



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Łódzkie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM

MOŻLIWOŚCI IMPLEMENTACJI
DOBRYCH
PRAKTYK NORWESKICH.

Projekt i publikacja współfinansowane ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

Recenzje:

prof. dr hab. Andrzej Matczak, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
Even Tjørve, Associate Professor at Lillehammer University College, Norway
Christian Krogh, Assistant Professor at Lillehammer University College, Norway

Redakcja naukowa: Tomasz Napierała, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
Redakcja tematyczna : Iwona Adamkiewicz, Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia
Projekt, skład i redakcja techniczna: Ryszard Gałczyński

Wykonawstwo poligraficzne: Agencja MAGA, Łódź

© Copyright by Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia, 2012

© Copyright for this edition by Oddział Polskiej Akademii Nauk w Łodzi, 2012

CBI Pro-Akademia ISBN - 978-83-63704-11-7
PAN ISBN - 978-83-86492-72-5

Treści przedstawione w publikacji odzwierciedlają poglądy autorów i nie muszą być tożsame z opiniami wydawcy i instytucji finansującej.

Niniejsza publikacja została przygotowana w ramach badań przeprowadzonych w projekcie: „Turystyka dla Regionu - Zintegrowany Program Rozwoju Doktorantów”, realizowanym przez CBI Pro-Akademia

Publikacja bezpłatna
Łódź 2012

Spis treści

1. Wprowadzenie. Problemy jakości zarządzania przestrzenią turystyczną, <i>Tomasz Napierała</i>	str. 5
Introduction. Problems of management's quality of tourist destination, <i>Tomasz Napierała</i>	str. 15
2. Turystyka w dokumentach strategicznych organów samorządu terytorialnego województwa łódzkiego, a norweskie dobre praktyki zarządzania turystyką, <i>Beata Gotwald, Łukasz Musiaka, Katarzyna Szymura</i>	str. 25
Tourism in the strategic documents of local government bodies of the Lodz region and the Norwegian tourism management best practices (Summary), <i>Beata Gotwald, Łukasz Musiaka, Katarzyna Szymura</i>	str. 55
3. Finansowanie rozwoju turystyki w województwie łódzkim i w hrabstwie Oppland (Norwegia), <i>Maciej Adamiak, Tomasz Napierała</i>	str. 57
Tourism development financing in the region of Lodz (Poland) and in Oppland county (Norway) (Summary), <i>Maciej Adamiak, Tomasz Napierała</i>	str. 77
4. Uwarunkowania rozwoju turystyki, <i>Filip Moterski, Katarzyna Leśniewska, Marcin Żek</i>	str. 79
Determinants of tourism development (Summary) <i>Filip Moterski, Katarzyna Leśniewska, Marcin Żek</i>	str. 101

4. Uwarunkowania rozwoju turystyki

Każdy organizm, któremu nie udaje się wykorzystać swojego potencjału, staje się chory.

/William James/

4.1. Wstęp

Potencjał turystyczny jest bardzo ważnym punktem wyjścia, jeśli mówimy o rozwoju turystyki na terenie danego regionu. Jest to zbiór elementów środowiska geograficznego, a także zachowania człowieka mogące być wykorzystane do uprawiania turystyki bądź zajmowania się nią. Inaczej ujmując, to wszelkie zasoby materialne oraz niematerialne, które są warunkiem koniecznym do osiągnięcia rozwoju turystyki w regionie (KARCZMAREK, STASIAK, WŁODARCZYK 2010). Jak zaznacza A.E. Szczepanowski (2012), produkt turystyczny może zaistnieć oraz rozwijać się dzięki różnym dobrom, do których należy zaliczyć środowisko geograficzne i dobra przetworzone przez człowieka, które składają się na potencjał turystyczny. Dopiero odpowiednia konfiguracja wskazanych wyżej elementów pozwala mówić o stworzeniu możliwości do rozwoju branży turystycznej.

Celem artykułu jest analiza potencjału turystycznego województwa łódzkiego w świetle założeń prezentowanych w dokumentach strategicznych, a także wskazanie sposobów wykorzystania istniejącego potencjału turystycznego w oparciu o analizę produktów turystycznych hrabstwa Oppland. W opracowaniu autorzy posłużyli się także analizą treści wybranych dokumentów strategicznych przygotowanych dla poszczególnych szczebli administracji terytorialnej województwa łódzkiego.

4.2. Analiza możliwości realizacji założeń prezentowanych w strategiach rozwoju turystyki województwie łódzkim z perspektywy potencjału turystycznego województwa

W badaniach nad turystyką, zjawiskiem na wskroś interdyscyplinarnym, potencjał utożsamiany jest ze wszystkimi elementami środowiska geograficznego oraz zachowaniami człowieka, które mogą być wykorzystane do uprawiania turystyki lub zajmowania się nią (KARCZMAREK, STASIAK, WŁODARCZYK 2010). Literatura przedmiotu uznając

za potencjał turystyczny zbiór zasobów, czyli tych elementów, które realnie istnieją oraz w określonej sytuacji mogą być wykorzystane w procesie rozwoju turystyki, dzieli go na dwie podstawowe kategorie:

- zasoby strukturalne, czyli te elementy które mogą być wykorzystane w procesie kreowania produktu turystycznego obszaru;
- zasoby funkcjonalne, rozumiane jako ogół czynników, które mogą okazać się pomocne w wykorzystaniu zasobów strukturalnych. Dodatkowo, zasoby funkcjonalne mogą być wewnętrzne (bezpośrednio związane z obszarem), oraz zewnętrzne w stosunku do niego (MEYER 2010).

Aby w ogóle mówić o wykorzystaniu, czy niewykorzystaniu potencjału danego regionu w rozwoju turystyki, czy oceniać proponowane kierunki rozwojowe przemysłu turystycznego, należy w pierwszej kolejności wskazać te elementy, które realnie są potencjałem turystycznym. Samo stwierdzenie, że potencjał to zasoby strukturalne i funkcjonalne to za mało. Jakże zatem składowe budują obie wymienione grupy zasobów? W tej kwestii teoretycy przedmiotu (m.in. KACZMAREK, STASIAK, WŁODARCZYK 2010, KUREK 2010, WYRZYKOWSKI 2010) są raczej zgodni, wskazując, że zasoby strukturalne to takie elementy jak: walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne, dostępność komunikacyjna. Na zasoby funkcjonalne zaś składają się: ekonomiczne, technologiczne, ekologiczne, polityczne, psychologiczne, społeczno-demograficzne, kulturowe uwarunkowania rozwoju turystyki.

Zaproponowany podział wskazuje na dwie istotne kwestie, związane z potencjałem turystycznym. Po pierwsze, można zauważyć jak szerokie jest to pojęcie, a przez to wymaga ono zintegrowanych metod zarządzania tak, aby można było wybrać optymalną formułę ze wszystkich zaproponowanych składników, która będzie prowadzić do rozwoju turystyki w regionie. Po drugie, powyższa formuła wskazuje na konieczność szerszego, często interdyscyplinarnego spojrzenia na kwestie zarządzania turystyką.

Chcąc w pełni odnieść się do problematyki podjętej w tej części pracy, należy poddać pobieżnej analizie zagadnienie działań strategicznych w turystyce i ich specyfiki. Rozumienie pojęcia „strategii” w odniesieniu do rozwoju turystyki w literaturze przedmiotu jest różne i zależy m.in. od postrzegania roli turystyki w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego. P. Burns (2004) zwraca uwagę na dwie możliwości:

- turystyka w pierwszym rzędzie (tourism first) wskazująca na rolę turystyki przede wszystkim jako czynnika wzrostu ekonomicznego,
- rozwój w pierwszym rzędzie (development first) odwołująca się do wielokierunkowego rozwoju poprzez turystykę (por. KRUCZEK, ZMYŚLONY 2010: 156).

To dychotomiczne ujęcie przedstawia turystykę w dwóch kontekstach: jako cel (tourism first) i jako narzędzie (development first). Strategie rozwoju turystyki, tworzone przez różne grona ekspertów poprzez swoje ogólne założenia

nawiązują do koncepcji zaproponowanej przez P. Burns'a. Podejście produktowe zorientowane jest na gospodarcze efekty procesu planowania. Strategia tworzona jest w kontekście budowy marki produktu. W tym podejściu można mówić również o strategii rozwoju produktu turystycznego. Zdecydowanie bardziej kompleksowe podejście charakteryzuje drogę budowy strategii z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. To coraz modniejsze hasło, a w odniesieniu do wielu projektów również istotna determinanta podejmowanych działań, poza wzrostem gospodarczym kładzie duży nacisk na wzrost społeczny. Tak budowana strategia rozwoju turystyki ma szansę stać się istotnym drogowskazem dla prac prowadzonych na wielu polach przemysłu turystycznego, angażując przy tym znaczną liczbę podmiotów beneficjentów działań strategicznych.

Definicja „strategii rozwoju turystyki” zaproponowana przez Z. Kruczka i P. Zmyślonego (2010) mówi, że strategia rozwoju turystyki to długofalowa koncepcja kształtowania funkcji turystycznej w regionie, wyznaczająca ogólne kierunki i uporządkowane priorytety rozwojowe oraz określająca sposoby i narzędzia ich realizacji. Powinna ona stanowić punkt odniesienia wszelkich inicjatyw i wspólnych działań podmiotów w zakresie turystyki. Nawiązuje do podejścia kompleksowego, zrównoważonego.

Odnosząc się ponownie do kwestii potencjału turystycznego, jednym z jego elementów, zwłaszcza w kontekście zarządzania rozwojem turystyki i jego jakości, jest sposób konstruowania dokumentów strategicznych. Przy czym termin „sposób” należy rozumieć nie tylko jako określoną metodę czy formę wykonania czegoś, ale wszystko to co umożliwia uzyskanie, osiągnięcie, wykonanie czegoś (SZYMCZAK 1994). Poza algorytmem tworzenia dokumentu strategicznego niezwykle istotne znaczenie dla wszelkich działań rozwojowych ma skład zespołu tworzącego dokumenty strategiczne. Literatura (DUTKOWSKI 2001, KRUCZEK, ZMYŚLONY 2010) wskazuje na dwie podstawowe konfiguracje:

- zespół wewnętrzny, składający się z osób związanych z obszarem, dla którego konstruowany jest dokument strategiczny,
- zespół zewnętrzny, w skład którego wchodzi eksperci spoza obszaru, dla którego tworzona jest strategia.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, które z powyższych podejść jest skuteczniejsze i gwarantuje zakładany sukces. Z uwagi na znaczne ograniczenia finansowe, najczęstszym rozwiązaniem jest budowa strategii przez władze samorządowe, wykorzystująca potencjał pracowników. Niestety, z uwagi na brak podstaw teoretycznych i znikome doświadczenie osób odpowiedzialnych za powstające dokumenty w konstruowaniu planów strategicznych, opracowania te mają znikomą wartość, tak merytoryczną jak praktyczną, a skuteczny wzrost w sektorze turystyki w oparciu o takie dokumenty jest nierealny.

Analiza możliwości realizacji założeń strategicznych w świetle potencjału turystycznego dokonana została w trzech skalach przestrzennych. Spojrzenie na planowanie strategiczne z poziomu województwa, powiatu i gminy pozwoli nie tylko wskazać na sposób podejścia do potencjału turystycznego, ale także ukazać podejście do zarządzania rozwojem

efekty procesu planowania. Strategia tworzona jest w kontekście budowy marki produktu. W tym podejściu można mówić również o strategii rozwoju produktu turystycznego. Zdecydowanie bardziej kompleksowe podejście charakteryzuje drogę budowy strategii z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. To coraz modniejsze hasło, a w odniesieniu do wielu projektów również istotna determinanta podejmowanych działań, poza wzrostem gospodarczym kładzie duży nacisk na wzrost społeczny. Tak budowana strategia rozwoju turystyki ma szansę stać się istotnym drogowskazem dla prac prowadzonych na wielu polach przemysłu turystycznego, angażując przy tym znaczną liczbę podmiotów beneficjentów działań strategicznych.

Definicja „strategii rozwoju turystyki” zaproponowana przez Z. Kruczka i P. Zmyślonego (2010) mówi, że strategia rozwoju turystyki to długofalowa koncepcja kształtowania funkcji turystycznej w regionie, wyznaczająca ogólne kierunki i uporządkowane priorytety rozwojowe oraz określająca sposoby i narzędzia ich realizacji. Powinna ona stanowić punkt odniesienia wszelkich inicjatyw i wspólnych działań podmiotów w zakresie turystyki. Nawiązuje do podejścia kompleksowego, zrównoważonego.

Odnosząc się ponownie do kwestii potencjału turystycznego, jednym z jego elementów, zwłaszcza w kontekście zarządzania rozwojem turystyki i jego jakości, jest sposób konstruowania dokumentów strategicznych. Przy czym termin „sposób” należy rozumieć nie tylko jako określoną metodę czy formę wykonania czegoś, ale wszystko to, co umożliwia uzyskanie, osiągnięcie, wykonanie czegoś (SZYMCZAK 1994). Poza algorytmem tworzenia dokumentu strategicznego niezwykle istotne znaczenie dla wszelkich działań rozwojowych ma skład zespołu tworzącego dokumenty strategiczne. Literatura (DUTKOWSKI 2001, KRUCZEK, ZMYŚLONY 2010) wskazuje na dwie podstawowe konfiguracje:

- zespół wewnętrzny, składający się z osób związanych z obszarem, dla którego konstruowany jest dokument strategiczny,
- zespół zewnętrzny, w skład którego wchodzi eksperci spoza obszaru, dla którego tworzona jest strategia.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, które z powyższych podejść jest skuteczniejsze i gwarantuje zakładany sukces. Z uwagi na znaczne ograniczenia finansowe, najczęstszym rozwiązaniem jest budowa strategii przez władze samorządowe, wykorzystująca potencjał pracowników. Niestety, z uwagi na brak podstaw teoretycznych i znikome doświadczenie osób odpowiedzialnych za powstające dokumenty w konstruowaniu planów strategicznych, opracowania te mają znikomą wartość, tak merytoryczną jak praktyczną, a skuteczny wzrost w sektorze turystyki w oparciu o takie dokumenty jest nierealny.

Analiza możliwości realizacji założeń strategicznych w świetle potencjału turystycznego dokonana została w trzech skalach przestrzennych. Spojrzenie na planowanie strategiczne z poziomu województwa, powiatu i gminy pozwoli nie tylko wskazać na sposób podejścia do potencjału turystycznego, ale także ukazać podejście do zarządzania rozwojem

gospodarki turystycznej na różnych szczeblach administracji publicznej. Do analiz autorzy wybrali następujące dokumenty strategiczne:

- Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020,
- Strategię rozwoju powiatu piotrkowskiego do roku 2015,
- Strategię rozwoju turystyki i kultury w gminie Sulejów na lata 2007-2020.

Dobór poszczególnych dokumentów miał charakter celowy, dzięki czemu możliwe było uchwycenie ewentualnych powiązań i spójności występujących w w/w dokumentach, gdyż jednostki dla których wybrano dokumenty, są ze sobą powiązane administracyjnie: gmina Sulejów jest jedną z jedenastu gmin powiatu piotrkowskiego ziemskiego, wchodzącego w skład województwa łódzkiego. Opracowanie dokumentów strategicznych o powiązaniach pionowych (województwo-powiat-gmina), spójnych pod względem zakładanych priorytetów, których działania zakładają wykorzystanie tych samych elementów potencjału turystycznego, powinno być realizowane z zachowaniem zasady synergii. Zbieżne wizje, podobne kierunki rozwojowe czy wreszcie jednolita polityka turystyczna stwarzają szansę na pełniejsze wykorzystanie istniejących elementów potencjału turystycznego, gwarantując odniesienie sukcesu rynkowego. Z uwagi na fakt, iż dokumenty na różnych poziomach administracyjnych powstają niezależnie od siebie i tworzone są dla różnych okresów ich porównywanie pod względem zbieżności i wspólnych wizji rozwojowych autorzy uznają za bezcelowe.

4.2.1. Poziom regionalny

Województwo łódzkie, jako jeden z szesnastu samorządnych organizmów szczebla regionalnego dysponuje Programem rozwoju turystyki na lata 2007-2020. Opracowanie wykonane przez zewnętrzny zespół składa się z dwóch części: audytowej, będącej swoistym rozpoznaniem potencjału turystycznego oraz strategicznej, zawierającej propozycje kierunków rozwojowych dla łódzkiej turystyki w zakładanym horyzoncie czasowym.

Patrząc na potencjał łódzkiego w zakresie proponowanym przez analizowany dokument, należy w pierwszej kolejności zastanowić się, czy prezentowane zasoby są na tyle „silne” by decydować o długofalowej i skutecznej polityce turystycznej województwa. Ponieważ celem opracowania nie jest dyskusja i ocena potencjału turystycznego omawianych obszarów, a jedynie ocena możliwości realizacji założeń strategicznych w oparciu o istniejący potencjał, autorzy nie podejmują oceny trafności doboru poszczególnych elementów potencjału dla planów strategicznych.

Autorzy Programu rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020 wyróżnili cztery wzajemnie uzupełniające się koncepcje, stanowiące w założeniu kluczowe czynniki sukcesu Programu:

- „Film-Moda-Komiks” określenie i upowszechnienie wyróżników w marketingu terytorialnym łódzkiego;
- „Naszym hobby jest SPORT!” budowanie przewagi konkurencyjnej w wybranych niszowych formach turystyki;
- „Przyjazne podróżowanie po Łódzkiem” system wspomagający turystyczną eksplorację regionu;
- „Latarnie turystyczne łódzkiego” rozwijamy produkty czerpiące z dziedzictwa historycznego oraz wielokulturowych tradycji regionu.

W oparciu o tak zakreślone czynniki sukcesu, skonstruowane zostały cztery cele strategiczne, które, w założeniu, wykorzystują potencjał Łodzi i województwa łódzkiego.

Uwzględniając jedynie zasoby strukturalne województwa, czyli w ocenie wielu autorów te istotniejsze z punktu widzenia rozwoju turystyki (MEYER 2010), należy uznać, iż założenia strategiczne i cele przyjęte w Programie są możliwe do realizacji. Jednak nie bez przyczyny w literaturze podkreśla się znaczenie zasobów funkcjonalnych, czyli tych uwarunkowań, które wspierają, lub osłabiają możliwości wykorzystania zasobów strukturalnych. Rzeczywistość turystyczna Łodzi i województwa łódzkiego wskazuje na zmniejszenie dynamiki rozwojowej ruchu turystycznego „mniej dynamicznie rośnie liczba udzielonych noclegów”. Ponadto „województwo łódzkie nie ma klarownego wizerunku turystycznego. Nie wzbudza specjalnego zainteresowania przybywających” (WŁODARCZYK 2012: 204). Wnioski płynące z badania ruchu turystycznego w Łodzi i województwie łódzkim najlepiej oddają fakt, iż w przypadku tego obszaru niezbędne staje się pełne wykorzystanie zasobów strukturalnych i, co należy podkreślić, funkcjonalnych. Te drugie, w pewnych okolicznościach mają nawet znaczenie większe, gdyż od nich zależy pozytywna kreacja tak produktów, jak i przestrzeni turystycznej województwa łódzkiego. Przykładem niewykorzystania potencjału turystycznego województwa, w tym zwłaszcza zasobów funkcjonalnych był czas Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej odbywających się w Polsce i na Ukrainie. Jednym z elementów realizujących koncepcję „Naszym hobby jest SPORT!”, miało być przygotowanie zaplecza sportowo-szkoleniowego w ramach Łódzkiego EURO 2012. O ile pewne inwestycje zostały poczynione, to sukces finansowy i wizerunkowy EURO 2012 nie dotyczy regionu łódzkiego.

4.2.2. Poziom lokalny

Poziom lokalny administracji państwowej obejmuje powiaty i gminy. Dla podjętych analiz, autorzy wytypowali dokumenty strategiczne przygotowane dla powiatu piotrkowskiego oraz gminy Sulejów, jako najniższego szczebla administracyjnego.

Władze powiatu piotrkowskiego w swoich planach rozwojowych traktują turystykę jako integralną część gospodarki, nie poświęcając jej tym samym oddzielnego dokumentu o charakterze strategicznym. Sprawy turystyki zostały zawarte

w dokumencie traktującym rozwój powiatu w sposób kompleksowy. Takie rozwiązanie stwarza jednak niebezpieczeństwo marginalnego potraktowania kwestii rozwoju gospodarki turystycznej. Autorzy pragną jasno zaznaczyć, iż brak strategii sektorowej nie jest równoznaczny z faktem zaniedbania kwestii rozwoju turystyki, a jedynie może być jedną z ewentualnych przyczyn takiego stanu rzeczy. W przypadku województwa łódzkiego wszystkie powiaty kwestie rozwoju turystyki uwzględniają w dokumentach o charakterze ogólnym.

Strategia rozwoju powiatu piotrkowskiego do 2015 roku została opracowana przez komitet roboczy wyłoniony spośród pracowników Starostwa Powiatowego oraz innych jednostek podległych pod samorząd powiatowy (Powiatowy Urząd Pracy, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Powiatowy Zarząd Dróg). Dokument ten wyróżnia dziesięć strategicznych obszarów działania, a wśród nich obszar „Turystyka, Sport, Rekreacja”. Do rozpoznania potencjału turystycznego i wskazania elementów istotnych z punktu widzenia rozwoju turystyki wykorzystano: metodę opisową, zawartą w części „Ogólna charakterystyka powiatu piotrkowskiego”, gdzie wskazano jedynie zasoby strukturalne potencjału turystycznego obszaru oraz popularną metodę wykorzystywaną w planowaniu strategicznym, jaką jest analiza SWOT.

Realizacja założeń strategicznych analizowanego dokumentu w zakresie turystyki w zestawieniu z potencjałem turystycznym obszaru jest niemożliwa do wykonania z kilku powodów:

- Punkt wyjścia do działań strategicznych, czyli diagnoza stanu obecnego, to jest przejrzysta i konkretna charakterystyka potencjału turystycznego zostały wykonane w sposób pobieżny i niewystarczający do nakreślenia działań długofalowych;
- Analiza SWOT, mająca na celu pokazanie potencjału i zagrożeń, z uwagi na błędną metodykę wykonania nie spełnia swojego podstawowego zadania. Ponadto kwestie stricte turystyczne praktycznie tej analizie nie zostały poddane; sformułowania użyte w toku analizy, o ile już dotyczą problemów związanych z turystyką, są nieprecyzyjne, lakoniczne i nie identyfikują jednoznacznie elementów o których, w zamierzeniu autorów Strategii, traktują;
- Część strategiczna opracowania, podejmująca problemy rozwoju turystyki z punktu widzenia zasobów funkcjonalnych, ograniczająca się ponownie do niejasnych sformułowań, które w kontekście wykonalności zadań zawartych w Strategii, są jedynie sloganami.

Zamierzeniem autorów dokumentu było opracowanie szczegółowych programów realizacyjnych, co w ograniczonym stopniu pozwala sądzić, że sprawy turystyki będą potraktowane w sposób bardziej szczegółowy i poważny.

Strategia rozwoju powiatu piotrkowskiego do 2015 roku jest przykładem dokumentu, który z punktu widzenia rozwoju turystyki jest nieprzydatny. Na kartach literatury naukowej toczona jest dyskusja, czy turystyka powinna być przez samorządy traktowana w sposób uprzywilejowany, a tym samym jej rozwój powinien być warunkowany oddzielnymi dokumentami, czy też należy ją uznać za integralną część lokalnej gospodarki, a jej rozwój programować na równi

z innymi sferami życia społeczno-gospodarczego obszaru. To drugie podejście odnajdujemy w pracach A. Niezgody (2006) oraz R. Przybyszewskiej-Gudelis (1998). Przy czym dotyczy to jednostek rzędu powiatu i gminy. Jednoznaczna odpowiedź na postawione pytanie nie istnieje. Najrozsądniejszym rozwiązaniem wydaje się być pogląd głoszony przez A. Niezgodę (2006), że turystyka powinna być wkomponowana w całość działalności gospodarczej jednostki, chyba że zostanie uznana za dziedzinę priorytetową. Spór o zasadność tworzenia opracowań o charakterze strategicznym, których głównym celem, bądź też jednym z celów równorzędnych jest rozwój turystyki, przez zespoły wyłaniane z grona pracowników administracyjnych autorzy pozostawiają do rozstrzygnięcia czytelnikowi.

Gmina Sulejów, to przykład obszaru, dla którego został opracowany oddzielny dokument podejmujący problematykę rozwoju turystyki w ujęciu strategicznym. Samorząd lokalny powierzył opracowanie go zespołowi wywodzącemu się z lokalnego środowiska badawczo-naukowego. Autorzy Strategii rozwoju turystyki i kultury w gminie Sulejów na lata 2007-2020 w ramach opracowania dokonali szczegółowego przeglądu potencjału turystycznego, uwzględniając zarówno zasoby strukturalne jak i funkcjonalne. Rozpoznano również obszary problemowe, które przy wykorzystaniu istniejącego potencjału można zniwelować, a przy pewnych uwarunkowaniach uczynić z nich sprawnie funkcjonujące elementy gospodarki turystycznej (np. współpraca w ramach obiektu „Zbiornik Sulejowski”).

Nadrzędnym celem rozwoju turystyki w gminie Sulejów w określonym horyzoncie czasowym jest:

- wzrost wielkości ruchu turystycznego,
- rozwój instytucjonalnej obsługi turystów.

Jak zauważają autorzy Strategii, realizacja w/w założeń w dużej mierze uzależniona jest od działań podejmowanych przez Urząd Miejski w Sulejowie oraz aktywności podmiotów gospodarczych i szeroko rozumianej „branży”. Podejście to wyraźnie wskazuje na ogromne znaczenie zasobów funkcjonalnych. Ponadto autorzy opracowania wskazują na przyszłe możliwe formy turystyki, które z uwagi na istniejący potencjał turystyczny mają realną szansę na rozwój w gminie Sulejów. Głównym kierunkiem proponowanego rozwoju jest turystyka kulturowa uzupełniana przez turystykę aktywną i specjalistyczną, turystykę wypoczynkową, agroturystykę, turystykę edukacyjną oraz turystykę biznesową, kongresową, motywacyjną. Istotnym elementem Strategii rozwoju turystyki i kultury w gminie Sulejów na lata 2007-2020 jest wskazanie działań do zrealizowania, opartych na potencjale, którym dysponuje gmina.

Z krótkiej analizy dokumentów strategicznych oraz powiązania celów tych opracowań z istniejącym potencjałem można stwierdzić iż:

- Stworzenie opracowania strategicznego o wysokim prawdopodobieństwie wykonalności uzależnione jest od jakości analizy potencjału turystycznego oraz obiektywnej jego oceny,
- Sama świadomość występowania na danym obszarze pewnej grupy zasobów, tak strukturalnych jak i funkcjonalnych, składających się na całokształt potencjału turystycznego, do wykreowania celów

strategicznych, które byłyby proste, mierzalne, osiągalne, istotne oraz określone w czasie, to zbyt mało. Niezbędna jest odpowiednia wiedza i doświadczenie aby móc świadomie wykorzystać te zasoby, tak aby rozwój turystyki skierować na „właściwe tory”,

- Ważne, aby planowane działania strategiczne uwzględniały wykorzystanie nie tylko istniejących zasobów, ale również specyfikę panującego popytu turystycznego, a także obowiązujących trendów rozwojowych. Istotnie, nowe oryginalne produkty turystyczne mogą okazać się interesujące, jednak ich sukces rynkowy skazany będzie na porażkę, jeżeli odbiorcą będzie wąska grupa turystów,
- Specyfika potencjału turystycznego województwa łódzkiego powoduje, że dużo większego znaczenia nabierają zasoby funkcjonalne. Uwarunkowania polityczne, społeczne czy kulturowe muszą okazać się wsparciem, aby na bazie zasobów strukturalnych skutecznie, z zyskiem, rozwijać turystykę, tak na poziomie regionu, jak lokalnie.

4.3. Ekonomiczne i społeczne elementy potencjału turystycznego województwa łódzkiego

W tym miejscu należy dokonać identyfikacji ekonomicznie i społecznie istotnych elementów potencjału turystycznego województwa łódzkiego. Należy wyjaśnić również, czym są ekonomiczne i społeczne elementy potencjału turystycznego. Według J. Kaczmarka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2010) do tych pierwszych zaliczyć należy:

- wszelkie udogodnienia, które pozwalają na korzystną (z punktu widzenia przedsiębiorcy) alokację kapitału w sektorze turystycznym,
- elementy rachunku ekonomicznego (stymulujące rozwój ruchu turystycznego).

Społecznymi elementami potencjału turystycznego będą zachowania społeczeństwa wraz z ich przynależnością klasową, pochodzeniem, relacjami społecznymi i zidentyfikowaną tożsamością.

W podobnym tonie wypowiada się A.E. Szczepanowski (2012), który uznaje za cenne spojrzenie J. Kaczmarka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2010) na potencjał turystyczny i zaproponowany przez nich podział. Autor podkreśla, że wśród zasobów funkcjonalnych wyróżnia się między innymi zasoby ekonomiczne oraz społeczno-demograficzne. Jako pierwsze rozumie się wszelkiego rodzaju ułatwienia i udogodnienia tworzone przez władze państwowe na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym, które mają za zadanie stwarzać udogodnienia w zakresie prowadzenia działalności turystycznej (wspomaganie pozyskiwania funduszy, szkolenia, ujednolicenie promocji, kredytowanie itp.). Uwarunkowania społeczno-demograficzne to między innymi takie cechy jak: otwartość ludzi, wykształcenie, dyspozycyjność, istnienie wolnych zasobów ludzkich (SZCZEPANOWSKI 2012).

Inaczej na kwestię potencjału turystycznego z punktu widzenia elementów ekonomicznych patrzy A. Panasiuk (2010), według którego, w ujęciu ekonomicznym potencjał turystyczny to zasoby przyrodnicze, kulturowe, kadrowe, kapitałowe,

lokalizacyjne, finansowe, organizacyjne i informacyjne, które kształtują możliwość kreowania oferty turystycznej obszaru (miasta, regionu, gminy) oraz bezpośrednio kierują się na wielkość i strukturę ruchu turystycznego, a tym samym kształtują przychody z turystyki przyjazdowej. Spojrzenie to może stanowić uzupełnienie i uszczegółowienie rozważań przedstawionych wcześniej.

O wiele mniej kontrowersji występuje przy identyfikacji społecznych elementów potencjału turystycznego. W tej kwestii większość autorów jest zgodnych, uzupełniając pierwotne spojrzenie o kwestie demograficzne, związane także z problematyką migracji.

4.4. Niewykorzystane elementy potencjału turystycznego województwa łódzkiego

W ramach prowadzonych rozważań na temat rozwoju lokalnego i regionalnego należy stwierdzić, że turystyka stanowi nadal jedną z największych szans budowy regionu konkurencyjnego. Konieczne jest jednak odpowiednie wykorzystanie potencjału turystycznego, jakie dany region posiada. W tej części artykułu zostanie przedstawiona grupa elementów potencjału, która jest niewykorzystywana przez władze na różnych poziomach: od gmin przez powiaty, na województwie skończywszy. Identyfikacja została przeprowadzona na podstawie zapisów w następujących, wybranych metodą doboru celowego, dokumentach strategicznych:

- strategii rozwoju gmin lub rozwoju turystyki na terenie gmin: Sulejów, Kutno, Łęczyca, Bełchatów,
- strategii rozwoju powiatów lub strategii rozwoju turystyki na poziomie powiatów: bełchatowskiego, piotrkowskiego, łęczyckiego i kutnowskiego,
- Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020,
- Strategia marketingowa Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020.

Ułożenie wyżej wymienionych dokumentów również nie jest przypadkowe. W pierwszym etapie dokonano identyfikacji niewykorzystanych elementów ekonomicznych i społecznych potencjału turystycznego wybranych gmin województwa łódzkiego. Dokumenty, na podstawie których dokonano operacji to:

- Strategia rozwoju turystyki i kultury w gminie Sulejów na lata 2007-2020,
- Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów na lata 2005-2013,
- Strategia rozwoju miasta Kutna na lata 2006-2013,
- Strategia rozwoju gminy Łęczyca na lata 2008-2013,
- Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych dla gminy Łęczyca na lata 2008-2013.

Kolejnym krokiem było porównanie zapisów dokumentu niższego szczebla z dokumentami szczebla wyższego, w zakresie rozwoju turystyki. W niektórych powiatach istniały dokumenty poświęcone w całości zagadnieniom rozwoju

turystyki. Poniżej znajduje się wykaz elementów, które zostały poddane analizie pod względem zapisów rozwoju turystyki na terenie danego powiatu:

- Strategia rozwoju powiatu piotrkowskiego do roku 2015,
- Strategia rozwoju powiatu bełchatowskiego do roku 2015,
- Strategia rozwoju turystyki dla gmin Związku Gmin Regionu Kutnowskiego i powiatu kutnowskiego,
- Strategia rozwoju powiatu łęczyckiego 2004-2014.

Na tej podstawie możliwe było doprecyzowanie ustaleń i porównanie ich z oceną możliwości rozwoju turystyki powiatu dokonanej między innymi w przeprowadzonych analizach SWOT.

W dalszej kolejności dokonano porównania z dokumentem opracowanym na poziomie województwa: Programem rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020. W ten sposób możliwe było sprawdzenie, czy dokumenty niższego szczebla (gminne i powiatowe) są zgodne z zapisami poczynionymi w dokumencie wojewódzkim, a w szczególności czy zidentyfikowane elementy potencjału turystycznego na niższych poziomach (gmina, powiat), które do tej pory nie były wykorzystywane, znajdują odniesienie w dokumentach wyższego szczebla.

W ostatnim etapie sprawdzono zgodność oraz kierunki rozwoju turystyki Polski na podstawie dokumentu o zasięgu ogólnopolskim: Strategia marketingowa Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020. W ten sposób można było porównać zebrany wcześniej materiał z założeniami i zidentyfikowanymi słabymi stronami czy zagrożeniami, jeśli chodzi o ekonomiczne i społeczne elementy potencjału turystycznego, które do tej pory nie są wykorzystywane.

Na podstawie przeprowadzonej analizy dokumentów na poziomie gminnym, zidentyfikowano następujące niewykorzystane elementy potencjału ekonomicznego:

- Zbyt wolno przebiegający proces dostosowywania oferty noclegowej, gastronomicznej i wypoczynkowej do potrzeb klientów – problem ten został zidentyfikowany we wszystkich dokumentach na poziomie gminnym i powiatowym. Istniejąca baza noclegowa powinna być dostosowana do zmieniających się potrzeb klienta-turysty, które opisuje Strategia marketingowa Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020. W ramach tego punktu można wyróżnić następujące składowe:
 - Konieczność dostosowania miejsc noclegowych do rosnących wymagań klientów, za które skłonni są zapłacić wyższą cenę,
 - Konieczność różnicowania obiektów gastronomicznych – w niektórych miejscowościach mamy do czynienia z nagromadzeniem jednego rodzaju obiektów oferujących pożywienie, np. barów. Brakuje oferty dla klientów, którzy mają inne potrzeby, np. cukierni, kawiarni,
 - Zbyt mała liczba obiektów, w których można spożyć regionalne potrawy,

- Mała liczba obiektów typu SPA, oferujących możliwość przeprowadzenia zabiegów pielęgnacyjnych, w specjalnie przygotowanych ośrodkach,
- Zbyt małe powiązanie branży hotelarskiej, gastronomicznej oraz agroturystycznej z firmami szkoleniowymi, brak specjalnie przygotowanych miejsc, w których można przeprowadzać szkolenia połączone z aktywnymi formami spędzania czasu wolnego.
- Brak wystarczającej wiedzy na temat pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania działalności gospodarczej
 - problem ten został wskazany we wszystkich analizowanych dokumentach.
 - Brak szkoleń z pozyskiwania funduszy,
 - Brak współpracy i partnerstw przy tworzeniu wniosków o dofinansowanie działalności dla podmiotów gospodarczych.
- Błędy w zakresie promocji - zarówno dokumenty gminne, jak również powiatowe wskazują na pilną potrzebę poprawienia procesu promocji i komunikacji z klientami.
 - Brak współpracy między różnymi jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie promocji,
 - Trudności w realizowaniu założeń wspólnej polityki promocyjnej na poziomie województwa,
 - Wykorzystanie nowych technologii (strona internetowa, aplikacje na smartfony i tablety, promujące atrakcje turystyczne na poziomie pojedynczego obiektu, jak również gminy, powiatu, województwa),
 - Brak produktów flagowych województwa.
- Konieczność poprawy infrastruktury technicznej - postulaty takie często występują w dokumentach na poziomie regionalnym, które zwracają uwagę, że jedną z przeszkód w rozwoju turystyki jest utrudniona dostępność komunikacyjna spowodowana między innymi złym stanem dróg dojazdowych. Jest to o tyle ważne, że zgodnie z zapisami dokumentu ogólnopolskiego, turyści coraz częściej wybierają krótsze formy wypoczynku, za to częstsze, włączając w to turystykę weekendową, kiedy to przemieszczają się własnymi środkami transportu.
- Brak wykształconych kadr w turystyce.
 - Niewystarczająca liczba wykwalifikowanych pracowników urzędów,
 - Zbyt mała liczba osób z wykształceniem turystycznym, które pracują w przedsiębiorstwach zajmujących się realizacją potrzeb turystycznych,
 - Wysoki poziom bezrobocia oraz sezonowość powoduje, że osoby posiadające wykształcenie turystyczne zmuszone są do przekwalifikowania lub zmiany miejsca zamieszkania, obierając za kierunek miasta, w których znajdują pracę.
- Zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa - gminy wskazywały, że ich słabą stroną jest wysoki odsetek przestępstw pospolitych typu kradzież, włamanie, co z kolei nie koresponduje z potrzebami turystów, którzy coraz bardziej zwracają uwagę na kwestie bezpieczeństwa w miejscu, w którym zamierzają spędzić swoje wolne dni.

- Niski poziom tożsamości mieszkańców regionu - brak kreowania świadomości wśród młodych ludzi skutkuje tym, że nie odwiedzają oni obiektów związanych z dziedzictwem kulturowym, co przekładać się może w późniejszym czasie na brak poczucia przynależności do większej wspólnoty poprzez słabo wykreowaną tożsamość lokalną.
 - Niewystarczająca edukacja na poziomie regionalnym,
 - Brak miejsc/atrakcji turystycznych do przeprowadzania lekcji interaktywnych połączonych ze zwiedzaniem regionu,
 - Niewykorzystany potencjał w zakresie rękodzielnictwa.

Powyższa lista została sformułowana na podstawie analizy dokumentów strategicznych przeprowadzonych w wybranych jednostkach samorządowych województwa łódzkiego, które zostały skonfrontowane z zapisami Strategii marketingowej Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020. W ten sposób uzyskano listę elementów potencjału turystycznego, które nie są wykorzystywane w odpowiedni sposób na terenie województwa łódzkiego.

Należy podkreślić, że bardzo duże znaczenie jeśli chodzi o rozwój turystyki ma świadomość zmian po stronie popytowej. W Programie rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020 autorzy zwracają uwagę na konieczność prowadzenia ujednoliconych analiz na poziomie gminnym i powiatowym, jeśli chodzi o badanie ruchu turystycznego oraz preferencji turystycznych. Widać zatem, jak ważna jest współpraca między instytucjami badawczymi a władzami lokalnymi. Na tej podstawie powstawać mogą raporty badawcze, które są niezbędne w procesie kreowania polityki rozwoju lokalnego.

Rozwój turystyki w regionie może nastąpić tylko w przypadku przeprowadzenia rzetelnych analiz, jeśli chodzi o proponowane produkty turystyczne, jak również ich powiązanie ze stroną popytową - odpowiedź lub wykreowanie odpowiedniego zapotrzebowania na określony rodzaj atrakcji turystycznych. Atrakcje nie mogą istnieć bez turystów, a ci z kolei nie będą odwiedzali miejsc, które nie spełniają podstawowych potrzeb w zakresie dostępności komunikacyjnej, jakości miejsc hotelowych, gastronomii czy bezpieczeństwa. Identyfikacja tych zasobów pozwolić może na skuteczną promocję oraz konieczność współpracy w procesie zintegrowanego zarządzania atrakcjami turystycznymi.

4.5. Markowe produkty turystyczne w hrabstwie Oppland

Hrabstwo Oppland często nazywane jest „sercem Norwegii” głównie ze względu na fakt, iż jest jedynym norweskim okręgiem nie posiadającym dostępu do morza oraz nie graniczącym z innym państwem. Oppland liczy 185 tys. mieszkańców i ma ponad 25 tys. km² powierzchni. Ponad 80% obszaru położone jest na wysokości przekraczającej 600 m n.p.m. Znajduje się tu Mjøsa - największe jezioro Norwegii o powierzchni 365 km² oraz najwyższy szczyt kraju Galdhøpiggen o wysokości 2469 m n.p.m. Hrabstwo podzielone jest na 26 gmin. Do największych miast hrabstwa

Oppland należy Gjøvik (blisko 27 tys. mieszkańców) i Lillehammer (ponad 25 tys.). Krajobraz okręgu jest dość zróżnicowany. Południe Oppland należy do regionów typowo rolniczych, zaś na północy krajobraz jest bardziej górzysty (Oppland fylkeskommune).



Rys. 1: Mjøsa największe jezioro Norwegii.
Autor: K. Leśniewska.

4.5.1. Snowball

„Snowball” to jeden z najważniejszych projektów związanych z turystyką realizowanych w Lillehammer. Skupia on wszelkie inicjatywy, które mają na celu pracę nad kreowaniem marki Lillehammer jako najbardziej kompletnego regionu dla sportów zimowych w Europie. Wszystkie działania prowadzone w ramach projektu mają na celu zwiększenie ruchu turystycznego oraz współpracy czterech sektorów w regionie, tj. sportu, kultury, turystyki i mediów. Projekt „Snowball” jest wspólną inicjatywą przemysłu turystycznego, samorządu i podmiotów prywatnych w celu wzmocnienia regionalnego systemu innowacji (Rapport Arrangementsutvikling, Lillehammer).

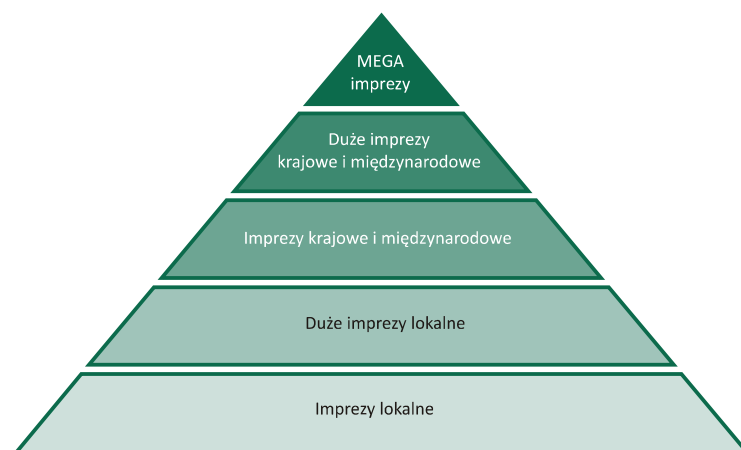
„Snowball” jest typowym przykładem klastra, tj. „geograficznego skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących” (PORTER 2001: 15). Główne cele realizacji projektu „Snowball” (Rapport Arrangementsutvikling):

- Lillehammer ma stać się wiodącym regionem w Europie do uprawiania sportów zimowych, poprzez edukację, badania i rozwój, wydarzenia,

- Lillehammer będzie regionem, do którego turyści będą podróżować 365 dni w roku,
- Zwiększenie atrakcyjności i rentowności uczestników klastra, poprzez stanie się wiodącym ośrodkiem innowacji i rozwoju gospodarczego, turystyki i sportu.

W ramach projektu „Snowball” wyróżniono pięć strategicznych obszarów, w tym m.in. marketing i sprzedaż, rozwój produktów, rozwój zrównoważony, tworzenie sieci. Ponadto za cel postawiono sobie zwiększenie liczby turystów odwiedzających region do 2 mln w 2020 roku, z czego 2/3 ma pochodzić z rynków międzynarodowych (Lillehammer). W ramach projektu „Snowball” przeprowadzono, latem 2010 oraz zimą 2011 badania ruchu turystycznego w Lillehammer. Badania miały pokazać preferencje turystów, w tym powody, dla których przyjechali właśnie do Lillehammer (Lillehammer).

Strategia budowy marki Lillehammer opiera się przede wszystkim na regionalnej strategii wydarzeń, która określa zasady organizacji imprez, by miały jak największą frekwencję. Dzięki „Snowball” możliwa jest przemyślana realizacja krajowych i międzynarodowych festiwali. Strategia przewiduje m.in. zwiększenie liczby i atrakcyjności organizowanych imprez w okresie, kiedy do Lillehammer przyjeżdża najmniej turystów. Ponadto ważny jest rozwój markowych produktów, które zachęcałyby turystów do pozostania dłużej. W związku ze stworzeniem piramidy imprez (którą ukazano na poniższej rycinie), Lillehammer zaczęło się starać o organizację dużego wydarzenia międzynarodowego wielkiej rangi. W 2016 roku odbędą się tu Młodzieżowe Igrzyska Olimpijskie (Rapport Arrangementsutvikling).



Rys. 2: Piramida imprez w regionie Lillehammer.

Źródło: Rapport Arrangementsutvikling.

W Lillehammer nadal widoczna jest spuścizna, jaką pozostawiły po sobie Igrzyska Olimpijskie w roku 1994. Świadczy o tym choćby szereg zawodów w ramach Pucharów Świata, które nadal się tu odbywają. Jest to również powodem dość dużej dysproporcji pomiędzy liczbą imprez odbywających się tutaj zimą i latem. W związku z tym podjęto szereg działań mających na celu propagowanie turystyki rowerowej, wycieczek pieszych oraz trekkingu. Za cel postawiono sobie budowę silnych produktów w poszczególnych miejscowościach (np. Hafjell) oraz promocję regionu jako atrakcyjnego dla turystyki rowerowej i pieszej (Hafjell, Lillehammer, Rapport Arrangementsutvikling). Dodatkowo twórcy „Snowball” postawili sobie za cel zachęcenie jak największej liczby firm z dziedziny turystyki oraz rozrywki w regionie do uzyskiwania certyfikatu Eco-Lighthouse, przyznawanego publicznym i prywatnym przedsiębiorstwom przyjaznym dla środowiska (Eco-Lighthouse, Lillehammer). Twórcy „Snowball” zadbali również o to, by budowa marki regionu opierała się o produkcje filmowe. Lillehammer od wielu lat kojarzone jest w Norwegii jako region atrakcyjny dla nagrywania filmów oraz tworzenia produkcji filmowych; na Uniwersytecie w Lillehammer funkcjonuje wydział filmowy (Lillehammer). Warto podkreślić znaczenie klastrow turystycznych w rozwoju regionalnym. Jak pokazuje przykład „Snowball” możliwe jest stworzenie środowiska, w którym współpraca będzie ułatwiona, a organizatorzy różnego rodzaju imprez nie będą sobie wzajemnie przeszkadzać (np. nakładającymi się terminami kilku ważnych wydarzeń w regionie).

4.5.2. Maihaugen

Maihaugen (z nor. moje niebo) w Lillehammer to zespół połączonych ze sobą obiektów, na które składają się: skansen, Norweskie Muzeum Olimpijskie, Muzeum Poczty Norweskiej, Aulestad - dom Bjørnstjerne Bjørnsona, Bjerkebæk - dom Sigrida Undseta, a także sklep oraz kawiarnia (Visit Norway). Maihaugen słynie przede wszystkim z 200 starych i nowych budynków, wystaw, kawiarni, a także wielu działań mających na celu zachęcenie turystów do odwiedzenia hrabstwa Oppland. Muzeum zostało założone przez dentystę Andersa Sandviga w 1887 roku. Zainspirowany licznymi podróżami, zaczął kolekcjonować przedmioty związane z dawną kulturą rolniczą. Uważał on, że nie należy pozwolić, aby stare obiekty norweskie zaniknęły. Z czasem Sandvig zauważył, że przedmioty codziennego użytku są równie ciekawe jak te związane z rolnictwem. Następnie rozpoczął skup starych budynków, które umieszczał w swoim ogrodzie w centrum Lillehammer. Do Maihaugen kolekcja została przeniesiona w 1904 roku (Maihaugen).

Skansen prezentuje historię ludzi zamieszkujących dolinę Gudbrandsdalen z ostatnich 300 lat. Ekspozycja została podzielona na 4 części, tj. wieś, miasto, dzielnicę mieszkaniową oraz krajobraz. W części skansenu poświęconej wsi znajdują się m.in. drewniane gospodarstwa rolne, drewniany kościół, letnie pastwisko oraz tartak. Ekspozycja dotycząca miasta prezentuje życie ludzi w okresie międzywojennym. Wzdłuż ulicy ciągną się stare budynki Lillehammer, tworząc liczne dziedzińce. Dzielnicę mieszkaniową składa się z siedmiu domów jednorodzinnych z różnych dekad ubiegłego wieku. W części „krajobraz” można zobaczyć pola uprawne kultywowane w taki sam sposób jaki robiono to w latach 90. XIX wieku (Muzeum Maihaugen).



Rys. 3: Skansen Maihaugen.
Autor: K. Leśniewska.



Rys. 4: Kompleks skoczni olimpijskich w Lillehammer.
Autor: K. Leśniewska.

Muzeum Olimpijskie jest jedynym muzeum w Europie Północnej, które ukazuje historię Igrzysk od starożytności. Zostało ono otwarte w 1997 roku i składa się z 3 sekcji, tj. Starożytna Grecja, Nowożytny Igrzyska Olimpijskie oraz Lillehamer '94 (Muzeum Maihaugen). W części poświęconej starożytnej Grecji można prześledzić, jak wyglądały ówczesne Igrzyska Olimpijskie. Wystawa pokazuje zasady panujące podczas rozgrywek. Ekspozycja poświęcona nowożytnym Igrzyskom pokazuje historię rozgrywek (zarówno letnich, jak i zimowych) zapoczątkowaną Olimpiadą w Paryżu w 1894 roku. Wystawa poświęcona Lillehammer ukazuje zarówno wydarzenia kulturalne, jak i pracę wolontariuszy, projekty dekoracji, a także sposób organizacji poszczególnych wydarzeń składających się na „najlepsze zimowe Igrzyska Olimpijskie w historii” (Maihaugen).

Muzeum Poczty Norweskiej powstało w 1947 roku i odgrywa ogromne znaczenie, zwłaszcza dla norweskiej filatelistyki. Ekspozycja ma na celu pokazanie, jak Norwegom udało się pokonać liczne przeszkody stojące na drodze rozwoju publicznych usług pocztowych zapoczątkowanych w roku 1647 (Maihaugen).



Rys. 5: Muzeum Poczty Norweskiej.

Autor: K. Leśniewska.

Aulestad to jeden z najlepiej zachowanych domów należących do artystów norweskich. W latach 1875-1910 mieszkał tu z rodziną laureat Nagrody Nobla Bjørnstjerne Bjørnson. Jako muzeum Aulestad zostało oddane do użytku w 1935 roku. Noblista włączył się przede wszystkim faktem, iż jest autorem słów norweskiego hymnu narodowego (Maihaugen, Visit Norway). Bjerkebæk to dom laureatki Nagrody Nobla - Sigrid Undset, która mieszkała tu w latach 1919-1949. Stworzyła ona wyjątkową rezydencję ze wspaniałym ogrodem. W Bjerkebæk powstały najbardziej znane powieści pisarki, która w 1928 roku otrzymała Nobla w dziedzinie literatury (Maihaugen, Visit Norway).

Główny celem działania Maihaugen jest bycie instytucją społeczną, a badania, które są prowadzone w ramach muzeum mają dostarczać wiedzy na temat zmian zachodzących w społeczeństwie. Wizja Maiheugen opiera się na hasle przewodnim „nasza historia twoja przyszłość” oraz byciu atrakcyjnym i kreatywnym muzeum (Maihaugen). Statut Maihaugen stwierdza, że muzeum to jest instytucją naukową, która ma na celu zbieranie, dokumentowanie i upowszechnianie wiedzy na temat materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego, głównie w okresie po reformacji. Przedstawiciele muzeum zobowiązują się również do współpracy ze środowiskiem naukowym oraz innymi muzeami, zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Istotną działalnością instytucji jest również publikacja artykułów i książek naukowych oraz popularnonaukowych. Popularyzacja wyników badań odbywa się również poprzez liczne publikacje internetowe (Maihaugen). Warto wspomnieć, że Mainhaugen dysponuje biblioteką akademicką z bogatymi zbiorami z różnych dziedzin, w tym m.in. historii kultury, historii sztuki, architektury, transportu czy filatelistyki (Maihaugen). Przykład Muzeum Maihaugen pokazuje, jak można wykorzystać dziedzictwo kulturowe regionu. Mnogość wystaw odwołujących się do historii oraz najważniejszych wydarzeń w hrabstwie Oppland pozwala na ich przybliżenie zarówno mieszkańcom regionu, jak i turystom chętnie go odwiedzającym.

Jak pokazują przytoczone przykłady dobrych praktyk norweskich, możliwe jest zainicjowanie przedsięwzięć w pełni wykorzystujących potencjał danego regionu. Budowa marki powinna odbywać się na zasadzie współpracy władz lokalnych, biznesu oraz nauki. Ponadto, nastawienie na produkt w dużej mierze musi odbywać się przy współpracy w obszarach strategicznych. Jak pokazują doświadczenia norweskie niezwykle ważną rolę, w udoskonalaniu istniejących już inicjatyw, odgrywa również przeprowadzenie rzetelnych badań.

Bibliografia

Źródła publikowane:

- 1) Burns P., 2004, Tourism planning: A third way?, „Annals of Tourism Research”, Tom 31, Nr 1, s. 24-43.
- 2) Dutkowski M., 2001, Uwagi metodyczne o budowaniu strategii rozwoju regionu, In Red. H. Rogacki, Koncepcje teoretyczne i metody badań geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 231-239.
- 3) Gorynia M., Łażniewska E. (red.), 2012, Konkurencyjność regionalna: Koncepcje strategii przykłady, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- 4) Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2010, Produkt turystyczny: Pomysł, organizacja, zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 5) Kruczek Z., Zmyślony P., 2010, Regiony turystyczne, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- 6) Kurek W. (red.), 2010, Turystyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- 7) Meyer B., 2010, Aktywność samorządu lokalnego jako element potencjału turystycznego na przykładzie wybranych gmin województwa zachodniopomorskiego, In Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 590, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 52, Uniwersytet Szczeciński, s. 23-32.
- 8) Niezgoda A., 2006, Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego, Prace Habilitacyjne, Nr 24, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- 9) Panasiuk A., 2010, Rola informacji turystycznej w kształtowaniu potencjału turystycznego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego, In Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 53, Uniwersytet Szczeciński, s. 227-238.
- 10) Porter M.E., 2001, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 11) Przybyszewska-Gudelis R., 1998, Strategie rozwoju regionalnego w turystyce: jej miejsce wśród terytorialnych planów strategicznych, In Problemy Turystyki, Nr 3-4, Instytut Turystyki, Warszawa, s. 157-164.
- 12) Rapacz A., 2006, Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych, In Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym: Człowiek przestrzeń przedsiębiorstwo, Red. G. Gołębowski, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 293-305.
- 13) Szczepanowski A. E., 2012, Markowe produkty turystyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- 14) Szymczak M. (red.), 1994, Słownik języka polskiego, T. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- 15) Włodarczyk B. (red.), 2012, Ruch turystyczny w Łodzi i województwie łódzkim w 2011 roku, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Łódź.
- 16) Wyrzykowski J., 2010, Potencjał turystyczny w ujęciu geograficznym, In Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 590, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 52, Uniwersytet Szczeciński, s. 33-42.

Źródła internetowe:

- 17) DIS-Oppland, [online], DIS-Norge, Oslo [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://op.disnorge.no/>>.
- 18) Eco-Lighthouse, [online], Miljøfyrtårn, Kristiansand [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.miljofyrtarn.no>>.
- 19) Fjell Norway, [online], Oppland fylkeskommune, Lillehammer [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.fjellnorway.com/>>.
- 20) Gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych dla gminy Łęczycza na lata 2008-2013 [online], Urząd Gminy Łęczycza, Łęczycza [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <http://www.gminaleczycza.pl/attach/203_GS.pdf>.
- 21) Hafjell [online], Hafjell Alpinsenter AS, Øyer [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.hafjell.no/>>.
- 22) Lillehammer [online], Lillehammer Turist AS, Lillehammer [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.lillehammer.com/>>.

- 23) Maihaugen [online], Maihaugen, Lillehammer [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.maihaugen.no/>>.
- 24) Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020 [online], Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.pot.gov.pl/plany-i-sprawozdania-pot/marketingowa-strategia-polski-w-sektorze-turystyki-na-lata-2008-2015/>>.
- 25) Oppland fylkeskommune [online], Oppland fylkeskommune, Oppland [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.oppland.no/>>.
- 26) Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów na lata 2005-2013 [online], Urząd Miasta Bełchatów, Bełchatów [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://bip.belchatow.pl/bip/index.php?t=210&id=2133&mode=a&d=T>>.
- 27) Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020 [online], Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/BIP/BIP/UrzedMarszalkowski/Programy/ProgramRozwojuTurystykiWWojewodztwieLodzkiNaLata2007-2020/>>.
- 28) Rapport Arrangementsutvikling [online], Lillehammer Turist AS, Lillehammer [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.lillehammer.com/Lillehammer/SNOWBALL/Rapport%20arrangementsutvikling.pdf>>.
- 29) Rapport Sykkel, Tur og Langrenn prosjektet [online], Lillehammer Turist AS, Lillehammer [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.lillehammer.com/Lillehammer/SNOWBALL/Sykkel%20langrenn%20vandring%20%C3%A5rsrapport2010.pdf>>.
- 30) Strategia rozwoju gminy Łęczyca na lata 2008-2013 [online], Urząd Gminy Łęczyca, Łęczyca [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <http://www.gminaleczyca.pl/attach/187_StrategiaRozwojuGminy_ok.pdf>.
- 31) Strategia rozwoju miasta Kutna na lata 2006-2013 [online], Urząd Miasta Kutna, Kutno [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <http://www.kutno.bipst.pl/get_file.php?id=5452&save=1>.
- 32) Strategia rozwoju powiatu bełchatowskiego na lata 2005-2015 [online], Starostwo Powiatowe w Bełchatowie, Bełchatów [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <http://www.powiat-belchatowski.pl/wgrane_pliki/strategia.2005-2015.pdf>.
- 33) Strategia rozwoju powiatu łęczyckiego na lata 2004-2014 [online], Starostwo Powiatowe w Łęczycy, Łęczyca [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <http://www.leczycki.pl/asp/pliki/pobierz/20100825_strategia.pdf>.
- 34) Strategia rozwoju powiatu piotrkowskiego do 2015 roku [online], Starostwo Powiatowe w Piotrkowie Trybunalskim, Piotrków Trybunalski [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <http://www.powiat-piotrkowski.pl/index.php?trg=powiat_strategia>.
- 35) Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu kutnowskiego na lata 2007-2015 [online], Starostwo Powiatowe w Kutnie, Kutno [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.bip.kutno.pl/strony/364.dhtml>>.

- 36) Strategia rozwoju turystyki dla gmin Związku Gmin Regionu Kutnowskiego i powiatu kutnowskiego [online], Związek Gmin Regionu Kutnowskiego, Kutno [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.zgrk.pl/img/strategia.pdf>>.
- 37) Strategia rozwoju turystyki i kultury w gminie Sulejów na lata 2007-2020 [online], Urząd Miejski w Sulejowie, Sulejów [dostęp: 2012-06-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.sulejow.pl/asp/pliki/pobierz/srtikwgs.pdf>>.
- 38) Visit Norway [online], Innovation Norway, Oslo [dostęp: 2012.06.05], Dostępny w Internecie: <<http://www.visitnorway.com/>>.

4. Determinants of tourism development

Summary

The tourism potential is a very important starting point, if we consider the development of tourism in the region. It is a collection of elements of the geographical environment, and human behaviour that can be used for tourism or to deal with it. Only the relevant configuration items mentioned above allows us to talk about creating opportunities for the development of the tourism industry.

The aim of this article is to analyze the tourist potential of the Lodz region presented in the strategic documents and to suggest ways to use the existing potential for tourism based on the analysis of tourism products Oppland county. In the first part of this article can be found a theoretical discussion of tourism development strategy and tourism potential. However, it was also examined selected strategic documents from the viewpoint of the tourist potential. The second part of the article is devoted to the identification of economic and social elements of the tourist potential based on the previously selected strategic documents. In addition, they were confronted with the assumptions of documents nationwide. In this way created a list that shows the elements of the tourist potential, which at present are not fully used. The last part of the article is devoted to presenting the best practices for managing tourism and touristic products in the county of Oppland, which can be adapted to the specific region of Lodz.