



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



STRATEGIA PROMOCJI MARKI „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”

**Model zarządzania marką turystyczną „Pomorskie Szlaki
Kajakowe” (Zadanie nr 5)**

AGERON
P o l s k a
International Consulting & Market Research



Opracowanie:
AGERON Polska na zlecenie
Województwa Pomorskiego
październik 2015 r.

Spis treści	2
1 STRUKTURA PRODUKTOWA I STRUKTURA (ARCHITEKTURA) MARKI	4
1.1 WPROWADZENIE	4
1.2 STRUKTURA PRODUKTU TURYSTYCZNEGO „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”	4
1.2.1 SPOSÓB ROZUMIENIA PRODUKTU TURYSTYCZNEGO I PODSTAWOWE CZĘŚCI SKŁADOWE	4
1.2.2 IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW SKŁADOWYCH SIECIOWEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”	5
1.2.3 IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW PRODUKTÓW SKŁADOWYCH „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”	12
1.2.3.1 PRODUKTY – RZECZY	14
1.2.3.2 PRODUKTY – USŁUGI	15
1.2.3.3 PRODUKTY – IMPREZY	15
1.2.3.4 PRODUKTY – WYDARZENIA	16
1.2.3.5 PRODUKTY – OBIEKTY	16
1.2.3.6 PRODUKTY – OBSZARY (lokalne i ponadlokalne)	17
1.2.3.7 PRODUKTY OBSZARY PONADREGIONALNE	18
1.3 STRUKTURA MARKI „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”	18
1.3.1 SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ	20
1.3.2 SYSTEM OZNAKOWANIA SZLAKÓW KAJAKOWYCH	21
1.3.3 SYSTEM INFORMACJI KAJAKOWEJ	22
2 KONCEPCJA ZARZĄDZANIA MARKĄ „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE” NA SZCZEBLU REGIONALNYM I LOKALNYM	23
2.1 STADIA ZARZĄDZANIA MARKĄ „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE” – WYODRĘBNIENIE 2 MODELI ZARZĄDZANIA	25
2.2 ZARZĄDZANIE MARKĄ „Pomorskie Szlaki Kajakowe” W STADIUM INWESTYCYJNYM – CHARAKTERYSTYKA MODELU 1 (przejściowego)	30
2.2.1 IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW, POZIOM SIECIOWY, STADIUM INWESTYCYJNE	30
2.2.2 ZADANIA I ROLA PODMIOTÓW ZARZĄDZAJĄCYCH MARKĄ – POZIOM PRODUKTU SIECIOWEGO, STADIUM INWESTYCYJNE	31
2.2.2.1 Koordynator produktu sieciowego	31
2.2.2.2 Partner: Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT)	32
2.2.2.3 Partner: Media	33
2.2.2.4 Partner: Podmioty odpowiedzialne za inne marki turystyczne w woj. pomorskim	34
2.2.3 IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW, POZIOM PARTNERSTW, STADIUM INWESTYCYJNE	35
2.2.4 ROLA I ZADANIA PODMIOTÓW, POZIOM PARTNERSTW, STADIUM INWESTYCYJNE	36
2.2.5 Lider partnerstwa	36
2.2.6 Partnerzy główni produktu składowego	38
2.2.7 Partnerzy uzupełniający	39
2.2.7.1 Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)	39
2.2.7.2 Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT)	40
2.2.7.3 Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie	41
2.2.7.4 Operatorzy kajakowi	43
2.2.7.5 Pozostałe podmioty komercyjne (usługodawcy)	45
2.2.7.6 Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych	47
2.2.7.7 Zarządy parków krajobrazowych i narodowych	48
2.2.7.8 Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (Gdańsk, Poznań, Szczecin)	49
2.2.7.9 Urząd Morski (w Gdyni, w Słupsku)	51
2.2.7.10 Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (Gdańsk)	52
2.2.8 Otoczenie produktu składowego	53
2.2.8.1 Jednostki Samorządu Terytorialnego w regionach ościennych	53
2.2.8.2 Media	54

2.3	ZARZĄDZANIE MARKĄ „Pomorskie Szlaki Kajakowe” W STADIUM POINWESTYCYJNYM	
	– CHARAKTERYSTYKA MODELU 2 (docelowego)	55
2.3.1	ROLA I ZADANIA PODMIOTÓW, POZIOM SIECIOWY, STADIUM POINWESTYCYJNE	56
2.3.1.1	Koordynator produktu sieciowego	56
2.3.1.2	Partner: Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT)	57
2.3.1.3	Partner: Media	58
2.3.1.4	Partner: Podmioty odpowiedzialne za inne marki turystyczne w woj. pomorskim	58
2.3.2	ROLA I ZADANIA PODMIOTÓW, POZIOM PRODUKTÓW SKŁADOWYCH, STADIUM POINWESTYCYJNE	59
2.3.2.1	Koordynator produktu składowego (produktu szlaku) – Lokalna Organizacja Turystyczna (LOT) produktowa	59
2.3.3	Partnerzy produktu składowego (szlaku)	60
2.3.3.1	Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)	60
2.3.3.2	Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie	60
2.3.3.3	Operatorzy kajakowi	61
2.3.3.4	Pozostałe podmioty komercyjne (usługodawcy)	62
2.3.3.5	Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych	62
2.3.3.6	Zarządy parków krajobrazowych i narodowych	63
2.3.3.7	Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (Gdańsk, Poznań, Szczecin)	64
2.3.3.8	Urząd Morski (w Gdyni i Słupsku)	64
2.3.3.9	Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (Gdańsk)	65
2.3.4	Otoczenie produktu składowego	65
2.3.4.1	Jednostki Samorządu Terytorialnego w regionach ościennych	65
2.3.4.2	Media	66
2.4	RELACJE I WSPÓŁPRACA MIĘDZY PODMIOTAMI ZARZĄDZAJĄCYMI, ZAANGAŻOWANYMI I OTOCZENIEM	66
2.5	ANALIZA PRAWNO FUNKCJONALNA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM TURYSTYCZNYM (MODELU)	69
3	MOŻLIWE ZAGROŻENIA I UTRUDNIENIA W FUNKCJONOWANIU MODELU	71
4	Lista proponowanych partnerstw, produktów i szlaków	73
4.1	Zestawienie zakładanych partnerstw w ramach przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – STADIUM INWESTYCYJNE)	73
4.1.1	Partnerstwa obejmujące jeden główny szlak kajakowy z dopływami (1 partnerstwo = 1 szlak)	73
4.1.2	Partnerstwa obejmujące kilka głównych szlaków kajakowych oraz ich dopływy (1 partnerstwo = wiele szlaków)	74
4.1.3	Partnerstwa obejmująca fragment większego, głównego szlaku kajakowego oraz jego dopływy (1 szlak = kilka partnerstw)	74
4.2	Wstępna lista produktów składowych „Pomorskie Szlaki Kajakowe”	76

1 STRUKTURA PRODUKTOWA I STRUKTURA (ARCHITEKTURA) MARKI

1.1 WPROWADZENIE

Aby móc sprawnie, skutecznie i efektywnie zarządzać produktem turystycznym i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” przez cały okres jej funkcjonowania, na początku konieczne jest precyzyjne określenie tego, co składa się na ten produkt i markę. Mówiąc innymi słowami, aby móc określić ramy i narzędzia zarządzania, należy w pierwszej kolejności zdefiniować, co dokładnie będzie stanowić przedmiot zarządzania. Temu służy pierwsza część niniejszego *Modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*, a więc przedstawienie struktury produktowej i struktury marki przedsięwzięcia. Na strukturę produktową i strukturę marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” składają się następujące elementy przedstawione w tej części modelu:

- identyfikacja i charakterystyka głównych części regionalnego produktu turystycznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- identyfikacja i charakterystyka głównych części składowych produktów turystycznych „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- identyfikacja i charakterystyka głównych części wchodzących w skład marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

1.2 STRUKTURA PRODUKTU TURYSTYCZNEGO „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”

1.2.1 SPOSÓB ROZUMIENIA PRODUKTU TURYSTYCZNEGO I PODSTAWOWE CZĘŚCI SKŁADOWE

Przedsięwzięcie „Pomorskie Szlaki Kajakowe” docelowo będzie stanowić produkt turystyczny z zakresu turystyki kajakowej. Dlatego też, elementem niezbędnym przy tworzeniu rozwiązań strategicznych dla marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest podstawowe zdefiniowanie tego pojęcia, czyli określenie jak produkt turystyczny jest rozumiany w ramach niniejszego *Modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* oraz pozostałych elementów *Strategii promocji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*.

W ramach tej *Strategii* przyjmuje się, iż **produkt turystyczny jest jednym z szeregu produktów, jakie może oferować dane terytorium, takie jak region, powiat, gmina lub miasto**. Jako taki, na **produkt turystyczny** składają się:

- wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania¹,
- mieszanka trzech głównych składników: atrakcji, infrastruktury turystycznej w miejscu docelowym oraz dostępności do nich²;
- kompozycja tego, co robią turyści, walorów urządzeń i usług, z których korzystają - całość przeżytego doświadczenia od chwili opuszczenia domu do powrotu³.

Ponadto, za kluczowe cechy produktów turystycznych, co do których panuje zgodność w literaturze przedmiotu, należy uznać ich **złożoność i heterogeniczność**. W większości przypadków produkty

¹ Gołębowski, G. (1998). *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

² Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*, Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki.

³ Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

turystycznie nie mają charakteru jednolitego, lecz są złożone z różnych części – wzajemnie powiązanych elementów składowych.

Z cechami złożoności i heterogeniczności, mamy też do czynienia w przypadku produktu turystycznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Produkt „Pomorskie Szlaki Kajakowe” nie jest jednorodny, lecz można wyróżnić w nim dwa główne **rodzaje (poziomy) produktowe** tworzące jego strukturę:

1. Sieciowy produkt turystyczny (megaprodukt) „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – złożony produkt turystyczny typu obszar na poziomie regionalnym;
2. Składowe produkty turystyczne marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – szlaki kajakowe na szlakach wodnych na terenie województwa pomorskiego przygotowane pod względem infrastrukturalnym przez 18 partnerstw przedsięwzięcia strategicznego (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1).⁴

Oba poziomy zostały scharakteryzowane poniżej.

1.2.2 IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW SKŁADOWYCH SIECIOWEGO PRODUKTU TURYSTYCZNEGO „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”

Sieciowy produkt turystyczny „Pomorskie Szlaki Kajakowe” to złożony produkt turystyczny typu **produkt-obszar**, funkcjonujący na poziomie regionalnym. Zgodnie z teoretyczną definicją, produkt-obszar to taki typ produktu turystycznego, który składa się z istniejących produktów danego terenu, połączonych nadrzędną ideą decydującą o jego unikatowości i konkurencyjności.⁵ Przykładami produktu turystycznego typu obszar są zarówno duże regiony turystyczne jak i niewielkie pod względem powierzchni obszary cenne przyrodniczo, ale przyciągające turystów. Produkt-obszar „Pomorskie Szlaki Kajakowe” będzie więc stanowić grupę produktów turystycznych (zagospodarowanych pomorskich szlaków wodnych), funkcjonujących jako jedna spójna koncepcja posiadająca wspólną i wiodącą, silną markę turystyczną „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

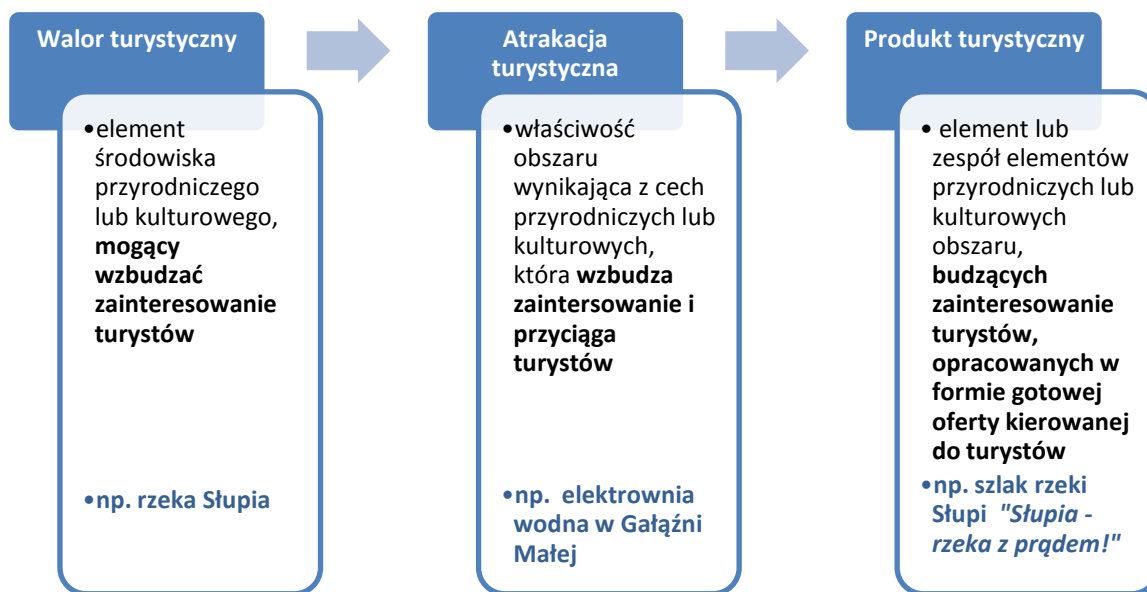
Równocześnie, produkt sieciowy stanowi platformę integracji, relacji i kooperacji dla produktów składowych, stanowi nadbudowę i poziom łączący produkty składowe – szlaki w jedną całość, dającą nową jakość. Więc, o ile produkty składowe mogą istnieć i rozwijać się samodzielnie, to dzięki produktowi sieciowemu mogą zwiększać swój potencjał. Produkt sieciowy łączy zatem w sobie właściwości obszaru, czyli Pomorza, z właściwościami produktów składowych, jakie stanowią szlaki kajakowe przygotowane pod względem infrastrukturalnym przez 18 partnerstw przedsięwzięcia strategicznego (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1).

Jak każdy produkt turystyczny typu obszar, produkt „Pomorskie Szlaki Kajakowe” składa się dodatkowo z 4 głównych elementów, tj.: **walorów, infrastruktury, wartości dodanej oraz organizacji i zarządzania**. Należy bowiem pamiętać, że kluczową cechą różniącą produkt turystyczny od atrakcji turystycznej jest jego **komercjalizacja** czyli opracowanie gotowej do sprzedaży oferty, która będzie kierowana do grup docelowych, będzie realizowała ich potrzeby oraz będzie miała określoną cenę sprzedaży (Rysunek 1.).

⁴ Stan na październik 2015

⁵ Loc. cit.

Rysunek 1. Wolor, atrakcja a produkt turystyczny obszar (opracowanie własne)



Obszary przyciągające turystów-kajakarzy dysponują licznymi walorami, zarówno środowiskowymi jak i poza środowiskowymi, niezwiązanymi z rozwojem turystyki (m.in. krajobrazy i „dzika” przyroda, historia i kultura regionu). Wraz z napływem turystów do regionu, pojawiają się inwestycje infrastrukturalne, tj. wytyczony i oznakowany szlak wodny, baza noclegowa, baza gastronomiczna oraz baza towarzysząca (np. wypożyczalnie sprzętu). Elementy te stanowią walory i infrastrukturę produktu turystycznego (Rysunek 2.). Produkt turystyczny typu obszar jest wzbogacony także o pewne elementy symboliczne, decydujące o wyjątkowości i rozpoznawalności produktu.

Rysunek 2. Struktura produktu turystycznego – obszaru (opracowanie własne)



■ WALORY

Element walorów w produkcie sieciowym „Pomorskie Szlaki Kajakowe” obejmuje zasoby regionu związane z kajakarstwem, ale istniejące „od zawsze”, nie powstałe w związku z rozwojem turystyki. Przede wszystkim chodzi tu o zasoby naturalne: rzeki o znaczeniu lokalnym, regionalnym, ponadregionalnym i krajowym; jeziora i zespoły jezior; wybrzeże Bałtyku; parki narodowe, lasy i obszary przyrodniczo cenne; ukształtowanie terenu skutkujące górkim charakterem rzek. Dla produktów składowych skorzystanie z dziedzictwa regionalnego Pomorza w pewnej części jest więc możliwa jedynie poprzez funkcjonowanie w ramach produktu sieciowego. Ważna jest bowiem zarówno jakość i różnorodność zasobów regionu jak i ich rozpoznawalność. Województwo pomorskie kojarzy się w znacznym stopniu z turystyką bazującą na dziedzictwie przyrodniczym i relaksem (turystyka 3XS: *sun, sea, sand*), wzrasta jednocześnie zainteresowanie turystów walorami antropogenicznymi tj. zabytki, dziedzictwo przemysłowe (turystyka 3xE: *experience, exultation, education*). Region od lat pozostaje jedną z głównych destynacji wypoczynkowych w Polsce. O jego wysokiej atrakcyjności decydują bowiem, poza nadmorskim położeniem, bogate i różnorodne środowisko przyrodnicze oraz duża różnorodność charakterystycznych elementów dziedzictwa kulturowego. Wszystkie te elementy znajdujemy na Pomorzu i do nich może odwoływać się marka „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Równocześnie, produkt i marka „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wzbogaca wizerunek i ofertę województwa pomorskiego, między innymi poprzez eksponowanie walorów związanych *stricto* z turystyką kajakową i budową produktów turystycznych kierowanych do kajakarzy.

Rysunek 3. Składowe elementy „walory” produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)



■ INFRASTRUKTURA

W skład produktu sieciowego wchodzi także elementy infrastruktury (zakresu inwestycyjnego) przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, tj.:

- **Infrastruktura kajakowa *sensu stricto*:**
 - przenoski przy przeszkodach na szlakach (przy małych i dużych przeszkodach, wyposażone oraz niewyposażone w urządzenia rekreacyjne)
 - ułatwienia dostępowe do miejsc etapowe spływów (pomosty, zagospodarowane fragmenty brzegów, drogi, parkingi)
 - pola biwakowe, przystanie i stacje kajakowe, miejsca etapowe (wiaty, ławy, wyposażenie)

- **System Informacji Kajakowej:**
 - Infrastruktura ICT (serwer aplikacji, baza danych)
 - Infrastruktura pomiarowa na szlakach wodnych (urządzenia pomiarowe z funkcjami podstawowymi i opcjonalnymi)
 - Portal www
 - Aplikacja mobilna

- **system oznakowania szlaków kajakowych w terenie**
 - znaki drogowe
 - znaki i tablice informacyjno-promocyjne
 - znaki wodne

Elementy te bezpośrednio będą zlokalizowane na poszczególnych szlakach kajakowych i tym samym będą stanowiły część (produkty-objekty) produktów składowych. Jednakże, jako szerokie kompleksowe rozwiązania (począwszy od inicjatywy, poprzez koncepcje aż do konkretnych projektów i wytycznych) stanowią odrębne całości w ramach produktu sieciowego. Przynależność powyższych elementów infrastrukturalnych do produktu sieciowego jest też gwarantem ich jednolitości i kompletności. Rozwiązania infrastrukturalne tworzą spójny system, sieć, a nie chaotyczny i nieskoordynowany zbiór pojedynczych inwestycji infrastrukturalnych.

Elementy infrastrukturalne produktu turystycznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” uzupełniają element walorów obszaru i podnoszą jego atrakcyjność i konkurencyjność. Należy jednak podkreślić, że stan obecny infrastruktury dedykowanej turystyce kajakowej jest niewystarczający. Oznakowanie szlaków kajakowych w terenie zwiększa ich dostępność i oraz podnosi poziom zainteresowania nie tylko produktami składowymi (poszczególnymi szlakami) ale produktem sieciowym. Celem rozwoju tego elementu produktu turystycznego powinno być zachęcenie turystów-kajakarzy do korzystania z sieci szlaków kajakowych w regionie oraz zwiększenie ich wiedzy o ofercie województwa w tym segmencie turystyki.

Istniejący system oznakowania szlaków na terenie wszystkich szlaków kajakowych regionu stanowi też unikalny zasób i walor marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na tle konkurencji, będąc jedynym takim rozwiązaniem w skali kraju. Tym samym system oznakowania z jednej strony powinien być przedmiotem promowania, wartością przyciągającą odbiorców do marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, a z drugiej strony sam stanowi narzędzie promocji – doświadczenie korzystania ze spójnego systemu oznakowania kreuje u kajakarzy korzystny wizerunek marki.

Rysunek 4. Składowe elementy „infrastruktura” w ramach produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)

STRICTE INFRASTRUKTURA KAJAKOWA	SIK	OZNAKOWANIE SZLAKÓW
przenoski	ICT	znaki drogowe
miejsca etapowe	urządzenia pomiarowe	znaki (tablice) informacyjno - promocyjne
biwaki	www	znaki wodne
przystanie	aplikacja mobile	
stanice		

■ WARTOŚĆ DODANA W MARKETINGU I PROMOCJI

Trzeci poziom produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” stanowią elementy symboliczne, które generują korzyści dodatkowe dla turystów. Ważne są zatem, z jednej strony, realne korzyści płynące z korzystania z produktu sieciowego (o których decydują elementy walorów i infrastruktury), z drugiej strony natomiast, satysfakcja z dokonania decyzji, w tym przypadku dotycząca udziału w spływie kajakowym czy wydarzeniu dedykowanemu kajakarzom. Celem związanym z rozwojem produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” powinno być zatem zwiększenie rozpoznawalności i popularności Pomorza jako regionu turystycznego, pozytywne i korzystne skojarzenia odbiorców z województwem pomorskim oraz eksponowanie w przekazie promocyjnym cech wyróżniających i unikatowych. Warto wyraźnie podkreślić, że mocną stroną województwa jest silny wizerunek regionu wśród turystów krajowych, jednak marka turystyczna pomorskiego wśród turystów zagranicznych jest słabo rozpoznawalna. Turystyka kajakowa, rzadko obecna w ofercie produktowej polskich regionów, może zwiększyć atrakcyjność marki województwa pomorskiego i decydować o jej sile. Wpływ na sukces produktu sieciowego może mieć także rosnący popyt na produkty turystyki aktywnej i specjalistycznej, co wiąże się z modą na czynne spędzanie czasu wolnego oraz rosnącą dbałością o zdrowie i kondycję wśród turystów. Do kluczowych składowych produktu sieciowego przynależą:

- inicjatywa powstania przedsięwzięcia, propozycja stworzenia marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”;
- nazwa „Pomorskie Szlaki Kajakowe”;
- koncepcja i wizja przedsięwzięcia: stworzenie kompleksowej regionalnej marki turystycznej, unikatowej w skali kraju i stanowiącej wyróżnik regionu (brak innych regionalnych marek kajakowych w Polsce), marki rozpoznawalnej zarówno wśród kajakarzy jak i innych turystów oraz pozytywnie postrzeganej (o korzystnym wizerunku), która przekłada się na wzrost zainteresowania i wykorzystania produktowej oferty kajakowej regionu;
- logo, koncepcja graficzna i kompleksowy System Identyfikacji Wizualnej.

Rysunek 5. Składowe elementy „wartość dodana” w ramach produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)



Dzięki tym elementom produkt zostaje, na najbardziej podstawowym poziomie, wyodrębniony, wyróżniony, ma szansę zacząć funkcjonować na rynku i w świadomości odbiorców. Należy wyraźnie podkreślić, że poza spójną ideą łączącą działania wokół produktu turystycznego sieciowego, ważne są także elementy spajające, takie jak nazwa produktu oraz jego logo.

■ ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Składnikami produktu sieciowego są również struktury i działania pozwalające na funkcjonowanie przedsięwzięcia od powstania jego idei, poprzez rozwój koncepcji i tworzenie kolejnych elementów w fazie przedinwestycyjnej aż po fazę inwestycyjną i wdrożenie produktu. Te struktury i działania tworzą ramy dla produktu i wyznaczają strategiczne kierunki rozwoju.

Główną rolę w organizacji i zarządzaniu produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” odgrywa Koordynator (Województwo Pomorskie). Ze względu na heterogeniczność produktu współpraca w zakresie organizacji i zarządzania przebiegać może wielotorowo:

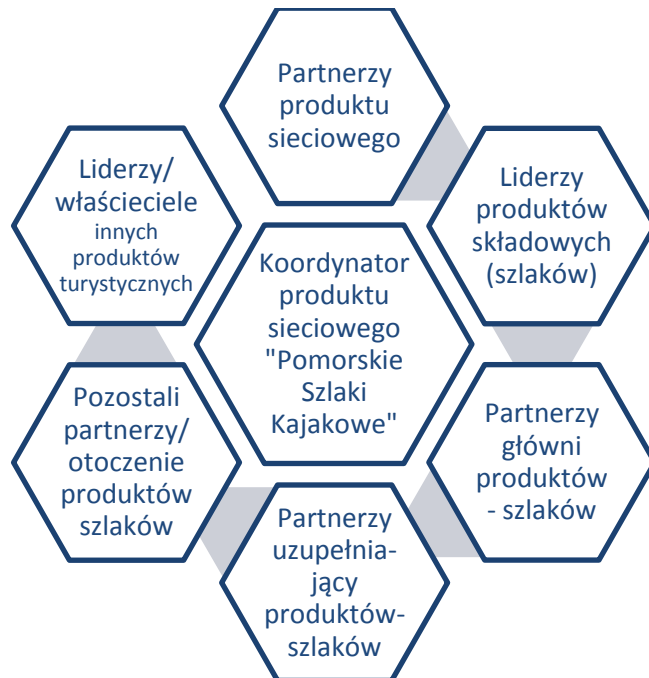
- na poziomie produktu sieciowego pomiędzy Koordynatorem a Partnerami (w tym podmiotami z branży turystycznej i koordynatorami, liderami czy właścicielami innych przedsięwzięć lub produktów turystycznych),
- pomiędzy Koordynatorem produktu sieciowego a Liderami produktu lub produktów-szlaków (partnerstw)
- pomiędzy Liderami poszczególnych szlaków.

Koordynator produktu sieciowego pełni powinien rolę koordynatora większości działań związanych z funkcjonowaniem produktu.

Ważnym elementem jest także organizacja i zarządzanie marketingiem i promocją na poziomie makroproduktu, dzięki czemu w działaniach promocyjnych wykorzystywany jest efekt skali i zwiększa się ich efektywność.

Zarówno patrząc ogólnie jak i w obszarze promocji, organizacja i zarządzanie na poziomie produktu sieciowego nie są samowystarczalne, przez co wymagają koordynacji i kooperacji z organizacją i zarządzaniem na poziomie produktów składowych. Jednakże istnienie perspektywy całościowej w organizacji i zarządzaniu jest konieczne do funkcjonowania przedsięwzięcia.

Rysunek 6. Składowe elementy „organizacja i zarządzanie” w ramach produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)



W kontekście powyższych ustaleń należy zauważyć, że produkt sieciowy ma **charakter silnie heterogeniczny, ale zarazem integrujący**. Produkt sieciowy stanowi odrębną całość na zasadzie „jedności w wielości”. Połączenie szlaków kreujące nową wartość i jakość tworzone jest z poszanowaniem odrębności produktów składowych i zachowaniem potencjału rozwojowego,

zarówno na poziomie regionalnym jak i lokalnym. Struktura produktu sieciowego została przedstawiona na poniższym schemacie.

Rysunek 7. Elementy składowe produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)



1.2.3 IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW PRODUKTÓW SKŁADOWYCH „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”

Produkt sieciowy „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest złożony z produktów składowych, którymi są szlaki kajakowe na terenie województwa pomorskiego przygotowane pod względem infrastrukturalnym przez 18 partnerstw przedsięwzięcia strategicznego (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1). Produkt sieciowy bazuje na istniejących szlakach kajakowych, które stanowią jego rzeczywistą podstawę i integralną część. Bez produktów składowych, bez zagospodarowanych pomorskich szlaków kajakowych produkt nie posiadałby realnego podłoża.

Szlak kajakowy stanowi przykład produktu turystycznego typu szlak. **Produkt turystyczny – szlak** (w tym także kajakowy) składa się z wielu miejsc lub obiektów, powiązanych ze sobą pewną nadrzędną ideą, połączonych wytyczoną i oznakowaną trasą, oraz z infrastruktury turystycznej. Szlak jako rodzaj produktu turystycznego charakteryzuje:

- zdeterminowanie przestrzenne (wzdłuż rzeki, jeziora, kanału, itd.),
- złożoność, heterogeniczność (na szlak składa się wiele części – produktów składowych),
- multiwytworzalność (wiele stron, wiele podmiotów zaangażowanych w wytwarzanie i funkcjonowanie produktu) – cecha szczególnie istotna przy zarządzaniu marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- synergiczność (współfunkcjonowanie z innymi produktami wzmacniające efektywność)⁷.

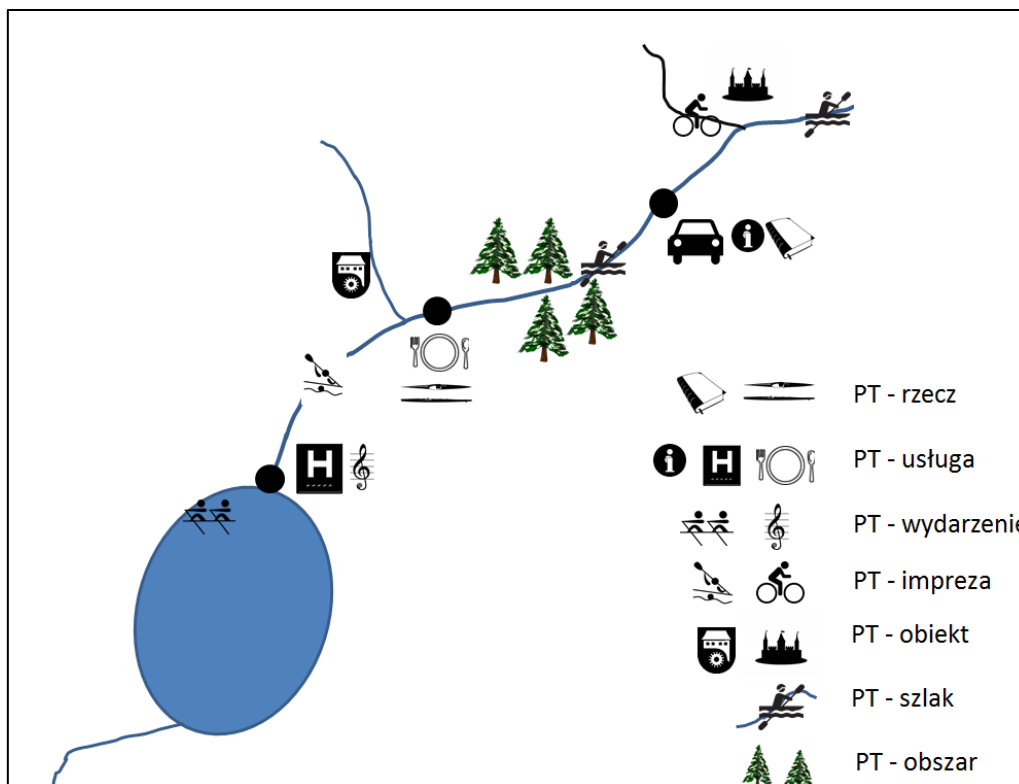
Każdy z produktów-szlaków w ramach marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ma dwójako określoną rolę (Rysunek 8.). Z jednej strony, wszystkie szlaki kajakowe stanowią integralną i niepomijalną część produktu sieciowego. Z drugiej jednak strony, w przyjętym modelu nie wprowadza się sztywnych ram

⁶ pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1

⁷ Loc. cit.

czy ograniczeń dla równoległego funkcjonowania i rozwoju pojedynczych produktów. Każdy szlak może rozwijać się samodzielnie, wzmacniając potencjał własny i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

Rysunek 8. Kategorie produktów turystycznych tworzących produkty składowe „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)



Zgodnie z przyjętą koncepcją teoretyczną szlaki kajakowe na Pomorzu, stanowiące produkty składowe, jak każde produkty turystyczne – nie są jednolite, lecz mają charakter złożony. W skład każdego produktu składowego (szlaku kajakowego w ramach marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”), oprócz głównej jego osi, czyli rzeki, jeziora, kanału (lub innego akwenu), wchodzi także składniki dodatkowe, same również będące oddzielnymi produktami turystycznymi. Składniki te zostały przedstawione na poniższym schemacie i dalej scharakteryzowane. Są to zarówno produkty proste (rzeczy i usługi) jak i produkty złożone: zintegrowane organizacyjne (impreza i wydarzenie) lub przestrzennie (miejsce i obszar).

Zarówno Liderzy, jak i Partnerzy produktów składowych (szlaków) powinni być świadomi złożoności szlaku, za który odpowiadają i dbać o funkcjonowanie i rozwój wszystkich rodzajów produktów częściowych szlaków, nie koncentrując swych działań jedynie na infrastrukturze kajakowej (produktach-obiektach).

Rysunek 9. Produkty częściowe szlaków kajakowych – produktów składowych „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)

PRODUKT SZLAK – PRODUKT SKŁADOWY „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”		
PRODUKTY PROSTE	PRODUKTY - RZECZY	PRODUKTY - USŁUGI
PRODUKTY ZŁOŻONE I. STOPNIA (ORGANIZACJA)	PRODUKTY - IMPREZY	PRODUKTY - WYDARZENIA
PRODUKTY ZŁOŻONE II. STOPNIA (ORGANIZACJA + LOKALIZACJA)	PRODUKTY - OBIEKTY	PRODUKTY - OBSZARY

1.2.3.1 PRODUKTY – RZECZY

Produkt turystyczny – rzecz to dobro materialne będące zazwyczaj uzupełnieniem innych produktów turystycznych ale mogące także funkcjonować samodzielnie⁸. Powinno ono być powiązanie funkcjonalnie i tematycznie z rodzajem turystyki, którego dotyczy. Produkty – rzeczy w ramach produktów składowych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” powinny też nawiązywać, tam gdzie to możliwe, do Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – w zakresie minimalnym zawierać logo i kolorystykę marki. Portfel produktowy produktów rzeczy na pomorskich szlakach kajakowych obejmuje następujące elementy:

- sprzęt kajakowy oferowany przez usługodawców (kajaki, łodzie, wiosła, kapoki),
- przewodniki kajakowe,
- mapy kajakowe (turystyczne - składane, ścienne),
- gadżety promocyjne dla kajakarzy (produkowane w ramach działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”)
- pamiątki,
- materiały i publikacje (ulotki, broszury, plakaty, kalendarze),
- materiały promocyjne (banery, ogłoszenia, roll-upy, stanowiska na targi).

⁸ Loc. cit.

1.2.3.2 PRODUKTY – USŁUGI

Produkt turystyczny – usługa jest definiowany jako pojedyncza czynność niematerialna (lub zestaw takich czynności) wykonywana w celu zaspokojenia potrzeb turystów⁹. Można wyróżnić kilka produktów turystycznych – usług kierowanych do kajakarzy w ramach produktów składowych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”:

- organizacja spływów kajakowych,
- organizacja pobytów turystycznych i innego typu wyjazdów z elementami kajakarstwa (np.: organizacja wyjazdów integracyjnych),
- wypożyczanie kajaków i innego rodzaju sprzętu wodnego (łódzie, canoe, itp.),
- naprawa, konserwacja i przechowywanie sprzętu kajakowego,
- sprzedaż sprzętu kajakowego,
- usługi przewodnickie,
- usługi transportowe (sprzęt, ekwipunek i bagaże, osoby),
- usługi noclegowe,
- usługi informacyjne (informacja turystyczna),
- System Informacji Kajakowej przygotowywany w ramach przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, który będzie informował o sytuacji na szlakach kajakowych poprzez następujące funkcje (usługi)
 - alarmy o zagrożeniach i niekorzystnych uwarunkowaniach na szlakach
 - bieżące lokalne informacje pogodowe,
 - informacje o stanie wody na rzekach i jeziorach
 - informacje handlowe i turystyczne,
 - udostępnianie mobilnego internetu poprzez nadajniki WiFi,
 - informowanie o ograniczonym dostępie lub zakazie poruszania się po szlaku
 - informacje o obciążeniu szlaków, liczbie kajakarzy.

1.2.3.3 PRODUKTY – IMPREZY

Produkt turystyczny – impreza to połączenie dwóch lub więcej elementów sprzedawanych jako jeden produkt po zryczałtowanej cenie.¹⁰ Składa się z zestawu kilku usług lub usług i rzeczy oferowanych przez organizatorów turystyki.

Na szlakach kajakowych w ramach marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” za produkty – imprezy należy uznać zarówno kontynuacje imprez już organizowanych jak i nowe imprezy, które będą wprowadzane w fazie poinwestycyjnej przedsięwzięcia. Włączenie poszczególnych imprez do produktu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” może przebiegać dwutorowo. Z jednej strony może być to organizowanie imprez własnych przez liderów i partnerów szlaków pod marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Z drugiej strony może to nastąpić poprzez obrandowanie marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” imprez organizowanych przez inne podmioty, na drodze współpracy.

Katalog potencjalnych imprez do organizacji i oferowania na pomorskich szlakach kajakowych obejmuje następujące pozycje:

⁹ Loc. cit.

¹⁰ Loc. cit.

- spływy kajakowe,
- rajdy kajakowe,
- szkolenia i kursy kajakowe,
- wycieczki zawierające element kajakowy,
- inne.

1.2.3.4 PRODUKTY – WYDARZENIA

Produkt turystyczny – wydarzenie, to zaplanowane i zorganizowane zdarzeniem, które może istnieć samodzielnie bądź być częścią składową innego produktu turystycznego¹¹. Produkt ten musi cechować się spójnością tematyczną, organizacyjną i umiejscowieniem w określonym czasie i przestrzeni.

Na szlakach kajakowych w ramach przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” za produkty wydarzenia należy uznać zarówno kontynuacje wydarzeń organizowanych dotychczas lokalnie i regionalnie jak i nowe wydarzenia, które będą organizowane w czasie wdrażania i funkcjonowania marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Włączenie poszczególnych wydarzeń do produktu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” może przebiegać dwutorowo. Z jednej strony może być to organizowanie wydarzeń własnych przez Liderów i Partnerów szlaków pod marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Z drugiej strony może to nastąpić poprzez obrandowanie marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wydarzeń organizowanych przez inne podmioty, na drodze współpracy.

Portfolio możliwych produktów – wydarzeń do organizowania przez podmioty marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” obejmuje następujące pozycje:

- pokazy,
- festiwale,
- koncerty,
- pikniki (kajakowe, wodne),
- spotkania, zjazdy, zloty kajakowe,
- zawody, wyścigi, mistrzostwa kajakowe,
- inne.

1.2.3.5 PRODUKTY – OBIEKTY

Produktem złożonym jest **produkt turystyczny – obiekt**, będący zagospodarowanym walorem turystycznym i cechujący się występowaniem jednej głównej atrakcji i dodatkowo kilku usług towarzyszących skupionych w jednym obiekcie¹². Na pomorskich szlakach kajakowych do grupy produktów obiektów zaliczyć można:

- infrastrukturę kajakową istniejącą obecnie na szlakach wodnych (pola biwakowe, stacje kajakowe, punkty etapowe, miejsca wodowania i wyjmowania kajaków, przenoski przy przeszkodach na szlakach kajakowych);

¹¹ Loc. cit.

¹² Loc. cit.

- infrastrukturę kajakową powstałą w ramach inwestycji w przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” zlokalizowaną na danym szlaku:
 - przenoski kajakowe przy przeszkodach (jazy, zapory, elektrownie wodne),
 - miejsca etapowe spływów (wraz z drogami dostępu, miejscami parkingowymi, zagospodarowanymi fragmentami brzegów oraz z tzw. małą architekturą i elementami wyposażenia),
 - pola biwakowe nad rzekami i jeziorami dla kajakarzy (wraz z tzw. małą architekturą i elementami wyposażenia),
 - przystanie kajakowe (wraz z tzw. małą architekturą i elementami wyposażenia),
 - stacje kajakowe (wraz z tzw. małą architekturą i elementami wyposażenia);
- konkretne elementy systemu oznakowania szlaków kajakowych umiejscowione na danym szlaku (powiązane z Księgą Znaku produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”):
 - znaki drogowe typu E-7 (drogowskazy do miejsc infrastruktury kajakowej)
 - znaki wodne (informacyjne, ostrzegawcze, kilometrażowe, kierunkowe).
 - tablice informacyjno – promocyjne;
- zabytki oraz inne obiekty i budowle turystyczne:
 - elektrownie wodne,
 - kanały,
 - akwedukty,
 - stare mosty,
 - szlaki rowerowe, piesze,
 - inne;
- muzea, skanseny;
- pomniki przyrody i inne obiekty przyrodnicze.

1.2.3.6 PRODUKTY – OBSZARY (lokalne i ponadlokalne)

Oprócz megaprodktu – obszaru wojewódzkiego marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w strukturze produktowej są możliwe do wyodrębnienia produkty – obszary o zasięgu terytorialnym mniejszym niż województwo, lecz równocześnie szerszym niż pojedynczy produkt-szlak. Należą do nich:

- krainy geograficzno-kulturowe (np.: Kaszuby, Kociewie, Żuławy);
- parki narodowe:
 - PN Bory Tucholskie,
 - Słowiński PN;
- parki krajobrazowe:
 - Park Krajobrazowy "Dolina Słupi",
 - Kaszubski Park Krajobrazowy,
 - Park Krajobrazowy "Mierzeja Wiślana",
 - Nadmorski Park Krajobrazowy,
 - Trójmiejski Park Krajobrazowy,
 - Wdzydzki Park Krajobrazowy,

- Zaborski Park Krajobrazowy;
- rezerwaty (np.: rezerwat przyrody Gołębia Góra, Jar Raduni, Beka);
- miasta i miejscowości (np.: Słupsk, Lębork, Malbork, Kwidzyn, Gdańsk, itd.).

1.2.3.7 PRODUKTY OBSZARY PONADREGIONALNE

Odrębną klasą produktów częściowych są szlaki kajakowe o charakterze ponadregionalnym – rzeki przepływające przez województwo pomorskie i województwa sąsiednie (np. Brda, Kanał Brdy, Wda – szlak spławny na obszarze woj. kujawsko – pomorskiego, Gwda – szlak spławny na obszarze województw: wielkopolskiego i zachodniopomorskiego, Wieprza – szlak spławny na terenie województwa zachodniopomorskiego, Nogat – szlak spławny, graniczny z województwem warmińsko – mazurskim). Zakres przedmiotowy takiej kategorii produktu jest analogiczny jak w przypadku szlaków lokalnych i ponadlokalnych (nadal mamy do czynienia po prostu ze szlakiem kajakowym). Tym, co stanowi o specyfice tej kategorii jest konieczność współpracy z podmiotami spoza przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i wpływ działań tych niezależnych podmiotów na stan, jakość i wizerunek szlaku na odcinku objętym marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Generuje to konieczność współpracy liniowej (zorientowanej wokół szlaku) z tymi podmiotami. Biorąc pod uwagę pionierski charakter przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. (i uzasadnione, prawdopodobne domniemanie, że w innych regionach nie napotkamy na prowadzone zaawansowane działania produktowe i markowe wokół szlaków) należy zakładać, że to do podmiotów odpowiedzialnych za szlak po stronie „Pomorskich Szlaków Kajakowych”. Będzie należeć inicjatywa takiej współpracy i animowanie, inicjowanie poszczególnych działań (np.: inspirowanie JST z innych regionów do wprowadzenia analogicznego wobec „Pomorskich Szlaków Kajakowych” systemu oznakowania danego szlaku dla wygodny kajakarzy). W zarządzaniu tymi produktami i markami powinno dominować perspektywa liniowa i funkcjonalna, wykraczająca poza ramy administracyjne (traktowanie szlaku jako całości niezależnie od granic wojewódzkich).

Do tej kategorii szlaków należy zaliczyć: Brdę, Wielki Kanał Brdy, Wdę, Wieprzę, Gwdę i Nogat.

1.3 STRUKTURA MARKI „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE”

Na obu zdefiniowanych poziomach struktury produktowej przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” mamy do czynienia z **heterogenicznością (złożonością) produktów turystycznych**. Dodatkowo, względem siebie, złożony charakter mają powiązania i wzajemne role obu poziomów struktury produktowej. Z jednej strony mamy produkt sieciowy, którego rolami są integracja i kooperacja generujące efekt synergii. Z drugiej strony, produkty składowe współtworzące całość – kooperujące, ale też odrębne i niezależne.

Złożoność znajduje też odzwierciedlenie w konstrukcji (architekturze) marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Marka ta jest zjawiskiem szczególnie **złożonym i wielowymiarowym**, co jest związane w znacznym stopniu ze złożonością produktu terytorialnego, w tym przypadku zarówno produktu sieciowego jak i produktów składowych. Marka ta łączy w sobie zatem **elementy materialne**, które składają się na realność miejsca, tj. infrastruktura techniczna, zagospodarowanie i oznakowanie turystyczne, oraz **aspekty nieuchwytny**, takie jak wartości i symbole.

Kluczowymi komponentami każdej marki terytorialnej, również marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest jej tożsamość oraz wizerunek. **Tożsamość** to zbiór cech atrybutów miejsca, przez pryzmat których chce być ono postrzegane przez otoczenie i które tworzą określony kontekst dla procesu komunikacji

z otoczeniem¹³. Składowymi tożsamości marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” są zatem jej zidentyfikowane atrybuty, między innymi oferowane szlaki kajakowe, produkty kierowane do kajakarzy, system informacji turystycznej, wydarzenia i imprezy sportowe, niepowtarzalne krajobrazy naturalne.

Odbiór tożsamości miejsca prowadzi do powstania jego określonego **wizerunku**¹⁴. Tożsamość to „samoświadomość” danego podmiotu, a wizerunek to jego obraz i konsekwencja. Wizerunek marki to zespół subiektywnych odczuć (komponenty afektywne wizerunku) i opinii (komponenty kognitywne wizerunku) jednostki oraz związków zachodzących pomiędzy tymi elementami, które powstały w wyniku napływu informacji z różnych źródeł¹⁵. Komponenty afektywne wizerunku odnoszą się przede wszystkim do cech danego miejsca, natomiast komponenty kognitywne – do jego oferty. Wizerunek marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” to zatem suma wyobrażeń i opinii różnych grup docelowych (zwłaszcza osób uprawiających turystykę kajakową, ale także operatorów, innych podmiotów związanych z branżą turystyczną, mieszkańców) na temat marki.

Przeprowadzone badania wykazały, że kajakarstwo stanowi ważną dominantę w wizerunku turystycznym Pomorza. Jest to najczęściej kojarzony rodzaj turystyki wśród wszystkich wymienianych przez respondentów odpowiedzi. Należy jednak zauważyć, że odsetek osób wskazujących na kajaki jest tylko nieznacznie wyższy od dwóch kolejnych, tj.: turystyki wodnej (obejmującej łącznie żeglarstwo, ogólne wskazania na turystykę wodną, surfing i windsurfing, itp.) i rowerowej. Dodatkowo, mając na względzie uwarunkowanie metodologiczne, należy stwierdzić że w wizerunku turystycznym Pomorza mamy do czynienia z trzema głównymi komponentami, o zbliżonej, dość mocnej i silnej pozycji: kajakowym, wodnym (żeglarskim) i rowerowym. Konfrontacja tożsamości z wizerunkiem pozwala określić markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jako **markę niekompletną**, ponieważ jej wizerunek jest słabszy od tożsamości¹⁶. Jest to jednak naturalny stan na obecnym etapie przedsięwzięcia (koniec fazy przedinwestycyjnej). Stworzenie marki kompletnej nastąpi w wyniku zakończenia inwestycji oraz realizacji założeń *Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*. Stąd też potrzeba kompleksowych działań dotyczących kompleksowego zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

Wśród przyczyn takich rozbieżności wskazać można:¹⁷

- dotychczasowe doświadczenia odbiorcy przekazu związane z marką odbiegające od promowanego obrazu – w przypadku marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, ze względu na trwający proces budowy marki, dotyczy to promocji turystyki kajakowej w regionie;
- brak spójności w procesie komunikacji – co wskazuje na potrzebę działań informacyjno-promocyjnych dotyczących zarówno produktu sieciowego jak i produktów-szlaków oraz integrację działań promocyjnych szlaków;
- niedocenione cechy adresatów przekazu promocyjnego – na co rozwiązaniem jest zdefiniowanie i wybór grup docelowych oraz określenie celów promocji do tych grup

¹³ Wiktor, J. (2001). Tożsamość i wizerunek – wyznacznik roli przedsiębiorstwa w procesie komunikacji marketingowej. W: A. Czubała, J. Wiktor (red.), Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

¹⁴ Dudek-Mańkowska, S., Balkiewicz-Żerek, A., (2015). Siła marki miejsca. *MARKETING I RYNEK*. Tom: 6/2015, s. 14-23.

¹⁵ Dudek-Mańkowska, S. (2011). Wizerunek Warszawy w działaniach promocyjnych władz lokalnych i świadomości społecznej. Warszawa: Wydawnictwo UW.

¹⁶ Według klasyfikacji: Korczyńska, M. (2006). Marka miasta. *Marketing i Rynek*, 12, 2-10.

¹⁷ Dudek-Mańkowska, S., Balkiewicz-Żerek, A., (2015). Siła marki miejsca. *MARKETING I RYNEK*. Tom: 6/2015, s. 14-23.

związanych z turystyką kajakową (co jest przedstawione w dokumencie: *Strategia komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*).

Jak już zauważono, ważnym aspektem decydującym o sile marki terytorialnej jest jej rozpoznawalność, związana między innymi z jej wizualnością. Jej budowaniu służą podstawowe elementy **identyfikacji marki** „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, do których zaliczyć należy jej nazwę (slogan) oraz znak (logo). Ich podstawowe funkcje to przekazanie informacji o istnieniu marki oraz zwiększenie jej rozpoznawalności; warunkiem ich skuteczności jest wypracowanie jasnego i czytelnego komunikatu zaprezentowanego w unikatowej i atrakcyjnej dla odbiorcy formie. W przypadku marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest to zapewnione poprzez wypracowanie spójnego:

- Systemu Identyfikacji Wizualnej dla produktu sieciowego,
- systemu oznakowania szlaków kajakowych dla produktów-szlaków,
- Systemu Informacji Kajakowej.

Pamiętać należy bowiem o **architekturze marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”**, czyli relacjach między jej składowymi, a więc złożonym produktem sieciowym oraz składowymi produktami turystycznymi, będącymi szlakami kajakowymi. Organizując zarządzanie tak złożonym portfolio produktów, należy szczególnie wiele uwagi poświęcić spójnemu systemowi wizualizacji, bowiem to w znacznym stopniu od niego zależy postrzeganie i ocena marki.

1.3.1 SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ

System Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” stanowić powinien kluczowe narzędzie, służące kreowaniu wizerunku marki. System opracowany dla produktu sieciowego, celem jego jest wzmocnienie marki, zwłaszcza jej rozpoznawalności.

System identyfikacji wizualnej stanowi ogół symboli i zachowań stosowanych w celu uzyskania czytelnej i spójnej identyfikacji rynkowej marki i wyróżnienia jej spośród konkurencyjnych marek¹⁸. Systemy te opierają się na modelu AIDA, którego skrót oznacza:

- A-ang. *attention* (uwaga)
- I-ang. *interest* (zainteresowanie)
- D-ang. *desire* (pożądanie)
- A-ang. *action* (działanie)

Zadaniem Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest zatem:

- zwrócenie uwagi potencjalnego turysty na ofertę województwa pomorskiego w zakresie turystyki kajakowej,
- zainteresowanie go ofertą regionu i produktami turystycznymi związanymi z kajakarstwem (w pierwszej kolejności produktem sieciowym),
- wzbudzenie pożądania, czyli chęci skorzystania z oferty województwa, a więc wywołanie potrzeby udziału w spływie kajakowym rzekami pomorskiego, uczestniczenia w wydarzeniach kajakowych itp.,
- „zawarcie transakcji”, czyli podjęcie działań związanych z zakupem produktu sieciowego, a więc odwiedzenie woj. pomorskiego i skorzystanie z oferty regionu z zakresu turystyki kajakowej (na jednym lub kilku szlaków kajakowych produktów - przygotowanych pod względem infrastrukturalnym przez 18 partnerstw przedsięwzięcia strategicznego, pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1).

¹⁸ A. Benicewicz-Miazga, 2005, *Grafika w Biznesie*, Helion Gliwice.

Podstawowe elementy systemu stanowi **nazwa oraz logo** oraz nośniki tożsamości marki, na których będzie naniesione logo, tj.:

- ogłoszenia reklamowe/banery,
- roll-upy,
- wzór oznaczenia stanowiska wystawienniczego,
- mapy ścienne,
- mapy składane,
- prezentacje multimedialne,
- wzór oznaczeń na płyty CD i DVD,
- ulotki A4 składane dwustronne, trzustronne oraz jednostronne,
- banery internetowe
- reklama prasowa
- kalendarz ścienny
- plakat,
- gadżety
- inne elementy

Przyjęty system musi być wykorzystywany w przekazie marketingowym przez wszystkie podmioty, zaangażowane w przedsięwzięcie. Jest to warunkiem koniecznym budowania tożsamości marki, a w konsekwencji jej rozpoznawalności i siły.

Wartości, które reprezentuje System Identyfikacji Wizualnej marki przedsięwzięcia musi pozostawać w zgodzie z symbolami stosowanymi w systemie identyfikacji wizualnej województwa pomorskiego (marka parasolowa: „!Pomorskie”) oraz innych produktów turystycznych regionu (produkt turystyki rowerowej oraz produkt turystyki wodnej „Pętla Żuławska i Zatoka Gdańska”).

1.3.2 SYSTEM OZNAKOWANIA SZLAKÓW KAJAKOWYCH

Jedną z cech produktu turystycznego typu szlak jest połączenie wielu miejsc lub obiektów **oznakowaną trasą**. Znaki w terenie mają na celu:

- zapewnienie turystom poczucia bezpieczeństwa - ułatwiają uniknięcie ewentualnych zagrożeń dla zdrowia i życia w niebezpiecznym lub nieznanym terenie oraz dają pewność dotarcia do celu,
- zwiększenie wiedzy o szlaku i bazie towarzyszącej, przez co przyczyniają się do większego wykorzystania miejsc lub obiektów na szlaku lub w jego pobliżu.

Oznakowanie szlaków kajakowych stanowiących składowe marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ma zatem na celu:

- z jednej strony, zatrzymanie turystów na odwiedzanym szlaku, w tym zapewnienie im bezpiecznego przemieszczania się i poczucia otoczenia opieką przez podmiot odpowiedzialny za utrzymanie szlaku (co przekłada się na ocenę produktu-szlaku oraz ocenę produktu sieciowego jak i ocenę marki),
- natomiast z drugiej strony, zwiększanie wiedzy turystów o ofercie regionu z zakresu turystyki kajakowej i zachęcać ich do skorzystania z pozostałych szlaków kajakowych w regionie.

Aby system funkcjonował prawidłowo, wszystkie szlaki kajakowe objęte przedsięwzięciem powinny być oznakowane – w sposób spójny (ten sam sposób oznakowania na wszystkich szlakach) i

kompletny (całość przebiegu szlaku zaopatrzona w oznakowanie). Elementami systemu będą tablice informacyjno-promocyjne, znaki wodne oraz znaki drogowe.

Wdrożenie systemu oznakowania szlaków kajakowych w województwie pomorskim bez wątpienia będzie stanowiło jeden z kluczowych wyróżników regionu. Będzie to element budujący markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, który również przełoży się pozytywnie na markę województwa.

1.3.3 SYSTEM INFORMACJI KAJAKOWEJ

Ważnym elementem uzupełniającym spójną siłę przekazu marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” będzie również System Informacji Kajakowej. To narzędzie będzie stworzone w zgodzie z Systemem Identyfikacji Wizualnej, jednocześnie będąc mobilnym dopełnieniem systemu oznakowania szlaków kajakowych.

Obcowanie kajakarzy z Systemem Informacji Kajakowej będzie utrwalać i unikalnie definiować markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w trakcie korzystania przez użytkowników ze strony www (w wersji tradycyjnej i wersji mobilnej), z aplikacji mobilnej, z punktów dostępowych przy urządzeniach pomiarowych (do sieci wi-fi, do bluetooth). Korzystny wizerunek marki będzie kreowany przez bogaty katalog funkcjonalności Systemu Informacji Kajakowej (SIK) oferowanych dla użytkowników indywidualnych (kajakarzy):

- udostępnianie informacji o stanie wody, pogodzie na poszczególnych fragmentach szlaków, stopniu obciążenie szlaków
- informowanie o zagrożeniach i nadzwyczajnych sytuacjach w formie alertów
- udostępnianie przejrzystej informacji turystycznej i atrakcyjnej oferty handlowo – usługowej dla danego miejsca na szlaku
- możliwość podłączenia do internetu i korzystania z aplikacji mobilnej dzięki punktom dostępowym wi-fi w urządzeniach pomiarowych

Wszelkie funkcjonalności Systemu Informacji Kajakowej będą przedstawiane w spójnym graficznie interfejsie wykorzystującym logo marki i wybrane elementy Księgi Znaków i Systemu Identyfikacji Wizualnej) oraz odnoszącym się do systemu oznakowania szlaków (katalog i lista znaków na stronie www i w aplikacji) – co będzie zakorzeniać i umacniać świadomość oraz rozpoznawalność graficznej identyfikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

Korzystne oddziaływanie Systemu Informacji Kajakowej na postrzeganie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” związane będzie także z pionierskim charakterem tego rozwiązania (pierwszy tego typu system w Polsce, jeden z nielicznych w Europie i świecie) - dzięki czemu będzie budowany wizerunek PSK jako marki innowacyjnej, współczesnej, nowatorskiej, wyznaczającej trendy i standardy oraz odpowiedzialnej, dostępnej i bezpiecznej.

2 KONCEPCJA ZARZĄDZANIA MARKĄ „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE” NA SZCZEBLU REGIONALNYM I LOKALNYM

Konstruując model zarządzania produktem turystycznym i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” zdecydowano się wykorzystać podejście holistyczne i wielopoziomowe, rekomendowane w wielu opracowaniach dotyczących strategicznego zarządzania marką terytorialną. Modele te przyjmują różne perspektywy w podejściu do procesu budowania marki, w tym zarządzanie relacjami, zarządzanie komunikacją, a także planowanie strategiczne. Zwrócono zatem szczególną uwagę na omówione już elementy jak rdzeń i infrastrukturę, jak i zidentyfikowano podmioty zarządzające produktami i ich otoczenie.

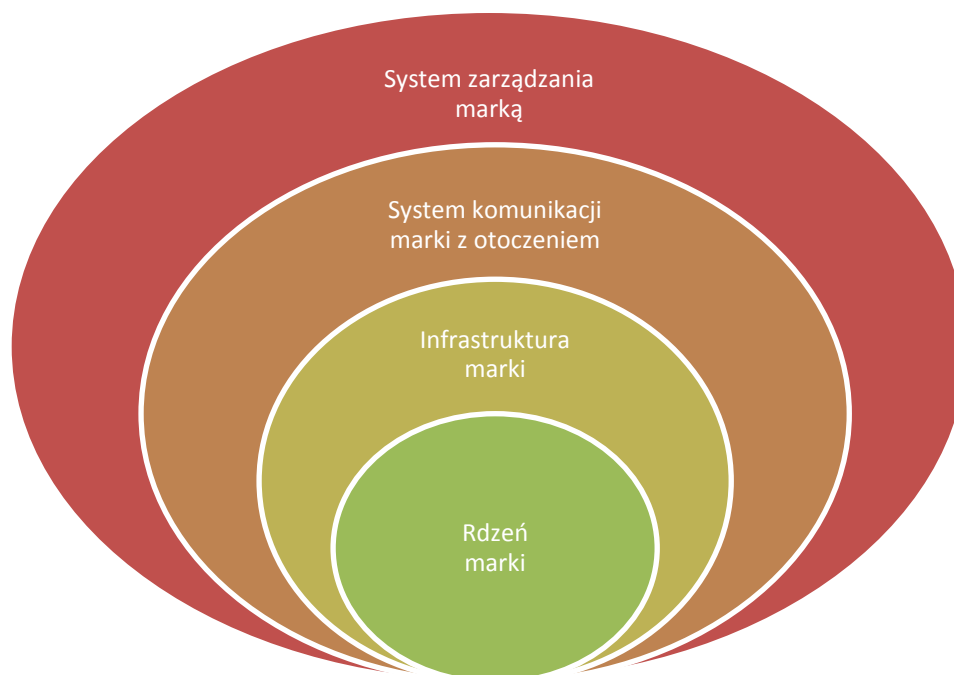
W *Modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* centralnymi elementami są rdzeń oraz infrastruktura marki. **Rdzeń marki** decyduje o jej tożsamości, czyni ją atrakcyjną dla grup docelowych. To starannie wyselekcjonowane kluczowe atrybuty marki turystycznej. W przypadku marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” są to elementy produktu sieciowego oraz produkty turystyczne – szlaki wodne i ich elementy składowe. Rdzeń marki to także tożsamość marki, jej cechy i główny przekaz dopasowany do grup docelowych – opisane w dokumencie *Strategia komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*.

Infrastruktura marki to z kolei elementy, które odpowiadają za istnienie i dostępność atrybutów miejsca. Obejmuje ona przede wszystkim Księgę Znaków oraz System Identyfikacji Wizualnej (stanowiące oddzielne opracowanie), zawierający zarówno elementy symboliczne (logo, kolorystyka, typografia) jak i projekt konkretnych materiałów promocyjnych marki. W zakres infrastruktury marki wchodzi także „twarda” infrastruktura kajakowa budowana w ramach przedsięwzięcia (przenoski, miejsca etapowe, biwaki, przystanie, stancje), system oznakowania szlaków kajakowych (spójny z Księgą Znaków i Systemem Identyfikacji Wizualnej) czy System Informacji Kajakowej (stanowiące przedmiot oddzielnych projektów) oraz relacje pomiędzy poszczególnymi produktami czyli poszczególnymi produktami turystycznymi – szlakami wodnymi (architektura marki). Rdzeń wraz z infrastrukturą marki składają się na **serce marki** „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

Kolejną składową marki turystycznej jest **system jej komunikacji z otoczeniem**, przekazujący informacje na temat walorów, atrakcji i produktów turystycznych. Od systemu komunikacji marki zależy w znacznym stopniu jej wizerunek, co z kolei przekłada się na siłę marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Obejmuje on kanały i cele komunikacji oraz narzędzia reklamowe i promocyjne z zakresu PR – opisane w szczegółach w oddzielnym dokumencie – *Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*.

Następnym elementem modelu marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest **system zarządzania marką oraz relacje** jakie zachodzą pomiędzy różnymi podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie marki turystycznej, w szczególności scharakteryzowany w dalszych częściach niniejszego opracowania. Dotyczy to zarówno zadań realizowanych przez Koordynatora produktu sieciowego i Liderów produktów turystycznych – szlaków wodnych, relacji pomiędzy nimi oraz opiekunami innych produktów turystycznych oferowanych w województwie pomorskim i innymi podmiotami zaangażowanymi w system organizacji turystyki w regionie.

Rysunek 10. Model zarządzania produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (opracowanie własne)



Za wdrożeniem holistycznego i wielopoziomowego modelu zarządzania produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” przemawiają korzyści, płynące ze świadomego kształtowania i promocji marki turystycznej i powiązane z nimi funkcje:

- **informacyjna** – informowanie o ofercie regionu oraz podkreślanie w przekazie, że województwo pomorskie jest obszarem atrakcyjnym dla kajakarzy. Przekaz jednej spójnej marki jest skuteczniejszy aniżeli wielu niepowiązanych produktów.
→ Warunek: System Identyfikacji Wizualnej marki musi zawierać prosty i czytelny komunikat o marce „Pomorskie Szlaki Kajakowe”,
- **promocyjna** – promocja marki, prezentacja jej kluczowych atutów i korzyści. Wymaga uwzględnienia całego obszaru działań informacyjno-promocyjnych oraz przeprowadzenia segmentacji rynku i wyboru grup docelowych. Jest to znacznie bardziej efektywne niż promocja wielu niepowiązanych produktów.
→ Warunek: promocja marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” powinna być spójna z działaniami promującymi poszczególne produkty składowe. Jej celem jest pozyskanie turystów do regionu oraz zachęcenie ich do korzystania ze szlaków kajakowych objętych przedsięwzięciem. Nie wyklucza się działań promujących poszczególne szlaki kajakowe, ale należy je realizować spójnie z założeniami marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”,
- **gwarancyjna** – lider produktu sieciowego zobowiązany jest do utrzymania wysokiej jakości marki, co daje turystyce-kajakarzowi dodatkowe korzyści, tj. poczucie dokonania dobrego wyboru.
→ Warunek: współpraca podmiotów zaangażowanych w budowę i promocję marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

2.1 STADIA ZARZĄDZANIA MARKĄ „POMORSKIE SZLAKI KAJAKOWE” – WYODRĘBNIENIE 2 MODELI ZARZĄDZANIA

Zarządzanie produktem turystycznym i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” nie może przebiegać w taki sam sposób przez cały okres ich funkcjonowania. W miarę postępu cyklu życia produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, zmianie będą ulegały liczne uwarunkowania procesu zarządzania, przez co ewolucji musi podlegać także model, za pomocą którego marka będzie zarządzana i rozwijana. Jednym z głównych uwarunkowań wpływających na konieczność modyfikacji modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w czasie jest zakładany sposób organizacji prac w przedsięwzięciu infrastrukturalnym „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i planowany ich harmonogram. Z tej perspektywy w zarządzaniu produktem i marką należy wyróżnić dwa główne stadia:

1. **STADIUM INWESTYCYJNE** – obejmujące łącznie fazę przedinwestycyjną i inwestycyjną zgodnie z planami przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
2. **STADIUM POINWESTYCYJNE** – rozpoczynające się po zakończeniu prac infrastrukturalnych na szlakach kajakowych Pomorza przewidzianych w ramach przedsięwzięcia.

Z perspektywy efektywnego zarządzania produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” pomiędzy tymi etapami można wyróżnić dwa zasadnicze i najbardziej istotne wymiary różnicowania:

- po pierwsze, wyróżnione dwa stadia dotyczą różnych etapów cyklu życia produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i w związku z tym są związane z różnymi celami w zarządzaniu marką,
- po drugie, stadia te charakteryzują się odmiennymi uwarunkowaniami organizacyjnymi (możliwościami angażowania podmiotów i współpracy między nimi) oraz finansowymi.

Związła charakterystyka obu stadiów w oparciu o zidentyfikowane wymiary różnic została przedstawiona w poniższych zestawieniach.

STADIUM INWESTYCYJNE
<i>Faza przedinwestycyjna</i>
Cykl życia produktu i marki
<ul style="list-style-type: none">• produkt i marka w fazie projektowej• inicjowanie, planowanie, projektowanie oraz tworzenie organizacyjnych, prawnych, technicznych, środowiskowych, finansowych i innych podstaw produktu i marki• przygotowanie do działań infrastrukturalnych
Cele zarządzania produktem i marką
<ul style="list-style-type: none">• informowanie o postępach prac i ich promowanie• informowanie i promowanie docelowego kształtu produktu i marki
Uwarunkowania organizacyjne i finansowe
<ul style="list-style-type: none">• zawiązywanie partnerstw obejmujących szlaki wodne na terenie województwa pomorskiego zgodnie z założeniami przedsięwzięcia w celu ich zagospodarowania (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1).• rozpoczęcie działalności ww. partnerstw

- brak środków na zarządzanie marką oraz działania informacyjne i promocyjne na poziomie produktów składowych (partnerstwa dopiero przygotowują wnioski o dofinansowanie i zabezpieczają środki własne)
- planowane środki własne Województwa Pomorskiego na zarządzanie marką oraz działania informacyjne i promocyjne na poziomie produktu sieciowego

Faza inwestycyjna

Cykl życia produktu i marki

- przejście od fazy projektowej, przez fazę załączkową, aż do fazy inauguracji
- realizacja inwestycji infrastrukturalnych na rzekach (infrastruktura *stricte* kajakowa, System Informacji Kajakowej, oznakowanie)

Cele zarządzania produktem i marką

- dbanie o zachowanie odpowiednich standardów jakości i spójności prac infrastrukturalnych na szlakach wykonywanych przez partnerstwa
- informowanie o postępach prac i ich promowanie
- budowanie świadomości istnienia i znajomości marki na poziomie produktu sieciowego
- kreowanie pozytywnego wizerunku marki na poziomie produktu sieciowego
- rozbudzenie zainteresowania marką na poziomie produktu sieciowego

Uwarunkowania organizacyjne i finansowe

- kontynuowanie partnerstw realizujących inwestycje infrastrukturalne na szlakach kajakowych na terenie Pomorza zgodnie z założeniami przedsięwzięcia (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta w pkt. 4.1)
- finansowanie dla ww. partnerstw na cele promocyjne ze środków przewidzianych w ramach przedsięwzięcia (środki dla każdego z partnerstw, zalecana ich integracja na rzecz promocji na poziomie produktu sieciowego)
- ewentualne dodatkowe finansowanie na cele promocyjne pozyskane od członków partnerstw
- finansowanie dla Województwa Pomorskiego na cele promocyjne ze środków przewidzianych w ramach przedsięwzięcia (promocja na poziomie produktu sieciowego)
- środki własne Województwa Pomorskiego na zarządzanie marką oraz działania informacyjne i promocyjne na poziomie produktu sieciowego

STADIUM POINWESTYCYJNE

Cykl życia produktu i marki

- na początku: produkt zainaugurowany, wdrożony
- konieczność kontynuowanie cyklu życia produktu i marki, a więc: umacnianie pozycji rynkowej i marketingowej, modyfikowanie, poszerzanie, wprowadzanie innowacji, rozwijanie
- faza rozwojowa produktów składowych - szlaków

Cele zarządzania produktem i marką

- stałe utrzymywanie standardów jakości i spójności wszystkich produktów składowych
- promocja wizerunkowa marki na poziomie produktu sieciowego (utrzymywanie i zwiększanie świadomości i znajomości marki, umacnianie pozytywnego wizerunku, budowanie nowych

<p>komponentów wizerunkowych)</p> <ul style="list-style-type: none"> • promocja sprzedażowa marki na poziomie produktu sieciowego (generowanie zainteresowania produktem, przyciąganie rzeczywistych konsumentów) • promocja wizerunkowa i sprzedażowa na poziomie produktów składowych (szlaków) • rozwijanie produktów składowych – szlaków
<p>Uwarunkowania organizacyjne i finansowe</p>
<ul style="list-style-type: none"> • formalne zakończenie działalności partnerstw powołanych na rzecz realizacji inwestycji infrastrukturalnych w ramach przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta pkt. 4.1) • konieczność wdrożenia nowych form organizacyjnych zogniskowanych wokół produktów składowych - szlaków • konieczność samodzielnego pozyskiwania nowych środków na finansowanie utrzymania i rozwoju produktów składowych – szlaków • konieczność samodzielnego pozyskiwania nowych środków na zarządzanie marką i promocję marki na poziomie produktu sieciowego

Mając na uwadze przedstawione powyżej zasadnicze różnice pomiędzy stadiami, za kluczowe wyzwanie dla zarządzania marką należy uznać przejście od stadium inwestycyjnego do stadium proinwestycyjnego. Newralgiczny charakter tego momentu w procesie zarządzania produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” dotyczy, przede wszystkim, konieczności **modyfikacji struktury organizacyjnej zarządzania marką i jej kontekstu terytorialnego.**

W ramach stadium inwestycyjnego podstawową jednostką organizacyjną w procesie realizacji przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest partnerstwo – rozumiane jako konkretna formuła prawna przewidziana w projekcie przedsięwzięcia. Przy czym, zgodnie z przyjętymi założeniami przedsięwzięcia, liczba partnerstw nie jest identyczna z liczbą szlaków kajakowych, co wynika ze zróżnicowania szlaków wodnych na Pomorzu pod względem uwarunkowań naturalnych oraz dotychczasowego potencjału turystycznego. Na terenie Pomorza występują, bowiem, zarówno szlaki długie, o rozbudowanej sieci hydrologicznej i intensywnie wykorzystywane turystycznie, o potencjale do turystyki masowej, jak i szlaki mniejsze, krótsze, nierozbudowane, o potencjale do turystyki kwalifikowanej. W przypadku tych pierwszych (np.: Brda, Wierzyca, Słupia, Wda), prowadzenie zadań infrastrukturalnych w ramach przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest na tyle złożonym i wymagającym przedsięwzięciem, iż niemożliwe byłoby skutecznego jego skutecznego realizowania przez tylko jedno partnerstwo, obejmujące cały szlak – przez co konieczne jest powołanie kilku partnerstw, z których każde obejmuje część szlaku. W przypadku szlaków niewielkich zaś, skala zadań infrastrukturalnych jest na tyle niewielka, iż bezzasadnym byłoby tworzenie partnerstwa na wyłączność i rozwiązaniem optymalnym jest objęcie jednym partnerstwem kilku szlaków wodnych (np.: Tuga, Szarpawa, Nogat; Wieprza i Pokrzywna). Jedynie w przypadku w przypadku szlaków średniej wielkości (np.: Łeba, Liwa, Radunia) jedno partnerstwo odpowiada jednemu szlakowi. Oznacza to więc, że podział regionu na partnerstwa i szlaki kajakowe nie jest tożsamy (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta pkt. 4.1).

W stadium proinwestycyjnym, partnerstwa, na których opierało się funkcjonowanie przedsięwzięcia w czasie realizacji inwestycji zakończą swoją działalność. Z drugiej strony, najważniejszym kontekstem terytorialnym dla zarządzania produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” staną się szlaki kajakowe na terenie Pomorza, uprzednio zagospodarowane infrastrukturalnie przez partnerstwa, gdyż to właśnie stanowiąc będą podstawę docelowych składowych produktów turystycznych – szlaków w ramach „Pomorskich Szlaków Kajakowych”, które będą utrzymywane, rozwijane i promowane na poziomie lokalnym. Przy czym należy pamiętać, że szlaki mają charakter

transgraniczny w tym znaczeniu, iż ich przebieg nie ogranicza się do pojedynczych Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST), więc siłą rzeczy struktura organizowana wokół szlaków będzie wymagała współpracy szerszego kręgu – większej liczby JST i innych podmiotów.

Taki stan rzeczy oznacza konieczność zmiany struktury organizacyjnej zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z takiej, która opiera się na partnerstwach na taką, która jest zogniskowana wokół składowych produktów turystycznych – szlaków. Równocześnie widać wyraźnie, że konieczność opisanej modyfikacji dotyczy jedynie poziomu produktów składowych. Na poziomie produktu sieciowego (megaprodukt regionalny), przy przejściu ze stadium inwestycyjnego do stadium proinwestycyjnego, struktura organizacyjna może zostać zachowana w analogicznym kształcie. Co więcej, ze względu na wymóg zachowania ciągłości w utrzymywaniu standardów jakości i spójności wszystkich produktów składowych wchodzących w skład produktu sieciowego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na wszystkich stadiach, utrzymanie jednolitej struktury zarządzania na poziomie sieciowym jest nie tylko możliwe, ale wysoce pożądane, rekomendowane a nawet konieczne.

Z powyższych powodów **rekomendowanym rozwiązaniem dla produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest dywersyfikacja - polegająca na implementacji dwóch różnych (choć powiązanych ze sobą) modeli zarządzania w stadium inwestycyjnym i stadium proinwestycyjnym:**

MODEL 1 - SCENTRALIZOWANY

- najbardziej efektywny i optymalny dla stadium inwestycyjnego
- oparty partnerstwa w ramach przedsięwzięcia powołane do realizacji zadań inwestycyjnych zgodnie z założeniami (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta pkt. 4.1).
- o charakterze przejściowym



MODEL 2 – LOKALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE PRODUKTOWE

- najbardziej efektywny i optymalny dla stadium proinwestycyjnego
- oparty o podział produkty turystyczne – szlaki kajakowe na terenie Pomorza pod szyldem marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta pkt. 4.1).
- o charakterze docelowym

W obu modelach struktura i sposób zarządzania na poziomie produktu sieciowego (region) będzie analogiczny. Różnice między modelami dotyczą struktury organizacyjnej na poziomie produktów składowych (szlaków).

		MODEL 1 - SCENTRALIZOWANY	MODEL 2 – LOKALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE PRODUKTOWE
POZIOM PRODUKTU SIECIOWEGO (REGION)	KOORDYNATOR	WOJEWÓDZTWO POMORSKIE (URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO)	
	PARTNERZY	PROT MEDIA <i>PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE ZA INNE MARKI TURYSTYCZNE WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO</i>	
POZIOM PRODUKTÓW SKŁADOWYCH (LOKALNY)	KOORDYNATORZY	LIDERZY PARTNERSTW	PRODUKTOWE LOKALNE ORGANIZACJE TURYSTYCZNE
	PARTNERZY	JST ISTNIEJĄCE LOT LGD I LGR OPERATORZY KAJAKOWI PODMIOTY KOMERCYJNE REGIONALNA DYREKCJA LASÓW PAŃSTWOWYCH ZARZĄDY PARKÓW KRAJOBRAZOWYCH I NARODOWYCH	JST LGD I LGR OPERATORZY KAJAKOWI PODMIOTY KOMERCYJNE REGIONALNA DYREKCJA LASÓW PAŃSTWOWYCH ZARZĄDY PARKÓW KRAJOBRAZOWYCH I NARODOWYCH
	OTOCZENIE	JST Z INNYCH REGIONÓW MEDIA	JST Z INNYCH REGIONÓW MEDIA

Oba modele zostały scharakteryzowane w kolejnych, dalszych częściach dokumentu.

Zaprezentowane rozwiązanie, z dwoma następującymi po sobie modelami zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest rozwiązaniem optymalnym dla sprawnego zarządzania marką i zalecanym w niniejszym opracowaniu. Nie jest to jednak wariant jedyny. Teoretycznie jest możliwe zarządzanie marką na drodze innych modeli. Za jeden z takich modeli można uznać kontynuowania partnerstw – a więc taki, w którym partnerstwa zawarte i prowadzące działalność w celu realizacji inwestycji infrastrukturalnych na szlakach są kontynuowane w fazie poinwestycyjnej. Kolejny z możliwych modeli to wariant niesformalizowany, w którym współpraca podmiotów związanych z poszczególnymi szlakami odbywała by się na zasadzie doraźnej. Należy jednak zauważyć, iż dowolny wariant tego typu jest dalece bardziej ryzykowny dla spójności produktów składowych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i ich związków z produktem sieciowym. W ich przypadku istnieje bowiem ryzyko wystąpienia lokalnych partykularyzmów w rozwoju marki, gdzie indywidualne interesy poszczególnych podmiotów przeważałyby nad perspektywą całościową, kooperacją i

synergią , tak ważnymi dla marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jako całości. Dodatkowo model oparty o funkcjonowanie LOT produktowych daje lepszą gwarancję tego, że dla każdego z produktów składowych (szlaków) marki będzie wyłoniony i sprawnie pełniący swoją rolę koordynator a także stabilności funkcji koordynatora.

2.2 ZARZĄDZANIE MARKĄ „Pomorskie Szlaki Kajakowe” W STADIUM INWESTYCYJNYM – CHARAKTERYSTYKA MODELU 1 (przejściowego)

2.2.1 IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW, POZIOM SIECIOWY, STADIUM INWESTYCYJNE

Przyjęty model zarządzania produktem turystycznym i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na etapie inwestycyjnym jest analogiczny do modelu stosowanego przy umowie partnerstw – jest to **model scentralizowany**, w skład którego wchodzi:

- **KOORDYNATOR** - odgrywa kluczową rolę w systemie zarządzania, wskazane jest, aby posiadał największy potencjał pod względem finansowym, instytucjonalnym oraz organizacyjnym,
- **PARTNERZY** - współuczestniczą w realizacji przedsięwzięcia.

Zachowanie podobieństwa modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w stosunku do modelu obecnego przy umowie partnerstw jest zabiegiem świadomym, mającym na celu generalne uproszczenie stosowanych rozwiązań i unikanie niepotrzebnego komplikowania zaangażowania podmiotów. Ma to wymiar praktyczny – w ramach fazy inwestycyjnej liderzy i partnerzy produktów składowych stopniowo budują relacje między sobą, przyzwyczajają się do działania w określonych ramach modelu scentralizowanego, wyrobione zostaną odpowiednie nawyki, dzięki czemu przejście zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” przebiega w sposób płynny. Ilość nakładów (czasowych, organizacyjnych, kadrowych, itp.) koniecznych do zarządzania marką jest tym samym zredukowana do niezbędnego minimum.

Dodatkowo, przede wszystkim z racji specyfiki obszaru promocji, model zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w stadium inwestycyjnym, w stosunku do przewidywanego składu partnerstw formalnych został wzbogacony o **partnerów uzupełniających** – czyli podmioty, które choć formalnie nie będą uczestnikami partnerstw to mogą zostać z powodzeniem zaangażowane w tworzenie, funkcjonowanie i rozwijanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i pełnić w tych procesach istotną rolę.

W przypadku regionalnego produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” podmiotem zarządzającym jest **Samorząd Województwa Pomorskiego (Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego)** będący **Koordynatorem całej marki**, czuwającym nad realizacją całego przedsięwzięcia z wyczuleniem na potrzeby lokalne, z silną rolą koordynacyjną.

Partnerzy marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na poziomie regionalnym, którzy mogą mieć istotny wpływ na zarządzanie marką w stadium inwestycyjnym, to:

- 1) POMORSKA REGIONALNA ORGANIZACJA TURYSTYCZNA (PROT)
- 2) MEDIA
- 3) PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE ZA INNE MARKI TURYSTYCZNE WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

2.2.2 ZADANIA I ROLA PODMIOTÓW ZARZĄDZAJĄCYCH MARKĄ – POZIOM PRODUKTU SIECIOWEGO, STADIUM INWESTYCYJNE

2.2.2.1 Koordynator produktu sieciowego

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Koordynator produktu sieciowego (koordynator marki) „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
PODMIOT	Województwo Pomorskie (Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego)
ROLA W ZARZĄDZANIU MARKĄ	
<p>Budowa spójnego produktu turystycznego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wymaga istnienia jednego podmiotu odpowiedzialnego za jego projektowanie, tworzenie, wdrożenie, funkcjonowanie i rozwijanie z perspektywy całościowej. Biorąc pod uwagę dotychczasowy kształt działań związanych z przedsięwzięciem „Pomorskie Szlaki Kajakowe” naturalnym liderem PSK jest Województwo Pomorskie, które było inicjatorem całego przedsięwzięcia. Mając to na uwadze, rola najbardziej logicznym, uzasadnionym i rekomendowanym rozwiązaniem jest więc swego rodzaju kontynuacja takiego stanu rzeczy - pełnienie roli koordynatora produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na poziomie sieciowym również przez Województwo Pomorskie.</p> <p>Celem działań Koordynatora produktu sieciowego jest przede wszystkim koordynowanie wszelkich działań związanych z funkcjonowaniem produktu turystycznego i marki, tak aby doszło do pogodzenia interesów wszystkich podmiotów włączonych w proces jego budowy i promocji oraz aby przyniósł on korzyści wszystkim stronom (liderowi, partnerom, otoczeniu w tym mieszkańcom oraz turystom).</p> <p>Koordynator produktu sieciowego odpowiada za jakość produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” oraz jego sprzedaż, a więc pozyskanie turystów na szlaki kajakowe, objęte przedsięwzięciem. Do jego zadań należy opracowanie koncepcji marki, wdrożenie produktu sieciowego, a następnie jego promocja i upowszechnienie, szczególnie w wymiarze ponadregionalnym. Odpowiada również za współpracę z partnerami i otoczeniem oraz Liderami produktów szlaków. Do jego zadań należy stały monitoring jakości produktu sieciowego, jego standaryzacja. Szczegółowo zadania koordynatora w stadium inwestycyjnym zostały przedstawione poniżej, w fazie poinwestycyjnej w kolejnych częściach.</p>	
ZADANIA PODMIOTU – STADIUM INWESTYCYJNE	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizowanie i animowanie procesu zawiązywania partnerstw zgodnie z założeniami przedsięwzięcia, ▪ wsparcie merytoryczne (prawne), techniczne, organizacyjne dla partnerstw w momencie ich powstawania i rozpoczęcia funkcjonowania, ▪ udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach, ▪ koordynowanie i realizowanie działań informacyjnych oraz promocyjnych zgodnie z wytycznymi <i>Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”</i> ▪ udostępnianie bezpłatnie elementów <i>Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”</i>, elementów systemu oznakowania szlaków kajakowych i elementów Systemu Informacji Kajakowej oraz koordynowanie i kontrolowanie sposobu i 	

- zakresu wykorzystywania tych elementów,
- przygotowanie koncepcji i konsultowanie systemu oznakowania szlaków kajakowych i Systemu Informacji Kajakowej,
- czuwanie nad zapewnieniem odpowiedniego standardu, jakości i spójności prac realizowanych przez partnerstwa,
- współpraca (PR) z mediami regionalnymi i krajowymi,
- udostępnianie partnerom wytycznych, opracowań koncepcyjnych dot. realizacji przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- koordynacja i przeprowadzanie monitoringu postępu prac przy poszczególnych szlakach kajakowych,
- przeprowadzenie badań i analiz
- zarządzanie i udostępnianie danych oraz infrastruktury (serwer, oprogramowanie), Systemu Informacji Kajakowej, oznakowania szlaków kajakowych, badań ruchu kajakowego, postrzegania oferty turystycznej, itp.

faza inwestycyjna

- nadzór na procesem inwestycyjnym przedsięwzięcia – monitoring postępu prac, identyfikacja trudności, kryzysów i zagrożeń dla terminowej realizacji inwestycji,
- czuwanie nad zapewnieniem odpowiedniego standardu jakości i spójności prac realizowanych przez partnerstwa,
- koordynowanie i realizowanie działań informacyjnych oraz promocyjnych zgodnie z wytycznymi *Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* udostępnianie bezpłatnie elementów *Księgi Znaków i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*, elementów systemu oznakowania szlaków kajakowych i elementów Systemu Informacji Kajakowej oraz koordynowanie i kontrolowanie sposobu i zakresu wykorzystywania tych elementów,
- koordynacja wdrażania systemu oznakowania szlaków kajakowych i Systemu Informacji Kajakowej,
- audyt inwestycji realizowanych przez partnerstwa

2.2.2.2 Partner: Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu sieciowego
PODMIOT	Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT)
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Głównym celem współpracy jest integracja produktu turystycznego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z innymi produktami i markami turystycznymi województwa pomorskiego na poziomie regionalnym ze szczególnym uwzględnieniem marek turystyki wodnej zrzeszonych pod szyldem „!Pomorskie – tu się pływa!”</p> <p>Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna powinna aktywnie uczestniczyć zwłaszcza w działaniach w fazie inwestycyjnej (promocja idei marki).PROT powinna ściśle współpracować z Koordynatorem marki w zakresie integracji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z innymi markami i produktami turystycznymi w regionie.</p>	

Ważnym wymiarem współpracy z organizacją jest także integracja narzędzi internetowych marki (strona „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, informacje z SIK) z istniejącymi narzędziami regionalnymi (jak strona: *pomorskie.travel*).

PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY – STADIUM INWESTYCYJNE

faza przedinwestycyjna

- udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach
- doradztwo i konsultacje merytoryczne na rzecz innych podmiotów zaangażowanych w markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- współpraca w zakresie działań informacyjnych oraz promocyjnych zgodnie z wytycznymi *Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*
- stosowanie i upowszechnianie elementów *Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*
- promowanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” poprzez uwzględnienie jej we własnych działaniach promocyjnych oraz własnej współpracy z mediami (poziom regionalny i krajowy)
- współpraca w zakresie koordynacji i integracji narzędzi internetowych (media społecznościowe, portal i aplikacja marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i strona *pomorskie.travel*)

faza inwestycyjna

- udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach,
- doradztwo i konsultacje merytoryczne na rzecz innych podmiotów zaangażowanych w markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- współpraca w zakresie działań informacyjnych oraz promocyjnych zgodnie z wytycznymi *Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*
- stosowanie i upowszechnianie elementów *Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*
- promowanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” poprzez uwzględnienie jej we własnych działaniach promocyjnych oraz własnej współpracy z mediami (poziom regionalny i krajowy)
- informowanie o postępach i sukcesach w realizacji przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na łamach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (portal *pomorskie.travel*, media społecznościowe)
- współpraca w zakresie koordynacji i integracji narzędzi internetowych (media społecznościowe, portal i aplikacja marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i strona *pomorskie.travel*)

2.2.2.3 Partner: Media

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu sieciowego
PODMIOT	Media
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Głównym celem współpracy ze środowiskiem medialnym jest prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych dotyczących produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” we wszystkich fazach życia produktu. Mówiąc innymi słowami dbanie o „dobrą prasę” dla marki w całym cyklu jej życia. Efektem będzie większa rozpoznawalność oraz siła marki. Szczególnie ważne jest przesyłanie</p>	

cyklicznych informacji przez Lidera projektu sieciowego do mediów dotyczących postępów w realizacji marki a następnie wszelkich modyfikacji w strukturze produktu. Innym wymiarem współpracy jest organizacja study tourów, podczas których dziennikarze będą mieli możliwość zapoznania się z turystyką kajakową spod marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

Z punktu widzenia sieciowego produktu turystycznego do otoczenia medialnego należy zaliczyć media o zasięgu regionalnym oraz krajowym, w szczególności:

- regionalne i krajowe stacje radiowe,
- regionalne i krajowe stacje telewizyjne,
- regionalne i krajowe tytuły prasowe ogólne,
- regionalne i krajowe tytuły prasowe profilowane (turystyka, podróże, sport, rekreacja, lifestyle),
- regionalne i krajowe portale profilowane (turystyka, podróże, sport, rekreacja, lifestyle),
- regionalne i krajowe blogi, fora internetowe, media społecznościowe profilowane (turystyka, podróże, sport, rekreacja, lifestyle),
- inne.

Bardziej rozbudowane informacje nt. medialnych kanałów informacji i promocji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” stanowią przedmiot oddzielnego dokumentu: *Strategia komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*.

PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY – STADIUM INWESTYCYJNE

faza przedinwestycyjna

- współpraca w zakresie działań PR marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- promowanie marki poprzez stosowanie i upowszechnianie elementów *Księgi Znak i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*

faza inwestycyjna

- współpraca w zakresie działań PR marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o postępach i sukcesach w realizacji przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na łamach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (wydania drukowane, audycje, portale, media społecznościowe)
- publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- promowanie marki poprzez stosowanie i upowszechnianie elementów *Księgi Znak i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*

2.2.2.4 Partner: Podmioty odpowiedzialne za inne marki turystyczne w woj. pomorskim

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu sieciowego
PODMIOT	Podmioty odpowiedzialne za inne marki turystyczne województwa pomorskiego

CEL WSPÓŁPRACY

Na każdym etapie cyklu życia marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” istotna jest współpraca z innymi markami turystycznymi w regionie. Na inne marki regionalne, tworzone przez podmioty samorządowe i publiczne, należy w tym wypadku patrzeć jako na sojuszników marki kajakowej. Wynika to faktu, iż, po pierwsze wzrost atrakcyjności województwa w innych segmentach rynku turystycznego sprzyja wzrostowi popularności wśród turystów i może przełożyć się na większą liczbę konsumentów marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Poza tym komplementarność oferty z różnych segmentów jest czynnikiem zwiększającym taką atrakcyjność. Ponadto prowadzenie wspólnych działań promocyjnych jest bardziej skuteczne niż prowadzenia działań zindywidualizowanych.

Współpraca w opisywanym obszarze będzie rozwijać się sukcesywnie wraz z rozwojem poszczególnych marek i krystalizowaniem się ich struktury organizacyjnej. Za priorytetowe należy uznać marki turystyki wodnej (Pętla Żuławska, Zatoka Gdańska) oraz aktywnej (np. rowerowa).

PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY – STADIUM INWESTYCYJNE

faza przedinwestycyjna

- wzajemna wymiana informacji, doświadczeń, dobrych praktyk
- udział przedstawicieli innych marek w spotkaniach roboczych, konferencjach, warsztatach
- wzajemna koordynacja i integracja działań projektowych (np.: w zakresie planów lokalizacji elementów infrastruktury, oznakowania, itp.)
- wzajemne włączanie wzmianek o markach i produktach w ramach materiałów i działań informacyjnych i promocyjnych
- wspólne promowanie marek i oferty produktowej w ramach wydarzeń, imprez, targów

faza inwestycyjna

- wzajemna wymiana informacji, doświadczeń, dobrych praktyk
- udział przedstawicieli innych marek w spotkaniach roboczych, konferencjach, warsztatach
- wzajemna koordynacja i integracja działań projektowych (np.: w zakresie planów lokalizacji elementów infrastruktury, oznakowania, itp.)
- wzajemne włączanie wzmianek o markach i produktach w ramach materiałów i działań informacyjnych i promocyjnych
- wspólne promowanie marek i oferty produktowej w ramach wydarzeń, imprez, targów

2.2.3 IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW, POZIOM PARTNERSTW, STADIUM INWESTYCYJNE

Liderami zarządzającymi marką w stadium inwestycyjnym są partnerzy wiodący¹⁹ partnerstw przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (pełna lista partnerstw, produktów i szlaków została zawarta pkt. 4.1). Liderzy Ci zostaną wyłonieni w ramach procedury określonej w umowie partnerstwa. Z racji specyfiki tej procedury, liderami na poziomie lokalnym będą przede wszystkim Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) – gminy, powiaty na terenie których przebiegają poszczególne szlaki kajakowe.

Grupę partnerów głównych (podmioty zaangażowane) stanowią partnerzy liderów, którzy w ramach umowy partnerstwa będą współuczestniczyć w realizacji przedsięwzięcia i pełnić rolę podmiotów

¹⁹ Stan na październik 2015

wnoszących wkład finansowy w ramach fazy inwestycyjnej oraz upoważnionych do ponoszenia wydatków na realizację inwestycji. Będą to głównie Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) – pozostałe, poza liderem, gminy, nadleśnictwa i powiaty na terenie których przebiegają poszczególne szlaki kajakowe.

Partnerzy uzupełniający to podmioty, z którymi partnerstwa mogą i powinny współpracować, które z powodzeniem można zaangażować w zarządzanie, rozwijanie i promocję marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, jednakże, które równocześnie nie będą partnerami w rozumieniu formalnym (nie będą sygnatariuszami umowy partnerstwa). Partnerami uzupełniającymi będą zatem:

- Jednostki Samorządu Terytorialnego (gminy, powiaty),
- lokalne organizacje turystyczne,
- Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie,
- podmioty komercyjne – operatorzy kajakowi,
- podmioty komercyjne – inne prowadzące działalność na rynku turystycznym,
- organizacje i stowarzyszenia, nieformalne zrzeszenia mieszkańców,
- Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych,
- zarządy parków krajobrazowych i narodowych.

Ostatni poziom w modelu zarządzania marką na poziomie szlaków w ramach marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” stanowi **otoczenie**, a więc podmioty które w sposób pośredni mają wpływ na funkcjonowanie marki. Do tego grona zaliczamy:

- JST w regionach ościennych (przede wszystkim zlokalizowane przy tym samym szlaku wodnym),
- media.

2.2.4 ROLA I ZADANIA PODMIOTÓW, POZIOM PARTNERSTW, STADIUM INWESTYCYJNE

2.2.5 Lider partnerstwa

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Lider partnerstwa
PODMIOT	Podmiot wyłoniony w ramach procedury (umowa partnerstwa) - JST
ROLA W ZARZĄDZANIU MARKĄ	
Budowa spójnego produktu turystycznego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wymaga wyłonienia podmiotu odpowiedzialnego za funkcjonowanie produktu sieciowego, ale także liderów lokalnych – którzy będą sukcesywnie realizować działania infrastrukturalne oraz zarządzać marką i działaniami informacyjno promocyjnymi w trakcie realizowaniu inwestycji. Zgodnie ze specyfiką stadium przedinwestycyjnego kontekstem terytorialnym działania lidera będzie partnerstwo i działania infrastrukturalne realizowane na terenie partnerstwu podległym.	
Celem działań lidera produktu składowego jest przede wszystkim koordynowanie wszelkich działań związanych z funkcjonowaniem produktu turystycznego, tak aby doszło do pogodzenia interesów wszystkich podmiotów włączonych w proces jego budowy i promocji oraz aby przyniósł on korzyści wszystkim stronom (liderowi, partnerom, otoczeniu w tym mieszkańcom oraz turystom). Należy	

bowiem podkreślić heterogeniczną strukturę produktów składowych i mnogość podmiotów mających wpływ na ich funkcjonowanie oraz promocję.

Lider produktu składowego odpowiada za jakość szlaku (jego bezpieczeństwo, uciążliwość, atrakcyjność oraz oznakowanie, informacja i promocja) oraz sprzedaż - pozyskanie turystów na konkretny szlak. Do jego zadań należy stała opieka nad szlakiem oraz jego promocja. Lider powinien dbać o dostosowanie działań promocyjnych danego szlaku do jego specyfiki i właściwości. Lider produktu składowego odpowiada również za współpracę z partnerami i otoczeniem szlaku oraz liderem szlaku sieciowego. Lider produktu składowego dba również o spójność koncepcji szlaku kajakowego z ideą produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

ZADANIA PODMIOTU

faza przedinwestycyjna

- współpraca z koordynatorem produktu sieciowego
- współpraca z partnerami partnerstwa
- stosowanie w elementach „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych
- nieformalne promowanie przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wśród partnerów i w środowisku lokalnym – tworzenie proaktywnego i pozytywnego nastawienia wobec przedsięwzięcia
- współpraca (działania PR) z mediami lokalnymi
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- współpraca, koordynacja, wymiana informacji i doświadczeń z innymi partnerstwami

faza inwestycyjna

- współpraca z koordynatorem produktu sieciowego
- współpraca z partnerami partnerstwa
- stosowanie w elementach „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych
- nieformalne promowanie przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wśród partnerów i w środowisku lokalnym – tworzenie proaktywnego i pozytywnego nastawienia wobec przedsięwzięcia
- współpraca (działania PR) z mediami lokalnymi
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- współpraca, koordynacja, wymiana informacji i doświadczeń z innymi partnerstwami
- informowanie i promowanie postępów i sukcesów w realizacji przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- przygotowywanie i dystrybucja materiałów informacyjnych, reklamowych, gadżetów
- współpraca w zakresie działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” prowadzonych przez koordynatora sieciowego
- realizacja własnych działań informacyjnych i promocyjnych na poziomie partnerstwa
- nadzór i kontrola nad inwestycjami infrastrukturalnymi
- współpraca, nadzór i kontrola w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych
- współpraca, nadzór i kontrola w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej

2.2.6 Partnerzy główni produktu składowego

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy główni produktu składowego
PODMIOT	Podmioty wchodzące w skład umowy partnerstwa (partnerzy projektu)
ROLA W ZARZĄDZANIU MARKĄ	
<p>Głównym celem działalności tej kategorii podmiotów jest zagospodarowanie produktów składowych – szlaków kajakowych. Wspólna realizacja projektu partnerskiego powinna polegać na wniesieniu przez partnerów: zasobów ludzkich, organizacyjnych i finansowych. Partnerzy współuczestniczą w realizacji projektu oraz pełnią rolę podmiotów upoważnionych do ponoszenia wydatków. Partnerzy główni są też wiodącymi podmiotami zaangażowanymi w działania informacyjno-promocyjne od strony finansowej i formalnej.</p> <p>Szczególnie istotna jest rola Partnerów w fazie inwestycyjnej, w tym zwłaszcza prowadzenie wspólnych działań promujących markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe” oraz określone produkty turystyczne typu szlak kajakowy na poziomie lokalnym.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ścisła współpraca z liderem partnerstwa i innymi partnerami partnerstwa ▪ stosowanie w elementach „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych ▪ nieformalne promowanie przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wśród partnerów i w społeczności lokalnej ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ścisła współpraca z liderem partnerstwa i innymi partnerami partnerstwa ▪ stosowanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych ▪ nieformalne promowanie przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wśród partnerów i w społeczności lokalnej ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ współpraca w zakresie działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” prowadzonych przez koordynatora sieciowego ▪ współpraca w zakresie realizacji własnych działań informacyjnych i promocyjnych na poziomie partnerstwa ▪ współpraca w zakresie nadzoru i kontroli nad inwestycjami infrastrukturalnymi z liderem partnerstwa ▪ współpraca w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych z liderem partnerstwa ▪ współpraca, zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej z liderem partnerstwa 	

2.2.7 Partnerzy uzupełniający

2.2.7.1 Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST) <i>(nieuczestniczące w umowie partnerstwa realizacji przedsięwzięcia)</i>
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Celem współpracy jest przede wszystkim udział w promocji produktu składowego – szlaku kajakowego na poziomie lokalnym. Jednostki Samorządu Terytorialnego powinny włączyć się w informowanie o ofercie szlaku we wszystkich fazach życia produktu. Istotne jest upowszechnianie informacji także o poszczególnych składowych produktu (rzeczach, usługach, wydarzeniach, imprezach i miejscach) oraz współpraca z innymi podmiotami z danej JST zaangażowanej w funkcjonowanie produktu (m.in. touroperatorami, mieszkańcami, lokalnymi grupami działania), co ma zwiększyć spójność przekazu promocyjnego oraz przynieść wymierne korzyści wszystkim zaangażowanym stronom.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none">▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji▪ udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none">▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej▪ udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”▪ pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego▪ pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego▪ współpraca w zakresie utrzymania jakości produktu turystycznego – szlaku	

2.2.7.2 Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Lokalne Organizacje Turystyczne
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Celem współpracy jest przede wszystkim udział w promocji produktu składowego – szlaku kajakowego. LOT powinny włączyć się w informowanie o ofercie szlaku we wszystkich fazach życia produktu. Istotne jest upowszechnianie informacji także o poszczególnych składowych produktu (rzeczach, usługach, wydarzeniach, imprezach i miejscach) oraz współpraca z innymi podmiotami zaangażowanymi w funkcjonowanie produktu (m.in. touroperatorami, mieszkańcami, lokalnymi grupami działania), co ma zwiększyć spójność przekazu promocyjnego oraz przynieść wymierne korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. Lokalne Organizacje Turystyczne powinny również zaangażować się w proces integracji produktu turystycznego typu szlak z innymi lokalnymi produktami turystycznymi, zwłaszcza które współkształtują LOT.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu tworzenia produktu i marki turystycznej oraz zarządzania nim ▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (zogniskowane wokół danego LOT) ▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znak i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR) <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej 	

- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym
- pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (zogniskowane wokół danego LOT)
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu tworzenia produktu i marki turystycznej oraz zarządzania nim
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie postępach i sukcesach we wdrażaniu przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- stopniowa integracja produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z własnymi produktami i markami turystycznymi

2.2.7.3 Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie, to podmioty które prowadzą działalność na lokalnym poziomie, ze społecznością lokalną, mieszkańcami. I to ten właśnie potencjał tych organizacji stanowi główny przedmiot zainteresowania z punktu widzenia zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Rolą omawianych podmiotów powinno być umacnianie świadomości i wizerunku marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” oraz poszczególnych szlaków kajakowych wśród mieszkańców Pomorza (głównie tereny gminne, wiejskie, komunikowanie wartości marki dla nich oraz wzmacnianie ich zaangażowania w markę).</p> <p>Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie opracowują również produktu turystyczne, zatem jednym z ich zadań powinna być integracja dotychczasowych produktów z marką i produktami składowymi marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.</p> <p>Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie to także organizacje, które same w sobie są aktywne na lokalnym rynku turystycznym (a sumarycznie istotne także w skali regionalnego rynku turystycznego) z racji udzielania wsparcia finansowego na rozwój przedsiębiorczości w branży turystycznej (np.: wsparcie na zakup sprzętu pływającego, znakowanie, infrastrukturę kajakową, itp.).</p>	

PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY

faza przedinwestycyjna

- współpraca z koordynatorem projektu sieciowego
- współpraca z liderem partnerstwa
- współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji
- pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (społeczności wiejskie, społeczności rybackie)
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- promowanie przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w środowisku lokalnym i kreowanie pozytywnych i proaktywnych postaw względem niego, promowanie korzyści, zachęcanie do integracji działań przedsiębiorców i lokalnych interesariuszy z marką i produktem „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- koordynacja własnego systemu wsparcia rozwoju lokalnego i wsparcia dla przedsiębiorców z działaniami na rzecz rozwoju produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”

faza inwestycyjna

- współpraca z koordynatorem projektu sieciowego
- współpraca z liderem partnerstwa
- współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym
- pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (zogniskowane wokół danego LOT)
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie postępach i sukcesach we wdrażaniu przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- promowanie przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w środowisku lokalnym i

kreowanie pozytywnych i proaktywnych postaw względem niego, promowanie korzyści, zachęcanie do integracji działań przedsiębiorców i lokalnych interesariuszy z marką i produktem „Pomorskie Szlaki Kajakowe

- koordynacja własnego systemu wsparcia rozwoju lokalnego i wsparcia dla przedsiębiorców z działaniami na rzecz rozwoju produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe

2.2.7.4 Operatorzy kajakowi

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Operatorzy kajakowi
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Operatorzy kajakowi to kluczowe podmioty w systemie zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z punktu widzenia indywidualnego odbiorcy (turysty). Wynika to z faktu, iż to właśnie z tą kategorią podmiotów odbiorcy marki będą mieli bezpośrednią styczność przy korzystaniu z produktu „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Operatorzy pełnią więc, z jednej strony, rolę kanału dotarcia do odbiorców, który, w ramach współpracy może być wykorzystany do promocji marki. Z drugiej strony, oferta operatorów stanowi jeden z istotnych elementów produktów składowych – szlaków, a jej dostępność i jakość wpływają na odbiór marki.</p> <p>Operatorzy kajakowi pełnią szczególną rolę w fazie poinwestycyjnej, zwłaszcza powinni być włączeni w proces rozbudowy elementów produktu turystycznego typu szlak oraz integracji produktów turystycznych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z własnymi produktami dedykowanymi kajakarzom.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu tworzenia produktu i marki turystycznej oraz zarządzania nim ▪ doradztwo i dostarczanie informacji o lokalnym rynku kajakowym, intensywności popytu (ruchu turystycznego), preferencjach klientów, deficytach lokalnej oferty turystycznej do zaspokojenia ▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (przedsiębiorcy związania z branżą) ▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane) ▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go wśród 	

klientów (kajakarzy)

faza inwestycyjna

- współpraca z koordynatorem projektu sieciowego
- współpraca z liderem partnerstwa
- współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym
- pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (przedsiębiorcy związania z branżą)
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu tworzenia produktu i marki turystycznej oraz zarządzania nim
- doradztwo i dostarczanie informacji o lokalnym rynku kajakowym, intensywności popytu (ruchu turystycznego), preferencjach klientów, deficytach lokalnej oferty turystycznej do zaspokojenia
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znak i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie postępach i sukcesach we wdrażaniu przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- sponsoring konkretnych działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go wśród klientów (kajakarzy)
- dostarczenie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)
- dostarczanie promocyjnej oferty handlowo – usługowej do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)

2.2.7.5 Pozostałe podmioty komercyjne (usługodawcy)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Podmioty komercyjne – pozostałe podmioty
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Oprócz operatorów, oddzielną grupę ważną do uwzględnienia w modelu marki są inne podmioty prywatne oferujące produkty i usługi na lokalnym rynku turystycznym (np.: gastronomia, noclegi, pamiątki, operatorzy innego sprzętu wodnego, operatorzy innego sprzętu turystycznego). Ich rola w funkcjonowaniu marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jest podobna do roli operatorów. Z tą jednak różnicą, że dotyczy ona szerszego grona odbiorców – nie tylko kajakarzy ale też innych turystów. Z tego też względu dochodzi w ich przypadku rola zainicjowania kontaktu z marką, pierwszego poinformowania o produkcie „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – jego wartości, jego korzyściach. Dzięki współpracy z tego rodzaju podmiotami zwiększa się zasięg oddziaływania marki.</p> <p>Podmioty komercyjne powinny być zatem włączone we wszystkie fazy zarządzania marką. Ich zadania wiążą się z promocją marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na wszystkich etapach jej budowania, ale również z budową oferty poszczególnych produktów turystycznych typu szlak oraz ich integracji z własnymi produktami turystycznymi.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
faza przedinwestycyjna	
<ul style="list-style-type: none">▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego▪ współpraca z liderem partnerstwa▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu tworzenia produktu i marki turystycznej oraz zarządzania nim▪ doradztwo i dostarczanie informacji o lokalnym rynku turystycznym, intensywności popytu (ruchu turystycznego), preferencjach klientów, deficytach lokalnej oferty turystycznej do zaspokojenia▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (przedsiębiorcy związania z branżą)▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znak i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane)▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go wśród klientów (turyści różnych rodzajów)	
faza inwestycyjna	
<ul style="list-style-type: none">▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego▪ współpraca z liderem partnerstwa▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi	

- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym
- pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (przedsiębiorcy związani z branżą)
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu tworzenia produktu i marki turystycznej oraz zarządzania nim
- doradztwo i dostarczanie informacji o lokalnym rynku kajakowym, intensywności popytu (ruchu turystycznego), preferencjach klientów, deficytach lokalnej oferty turystycznej do zaspokojenia
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaków i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o postępach i sukcesach we wdrażaniu przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- opcjonalnie sponsoring konkretnych działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go wśród klientów (turyści różnych rodzajów)
- dostarczenie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)
- dostarczanie promocyjnej oferty handlowo – usługowej do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)

2.2.7.6 Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Celem współpracy jest przede wszystkim udział w promocji produktu składowego – szlaku kajakowego. Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych powinna być włączona w informowanie o ofercie szlaku we wszystkich fazach życia produktu. Istotne jest upowszechnianie informacji także o poszczególnych składowych produktu (rzeczach, usługach, wydarzeniach, imprezach i miejscach) oraz współpraca z innymi podmiotami zaangażowanej w funkcjonowanie produktu (m.in. touroperatorami, mieszkańcami, lokalnymi grupami działania), co ma zwiększyć spójność przekazu promocyjnego oraz przynieść wymierne korzyści wszystkim zaangażowanym stronom.</p> <p>Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych powinna pełnić szczególną rolę w procesie doradztwa dotyczącego lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej oraz utrzymania jakości produktów turystycznych typu szlak (bezpieczeństwo, czystość). Wiąże się to z gospodarką leśną prowadzoną przez Nadleśnictwa Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Gdańsku, Szczecinku i Toruniu.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji ▪ doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnym i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na obszarach przyrodniczo cennych ▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR) <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie 	

<p>wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych ▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie postępach i sukcesach we wdrażaniu przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR) ▪ pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ koordynacja rozwoju własnych produktów i marek turystycznych z produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ dostarczenie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)
--

2.2.7.7 Zarządy parków krajobrazowych i narodowych

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Zarządy parków krajobrazowych i narodowych
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Zarządy parków krajobrazowych i narodowych powinny być włączone w proces promocji marki turystycznej „Pomorskie Szlaki Kajakowe” jak i promocji wybranych produktów turystycznych typu szlak. Ponadto powinny pełnić istotną rolę w procesie wyboru lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, a następnie w procesie utrzymania wysokiej jakości produktów turystycznych (np. utrzymanie bezpieczeństwa i czystości szlaków).</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji ▪ doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnym i środowiskowych oraz 	

projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na obszarach przyrodniczo cennych

- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)

faza inwestycyjna

- współpraca z koordynatorem projektu sieciowego
- współpraca z liderem partnerstwa
- współpraca z partnerami głównymi i uzupełniającymi
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych
- doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie postępach i sukcesach we wdrażaniu przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- koordynacja rozwoju własnych produktów i marek turystycznych z produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”

2.2.7.8 Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (Gdańsk, Poznań, Szczecin)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (Gdańsk, Poznań, Szczecin)
CEL WSPÓŁPRACY	
Z racji tego, iż produkt „Pomorskie Szlaki Kajakowe” łączy się z realizacją zadań inwestycyjnych na szlakach i akwenach zlokalizowanych na terenie województwa pomorskiego, tworzenie i rozwój	

produktu wymaga nawiązania i prowadzenia współpracy z instytucjami odpowiedzialnymi za administrowanie wodami w tym regionie, w tym Regionalnymi Zarządami Gospodarki Wodnej. Biorąc pod uwagę schemat terytorialno-organizacyjny tej instytucji w Polsce, przy przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” konieczna jest współpraca z oddziałami w Gdańsku, Poznaniu oraz Szczecinie.

PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY

faza przedinwestycyjna

- współpraca z koordynatorem projektu sieciowego
- współpraca z liderem partnerstwa
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji
- doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnym i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na wodach w zarządzie instytucji
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)

faza inwestycyjna

- współpraca z koordynatorem projektu sieciowego
- współpraca z liderem partnerstwa
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji
- doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnym i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na wodach w zarządzie instytucji
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych na wodach w zarządzie instytucji
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej na wodach w zarządzie instytucji
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- wymiana informacji w ramach Systemu Informacji Kajakowej (SIK)

2.2.7.9 Urząd Morski (w Gdyni, w Słupsku)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Urząd Morski (w Gdyni, w Słupsku)
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Część docelowych produktów składowych (szlaków) marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” będzie obejmowała swym zasięgiem terytorialnym obszary Morza Bałtyckiego (ujścia rzek do Bałtyku, fragmenty rzek przepływające przez porty morskie). W związku z takim stanem rzeczy konieczne jest nawiązanie i rozwijanie współpracy z Urzędem Morskim, przy czym, ze względu na zakres terytorialny kooperacja powinna dotyczyć urzędów w Gdyni oraz Słupsku.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji na obszarach związanych z morzem i portami ▪ doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnych i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” planowanych do realizacji na obszarach związanych z morzem i portami ▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji na obszarach związanych z morzem i portami ▪ doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnych i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” do realizacji na obszarach związanych z morzem i portami ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na obszarach związanych z morzem i portami ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych na obszarach związanych z morzem i portami ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej w zakresie odnoszącym się do przedmiotu działalności instytucji 	

- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- wymiana informacji w ramach Systemu Informacji Kajakowej (SIK)

2.2.7.10 Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (Gdańsk)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (Gdańsk)
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Jedną z unikatowych cech szlaków kajakowych na Pomorzu jest obecność zabytków hydrologicznych i interesującej turystycznie infrastruktury hydrologicznej na szlakach. Dodatkowo część szlaków jest poprowadzonych nie po naturalnych ciekach i akwenach ale po kanałach, które same w sobie stanowią elementy hydrologicznej infrastruktury. W związku z powyższych zachodzi konieczność nawiązania i podtrzymywania współpracy z instytucją odpowiedzialną za te obiekty. Z racji jurysdykcji współpraca powinna być nawiązana z oddziałem w Gdańsku.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji ▪ doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnym i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi ▪ promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi ▪ doradztwo i współpraca w zakresie kwestii formalno-prawnym i środowiskowych oraz projektowych związanych z lokalizowaniem elementów infrastrukturalnych przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi ▪ doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie 	

lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi

- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania systemu oznakowania na szlakach kajakowych powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi
- doradztwo i dostarczanie niezbędnej informacji, materiałów i dokumentów w zakresie wdrażania Systemu Informacji Kajakowej powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi
- promowanie marki poprzez wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- wymiana informacji w ramach Systemu Informacji Kajakowej (SIK)

2.2.8 Otoczenie produktu składowego

2.2.8.1 Jednostki Samorządu Terytorialnego w regionach ościennych

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Otoczenie produktu składowego
PODMIOT	Jednostki Samorządu Terytorialnego w regionach ościennych
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Współpraca dotyczy Jednostek Samorządu Terytorialnego, przez które przepływa dany szlak kajakowy w wcześniejszym lub dalszym jego przebiegu. Jednostki te mają wpływ na ofertę danego produktu składowego, od nich zależy między innymi czystość, atrakcyjność, uciążliwość i dostępność szlaku, na całym trans regionalnym jego przebiegu. Dlatego też, podstawowym wymiarem brania pod uwagę ościennych JST jest wymiar czuwania nad jakością części szlaku w innym regionie (np. w aspekcie czystości) i ewentualne interweniowanie w przypadku obniżenia poziomu jakości rzutującego na markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Bardziej zaawansowana współpraca powinna obejmować tworzenie wspólnej oferty produktowej i wspólną promocję i oznakowanie szlaku, wspólne wydarzenia czy imprezy.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza przedinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ informowanie o prowadzonych i planowanych działaniach własnych w zakresie rozwoju produktów turystycznych na danym szlaku wodnym ▪ doradztwo, sugestie i dostarczanie niezbędnej informacji, w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej zlokalizowanych w pobliżu administracyjnej granicy województwa <p>faza inwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z liderem partnerstwa ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach 	

- informowanie o prowadzonych i planowanych działaniach własnych w zakresie rozwoju produktów turystycznych na danym szlaku wodnym
- doradztwo, sugestie i dostarczanie niezbędnej informacji, w zakresie lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej zlokalizowanych w pobliżu administracyjnej granicy województwa
- informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go w ramach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (strona internetowa, media społecznościowe, materiały drukowane, PR)
- koordynacja i integracja własnych rozwijanych i planowanych produktów turystycznych z produktem składowym „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (produkt szlak na danym szlaku wodnym o charakterze międzywojewódzkim)
- rozwijanie na danym szlaku wodnym systemu infrastruktury, oznakowania o porównywalnym poziomie standardów jakości co „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)

2.2.8.2 Media

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Otoczenie produktu sieciowego
PODMIOT	Media
CEL WSPÓŁPRACY	
<p>Na poziomie lokalnym, poziomie szlaków również ważna jest współpraca z mediami. W przypadku produktów składowych powinna dotyczyć jednak mediów lokalnych (poziom miast, gminy, powiatu, subregionu) i regionalnych. W związku z tym rola otoczenia medialnego w przypadku zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na poziomie produktów składowych w większym stopniu niż przy produkcie sieciowym będzie dotyczyła marketingu wśród mieszkańców i interesariuszy niż turystów.</p> <p>W skład lokalnego otoczenia medialnego marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” zaliczyć można:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ lokalne i regionalne stacje radiowe, ▪ lokalne i regionalne stacje telewizyjne, ▪ lokalne i regionalne tytuły prasowe, ▪ lokalne i regionalne portale internetowe, ▪ strony internetowe, blogi i profile w mediach społecznościowych prowadzone przez lokalne organizacje, aktywistów, mieszkańców, ▪ fora internetowe dotyczące poziomu lokalnego (w tym fora tematyczne dotyczące danych miast, gmin, powiatów czy subregionów z Pomorza w dużych forów internetowych). <p>Bardziej rozbudowane informacje nt. medialnych kanałów informacji i promocji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” stanowią przedmiot oddzielnego dokumentu: <i>Strategia komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”</i>.</p>	
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	

faza przedinwestycyjna

- współpraca w zakresie działań PR marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na poziomie lokalnym
- publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- promowanie marki poprzez stosowanie i upowszechnianie elementów *Księgi Znak i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*

faza inwestycyjna

- współpraca w zakresie działań PR marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na poziomie lokalnym
- informowanie o postępach i sukcesach w realizacji przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na łamach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (wydania drukowane, audycje, portale, media społecznościowe)
- publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- promowanie marki poprzez stosowanie i upowszechnianie elementów *Księgi Znak i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”*
- informowanie o imprezach i wydarzeniach organizowanych pod szyldem „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie ich na poziomie lokalnym (społeczność lokalna, turyści, przedsiębiorcy)

2.3 ZARZĄDZANIE MARKĄ „Pomorskie Szlaki Kajakowe” W STADIUM POINWESTYCYJNYM – CHARAKTERYSTYKA MODELU 2 (docelowego)

Wraz z zakończeniem fazy inwestycyjnej przedsięwzięcia „Pomorskie Szlaki Kajakowe” następuje właściwe rozpoczęcie fazy dojrzewania produktu turystycznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, który będzie już w pełni wyposażony w całą materialną swoją podstawę (infrastruktura, system oznakowania, System Informacji Kajakowej). Aby efektywnie rozwijać produkt i markę na tym etapie konieczna jest modyfikacja modelu zarządzania marką na docelowy.

Zasadniczą różnicą modelu docelowego na tle modelu przejściowego opisanego powyżej jest zmiana zasady jego organizacji na taką, której podstawą jest produkt turystyczny typu szlak, a nie partnerstwo założone do celów realizacji inwestycji infrastrukturalnej. Drugą kluczową różnicą jest zmiana sposobu organizacji zarządzania na poziomie lokalnym – gdzie podmiotem zarządzającym marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w zakresie produktu szlaku Lokalna Organizacja Turystyczna. Docelowy model zarządzania zakłada więc konieczność powołania Lokalnej Organizacji Turystycznej (LOT) dedykowanej budowie, wdrożeniu i zarządzaniu produktem turystycznym i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Należy przy tym zaznaczyć iż chodzi o specyficzny, przewidziany prawem, rodzaj LOT, a więc LOT produktową. Tak rozumiana Lokalna Organizacja Turystyczna powinna działać na rzecz rozwoju gospodarczego wybranych subregionów poprzez turystykę, w szczególności poprzez rozwój lokalnych produktów turystycznych, koordynację branży turystycznej i branż współpracujących oraz wsparcie dla administracji publicznej.

Członkami Lokalnej Organizacji Turystycznej powinny zostać samorządy lokalne szczebla gminnego i powiatowego, samorząd gospodarczy, organizacje prorozwojowe (LGD, LGR) oraz podmioty turystyczne (zwłaszcza operatorzy kajakowi).

Zakłada się możliwość stworzenia nowych LOT dla produktów składowych w ramach marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” lub przekształcenie dotychczas istniejących pomorski LOT na LOT produktowe.

Na poziomie regionalnym (poziom produktu sieciowego i marki całościowej) podmioty i sposób zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” nie zmienia się (modyfikacji ulegają jedynie konkretne zadania i funkcje co wynika z odmiennych uwarunkowań i wymagań jakie generuje faza poinwestycyjna w stosunku do inwestycyjnej).

Poza strukturą modelu, listą podmiotów i zadaniami (które zostały przedstawione w kolejnych podrozdziałach) sprawą kluczową dla sprawnego zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na etapie stadium inwestycyjnego jest wyodrębnienie produktów szlaków, tj. podjęcie decyzji jakie konkretnie produkty składowe wejdą w skład produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i jakie ciekі wodne (rzeki, dopływy, jeziora, kanały, itp.) będą obejmowały. Jest to tożsame z liczbą produktowych LOT jakie będzie trzeba powołać dla zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”. Wstępna lista proponowanych produktów jest zawarta w podrozdziale 4.2 przy czym ma ona charakter niewiążącej propozycji. Ostateczna lista powinna zostać sformułowana przez koordynatora sieciowego w konsultacji z partnerstwami po zakończeniu prac inwestycyjnych.

2.3.1 ROLA I ZADANIA PODMIOTÓW, POZIOM SIECIOWY, STADIUM POINWESTYCYJNE

2.3.1.1 Koordynator produktu sieciowego

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Koordynator produktu sieciowego (koordynator marki) „Pomorskie Szlaki Kajakowe”
PODMIOT	Województwo Pomorskie (Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego)
ZADANIA PODMIOTU – STADIUM INWESTYCYJNE	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kierowanie procesem określenia ostatecznej listy produktów składowych (produktów turystycznych typu szlak do zarządzania przez LOT produktowe) we współpracy z partnerami lokalnymi ▪ kierowanie i animowanie procesu powoływania LOT produktowych ▪ doradztwo i wsparcie merytoryczne, formalno – prawne i inne procesu powoływania LOT produktowych ▪ organizowanie spotkań roboczych, warsztatów, konferencji dla pomiotów zaangażowanych w markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach ▪ współpraca z LOT produktowymi ▪ współpraca z partnerami produktu sieciowego ▪ finansowanie działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w ramach budżetu własnego ▪ poszukiwanie i pozyskiwanie zewnętrznego finansowania działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ koordynowanie i realizowanie działań informacyjnych oraz promocyjnych zgodnie z wytycznymi <i>Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”</i> ▪ udostępnianie bezpłatnie elementów <i>Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”</i>, elementów systemu oznakowania szlaków kajakowych i elementów Systemu Informacji Kajakowej oraz koordynowanie i kontrolowanie sposobu i zakresu wykorzystywania tych elementów ▪ nadzór nad funkcjonowaniem i rozwojem infrastruktury kajakowej na szlakach 	

- nadzór nad funkcjonowaniem i rozwojem systemu oznakowania szlaków
- pełnienie roli administratora i redaktora główne oraz nadzór nad funkcjonowaniem Systemu Informacji Kajakowej (SIK)
- zarządzanie i udostępnianie danych oraz infrastruktury (serwer, oprogramowanie) do Systemu Informacji Kajakowej
- stała kontrola jakości produktu sieciowego (monitorowanie struktury produktów szlaków jako integralnej części produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, monitorowanie systemu oraz włączenie się w kontrolę jakości produktów turystycznych – szlaków,
- współpraca z partnerami i otoczeniem produktu sieciowego oraz LOT produktowymi w zakresie integracji marki "Pomorskie Szlaki Kajakowe" z innymi markami i produktami turystycznymi w regionie (ze szczególnym uwzględnieniem marki „!Pomorskie – Tu się pływa”, Pomorskie Trasy Rowerowe, Pętla Żuławska, itp.)
- monitorowanie ruchu turystycznego, przeprowadzanie badań i analiz

2.3.1.2 Partner: Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu sieciowego
PODMIOT	Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna (PROT)
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY – STADIUM INWESTYCYJNE	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem produktu sieciowego w zakresie określenia ostatecznej listy produktów składowych (produktów turystycznych typu szlak do zarządzania przez LOT produktowe) we współpracy z partnerami lokalnymi ▪ udział w procesie powoływania LOT produktowych ▪ doradztwo i wsparcie merytoryczne, formalno – prawne i inne procesu powoływania LOT produktowych ▪ udział w spotkaniach roboczych, warsztatach, konferencjach ▪ współpraca z LOT produktowymi ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne na rzecz innych podmiotów zaangażowanych w markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ pozyskiwanie środków finansowych na promocję i zarządzanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, ▪ współpraca w zakresie działań informacyjnych oraz promocyjnych zgodnie z wytycznymi Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ stosowanie i upowszechnianie elementów Księgi Znaków i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ promowanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” poprzez uwzględnienie jej we własnych działaniach promocyjnych oraz własnej współpracy z mediami (poziom regionalny i krajowy) ▪ informowanie o postępach i sukcesach w realizacji przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na łamach własnych kanałów i narzędzi komunikacji (portal pomorskie.travel, media społecznościowe) ▪ współpraca w zakresie koordynacji i integracji narzędzi internetowych (media społecznościowe, portal i aplikacja marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i strona pomorskie.travel) ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej ▪ dalsza rozbudowa elementów produktu sieciowego, czyli produktów rzeczy (np. wydawanie 	

map, przewodników), usług (np. współpraca z touroperatorami kajakowymi i informowanie o ich ofercie), wydarzeń i imprez (np. organizacja spływów, zawodów i pokazów) → *działania dotyczące modyfikacji produktu*

2.3.1.3 Partner: Media

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu sieciowego
PODMIOT	Media
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY – STADIUM INWESTYCYJNE	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca w zakresie działań PR marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ promowanie marki poprzez stosowanie i upowszechnianie elementów Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie o wydarzeniach i imprezach organizowanych pod szyldem „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie ich ▪ sponsoring lub patronat wydarzeń i imprez organizowanych pod szyldem „Pomorskie Szlaki Kajakowe” 	

2.3.1.4 Partner: Podmioty odpowiedzialne za inne marki turystyczne w woj. pomorskim

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu sieciowego
PODMIOT	Podmioty odpowiedzialne za inne marki turystyczne województwa pomorskiego
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY – STADIUM INWESTYCYJNE	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wzajemna wymiana informacji, doświadczeń, dobrych praktyk ▪ udział w spotkaniach roboczych, konferencjach, warsztatach ▪ wzajemne włączanie wzmianek o markach i produktach w ramach materiałów i działań informacyjnych i promocyjnych ▪ wspólne promowanie marek i oferty produktowej w ramach wydarzeń, imprez, targów ▪ wzajemna koordynacja i integracja działań z zakresu rozwoju oferty produktowej (rozwijanie istniejących produktów, tworzenie nowych) ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) ▪ wzajemna wymiana informacji, wyników badań i analiz dotyczących ruchu turystycznego w regionie, potrzeb i preferencji turystów, itp. 	

2.3.2 ROLA I ZADANIA PODMIOTÓW, POZIOM PRODUKTÓW SKŁADOWYCH, STADIUM POINWESTYCYJNE

2.3.2.1 Koordynator produktu składowego (produktu szlaku) – Lokalna Organizacja Turystyczna (LOT) produktowa

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Koordynator produktu składowego (produktu szlaku)
PODMIOT	Lokalna Organizacja Turystyczna (LOT) produktowa
ZADANIA PODMIOTU	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ koordynacja i nadzór bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ inicjowanie, animowanie, koordynowanie i finansowanie rozwoju produktu składowego ▪ współpraca z koordynatorem sieciowym ▪ współpraca z partnerami produktu składowego ▪ współpraca z innymi LOT produktowymi ▪ nadzór nad funkcjonowaniem i rozwojem infrastruktury kajakowej na szlakach ▪ nadzór nad funkcjonowaniem i rozwojem systemu oznakowania szlaków ▪ współpraca i koordynacja w zakresie sytuacji kryzysowych (np.: zanieczyszczenie szlaku wodnego, szczególnie wysoki lub niski stan wód, itp.) ▪ stała kontrola jakości produktu składowego ▪ stosowanie w elementach „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych ▪ nieformalne promowanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wśród partnerów i w środowisku lokalnym – tworzenie proaktywnego i pozytywnego nastawienia wobec produktu ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ finansowanie działań promocyjnych i rozwojowych produktu składowego w ramach środków własnych ▪ poszukiwanie i pozyskiwanie zewnętrznego finansowania działań promocyjnych i rozwojowych produktu składowego w ramach środków własnych ▪ współpraca w zakresie działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” prowadzonych przez koordynatora sieciowego ▪ przygotowywanie i dystrybucja materiałów informacyjnych, reklamowych, gadżetów dotyczących produktu składowego ▪ realizacja własnych działań informacyjnych i promocyjnych na poziomie partnerstwa dotyczących produktu składowego ▪ udostępnianie danych i informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) ▪ prowadzenie lokalnych statystyk, badań i analiz dotyczących turystyki kajakowej ▪ utrzymywanie jakości produktu turystycznego – szlaku m.in. oznakowanie, standard i użyteczność infrastruktury, bezpieczeństwo, informacja, czystość, itp. 	

2.3.3 Partnerzy produktu składowego (szlaku)

2.3.3.1 Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu składowego
PODMIOT	Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)
faza poinwestycyjna	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem produktu sieciowego w zakresie określenia ostatecznej listy produktów składowych (produktów turystycznych typu szlak do zarządzania przez LOT produktowe) we współpracy z partnerami lokalnymi ▪ nadzór nad funkcjonowaniem i rozwojem infrastruktury kajakowej na szlakach ▪ nadzór nad funkcjonowaniem i rozwojem systemu oznakowania szlaków ▪ współpraca w zakresie sytuacji kryzysowych (np.: zanieczyszczenie szlaku wodnego, szczególnie wysoki lub niski stan wód, itp.) ▪ udział w procesie powoływania LOT produktowych ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego ▪ stosowanie w elementach „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych ▪ nieformalne promowanie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” wśród partnerów i w środowisku lokalnym – tworzenie proaktywnego i pozytywnego nastawienia wobec produktu ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ współpraca w zakresie utrzymania jakości produktu turystycznego – szlaku m.in. oznakowanie, standard i użyteczność infrastruktury, bezpieczeństwo, informacja, czystość, itp. 	

2.3.3.2 Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu składowego
PODMIOT	Lokalne Grupy Działania i Lokalne Grupy Rybackie
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
faza poinwestycyjna	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem produktu sieciowego w zakresie określenia ostatecznej listy produktów składowych (produktów turystycznych typu szlak do zarządzania przez LOT produktowe) we współpracy z partnerami lokalnymi ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego 	

- pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (zogniskowane wokół danego LOT)
- stosowanie w elementach „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” w dokumentacji, materiałach informacyjnych, materiałach promocyjnych
- udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- współpraca w zakresie utrzymania jakości produktu turystycznego – szlaku
- promowanie produktu i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” w środowisku lokalnym i kreowanie pozytywnych i proaktywnych postaw względem niego, promowanie korzyści, zachęcanie do integracji działań przedsiębiorców i lokalnych interesariuszy z marką i produktem „Pomorskie Szlaki Kajakowe
- prowadzenie własnej polityki wspierania przedsiębiorczości i rozwoju lokalnego a zasadzie spójności i komplementarności z funkcjonowaniem i rozwojem produktu składowego

2.3.3.3 Operatorzy kajakowi

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu składowego
PODMIOT	Operatorzy kajakowi
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb operatorów i klientów) ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym ▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (przedsiębiorcy związania z branżą) ▪ doradztwo i dostarczanie informacji o lokalnym rynku kajakowym, intensywności popytu (ruchu turystycznego), preferencjach klientów, deficytach lokalnej oferty turystycznej do zaspokojenia ▪ wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ sponsoring konkretnych działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go wśród klientów (kajakarzy) ▪ dostarczenie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) ▪ dostarczanie promocyjnej oferty handlowo – usługowej do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) 	

2.3.3.4 Pozostałe podmioty komercyjne (usługodawcy)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu składowego
PODMIOT	Podmioty komercyjne – pozostałe podmioty
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb operatorów i klientów) ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym ▪ pomoc i animowanie kontaktów na linii partnerstwo – środowisko lokalne (przedsiębiorcy związania z branżą) ▪ doradztwo i dostarczanie informacji o lokalnym rynku turystycznym, intensywności popytu (ruchu turystycznego), preferencjach klientów, deficytach lokalnej oferty turystycznej do zaspokojenia ▪ wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ opcjonalnie sponsoring konkretnych działań promocyjnych marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ informowanie o przedsięwzięciu „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie go wśród klientów (turystów) ▪ dostarczenie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) ▪ dostarczanie promocyjnej oferty handlowo – usługowej do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) 	

2.3.3.5 Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu składowego
PODMIOT	Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb polityki leśnej), informowanie o ewentualnych zmianach uwarunkowań środowiskowych na obszarze danego szlaku produktowego 	

- wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe”
- pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego
- dostarczenie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK)
- współpraca w zakresie utrzymania jakości produktu turystycznego – szlaku m.in. oznakowanie, standard i użyteczność infrastruktury, bezpieczeństwo, informacja, czystość, itp.

2.3.3.6 Zarządy parków krajobrazowych i narodowych

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy produktu składowego
PODMIOT	Zarządy parków krajobrazowych i narodowych
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb polityki ochrony przyrody), informowanie o ewentualnych zmianach uwarunkowań środowiskowych na obszarze danego szlaku produktowego ▪ wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ doradztwo i konsultacje merytoryczne, dzielenie się „dobrymi praktykami” z zakresu zarządzania produktem turystycznym, ze szczególnym uwzględnieniem lokalizacji na terenach przyrodniczo cennych ▪ pomoc i współpraca w zakresie dystrybucji materiałów informacyjnych, materiałów promocyjnych i gadżetów prowadzonej przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ pomoc i współpraca w zakresie realizacji działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych przez partnerstwa lub koordynatora sieciowego ▪ koordynacja rozwoju własnych produktów i marek turystycznych z produktem i marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) ▪ współpraca w zakresie utrzymania jakości produktu turystycznego – szlaku m.in. oznakowanie, standard i użyteczność infrastruktury, bezpieczeństwo, informacja, czystość, itp. 	

2.3.3.7 Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (Gdańsk, Poznań, Szczecin)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej (Gdańsk, Poznań, Szczecin)
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego w aspekcie infrastrukturalnym (ewentualne nowe inwestycje) ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb polityki zarządzania wodami) informowanie o ewentualnych zmianach uwarunkowań związanych z zarządzaniem wodami na obszarze danego szlaku produktowego ▪ wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) 	

2.3.3.8 Urząd Morski (w Gdyni i Słupsku)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Urząd Morski (w Gdyni, w Słupsku)
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego w aspekcie infrastrukturalnym (ewentualne nowe inwestycje na obszarach związanych z morzem i portami) ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb polityki zarządzania terenami morskimi) informowanie o ewentualnych zmianach uwarunkowań związanych z zarządzaniem obszarami morskimi na obszarze danego szlaku produktowego ▪ wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) 	

2.3.3.9 Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (Gdańsk)

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Partnerzy uzupełniający produktu składowego
PODMIOT	Wojewódzki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych (Gdańsk)
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego w aspekcie infrastrukturalnym (ewentualne nowe inwestycje powiązane z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi) ▪ doradztwo i konsultacje w zakresie kierunków rozwoju produktu składowego (dostosowanie do potrzeb polityki zarządzania wodami) informowanie o ewentualnych zmianach uwarunkowań powiązanych z obiektami melioracyjnymi i hydrologicznymi ▪ wykorzystywanie elementów „Księgi Znaku i Systemu Identyfikacji wizualnej marki Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) 	

2.3.4 Otoczenie produktu składowego

2.3.4.1 Jednostki Samorządu Terytorialnego w regionach ościennych

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Otoczenie produktu składowego
PODMIOT	Jednostki Samorządu Terytorialnego w regionach ościennych
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie bieżącego funkcjonowania składowego produktu turystycznego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie rozwoju składowego produktu turystycznego ▪ udział w spotkaniach, warsztatach, konferencjach ▪ współpraca i koordynacja w zakresie sytuacji kryzysowych (np.: zanieczyszczenie szlaku wodnego, szczególnie wysoki lub niski stan wód, itp.) ▪ koordynacja i integracja własnych rozwijanych i planowanych produktów turystycznych z produktem składowym „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (produkt szlak na danym szlaku wodnym o charakterze międzywojewódzkim) ▪ rozwijanie na danym szlaku wodnym systemu infrastruktury, oznakowania o porównywalnym poziomie standardów jakości co „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ dostarczanie informacji do Systemu Informacji Kajakowej (SIK) 	

2.3.4.2 Media

POZYCJA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA MARKĄ	Otoczenie produktu sieciowego
PODMIOT	Media
PRZEDMIOT WSPÓŁPRACY	
<p>faza poinwestycyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z koordynatorem projektu sieciowego ▪ współpraca z LOT produktowym w zakresie działań PR dotyczących produktu składowego ▪ publikowanie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” ▪ promowanie marki poprzez stosowanie i upowszechnianie elementów <i>Księgi Znak i Systemu Identyfikacji Wizualnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”</i> ▪ informowanie o imprezach i wydarzeniach organizowanych pod szyldem „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i promowanie ich na poziomie lokalnym (społeczność lokalna, turyści, przedsiębiorcy) ▪ patronat lub sponsoring wydarzeń i imprez organizowanych pod szyldem „Pomorskie Szlaki Kajakowe” 	

2.4 RELACJE I WSPÓŁPRACA MIĘDZY PODMIOTAMI ZARZĄDZAJĄCYMI, ZAANGAŻOWANYMI I OTOCZENIEM

Jednym z głównych elementów *Modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* jest określenie relacji poszczególnych podmiotów zaangażowanych w produkt i markę względem siebie i określenie kluczowych obszarów współpracy i koordynacji prac i działań.

Ze względu na strukturę produktową marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” współpraca i koordynacja może przebiegać dwutorowo:

- **współpraca liniowa** – a więc współpraca i koordynacja związana z jednym produktem składowym (szlakiem),
- **współpraca sieciowa** – a więc współpraca i koordynacja horyzontalna pomiędzy różnymi szlakami a także integrująca różne rodzaje turystyki.

W związku z powyższym w ramach *Modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* rekomendowane są następujące trajektorie współpracy oraz koordynacji prac i działań:

Ścieżka współpracy	1. współpraca i koordynacja liniowa pomiędzy koordynatorem produktu sieciowego i liderem produktu składowego
Czego ma dotyczyć współpraca w obszarze rozwoju i zarządzania marką?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordynacja spójności wewnętrznej produktu sieciowego, ▪ współpraca w zakresie postępów realizacji poszczególnych etapów związanych z budową lub rozbudową produktów składowych i informowanie o tych postępach, ▪ wspólna promocja produktu sieciowego i jego składowych, w tym produktów szlaków (głównie na poziomie krajowym i regionalnym),

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordynacja spójnego oznakowanie produktów składowych, ▪ integracja marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z innymi produktami turystycznymi
--	--

Ścieżka współpracy	2. współpraca i koordynacja liniowa pomiędzy partnerami produktu składowego (szlaku) i liderem produktu składowego (szlaku)
Czego ma dotyczyć współpraca w obszarze rozwoju i zarządzania marką?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaangażowanie formalne – podpisanie porozumienia partnerskiego, ▪ współpraca na etapie wyboru lokalizacji i charakterystyk pojedynczych elementów infrastruktury kajakowej planowanych do realizacji, ▪ współpraca na etapie realizacji inwestycji (rozwój infrastruktury kajakowej, oznakowanie szlaku, wdrożenie SIK), ▪ wspólne dbanie o bezpieczeństwo i czystość szlaku, ▪ wspólne prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych zarówno w fazie przed inwestycyjnej, inwestycyjnej jak i poinwestycyjnej, ▪ dalsze rozwijanie produktu składowego szlaku (rzeczy, usług, wydarzeń, obiektów i imprez), ▪ budowa wspólnej oferty produktowej (np. karty zniżkowe), ▪ działania na rzecz modyfikacji produktu sieciowego i jego składowych (np. budowa produktów uzupełniających produkt sieciowy, takich jak przewodniki, pakiety produktowe, wydarzenia dla kajakarzy), ▪ działania na rzecz modyfikacji rynku i kierowania oferty do określonych grup docelowych (np. kreowanie produktów turystycznych dedykowanych turystom niepełnosprawnym, promocja branżowa, integracja marki z innymi produktami turystycznymi w regionie), ▪ działania z zakresu marketingu-mix (np. tworzenie pakietów turystycznych, przygotowywanie wydawnictw promocyjno-informacyjnych o marce i jej składowych, udział w targach turystycznych, organizacja study tourów, organizacja seminariów i konferencji dotyczących turystyki kajakowej w regionie, opracowanie serii gadżetów związanych z marką, prowadzenie profili na portalach społecznościowych i reklama marki w internecie)

Ścieżka współpracy	3. współpraca i koordynacja liniowa pomiędzy liderem i partnerami produktu składowego (szlaku) a otoczeniem (np.: JST z innych regionów przy szlakach trans regionalnych, operatorami kajakowymi, lasami), parkami, itp.)
Czego ma dotyczyć współpraca w obszarze rozwoju i zarządzania marką?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wspólne prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych zarówno w fazie przed inwestycyjnej, inwestycyjnej jak i poinwestycyjnej, ▪ dalsze rozwijanie produktu składowego szlaku (rzeczy, usług, wydarzeń, obiektów i imprez), ▪ budowa wspólnej oferty produktowej (np. karty zniżkowe)

Ścieżka współpracy	4. współpraca i koordynacja sieciowa pomiędzy liderami i partnerami różnych produktów składowych (szlaków)
--------------------	---

Czego ma dotyczyć współpraca w obszarze rozwoju i zarządzania marką?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordynacja przetargów na działania i elementy informacyjno-promocyjne, ▪ koordynacja (w czasie, przestrzeni) prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych, ▪ koordynacja (w czasie, przestrzeni) dystrybucji materiałów informacyjnych i promocyjnych
--	---

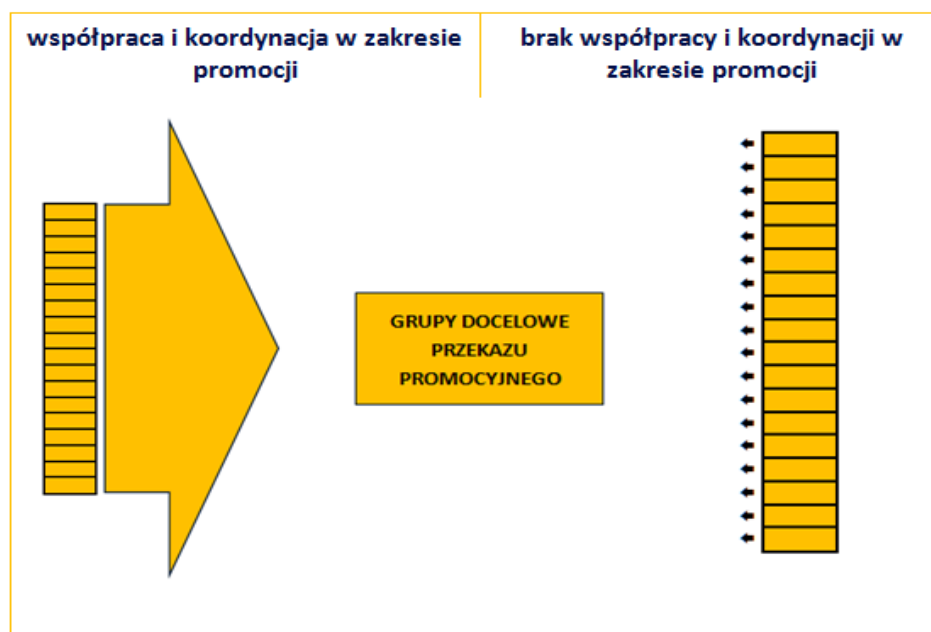
Ścieżka współpracy (docelowa zakładając odpowiedni poziom rozwoju produktu turystyki rowerowej)	5. współpraca i koordynacja sieciowa z podmiotami zaangażowanymi w przedsięwzięcie strategiczne dot. turystyki rowerowej „Pomorskie trasy rowerowe o zasięgu międzynarodowym R-10 i WTR (R-9)”
Czego ma dotyczyć współpraca w obszarze rozwoju i zarządzania marką?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordynacja (w czasie, przestrzeni) prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych ▪ wspólne organizowanie wydarzeń i imprez lub ich cykli, ▪ koordynacja (w czasie, przestrzeni) dystrybucji materiałów informacyjnych i promocyjnych.

Ścieżka współpracy (docelowa, zakładając odpowiedni poziom rozwoju produktu turystyki wodnej)	6. współpraca i koordynacja sieciowa z podmiotami zaangażowanymi w produkt turystyki wodnej „Pętla Żuławska i Zatoka Gdańska” (jeśli dotyczy)
Czego ma dotyczyć współpraca w obszarze rozwoju i zarządzania marką?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordynacja (w czasie, przestrzeni) prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych, ▪ wspólne organizowanie wydarzeń i imprez lub ich cykli, ▪ koordynacja (w czasie, przestrzeni) dystrybucji materiałów informacyjnych i promocyjnych.

W przypadku obszaru i promocji, który stanowi główny zakres *przedmiotowy Modelu zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* oraz *Strategii komunikacji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”* konieczność współpracy i koordynacji jest bardzo istotna, ze względu na to aby **możliwe było uzyskanie odpowiednio silnego oddziaływania marketingowego poprzez efekt skali.**

Dobłą tego ilustracją może być **współpraca i koordynacja liniowa pomiędzy Liderem produktu składowego (szlaku) i Liderem produktu sieciowego w zakresie promocji marki w ramach przewidywanego budżetu przedsięwzięcia.** W ramach budżetu przewidziano środki na promocję własną 18 partnerstw w wysokości blisko 1 mln zł. Budżet ten należy uznać za znaczący, lecz jedynie jeśli patrzy się na niego całościowo. Podzielenie przewidzianej kwoty na 18 partnerstw (szlaków) da orientacyjną wartość ok. 55 tys. złotych, co stanowi już niewielki budżet promocyjny. W tym kontekście **rekomendowanym rozwiązaniem jest wprowadzenie ścisłej współpracy i koordynacji w zakresie kanalizowania ww. środków finansowych i prowadzenie jednej, łączonej kampanii**

promocyjnej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, w którą zaangażowane będą poszczególne partnerstwa. W ten sposób uzyskiwany efekt promocyjny, możliwość dotarcia do grup docelowych, „siła przebicia” będą większe i mogą przynieść lepsze efekty marketingowe (świadomość marki i zainteresowanie) oraz docelowo sprzedażowe (przyjazdy turystów, zakup usług i produktów). Zależność pomiędzy wariantem promocji z uwzględnieniem wymiaru współpracy i bez została przedstawiona na poniższym schemacie.



2.5 ANALIZA PRAWNO FUNKCJONALNA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM TURYSTYCZNYM (MODELU)

Uwzględniając fakt długoterminowej perspektywy budowy i rozwoju produktu sieciowego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” oraz rozwoju produktów turystycznych typu szlak (na bazie 36 szlaków kajakowych) optymalnym rozwiązaniem dla skutecznego zarządzania produktem turystycznym i marką jest

- na poziomie marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – **niesformalizowana współpraca** pomiędzy Koordynatorem marki a Partnerami marki oraz Liderami poszczególnych produktów typu szlak
- na poziomie produktów turystycznych – szlak podpisanie **Umowy partnerstwa** pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów dotyczących zagospodarowania, utrzymania i promocji szlaków kajakowych.

Zakłada się, że Koordynatorem marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” zostanie Województwo Pomorskie, które zaangażowane jest w inicjowanie co najmniej 18 porozumień o partnerstwie na realizację projektów dot. zagospodarowania szlaków kajakowych. Zadaniem Koordynatora będzie jednak przede wszystkim dbanie o wizerunek i tożsamość marki, a więc koordynowanie i prowadzenie części działań promocyjno-informacyjnych oraz również stała kontrola jakości produktu sieciowego i dalsza rozbudowa jego elementów (produktów składowych) oraz współpraca w zakresie integracji marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” z innymi markami i produktami turystycznymi w

regionie. Kluczowym partnerem produktu sieciowego powinna zostać Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, która to powinna być silnie zaangażowana w działania promujące markę oraz jej integrację z innymi markami i produktami turystycznymi w regionie. Szczególnie należy tu zwrócić uwagę na segment marek turystyki wodnej powiązanych z całościową marką regionalną „!Pomorskie” – „Pętla Żuławska i Zatoka Gdańska” oraz pomorską markę turystyki rowerowej.

Model zarządzania marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe” zakłada podpisanie „Umów partnerstwa” (zgodnie z pkt 4.1). Będą to przedsięwzięcia realizowane w oparciu o umowę długoterminową zawartą pomiędzy podmiotem publicznym a podmiotem prywatnym, której celem jest stworzenie składników infrastruktury umożliwiającej świadczenie usług o charakterze publicznym oraz dalsze zarządzanie produktem. Zakłada się scentralizowany model partnerstwa, zakładający dwa poziomy:

- Lidera (partner wiodący), który odgrywa kluczową rolę w projekcie. Wskazane jest, aby Lider posiadał największy potencjał pod względem finansowym, instytucjonalnym oraz organizacyjny;
- Partnerów - współuczestniczą w realizacji projektu; pełnią rolę podmiotów upoważnionych do ponoszenia wydatków;
- Partnerów uzupełniających – uczestniczą w realizacji modelu zarządzania marką i produktem „Pomorskie szlaki Kajakowe”, ale nie podpisują umów partnerstwa.

Liderzy mogą realizować projekty w partnerstwie z innymi JST lub podmiotami nie będącymi JST. W przypadku partnerstwa z Jednostkami Samorządu Terytorialnego sposób wyboru partnerów stanowi zgodną decyzję organów lub władz beneficjenta i partnerów a porozumienia lub umowy zawarte są pomiędzy partnerami. Wybór partnerów spoza JST następuje z zachowaniem zasady przejrzystości i równego traktowania podmiotów. Liderzy pełnią kluczową rolę w fazie przedinwestycyjnej – do nich należy organizowanie spotkań roboczych, warsztatów i konferencji dotyczących budowy produktów, udział w zabezpieczeniu środków finansowych na realizację inwestycji oraz promocję, a następnie udział w opracowaniu dokumentacji technicznej, pozyskaniu pozwoleń technicznych i budowlanych, pozyskiwanie informacji dotyczących realizacji inwestycji. Liderzy zobowiązani są również do współpracy z Koordynatorem marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” i przekazywania informacji dotyczących stanu obecnego szlaku kajakowego oraz propozycji rozbudowy oferty oraz regularnego przekazywania informacji do SIK.

Podmioty podpisujące umowę partnerstwa powinny być również włączone we wszystkie fazy: od przygotowania inwestycji po ich realizację i promocję. Partnerzy główni powinni również zabezpieczyć środki finansowe na inwestycje infrastrukturalne, promocję i zarządzanie.

Partnerzy uzupełniający odpowiedzialni są natomiast głównie za promocję marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” oraz poszczególnych szlaków kajakowych.

Poniżej przedstawiono schemat prawno-funkcjonalny modelu uwzględniający poszczególne kategorie podmiotów zaangażowanych i ich funkcje (role, zadania) w modelu.

3 MOŻLIWE ZAGROŻENIA I UTRUDNIENIA W FUNKCJONOWANIU MODELU

Zagrożenia i trudności w funkcjonowaniu modelu wiążą się z funkcjonowaniem poszczególnych elementów marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe”.

Rdzeń marki

Zagrożenia i utrudnienia uwarunkowane wewnątrznie

- Brak spójności poszczególnych elementów produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – nie wdrożenie idei przewodniej marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” na poziomie produktów turystycznych szlak, w tym nie zrealizowanie założeń przedsięwzięcia strategicznego dot. budowy sieciowej infrastruktury kajakowej;
- Zmiana struktury produktu sieciowego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (np. zmiana kalendarza wydarzeń i imprez towarzyszących marce);
- Zmiana jakości produktów składowych – produktów szlaków budujących markę „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (np. zachowanie kajakarzy, na które nie ma wpływu Koordynator marki może wpłynąć na czystość szlaków kajakowych, co z kolei może przełożyć się na wizerunek marki; niszczenie systemu oznakowania kajakowego i elementów infrastrukturalnych SIK, itp.)

Zagrożenia i utrudnienia uwarunkowane zewnątrznie

- Wystąpienie niekorzystnych okoliczności, na które nie ma wpływu Koordynator ani interesariusze marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (np. warunki klimatyczne tj. susza hydrologiczna, przeszkody naturalne (powalane drzewa), zbyt długie przenoski przez pstrągarnie, elektrownie, co może wpłynąć na uciążliwość i dostępność szlaków);
- Relatywne obniżenie konkurencyjności produktu sieciowego i marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (np. zwiększenie aktywności w zakresie oferty produktów turystyki kajakowej innych regionów lub wprowadzenie bardziej innowacyjnych/dostosowanych do węższych grup docelowych produktów dla kajakarzy);
- Wzrost liczby turystów w starszym wieku, wzrost liczby turystów o wyrafinowanych gustach, poszukujących nowych doznań, wzrost aktywności turystów niepełnosprawnych, zmiana preferencji i oczekiwań konsumentów - co przekłada się na potrzebę stałej modyfikacji oferty związanej z marką „Pomorskie Szlaki Kajakowe”;
- Wzrost wymagań turystów w zakresie jakości oraz bezpieczeństwa usług turystycznych (np. czystość szlaków, jakość informacji turystycznej, co przekłada się na potrzebę stałej kontroli jakości produktu sieciowego oraz produktów składowych);
- Wzrost zainteresowania niszowymi formami turystyki (np. produkty turystyczne łączące w sobie różne specjalistyczne aktywności)



Rekomendacje

- Stała kontrola jakości produktu sieciowego oraz produktów składowych (poszczególnych szlaków kajakowych) przez Koordynatora marki oraz Liderów produktów – szlaków;
- Stała rozbudowa elementów produktu sieciowego oraz produktów składowych, dostosowana do zmieniających się potrzeb turystów;
- Budowa nowych, atrakcyjnych produktów turystycznych wpisujących się w ideę marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” (np. wspólne produkty w zakresie turystyki kajakowej i rowerowej);
- Monitoring oferty regionów konkurencyjnych w zakresie turystyki kajakowej;
- Prowadzenie stałego monitoringu satysfakcji klientów i diagnozowanie ewentualnych deficytów oferty, obszarów do modyfikacji lub poprawy (badania ankietowe, rozmowy z operatorami, analiza opinii w internecie).

System zarządzania marką

Zagrożenia i utrudnienia uwarunkowane wewnątrznie

- Nie podpisanie wszystkich zakładanych umów o partnerstwo (marka faktycznie nie obejmie wszystkich szlaków kajakowych na Pomorzu);
- Niepozyskanie lub problemy z pozyskaniem pełnych środków finansowych na realizację projektów objętych umowami o partnerstwo;
- Niechęć do współpracy podmiotów na różnych poziomach marki. W tym zakresie za największe zagrożenie należy uznać współpracę sieciową między Koordynatorem marki a Liderami produktów składowych (np. w zakresie aktualizowania informacji o ofercie) oraz współpraca Liderów z partnerami i otoczeniem (zwłaszcza z mediami, zarządami parków krajobrazowych oraz narodowych).

Zagrożenia i utrudnienia uwarunkowane zewnątrznie

- Zmiana uwarunkowań finansowo-prawnych uniemożliwiających realizację zakładanych inwestycji infrastrukturalnych;
- Niechęć do współpracy podmiotów zewnętrznych – regionów ościennych i mediów.



Rekomendacje

- Wybór kluczowych partnerów – środków masowego przekazu, z którymi prowadzona będzie współpraca z zakresu promocji marki i produktu sieciowego „Pomorskie Szlaki Kajakowe”, wykorzystywanie dotychczas istniejących sieci wymiany i współpracy, kontaktów nieformalnych;
- Modyfikacja modelu zarządzania marką, w przypadku nie podpisania umów o Partnerstwo → *model 2 w rozdziale 2.3*

4 Lista proponowanych partnerstw, produktów i szlaków

4.1 Zestawienie zakładanych partnerstw w ramach przedsięwzięcia strategicznego „Pomorskie Szlaki Kajakowe” – STADIUM INWESTYCYJNE)

4.1.1 Partnerstwa obejmujące jeden główny szlak kajakowy z dopływami (1 partnerstwo = 1 szlak)

nr. partnerstwa	rzeka	dopływy	liczba zadań inwest.	partner wiodący	partnerzy
projekt 18	Łupawa	Bukowina	25	Gmina Czarna Dąbrówka	Cewice, Sierakowice, Potęgowo, Damnica, Główczyce, Smołdzino, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 5	Łeba	brak	13	Gmina Łęczyce	Łęczyce, Lębork, Wicko, Luzino, Główczyce, Łeba, Choczewo
projekt 6	Liwa	brak	11	Miasto Kwidzyn	Prabuty, Kwidzyn (w ²⁰), Kwidzyn (m ²¹), Sadlinki, Ryjewo
projekt 10	Czernica	Biała	7	Gmina Rzeczenica	Czarne, Rzeczenica
projekt 11	Radunia	Kółko Raduńskie	27	Gmina Stężycza	Stężycza, Chmielno, Kartuzy, Somonino, Żukowo, Kolbudy, Pruszcz Gdański (w), Pruszcz Gdański (m), Gdańsk, podmioty spoza sektora finansów publicznych

²⁰ Oznaczenie „(w)” przy nazwie partnera oznacza gminę wiejską

²¹ Oznaczenie „(m)” przy nazwie partnera oznacza gminę miejską

4.1.2 Partnerstwa obejmujące kilka głównych szlaków kajakowych oraz ich dopływy (1 partnerstwo = wiele szlaków)

nr. partnerstwa	rzeka	dopływy	liczba zadań inwest.	partner wiodący	partnerzy
projekt 1	Czarna Wda Piaśnica Reda	brak	14	Gmina Wejherowo	Władysławowo, Krokowa, Gniewino, Wejherowo (w), Wejherowo (m), Reda, Puck, Łęczyce, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 2	Wieprza i Pokrzywna	Studnica	11	Gmina Miastko	Trzebielino, Kępice, Miastko, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 3	Tuga Szarpawa Nogat		16	Gmina Nowy Dwór Gdański	Gmina Stegna, Gmina Nowy Dwór Gdański, Gmina Nowy Staw, Miasto Malbork, Gmina Miłoradz, Gmina Malbork, Powiat Nowodworski, Gmina Stare Pole
projekt 4	Martwa Wisła Motława	Wisła Śmiała, wew. wody Gdańska Opływ Motławy	16	Miasto Gdańsk	Cedry Wielkie, Miasto Gdańsk, Suchy Dąb, Pruszcz Gdański (w), Miasto Gdańsk, podmioty spoza sektora finansów publicznych

4.1.3 Partnerstwa obejmująca fragment większego, głównego szlaku kajakowego oraz jego dopływy (1 szlak = kilka partnerstw)

nr. partnerstwa	rzeka	dopływy	liczba zadań inwest.	partner wiodący	partnerzy
projekt 7	Brda 1	Ruda, Jez. Szczytno, Jez. Krępsko	16	Miasto Miastko	Przechlewo, Rzeczenica, Miastko, Koczała
projekt 8	Brda 2	szlak jezior Charzykowskich, Chocina	10	Gmina Chojnice	Konarzyny, Chojnice, podmioty spoza sektora finansów publicznych

projekt 9	Brda 3	Młosina, Zbrzyca, Jez. Dybrzk Jez. Łąckie, Wielki Kanał Brdy	18	Gmina Brusy	Brusy, Czersk, Studzienice, Chojnice, Lipnica, Dziemniany, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 12	Słupia 1	Bytowa, Kamienica	22	Gmina Sulęcyno	Sierakowice, Sulęcyno, Bytów, Tuchomie, Kołczygłowy, Parchowo, Czarna Dąbrówka, Borzytuchom, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 13	Słupia 2	brak	11	Gmina Kobylnica	Dębica Kaszubska, Kobylnica, Słupsk (m), Słupsk (w), Ustka (w), Ustka (m), podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 14	Wierzyca 1	Wietcisa	19	Gmina Kościerzyna	Miasto Kościerzyna, Kościerzyna, Stara Kiszewa, Skarszewy, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 15	Wierzyca 2	brak	15	Gmina Starogard Gdański	Starogard Gdański, Miasto Starogard Gdański, Pelplin, Gniew
projekt 16	Wda 1	Pilica, Graniczna Trzebiocha, Jez. Jelenie, Jez. Gołuń, Jez. Cheb, Jez. Słupino Jez. Słupinko	19	Gmina Lipusz	Lipusz, Studzienice, Kościerzyna, Dziemniany, podmioty spoza sektora finansów publicznych
projekt 17	Wda 2	Kanał Wdy	14	Gmina Czersk	Karsin, Czersk, Kaliska, Lubichowo, Osiek, Czarna Woda, Osieczna, Zblewo, Osiek, podmioty spoza sektora finansów publicznych
SUMA			284		

4.2 Wstępna lista produktów składowych „Pomorskie Szlaki Kajakowe”

Lp.	Nazwa	Szlaki wodne wchodzące w skład
1.	Radunia	→ rzeka Radunia → jeziora należące do Kółka Raduńskiego (jez. Małe Brodno, jez. Wielkie Brodno, jez. Kłodno, jez. Raduńskie Dolne, jez. Raduńskie Górne)
2.	Wieprza i Pokrzywna	→ rzeka Wieprza → rzeka Pokrzywna → rzeka Studnica
3.	Słupia	→ rzeka Słupia → rzeka Skotawa, → rzeka Kamienica → rzeka Bytowa
4.	Łupawa	→ rzeka Łupawa → rzeka Bukowina
5.	Łeba	→ rzeka Łeba → jezioro Łebsko ²²
6.	Piaśnica i Reda	→ rzeka Piaśnica → jezioro Żarnowiecki → Bałtyk

²² Jezioro niespławne, ale warte uwzględniania jako element składowy produktu szlaku z racji rozpoznawalności akwenu wśród turystów.

		<ul style="list-style-type: none"> → Rzeka Reda → jezioro Orle → rzeka Czarna Wda
7.	Kajakowy Gdańsk²³	<ul style="list-style-type: none"> → Motława → Nowa Motława → Opływ Motławy → Martwa Wiśła → Wiśła Śmiała
8.	Kajakowe Żuławy²⁴	<ul style="list-style-type: none"> → rzeka Wiśła → rzeka Szarpawa → rzeka Wiśła Królewiecka → Zalew Wiślany → rzeka Nogat → rzeka Tuga (Wielka Święta) → rzeka Liwa
9.	Wierzyca	<ul style="list-style-type: none"> → rzeka Wierzyca → jezioro Wierzysko

²³ Nazwa przykładowa, docelowo możliwa zmiana, ale rekomendowane jest użycie nazwy odwołującej się do nazwy miasta i możliwości alternatywnego jego zwiedzania z perspektywy kajaka. Nazwa miasta jest dużo bardziej rozpoznawalna i przyciągająca dla turystów niż nazwy szlaków wodnych przepływających przez miasto.

²⁴ Nazwa przykładowa, docelowo możliwa modyfikacja. Rekomendowane użycie nazwy nawiązującej do nazwy regionu geograficznego – turystycznego Żuław, który funkcjonuje w świadomości odbiorców oraz posiada analogiczny produkt i markę turystyki wodnej „Pętla Żuławska”. Bazowanie na skojarzeniu z tą marką jest zabiegiem korzystnym z punktu widzenia promocji i rozwoju produktu składowego marki „Pomorskie Szlaki Kajakowe” obejmującego Żuławy.

		<ul style="list-style-type: none"> → jezioro Zagnanie → jezioro Czyżon → rzeka Wietcisa
10.	Wda cz. 1	<ul style="list-style-type: none"> → odcinek rzeki Wda od jez. Wieckiego do Przerębskiej Huty (ujście Wdy do jez. Słupinko) → rzeka Granicza → jezioro Wieckie → jezioro Schodno → rzeka Trzebiocha → rzeka Pilica
11.	Jeziora Wdzydzkie (Wda cz. 3)	<ul style="list-style-type: none"> → jezioro Słupinko → Zespół Jezior Wdzydzkich (jez. Jelenie, jez. Gołuń, jez. Wdzydzkie)
12.	Wda cz. 3	<ul style="list-style-type: none"> → odcinek rzeki Wda od Borska do granicy województwa pomorskiego (Błądno) → kanał Wdy → Studzieniczna Struga
13.	Brda cz.1	<ul style="list-style-type: none"> → rzeka Brda od Świeszyna do Małych Swornychgaci → jezioro Głębokie → rzeka Ruda → jezioro Szczytno → jezioro Krępsko
14.	Brda cz. 2 (Bory Tucholskie)	<ul style="list-style-type: none"> → rzeka Brda od Małych Swornychgaci do Męcikała → jezioro Karsińskie

		<ul style="list-style-type: none"> → jezioro Witoczno → jezioro Łąckie → jezioro Dybrzyk → rzeka Chocina → rzeka Zbrzyca → rzeka Młosina
15.	Brda cz. 3	<ul style="list-style-type: none"> → rzeka Brda od Męcikała do granicy województwa pomorskiego (Nowy Młyn) → Wielki Kanał Brdy od Mylofu do granicy województwa pomorskiego (Fojutowo) → Czeska Struga
16.	Czernica i Biała	<ul style="list-style-type: none"> → rzeka Czernica → rzeka Biała

