościowe.	Raport wdrożeniowy lub panel monitoringu pokazujący, czy produkt osiąga zakładane efekty.	Czy dane, opinie i wskaźniki potwierdzają skuteczność produktu?
7 Utrzymanie, korekta i rozwój produktu	Ostatni etap obejmuje aktualizację informacji, odnawianie materiałów, spotkania partnerów, korektę modułów, zmianę cen lub godzin dostępności, rozwój nowych wariantów, skalowanie produktu, komunikację kryzysową oraz zabezpieczenie finansowania po zakończeniu projektu.	Produkt funkcjonujący jako trwała, aktualizowana i rozwijana oferta transgraniczna.	Czy produkt ma zapewnioną trwałość, aktualizację i możliwość rozwoju?

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań.

Pierwszym etapem procedury jest przejęcie karty produktu oraz podjęcie formalnej decyzji o jego wdrożeniu. Jest to moment przejścia od pracy koncepcyjnej do przygotowania produktu do realnego funkcjonowania. Jeżeli karta produktu nie zawiera wskazania operatora, budżetu utrzymania, standardów dostępności, segmentów docelowych oraz zasad aktualizacji, wdrożenie będzie obarczone wysokim ryzykiem. Brak tych elementów może prowadzić do sytuacji, w której produkt zostanie ogłoszony potencjalnym odbiorcom, ale nie będzie posiadał podstaw organizacyjnych koniecznych do jego bieżącego zarządzania.

Kolejnym etapem jest formalne umocowanie operatora oraz określenie architektury odpowiedzialności. Operator nie musi być właścicielem wszystkich atrakcji ani jedynym wykonawcą działań, powinien jednak pełnić funkcję integratora całego przedsięwzięcia. Do jego zadań należy bieżąca koordynacja, zapewnianie aktualności informacji, nadzór nad standardami jakości, komunikacja między partnerami oraz inicjowanie niezbędnych korekt. W warunkach pogranicza polsko-czeskiego funkcję tę może pełnić euroregion, lokalna organizacja turystyczna, stowarzyszenie, samorząd,

konsorcjum partnerów albo wyspecjalizowany podmiot powołany do zarządzania określonym produktem.

Następny etap dotyczy formalizacji partnerstwa i zabezpieczenia zasobów. Produkt transgraniczny funkcjonuje w środowisku wielu podmiotów, dlatego wymaga jasno uzgodnionych zasad współpracy. Konieczne jest określenie, które działania mają charakter wspólny, które są realizowane lokalnie, kto finansuje poszczególne komponenty, kto odpowiada za aktualizację informacji, kto prowadzi komunikację z odbiorcami, a kto odpowiada za utrzymanie infrastruktury. Bez takich ustaleń produkt pozostaje zależny od dobrej woli pojedynczych osób, a nie od trwałego systemu zarządzania.

Kolejny etap polega na operacjonalizacji oferty i standardów. Wdrażanie wymaga przełożenia języka koncepcji na język praktycznego użytkowania. Turysta powinien wiedzieć, gdzie produkt się rozpoczyna, jak można z niego skorzystać, ile czasu wymaga udział w ofercie, jakie są koszty, gdzie znajdują się aktualne informacje, w jakim języku można uzyskać pomoc, jak dokonać rezerwacji oraz co zrobić w przypadku zmiany pogody, zamknięcia atrakcji lub problemów transportowych. Dopiero po określeniu tych elementów można mówić o rzeczywistej gotowości użytkowej produktu.

Po przygotowaniu oferty do użycia konieczne jest zaplanowanie komunikacji, dystrybucji i sposobu jej udostępnienia. W odniesieniu do pogranicza szczególne znaczenie ma spójność informacji po obu stronach granicy. Strona polska i czeska nie powinny komunikować produktu jako dwóch równoległych ofert, lecz jako jedną propozycję doświadczenia. Dotyczy to nazwy, map, opisów, materiałów promocyjnych, stron internetowych, kalendarzy wydarzeń, systemów rezerwacji, rekomendowanych scenariuszy pobytu oraz komunikatów publikowanych w sytuacjach nadzwyczajnych.

Istotnym etapem wdrożenia jest pilotaż operacyjny i właściwe uruchomienie produktu. Pilotaż pozwala sprawdzić, czy produkt działa w praktyce, a nie tylko na poziomie opisu. Warto przetestować czas przejazdów, czytelność oznakowania, dwujęzyczność materiałów, reakcję personelu, funkcjonowanie linków i systemów rezerwacji, a także zrozumiałość komunikatu dla turystów z drugiej strony granicy. Wyniki pilotażu powinny prowadzić do korekt wprowadzanych jeszcze przed pełnym udostępnieniem produktu odbiorcom.

Po uruchomieniu produktu konieczny staje się monitoring jakości, wskaźników i doświadczenia turysty. Wdrożony produkt wymaga pomiaru nie tylko frekwencji, lecz także jakości doświadczenia, poziomu satysfakcji, problemów zgłaszanych przez

użytkowników, skuteczności kanałów cyfrowych, wykorzystania poszczególnych modułów oraz kosztów utrzymania. Warto łączyć dane ilościowe, takie jak liczba odwiedzających, rezerwacji czy wejść na stronę internetową, z danymi jakościowymi, obejmującymi opinie turystów, partnerów i personelu obsługującego produkt.

Ostatni etap obejmuje utrzymanie, korektę i dalszy rozwój produktu. To właśnie on decyduje, czy produkt stanie się trwałą ofertą pogranicza, czy pozostanie jedynie efektem jednego polsko-czeskiego projektu. Utrzymanie wymaga budżetu, aktualizacji treści, odnawiania materiałów, regularnych spotkań partnerów, rozwiązywania problemów, reagowania na zmiany popytu oraz dostosowywania produktu do sezonowości. Rozwój może natomiast polegać na dodawaniu nowych modułów, rozszerzaniu zasięgu terytorialnego, tworzeniu wariantów dla kolejnych segmentów odbiorców albo włączaniu nowych partnerów.

Procedura wdrażania dopełnia procedurę projektowania przedstawioną w punkcie 6.3. Jej podstawowym celem jest przejście od uzgodnionej koncepcji do produktu rzeczywiście dostępnego dla turysty. W tym ujęciu wdrożenie nie jest końcem procesu, lecz początkiem zarządzania produktem w warunkach zmiennego otoczenia rynkowego, instytucjonalnego i społecznego.

Ostatecznie wdrożenie transgranicznego produktu turystycznego powinno prowadzić nie tylko do uruchomienia oferty, lecz także do stworzenia trwałego systemu jej funkcjonowania. Produktem w pełnym znaczeniu staje się dopiero taka oferta, która jest dostępna, zrozumiała, aktualna, zarządzana, mierzona, korygowana i utrzymywana po obu stronach granicy. W przeciwnym razie transgraniczność pozostaje jedynie deklaracją projektową, a nie realną wartością dla turysty i wspólnego obszaru pogranicza.

6.5. Rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych

Procedury projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, przedstawione w poprzednich podrozdziałach, wymagają uzupełnienia o rekomendacje aplikacyjne. Ich celem jest przełożenie ustaleń teoretycznych, wyników badań empirycznych oraz zaproponowanych rozwiązań proceduralnych na praktyczne wskazania dla podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki na pograniczach. Rekomendacje te stanowią domknięcie rozważań nad projektowaniem i wdrażaniem transgranicznych produktów turystycznych, a zarazem mogą pełnić funkcję listy

kontrolnej dla euroregionów, samorządów, organizacji turystycznych, instytucji kultury, gestorów atrakcji, przedsiębiorców oraz partnerstw projektowych.

Z wcześniejszych analiz wynika, że zasadniczym wyzwaniem pogranicza nie jest sam brak walorów turystycznych, lecz trudność w ich przekształceniu w spójną, czytelną i możliwą do utrzymania propozycję wartości. Problem ten ujawnia się w trzech wzajemnie powiązanych wymiarach. W wymiarze instytucjonalnym dotyczy partnerstwa, operatora, podziału ról i trwałości współpracy. W wymiarze rynkowym wiąże się z segmentacją odbiorców, propozycją wartości, marką, promocją oraz językiem korzyści. W wymiarze operacyjnym odnosi się natomiast do dostępności informacji, dwujęzyczności, oznakowania, standardu obsługi, aktualizacji treści, monitoringu oraz zdolności reagowania na problemy pojawiające się po uruchomieniu produktu.

Rekomendacje przedstawione w niniejszym punkcie, zestawione w tabeli 6.7, mają charakter praktyczny, ale pozostają osadzone w podstawach teoretycznych rozprawy. Nawiązują do marketingu usług, marketingu wartości, marketingu doświadczeń, marketingu relacji, marketingu terytorialnego, podejścia destynacyjnego oraz koncepcji zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju turystyki. Łączy je założenie, że transgraniczny produkt turystyczny powinien być projektowany i wdrażany jako spójny system doświadczenia, a nie jako zbiór odrębnych działań realizowanych równolegle po stronie polskiej i czeskiej.

Tabela 6.7. Rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych

Obszar rekomendacji	Problem lub ryzyko praktyczne	Rekomendowane działanie	Oczekiwany efekt
Partnerstwo i operator produktu	Produkt transgraniczny bywa formalnie wspólny, lecz w praktyce nie ma podmiotu odpowiedzialnego za jego codzienne funkcjonowanie.	Już na etapie projektowania należy wskazać lidera, operatora albo strukturę koordynacyjną odpowiedzialną za aktualizację informacji, kontakt z partnerami, standardy, monitoring i korekty produktu.	Ograniczenie ryzyka rozproszenia odpowiedzialności i zwiększenie szans, że produkt będzie funkcjonował po zakończeniu finansowania projektowego.
Podział ról i odpowiedzialności	Partnerzy często deklarują współpracę, ale nie ustalają, kto odpowiada za konkretne elementy produktu: treści, tłumaczenia, promocję, obsługę, dane, wskaźniki i utrzymanie.	Należy przygotować matrycę odpowiedzialności, określającą zadania każdego partnera, terminy aktualizacji, kanały komunikacji oraz sposób podejmowania decyzji w sprawach bieżących i kryzysowych.	Większa przejrzystość współpracy, sprawniejsze wdrożenie i mniejsze ryzyko przerzucania odpowiedzialności między partnerami.

cd. tabeli 6.7.

Obszar rekomendacji	Problem lub ryzyko praktyczne	Rekomendowane działanie	Oczekiwany efekt
Segmentacja odbiorców	Oferta kierowana do wszystkich turystów staje się zbyt ogólna i nie odpowiada na konkretne potrzeby użytkowników pogranicza.	Produkt należy projektować z myślą o priorytetowych segmentach, uwzględniając ich motywacje, bariery, czas pobytu, poziom samodzielności, oczekiwania cenowe, preferowane kanały informacji i gotowość do przekraczania granicy.	Lepsze dopasowanie modułów produktu, skuteczniejsza komunikacja i większa użyteczność oferty dla realnych grup odbiorców.
Propozycja wartości i uzasadnienie transgraniczności	Transgraniczność bywa traktowana jako formalna cecha projektu, a nie jako czytelna korzyść dla turysty.	Należy jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, co turysta zyskuje dzięki połączeniu elementów po obu stronach granicy i dlaczego oferta wspólna ma większą wartość niż dwa oddzielne produkty lokalne.	Wzmocnienie atrakcyjności produktu, łatwiejsze komunikowanie korzyści i ograniczenie ryzyka tworzenia produktów transgranicznych jedynie z nazwy.
Modułowa architektura produktu	Jedna sztywna oferta nie odpowiada różnym sposobom korzystania z pogranicza przez turystów jednodniowych, weekendowych, rodzinnych, rowerowych, kulturowych lub edukacyjnych.	Należy przygotować wspólny rdzeń produktu oraz moduły różniące się czasem trwania, poziomem aktywności, sezonem, środkiem transportu, tematem przewodnim i zakresem usług uzupełniających.	Większa elastyczność oferty, możliwość rozwoju produktu i łatwiejsze dopasowanie do różnych segmentów popytu.
Dwujęzyczność i dostępność informacji	Brak informacji w języku sąsiada, nieaktualne strony internetowe, niespójne mapy i rozproszone komunikaty powodują, że granica ponownie staje się barierą użytkowania.	Materiały, oznakowanie, strony internetowe, komunikaty, mapy, opisy tras i informacje praktyczne powinny być od początku projektowane w logice dwujęzycznej, a nie tylko tłumaczone na końcu projektu.	Zmniejszenie niepewności turysty, poprawa dostępności produktu i większa gotowość do korzystania z oferty po drugiej stronie granicy.
Standardy obsługi i jakość doświadczenia	Jakość produktu transgranicznego może być nierówna, jeżeli każdy partner stosuje własne standardy informacji, obsługi, oznakowania i reagowania na problemy.	Należy uzgodnić minimalne standardy obsługi, bezpieczeństwa, dostępności, oznakowania, odpowiedzi na zapytania, aktualizacji danych oraz sposobu zbierania opinii turystów.	Spójniejsze doświadczenie użytkownika i ograniczenie ryzyka, że turysta będzie odczuwał przejście między dwoma niepowiązanymi systemami obsługi.
Promocja i dystrybucja produktu	Promocja często koncentruje się na informowaniu o projekcie, a nie na sprzedaży lub realnym udostępnieniu produktu odbiorcy.	Komunikacja powinna pokazywać gotowe scenariusze korzystania, korzyści dla segmentów, sposób dojazdu, czas trwania, cenę lub koszty, warianty rezerwacji oraz powody przekroczenia granicy.	Przejście od promocji instytucjonalnej do komunikacji użytkowej, która pomaga turyście podjąć decyzję i skorzystać z produktu.
Budżet utrzymania i finansowanie po projekcie	Wiele produktów słabnie po rozliczeniu projektu, ponieważ nie zaplanowano środków na utrzymanie, aktualizację, promocję i koordynację.	W budżecie należy przewidzieć nie tylko koszty uruchomienia, lecz także koszty stałe: aktualizacji treści, odnowienia oznakowania, obsługi kanałów cyfrowych, spotkań partnerów, monitoringu i bieżącej promocji.	Większa trwałość produktu i ograniczenie zjawiska projektowości, czyli zaniku aktywności po zakończeniu finansowania zewnętrznego.

cd. tabeli 6.7.

Obszar rekomendacji	Problem lub ryzyko praktyczne	Rekomendowane działanie	Oczekiwany efekt
Monitoring i system korekt	Brak danych o frekwencji, satysfakcji, wykorzystaniu modułów i aktywności partnerów utrudnia ocenę, czy produkt rzeczywiście działa.	Należy wdrożyć prosty system monitoringu obejmujący frekwencję, opinie turystów, ruch w kanałach cyfrowych, wykorzystanie infrastruktury, jakość obsługi, aktywność partnerów i realizację wskaźników.	Możliwość szybkiej korekty produktu, uzasadnienia dalszego finansowania i rozwijania tych elementów, które przynoszą największą wartość.
Udział społeczności lokalnej	Produkt przygotowany wyłącznie przez instytucje może być słabo zakorzeniony społecznie i nie wykorzystywać wiedzy mieszkańców, lokalnych liderów oraz przedsiębiorców.	W proces projektowania i utrzymania produktu należy włączać mieszkańców, przewodników, organizacje społeczne, lokalnych twórców, przedsiębiorców i ambasadorów miejsca.	Większa autentyczność produktu, silniejsze zakorzenienie w lokalnej tożsamości i większa akceptacja społeczna dla rozwoju turystyki.
Odporność kryzysowa i komunikacja awaryjna	Produkty transgraniczne są wrażliwe na ograniczenia mobilności, zamknięcia atrakcji, różnice regulacyjne, nieaktualne informacje i kryzysy komunikacyjne.	Należy przygotować listę kontaktową partnerów, zasady publikowania wspólnych komunikatów, warianty alternatywne tras i modułów oraz procedurę szybkiej aktualizacji informacji.	Zmniejszenie chaosu informacyjnego w sytuacjach nadzwyczajnych i utrzymanie zaufania użytkowników do produktu.
Skalowanie i transfer modelu	Dobre praktyki wypracowane na jednym pograniczu często nie są systematycznie dokumentowane i nie są przenoszone na inne obszary.	Każdy produkt powinien być opisywany w sposób umożliwiający uczenie się: karta produktu, standardy, wskaźniki, błędy wdrożeniowe, koszty utrzymania i mechanizmy współpracy powinny być dokumentowane.	Możliwość adaptacji procedury na innych pograniczach oraz budowanie instytucjonalnej pamięci współpracy transgranicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań.

Zaproponowane rekomendacje korespondują z ustaleniami obecnymi w literaturze dotyczącej zarządzania destynacjami, marketingu usług, doświadczenia klienta oraz współpracy interesariuszy w turystyce. Wskazanie operatora, podziału odpowiedzialności i trwałego mechanizmu koordynacji potwierdza znaczenie współzarządzania produktem turystycznym, szczególnie wtedy, gdy produkt powstaje nie w jednej organizacji, lecz w sieci podmiotów publicznych, prywatnych i społecznych. Podobnie jak w badaniach nad współpracą interesariuszy w turystyce i zarządzaniu dziedzictwem, również w przypadku produktu transgranicznego sama obecność partnerów nie przesądza jeszcze o skuteczności działań. Kluczowe stają się zaufanie, jasność ról, ciągłość komunikacji, zdolność do podejmowania decyzji oraz mechanizmy pozwalające utrzymać współpracę po zakończeniu finansowania projektowego.[248]

[248] B. Bramwell, B. Lane, Collaboration and Partnerships in Tourism Planning..., op. cit.; C. Aas, A. Ladkin, J. Fletcher, Stakeholder Collaboration and Heritage Management..., op. cit.

Wnioski te są również zgodne z podejściem destynacyjnym, w którym produkt turystyczny jest ujmowany jako część szerszego systemu miejsca, a nie jako pojedyncza usługa lub atrakcja. W tym sensie transgraniczny produkt turystyczny powinien być analizowany jako układ powiązań między zasobami, infrastrukturą, informacją, marką, dostępnością, partnerami i doświadczeniem turysty. Podkreślenie znaczenia wspólnej narracji, spójnej komunikacji i widoczności produktu po obu stronach granicy potwierdza, że skuteczność oferty zależy nie tylko od atrakcyjności poszczególnych zasobów, lecz także od ich zdolności do tworzenia jednej rozpoznawalnej propozycji pobytu.[249]

Rekomendacje dotyczące propozycji wartości, języka korzyści i operacyjnej dostępności produktu można natomiast powiązać z usługową logiką tworzenia wartości. Zgodnie z tym podejściem wartość nie jest jedynie „wbudowana" w produkt i przekazywana turyście, lecz powstaje w procesie korzystania z oferty, w interakcji z usługodawcami, informacją, przestrzenią, partnerami i innymi użytkownikami. Oznacza to, że produkt transgraniczny nie tworzy wartości tylko dlatego, że obejmuje elementy po obu stronach granicy. Wartość ta ujawnia się dopiero wtedy, gdy turysta rozumie sens przekroczenia granicy, potrafi zaplanować pobyt, otrzymuje spójne informacje, korzysta z dostępnych usług i doświadcza powiązania elementów polskich oraz czeskich jako jednej całości.[250]

Podobny wniosek wynika z literatury dotyczącej doświadczenia klienta i ścieżki użytkownika. Doświadczenie turysty kształtuje się nie tylko w momencie korzystania z atrakcji, ale także przed podróżą i po jej zakończeniu: podczas poszukiwania informacji, porównywania wariantów, rezerwacji, przemieszczania się, kontaktu z personelem, oceny satysfakcji i formułowania rekomendacji. Z tego względu rekomendacje operacyjne dotyczące aktualności informacji, dwujęzyczności, oznakowania, kanałów cyfrowych, dostępności transportowej i procedur reagowania na problemy nie mają charakteru technicznego dodatku. Są warunkiem tego, aby produkt mógł zostać rzeczywiście użyty przez odbiorcę i pozytywnie oceniony w całej ścieżce doświadczenia.[251]

---

[249] D. Buhalis, Marketing the Competitive Destination of the Future..., op. cit.; J.R.B. Ritchie, G.I. Crouch, *The Competitive Destination...*, op. cit.

[250] S.L. Vargo, R.F. Lusch, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing..., op. cit.; S.L. Vargo, R.F. Lusch, Service-Dominant Logic..., op. cit.; C. Grönroos, Value Co-Creation in Service Logic..., op. cit.

[251] K.N. Lemon, P.C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey..., op. cit.; B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage...*, op. cit.

Szczególnie istotne jest także powiązanie uzyskanych wniosków z literaturą dotyczącą trwałości i monitorowania produktów turystycznych. W badaniach nad destynacjami i turystyką zrównoważoną podkreśla się, że skuteczność działań turystycznych nie powinna być oceniana wyłącznie przez pryzmat liczby odwiedzających. Znaczenie mają również jakość doświadczenia, wpływ na społeczność lokalną, trwałość współpracy, rozłożenie ruchu w czasie, zdolność do reagowania na zmiany oraz utrzymanie korzyści po zakończeniu projektu. Dlatego zaproponowana macierz wskaźników nie ogranicza się do frekwencji, lecz obejmuje także dostępność, transgraniczność, aktywność partnerów, sprawność zarządzania, trwałość finansową, satysfakcję turystów i zdolność produktu do korekty.[252]

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera odróżnienie produktu rzeczywiście funkcjonującego od produktu istniejącego jedynie formalnie. Literatura dotycząca marketingu destynacji i zarządzania doświadczeniem wskazuje, że przewaga konkurencyjna miejsca zależy od zdolności do konsekwentnego dostarczania wartości, a nie wyłącznie od atrakcyjności zasobów. Wyniki niniejszej rozprawy prowadzą do podobnego wniosku: pogranicze polsko-czeskie posiada znaczący potencjał turystyczny, ale jego wykorzystanie wymaga przekształcenia zasobów w ofertę aktualną, zrozumiałą, zarządzaną, mierzoną i rozwijaną po obu stronach granicy. Oznacza to, że monitoring i system korekt powinny być traktowane nie jako końcowy dodatek do procedury, lecz jako warunek trwałości transgranicznego produktu turystycznego.[253] Z tego względu konieczne jest zastosowanie zestawu wskaźników, które pozwolą ocenić nie tylko skalę wykorzystania produktu, lecz także jego rzeczywistą transgraniczność, jakość doświadczenia, sprawność zarządzania, trwałość finansową oraz zdolność do dalszego doskonalenia. Propozycję takiego zestawu wskaźników przedstawiono w tabeli 6.8.

[252] C.M. Hall, Constructing sustainable tourism development..., op. cit.; L. Dwyer, C. Kim, Destination Competitiveness: Determinants and Indicators..., op. cit.

[253] D. Buhalis, Marketing the Competitive Destination of the Future..., op. cit.; K.N. Lemon, P.C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey..., op. cit.; B. Bramwell, B. Lane, Collaboration and Partnerships in Tourism Planning..., op. cit.

Tabela 6.8. Wskaźniki monitorowania skuteczności i trwałości transgranicznego produktu turystycznego

Obszar monitoringu	Nazwa wskaźnika	Opis wskaźnika i sposób interpretacji
Funkcjonowanie produktu	**Wskaźnik realnego użytkowania produktu**	Określa, czy produkt jest faktycznie wykorzystywany po uruchomieniu, a nie istnieje jedynie w dokumentach projektowych. Może być mierzony liczbą odwiedzających, wejść na trasę, uczestników wydarzeń, zapytań, rezerwacji, pobrań mapy lub użyć aplikacji. Wzrost wskaźnika świadczy o realnej obecności produktu w praktyce turystycznej.
Efekt transgraniczny	**Wskaźnik przekraczania granicy w ramach produktu**	Pokazuje, czy korzystanie z produktu obejmuje elementy po obu stronach granicy. Wskaźnik można ustalać na podstawie udziału turystów odwiedzających część polską i czeską, liczby tras łączących obie strony, wykorzystania wspólnych pakietów lub frekwencji w punktach położonych po obu stronach pogranicza. Pozwala ocenić, czy transgraniczność produktu ma charakter rzeczywisty, a nie tylko deklaratywny.
Dostępność informacji	**Wskaźnik kompletności i aktualności informacji**	Ocenia, czy turysta ma dostęp do pełnych, aktualnych i zrozumiałych informacji o produkcie. Obejmuje opis trasy, godziny otwarcia, ceny, dojazd, parkingi, mapy, kontakty, dostępność językową oraz informacje o zmianach sezonowych. Niska wartość wskaźnika oznacza, że produkt może być trudny do użycia mimo atrakcyjnej koncepcji.
Dwujęzyczność	**Wskaźnik dostępności językowej produktu**	Określa stopień przygotowania produktu dla odbiorców z obu stron granicy. Obejmuje materiały w języku polskim i czeskim, dwujęzyczne oznakowanie, stronę internetową, mapy, regulaminy, komunikaty organizacyjne oraz możliwość kontaktu z obsługą w języku sąsiada. Wskaźnik jest istotny, ponieważ brak zrozumiałej komunikacji ogranicza gotowość do korzystania z oferty transgranicznej.
Jakość doświadczenia	**Wskaźnik satysfakcji turystów**	Mierzy ocenę produktu przez użytkowników. Może być ustalany na podstawie ankiet, opinii internetowych, ocen w mediach społecznościowych, komentarzy w punktach informacji turystycznej lub krótkich wywiadów z uczestnikami. Pozwala rozpoznać, czy produkt spełnia oczekiwania turystów pod względem atrakcyjności, organizacji, dostępności, obsługi i wartości doświadczenia.
Ścieżka korzystania	**Wskaźnik płynności ścieżki turysty**	Ocenia, czy turysta może łatwo przejść przez wszystkie etapy korzystania z produktu: znalezienie informacji, zaplanowanie pobytu, dojazd, przekroczenie granicy, skorzystanie z atrakcji, powrót oraz podzielenie się opinią. Wysoka wartość wskaźnika oznacza, że produkt jest prosty w użyciu i nie wymaga od odbiorcy nadmiernego wysiłku organizacyjnego.
Partnerstwo	**Wskaźnik aktywności partnerów transgranicznych**	Pokazuje, czy partnerzy po obu stronach granicy rzeczywiście uczestniczą w utrzymaniu produktu po jego uruchomieniu. Może być mierzony liczbą spotkań, aktualizacji, wspólnych działań promocyjnych, wspólnych wydarzeń, wymiany danych, reakcji na problemy oraz udziałem partnerów w podejmowaniu decyzji. Pozwala ocenić, czy współpraca jest trwała, czy wygasa po zakończeniu finansowania projektu.
Operator i zarządzanie	**Wskaźnik sprawności zarządzania produktem**	Ocenia, czy istnieje podmiot odpowiedzialny za bieżące funkcjonowanie produktu. Obejmuje jasny podział ról, odpowiedzialność za aktualizację informacji, obsługę zgłoszeń, promocję, kontakt z partnerami, monitoring i wprowadzanie korekt. Wysoka wartość wskaźnika oznacza, że produkt ma realnego gospodarza, a nie jest rozproszony między wielu niekoordynowanych partnerów.

cd. tabeli 6.8.

Obszar monitoringu	Nazwa wskaźnika	Opis wskaźnika i sposób interpretacji
Promocja i widoczność	**Wskaźnik rozpoznawalności produktu**	Pokazuje, czy produkt jest zauważalny dla potencjalnych odbiorców. Może być mierzony liczbą wejść na stronę internetową, zasięgiem kampanii, liczbą publikacji, udostępnień, zapytań, pobrań materiałów, obecnością w mediach społecznościowych oraz znajomością produktu w badaniach ankietowych. Umożliwia ocenę, czy produkt dociera do właściwych segmentów turystów.
Ekonomiczna trwałość	**Wskaźnik zdolności finansowego utrzymania produktu**	Ocenia, czy po zakończeniu finansowania projektowego istnieją środki i mechanizmy pozwalające utrzymać produkt. Obejmuje koszty aktualizacji, promocji, obsługi, utrzymania infrastruktury, napraw, materiałów informacyjnych oraz działań koordynacyjnych. Pozwala odróżnić produkt trwały od inicjatywy jednorazowej zależnej wyłącznie od zewnętrznej dotacji.
Sezonowość	**Wskaźnik stabilności wykorzystania produktu w czasie**	Pokazuje, czy produkt funkcjonuje wyłącznie w krótkim okresie sezonowym, czy może być wykorzystywany przez większą część roku. Może być mierzony rozkładem frekwencji w poszczególnych miesiącach, liczbą wydarzeń poza sezonem, dostępnością atrakcji i wariantami produktu dostosowanymi do różnych pór roku. Pomaga planować działania ograniczające sezonowe wahania popytu.
Rekomendacje i powroty	**Wskaźnik lojalności i rekomendacji turystów**	Ocenia, czy turyści są skłonni polecać produkt innym oraz ponownie skorzystać z oferty. Może być mierzony deklaracją powrotu, wskaźnikiem rekomendacji, opiniami internetowymi, udostępnieniami w mediach społecznościowych lub liczbą powracających użytkowników. Pokazuje, czy produkt buduje trwałą relację z odbiorcą.
Wpływ lokalny	**Wskaźnik korzyści dla społeczności i gospodarki lokalnej**	Pokazuje, czy produkt przynosi korzyści nie tylko turystom, lecz także mieszkańcom, przedsiębiorcom, instytucjom kultury i lokalnym usługodawcom. Może obejmować liczbę zaangażowanych podmiotów lokalnych, wzrost korzystania z usług gastronomicznych, noclegowych i przewodnickich, udział mieszkańców w wydarzeniach oraz ocenę społecznej akceptacji produktu.
Zrównoważenie	**Wskaźnik odpowiedzialnego oddziaływania produktu**	Ocenia, czy produkt nie powoduje nadmiernej presji na środowisko, dziedzictwo, infrastrukturę i mieszkańców. Może obejmować kontrolę natężenia ruchu, wpływu na obszary wrażliwe, gospodarowania odpadami, wykorzystania transportu zbiorowego lub rowerowego oraz zgodności produktu z zasadami turystyki zrównoważonej.
System korekt	**Wskaźnik zdolności adaptacyjnej produktu**	Pokazuje, czy wyniki monitoringu prowadzą do realnych zmian w produkcie. Może być mierzony liczbą wprowadzonych korekt, czasem reakcji na zgłoszone problemy, aktualizacją informacji, zmianą przebiegu trasy, dostosowaniem godzin dostępności lub poprawą komunikacji. Jest jednym z kluczowych wskaźników, ponieważ potwierdza, że monitoring nie ma charakteru formalnego, lecz służy ciągłemu doskonaleniu produktu.
Odporność kryzysowa	**Wskaźnik gotowości na zakłócenia i sytuacje nadzwyczajne**	Ocenia, czy produkt posiada procedury działania w przypadku zamknięcia atrakcji, ograniczeń granicznych, problemów transportowych, awarii infrastruktury, nieaktualnych informacji lub innych sytuacji kryzysowych. Obejmuje istnienie kontaktów awaryjnych, alternatywnych tras, komunikatów dla turystów oraz podziału odpowiedzialności między partnerami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań.

Przedstawiony zestaw wskaźników ma charakter aplikacyjny i może być dostosowywany do skali, rodzaju oraz tematyki konkretnego produktu. Jego zasadniczą funkcją jest zapewnienie ciągłości zarządzania po zakończeniu etapu projektowania i wdrażania. Dzięki temu transgraniczny produkt turystyczny nie jest traktowany jako jednorazowy rezultat projektu, lecz jako oferta pogranicza wymagająca stałego monitorowania, aktualizowania i doskonalenia.

Zaprezentowane rekomendacje mają również znaczenie wykraczające poza pogranicze polsko-czeskie. Chociaż zostały sformułowane na podstawie badań prowadzonych w określonym kontekście terytorialnym, ich logika może być wykorzystana także na innych pograniczach Unii Europejskiej. W każdym przypadku konieczne jest jednak dostosowanie procedury do lokalnych uwarunkowań, w tym historii relacji sąsiedzkich, poziomu rozwoju infrastruktury, struktury popytu, układu instytucjonalnego, języków komunikacji, dostępnych źródeł finansowania oraz stopnia dojrzałości współpracy partnerów.

Ostatecznie zaproponowane w pracy ujęcie należy traktować jako narzędzie porządkujące decyzje, a nie jako zamkniętą instrukcję gwarantującą sukces. Jego wartość polega przede wszystkim na tym, że pozwala ograniczyć najczęstsze słabości transgranicznych inicjatyw turystycznych: nadmierną projektowość, rozproszenie odpowiedzialności, brak operatora, brak aktualizacji informacji, prowadzenie ogólnej promocji bez zapewnienia realnej dostępności oferty oraz deklaratywną transgraniczność, która nie przekłada się na rzeczywiste doświadczenie turysty.

****

Rozdział szósty miał charakter syntetyzujący i aplikacyjny. Jego celem było przekształcenie ustaleń teoretycznych, diagnostycznych i empirycznych w uporządkowane procedury projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, możliwe do wykorzystania w różnych kontekstach pogranicza polsko-czeskiego. W rozdziale wskazano najważniejsze założenia tego ujęcia, zwracając uwagę na znaczenie granicy jako bariery, zasobu i wyróżnika produktu, komplementarność zasobów polskich i czeskich, potrzebę wielopodmiotowego zarządzania, segmentacyjny charakter popytu oraz konieczność zapewnienia trwałości oferty po zakończeniu finansowania projektowego. Istotną część rozdziału stanowiła synteza wybranych

koncepcji marketingu. Wykazano, że projektowanie produktu transgranicznego wymaga łączenia elementów marketingu strategicznego, marketingu usług, marketingu wartości, marketingu relacji, marketingu doświadczeń, marketingu terytorialnego, marketingu cyfrowego oraz marketingu zrównoważonego. Integracja tych perspektyw pozwala traktować produkt jednocześnie jako ofertę rynkową, doświadczenie turysty, narzędzie współpracy partnerów oraz element budowania marki pogranicza. W dalszej części rozdziału przedstawiono procedurę projektowania oraz procedurę wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. Pierwsza z nich prowadzi od określenia mandatu partnerskiego, diagnozy potencjału i popytu, przez opracowanie koncepcji, architektury produktu, współprojektowanie i testowanie, aż do przygotowania karty produktu. Druga obejmuje działania związane z realnym uruchomieniem oferty, w tym ustanowienie operatora, przygotowanie standardów, kanałów informacji i dystrybucji, przeprowadzenie pilotażu, publiczne udostępnienie produktu, monitoring oraz dalsze doskonalenie. Końcowa część rozdziału zawiera rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki na pograniczu oraz zestaw wskaźników służących ocenie skuteczności i trwałości produktu.

ZAKOŃCZENIE

Turystyka transgraniczna należy do tych zjawisk, w których szczególnie wyraźnie ujawnia się związek między przestrzenią, gospodarką, kulturą, instytucjami i codziennymi praktykami mieszkańców oraz turystów. Pogranicze nie jest bowiem jedynie obszarem położonym przy granicy państwowej. Jest przestrzenią kontaktu, przepływu, współpracy, ale także odmiennych doświadczeń historycznych, języków, systemów organizacyjnych i sposobów postrzegania sąsiada. W warunkach integracji europejskiej, funkcjonowania strefy Schengen oraz rozwoju programów współpracy terytorialnej granica polsko-czeska utraciła część swojej dawnej funkcji administracyjnej, lecz nie przestała oddziaływać na zachowania turystów, decyzje instytucji oraz sposób organizacji usług. Właśnie dlatego problem projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych ma znaczenie nie tylko marketingowe, ale również zarządcze, społeczne i terytorialne.

Znaczenie podjętego tematu wynika z faktu, że wiele obszarów przygranicznych posiada bogaty potencjał przyrodniczy, kulturowy, historyczny i rekreacyjny, który nie zawsze zostaje przekształcony w realnie funkcjonującą ofertę. Sama obecność atrakcji po obu stronach granicy nie tworzy jeszcze produktu turystycznego. Podobnie sama promocja, folder, aplikacja, wydarzenie lub projekt finansowany ze środków zewnętrznych nie gwarantują trwałości oferty. Produktem staje się dopiero taka propozycja pobytu, która jest zrozumiała dla odbiorcy, dostępna organizacyjnie, możliwa do wykorzystania po obu stronach granicy, aktualizowana, zarządzana i powiązana z czytelną wartością dla turysty. W tym sensie rozprawa dotyczyła jednego z ważnych problemów praktyki zarządzania turystyką na pograniczach: jak przejść od potencjału, zasobu i projektu do produktu, który może być używany, rozwijany i utrzymywany w dłuższej perspektywie.

Przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne pozwoliły zrealizować główny cel pracy, którym było opracowanie dla podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych wytycznych odnoszących się do procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Realizacja tak sformułowanego celu wymagała stopniowego przejścia od rozważań pojęciowych i rynkowych, przez analizę specyfiki transgranicznego produktu turystycznego oraz

założenia metodyczne badań, aż po empiryczną weryfikację przyjętych założeń i sformułowanie rozwiązań o charakterze aplikacyjnym. W kolejnych częściach pracy doprecyzowano pojęcia turystyki transgranicznej, transgranicznego rynku usług turystycznych oraz transgranicznego produktu turystycznego, rozpoznano specyfikę pogranicza polsko-czeskiego, zaprojektowano i przeprowadzono badania ilościowe oraz jakościowe, a następnie przekształcono wyniki tych badań w procedurę projektowania, procedurę wdrażania, rekomendacje oraz zestaw wskaźników służących monitorowaniu skuteczności i trwałości produktu.

Problem naukowy rozprawy dotyczył sposobu, w jaki powinien przebiegać proces projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że proces ten nie może mieć charakteru przypadkowego, promocyjnego ani wyłącznie projektowego. Powinien być prowadzony jako uporządkowana sekwencja decyzji, w której rozpoznanie zasobów i potrzeb odbiorców zostaje powiązane z projektowaniem wartości, przygotowaniem oferty do realnego użytkowania oraz zapewnieniem warunków jej późniejszego funkcjonowania.

Oznacza to, że projektowanie produktu powinno rozpoczynać się od ustalenia podstaw współpracy partnerów oraz rozpoznania potencjału wspólnego obszaru, a następnie prowadzić do określenia grup docelowych, koncepcji strategicznej, architektury produktu, sposobu angażowania interesariuszy oraz testowania przyjętych rozwiązań. Zwieńczeniem tego etapu powinna być karta produktu, porządkująca najważniejsze decyzje przed przejściem do wdrożenia. Samo wdrożenie wymaga natomiast przełożenia koncepcji na działania organizacyjne, finansowe, komunikacyjne i operacyjne. Kluczowe staje się wskazanie operatora, określenie odpowiedzialności partnerów, zabezpieczenie zasobów, przygotowanie standardów, uruchomienie kanałów informacji i dystrybucji, przeprowadzenie pilotażu, a następnie stałe monitorowanie, aktualizowanie i rozwijanie produktu.

Rozwiązanie problemu naukowego polega zatem na wykazaniu, że transgraniczny produkt turystyczny staje się rzeczywistą ofertą dopiero wtedy, gdy przechodzi pełną drogę od rozpoznanego potencjału pogranicza, przez spójną propozycję wartości, do zarządzanego, dostępnego i utrzymywanego systemu doświadczenia turysty. W tym sensie projektowanie i wdrażanie nie są dwoma odrębnymi działaniami, lecz powiązanymi etapami jednego procesu, którego celem jest przekształcenie zasobów po obu stronach granicy w trwałą i użyteczną ofertę transgraniczną.

Tak sformułowane rozwiązanie problemu pozwala uniknąć redukowania produktu transgranicznego do prostej sumy atrakcji zlokalizowanych po obu stronach granicy. Wyniki pracy wskazują, że transgraniczny produkt turystyczny powinien być traktowany jako system doświadczenia i wartości, w którym zasoby, usługi, informacja, komunikacja, cena, personel, dostępność, marka, partnerstwo i sposób zarządzania tworzą jedną propozycję dla turysty. Granica może być w tym układzie zasobem, motywem narracyjnym i wyróżnikiem oferty, ale może również pozostawać barierą informacyjną, językową, organizacyjną lub mentalną. Dlatego transgraniczność produktu nie wynika wyłącznie z jego położenia przestrzennego. Staje się wartością dopiero wtedy, gdy turysta rozumie sens przekroczenia granicy, potrafi łatwo zaplanować pobyt, otrzymuje spójne informacje i doświadcza elementów polskich oraz czeskich jako jednej, logicznie powiązanej całości.

W pracy udzielono również odpowiedzi na pytania badawcze sformułowane na etapie koncepcji badań. Po pierwsze, potwierdzono możliwość zastosowania i łączenia różnych koncepcji marketingu na transgranicznym rynku usług turystycznych. Marketing terytorialny i destynacyjny pozwala osadzić produkt w marce i tożsamości miejsca, marketing wartości i usług porządkuje pytanie o użyteczność oferty oraz jakość doświadczenia, marketing doświadczeń akcentuje narrację i przebieg ścieżki turysty, marketing relacji i partnerski wskazuje na znaczenie współpracy interesariuszy, natomiast marketing strategiczny pozwala przejść od ogólnej promocji pogranicza do wyboru segmentów, pozycjonowania i projektowania portfela produktów. Odpowiedź na to pytanie ma więc charakter twierdzący, z istotnym zastrzeżeniem: koncepcje te nie powinny być traktowane jako odrębne i luźno zestawione sposoby interpretacji produktu. Powinny zostać połączone w spójną logikę postępowania, która prowadzi od rozpoznania rynku i odbiorców, przez projektowanie wartości i doświadczenia, aż po wdrożenie oraz trwałe zarządzanie ofertą.

Przeprowadzone badania pozwoliły również uchwycić różnice w sposobie stosowania podejść marketingowych i zarządczych przez podmioty funkcjonujące po polskiej oraz czeskiej stronie pogranicza. Różnice te ujawniają się przede wszystkim w sposobach komunikowania oferty, znaczeniu przypisywanym cenie, poziomie rozpoznawalności atrakcji, dostępności informacji, skojarzeniach z ofertą sąsiada oraz stopniu instytucjonalizacji działań. Oznacza to, że polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych nie tworzy w pełni jednorodnej przestrzeni popytu i podaży. Funkcjonuje raczej jako układ powiązanych, lecz nadal nie w pełni zintegrowanych

praktyk, w których istotną rolę odgrywają asymetrie organizacyjne, informacyjne, językowe i promocyjne.

Na tej podstawie możliwe było doprecyzowanie sposobu rozumienia transgranicznego rynku usług turystycznych. Rynek ten należy ujmować jako układ relacji zachodzących między podmiotami oferującymi usługi, atrakcje, infrastrukturę, informację i doświadczenia turystyczne po obu stronach granicy a odbiorcami, którzy mogą korzystać z tych elementów w ramach jednej przestrzeni pogranicza. Mechanizm jego funkcjonowania zależy nie tylko od popytu, podaży i ceny, lecz także od dostępności, informacji, mobilności, zaufania, barier językowych, współpracy instytucjonalnej oraz sposobu interpretowania granicy. W tym sensie transgraniczny rynek usług turystycznych ma jednocześnie charakter ekonomiczny, przestrzenny i społeczny.

W pracy doprecyzowano także pojęcie transgranicznego produktu turystycznego. Został on ujęty jako zintegrowana oferta wykorzystująca zasoby po obu stronach granicy, ale wymagająca wspólnego tematu, czytelnej propozycji wartości, określonego standardu korzystania, kanałów informacji, partnerstwa i koordynacji. Produkt taki nie jest pojedynczą atrakcją, trasą ani wydarzeniem, lecz zarządzanym układem elementów tworzących doświadczenie turysty. O jego dojrzałości decyduje zatem nie tylko atrakcyjność zasobów, ale również gotowość produktowa, rozumiana jako możliwość faktycznego skorzystania z oferty: znalezienia informacji, zaplanowania trasy, dokonania rezerwacji, uzyskania pomocy, poruszania się po obu stronach granicy oraz oceny doświadczenia po zakończeniu pobytu.

Istotnym rezultatem badań było również rozpoznanie najważniejszych uwarunkowań projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych. W wymiarze instytucjonalnym kluczowe znaczenie mają euroregiony, samorządy, organizacje turystyczne, gestorzy atrakcji, przedsiębiorcy, instytucje kultury, przewodnicy, przewoźnicy i punkty informacji turystycznej. W wymiarze popytowym szczególnie ważna okazała się segmentacja turystów, zróżnicowanie ich motywacji, częstotliwość przekraczania granicy, znajomość oferty sąsiada, wrażliwość na cenę oraz poziom gotowości do korzystania z oferty po drugiej stronie granicy. W wymiarze operacyjnym decydujące znaczenie mają natomiast informacja, dwujęzyczność, transport, oznakowanie, dostępność cyfrowa, personel, system rezerwacji, standard obsługi, aktualizacja treści, monitoring oraz mechanizm korekt.

Badania potwierdziły, że głównymi podmiotami strony podażowej odpowiedzialnymi za projektowanie i wdrażanie produktów są instytucje publiczne i samorządowe, struktury euroregionalne, organizacje turystyczne, podmioty kultury, gestorzy atrakcji, przedsiębiorcy, przewoźnicy oraz partnerstwa projektowe. Ich rola nie powinna jednak ograniczać się do udziału w projekcie lub promocji własnej oferty. Dojrzały produkt transgraniczny wymaga wskazania podmiotu koordynującego, podziału odpowiedzialności, trwałego kanału komunikacji oraz decyzji dotyczących tego, kto będzie zarządzał produktem po zakończeniu finansowania zewnętrznego.

Z tym ustaleniem łączy się znaczenie źródeł finansowania i logiki projektowej. Finansowanie zewnętrzne, zwłaszcza w ramach programów współpracy terytorialnej, może stanowić ważny impuls do tworzenia produktów, rozwoju infrastruktury, przygotowania materiałów promocyjnych i budowy systemów informacji. Nie gwarantuje jednak samo w sobie trwałości produktu. Jednym z głównych ryzyk pozostaje projektowość, czyli sytuacja, w której intensywność współpracy słabnie po zakończeniu projektu, a oferta traci aktualność, widoczność lub zdolność operacyjnego funkcjonowania. Dlatego finansowanie powinno być powiązane z budżetem utrzymania, wskazaniem operatora, systemem wskaźników oraz mechanizmem aktualizacji.

Równie ważnym rezultatem pracy było rozpoznanie potrzeb, postaw i zachowań turystów transgranicznych. Wyniki badań ilościowych oraz segmentacji potwierdziły, że nie istnieje jeden uniwersalny odbiorca oferty pogranicza. Innych rozwiązań wymagają mieszkańcy regularnie przekraczający granicę, innych turyści weekendowi, a jeszcze innych osoby zainteresowane ofertą kulturową, zakupową, aktywną, rodzinną, przyrodniczą lub wydarzeniową. Segmentacja pokazała, że skuteczne projektowanie powinno prowadzić do portfela modułów produktowych, a nie do jednej ogólnej oferty kierowanej do wszystkich. Ustalenie to ma szczególne znaczenie aplikacyjne, ponieważ pozwala powiązać wyniki badań popytu z decyzjami dotyczącymi długości trasy, ceny, kanałów komunikacji, języka informacji i poziomu wsparcia turysty.

Całość przyjętego postępowania badawczego potwierdziła użyteczność łączenia różnych metod, narzędzi i źródeł danych. Analiza dokumentów zastanych pozwoliła uchwycić ramy instytucjonalne i projektowe, badania ankietowe dostarczyły wiedzy o popytowej stronie rynku, segmentacja umożliwiła uporządkowanie typów odbiorców, modelowanie równań strukturalnych wskazało znaczenie komponentów miksu marketingowego, natomiast wywiady IDI pozwoliły zinterpretować wyniki ilościowe z perspektywy praktyków zarządzających współpracą transgraniczną. Triangulacja tych

źródeł stała się podstawą do opracowania procedur projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych.

Przeprowadzone badania pozwoliły również zweryfikować sformułowane hipotezy. Hipoteza pierwsza, zgodnie z którą projektowanie transgranicznego produktu przez podmioty podażowej strony polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych odbywa się poprzez pojedyncze, niezależne i nieskoordynowane działania, które nie stanowią spójnego procesu, została potwierdzona w znacznym stopniu, lecz z koniecznym doprecyzowaniem. Analiza dokumentów i wywiady eksperckie pokazały, że istnieją przykłady bardziej uporządkowanych inicjatyw, w tym produkty flagowe i działania wspierane przez euroregiony. Jednocześnie badania wykazały, że w wielu przypadkach projektowanie ma charakter rozproszony, projektowy i słabo zoperacjonalizowany, a wspólna promocja lub infrastruktura bywa utożsamiana z gotowym produktem. Oznacza to, że hipotezę należy uznać za zasadniczo potwierdzoną w odniesieniu do dominującego problemu braku spójnej procedury, ale nie w sensie absolutnym, wykluczającym istnienie dobrych praktyk.

Hipoteza druga, zakładająca, że wdrażanie transgranicznego produktu przez podmioty podażowej strony polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług turystycznych odbywa się poprzez pojedyncze, niezależne i nieskoordynowane działania, które nie stanowią spójnego procesu, również została potwierdzona w znacznym stopniu. Materiał empiryczny wskazał, że etap wdrażania jest szczególnie narażony na rozproszenie odpowiedzialności, brak operatora, brak budżetu utrzymania, słabą aktualizację informacji oraz niedostateczny monitoring. Produkty często funkcjonują intensywnie w fazie projektu, natomiast po jego zakończeniu tracą widoczność lub aktualność. Jednocześnie należy podkreślić, że niektóre produkty i inicjatywy posiadają wyraźniejsze mechanizmy koordynacji. Dlatego hipoteza druga została potwierdzona jako diagnoza istotnego problemu systemowego, a nie jako twierdzenie o całkowitym braku działań wdrożeniowych po stronie wszystkich podmiotów.

Hipoteza trzecia, zgodnie z którą procesowe ujęcie projektowania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim powinno być oparte na założeniach różnych koncepcji marketingu zestawionych w spójną i zintegrowaną całość, została potwierdzona. Wyniki rozprawy wykazały, że żadne pojedyncze ujęcie marketingowe nie wyjaśnia w pełni złożoności produktu transgranicznego. Marketing strategiczny umożliwia wybór odbiorców i pozycji produktu, marketing usług i wartości pozwala uchwycić użyteczność i proces korzystania,

marketing doświadczeń wyjaśnia znaczenie narracji i ścieżki turysty, marketing relacji i partnerski porządkuje współpracę interesariuszy, marketing terytorialny i destynacyjny osadza produkt w przestrzeni i marce pogranicza, a podejście zrównoważone wskazuje na potrzebę trwałości, odpowiedzialności i monitorowania skutków. Potwierdzenie tej hipotezy znalazło wyraz w opracowanych procedurach, rekomendacjach i wskaźnikach.

Jednym z zasadniczych wniosków płynących z pracy jest stwierdzenie, że skuteczne projektowanie i wdrażanie transgranicznego produktu turystycznego wymaga równoczesnego uwzględnienia kilku wzajemnie powiązanych wymiarów zarządzania. Nie wystarczy rozpoznać atrakcyjne zasoby pogranicza ani przygotować ich promocję. Konieczne jest jednoczesne określenie podmiotów odpowiedzialnych za produkt, rozpoznanie potrzeb i barier jego przyszłych odbiorców, przekształcenie zasobów w czytelną propozycję wartości oraz zapewnienie warunków realnego funkcjonowania oferty po jej uruchomieniu. Oznacza to, że produkt transgraniczny powinien być projektowany nie tylko jako koncepcja marketingowa, lecz także jako rozwiązanie organizacyjne, rynkowe i operacyjne, posiadające operatora, partnerów, odbiorców, standardy, kanały informacji, mechanizmy aktualizacji oraz system monitorowania i korekty.

Wkład pracy do teorii zarządzania polega przede wszystkim na doprecyzowaniu kategorii transgranicznego rynku usług turystycznych i transgranicznego produktu turystycznego z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Rozprawa wskazuje, że badany rynek należy analizować nie tylko jako obszar wymiany usług turystycznych, ale jako układ relacji między popytem, podażą, instytucjami, przestrzenią, granicą i doświadczeniem turysty. W ujęciu produktowym praca rozwija rozumienie transgranicznego produktu turystycznego jako zarządzanego systemu doświadczenia i wartości. Oryginalny wkład stanowi również rozróżnienie projektowania i wdrażania jako dwóch powiązanych, ale odmiennych etapów zarządzania produktem oraz wprowadzenie kategorii gotowości produktowej, operacyjnej gotowości wdrożenia, bramek decyzyjnych, karty produktu i wskaźników trwałości jako narzędzi porządkujących proces zarządzania ofertą transgraniczną.

Wkład teoretyczny ma także wymiar integracyjny. Rozprawa pokazuje, że problem projektowania i wdrażania produktów na pograniczu nie mieści się w granicach jednej koncepcji marketingu. Wymaga połączenia wielu, często przeciwstawianych sobie w literaturze przedmiotu, koncepcji marketingu. Takie ujęcie pozwala analizować produkt jednocześnie jako ofertę rynkową, doświadczenie turysty, narzędzie współpracy

partnerów, element marki pogranicza i mechanizm trwałego zarządzania zasobami. Praca wnosi zatem do teorii zarządzania propozycję spojrzenia na produkt transgraniczny nie tylko przez pryzmat atrakcyjności turystycznej, lecz także przez pryzmat procesów, odpowiedzialności, koordynacji i zdolności do utrzymania wartości w czasie.

Wkład pracy do praktyki zarządzania wyraża się w opracowaniu narzędzi możliwych do wykorzystania przez euroregiony, samorządy, organizacje turystyczne, gestorów atrakcji, instytucje kultury, przedsiębiorców i partnerstwa projektowe. Najważniejsze z nich to procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego, procedura jego wdrażania, bramki decyzyjne, karta produktu, rekomendacje aplikacyjne oraz zestaw wskaźników monitorowania skuteczności i trwałości. Narzędzia te mogą pełnić funkcję praktycznej listy kontrolnej przy tworzeniu tras rowerowych, szlaków kulturowych, produktów przyrodniczych, wydarzeń, pakietów weekendowych, produktów rodzinnych, kulinarnych lub edukacyjnych. Ich użyteczność polega na tym, że kierują uwagę praktyków nie tylko na przygotowanie i promocję oferty, lecz także na operatora, budżet utrzymania, standardy, aktualizację informacji, mierzalność efektów i zdolność do wprowadzania korekt.

Praca ma również znaczenie dla polityki rozwoju pograniczy. Pokazuje, że finansowanie projektowe powinno być traktowane jako impuls do tworzenia produktów, a nie jako substytut ich trwałego zarządzania. Jeżeli produkt ma funkcjonować po zakończeniu projektu, już na etapie projektowania należy określić, kto będzie odpowiadał za jego utrzymanie, jak będą aktualizowane informacje, w jaki sposób partnerzy będą współpracować, jakie wskaźniki zostaną zastosowane i jak będą finansowane działania po okresie wsparcia. W tym sensie rozprawa przesuwa akcent z logiki absorpcji środków i realizacji wskaźników projektowych na logikę długofalowego zarządzania wartością transgranicznego produktu turystycznego.

Jak każda praca empiryczna, również niniejsza rozprawa posiada ograniczenia. Badania ilościowe przeprowadzono na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko, dlatego ich wyników nie należy automatycznie uogólniać na całe pogranicze polsko-czeskie ani na wszystkie pogranicza europejskie. Wybór tego obszaru był uzasadniony jego specyfiką historyczną, instytucjonalną i turystyczną, lecz jednocześnie oznacza, że inne odcinki granicy mogą charakteryzować się odmiennym poziomem integracji, inną strukturą popytu, innymi barierami oraz inną dojrzałością współpracy. Ograniczeniem jest także przekrojowy charakter badania ankietowego, które pozwala

uchwycić stan opinii, preferencji i zachowań w określonym czasie, ale nie pokazuje ich zmian w dłuższej perspektywie.

Ostrożności wymaga również interpretacja wyników modeli SEM. W pracy wykorzystano je przede wszystkim jako narzędzie diagnostyczno-eksploracyjne, pozwalające uporządkować znaczenie komponentów miksu marketingowego i wskazać obszary szczególnie ważne dla projektowania i wdrażania oferty. Nie powinny być one traktowane jednak jako ostateczna konfirmacja zamkniętego modelu teoretycznego. Ograniczeniem pozostaje ponadto charakter wywiadów IDI. Dostarczyły one pogłębionej wiedzy eksperckiej, ale opierają się na doświadczeniach i ocenach badanych. Nie zastępują długookresowej obserwacji funkcjonowania konkretnych produktów po ich wdrożeniu. Zaproponowane procedury mają zatem charakter empirycznie ugruntowanej propozycji aplikacyjnej, która wymaga dalszego testowania w pełnym cyklu: projektowanie, wdrażanie, monitoring, korekta i rozwój.

Dalsze badania powinny zmierzać przede wszystkim do praktycznego przetestowania zaproponowanych procedur na konkretnych transgranicznych produktach turystycznych. Szczególnie wartościowe byłyby badania longitudinalne, pozwalające ocenić trwałość produktów po zakończeniu finansowania projektowego oraz zdolność partnerstw do utrzymywania informacji, standardów, promocji i monitoringu. Ważnym kierunkiem jest także porównanie pogranicza polsko-czeskiego z innymi pograniczami Unii Europejskiej, zwłaszcza z obszarami o odmiennej historii relacji sąsiedzkich, innym poziomie instytucjonalizacji współpracy oraz innym stopniu integracji transportowej i cyfrowej.

Istotne znaczenie miałyby również badania nad rolą operatora produktu, modelami finansowania utrzymania oferty, wykorzystaniem danych cyfrowych i geolokalizacyjnych do pomiaru realnego korzystania z produktów oraz wpływem produktów transgranicznych na społeczności lokalne, przedsiębiorców, jakość życia mieszkańców i odporność pogranicza. Warto pogłębić także analizę roli nowych technologii, aplikacji mobilnych, sztucznej inteligencji i narzędzi personalizacji w ograniczaniu barier informacyjnych, językowych oraz organizacyjnych. Dalsze badania mogą również dotyczyć tego, w jaki sposób produkty transgraniczne wpływają na budowanie zaufania, oswajanie różnicy kulturowej i wzmacnianie codziennych praktyk współpracy po obu stronach granicy.

Ostatecznie należy stwierdzić, że rozprawa potwierdziła znaczenie procesowego, zintegrowanego i aplikacyjnego podejścia do projektowania i wdrażania

transgranicznych produktów turystycznych. Pogranicze polsko-czeskie posiada zasoby, które mogą stać się podstawą atrakcyjnej transgranicznej oferty turystycznej, ale ich wartość nie powstaje automatycznie. Wymaga ona świadomego projektowania, współpracy partnerów, rozpoznania odbiorców, wspólnej narracji, dwujęzycznej komunikacji, dostępności, operatora, monitoringu oraz trwałego mechanizmu korekt. Dopiero wtedy granica przestaje być wyłącznie linią oddzielającą dwa systemy, a staje się elementem doświadczenia, który może wzmacniać wartość produktu i atrakcyjność całego pogranicza.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D. A., Strategic Market Management, 8th ed., John Wiley & Sons, Hoboken 2008.

Aas C., Ladkin A., Fletcher J., Stakeholder Collaboration and Heritage Management, „Annals of Tourism Research" 2005, vol. 32, no. 1, s. 28–48.

Alejziak W., Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku, F.H.-U. „Albis", Kraków 1999.

Andersen D. J., Klatt M., Sandberg M. (red.), The Border Multiple: The Practicing of Borders between Public Policy and Everyday Life in a Re-scaling Europe, Ashgate Publishing, Farnham–Burlington 2012.

Andreasen A. R., Kotler P., Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.

Anholt S., Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.

Apanowicz J., Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum", Gdynia 2002.

Ashworth G., Kavaratzis M. (red.), Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2010.

Baggio R., Del Chiappa G., Tourism Destinations as Digital Business Ecosystems, arXiv preprint, arXiv:1210.3943, 2012.

Baggio R., Scott N., Cooper C., Network Science: A Review Focused on Tourism, „Annals of Tourism Research" 2010, vol. 37, no. 3, s. 802–827.

Bański J., Obszary problemowe euroregionów wschodniego pogranicza, [w:] A. Stasiak (red.), Euroregiony wschodniego pogranicza – założenia i osiągnięcia, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2002, s. 49–54.

Batyk I. M., Warmia i Mazury jako produkt turystyczny, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja" 2010, nr 2(6), s. 149–157.

Baum T., Skills and Training for the Hospitality Sector: A Review of Issues, „Journal of Vocational Education & Training" 2002, vol. 54, no. 3, s. 343–364.

Bellato L., Pollock A., Regenerative Tourism: A State-of-the-Art Review, „Tourism Geographies" 2025, vol. 27, no. 3–4, s. 558–567.

Belz F.-M., Peattie K., Sustainability Marketing: A Global Perspective, John Wiley & Sons, Chichester 2009.

Berry L. L., Relationship Marketing of Services — Growing Interest, Emerging Perspectives, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, vol. 23, no. 4, s. 236–245.

Biedrzycki A., Informator o tatrzańskim obszarze konwencji turystycznej w CSRS, Miejski Ośrodek Sportu, Turystyki i Wypoczynku „Tatry", Zakopane 1966.

Biesta G., Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research, [w:] A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research, 2nd ed., SAGE, Thousand Oaks 2010, s. 95–118.

Biran A., Poria Y., Oren G., Sought Experiences at (Dark) Heritage Sites, „Annals of Tourism Research" 2011, vol. 38, no. 3, s. 820–841.
Blasco D., Guia J., Prats L., Emergence of Governance in Cross-Border Destinations, „Annals of Tourism Research" 2014, vol. 49, s. 159–173.
Böhm H., Five Roles of Cross-border Cooperation Against Re-bordering, „Journal of Borderlands Studies" 2023, vol. 38, no. 3, s. 487–506.
Böhm H., Opioła W., Czech–Polish Cross-Border (Non) Cooperation in the Field of Labor Market: Why Does It Seem to Be Un-De-Bordered?, „Sustainability" 2019, vol. 11, no. 10, article 2855.
Böhm H., Shelvakh K., Voráček D., Divergent Governance Practices in Cross-Border Cooperation in Tourism: A Comparative Study of the Nisa and Glacensis Euroregions, „Journal of Borderlands Studies" 2026, online first, DOI: 10.1080/08865655.2026.2633128.
Boniface P., Fowler P. J., Heritage and Tourism in "The Global Village", Routledge, London–New York 1993.
Bramwell B., Lane B., Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, [w:] B. Bramwell, B. Lane (red.), Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability, Channel View Publications, Clevedon 2000, s. 1–19.
Bramwell B., Lane B., Critical Research on the Governance of Tourism and Sustainability, „Journal of Sustainable Tourism" 2011, vol. 19, no. 4–5, s. 411–421.
Bramwell B., Lane B., Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach, „Journal of Sustainable Tourism" 1993, vol. 1, no. 1, s. 1–5.
Brémond J., Couet J.-F., Salort M.-M., Kompendium wiedzy o ekonomii, tłum. K. Malaga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
Buchko Z., Transborder Recreational Tourism Complexes (TBRTC) as a Result of International Collaboration, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society" 2021, vol. 35, no. 3, s. 76–89.
Bugaj J., Barczak B., The Restructuring of a Higher Education Institution as an Example of Strategic Change and Cooperation in an Organisational Network, [w:] A. Jaki, T. Rojek (red.), Contemporary Issues and Challenges of the Organization Management Process: Models, Implementation, Interrelation, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017, s. 227–238.
Bugaj J., Kompetencje wspólne i specjalistyczne w sektorze publicznym, [w:] I. Stańczyk (red.), Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 50–61.
Buhalis D., Amaranggana A., Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, [w:] I. Tussyadiah, A. Inversini (red.), Information and Communication Technologies in Tourism 2015, Springer, Cham 2015, s. 377–389.
Buhalis D., Law R., Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet — The State of eTourism Research, „Tourism Management" 2008, vol. 29, no. 4, s. 609–623.
Buhalis D., Marketing the Competitive Destination of the Future, „Tourism Management" 2000, vol. 21, no. 1, s. 97–116.

Bukovska G., Malinauskaitė V., Sustainability of the Cross-Country Approach and the Role of Destination Management Organisations in Creating New Tourism Products: The Case of Šiauliai, Joniškis (Lithuania) and Jelgava (Latvia), „Society. Technology. Solutions. Proceedings of the International Scientific Conference" 2022, vol. 2, s. 8.

Butler R. W., Boyd S. W. (red.), Tourism and National Parks: Issues and Implications, John Wiley & Sons, Chichester 2000.

Chilla T., The Domestic Dimension of Cross-Border Governance: Patterns of Coordination and Cooperation, „Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning" 2023, vol. 81, no. 2, s. 140–153.

Chotkowski J., Rynek jako podstawowa instytucja gospodarki – pojęcie, struktury, efektywność, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2013, nr 101, s. 53–65.

Churchill G. A., Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Cole S., Cultural Tourism, Community Participation and Empowerment, [w:] M. Smith, M. Robinson (red.), Cultural Tourism in a Changing World: Politics, Participation and (Re)presentation, Channel View Publications, Clevedon–Buffalo–Toronto 2006, s. 89–103.

Conceição C., Tackling Cross-border Market Abuse, „Journal of Financial Regulation and Compliance" 2006, vol. 14, no. 1, s. 29–36.

Conlin M. V., Jolliffe L. (red.), Mining Heritage and Tourism: A Global Synthesis, Routledge, London–New York 2011.

Cooper R. G., Winning at New Products: Creating Value Through Innovation, 4th ed., Basic Books, New York 2011.

Courtis M. H., Marketing Techniques, „Tourism Industry Travel World" 1965, vol. 5.

Cravens D. W., Piercy N. F., Strategic Marketing, 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York 2009.

Cristòfol F. J., Zamarreño-Aramendia G., Cruz-Ruiz E., de San Eugenio-Vela J., Building and Communicating Territorial Brand Values: The Case of Destination British Columbia, „GeoJournal" 2024, vol. 89, no. 4, article 150.

Cvikl D., The Development of a Forest Tourism Attractiveness Model and a Foundational Framework for Forest Climatic Spa Resorts: An Attributive Theory Approach, „Forests" 2025, vol. 16, no. 7, article 1149.

Ćwikła L., Prawne aspekty rozwoju turystyki w Polsce w latach 1918–1939, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.

de Sousa L., Understanding European Cross-border Cooperation: A Framework for Analysis, „Journal of European Integration" 2013, vol. 35, no. 6, s. 669–687.

Dołzbłasz S., Cross-Border Co-Operation in the Euroregions at the Polish-Czech and Polish-Slovak Borders, „European Countryside" 2013, vol. 5, no. 2, s. 102–114.

Dołzbłasz S., Sieci współpracy transgranicznej na pograniczach Polski, „Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego", t. 40, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017.

Dołzbłasz S., Raczyk A., Współpraca transgraniczna w Polsce po akcesji do UE, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
Doroszewski W. (red.), Słownik języka polskiego, t. 4, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1962.
Dredge D., Jenkins J. (red.), Stories of Practice: Tourism Policy and Planning, Ashgate, Farnham–Burlington 2011.
Dredge D., Policy Networks and the Local Organisation of Tourism, „Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 2, s. 269–280.
Dredge D., Regenerative Tourism: Transforming Mindsets, Systems and Practices, „Journal of Tourism Futures" 2022, vol. 8, no. 3, s. 269–281.
Dropiowski T., Konwencja turystyczna z Czechosłowacją, „Wierchy" 1925, R. 3, s. 291–293.
Dwyer L., Kim C., Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, „Current Issues in Tourism" 2003, vol. 6, no. 5, s. 369–414.
Edwards J. A., Llurdés i Coit J. C., Mines and Quarries: Industrial Heritage Tourism, „Annals of Tourism Research" 1996, vol. 23, no. 2, s. 341–363.
European Court of Auditors, Interreg cooperation: The potential of the European Union's cross-border regions has not yet been fully unlocked, Special Report 14/2021, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2021.
Faby H., Tourism Policy Tools Applied by the European Union to Support Cross-Bordered Tourism, [w:] H. Wachowiak (red.), Tourism and Borders: Contemporary Issues, Policies and International Research, Ashgate, Aldershot 2006, s. 19–30.
Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., Tourism: Principles and Practice, 6th ed., Pearson Education Limited, Harlow 2018.
Freyer W., Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.
Fyall A., Garrod B., Wang Y., Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to a Multi-Dimensional Phenomenon, „Journal of Destination Marketing & Management" 2012, vol. 1, no. 1–2, s. 10–26.
Gardzińska A., Transgraniczny produkt turystyczny, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.
Getz D., Event Tourism: Definition, Evolution, and Research, „Tourism Management" 2008, vol. 29, no. 3, s. 403–428.
Gołembski G., Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
Govers R., Go F. M., Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2009.
Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C., Smart Tourism: Foundations and Developments, „Electronic Markets" 2015, vol. 25, no. 3, s. 179–188.
Grönroos C., A Service Quality Model and its Marketing Implications, „European Journal of Marketing" 1984, vol. 18, no. 4, s. 36–44.
Grönroos C., Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 3rd ed., Wiley-Blackwell, Chichester 2007.

Grönroos C., Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis, „Marketing Theory" 2011, vol. 11, no. 3, s. 279–301.
Gu X., Tam P. S., Lei C. K., Chang X., The Economics of Taxation in Casino Tourism with Cross-Border Market Power, „Review of Development Economics" 2016, vol. 20, no. 1, s. 113–125.
Gummesson E., Making Relationship Marketing Operational, „International Journal of Service Industry Management" 1994, vol. 5, no. 5, s. 5–20.
Gummesson E., Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers, „Australasian Marketing Journal" 1999, vol. 7, no. 1, s. 72–85.
Gummesson E., Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
Hajduk Z., Ogólna metodologia nauk, wyd. 6 uzup., Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 2012.
Hall C. M., Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism, „Journal of Sustainable Tourism" 2019, vol. 27, no. 7, s. 1044–1060.
Hall C. M., Sharples L., Smith A., The experience of consumption or the consumption of experiences? Challenges and issues in food tourism, [w:] C. M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, B. Cambourne (red.), Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003.
Hall C. M., Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships, 2nd ed., Pearson/Prentice Hall, Harlow 2008.
Hall C. M., Tourism: Rethinking the Social Science of Mobility, Pearson/Prentice Hall, Harlow 2005.
Hall C. M., Prayag G., Amore A., Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives, Channel View Publications, Bristol 2017.
Hardi T., Kupi M., Ocskay G., Szemerédi E., Examining Cross-Border Cultural Tourism as an Indicator of Territorial Integration across the Slovak–Hungarian Border, „Sustainability" 2021, vol. 13, no. 13, article 7225.
Haugland S. A., Ness H., Grønseth B.-O., Aarstad J., Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective, „Annals of Tourism Research" 2011, vol. 38, no. 1, s. 268–290.
Heffner K., Drobek W. (red.), Strefa pogranicza Polska–Czechy. Procesy transformacji i rozwoju, PIN – Instytut Śląski, Opole 1996.
Higham J. E. S., Sport as an Avenue of Tourism Development: An Analysis of the Positive and Negative Impacts of Sport Tourism, „Current Issues in Tourism" 1999, vol. 2, no. 1, s. 82–90.
Holcă-Nistor R. G., Turismul cultural – perspective de dezvoltare în cadrul Euroregiunii „Siret-Prut-Nistru", [w:] T. Păduraru, D. T. Jijie, M. Doncean, G. Tacu (red.), Dezvoltarea Economico-Socială Durabilă a EUROREGIUNILOR şi a Zonelor Transfrontaliere, vol. 30, Performantica, Iași 2017, s. 300–307.
Holloway J. C., Robinson C., Marketing w turystyce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.

Horák J., Savov R., Wróblewski Ł., Borda Á., Březinová M., Šedík P., The Development of Minibreweries and Their Regional Roles: Economic, Social, and Tourism Perspectives, Logos Verlag Berlin, Berlin 2025.

Hose T. A., 3G's for Modern Geotourism, „Geoheritage" 2012, vol. 4, no. 1–2, s. 7–24.

Hughes H., Arts, Entertainment and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003.

Hunziker W., Le tourisme social, Berne 1951, za: W. Alejziak, Geneza i rozwój teorii turystyki, „Folia Turistica" 1998, nr 8.

International Organization for Standardization, ISO 14785:2024. Tourism and related services — Tourist information services — Requirements and recommendations, ISO, Geneva 2024.

Ioannides D., Nielsen P. Å., Billing P., Transboundary Collaboration in Tourism: The Case of the Bothnian Arc, „Tourism Geographies" 2006, vol. 8, no. 2, s. 122–142.

Jamal T. B., Getz D., Collaboration theory and community tourism planning, „Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no. 1, s. 186–204.

Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Kandampully J., Mok C., Sparks B. A. (red.), Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, The Haworth Hospitality Press, Binghamton–New York 2001.

Karpiński A., Kojkoł J., Filozofia. Zarys historii, Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, Gdynia 2002.

Kasperek A., Culture as a space of reconciliation through transborder cooperation. The case of project activeness implemented within the activity of Cieszyn Silesia Euroregion, [w:] Ł. Wróblewski, Z. Dacko-Pikiewicz, J. C. Y. Liu (red.), Cultural Management. From Theory to Practice, London Scientific, London 2018.

Kasperek A. (red.), Euroregion Śląsk Cieszyński–Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego, „Transcarpathica. Prace EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego", t. III, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.

Kasperek B., Olszewski M., Społeczno-gospodarcze skutki zamknięcia granicy w kontekście COVID-19, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2020.

Kasperek B. (red.), Euroregiony pogranicza polsko-czeskiego – Euroregiony polsko-českého pohraničí, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2014.

Kavaratzis M., Ashworth G. J., City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?, „Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie" 2005, vol. 96, no. 5, s. 506–514.

Kavaratzis M., Hatch M. J., The Dynamics of Place Brands: An Identity-Based Approach to Place Branding Theory, „Marketing Theory" 2013, vol. 13, no. 1, s. 69–86.

Kavetsos G., Szymanski S., National well-being and international sports events, „Journal of Economic Psychology" 2010, vol. 31, no. 2, s. 158–171.

Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
Kędzior Z. (red.), Badania rynku. Metody, zastosowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
Klatt M., Herrmann H., Half Empty or Half Full? Over 30 Years of Regional Cross-Border Cooperation Within the EU: Experiences at the Dutch-German and Danish-German Border, „Journal of Borderlands Studies" 2011, vol. 26, no. 1, s. 65–87.
Klemens B., Solga B., Heffner K., Gibas P., Environmental and Energy Conditions in Sustainable Regional Development, „Energies" 2022, vol. 15, no. 15, article 5758.
Knippschild R., Cross-Border Spatial Planning: Understanding, Designing and Managing Cooperation Processes in the German–Polish–Czech Borderland, „European Planning Studies" 2011, vol. 19, no. 4, s. 629–645.
Knippschild R., Cooperation, Cross-Border, [w:] *ARL International Online Handbooks*, Academy for Territorial Development in the Leibniz Association, Hannover 2018.
Kolczyński M., Mniejszość niemiecka w województwie śląskim – wybrane determinanty pozycji społecznej, [w:] J. Sztumski, B. Gramlewicz (red.), Badania nad sytuacją mniejszości niemieckiej na Śląsku po 1989 roku, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999.
Korenik S., Mempel-Śnieżyk A. (red.), Wybrane problemy współpracy polsko-czeskiej: gospodarka i infrastruktura, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2012, nr 252, Wrocław 2012.
Kotarbiński T., O pojęciu metody, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957.
Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing. Podręcznik europejski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Marketing for Hospitality and Tourism, 7th ed., Pearson, Harlow 2017.
Kotler P., Haider D. H., Rein I., Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations, The Free Press, New York 1993.
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, John Wiley & Sons, Hoboken 2017.
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 5.0: Technology for Humanity, John Wiley & Sons, Hoboken 2021.
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 6.0: The Future Is Immersive, John Wiley & Sons, Hoboken 2024.
Kotler P., Keller K. L., Marketing Management, 12th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.
Kotler P., Keller K. L., Marketing Management, 15th ed., Pearson, Harlow 2016.
Kotler P., Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know, John Wiley & Sons, Hoboken 2003.
Kotler P., Marketing od A do Z, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
Kotler P., Scheff J., Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts, Harvard Business School Press, Boston 1997.

Kowalczyk A., Geografia turyzmu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
Kowalczyk A., Nowe formy turystyki miejskiej, „Prace i Studia Geograficzne" 2005, t. 35.
Kozak M., Buhalis D., Cross-border tourism destination marketing: Prerequisites and critical success factors, „Journal of Destination Marketing & Management" 2019, vol. 14, article 100392.
Kramáreková H., Dubcová A., Cestovný ruch ako impulz regionálneho rozvoja slovensko-maďarského pohraničia okresu Komárno / Tourism as an impulse of regional development of the Slovak-Hungarian borderland — the Komárno district case study, [w:] Geografické informácie 8: Stredoeurópsky priestor – geografia v kontexte nového regionálneho rozvoja, UKF, Nitra 2004.
Kuklin A. V., Sanovich M. A., Marketing Mechanism of Quality Management in Universities in the Conditions of Competition in the Cross-Border Markets of Higher Education, „International Journal for Quality Research" 2023, vol. 17, no. 3, s. 923–938.
Kurek W. (red.), Turystyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Kurowska-Pysz J., Lis M., Łodziana-Grabowska J., Mikoláš Z., Wróblewski Ł. (red.), Polsko-czeska współpraca transgraniczna w Euroregionie Beskidy. Wybrane problemy, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
Kurowska-Pysz J., Partnership Management in Polish-Czech Micro-Projects in Euroregion Beskidy, [w:] Economic Policy in the European Union Member Countries, Silesian University, Karviná 2016.
Kurowska-Pysz J., Transgraniczny klaster kulturalny – uwarunkowania działalności, wnioski z badań, [w:] J. Kurowska-Pysz, J. Łodziana-Grabowska, Z. Mikoláš, Ł. Wróblewski (red.), Perspektywy rozwoju sektora kultury w Euroregionie Śląsk Cieszyński. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 9–35.
Kurowska-Pysz J., Zarządzanie partnerstwami transgranicznymi organizacji uczących się, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
Lanfant M.-F., International Tourism, Internationalization and the Challenge to Identity, [w:] M.-F. Lanfant, J. B. Allcock, E. M. Bruner (red.), International Tourism: Identity and Change, Sage, London 1995, s. 24–43.
Lemon K. N., Verhoef P. C., Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, „Journal of Marketing" 2016, vol. 80, no. 6, s. 69–96.
Levitt T., Marketing Myopia, „Harvard Business Review" 1960, vol. 38, no. 4, s. 45–56.
Lew A. A., Scale, Change and Resilience in Community Tourism Planning, „Tourism Geographies" 2014, vol. 16, no. 1, s. 14–22.
Lewkowicz Ł., Polsko-czechosłowackie konwencje turystyczne jako przykład współpracy transgranicznej, „Sprawy Narodowościowe. Seria Nowa" 2014, nr 45, s. 125–136.
Light D., Gazing on communism: Heritage tourism and post-communist identities in Germany, Hungary and Romania, „Tourism Geographies" 2000, vol. 2, no. 2, s. 157–176.

Light D., Progress in dark tourism and thanatourism research: An uneasy relationship with heritage tourism, „Tourism Management" 2017, vol. 61, s. 275–301.
Lim K. F., Su X., Cross-border market building for narcotics control: A Polanyian analysis of the China–Myanmar border region, „Transactions of the Institute of British Geographers" 2021, vol. 46, no. 4, s. 834–849.
Linton R., Kulturowe podstawy osobowości, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
Lisiński M., Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu, „Przegląd Organizacji" 2016, nr 4, s. 11–19.
Lisiński M., Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 421, s. 375–385.
Liszewski S., Dziegieć E., Paradowska E., Introduction, „Turyzm/Tourism" 1990, nr 6, s. 4.
Liszewski S., Przestrzeń turystyczna, „Turyzm" 1995, t. 5, z. 2.
Liszewski S., Treści, formy, przestrzenie i klasyfikacje turystyki. Artykuł dyskusyjny, [w:] R. Wiluś, J. Wojciechowska (red.), Nowe–stare formy turystyki w przestrzeni, „Warsztaty z Geografii Turyzmu", t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 9–19.
Lockyer T. L. G., The International Hotel Industry: Sustainable Management, Haworth Hospitality & Tourism Press, New York 2007.
Majchrzak J., Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania, [w:] M. Sławińska (red.), Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
Marques D. O., Sousa B. B., Pedreiro A. T., The Importance of Relational Marketing in Health and Wellness Tourism: A Study Applied to the Northern Euroregion of Portugal and Galicia, [w:] A. I. Hunjra, A. Sharma (red.), The Emerald Handbook of Tourism Economics and Sustainable Development: Building the Future of Tourism, Emerald Publishing Limited, Leeds 2024, s. 233–249.
Mazurek-Łopacińska K. (red.), Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
Mazurkiewicz-Pizło A., Pizło W., Determinants of the development of vineyards and wine tourism in Poland, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia" 2018, vol. 17, no. 4, s. 115–121.
McDaniel C., Gates R., Marketing Research, John Wiley & Sons, New York 2002.
McPherson-Smith O., Leveraging low state capacity for economic development: A case study of Tajik–Afghan cross-border markets, „Central Asian Survey" 2022, vol. 41, no. 3, s. 436–455.
Medlik S., Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
Melis G., McCabe S., Atzeni M., Del Chiappa G., Collaboration and Learning Processes in Value Co-Creation: A Destination Perspective, „Journal of Travel Research" 2023, vol. 62, no. 3, s. 699–716.
Mendel T., Metodyka pisania prac doktorskich, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań 2010.

Meyer B., Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
Middleton V. T. C., Clarke J., Marketing in Travel and Tourism, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.
Middleton V. T. C., Marketing w turystyce, tłum. M. Nalazek, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
Mikhaylova A. A., Wendt J. A., Hvaley D. V., Bógdał-Brzezińska A., Mikhaylov A. S., Impact of Cross-Border Tourism on the Sustainable Development of Rural Areas in the Russian–Polish and Russian–Kazakh Borderlands, „Sustainability" 2022, vol. 14, no. 4, article 2409.
Miles M. B., Huberman A. M., Analiza danych jakościowych, Trans Humana, Białystok 2000.
Milojković H., Milojković D., Milojković N., Strategic Management of Digitalization in Travel Agencies, „Review of Socio-Economic Perspectives" 2024, vol. 9, no. 1, s. 19–28.
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Program Interreg Czechy–Polska 2021–2027, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2023.
Mirek J., Specyfika i znaczenie badań marketingowych na międzynarodowym rynku turystycznym, „Ekonomiczne Problemy Turystyki" 2014, nr 1(25), s. 61–78.
Morawska-Nowak B., Tatry otwarte – Tatry zamknięte, czyli granice a turystyka tatrzańska, „Pamiętnik Polskiego Towarzystwa Tatrzańskiego" 1998, t. 7.
Morgan M., Lugosi P., Ritchie J. R. B. (red.), The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives, Channel View Publications, Bristol–Buffalo–Toronto 2010.
Morgan R. M., Hunt S. D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, „Journal of Marketing" 1994, vol. 58, no. 3, s. 20–38.
Morrison A. M., Marketing and Managing Tourism Destinations, Routledge, London–New York 2013.
Mruk H. (red.), Analiza rynku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
Murphy P. E., Tourism: A Community Approach, Methuen, New York–London 1985.
Mynarski S., Analiza rynku. Makromechanizmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
Mynarski S., Cybernetyczne aspekty analizy rynku, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.
Negruşa A., Yolal M., Cultural Tourism Motivation – The Case of Romanian Youths, „Annals of Faculty of Economics" 2012, vol. 1, no. 1, s. 548–553.
Ness H., Aarstad J., Haugland S. A., Grønseth B.-O., Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties, „Journal of Travel Research" 2014, vol. 53, no. 2, s. 183–195.
Newman D., Paasi A., Fences and neighbours in the postmodern world: Boundary narratives in political geography, „Progress in Human Geography" 1998, vol. 22, no. 2, s. 186–207.
Newsome D., Dowling R. K. (red.), Geotourism: The Tourism of Geology and Landscape, Goodfellow Publishers, Woodeaton–Oxford 2010.

Niang A., The (In)Commodities of Laissez-faire Integration: Trade and Mobility in a Cross-border Market, „African Studies" 2013, vol. 72, no. 1, s. 41–63.

Nkwanyana S., Bekebu U., Mhlongo S., Evaluating tourists' expectations and experiences visiting the Royal Natal National Park and Game Reserves in Southern Drakensberg, KwaZulu-Natal, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure" 2018, vol. 7, no. 4, s. 1–11.

Olszewska A., Olszewski M., Model koncept – PL/CZ: Rozwiązania na rzecz poprawy sieciowych zdolności kooperacyjnych oraz wzmacniania relacji i partnerstw w ramach Transgranicznych Obszarów Funkcjonalnych w Euroregionie Śląsk Cieszyński wraz z transgranicznym planem działań w sytuacjach kryzysowych dla miast Jastrzębie-Zdrój i Karviná, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska, Cieszyn 2023.

Olszewski M., Dokumentacja określająca formę współpracy i prowadzenie wspólnych działań w ramach partnerstwa EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2015.

Olszewski M., Kasperek B., Strnad M., Kolčárek P., Produkt turystyczny – krok po kroku. Instrukcja przygotowania transgranicznego produktu turystycznego. Wersja skrócona, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionální rada rozvoje a spolupráce se sídlem v Třinci, Cieszyn–Třinec 2010.

Olszewski M., Model komunikacji w sytuacjach kryzysowych / Model krizové komunikace, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" / Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska, Cieszyn 2020.

Olszewski M. (red.), Strategia rozwoju Euroregionu Śląsk Cieszyński na lata 2021–2027 / Strategie rozvoje Euroregionu Těšínské Slezsko na období 2021–2027, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska, Cieszyn 2021.

Paasi A., Territories, Boundaries and Consciousness: The Changing Geographies of the Finnish-Russian Border, John Wiley & Sons, Chichester 1996.

Panasiuk A., From Basic Tourism Products to a Comprehensive Offer of a Tourism Area, „Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy" 2017, t. 15, nr 1, s. 17–24.

Panasiuk A. (red.), Ekonomika turystyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Panasiuk A. (red.), Marketing w turystyce i rekreacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, „Journal of Retailing" 1988, vol. 64, no. 1, s. 12–40.

Perkmann M., Cross-Border Regions in Europe: Significance and Drivers of Regional Cross-Border Co-Operation, „European Urban and Regional Studies" 2003, vol. 10, no. 2, s. 153–171.

Perkmann M., Sum N.-L., Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions: Scales, Discourses and Governance, [w:] M. Perkmann, N.-L. Sum (red.),

Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2002, s. 3–24.
Pierzyna M., Conceptualizing the Cross-Border Market for Tourism Services: A Case Study of the Polish-Czech Border, „Cultural Management: Science and Education" 2025, vol. 9, no. 1, s. 95–106.
Pike S., Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
Pike S., Page S. J., Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature, „Tourism Management" 2014, vol. 41, s. 202–227.
Pilelienė L., Batyk I. M., Žukovskis J., Cross-Border Shopping on the European Union Fast-Moving Consumer Goods Market: Determinants of Lithuanian Shoppers' Behavior in Poland, „Sustainability" 2024, vol. 16, no. 1, article 102.
Pine B. J. II, Gilmore J. H., The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Boston 1999.
Pitelis C. N., Desyllas P., Panagopoulos A., Profiting from Innovation through Cross-Border Market Co-Creation and Co-Opetition: The Case of Global Pharmaceuticals, „European Management Review" 2018, vol. 15, no. 4, s. 491–504.
Pitelis C. N., Teece D. J., Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise, „Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no. 4, s. 1247–1270.
Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A., Turystyka śródlądowa szansą budowy przewagi konkurencyjnej regionów, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia" 2010, t. 9, nr 4, s. 403–412.
Potocki J., Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów, Wydawnictwo Wrocławskiego Towarzystwa Naukowego, Wrocław 2009.
Prahalad C. K., Ramaswamy V., Co-creation experiences: The next practice in value creation, „Journal of Interactive Marketing" 2004, vol. 18, no. 3, s. 5–14.
Program Interreg Czechy–Polska, Podręcznik beneficjenta. Program Interreg Czechy–Polska 2021–2027, wersja 3, Ołomuniec–Warszawa 2025.
Prokkola E.-K., Borders in tourism: The transformation of the Swedish-Finnish border landscape, „Current Issues in Tourism" 2010, vol. 13, no. 3, s. 223–238.
Przecławski K., Socjologiczne problemy turystyki, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979.
Rapacz A., Wpływ Euroregionu „Neisse-Nisa-Nysa" na rozwój współpracy transgranicznej w turystyce, [w:] Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji europejskiej, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2003, nr 1000.
Reisinger Y., Turner L. W., Cross-Cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.
Richards G., Cultural tourism: A review of recent research and trends, „Journal of Hospitality and Tourism Management" 2018, vol. 36, s. 12–21.
Richards G., The social context of cultural tourism, [w:] G. Richards (red.), Cultural Tourism in Europe, CAB International, Wallingford 1997.

Richards G., Wilson J., Developing Creativity in Tourist Experiences: A Solution to the Serial Reproduction of Culture?, „Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 6, s. 1209–1223.

Ritchie J. R. B., Crouch G. I., The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Wallingford 2003.

Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A., Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Rusek H., Kasperek A., Sympatie i antypatie polsko-czeskie w świetle badań nad antagonizmem i pojednaniem polsko-czeskim na Śląsku Cieszyńskim, [w:] A. Kasperek (red.), Pogranicze – Sąsiedztwo – Stereotypy. Przypadek polsko-czeskich relacji wraz z francusko-niemieckim case study, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2012.

Rzepka M. A., Kilka uwag o rozmieszczeniu mniejszości niemieckiej na Śląsku, [w:] J. Sztumski, B. Gramlewicz (red.), Badania nad sytuacją mniejszości niemieckiej na Śląsku po 1989 roku, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999.

Saarinen J., Rogerson C. M., Hall C. M. (red.), Tourism Planning and Development: Contemporary Cases and Emerging Issues, Routledge, New York 2018.

Sagan A., Badania marketingowe. Podstawowe kierunki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

Savelyeva N. K., Sozinova A. A., Cross-border market of intelligent machines as a vector of development of global trade in high technologies: A view from the perspective of competition and marketing, „International Journal of Trade and Global Markets" 2023, vol. 18, no. 3, s. 266–277.

Savelyeva N. K., Timkina T. A., "Smart Technologies" as a Mechanism for Regulating Bank Competition in Cross-Border Markets, [w:] E. G. Popkova, B. S. Sergi (red.), "Smart Technologies" for Society, State and Economy, Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 155, Springer, Cham 2021, s. 1322–1330.

Scarpato R., Daniele R., New global cuisine: Tourism, authenticity and sense of place in postmodern gastronomy, [w:] C. M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, B. Cambourne (red.), Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets, Butterworth-Heinemann, Oxford–Burlington 2003.

Schmitt B. H., Experiential Marketing, „Journal of Marketing Management" 1999, vol. 15, no. 1–3, s. 53–67.

Scott J.W., European Politics of Borders, Border Symbolism and Cross-Border Cooperation, [w:] T.M. Wilson, H. Donnan (red.), A Companion to Border Studies, Wiley-Blackwell, Chichester 2012, s. 83–99.

Selin S., Chavez D., Developing an evolutionary tourism partnership model, „Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no. 4, s. 844–856.

Shahzalal M., Positive and Negative Impacts of Tourism on Culture: A Critical Review of Examples from the Contemporary Literature, „Journal of Tourism, Hospitality and Sports" 2016, vol. 20, s. 30–34.

Siatkowski J., Konik J., Analiza wpływu zamknięcia granicy polsko-czeskiej na różne aspekty życia społeczno-gospodarczego na skutek pandemii COVID-19, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" / Regionální sdružení územní spolupráce Těšínského Slezska, Cieszyn 2020.

Silberberg T., Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites, „Tourism Management" 1995, vol. 16, no. 5, s. 361–365.

Smith C., Jenner P., The impact of festivals and special events on tourism, „Travel & Tourism Analyst" 1998, no. 4.

Sobocińska M., Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

Sobocińska M., Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Stamboulis Y., Skayannis P., Innovation strategies and technology for experience-based tourism, „Tourism Management" 2003, vol. 24, no. 1, s. 35–43.

Stasiak A., Turystyka społeczna w Polsce. Monografia naukowa. Przewodnik dobrych praktyk, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK, Oficyna Wydawnicza „Wierchy", Kraków 2021.

Stępień B., Zasady pisania tekstów naukowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

Stoffelen A., Ioannides D., Vanneste D., Obstacles to achieving cross-border tourism governance: A multi-scalar approach focusing on the German-Czech borderlands, „Annals of Tourism Research" 2017, vol. 64, s. 126–138.

Stoffelen A., Tourism trails as tools for cross-border integration: A best practice case study of the Vennbahn cycling route, „Annals of Tourism Research" 2018, vol. 73, s. 91–102.

Stoffelen A., Vanneste D., The role of history and identity discourses in cross-border tourism destination development: A Vogtland case study, „Journal of Destination Marketing & Management" 2018, vol. 8, s. 204–213.

Stoffelen A., Vanneste D., Tourism and cross-border regional development: Insights in European contexts, „European Planning Studies" 2017, vol. 25, no. 6, s. 1013–1033.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Markowy Produkt Turystyczny Żelazny Szlak Rowerowy – wdrożeniowy plan marketingowo-rozwojowy na lata 2026–2028, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Polska Marka Turystyczna Śląsk Cieszyński – wdrożeniowy plan marketingowo-rozwojowy na lata 2026–2028, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Program rozwoju marki turystycznej Śląsk Cieszyński, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2023.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionalne Stowarzyszenie Współpracy Terytorialnej Śląska Cieszyńskiego, Strategia terytorialnej marki

transgranicznej Śląsk Cieszyński / Těšínské Slezsko oraz jej komunikacji marketingowej, Cieszyn 2020.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionalne Stowarzyszenie Współpracy Czesko-Polskiej Śląska Cieszyńskiego, Statut Euroregionu „Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko", materiał niepublikowany, b.m.w., b.d.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Regionalne Stowarzyszenie Współpracy Czesko-Polskiej Śląska Cieszyńskiego, Umowa o współpracy regionalnej pod nazwą „Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko", materiał niepublikowany, Cieszyn 1998.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Sprawozdanie merytoryczne z działalności Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" w roku 2024. Aneks do sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego za rok 2024, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Sprawozdanie z wykonania planu rzeczowo-finansowego za rok 2024, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Statut Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" z siedzibą w Cieszynie. Tekst jednolity z 21.06.2024 r., Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2024.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Uchwała nr 1/LXXXI/2025 Walnego Zgromadzenia Członków Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" w Cieszynie z dnia 30.06.2025 r. w sprawie zatwierdzenia Sprawozdania Zarządu z wykonania planu rzeczowo-finansowego Stowarzyszenia za rok 2024, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Uchwała nr 3/II/2024 Zarządu Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" z dnia 14 czerwca 2024 r. w sprawie zmiany organizacji biura Stowarzyszenia w związku z uruchomieniem Funduszy Małych Projektów w ramach Programu Interreg Czechy–Polska 2021–2027 w Euroregionie Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko oraz realizacją programów i projektów własnych, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2024.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Uchwała nr 6/II/2009 Zarządu Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" z dnia 24 kwietnia 2009 r. w sprawie przyjęcia zmian w Regulaminie Organizacyjnym Biura Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2009.
Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Uchwała nr 6/LXXXI/2025 Walnego Zgromadzenia Członków Stowarzyszenia Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza" w Cieszynie z dnia 30.06.2025 r. w sprawie przyjęcia Programu działania Stowarzyszenia oraz Planu rzeczowo-finansowego na rok 2025, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn 2025.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Załącznik nr 1 do Aneksu do Sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego za rok 2024: Zestawienie zbiorcze projektów zrealizowanych i realizowanych przez Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, w których pełniło lub pełni rolę wnioskodawcy lub partnera, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Cieszyn 2025.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Załącznik nr 2 do Aneksu do Sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego za rok 2024: Zestawienie zbiorcze projektów zrealizowanych i realizowanych przez Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza” w roli partnera projektu bez udziału finansowego lub zadaniowego partnera nieformalnego, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Cieszyn 2025.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Załącznik nr 3 do Aneksu do Sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego za rok 2024: Zestawienie zbiorcze programów, w których uczestniczyło bądź uczestniczy Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Cieszyn 2025.

Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Żelazny Szlak Rowerowy – plan komunikacji. Na podstawie materiałów z warsztatów, Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”, Cieszyn 2022.

Studzieniecki T., Euroregiony – potencjał turystyczny, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 52, s. 229–239.

Studzieniecki T., Mazurek T., How to promote a cross-border region as a tourism destination – the case study of the Bug Euroregion, „Tourism Review” 2007, vol. 62, no. 1, s. 34–38.

Studzieniecki T., Turystyka transgraniczna – próba definicji i interpretacji, [w:] Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

Such J., Szcześniak M., Filozofia nauki, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.

Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.

Szromnik A., Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

Szura O., Mniejszość niemiecka na Górnym Śląsku. Zarys problematyki, [w:] J. Sztumski, B. Gramlewicz (red.), Badania nad sytuacją mniejszości niemieckiej na Śląsku po 1989 roku, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999.

Tambor B., Kwestionariusz indywidualnego pogłębionego wywiadu (IDI) z przedstawicielami euroregionów: Euroregion Glacensis [materiał badawczy – wywiad IDI], materiał niepublikowany, 20 marca 2026 r.

Teddlie C., Tashakkori A., Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences, SAGE Publications, Thousand Oaks 2009.

Tighe A. J., Research on cultural tourism in the United States, [w:] Proceedings of the Travel and Tourism Research Association 22nd Annual Conference, Long Beach, CA, 9–13 June 1991.
Timothy D. J., Boyd S. W., Heritage Tourism in the 21st Century: Valued Traditions and New Perspectives, „Journal of Heritage Tourism" 2006, vol. 1, no. 1, s. 1–16.
Timothy D. J., Boyd S. W., Heritage Tourism, Prentice Hall, Harlow 2003.
Timothy D. J., Tourism and Political Boundaries, Routledge, London–New York 2001.
Trojan L., Wróblewski Ł., Design Thinking in Cultural and Heritage Management: Creating Solutions in the Field of Culture, Routledge, New York 2025.
Trunfio M., Della Lucia M., Co-creating Value in Destination Management: Levering on Stakeholder Engagement, „e-Review of Tourism Research" 2019, vol. 16, no. 2/3.
Ulrich K. T., Eppinger S. D., Product Design and Development, 6th ed., McGraw-Hill Education, New York 2016.
United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers, United Nations Environment Programme, World Tourism Organization, Paris–Madrid 2005.
Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. 1997 nr 133 poz. 884, art. 3 pkt 1.
Vargo S. L., Lusch R. F., Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, „Journal of Marketing" 2004, vol. 68, no. 1, s. 1–17.
Vargo S. L., Lusch R. F., Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, vol. 36, no. 1, s. 1–10.
Volgger M., Pechlaner H., Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success, „Tourism Management" 2014, vol. 41, s. 64–75.
Weidenfeld A., Butler R. W., Williams A. M., The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector, „Current Issues in Tourism" 2011, vol. 14, no. 7, s. 595–629.
Weiermair K., Tourists' Perceptions towards and Satisfaction with Service Quality in the Cross-Cultural Service Encounter: Implications for Hospitality and Tourism Management, „Managing Service Quality" 2000, vol. 10, no. 6, s. 397–409.
Werpachowski L., Regionalna współpraca transgraniczna na Śląsku Cieszyńskim. Doświadczenia i perspektywy, [w:] A. Kasperek (red.), Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego, „Transcarpathica. Prace EuroInstytutu Polsko-Czesko-Słowackiego", t. III, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.
Więckowski M., Turystyka na obszarach przygranicznych Polski, Polska Akademia Nauk, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Warszawa 2010.
Więckowski M., Od barier i izolacji do sieci i przestrzeni transgranicznej – konceptualizacja cyklu funkcjonowania granic państwowych, „Przegląd Geograficzny" 2019, t. 91, z. 4, s. 443–466.

Wójcik W. A., Zarys dziejów polsko-czechosłowackich konwencji turystycznych, [w:] Studia i materiały z dziejów krajoznawstwa polskiego: tożsamość Towarzystwa budowana przez pokolenia krajoznawców, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Zarząd Główny, Komisja Historii i Tradycji, Warszawa 2012.

World Tourism Organization, European Travel Commission, Handbook on Tourism Product Development, World Tourism Organization, Madrid 2011.

Wróblewski Ł., Culture Management. Strategy and Marketing Aspects, Logos Verlag Berlin, Berlin 2017.

Wróblewski Ł., Dacko-Pikiewicz Z., Kašík J., Chytilová L., Building the relationship between the culture organization and clients in the cross-border market, „Polish Journal of Management Studies" 2018, vol. 18, no. 2, s. 402–415.

Wróblewski Ł., Dziadzia B., Dacko-Pikiewicz Z., Sustainable Management of the Offer of Cultural Institutions in the Cross-Border Market for Cultural Services – Barriers and Conditions, „Sustainability" 2018, vol. 10, no. 9, article 3253.

Wróblewski Ł., Kasperek A., Euroregion as an Entity Stimulating the Sustainable Development of the Cross-Border Market for Cultural Services in a City Divided by a Border, „Sustainability" 2019, vol. 11.

Wróblewski Ł., Kształtowanie relacji na polsko-czeskim transgranicznym rynku usług kultury, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.

Wróblewski Ł., Kurowska-Pysz J., Dacko-Pikiewicz Z., Polish-Czech micro-projects as a tool for shaping consumer behaviour on the cross-border market for cultural services, [w:] K. S. Soliman (red.), Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, Milan 2018.

Wróblewski Ł., Marketing strategiczny w sektorze kultury Euroregionu Śląsk Cieszyński, CeDeWu, Warszawa 2016.

Wróblewski Ł., Restrictions in the Operation of the Polish-Czech Cross-Border Market of Cultural Services as a Factor Destimulating the Quality of Life, „Cultural Management: Science and Education" 2024, vol. 8, no. 2.

Wróblewski Ł., Social and Marketing Aspects of Relationship Shaping on the Cross-Border Market for Cultural Services: The Context of the Polish-Czech Borderland, Logos Verlag Berlin, Berlin 2024.

Wróblewski Ł., Structure and conditions for the functioning of the Polish-Czech cross-border market of cultural services, „Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues" 2018, vol. 31, no. 2, s. 371–384.

Wróblewski Ł., Wpływ kultury i przemysłów kultury na wizerunek Euroregionu Śląsk Cieszyński, [w:] A. Kasperek (red.), Euroregion Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko. Współpraca transgraniczna i międzyregionalna prowadzona w obszarze trójstyku polsko-czesko-słowackiego, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach – Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza", Cieszyn–Katowice 2014.

Wróblewski Ł. D., Koncepcja pięciostopniowej integracji regionów przygranicznych. Ocena stopnia integracji miast na pograniczu polsko-niemieckim, Difin, Warszawa 2017.

Wróblewski Ł. D., The Integration of Border Regions in the European Union: A Model Approach, „Journal of Borderlands Studies" 2022, vol. 37, no. 3, s. 575–597.

Xiang Z., Magnini V. P., Fesenmaier D. R., Information Technology and Consumer Behavior in Travel and Tourism: Insights from Travel Planning Using the Internet, „Journal of Retailing and Consumer Services" 2015, vol. 22, s. 244–249.

Yao S., He H., Chen S., Ou J., Financial liberalization and cross-border market integration: Evidence from China's stock market, „International Review of Economics & Finance" 2018, vol. 58, s. 220–245.

Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 30. června 1999, o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu, Sbírka zákonů České republiky, částka 53/1999, § 1 oraz § 1a.

Zenderowski R., Brzezińska M., Miasta podzielone granicą państwową w nowych państwach członkowskich UE: od separacji do integracji, „Pogranicze. Polish Borderlands Studies" 2014, t. 2, nr 2, s. 164–183.

Wykaz tabel

Tabela 1.1. Wybrane formy i rodzaje turystyki transgranicznej w relacji do celu podróży, aktywności turystów i typu przestrzeni turystycznej 26
Tabela 2.1. Podmioty i instytucje podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych..... 63
Tabela 2.2. Podmioty popytowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych.. 68
Tabela 2.3. Podstawowe informacje o euroregionach pogranicza polsko-czeskiego..... 72
Tabela 4.1. Dokumenty zastane poddane analizie w ramach procedury badawczej 117
Tabela 4.2. Chronologiczny układ procedury badawczej 120
Tabela 4.3. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych..... 121
Tabela 4.4. Charakterystyka badanej próby (N = 390)..... 122
Tabela 4.5. Eksperci biorący udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych 124
Tabela 5.1. Główne grupy dokumentów zastanych wykorzystanych w analizie..... 127
Tabela 5.2. Operacyjna sekwencja projektowania transgranicznego produktu turystycznego..... 131
Tabela 5.3. Wskazówki dla menedżerów wynikające z analizy dokumentów zastanych..... 137
Tabela 5.4. Zachowania turystyczne respondentów w układzie Polska-Czechy..... 140
Tabela 5.5. Dominujące formy turystyki przypisywane ofercie po stronie polskiej i czeskiej według miejsca zamieszkania respondenta 141
Tabela 5.6. Procedura wyodrębniania typów transgranicznych turystów 149
Tabela 5.7. Wielkość i profil terytorialny wyodrębnionych segmentów..... 149
Tabela 5.8. Syntetyczna charakterystyka segmentów transgranicznych turystów 152
Tabela 5.9. Znaczenie segmentów dla projektowania transgranicznych produktów turystycznych..... 155
Tabela 5.10. Procedura analityczna zastosowana w badaniu komponentów marketingu i zainteresowania ofertą..... 160
Tabela 5.11. Syntetyczna ocena rzetelności i struktury czynnikowej skal wykorzystanych w modelach SEM 161
Tabela 5.12. Wskaźniki wyjaśniania i decyzja interpretacyjna dla trzech modeli SEM..... 163
Tabela 5.13. Statystycznie istotne ścieżki w modelach SEM i ich znaczenie aplikacyjne..... 164
Tabela 5.14. Najważniejsze wyniki wielogrupowej analizy SEM według miejsca zamieszkania respondentów 166
Tabela 5.15. Implikacje wyników analizy czynnikowej i SEM dla projektowania oraz wdrażania oferty transgranicznej..... 168
Tabela 5.16. Procedura analizy materiału jakościowego IDI 171

Tabela 5.17. Struktura materiału IDI i profil perspektyw interpretacyjnych 172
Tabela 5.18. Warunki dojrzałości transgranicznego produktu turystycznego 173
Tabela 5.19. Od projektowania do wdrażania transgranicznej oferty turystycznej - wnioski z IDI 175
Tabela 5.20. Produkty flagowe i mechanizmy sukcesu wskazywane przez badanych ekspertów 177
Tabela 5.21. Instrumenty marketingu w projektowaniu transgranicznej oferty w świetle IDI 178
Tabela 5.22. Bariery rozwoju transgranicznej oferty turystycznej i odpowiedzi projektowe 179
Tabela 5.23. Triangulacja ustaleń empirycznych jako podstawa modelu projektowania i wdrażania 180
Tabela 6.1. Założenia budowy procedury projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 184
Tabela 6.2. Uwarunkowania polityczne, historyczne i kulturowe oraz ich znaczenie dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 189
Tabela 6.3. Znaczenie wybranych koncepcji marketingowych dla projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 196
Tabela 6.4. Rozwinięta procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego 202
Tabela 6.5. Karta transgranicznego produktu turystycznego jako rezultat projektowania 205
Tabela 6.6. Rozwinięta procedura wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 210
Tabela 6.7. Rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych 214
Tabela 6.8. Wskaźniki monitorowania skuteczności i trwałości transgranicznego produktu turystycznego 219

Wykaz rysunków

Rysunek 2.1. Polsko-czeski transgraniczny rynek w ujęciu geograficznym 53
Rysunek 2.2. Struktura transgranicznego rynku usług turystycznych 54
Rysunek 2.3. Fragment mapy Księstwa Cieszyńskiego z 1724 roku 56
Rysunek 3.1. Proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego 87
Rysunek 3.2. Proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 93
Rysunek 4.1. Etapy procesu badawczego 110
Rysunek 4.2. Polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko (EŚC) 114
Rysunek 5.1. Macierz przejścia od rozproszonych zasobów do skalowalnego produktu transgranicznego 133
Rysunek 5.2. Profil wyboru form turystyki według miejsca zamieszkania respondenta i strony oferty 142
Rysunek 5.3. Skojarzenia z ofertą turystyczną po stronie polskiej według respondentów z Polski i Czech 143
Rysunek 5.4. Skojarzenia z ofertą turystyczną po stronie czeskiej według respondentów z Polski i Czech 145
Rysunek 5.5. Skojarzenia z polsko-czeskim transgranicznym produktem turystycznym według respondentów z Polski i Czech 146
Rysunek 5.6. Profil segmentów według wybranych zmiennych behawioralnych, ocen i zainteresowania ofertą 150
Rysunek 5.7. Potencjał segmentów z punktu widzenia projektowania i wdrażania produktów transgranicznych 154
Rysunek 6.3. Procedura projektowania transgranicznego produktu turystycznego 200
Rysunek 6.4. Procedura wdrażania transgranicznego produktu turystycznego 209

ANEKS

Załącznik 1a
KWESTIONARIUSZ ANKIETY PRZEZNACZONEJ DLA TURYSTÓW

Zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o udział w badaniu, które realizowane jest w ramach projektu doktorskiego „Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną". Jego celem jest poznanie opinii turystów transgranicznych m.in. na temat oferty turystycznej, która dostępna jest na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński (zarówno po polskiej, jak i czeskiej stronie granicy). Badanie jest anonimowe a jego wyniki zostaną zagregowane i wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

1. Jak często korzysta Pani/Pan z oferty turystycznej dostępnej po <u>polskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński</u>?

- ☐ Bardzo często *(przynajmniej trzy razy w miesiącu)*
- ☐ Często *(przynajmniej raz w miesiącu, nie częściej niż trzy razy w miesiącu)*
- ☐ Rzadko *(około raz czy dwa razy na pół roku, nie częściej niż raz w miesiącu)*
- ☐ Bardzo rzadko *(około raz czy dwa razy w ciągu dwóch/trzech lat, ale nie częściej niż raz na pół roku)*

2. Jak często korzysta Pani/Pan z oferty turystycznej dostępnej po <u>czeskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński</u>?

- ☐ Bardzo często *(przynajmniej trzy razy w miesiącu)*
- ☐ Często *(przynajmniej raz w miesiącu, nie częściej niż trzy razy w miesiącu)*
- ☐ Rzadko *(około raz czy dwa razy na pół roku, nie częściej niż raz w miesiącu)*
- ☐ Bardzo rzadko *(około raz czy dwa razy w ciągu dwóch/trzech lat, ale nie częściej niż raz na pół roku)*

3. Jak często przekracza Pani/Pan granicę polsko-czeską by skorzystać z oferty turystycznej dostępnej zarówno <u>po polskiej, jak i czeskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński</u>?

- ☐ Bardzo często *(przynajmniej trzy razy w miesiącu)*
- ☐ Często *(przynajmniej raz w miesiącu, nie częściej niż trzy razy w miesiącu)*
- ☐ Rzadko *(około raz czy dwa razy na pół roku, nie częściej niż raz w miesiącu)*
- ☐ Bardzo rzadko *(około raz czy dwa razy w ciągu dwóch/trzech lat, ale nie częściej niż raz na pół roku)*

4. Ile dni trwał Pani/Pana ostatni pobyt turystyczny na obszarze Euroregionu Śląsk Cieszyński?

☐ 1 dzień ☐ 2–3 dni ☐ 4–7 dni ☐ Powyżej 7 dni

5. Proszę o bardzo krótkie dokończenie zdania:

Oferta turystyczna po polskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński jest .....

Oferta turystyczna po czeskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński jest …….

Polsko-czeski transgraniczny produkt turystycznych w Euroregionie Śląsk Cieszyński to ……

……..

6. Z jakich form turystyki dostępnych <u>po polskiej stronie</u> Euroregionu Śląsk Cieszyński korzysta Pani/Pan najczęściej? (proszę o zaznaczenie w ostatniej kolumnie krzyżykiem <u>maksymalnie trzech odpowiedzi</u>)

Forma turystyki	Cel podróży	Przykładowe aktywności	WYBÓR
Wypoczynkowa	Relaks, regeneracja sił fizycznych i psychicznych	Odpoczynek w ośrodkach przygranicznych, spacery, rekreacja	☐
Poznawcza (krajoznawcza)	Poznanie walorów kulturowych i przyrodniczych pogranicza	Zwiedzanie, udział w wycieczkach, obserwacja	☐
Kulturowa	Udział w wydarzeniach i poznanie dziedzictwa kulturowego	Muzea, spektakle, ścieżki tematyczne	☐
Religijna/ pielgrzymkowa	Doświadczenie duchowe, odwiedziny miejsc kultu	Pielgrzymki, uczestnictwo w obrzędach	☐
Zdrowotna i uzdrowiskowa	Poprawa zdrowia, regeneracja, leczenie	Korzystanie z usług uzdrowisk i spa	☐
Aktywna i sportowa	Aktywność fizyczna i sportowa rozrywka	Szlaki rowerowe, trekking, rajdy, spływy, narciarstwo	☐
Zakupowa	Korzystanie z różnic cen i dostępności towarów	Zakupy na targowiskach, w galeriach handlowych	☐
Kreatywna	Rozwój osobisty poprzez działanie i edukację	Warsztaty rzemieślnicze, artystyczne, kulinarne	☐
Sentymentalna / genealogiczna	Odwiedziny miejsc związanych z historią osobistą lub rodzinną	Zwiedzanie cmentarzy, domów przodków, lokalnych archiwów	☐
Eventowa	Uczestnictwo w wyjątkowych wydarzeniach	Koncerty, jarmarki, biegi, festiwale	☐
Inna (proszę podać jaka)	……..	…….....	☐

7. Z jakich form turystyki dostępnych <u>po czeskiej stronie</u> Euroregionu Śląsk Cieszyński korzysta Pani/Pan najczęściej? (proszę o zaznaczenie w ostatniej kolumnie krzyżykiem <u>maksymalnie trzech odpowiedzi</u>)

Forma turystyki	Cel podróży	Przykładowe aktywności	WYBÓR
Wypoczynkowa	Relaks, regeneracja sił fizycznych i psychicznych	Odpoczynek w ośrodkach przygranicznych, spacery, rekreacja	☐
Poznawcza (krajoznawcza)	Poznanie walorów kulturowych i przyrodniczych pogranicza	Zwiedzanie, udział w wycieczkach, obserwacja	☐
Kulturowa	Udział w wydarzeniach i poznanie dziedzictwa kulturowego	Muzea, spektakle, ścieżki tematyczne	☐
Religijna/ pielgrzymkowa	Doświadczenie duchowe, odwiedziny miejsc kultu	Pielgrzymki, uczestnictwo w obrzędach	☐
Zdrowotna i uzdrowiskowa	Poprawa zdrowia, regeneracja, leczenie	Korzystanie z usług uzdrowisk i spa	☐
Aktywna i sportowa	Aktywność fizyczna i sportowa rozrywka	Szlaki rowerowe, trekking, rajdy, spływy, narciarstwo	☐
Zakupowa	Korzystanie z różnic cen i dostępności towarów	Zakupy na targowiskach, w galeriach handlowych	☐
Kreatywna	Rozwój osobisty poprzez działanie i edukację	Warsztaty rzemieślnicze, artystyczne, kulinarne	☐
Sentymentalna / genealogiczna	Odwiedziny miejsc związanych z historią osobistą lub rodzinną	Zwiedzanie cmentarzy, domów przodków, lokalnych archiwów	☐
Eventowa	Uczestnictwo w wyjątkowych wydarzeniach	Koncerty, jarmarki, biegi, festiwale	☐
Inna (proszę podać jaka)	……..	…….....	☐

8. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z podanym stwierdzeniem odnoszącym się do wybranych komponentów transgranicznej oferty turystycznej dostępnej po polskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński (ESC)

	Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Produkt	Produkty turystyczne dostępne po polskiej stronie ESC są dobrze dopasowane do moich potrzeb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Produkty turystyczne dostępne po polskiej stronie ESC są wysokiej jakości	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Produkty turystyczne dostępne po polskiej stronie ESC posiadają rozpoznawalną markę	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dodatkowe usługi turystyczne (np. wypożyczalnie sprzętu, informacja turystyczna, przewodnicy, wycieczki) dostępne po polskiej stronie ESC są dobrze zorganizowane	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cena	Ceny produktów turystycznych dostępnych po polskiej stronie ESC są korzystne w stosunku do jakości	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Promocje cenowe na produkty turystyczne dostępne po polskiej stronie ESC są istotną zachętą do korzystania z oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rabaty cenowe dla stałych klientów na produkty turystyczne dostępne po polskiej stronie ESC są istotną zachętą do korzystania z oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Bezpłatna infrastruktura turystyczna (wieże widokowe, szlaki piesze, rowerowe, itp.) po polskiej stronie ESC jest istotną zachętą do korzystania z oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dystrybucja	W bezpośrednim sąsiedztwie atrakcji turystycznych dostępnych po polskiej stronie ESC znajduje się duża liczba miejsc parkingowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dostępne po polskiej stronie ESC połączenia transportowe (kolejowe, autobusowe, itp.) ułatwiają mi dotarcie do atrakcji turystycznych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Podmioty turystyczne dostępne po polskiej stronie ESC świadczą usługi w dogodnych dla mnie godzinach	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Bilety na wydarzenia/wycieczki organizowane przez podmioty turystyczne po polskiej stronie ESC rozprowadzane są w dogodny dla mnie sposób	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promocja	Informacja o produktach turystycznych polskiej strony ESC dostępna jest w sieci Internet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Materiały promocyjne dotyczące produktów turystycznych polskiej strony ESC zawierają przydatne informacje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Materiały promocyjne dotyczące produktów turystycznych polskiej strony ESC zachęcają do skorzystania z oferty turystycznej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Materiały promocyjne dotyczące produktów turystycznych polskiej strony ESC, przygotowane w moim języku narodowym są łatwo dostępne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po polskiej stronie ESC są uprzejmi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po polskiej stronie ESC są pomocni (służą informacją, radą)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po polskiej stronie ESC są dwujęzyczni - w razie potrzeby komunikują się w języku kraju sąsiada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po polskiej stronie ESC wykonują swoją pracę z entuzjazmem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z podanym stwierdzeniem odnoszącym się do wybranych komponentów transgranicznej oferty turystycznej dostępnej po czeskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński (ESC)

	Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Produkt	Produkty turystyczne dostępne po czeskiej stronie ESC są dobrze dopasowane do moich potrzeb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Produkty turystyczne dostępne po czeskiej stronie ESC są wysokiej jakości	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Produkty turystyczne dostępne po czeskiej stronie ESC posiadają rozpoznawalną markę	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dodatkowe usługi turystyczne (np. wypożyczalnie sprzętu, informacja turystyczna, przewodnicy, wycieczki) dostępne po czeskiej stronie ESC są dobrze zorganizowane	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cena	Ceny produktów turystycznych dostępnych po czeskiej stronie ESC są korzystne w stosunku do jakości	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Promocje cenowe na produkty turystyczne dostępne po czeskiej stronie ESC są istotną zachętą do korzystania z oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rabaty cenowe dla stałych klientów na produkty turystyczne dostępne po czeskiej stronie ESC są istotną zachętą do korzystania z oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Bezpłatna infrastruktura turystyczna (wieże widokowe, szlaki piesze, rowerowe, itp.) po czeskiej stronie ESC jest istotną zachętą do korzystania z oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dystrybucja	W bezpośrednim sąsiedztwie atrakcji turystycznych dostępnych po czeskiej stronie ESC znajduje się duża liczba miejsc parkingowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dostępne po czeskiej stronie ESC połączenia transportowe (kolejowe, autobusowe, itp.) ułatwiają mi dotarcie do atrakcji turystycznych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Podmioty turystyczne dostępne po czeskiej stronie ESC świadczą usługi w dogodnych dla mnie godzinach	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Bilety na wydarzenia/wycieczki organizowane przez podmioty turystyczne po czeskiej stronie ESC rozprowadzane są w dogodny dla mnie sposób	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promocja	Informacja o produktach turystycznych czeskiej strony ESC dostępna jest w sieci Internet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Materiały promocyjne dotyczące produktów turystycznych czeskiej strony ESC zawierają przydatne informacje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Materiały promocyjne dotyczące produktów turystycznych czeskiej strony ESC zachęcają do skorzystania z oferty turystycznej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Materiały promocyjne dotyczące produktów turystycznych czeskiej strony ESC, przygotowane w moim języku narodowym są łatwo dostępne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po czeskiej stronie ESC są uprzejmi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po czeskiej stronie ESC są pomocni (służą informacją, radą)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po czeskiej stronie ESC są dwujęzyczni - w razie potrzeby komunikują się w języku kraju sąsiada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy świadczący usługi turystyczne po czeskiej stronie ESC wykonują swoją pracę z entuzjazmem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z podanym stwierdzeniem odnoszącym się do transgranicznej oferty turystycznej dostępnej po polskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszyński (ESC)

	Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Zainteresowanie transgraniczną ofertą turystyczną	Chciałbym/chciałabym dowiedzieć się więcej o produktach turystycznych dostępnych po polskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chciałbym/chciałabym otrzymywać informacje o nowych produktach turystycznych dostępnych po polskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chciałbym/chciałabym korzystać częściej z oferty turystycznej dostępnej po polskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Jestem przekonany/przekonana, że kolejny raz skorzystam z oferty turystycznej dostępnej po polskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chętnie polecę ofertę turystyczną dostępną po polskiej stronie ESC innym	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z podanym stwierdzeniem odnoszącym się do transgranicznej oferty turystycznej dostępnej po czeskiej stronie Euroregionu Śląsk Cieszuński (ESC)

	Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Zainteresowanie transgraniczną ofertą turystyczną	Chciałbym/chciałabym dowiedzieć się więcej o produktach turystycznych dostępnych po czeskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chciałbym/chciałabym otrzymywać informacje o nowych produktach turystycznych dostępnych po czeskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chciałbym/chciałabym korzystać częściej z oferty turystycznej dostępnej po czeskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Jestem przekonany/przekonana, że kolejny raz skorzystam z oferty turystycznej dostępnej po czeskiej stronie ESC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chętnie polecę ofertę turystyczną dostępną po czeskiej stronie ESC innym	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z podanym stwierdzeniem odnoszącym się do wybranych komponentów transgranicznej oferty turystycznej

	Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Produkt	Produkty turystyczne łączące atrakcje po polskiej i czeskiej stronie granicy są dla mnie bardziej atrakcyjne niż oferty jednostronne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Możliwość przebywania na terytorium dwóch sąsiadujących ze sobą państw stanowi istotny atut transgranicznych produktów turystycznych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Ujednolicenie standardów jakości usług turystycznych po obu stronach granicy istotnie zwiększyłoby atrakcyjność transgranicznej oferty turystycznej	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	W transgranicznej ofercie turystycznej powinny dominować autentyczne doświadczenia lokalne (kuchnia, tradycje, rzemiosło)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cena	Turystyczna oferta transgraniczna powinna zapewniać porównywalny poziom cen produktów turystycznych po obu stronach granicy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Transgraniczna oferta turystyczna łącząca usługi po obu stronach granicy powinna być korzystniejsza cenowo aniżeli suma tych samych usług zakupionych oddzielnie po obu stronach granicy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Płatność za transgraniczne produkty turystyczne powinna być możliwa zarówno w walucie własnej, jak i kraju sąsiada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turyści kraju sąsiedniego powinni mieć dostęp do takich samych ulg i rabatów na transgraniczne produkty turystyczne jak mieszkańcy kraju w którym te produkty są dostępne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dystrybucja	Informacje o transgranicznej ofercie turystycznej powinny być dostępne w jednym miejscu (np. wspólny dwujęzyczny portal internetowy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rezerwacja noclegów, atrakcji i transportu po obu stronach granicy powinna być możliwa w jednym systemie online	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dostępność transgranicznych produktów turystycznych powinna być dobrze skoordynowana (np. dni i godziny otwarcia podmiotów turystycznych, rozkłady jazdy autobusów, itp).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Transgraniczne produkty turystyczne powinny obejmować m.in. łączne bilety, karnety czy karty turystyczne obejmujące oba kraje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promocja	Promocja transgranicznego regionu powinna uwzględniać polskie i czeskie produkty turystyczne jako element jednej wspólnej transgranicznej oferty	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Kampanie promocyjne transgranicznych produktów turystycznych powinny być prowadzone wspólnie przez partnerów z obu krajów	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Promocja transgranicznej oferty turystycznej w sieci Internet (m.in. w social mediach) powinna wykorzystywać dwujęzyczne treści	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Informacje o transgranicznych wydarzeniach, produktach turystycznych po drugiej stronie granicy powinny być łatwo dostępne w mediach mojego kraju	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personel	Personel turystyczny (informacja, gastronomia, hotele, przewodnictwo) po obu stronach granicy powinien znać przynajmniej podstawowe zwroty w języku kraju najbliższego sąsiada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy obsługujący turystów w regionie transgranicznym powinni posiadać wiedzę o produktach turystycznych po drugiej stronie granicy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy obsługujący turystów w regionie transgranicznym powinni promować również produkty turystyczne dostępne po drugiej stronie granicy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Pracownicy obsługujący turystów w regionie transgranicznym powinni pracować w oparciu o te same standardy obsługi po obu stronach granicy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z podanym stwierdzeniem odnoszącym się do polsko-czeskiej transgranicznej oferty turystycznej

	Stwierdzenia	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
Zainteresowanie transgraniczną ofertą turystyczną	Chciałbym/chciałabym dowiedzieć się więcej o transgranicznych produktach turystycznych dostępnych na pograniczu polsko-czeskim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chciałbym/chciałabym otrzymywać informacje o nowych transgranicznych produktach turystycznych dostępnych na pograniczu polsko-czeskim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chciałbym/chciałabym korzystać częściej z transgranicznej oferty turystycznej dostępnej na pograniczu polsko-czeskim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Jestem przekonany/przekonana, że kolejny raz skorzystam z transgranicznej oferty turystycznej dostępnej na pograniczu polsko-czeskim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Chętnie polecę transgraniczną ofertę turystyczną dostępną na pograniczu polsko-czeskim moim znajomym/rodzinie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

METRYCZKA

Miejsce stałego zamieszkania

☐ POLSKA ☐ CZECHY ☐ INNE

Powiat: Okres: Proszę podać kraj:

…….. …….. ……..

Płeć

☐ KOBIETA ☐ MĘŻCZYZNA ☐ INNA

Wiek

18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Powyżej 64
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wykształcenie

Podstawowe	Gimnazjalne	Zasadnicze zawodowe	Średnie	Wyższe
☐	☐	☐	☐	☐

Dziękuję za udział w badaniu

Załącznik 1b
DOTAZNÍK URČENÝ PRO TURISTY

Obracím se na Vás s laskavou prosbou o účast ve výzkumu, který je realizován v rámci doktorského projektu „Navrhování a implementace přeshraničních turistických produktů v regionech rozdělených polsko-českou státní hranicí“.Cílem výzkumu je poznat názory přeshraničních turistů mimo jiné na turistickou nabídku dostupnou na území Euroregionu Těšínské Slezsko (jak na polské, tak na české straně hranice).Výzkum je anonymní a jeho výsledky budou zpracovány v souhrnné podobě a použity výhradně pro vědecké účely.

1. Jak často využíváte turistickou nabídku dostupnou na polské straně Euroregionu Těšínské Slezsko?

- ☐ Velmi často *(minimálně třikrát za měsíc)*
- ☐ Často *(minimálně jednou za měsíc, avšak ne častěji než třikrát za měsíc)*
- ☐ Zřídka *(asi jednou až dvakrát za půl roku, avšak ne častěji než jednou za měsíc)*
- ☐ Velmi zřídka *(asi jednou až dvakrát za dva/tři roky, avšak ne častěji než jednou za půl roku)*

2. Jak často využíváte turistickou nabídku dostupnou na české straně Euroregionu Těšínské Slezsko?

- ☐ Velmi často *(minimálně třikrát za měsíc)*
- ☐ Často *(minimálně jednou za měsíc, avšak ne častěji než třikrát za měsíc)*
- ☐ Zřídka *(asi jednou až dvakrát za půl roku, avšak ne častěji než jednou za měsíc)*
- ☐ Velmi zřídka *(asi jednou až dvakrát za dva/tři roky, avšak ne častěji než jednou za půl roku)*

3. Jak často překračujete polsko-českou hranici, abyste využili turistických nabídek dostupných na polské i české straně Euroregionu Těšínské Slezsko?

- ☐ Velmi často *(minimálně třikrát za měsíc)*
- ☐ Často *(minimálně jednou za měsíc, avšak ne častěji než třikrát za měsíc)*
- ☐ Zřídka *(asi jednou až dvakrát za půl roku, avšak ne častěji než jednou za měsíc)*
- ☐ Velmi zřídka *(asi jednou až dvakrát za dva/tři roky, avšak ne častěji než jednou za půl roku)*

4. Kolik dní trval váš poslední turistický pobyt v Euroregionu Těšínské Slezsko?

☐ 1 den ☐ 2–3 dny ☐ 4–7 dny ☐ Více než 7 dní

5. Doplňte prosím následující větu velmi stručně:

Turistická nabídka na polské straně Euroregionu Těšínské Slezsko je .....

Turistická nabídka na české straně Euroregionu Těšínské Slezsko je .....

Polsko-český přeshraniční turistický produkt v Euroregionu Těšínské Slezsko je .....

.....

6. Jaké formy cestovního ruchu dostupné na polské straně euroregionu Těšínské Slezsko využíváte nejčastěji? (V posledním sloupci prosím označte křížkem maximálně tři odpovědi)

Forma cestovního ruchu	Účel cesty	Příklady aktivit	VÝBĚR
Rekreační	Relaxace, fyzická a psychická regenerace	Relaxace v pohraničních střediscích, procházky, rekreace	☐
Poznávací (prohlídky památek)	Poznávání kulturních a přírodních hodnot pohraničí	Prohlídky památek, účast na výletech, pozorování	☐
Kulturní	Účast na akcích a poznávání kulturního dědictví	Muzea, představení, tematické stezky	☐
Náboženský/poutní	Duchovní prožitek, návštěva míst bohoslužeb	Poutě, účast na rituálech	☐
Zdravotní a lázeňský	Zlepšení zdraví, regenerace, léčení	Využívání služeb lázeňských a wellness center	☐
Aktivní a sportovní	Fyzická aktivita a sportovní zábava	Cyklistické stezky, treking, rallye, rafting, lyžování	☐
Nakupování	Využití rozdílů v cenách a dostupnosti zboží	Nakupování na trzích a v nákupních centrech	☐
Kreativní	Osobní rozvoj prostřednictvím akce a vzdělávání	Řemeslné, umělecké a kulinářské dílny	☐
Sentimentální/genealogický	Návštěva míst souvisejících s osobní nebo rodinnou historií	Návštěvy hřbitovů, rodových sídel a místních archivů	☐
Událostní	Účast na jedinečných akcích	Koncerty, veletrhy, závody, festivaly	☐
Jiné (prosím upřesněte) ……	……..	…….....	☐

7. Jaké formy cestovního ruchu dostupné na české straně Euroregionu Těšínské Slezsko využíváte nejčastěji? (V posledním sloupci prosím označte křížkem maximálně tři odpovědi)

Forma cestovního ruchu	Účel cesty	Příklady aktivit	VÝBĚR
Rekreační	Relaxace, fyzická a psychická regenerace	Relaxace v pohraničních střediscích, procházky, rekreace	☐
Poznávací (prohlídky památek)	Poznávání kulturních a přírodních hodnot pohraničí	Prohlídky památek, účast na výletech, pozorování	☐
Kulturní	Účast na akcích a poznávání kulturního dědictví	Muzea, představení, tematické stezky	☐
Náboženský/poutní	Duchovní prožitek, návštěva míst bohoslužeb	Poutě, účast na rituálech	☐
Zdravotní a lázeňský	Zlepšení zdraví, regenerace, léčení	Využívání služeb lázeňských a wellness center	☐
Aktivní a sportovní	Fyzická aktivita a sportovní zábava	Cyklistické stezky, treking, rallye, rafting, lyžování	☐
Nakupování	Využití rozdílů v cenách a dostupnosti zboží	Nakupování na trzích a v nákupních centrech	☐
Kreativní	Osobní rozvoj prostřednictvím akce a vzdělávání	Řemeslné, umělecké a kulinářské dílny	☐
Sentimentální/genealogický	Návštěva míst souvisejících s osobní nebo rodinnou historií	Návštěvy hřbitovů, rodových sídel a místních archivů	☐
Událostní	Účast na jedinečných akcích	Koncerty, veletrhy, závody, festivaly	☐
Jiné (prosím upřesněte) ……	……..	…….....	☐

8. Prosím, uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením týkajícím se vybraných složek přeshraniční turistické nabídky dostupné na polské straně Euroregionu Těšínské Slezsko (ETS)

	Názory	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Těžko říct	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Produkt	Turistické produkty dostupné na polské straně ETS dobře vyhovují mým potřebám.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turistické produkty dostupné na polské straně ETS jsou vysoké kvality.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turistické produkty dostupné na polské straně ETS mají rozpoznatelnou značku.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Doplňkové turistické služby (např. půjčovna vybavení, turistické informace, průvodci, zájezdy) dostupné na polské straně ETS jsou dobře organizované.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cena	Ceny turistických produktů dostupných na polské straně ETS jsou příznivé ve vztahu ke kvalitě.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Cenové akce na turistické produkty dostupné na polské straně ETS jsou významnou motivací k využití nabídky.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Cenové slevy pro stálé zákazníky na turistické produkty dostupné na polské straně ETS jsou významnou motivací k využití nabídky.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Bezplatná turistická infrastruktura (rozhledny, turistické a cyklistické stezky atd.) na polské straně ETS je významnou motivací k využití nabídky.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Distribuce	V bezprostřední blízkosti turistických atrakcí dostupných na polské straně ETS je k dispozici velké množství parkovacích míst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dopravní spojení (vlak, autobus atd.) dostupné na polské straně ETS mi usnadňuje přístup k turistickým atrakcím.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Poskytovatelé turistických služeb dostupní na polské straně ETS poskytují služby v časech, které mi vyhovují.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Vstupenky na akce/výlety pořádané turistickými subjekty na polské straně ETS jsou distribuovány způsobem, který mi vyhovuje.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Propagace	Informace o turistických produktech na polské straně ETS jsou k dispozici online.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační materiály o turistických produktech na polské straně ETS obsahují užitečné informace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační materiály o turistických produktech na polské straně ETS povzbuzují k využití turistické nabídky.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační materiály o turistických produktech na polské straně ETS, připravené v mém rodném jazyce, jsou snadno dostupné.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personál	Zaměstnanci poskytující turistické služby na polské straně ETS jsou zdvořilí.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci poskytující turistické služby na polské straně ETS jsou ochotní (poskytují informace a rady).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci poskytující turistické služby na polské straně ETS jsou dvojjazyční – v případě potřeby komunikují v jazyce sousední země.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci poskytující turistické služby na polské straně ETS vykonávají svou práci s nadšením.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Prosím, uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením týkajícím se vybraných složek přeshraniční turistické nabídky dostupné na české straně Euroregionu Těšínské Slezsko (ETS)

	Názory	**Rozhodně nesouhlasím**	**Nesouhlasím**	**Spíše nesouhlasím**	**Těžko říct**	**Spíše souhlasím**	**Souhlasím**	**Rozhodně souhlasím**
Produkt	Turistické produkty dostupné na české straně ETS dobře vyhovují mým potřebám	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turistické produkty dostupné na české straně ETS jsou vysoké kvality	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turistické produkty dostupné na české straně ETS mají rozpoznatelnou značku	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Doplňkové turistické služby (např. půjčovna vybavení, turistické informace, průvodci, zájezdy) dostupné na české straně ETS jsou dobře organizované	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cena	Ceny turistických produktů dostupných na české straně ETS jsou příznivé ve vztahu ke kvalitě	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Cenové akce na turistické produkty dostupné na české straně ETS jsou významnou motivací k využití nabídky	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Cenové slevy pro stálé zákazníky na turistické produkty dostupné na české straně ETS jsou významnou motivací k využití nabídky	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Bezplatná turistická infrastruktura (rozhledny, turistické a cyklistické stezky atd.) na české straně ETS je významnou motivací k využití nabídky	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Distribuce	V bezprostřední blízkosti turistických atrakcí na české straně ETS je k dispozici velké množství parkovacích míst	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dopravní spojení na české straně ETS (vlak, autobus atd.) mi usnadňuje přístup k turistickým atrakcím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turistické společnosti dostupné na české straně ETS poskytují služby v časech, které mi vyhovují	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Vstupenky na akce/zájezdy pořádané turistickými společnostmi na české straně ETS jsou distribuovány způsobem, který mi vyhovuje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Propagace	Informace o turistických produktech české strany ETS jsou k dispozici online	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační materiály k turistickým produktům české strany ETS obsahují užitečné informace	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační materiály k turistickým produktům české strany ETS mě povzbuzují k využití turistických nabídek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační materiály k turistickým produktům české strany ETS, připravené v mém rodném jazyce, jsou snadno dostupné	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personál	Zaměstnanci poskytující turistické služby na české straně ETS jsou zdvořilí	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci poskytující turistické služby na české straně ETS jsou ochotní (poskytují informace a rady)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci poskytující turistické služby na české straně ETS jsou dvojjazyční – v případě potřeby komunikují. Mluví se jazykem sousední země	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci poskytující turistické služby na české straně ETS vykonávají svou práci s nadšením	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Prosím, uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením týkajícím se přeshraniční turistické nabídky dostupné na polské straně Euroregionu Těšínské Slezsko (ETS)

Názory		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Těžko říct	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Zájem o nabídky přeshraničního cestovního ruchu	Rád/a bych se dozvěděl/a více o cestovních produktech dostupných na polské straně ETS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych dostával/a informace o nových cestovních produktech dostupných na polské straně ETS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych častěji využíval/a cestovní nabídky dostupné na polské straně ETS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Jsem přesvědčen/a, že cestovní nabídky dostupné na polské straně ETS znovu využiji.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych cestovní nabídky dostupné na polské straně ETS doporučil/a ostatním.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Prosím, uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením týkajícím se přeshraniční turistické nabídky dostupné na české straně Euroregionu Těšínské Slezsko (ETS)

Názory		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Těžko říct	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Zájem o nabídky přeshraničního cestovního ruchu	Rád/a bych se dozvěděl/a více o cestovních produktech dostupných na české straně ETS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych dostával/a informace o nových cestovních produktech dostupných na české straně ETS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych častěji využíval/a cestovní nabídky dostupné na české straně ETS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Jsem přesvědčen/a, že cestovní nabídky dostupné na české straně ETS znovu využiji	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych cestovní nabídky dostupné na české straně ETS doporučil/a ostatním	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Uveďte prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením týkajícím se vybraných složek nabídky přeshraničního cestovního ruchu

Názory		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Těžko říct	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Produkt	Turistické produkty, které kombinují atrakce na polské a české straně hranice, jsou pro mě atraktivnější než jednostranné nabídky	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Možnost pobytu na území dvou sousedních zemí je významnou výhodou přeshraničních turistických produktů	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Sjednocení standardů kvality turistických služeb na obou stranách hranice by výrazně zvýšilo atraktivitu přeshraničních turistických nabídek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	V přeshraničních turistických nabídkách by měly dominovat autentické místní zážitky (kuchyně, tradice, řemesla)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cena	Přeshraniční turistické nabídky by měly zajistit srovnatelné ceny turistických produktů na obou stranách hranice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Přeshraniční turistické nabídky, které kombinují služby na obou stranách hranice, by měly být nákladově efektivnější než součet stejných služeb zakoupených samostatně na obou stranách hranice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Platba za přeshraniční turistické produkty by měla být možná jak v domácí měně, tak v měně sousední země	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Turisté ze sousední země by měli mít přístup ke stejným slevám a rabatům na přeshraniční turistické produkty jako obyvatelé země, kde jsou tyto produkty k dispozici	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Distribuce	Informace o přeshraničních turistických nabídkách by měly být k dispozici na jednom místě (např. společné dvojjazyčné webové stránky)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rezervace ubytování, atrakcí a dopravy na obou stranách hranice by měly být dostupné prostřednictvím jednotného online systému	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Dostupnost produktů přeshraničního cestovního ruchu by měla být dobře koordinována (např. otevírací dny a hodiny turistických zařízení, jízdní řády autobusů atd.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Produkty přeshraničního cestovního ruchu by měly zahrnovat mimo jiné: kombinované vstupenky, permanentky nebo turistické karty pokrývající obě země	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Propagace	Propagace přeshraničního regionu by měla zahrnovat polské a české turistické produkty jako součást jediné společné přeshraniční nabídky	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagační kampaně pro produkty přeshraničního cestovního ruchu by měly být prováděny společně partnery z obou zemí	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Propagace nabídek přeshraničního cestovního ruchu online (včetně sociálních médií) by měla využívat dvojjazyčný obsah	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Informace o přeshraničních akcích a turistických produktech na druhé straně hranice by měly být snadno dostupné v médiích mé země	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personál	Pracovníci cestovního ruchu (informační, stravovací, hotely, průvodci) na obou stranách hranice by měli znát alespoň základní fráze v jazyce nejbližší sousední země	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci obsluhující turisty v přeshraničním regionu by měli mít znalosti o produktech cestovního ruchu na druhé straně hranice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci obsluhující turisty v přeshraničním regionu by měli také propagovat turistické produkty dostupné na druhé straně hranice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Zaměstnanci obsluhující turisty v přeshraničním regionu by měli pracovat na základě stejných standardů služeb na obou stranách hranice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Prosím, uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením týkajícím se polsko-české přeshraniční turistické nabídky

Názory		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Těžko říct	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Zájem o nabídky přeshraničního cestovního ruchu	Rád/a bych se dozvěděl/a více o produktech přeshraničního cestovního ruchu dostupných na polsko-české hranici	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych dostával/a informace o nových produktech přeshraničního cestovního ruchu dostupných na polsko-české hranici	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a bych častěji využíval/a nabídky přeshraničního cestovního ruchu dostupné na polsko-české hranici	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Jsem přesvědčen/a, že nabídky přeshraničního cestovního ruchu dostupné na polsko-české hranici opět využiji	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Rád/a doporučím nabídky přeshraničního cestovního ruchu dostupné na polsko-české hranici svým přátelům/rodině	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Trvalé bydliště

☐ POLSKO ☐ ČESKÁ REPUBLIKA ☐ DALŠÍ

Okres: …….. Okres: …….. Prosím, uveďte zemi: ……..

Pohlaví

☐ ŽENA ☐ MUŽ ☐ DALŠÍ

Věk

18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Nad 64 let
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vzdělání

Základní – první stupeň	Základní – druhý stupeň	Učňovské bez maturity	Středoškolské	Vysokoškolské
☐	☐	☐	☐	☐

Děkujeme vám za pomoc při provádění průzkumu

Załącznik 2a
KWESTIONARUSZ INDYWIDUALNEGO POGŁĘBIONEGO WYWIADU (IDI) Z PRZEDSTAWICIELAMI EUROREGIONÓW

Miejsce wywiadu: …….

Data i czas wywiadu:……

Imię i nazwisko osoby udzielającej wywiadu:…….

Reprezentowany euroregion:……..

Stanowisko, funkcja pełniona w euroregionie:……..

I. Wprowadzenie

A. Przedstawienie się moderata - wyjaśnienie jego roli oraz krótka charakterystyka projektu badawczego.

B. Przedstawienie celu wywiadu i badania: wyjaśnienie idei badania i roli respondenta, dlaczego się spotkaliśmy i o czym będziemy rozmawiać.

C. Ustalenie zasad wywiadu, przekazanie informacji o nagrywaniu, kwestia wykorzystania danych, zapewnienie o anonimowości.

II. Rozgrzewka

Proszę o bardzo krótkie dokończenie zdania:

- Transgraniczny produkt turystyczny to …..
- Największy atut/zaleta transgranicznego produktu turystycznego to …..
- Trangraniczna oferta turystyczna Pani/Pana Euroregionu adresowana jest głównie do ..
- Mieszkańcy polskiej strony Pani/Pana Euroregionu korzystają z oferty turystycznej dostępnej po jego czeskiej stronie gdyż …
- Mieszkańcy czeskiej strony Pani/Pana Euroregionu korzystają z oferty turystycznej dostępnej po jego polskiej stronie gdyż …
- Mieszkańcy polskiej strony Pani/Pana Euroregionu nie korzystają z oferty turystycznej dostępnej po jego czeskiej stronie gdyż …
- Mieszkańcy czeskiej strony Pani/Pana Euroregionu nie korzystają z oferty turystycznej dostępnej po jego polskiej stronie gdyż …

III. Część merytoryczna – pytania pogłębione

A. Produkt turystyczny w regionie transgranicznym – projektowanie i wdrażanie

1. Jak rozumie Pani/Pan pojęcie „transgranicznego produktu turystycznego"? Jakie cechy musi on spełniać, by można było go tak nazwać? Jakie warunki muszą zostać spełnione, żeby można było mówić o „transgranicznym produkcie turystycznym" w Euroregionie?

2. Czy w Pani/Pana Euroregionie podejmowane są działania wspierające rozwój transgranicznych produktów turystycznych?

Zdecydowanie NIE	NIE	Raczej NIE	Trudno powiedzieć	Raczej TAK	TAK	Zdecydowanie TAK

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi (jeżeli tak to dlaczego, jakie konkretnie działania są podejmowane w tym obszarze?)

3. Czy w Pani/Pana Euroregionie można wskazać na przykłady wzorcowo zaprojektowanych i wdrożonych transgranicznych produktów turystycznych?

Zdecydowanie NIE	NIE	Raczej NIE	Trudno powiedzieć	Raczej TAK	TAK	Zdecydowanie TAK

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi (jeżeli tak jakie są to projekty, co stanowi o ich fenomenie? Na jakie kluczowe czynniki sukcesu można wskazać w odniesieniu do tych transgranicznych produktów turystycznych?)

4. Jakie warunki, działania instytucjonalne lub organizacyjne mogłyby usprawnić proces projektowania polsko-czeskich transgranicznych produktów turystycznych w Pani/Pana Euroregionie?

5. Jakie warunki, działania instytucjonalne lub organizacyjne mogłyby usprawnić proces wdrażania polsko-czeskich transgranicznych produktów turystycznych w Pani/Pana Euroregionie?

6. Czy w Pani/Pana Euroregionie monitorowany jest efekt wdrożenia transgranicznych produktów turystycznych? Jeżeli tak to w jaki sposób? Czy istnieje system ewaluacji, pomiaru transgranicznego ruchu turystycznego, oceny satysfakcji turystów transgranicznych?

7. Jakie wskaźniki lub kryteria (nie stosowane wcześniej) pozwoliłyby ocenić skuteczność wdrażania polsko-czeskich transgranicznych produktów turystycznych?

A. Transgraniczny rynek usług turystycznych – uwarunkowania funkcjonowania

8. Czy Pani/Pana Euroregion posiada strategię lub wytyczne dotyczące rozwoju turystyki transgranicznej (lub jest ona częścią strategii rozwoju regionu)? Jeżeli tak to co jest zawarte w tym dokumencie.

9. Jakie inicjatywy lub projekty w ostatnich latach najbardziej przyczyniły się do rozwoju turystyki transgranicznej? Czy w Pani/Pana euroregionie istnieją przykłady „flagowych" transgranicznych produktów turystycznych (np. szlaki, pakiety, karty, wydarzenia)? Jeżeli tak to jakie.

10. Jakie formy turystyki (np. aktywna, kulturowa, przyrodnicza, kulinarna, eventowa itd.) mają największy potencjał rozwoju w wymiarze transgranicznym w Pani/Pana Euroregionie? Jakie wartości (np. gościnność, autentyczność, ekologia, wspólnota, różnorodność) powinny być rdzeniem tej turystyki?

11. Które z instrumentów marketingu mających zastosowanie w podmiotach turystycznych mają największy wpływ (kluczowe znaczenie) na transgraniczną aktywność turystyczną w Pani/Pana Euroregionie (proszę rozdzielić 100 punktów pomiędzy poszczególne instrumenty marketingowe).

Instrument marketingu	**Punktacja (od 0 do 100)**
Działania związane z produktem	……..
Działania związane z ceną	……..
Działania związane z dystrybucją	……..
Działania związane z komunikacją marketingową	……..
Działania związane z personelem podmiotów turystycznych	……..
SUMA	**100**

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi. Proszę o podanie najważniejszych działań powiązanych z poszczególnymi instrumentami marketingu (produktem, ceną, dystrybucją, komunikacją marketingową oraz personelem) które mają kluczowe znaczenie w procesie budowania długotrwałych relacji polskich i czeskich podmiotów turystycznych z odbiorcami transgranicznej oferty turystycznej (turystami transgranicznymi).

12. Czy uważa Pani/Pan, że polsko-czeski transgraniczny rynek turystyczny w Państwa Euroregionie może jeszcze bardziej się rozwinąć?

Zdecydowanie NIE	NIE	Raczej NIE	Trudno powiedzieć	Raczej TAK	TAK	Zdecydowanie TAK

Proszę o uzasadnienie odpowiedzi (jeżeli nie to dlaczego, jeżeli tak to co stymuluje a co ogranicza jego rozwój, jakie podmioty, instytucje mają największy wpływ na jego dalszy rozwój; jakie działania mogłyby najbardziej przyczynić się do integracji oferty turystycznej po obu stronach granicy?).

13. Jakie bariery (administracyjne, komunikacyjne, kulturowe, infrastrukturalne) wciąż ograniczają rozwój turystycznego ruchu transgranicznego w Pani/Pana Euroregionie? Jakie bariery utrudniają tworzenie zintegrowanej koncepcji turystyki transgranicznej (np. brak koordynacji, różnice instytucjonalne, finansowanie, język, mentalność)?

IV. Podsumowanie

Podsumowanie wywiadu w omawianych obszarach – wyciągniecie wniosków oraz formułowanie zaleceń istotnych w procesie projektowania i wdrażania polsko-czeskich transgranicznych produktów turystycznych.

Załącznik 2b
DOTAZNÍK INDIVIDUÁLNÍHO HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU (IDI) SE ZÁSTUPCI EUROREGIONŮ

Místo rozhovoru: .....

Datum a čas rozhovoru:.....

Jméno a příjmení osoby poskytující rozhovor: .....

Zastoupený euroregion:.....

Post, funkce zastávaná v organizaci:.....

I. Úvod

A. Představení se moderátora – vysvětlení jeho role a krátká charakteristika výzkumného projektu.
B. Prezentace účelu rozhovoru a výzkumu: vysvětlení myšlenky výzkumu a role respondenta, proč jsme se setkali a o čem budeme hovořit.
C. Určení pravidel rozhovoru, předání informací o nahrávání, otázka využívání údajů, ujištění o anonymitě.

II. „Zahřívací" část

Prosím, abyste velmi krátce ukončil/a větu:

- Produkt přeshraničního cestovního ruchu je…..
- Největší výhodou/devizou produktu přeshraničního cestovního ruchu je…..
- Nabídka přeshraničního cestovního ruchu vašeho euroregionu je určena především pro…..
- Obyvatelé polské strany vašeho euroregionu využívají turistickou nabídku dostupnou na české straně, protože…
- Obyvatelé české strany vašeho euroregionu využívají turistickou nabídku dostupnou na polské straně, protože…
- Obyvatelé polské strany vašeho euroregionu nevyužívají turistickou nabídku dostupnou na české straně, protože…
- Obyvatelé české strany vašeho euroregionu nevyužívají turistickou nabídku dostupnou na polské straně, protože…

III. Základní část – prohloubené otázky

A. Turistický produkt v přeshraničním regionu – návrh a realizace

1. Jak chápete pojem „přeshraniční turistický produkt“? Jaké vlastnosti musí splňovat, aby mohl být takto označen? Jaké podmínky musí být naplněny, aby bylo možné hovořit o „přeshraničním turistickém produktu“ v rámci Euroregionu?

2. Jsou ve Vašem Euroregionu realizovány aktivity podporující rozvoj přeshraničních turistických produktů?

Rozhodně NE	NE	Spíše NE	Těžko říci	Spíše ANO	ANO	Rozhodně ANO

Prosím o odůvodnění odpovědi (pokud ano, proč a jaké konkrétní aktivity jsou v této oblasti realizovány?)

3. Lze ve Vašem Euroregionu uvést příklady vzorově navržených a realizovaných přeshraničních turistických produktů?

Rozhodně NE	NE	Spíše NE	Těžko říci	Spíše ANO	ANO	Rozhodně ANO

Prosím o odůvodnění odpovědi (pokud ano, o jaké projekty se jedná, v čem spočívá jejich jedinečnost? Jaké klíčové faktory úspěchu lze u těchto přeshraničních produktů identifikovat?)

4. Jaké podmínky, institucionální nebo organizační kroky by mohly zefektivnit proces navrhování polsko-českých přeshraničních turistických produktů ve Vašem Euroregionu?

5. Jaké podmínky, institucionální nebo organizační kroky by mohly zefektivnit proces implementace polsko-českých přeshraničních turistických produktů ve Vašem Euroregionu?

6. Je ve Vašem Euroregionu monitorován efekt zavádění přeshraničních turistických produktů? Pokud ano, jakým způsobem? Existuje systém hodnocení, měření přeshraničního turistického ruchu nebo hodnocení spokojenosti přeshraničních turistů?

7. Jaké ukazatele nebo kritéria (dosud nepoužívané) by umožnily lépe posoudit účinnost implementace polsko-českých přeshraničních turistických produktů?

B. Přeshraniční trh turistických služeb – podmínky fungování

8. Má Váš Euroregion strategii nebo směrnice týkající se rozvoje přeshraniční turistiky (nebo je tato problematika součástí strategie rozvoje regionu)? Pokud ano, co je v tomto dokumentu obsaženo?

9. Které iniciativy nebo projekty v posledních letech nejvíce přispěly k rozvoji přeshraniční turistiky? Existují ve Vašem Euroregionu příklady tzv. „vlajkových" přeshraničních turistických produktů (např. trasy, balíčky, karty, události)? Pokud ano, které to jsou?

10. Které formy turistiky (např. aktivní, kulturní, přírodní, kulinářská, eventová apod.) mají podle Vás největší potenciál rozvoje v přeshraničním rozměru ve Vašem Euroregionu? Jaké hodnoty (např. pohostinnost, autentičnost, ekologie, společenství, rozmanitost) by měly tvořit jádro této turistiky?

11. Které marketingové nástroje využívané v turistických subjektech mají podle Vás největší vliv (klíčový význam) na přeshraniční turistickou aktivitu ve Vašem Euroregionu?
(Prosím, rozdělte 100 bodů mezi jednotlivé marketingové nástroje.)

Marketingový nástroj	Body (od 0 do 100)
Aktivity spojené s produktem	
Aktivity spojené s cenou	
Aktivity spojené s distribucí	
Aktivity spojené s marketingovou komunikací	
Aktivity spojené se zaměstnanci subjektů cestovního ruchu	
CELKEM	**100**

Prosím o odůvodnění odpovědi. Uveďte, jaké klíčové činnosti spojené s jednotlivými prvky marketingového mixu (produktem, cenou, distribucí, marketingovou komunikací a personálem) mají zásadní význam při budování dlouhodobých vztahů mezi polskými a českými turistickými subjekty a přeshraničními turisty.

12. Domníváte se, že polsko-český přeshraniční turistický trh ve Vašem Euroregionu se může dále rozvíjet?

Rozhodně NE	NE	Spíše NE	Těžko říci	Spíše ANO	ANO	Rozhodně ANO

Prosím o odůvodnění odpovědi (pokud ne – proč; pokud ano – co rozvoj stimuluje a co jej omezuje, které subjekty či instituce mají největší vliv na další rozvoj; jaké aktivity by mohly nejvíce přispět k integraci turistické nabídky na obou stranách hranice?).

13. Jaké bariéry (administrativní, komunikační, kulturní, infrastrukturní) dosud omezují rozvoj přeshraničního turistického ruchu ve Vašem Euroregionu? Jaké bariéry komplikují vytváření integrované koncepce přeshraniční turistiky (např. nedostatek koordinace, institucionální rozdíly, financování, jazyk, mentalita)?

IV. Shrnutí

Shrnutí rozhovoru v probíraných oblastech – vyvození závěrů a formulace doporučení významných pro proces navrhování a implementace polsko-českých přeshraničních turistických produktů.

STRESZCZENIE

Praca doktorska pt. „Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną" podejmuje problem przekształcania potencjału pogranicza w spójną, dostępną i możliwą do utrzymania ofertę turystyczną. Punktem wyjścia rozprawy jest założenie, że sama obecność atrakcji po obu stronach granicy, istnienie projektów współpracy, materiałów promocyjnych, tras lub wydarzeń nie oznacza jeszcze powstania dojrzałego transgranicznego produktu turystycznego. Produkt taki wymaga świadomego projektowania wartości, doświadczenia, dostępności, współpracy partnerów oraz trwałego mechanizmu zarządzania po zakończeniu finansowania projektowego.

Głównym celem pracy było opracowanie dla podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych wytycznych odnoszących się do procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Cel ten zrealizowano poprzez uporządkowanie pojęć turystyki transgranicznej, transgranicznego rynku usług turystycznych i transgranicznego produktu turystycznego, rozpoznanie specyfiki polsko-czeskiego pogranicza, przeprowadzenie badań empirycznych oraz opracowanie procedury projektowania, procedury wdrażania, rekomendacji aplikacyjnych i zestawu wskaźników monitorowania skuteczności oraz trwałości produktu. Problem naukowy rozprawy sprowadzał się do pytania, jak powinien przebiegać proces projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną.

Rozprawa została osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze zarządzania marketingiem, zarządzania usługami oraz zarządzania procesami i projektami. Badania własne przeprowadzono w podejściu mieszanym, z wykorzystaniem triangulacji metod i źródeł danych. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę literatury i dokumentów zastanych, obejmujących dokumenty strategiczne, programowe, wdrożeniowe i sprawozdawcze dotyczące współpracy transgranicznej oraz rozwoju turystyki. Następnie zrealizowano badania ilościowe wśród 390 turystów korzystających z oferty Euroregionu Śląsk Cieszyński – Těšínské Slezsko po stronie polskiej i czeskiej. Materiał ilościowy poddano analizie statystycznej, obejmującej między innymi analizę rzetelności, analizę czynnikową, analizę skupień, modelowanie równań strukturalnych oraz analizę wielogrupową. Uzupełnieniem były indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami polskiej i czeskiej strony sześciu euroregionów pogranicza polsko-czeskiego, które pozwoliły zinterpretować wyniki ilościowe z perspektywy praktyków odpowiedzialnych za współpracę, projekty i rozwój oferty transgranicznej.

Wyniki badań potwierdziły, że polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych nie jest jednorodną przestrzenią popytu i podaży. Funkcjonuje raczej jako układ powiązanych, lecz nie w pełni zintegrowanych praktyk, w których znaczenie mają różnice organizacyjne, informacyjne, językowe, promocyjne i kulturowe. Transgraniczny produkt turystyczny został w pracy ujęty jako zintegrowana oferta wykorzystująca zasoby

po obu stronach granicy, ale wymagająca wspólnego tematu, czytelnej propozycji wartości, standardu korzystania, kanałów informacji, partnerstwa i koordynacji. O jego dojrzałości decyduje nie tylko atrakcyjność zasobów, lecz także gotowość produktowa, czyli możliwość faktycznego skorzystania z oferty przez turystę.

Badania ilościowe i segmentacja wykazały, że nie istnieje jeden uniwersalny odbiorca oferty pogranicza. Wyróżnione segmenty turystów różnią się poziomem mobilności, zainteresowaniem ofertą po obu stronach granicy, motywacjami, wrażliwością na cenę oraz gotowością do korzystania z produktów zintegrowanych. Oznacza to, że skuteczne projektowanie powinno prowadzić do tworzenia portfela modułów produktowych dostosowanych do różnych grup odbiorców, a nie do jednej ogólnej oferty adresowanej do wszystkich. Modelowanie SEM wskazało na znaczenie komponentów marketingowych dla zainteresowania ofertą, natomiast badania jakościowe potwierdziły, że zasadniczymi barierami pozostają rozproszenie odpowiedzialności, brak operatora, projektowy charakter finansowania, niedostateczna aktualizacja informacji, bariery językowe, słaba integracja kanałów komunikacji oraz niewystarczający monitoring efektów.

Sformułowane w pracy hipotezy badawcze miały charakter kierunkowy i porządkujący. Pierwsza, dotycząca rozproszonego charakteru projektowania produktów transgranicznych, została potwierdzona w znacznym stopniu, z zastrzeżeniem istnienia przykładów bardziej uporządkowanych inicjatyw. Druga, odnosząca się do nieskoordynowanego charakteru wdrażania, również została zasadniczo potwierdzona, szczególnie w odniesieniu do problemów utrzymania produktu po zakończeniu projektu. Trzecia hipoteza, zakładająca konieczność oparcia procesowego ujęcia projektowania produktu na różnych koncepcjach marketingu połączonych w spójną całość, została potwierdzona.

Najważniejszym rezultatem rozprawy jest opracowanie procedury projektowania i procedury wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. Procedura projektowania prowadzi od mandatu partnerskiego, diagnozy potencjału wspólnego obszaru i segmentacji odbiorców, przez koncepcję strategiczną, architekturę produktu i współprojektowanie z interesariuszami, aż do prototypowania, testowania i przygotowania karty produktu. Procedura wdrażania pokazuje natomiast, jak przejść od uzgodnionej koncepcji do produktu rzeczywiście dostępnego na rynku, poprzez wskazanie operatora, formalizację partnerstwa, zabezpieczenie zasobów, przygotowanie standardów, komunikację, dystrybucję, pilotaż, monitoring oraz dalsze utrzymanie i rozwój. Wkład pracy do teorii zarządzania polega na doprecyzowaniu kategorii transgranicznego rynku usług turystycznych i transgranicznego produktu turystycznego oraz na zaproponowaniu procesowego, zintegrowanego ujęcia zarządzania produktem transgranicznym. Wkład aplikacyjny obejmuje procedury, bramki decyzyjne, kartę produktu, rekomendacje i wskaźniki, które mogą wspierać euroregiony, samorządy, organizacje turystyczne, instytucje kultury, gestorów atrakcji, przedsiębiorców i partnerstwa projektowe w projektowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu oraz doskonaleniu transgranicznych produktów turystycznych.

SUMMARY

The doctoral dissertation entitled "Designing and Implementing Cross-Border Tourism Products in Regions Divided by the Polish-Czech Political Border" addresses the problem of transforming the potential of borderlands into a coherent, accessible and sustainable tourism offer. The starting point of the dissertation is the assumption that the mere presence of attractions on both sides of the border, the existence of cooperation projects, promotional materials, routes or events does not yet create a mature cross-border tourism product. Such a product requires the deliberate design of value, experience, accessibility, partnership and a durable management mechanism that continues after project funding has ended.

The main aim of the dissertation was to develop guidelines for supply-side actors of the cross-border tourism services market concerning the process of designing and implementing cross-border tourism products in regions divided by the Polish-Czech political border. This aim was achieved by systematising the concepts of cross-border tourism, the cross-border tourism services market and the cross-border tourism product, identifying the specificity of the Polish-Czech borderland, conducting empirical research, and developing a product design procedure, an implementation procedure, practical recommendations and a set of indicators for monitoring the effectiveness and sustainability of the product. The scientific problem of the dissertation was formulated as the question of how the process of designing and implementing a cross-border tourism product should be organised in regions divided by the Polish-Czech political border.

The dissertation is situated within management and quality sciences, particularly in the fields of marketing management, service management, and process and project management. The empirical research was conducted using a mixed-methods approach based on methodological triangulation. The first stage included a review of the literature and an analysis of existing documents, including strategic, programme, implementation and reporting documents related to cross-border cooperation and tourism development. This was followed by quantitative research conducted among 390 tourists using the offer of the Cieszyn Silesia – Těšínské Slezsko Euroregion on both the Polish and Czech sides of the border. The quantitative material was analysed using reliability analysis, factor analysis, cluster analysis, structural equation modelling and multi-group analysis. The research was complemented by individual in-depth interviews with representatives of the Polish and Czech sides of six euroregions located along the Polish-Czech border. These interviews made it possible to interpret quantitative findings from the perspective of practitioners responsible for cooperation, projects and the development of cross-border tourism offers.

The results indicate that the Polish-Czech cross-border tourism services market is not a homogeneous space of supply and demand. It functions rather as a system of related but not fully integrated practices, shaped by organisational, informational, linguistic, promotional and cultural asymmetries. The dissertation defines the cross-border tourism product as an integrated offer based on resources located on both sides of the border, but requiring a common theme, a clear value proposition, standards of use, information channels, partnership and coordination. Its maturity is determined not only by the

attractiveness of resources, but also by product readiness, understood as the tourist's actual ability to find information, plan the route, make a reservation, receive assistance, move across the border and evaluate the experience after the visit.

The quantitative research and segmentation confirmed that there is no single universal recipient of the borderland tourism offer. The identified tourist segments differ in their mobility, interest in offers on both sides of the border, motivations, price sensitivity and readiness to use integrated products. This means that effective design should lead to a portfolio of product modules adapted to different groups of recipients rather than to one general offer addressed to everyone. Structural equation modelling indicated the importance of marketing components for interest in the offer, while the qualitative research confirmed that the key barriers include dispersed responsibility, the absence of an operator, the project-based logic of financing, insufficient updating of information, language barriers, weak integration of communication channels and inadequate monitoring of results.

The research hypotheses adopted in the dissertation were directional and served to organise the research process. The first hypothesis, concerning the dispersed nature of the design of cross-border products, was confirmed to a significant extent, with the reservation that some more structured initiatives do exist. The second hypothesis, concerning the insufficiently coordinated nature of implementation, was also largely confirmed, especially with regard to the problems of maintaining the product after the end of a project. The third hypothesis, which assumed that a process-oriented approach to designing a cross-border tourism product should be based on various marketing concepts integrated into a coherent whole, was confirmed.

The main result of the dissertation is the development of a design procedure and an implementation procedure for cross-border tourism products. The design procedure leads from the establishment of a partnership mandate, the diagnosis of the potential of the shared area and the segmentation of recipients, through the strategic concept, product architecture and co-design with stakeholders, to prototyping, testing and the preparation of a product card. The implementation procedure shows how to move from an agreed concept to a product actually available on the market through the designation of an operator, formalisation of the partnership, securing resources, preparation of standards, communication, distribution, pilot implementation, monitoring, maintenance and further development. The theoretical contribution of the dissertation lies in clarifying the categories of the cross-border tourism services market and the cross-border tourism product, as well as in proposing a process-oriented and integrated approach to managing cross-border tourism products. The practical contribution includes procedures, decision gates, a product card, recommendations and indicators that can support euroregions, local governments, tourism organisations, cultural institutions, attraction managers, entrepreneurs and project partnerships in designing, implementing, monitoring and improving cross-border tourism products.