

Agnieszka Rochmińska, Andrzej Stasiak

Strategie rozwoju turystyki

Wstęp

Najstarsze strategie działania wywodzą się ze starożytności i dotyczą kierowania państwem oraz dowodzenia wojskiem. Strategie gospodarcze pojawiły się znacznie później, wraz z narodzinami nowoczesnego przedsiębiorstwa w drugiej połowie XIX w. (Gliński, Kuc, Szczepankowski 1996).

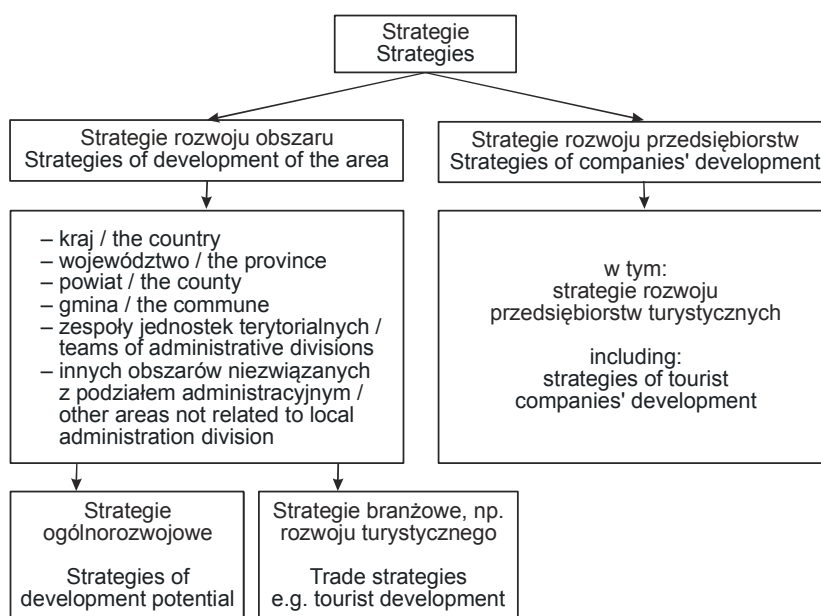
Słowo „strategia” pochodzi od greckich słów *stratós* – armia, wojsko, i *ágein* – dowodzić. Pojęcie to oznaczało sztukę prowadzenia wojny. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu terminu tego używano zgodnie z etymologią, a w kręgach biznesu był on bardzo niecodzienny (Simon 2004a). Dopiero w ostatnim trzydziestoleciu zaczęto kojarzyć strategię z takimi dziedzinami życia, jak polityka czy ekonomia (Czapla 2002).

Termin „strategia” w kontekście zarządzania firmą zaczął sporadycznie pojawiać się już w latach 50. i 60. XX w., ale dopiero w latach 80. stał się kluczowym słowem w środowisku menedżerów. Przedtem problemy strategiczne określano mianem planowania długoterminowego (Simon 2004a, 2004b). Przyczyn ogromnej popularności strategii należy doszukiwać się m.in. w ewolucji, jaką przeszły organizacje: od koncentrowania się na problemach związanych z wewnętrznym ich funkcjonowaniem do coraz szerszego uwzględniania wpływu, jaki wywiera na nie otoczenie (Czapla 2002).

Z czasem termin strategia został także przeniesiony na grunt gospodarki (krajowej, regionalnej i lokalnej). Coraz częściej stosowaną metodą zarządzania rozwojem w jednostkach terytorialnych jest zarządzanie i planowanie strategiczne. Metoda ta sprawdziła się w sektorze komercyjnym i w latach 80. XX w. została zaadaptowana do potrzeb zarządzania w jednostkach terytorialnych. Kluczowym elementem zarządzania strategicznego jest opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju (Stawasz 2004).

Z przedstawionych informacji wynika, że obecnie można mówić o dwóch głównych rodzajach strategii (Rys. 1). Po pierwsze, są to strategie rozwoju różnych przedsiębiorstw, w tym także firm turystycznych. Po drugie, są to strategie terytorialne, tworzone dla poszczególnych obszarów (najczęściej jednostek podziału administracyjnego).

W przypadku obszarów opracowywane są głównie strategie rozwoju społeczno-gospodarczego. Jednak coraz więcej jednostek terytorialnych tworzy obok nich także strategie branżowe, w tym strategie rozwoju turystycznego. Tego typu dokumenty często obejmują obszary, które stanowią integralne rejony turystyczne, a ich granice nie pokrywają się z granicami jednostek administracyjnych.

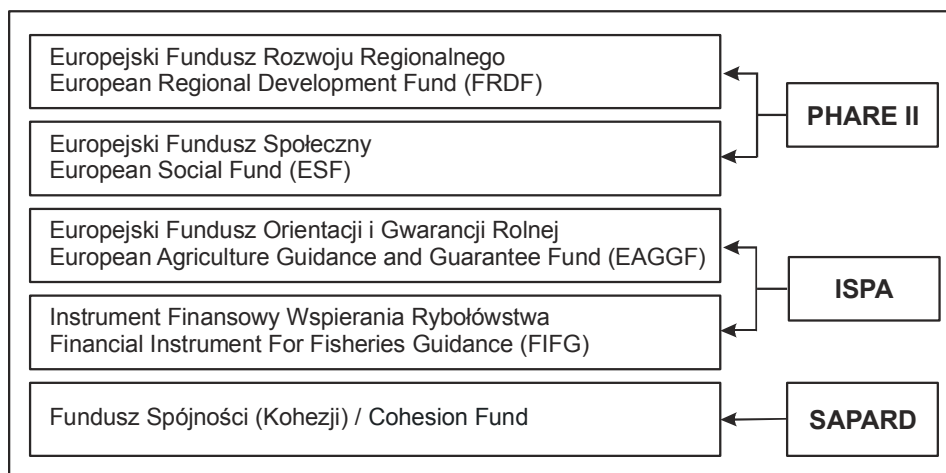


Rys. 1. Rodzaje strategii (opracowała A. Rochmińska)

Fig. 1. Types of strategies (by A. Rochmińska)

Turystyka w planowaniu strategicznym w Polsce

Do 2004 r. kraje kandydujące do Unii (w tym Polska) mogły korzystać z funduszy przedakcesyjnych, które skonstruowano na podstawie istniejących rozwiązań stosowanych w polityce strukturalnej UE (Rys. 2). Obecnie nowi członkowie Unii mogą już korzystać z właściwych funduszy strukturalnych (Wąsowicz-Zaborek 2004).



Rys. 2. Relacje między funduszami UE, a programami przedakcesyjnymi (opracowała A. Rochmińska na podstawie: K. Głębicka, M. Grewiński 2003)

Fig. 2. Relations between funds of EU and pre-accession programmes (by A. Rochmińska based on: K. Głębicka, M. Grewiński 2003)

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej wpłynęło bezpośrednio na zakres merytoryczny, a także sposób opracowywania strategii rozwoju jednostek terytorialnych. Konieczne stało się uwzględnianie w nich celów polityki regionalnej Wspólnoty oraz podstawowych kierunków działania wskazanych w funduszach strukturalnych. Przygotowanie odpowiednich dokumentów musi również uwzględniać obowiązującą w Unii Europejskiej procedurę (Wąsowicz-Zaborek 2004).

Unia Europejska nie dysponuje specjalnym budżetem, który byłby przeznaczony na wsparcie bezpośrednich działań w zakresie turystyki. Jednakże bardzo wiele takich działań otrzymuje wsparcie w ramach programów realizowanych w innych dziedzinach. Największym źródłem finansowania turystyki są fundusze strukturalne:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego,
- Europejski Fundusz Społeczny,
- Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej.

Z funduszy strukturalnych finansowana jest m.in. modernizacja infrastruktury turystycznej oraz podnoszenie kwalifikacji kadr turystycznych. Wiele lokalnych przedsięwzięć z zakresu turystyki uzyskuje wsparcie z bardzo różnorodnych programów europejskich realizowanych w takich dziedzinach, jak: ochrona środowiska, ochrona dziedzictwa kulturowego, edukacja. Beneficjentami programów unijnych mogą być władze lokalne

lub organizacje pozarządowe, rzadziej bezpośrednio firmy lub grupy firm (Hutyra 2003). Na projekty turystyczne przeznaczano w ostatnich latach średnio około 4,6% środków funduszy strukturalnych (*Turystyka w NPR...* 2004).

Planowanie strategiczne na poziomie krajowym. Podstawowym dokumentem każdego państwa dotyczącym analizy sytuacji społeczno-gospodarczej, istniejących deficytów i priorytetowych zadań w zakresie rozwoju regionalnego jest Narodowy Plan Rozwoju (NPR). Plan ten jest podstawą do negocjacji z UE Wspólnotowych Ram Wsparcia, a więc warunków pomocy z funduszy strukturalnych (por. *Narodowy Plan Rozwoju...* 2003). Polska obecnie posiada NPR na lata 2004–2006 oraz niedawno uchwalony *Wstępny projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013*¹.

Ten ostatni będzie nadrzędnym dokumentem programowym w naszym kraju, skoordynowanym z regionalnymi strategiami rozwoju oraz najważniejszymi strategiami sektorowymi. W związku z tym samorządy wojewódzkie podjęły prace nad aktualizacją swoich strategii regionalnych. Prace nad końcową wersją projektu odbywają się równolegle z pracami nad strategiami sektorowymi i horyzontalnymi: Narodową strategią rozwoju regionalnego, 16 strategiami regionalnymi, koncepcją przestrzennego zagospodarowania kraju oraz ustalonymi w projekcie programami operacyjnymi (*NPR 2007–2013. Wstępny projekt...* 2005).

O turystyce w Narodowym Planie Rozwoju wspomina się jedynie w kontekście polityki regionalnej i horyzontalnej. Jako dziedzina interdyscyplinarna turystyka ma wspomagać dynamiczny rozwój innych gałęzi gospodarki (*Miejsce turystyki...* 2004). W proponowanym ujęciu podstawowe zadanie tworzenia nowych produktów turystycznych przypisane zostało szczeblowi regionalnemu i lokalnemu. Brak odrębnej, turystycznej strategii sektorowej może jednak spowodować marginalizację sektora turystycznego, a także utrudnić realizację niektórych zadań na szczeblu krajowym, np. w zakresie rozwoju infrastruktury komunikacyjnej, promocji turystycznej kraju, ochrony branży (por. *Turystyka w NPR...* 2004).

Pierwszą krajową strategią turystyczną była, opracowana przez L&R Consulting oraz Austrian Tourism Consultants, *Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego Polski*. Realizowano ją w drugiej połowie

¹ Po przeprowadzeniu szeregu konsultacji regionalnych i branżowych Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007–2013 ma zostać zatwierdzony do końca 2005 r.

lat 1990. Obecnie obowiązuje przygotowana przez Departament Turystyki Ministerstwa Gospodarki Strategia rozwoju turystyki w latach 2001–2006.

Wstępna *Strategia rozwoju turystyki na lata 2007–2013* opiera się na założeniu, że turystyka sprzyja zrównoważonemu rozwojowi kraju, zwłaszcza osiąganiu społecznego dobrobytu i wyższej jakości życia jego mieszkańców, a także pełniejszej integracji europejskiej. Na podstawie oceny stanu polskiej turystyki, a także światowych i europejskich trendów w tej branży, wyróżniono pięć priorytetowych obszarów. Są to:

- a) **produkt turystyczny** – kreowanie innowacyjnych produktów podnoszących konkurencyjność Polski na rynku turystycznym,
- b) **zasoby ludzkie** – przygotowanie wykwalifikowanych kadr dla obsługi ruchu turystycznego oraz kształtowanie turystyki społecznej,
- c) **marketing** – stworzenie spójnego systemu marketingu i promocji na podstawie badań naukowych w turystyce,
- d) **przestrzeń turystyczna** – kształtowanie przestrzeni turystycznej z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju regionalnego oraz zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionów turystycznych,
- e) **wsparcie instytucjonalne** – wsparcie rozwoju instytucji (np. rządowych, samorządowych) i organizacji (np. ROT-y, LOT-y) zajmujących się turystyką.

Podjęcie działań w wymienionych obszarach ma przyczynić się do realizacji misji, którą jest uczynienie z Polski kierunku atrakcyjnego dla turystów krajowych i zagranicznych, a także wykorzystanie turystyki jako społeczno-gospodarczego narzędzia rozwoju kraju i regionów.

Planowanie strategiczne na poziomie regionalnym. Równolegle z opracowywaniem NPR-u prowadzone były prace nad programowaniem rozwoju regionalnego, w którym uwzględniano już standardy Unii Europejskiej. W związku z tym opracowano strategię rozwoju społeczno-gospodarczego dla poszczególnych województw (16).

W strategiach regionalnych i lokalnych często zaleca się dokonanie wyboru kilku dziedzin, traktowanych jako pola działań strategicznych (zwanych lokomotywami rozwoju danego regionu). Są to dziedziny wysokiej szansy lub dziedziny problemowe. W praktyce trudno jest jednak utrzymać zasadę selektywności planowania strategicznego. Presje części środowisk spychają strategię rozwoju na pozycję strategii kompleksowych, wtedy uwzględniane są wszystkie istotne dziedziny życia społeczno-gospodarczego (Polski 2004).

W strategiach na szczeblu regionalnym turystyka bardzo często jest

jedną z dziedzin strategicznych. Aż 11 województw Polski uznało ją za jeden z głównych elementów swojego rozwoju społeczno-gospodarczego. Jednak tylko nieliczne regiony posiadają sektorową strategię turystyczną. Za pionierskie, ale zarazem wzorcowe opracowanie uchodzi wdrażana od 2004 r. strategia rozwoju turystyki w województwie pomorskim.

Planowanie strategiczne na poziomie lokalnym. Podstawą formułowania polityki przestrzennej na najniższym szczeblu jest studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, oparte na strategii jej rozwoju (jeżeli taka została opracowana). Ustalenia w tym studium są wiążące dla organów gminy przy sporządzaniu planów miejscowych (Rys. 3). W obecnej sytuacji prawnej sporządzanie strategii rozwoju gminy jest fakultatywne. Jej posiadanie jest jednak podstawą do ubiegania się przez samorząd o środki z Unii Europejskiej. Wszystkie wymienione dokumenty powinny być ze sobą spójne, a jednocześnie powinny uwzględniać założenia polityki rozwoju wytyczone w dokumentach regionalnych i krajowych.



Rys. 3. Najważniejsze dokumenty w gminie (opracowała A. Rochmińska)

Fig. 3. The most significant documents in the commune (by A. Rochmińska)

Jednym z istotnych zagadnień jest bowiem spełnienie podstawowego warunku – co najmniej niesprzeczności strategii rozwoju lokalnego ze strategiami wyższego rzędu, a więc strategią województwa i krajowego.

Strategie lokalne powinny wykorzystywać cele i zadania zapisane w strategii wojewódzkiej lub krajowych w taki sposób, aby wspierać osiąganie celów i realizację zadań lokalnych. Podobnie nie może występować sprzeczność z ustaleniami planu przestrzennego zagospodarowania, który jest przepisem gminnym. Strategia rozwoju i plan przestrzennego zagospodarowania są wzajemnie uzupełniającymi się dokumentami w ramach zintegrowanej polityki rozwoju na szczeblu lokalnym. Dlatego też zapisy zawarte w strategii powinny być przesłanką dla ustaleń planu przestrzennego zagospodarowania, który zabezpiecza przestrzenne warunki jej wdrażania (Kot 2003).

Determinanty rozwoju zdiagnozowane w studium przesadzają o kierunkach rozwoju obszaru (w tym także w zakresie turystyki i rekreacji). Dla rozwoju turystyki zapisy studium są fundamentalne, gdyż wskazują przestrzeń, w jakiej może być realizowana aktywność turystyczna i rekreacyjna. Strategia rozwoju turystyki musi być integralną częścią opracowań planistycznych wykonywanych na poziomie gminy. Zapis możliwości turystycznego rozwoju gminy winien być przedstawiony w kierunkach rozwoju gminy, które z kolei mogą być przeniesione do sformułowanej przez gminę strategii rozwoju produktu turystycznego (Raszka 2001).

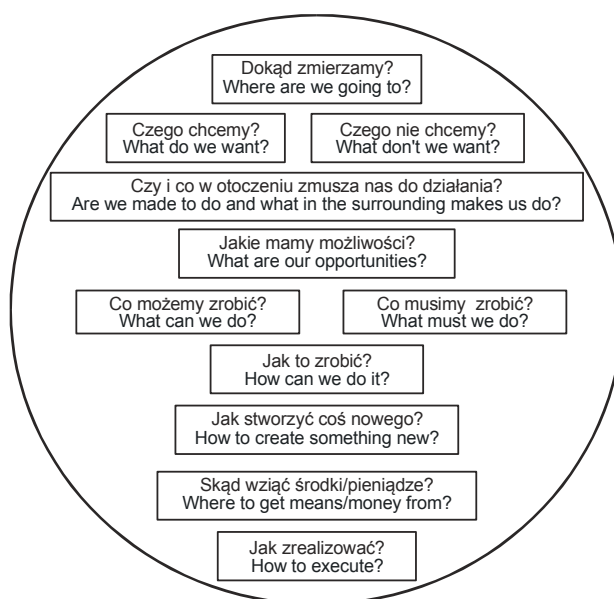
W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną rozważania dotyczące najważniejszych zagadnień problemowych związanych z opracowywaniem strategii turystycznych w skali lokalnej (w gminach, związkach gmin). Większość omówionych zasad odnosi się jednak również do planowania strategicznego na szczeblu regionu, a nawet kraju.

Istota strategii

Strategia rozwoju jest instrumentem podnoszenia konkurencyjności lokalnych jednostek terytorialnych. Stanowi kompleksową, perspektywiczną koncepcję, określającą cele rozwoju oraz warunki, zasady i etapy ich osiągania. Jest to koncepcja o długim horyzoncie czasowym (10–15 lat), obejmująca wszystkie płaszczyzny życia lokalnego. Strategia rozwoju jest nadrzędnym instrumentem zarządzania rozwojem lokalnym i podstawą długookresowej, lokalnej polityki społeczno-gospodarczej (Kosidowski, Potoczek 2001). Strategia rozwoju obejmuje wyznaczenie celów, kierunków i sposobów działania, a także określa warunki, zasady i etapy osiągania wytyczonych celów w sytuacji szybko zachodzących zmian (Wysocka, Koziński 2000).

Już sam fakt, że każdy strategiczny program rozwoju powinien odpo-

wiedzieć na kilka powiązanych ze sobą pytań typu: co robić, aby przyspieszyć rozwój danej miejscowości, jak to robić, skąd wziąć środki na rozwój – świadczy, iż musi się on stać podstawą działalności każdej władzy (Kłodziński, Siekierski 1997). Przykładowy zestaw „strategicznych” pytań przedstawia rysunek 4. Dobra strategia powinna jednak zawierać nie tylko liczne pytania, ale także realne odpowiedzi na nie.



Rys. 4. Najważniejsze pytania, na które powinna odpowiadać strategia (opracowała A. Rochmińska)

Fig. 4. The most significant questions which should find their answers in a strategy (by A. Rochmińska)

Każda gmina ma nieco odmienne zasoby, warunki i możliwości rozwojowe. Dlatego nie istnieje wzorcowy proces planowania strategicznego. Indywidualny charakter poszczególnych społeczności, ich zróżnicowanie powoduje, że nie będzie dwu identycznych strategii gminnych (Kłodziński, Siekierski 1997). Dotyczy to również tworzenia strategii rozwoju turystycznego, ponieważ każda z gmin dysponuje innymi walorami turystycznymi oraz w różnym stopniu jest zagospodarowana turystycznie. Dlatego koncepcja budowy strategii musi być dostosowana do uwarunkowań wewnętrznych gminy, jak również powinna uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne, czyli szeroko rozumiane otoczenie.

Nie wszystkie jeszcze gminy w Polsce posiadają ogólną strategię rozwoju, a strategie rozwoju turystyki opracowywane są jedynie sporadycznie. B. Raszka (2001) podaje, że tego typu dokumenty powinny posiadać przede wszystkim:

- gminy, dla których turystyka jest szansą rozwoju gospodarczego,
- gminy popegeerowskie – dla nich turystyka (szczególnie agroturystyka) może być lekarstwem na ograniczenie bezrobocia i wydobycie się z gospodarczego marazmu,
- gminy chcące się wyróżnić na tle sąsiadów dysponujących podobnymi walorami,
- gminy, które chcą przekształcić się (lub rozwinąć) w obszary aktywne turystycznie,
- gminy, które chcą reaktywować funkcje turystyczne,
- gminy leżące na terenach chronionych.

W tych przypadkach przygotowanie strategii jest niezbędne, jako metoda poszukiwań wizji gminy, określenie etapów jej realizacji, celów operacyjnych i rzeczywistych możliwości ich wykonania. Strategie powinny nie tylko kreować produkt turystyczny gminy, lecz przede wszystkim kształtować przestrzeń rekreacyjną poprzez określenie jej wielkości, zasad wykorzystania i zagospodarowania w zgodzie z zasadami ładu przestrzennego. W strategii obok znalezienia interesujących i właściwych dla danego obszaru form turystyki powinno znaleźć się określenie sposobów i środków osiągnięcia celów (por. Raszka 2001).

Korzyści z posiadania strategii

Do najistotniejszych korzyści wynikających z posiadania i realizacji strategii rozwoju gospodarczego można zaliczyć (por. Kot 2003):

a) dla gminy:

- możliwość zmobilizowania dodatkowych środków na rozwój,
- racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi gminy,
- spełnienie warunków do ubiegania się o zagraniczne i krajowe środki pomocowe (rząd, fundacje, krajowe i zagraniczne instytucje, międzynarodowe i krajowe programy pomocowe) na realizację przedsięwzięć rozwojowych inwestycyjnych i pozainwestycyjnych (doradztwo, szkolenie itp.),
- określenie podstawowych priorytetów i zasad działania władz lokalnych w zarządzaniu rozwojem i prowadzeniu polityki gospodarczej gmin/miast w krótkim, średnim i długim okresie,

b) dla istniejących podmiotów gospodarczych i nowych inwestorów:

- obniżenie niepewności działania jednostek gospodarczych i zmniejszenie ryzyka inwestorów chcących podjąć działalność gospodarczą poprzez wskazanie priorytetów władz lokalnych w rozwoju gminy,
- eliminacja i łagodzenie części konfliktów występujących pomiędzy poszczególnymi użytkownikami gminy/miasta,

c) dla społeczności lokalnej:

- możliwość wyartykułowania interesów społeczności lokalnej, obejmującej gremia gospodarcze, jednostki gospodarcze, organizacje i instytucje społeczne, prywatne i kościelne, partie, kluby polityczne oraz związki zawodowe – strategia jest kompromisem interesów różnych sił, ale także forum wymiany myśli i informacji,

d) dla władz:

- osiągnięcie pozytywnego wizerunku wśród społeczeństwa lokalnego i w szeroko rozumianym otoczeniu (przekonanie, że „władza” wie, czego chce i do czego dąży),
- odpolitycznienie gospodarki lokalnej – strategia rozwoju jako dokument kompleksowy (mający charakter konsensusu wszystkich uczestników procesów rozwojowych w gminie oraz zawierający cele i zasady długofalowej polityki) nie jest opracowaniem koniunkturalnym. Ten sposób pojmowania strategii rozwoju czyni ją apolityczną, czyli mało podatną na zmiany układów politycznych w kolejnych władzach lokalnych.

W strategiach ogólnogospodarczych rozwój turystyki może być uznany jako jeden z głównych celów strategicznych. Coraz istotniejsze jest jednak opracowywanie samodzielnych strategii rozwoju turystyki, które mogą przynieść liczne korzyści dla tego sektora gospodarki, a jednocześnie dla mieszkańców danego obszaru. Do najważniejszych można zaliczyć:

- mobilizację środków finansowych na inwestycje proturystyczne (w tym z UE),
- zwiększenie liczby nowych miejsc pracy,
- wzrost dochodów budżetowych z działalności turystycznej,
- skuteczniejszą ochronę walorów przyrodniczych i kulturowych,
- aktywizację społeczności i samorządów lokalnych,
- rozwój tradycji kulturowych.

Posiadanie strategii rozwoju turystyki wzmacnia rolę tego sektora w działalności gospodarczej jednostek samorządowych, wyznacza kierunki jego rozwoju oraz pozwala na mobilizację środków finansowych na dalszą jego działalność. Taki dokument jest też podstawą do wprowadzenia

dzenia bardziej wiążących zapisów dotyczących tego sektora w strategii ogólnogospodarczej i w studium gminy, a w dalszej kolejności może znaleźć odzwierciedlenie w zapisach planu miejscowego, w którym zabezpiecza się tereny pod realizację inwestycji turystycznych. Dokument taki może być też podstawą do zawierania umów ponadlokalnych i opracowywania, a następnie wdrażania projektów na większą skalę, przekraczających granice jednostek lokalnych.

Strategie rozwoju turystyki powinny bowiem posiadać charakter ponadlokalny, winny wspomagać aktywność gospodarczą tworzonych związków gmin i stowarzyszeń (o ile oczywiście uwarunkowania lokalne sprzyjają rozwojowi turystyki i gmina lub stowarzyszenie uznaje działania te za ważne). Strategie w tym przypadku pomocne są dla prowadzenia inwestycji liniowych (szlaki i trasy turystyczne), niezbędnych dla rozwoju krajoznawstwa i turystyki specjalistycznej. Ponadto ogólniejsze spojrzenie na zasoby infrastrukturalne kilku sąsiednich gmin pozwala z jednej strony uniknąć inwestycji niewłaściwych, dublujących się, a z drugiej – racjonalniej je wykorzystywać poprzez właściwe sterowanie ruchem turystycznym. Strategia jest opracowaniem ujawniającym wartości znane tylko lokalnie, a mogące być wykorzystanymi regionalnie (Raszka 2001).

Fazy budowy strategii

Budowa strategii rozwoju sprowadza się do odpowiedzi na trzy podstawowe pytania, występujące we wzajemnym powiązaniu sekwencyjnym (por. Tonder 2001):

1. W jakim punkcie na ścieżce rozwoju znajduje się teren i jaka będzie prawdopodobna droga jego rozwoju?

Jest to faza diagnozy prospektywnej, ujmującej przyszłe i przewidywane, wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju regionu. Celem fazy diagnostycznej jest przedstawienie dynamicznego bilansu korzystnych i niekorzystnych cech terenu oraz – na tym tle – identyfikacja jego „przewag konkurencyjnych” i barier rozwoju.

2. Gdzie region powinien się znaleźć w określonym momencie, wyznaczonym horyzontem strategii (np. za 10 lat)?

W fazie tej zostaje zarysowany stan docelowy, nazywany także wizją. Dysponowanie wizją pozwala na dokonanie ocen cech terenu i oddziaływania jego otoczenia na możliwości osiągnięcia stanu pożądanego.

3. W jaki sposób osiągnąć pożądaný stan?

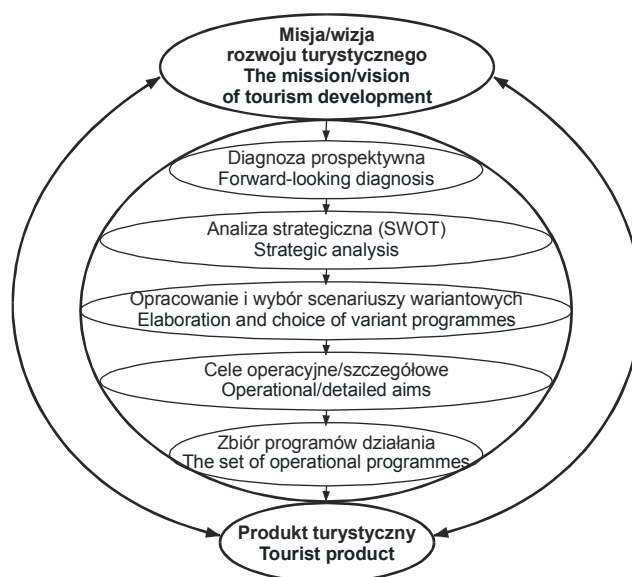
Jest to zasadnicza część strategii, określająca sposoby wykorzystania atutów osłabienia negatywnego wpływu barier rozwoju. Formułuje ona

cele rozwoju w ich wzajemnym uporządkowaniu hierarchicznym oraz identyfikuje środki potrzebne do osiągnięcia tych celów.

Efektem końcowym strategii jest opracowanie zbioru konkretnych programów operacyjnych, opisujących praktyczne działania, które będą podjęte przez właściwe instytucje i organizacje.

W opracowaniach teoretycznych proponuje się różne fazy budowy strategii (Rys. 5). Najważniejszymi elementami strategii rozwoju turystyki powinny być:

- **określenie wizji/misji rozwoju**, czyli wytyczenie celu generalnego (głównego, nadrzędnego),
- **opracowanie diagnozy prospektywnej** – zbadanie uwarunkowań wewnętrznych (potencjał) oraz zewnętrznych rozwoju turystyki na danym obszarze,
- **przeprowadzenie analizy strategicznej możliwości rozwoju turystyki** (np. SWOT),
- **zbudowanie scenariuszy wariantowych**,
- **wyznaczenie kierunków i hierarchicznych celów**,
- **opracowanie programów działania** (programów realizacyjnych).



Rys. 5. Fazy budowy strategii rozwoju turystycznego obszaru (opracowała A. Rochmińska)

Fig. 5. The phases of the design of the strategy of tourist development of the area (by A. Rochmińska)

Określenie misji. Wizja to zbiór nadrzędnych założeń zgodnych z wartościami (oczekiwaniami) podstawowych uczestników rozwoju lokalnego. Jej treść powinna określać, jaki jest w ostatecznym rozrachunku pożądaný efekt końcowy wszelkich podejmowanych aktualnie i w przyszłości działań w gminie. Wizja odzwierciedla generalną filozofię działania władzy lokalnej. Wizja rozwoju to zbiór definiowanych „bezczasowo” pożądaných cech jednostki przestrzennej (gminy, miasta, regionu) – „obraz miasta/gminy, jakiego chcemy” (Bieniecki, Szczupak 2001). Cel nadrzędny jest zapisem o wysokim stopniu ogólności. Zawiera on uogólniony zapis kierunkowych działań władz lokalnych. W wielu strategiach cel nadrzędny określony jest jako misja (Kot 2003).

Każda strategia rozwoju turystyki powinna zawierać dobrze sformułowaną misję rozwoju (cel nadrzędny). Efektem jej realizacji powinien być wykreowany produkt turystyczny danego obszaru.

Diagnoza prospektywna. Zbudowanie strategii rozwoju poprzedzone jest zawsze wnikliwą analizą stanu gospodarki, posiadanych zasobów, ogólných tendencji rozwojowych itp. Taka diagnoza daje możliwość lepszego wykorzystania posiadanego potencjału (Kłodziński, Siekierski 1997). W przypadku tworzenia strategii rozwoju turystyki (podobnie jak w przypadku innych rodzajów strategii) diagnoza powinna posiadać charakter prospektywny.

W diagnozie prospektywnej eksponuje się zjawiska i czynniki tkwiące w stanie istniejącym, a determinujące przyszłość (Wysocka, Koziński 2000). W związku z powyższym w pracach nad strategią rozwoju turystycznego danego obszaru należy uwzględnić tylko te elementy zasobów wewnętrznych oraz uwarunkowań zewnętrznych, które mogą w przyszłości oddziaływać na rozwój danej jednostki terytorialnej pod względem turystycznym. Szczególną uwagę należy zwrócić na te elementy, które będą miały wpływ na wykreowanie jednolitego produktu turystycznego. Selektywne podejście powinno być zastosowane głównie do zagadnień społeczno-ekonomicznych. Analizie w tym przypadku powinny zostać poddane tylko czynniki, które determinują rozwój turystyczny badanego obszaru.

Do główných elementów, które powinny być uwzględnione w diagnozie należą:

- **położenie** administracyjne, komunikacyjne, geograficzne, w sieci osadniczej,
- **środowisko przyrodnicze** – jego zasoby, stopień degradacji, formy ochrony przyrody,

- **walory antropogeniczne materialne** (zamki, pałace, dwory, kościoły, muzea, pomniki, układ urbanistyczny, zabytkowe cmentarze itp.) i niematerialne (festiwale, imprezy, obrzędy, kuchnia regionalna, sławne osoby związane z terenem, elementy historii itp.),

- **zagospodarowanie turystyczne** (baza noclegowa, gastronomiczna, towarzysząca) – liczba obiektów, wielkość, standard, lokalizacja itp.,

- **dostępność komunikacyjna zewnętrzna** (jak można się dostać na dany teren?) i **wewnętrzna** (jak można się po nim poruszać?),

- **stan infrastruktury technicznej** (drogi, wodociągi, kanalizacja, oczyszczalnie ścieków, sieć gazowa, telefonizacja),

- **poziom rozwoju usług** (dostępność usług), np. lekarz, sklepy, poczta, bank, bankomaty,

- **potencjał społeczno-demograficzny** – zasoby pracy: wiek, wykształcenie; mniejszości narodowe, religijne, grupy etniczne; zjawisko bezrobocia,

- **potencjał ekonomiczny** – występowanie przemysłu i jego wpływ na środowisko przyrodnicze; poziom rozwoju rolnictwa jako ewentualnej bazy do rozwoju agroturystyki oraz wprowadzenia upraw ekologicznych.

Zebrane informacje powinny zostać poddane ocenie, która może opierać się na kryterium (Wysocka, Koziński 1992):

- **porównawczym** – wynikającym z odniesień do innych gmin, powiatów, województw, kraju czy innych państw,

- **funkcjonalnym** – ukazującym sprawność lub zawodność funkcjonujących w gminie podsystemów oraz ich podatność na przekształcenia,

- **społecznym** – obejmującym stopień zaspokojenia potrzeb, oczekiwań i aspiracji społeczności lokalnej.

Analiza strategiczna. Następnym etapem opracowywania strategii jest analiza SWOT. Do jej przeprowadzenia potrzebna jest gruntowna znajomość danych zawartych w diagnozie oraz procesów zachodzących poza układem lokalnym, a więc w szeroko rozumianym otoczeniu. Analiza SWOT jest powszechnie stosowaną techniką, wykorzystywaną przy opracowywaniu strategii. Jest to analiza sił i słabości układu lokalnego na tle otoczenia, badanego przez pryzmat szans i zagrożeń, jakie mogą mieć wpływ na przebieg procesów rozwojowych na szczeblu lokalnym. Istotnym z metodologicznego punktu widzenia jest podkreślenie faktu, iż siły i słabości dotyczą zawsze układu lokalnego, a szanse i zagrożenia znajdują się poza nim (por. Tab. 1). W przypadku określania sił i słabości oraz szans i zagrożeń wskazane jest podejście selektywne (Kot 2003).

Tabela 1. Istota analizy SWOT
 Table 1. The essence of the SWOT analysis

	Pozytywy Advantages	Negatywy Disadvantages
Gmina Commune	Sily Strengths	Slabości Weaknesses
Otoczenie Surroundings	Szanse Opportunities	Zagrożenia Threats

Źródło: A. Miszczuk (1999).
 Source: A. Miszczuk (1999).

Opracowując strategię rozwoju turystycznego dla danego terenu należy pamiętać, że każdy element diagnozy oraz uwarunkowań zewnętrznych należy oceniać z punktu widzenia ich przydatności dla turystyki. Wynika to m.in. z faktu, iż poszczególne elementy obszaru mogą być zarówno mocną, jak i słabą stroną, a wszystko zależy, z jakiego punktu widzenia to oceniamy. Przykładowo, przemysł z punktu widzenia rozwoju gospodarczego może zostać oceniony jako mocna strona, ale dla propagowania turystyki może okazać się przeszkodą.

Istotne jest dobre rozpoznanie uwarunkowań zewnętrznych tkwiących w otoczeniu. Szanse i zagrożenia wynikające z niego formułowane są na podstawie wiedzy o procesach zachodzących poza obszarem badanym.

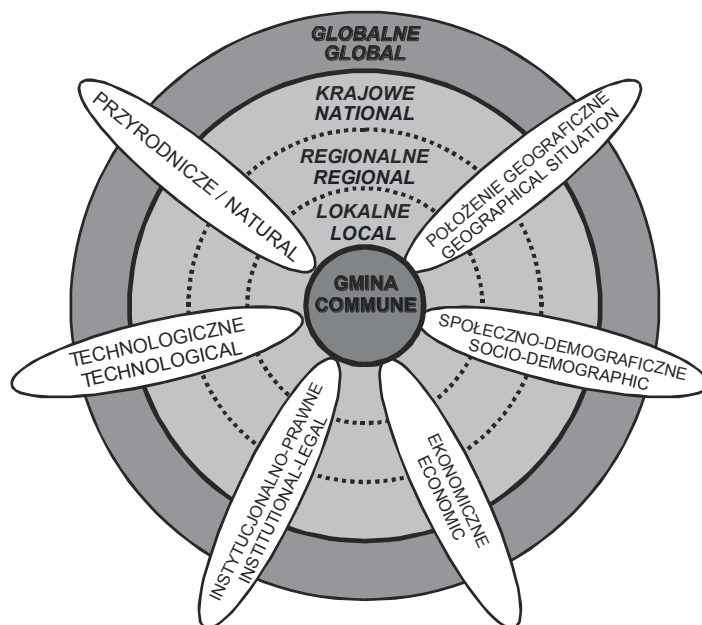
Z punktu widzenia odległości w stosunku do badanego obszaru można wyróżnić otoczenie globalne i terytorialne (Ziółkowski 1995, za: Miszczuk 1999).

Otoczenie terytorialne można podzielić na: lokalne (sąsiednie gminy, położenie w powiecie), regionalne (województwo), krajowe (Rys. 6). Ukazuje ono m.in. powiązania i zależności gminy od administracji rządowej i samorządowej, zależności konkurencyjne i komplementarne z innymi jednostkami lokalnymi.

Otoczenie globalne jest to zespół warunków funkcjonowania gminy, wynikający z faktu, że działa ona w kraju o określonym systemie politycznym, ekonomicznym i społecznym. Cechą charakterystyczną tego otoczenia jest brak możliwości jego zmian przez gminę (Ziółkowski 1995 za: Miszczuk 1999).

Całe otoczenie można podzielić również ze względu na jego charakter na: naturalne (przyrodnicze), ekonomiczne, społeczno-demograficzne, technologiczne, instytucjonalno-prawne (Rys. 6). Każde z nich powinno zostać poddane wnikliwej analizie w celu zidentyfikowania głównych

zjawisk i tendencji, a następnie ocenione pod względem szans i zagrożeń dla rozwoju turystyki na badanym obszarze.



Rys. 6. Rodzaje otoczenia gminy (opracowała A. Rochmińska)

Fig. 6. Types of surroundings of the commune (by A. Rochmińska)

Do przykładowych elementów otoczenia obszaru, które mogą mieć negatywny lub pozytywny wpływ można zaliczyć:

- **naturalne** (przyrodnicze) – napływ zanieczyszczeń spoza badanego obszaru, występowanie form ochrony przyrody w niedalekiej okolicy,
- **ekonomiczne** – dostępność kredytów i innych źródeł finansowania (środki unijne), występowanie inflacji, wzrost lub spadek cen dóbr codziennego użytku,
- **społeczno-demograficzne** – starzenie się społeczeństwa (inne potrzeby turystyczne), wzrost stopnia urbanizacji, wzrost wykształcenia ludności, aktywność zawodowa kobiet, typ gospodarstw domowych (dominujący model rodziny),
- **technologiczne** – nowe technologie jako jeden z elementów walki z konkurencją, pozwalający na kreowanie nowych produktów turystycznych, ułatwiający przepływ informacji itd.,

– **instytucjonalno-prawne** – system prawny, instytucje rządowe i pozarządowe, polityka turystyczna państwa i organizacji międzynarodowych (w tym UE).

Każdy zapis w analizie SWOT musi mieć potwierdzenie w diagnozie. Jeżeli tak nie jest, to nie można mówić o zintegrowanej i wewnętrznie zgodnej formie zapisu, co jest poważnym błędem metodologicznym (Kot 2003).

W wyniku przeprowadzenia analizy SWOT powinny zostać zidentyfikowane główne problemy badanego obszaru. Ważnym jest także ustalenie mocnych i słabych stron terenu ze względu na dalszy rozwój turystyczny. Te wszystkie elementy powinny posłużyć do opracowania scenariuszy wariantowych oraz listy celów szczegółowych (operacyjnych, warunkujących), których realizacja pozwoli na urzeczywistnienie wizji rozwoju.

Scenariusze wariantowe. Po identyfikacji sił i słabości gminy, szans i zagrożeń tkwiących w jej otoczeniu oraz relacji między nimi można przystąpić do sporządzenia scenariuszy przyszłości. Scenariusz przyszłości jest opisem sekwencji zdarzeń od obecnego do przyszłego stanu rozwoju gminy (Miszczuk 1999).

Scenariusze przyszłości opierają się na założeniach dotyczących kształtowania się kombinacji sił, słabości, szans i zagrożeń. W związku z tym można wyróżnić (Miszczuk 1999):

– **scenariusz szans** – opierający się na maksymalizacji sił i szans (przy jednoczesnej minimalizacji słabości i zagrożeń);

– **scenariusz zagrożeń** – w którego ramach maksymalizowane są zagrożenia i słabości gminy (jednocześnie minimalizowane siły i szanse);

– **pozostałe** – mogą to być scenariusze opierające się na:

– maksymalizacji szans i słabości,

– maksymalizacji zagrożeń i sił,

oraz cała gama scenariuszy zakładająca inne niż maksymalne wykorzystanie szans i sił oraz niepełne wyeliminowanie słabości i zagrożeń.

Liczba scenariuszy zależy od zespołu liderów opracowujących strategię rozwoju gminy i sposobu artykulacji interesów reprezentowanych przez nich grup. Minimalnie powinny zostać opracowane trzy scenariusze, tj. szans, zagrożeń i pośredni (Miszczuk 1999).

Cele szczegółowe. Cele rozwoju wskazują na sposób rozwiązywania problemów i wykorzystania szans oraz na przeciwdziałanie zagrożeniom. Spodziewane efekty realizacji celów składają się na całościową wizję przyszłości porządkującą kierunki działania (Wysocka, Koziński 2000).

Cele wyznaczają cechy pożądanego stanu rzeczy, do urzeczywistnienia którego powinna doprowadzić realizacja kierunków rozwojowych (Bieniecki, Szczupak 2001).

Kierunki rozwoju są kontynuacją przyjętych celów w postaci zbioru zadań i programów rozwoju odniesionych do struktur zarządzania (Wysocka, Koziński 2000). Przedsięwzięcia wypełniają treścią (konkretyzują) kierunki rozwojowe, przekładając je na konkretne zadania (projekty). Formułując zadania określa się zatem konkretne kroki, których podjęcie jest niezbędne do wdrożenia zaplanowanych kierunków (Bieniecki, Szczupak 2001).

Programy działania. Odpowiedzią na listę celów jest zbiór programów działania. Poszczególne programy mogą realizować jeden lub kilka celów. W opracowaniu pomocne może być opracowanie makiety (tabeli) programów. Do najważniejszych elementów, które powinny się w niej znaleźć należą:

- nazwa programu,
- lokalizacja programu (np. miejscowość, cała gmina),
- okres realizacji,
- środki finansowe na realizację (np. gminne, rządowe, prywatne, strukturalne z UE),
- inwestor (np. władze gminy, prywatny inwestor),
- elementy składowe programu,
- funkcje programu (czemu ma służyć, jaki cel realizować?).

Każdy z zaproponowanych programów działania powinien zostać szczegółowo opisany. W jego charakterystyce należy uwzględnić szczegółowe informacje o poszczególnych elementach składowych. W przypadku każdego z nich powinna być precyzyjnie określona grupa odbiorców oraz funkcja, jaką ma pełnić po realizacji (dla mieszkańców danego terenu, jak również dla potencjalnych turystów).

Strategia opracowywana jest z reguły etapami odpowiadającymi strukturze. Wyniki każdego etapu są warunkiem przejścia do następnego. W ten sposób zapewnia się ciągłość i logiczność zapisu całego dokumentu (Kot 2003).

Produkt turystyczny obszaru a strategię rozwoju turystyki

Chociaż strategia jest całościową, perspektywiczną koncepcją rozwoju turystyki na danym obszarze, to – w polskich warunkach – jedną z jej najważniejszych części z reguły stanowi projekt wykreowania markowych

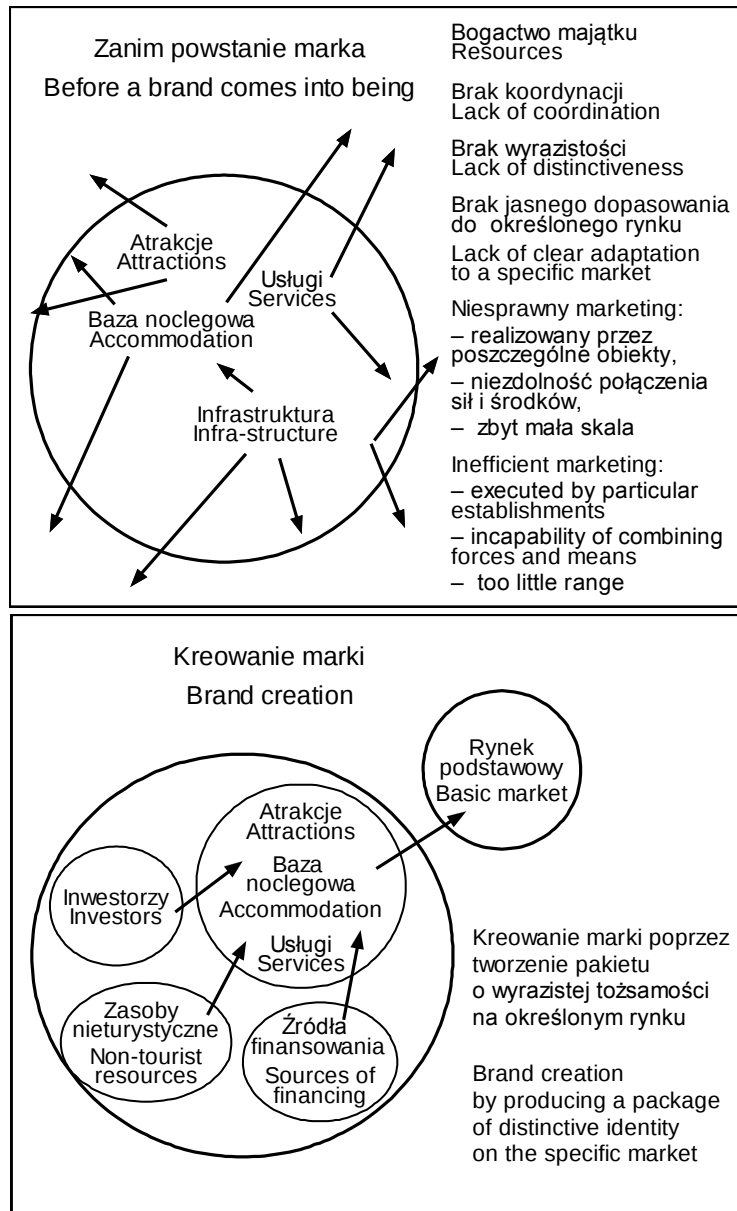
produktów turystycznych. Stworzenie odrębnego, wyrazistego produktu obszaru uważane jest w ostatnich latach za jedno z podstawowych zadań opracowań strategicznych². Zadanie to ma trochę inny charakter w odniesieniu do gmin pełniących już funkcje turystyczne, a trochę inny – w jednostkach terytorialnych dopiero chcących je rozwijać. W pierwszym przypadku strategia ma spośród istniejących produktów turystycznych wskazać te najważniejsze, w drugim przypadku – takie produkty trzeba dopiero wymyślić i wykreować. Zawsze jednak chodzi o wybór takich produktów, których rozwój przyniesie obszarowi w przyszłości najwięcej korzyści. To bowiem

ich atrakcyjność i konkurencyjność na rynku determinować będzie wielkość popytu turystycznego, a tym samym możliwości [...] rozwoju gospodarczego gminy. Wymaga to [...] wyznaczenia miejsca i roli poszczególnych rodzajów produktów turystycznych w układzie hierarchicznym [...]. Daje to możliwość systematyki produktów, wydzielenia produktów wiodących i komplementarnych, określenia fazy cyklu życia produktu, ich ekonomicznego znaczenia dla gospodarki gminy (Nowakowska 2004).

Strategia rozwoju turystyki powinna wskazywać nie więcej niż 2–3 produkty turystyczne, które mają stać się produktami markowymi (wiodącymi, flagowymi, firmowymi) danego obszaru. Skupienie uwagi na rozwoju jednego lub kilku wytypowanych produktów jest bez wątpienia znacznie korzystniejsze, niż wspieranie wielu różnorodnych produktów zaspokajających wszelkie możliwe potrzeby turystów-klientów (nadmierna dywersyfikacja oferty turystycznej). Do najważniejszych zalet takiego rozwiązania należy zaliczyć przede wszystkim:

1. **Efekt synergii** – koncentracja wysiłków wszystkich (większości) podmiotów turystycznych na kreowaniu wybranego produktu daje znacznie lepsze rezultaty, niż suma pojedynczych, nieskoordynowanych działań tych podmiotów (z których każdy realizuje swoje partykularne, często wzajemnie sprzeczne cele); takie połączenie sił i środków pozwala lepiej wykorzystywać istniejący potencjał turystyczny, m.in. poprzez bardziej racjonalną gospodarkę ograniczonymi zasobami, skierowanie przygotowanej oferty do segmentu docelowego, usprawnienie lub zwiększenie skali działalności promocyjnej przy tych samych globalnych kosztach (por. Rys. 7).

² Strategia rozwoju produktu turystycznego może być częścią znacznie szerszej, kompleksowej strategii rozwoju turystyki na danym obszarze lub odrębnym opracowaniem strategicznym.



Rys. 7. Proces zintegrowanego kreowania markowego produktu turystycznego
(Strategia rozwoju krajowego ... 1997)

Fig. 7. The process of an integral creation of a brand tourist product
(The Strategy of development of national ... 1997)

2. Kreowanie spójnego, wyrazistego wizerunku – tworzenie markowych produktów obszaru sprzyja budowaniu jego tożsamości i pozytywnego wizerunku rynkowego; postrzeganie obszaru przez pryzmat produktów flagowych, utożsamianie go z nimi ma z kolei kluczowe znaczenie dla łatwej identyfikacji przez turystów i odróżnienia się od innych konkurencyjnych obszarów, warto przy tym podkreślić, że obiegowe opinie, wizerunek, stereotypy są bardzo często przyczyną odrzucenia już na wstępie kandydatury danej miejscowości jako miejsca wypoczynku lub wręcz przeciwnie – rozpoczynają proces podejmowania decyzji o wyjeździe.

W efekcie opracowanie strategii jednego lub kilku produktów firmowych obszaru turystycznego sprzyja osiągnięciu lepszej pozycji rynkowej niż obszary konkurencyjne³. Kluczowe dla realizacji tego celu jest jednak podejście holistyczne: traktowanie obszaru jako integralnej całości, jako odrębnego produktu turystycznego.

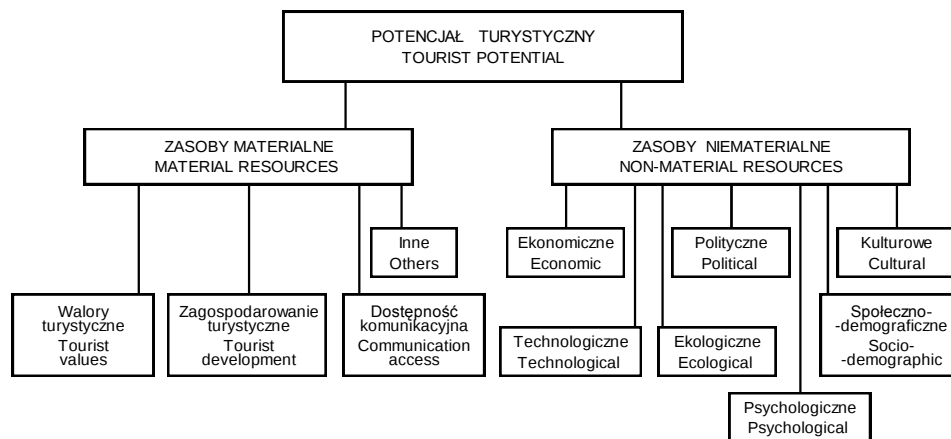
Potencjał a produkt turystyczny – obszar. Współczesny (zwłaszcza masowy) turysta nie wartościuje, nie hierarchizuje odwiedzanych atrakcji. Ważne dla niego jest przede wszystkim **przeżycie**, emocje, zaskoczenie czymś nowym, niespotykanym. Stąd wśród reminiscencji z urlopu na tym samym poziomie znajdują się wspomnienia o wydarzeniach wzniosłych i całkiem przyziemnych (np. kontemplacja Mony Lisy i wizyta w paryskim kabarecie, zwiedzanie Starej Pinakoteki i udział w Oktoberfest). Przy takim podejściu do podróżowania niemal cały świat jest atrakcyjny turystycznie. Nie ma miejsc nieatrakcyjnych!

Każdy obszar (powiat, gmina, a nawet miejscowość) ma swoje „bogactwo”, swoisty „majątek” do zagospodarowania. Niekiedy są to unikalne zabytki architektury lub techniki, innym razem nieskażona przyroda czy harmonijny krajobraz, jeszcze innym – sami mieszkańcy: ich otwartość, gościnność, przedsiębiorczość.

Wszystkie elementy środowiska geograficznego oraz zachowania człowieka, które mogą być wykorzystane do uprawiania bądź zajmowania się turystyką, stanowią potencjał turystyczny obszaru. Tworzą go wszelkie zasoby strukturalne i funkcjonalne warunkujące rozwój turystyki na danym terenie (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2002) – por. Rys. 8.

³ W gospodarce globalnej regionami konkurencyjnymi są nie tylko tereny sąsiednie, ale i wiele innych odległych, oferujących podobne produkty.

Potencjał turystyczny to jednak jeszcze nie produkt. To jedynie pewien kapitał, który gmina może wykorzystywać do rozwoju turystyki na swoim terenie. Potencjał turystyczny stanowi zaledwie punkt wyjścia do kreowania produktu – obszaru (dlatego tak ważne jest rozpoznanie, inwentaryzacja „majątku”, jakim gmina dysponuje).



Rys. 8. Elementy potencjału turystycznego obszaru (J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk 2002)

Fig. 8. Elements of tourist potential of the area (J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk 2002)

Potencjał turystyczny danego obszaru można wykorzystywać na różne sposoby – z tych samych elementów można konstruować różnorodne produkty, łącząc je w różnych układach i kombinacjach, wybierając tylko niektóre, pasujące do obranej koncepcji itd. (Tab. 2).

Jak zwykle w przypadku działań o charakterze twórczym liczy się przede wszystkim inwencja, pomysłowość, kreatywność. Dysponując nawet niewielkimi zasobami można stworzyć oryginalny, niepowtarzalny produkt. I przeciwnie – nawet bardzo bogaty i zróżnicowany potencjał nie gwarantuje sukcesu niewłaściwie (niepoprawnie) przygotowanego produktu turystycznego. W skrajnych przypadkach, gdy obszar nie ma znaczących atrakcji, można je stworzyć sztucznie! Wymyślić (np. nowy park rozrywki, pole golfowe, szlak tematyczny), wybudować, wypromować i... sprzedać.

Tabela 2. Przykładowe kompozycje produktu turystycznego – obszar na podstawie tego samego potencjału turystyczny Łodzi

Table 2. Model compositions of the tourist product – the area based on the same tourist potential of Łódź

Produkt turystyczny (idea) Tourist product (an idea)	Elementy składowe Components
Hollylódź (stolica polskiego filmu) Hollylódź (the capital of Polish film)	„Filmówka”, Aleja Gwiazd (Filmu), Muzeum Kinematografii, multiplex Silver Screen z pubem Filmowym, Festiwal Camerimage, Apartamenty Gwiazd w Grand Hotelu, w przyszłości: Szlak Filmowy, Studio Filmowe D. Lyncha “Filmówka” (the Film School), The Walk of Fame (Film), the Cinematography Museum, the Silver Screen multiplex with the Film Pub, the Camerimage Festival, Movie Stars' Suites at the Grand Hotel, in the future: the Film Route, the D. Lynch's Film Studio
Miasto Czterech Kultur (dziedzictwo kulturowe nacji budujących Łódź) The City of Four Cultures (cultural heritage of nations building Łódź)	Zabytki związane ze społecznościami Polaków, Żydów, Niemców i Rosjan (pałace, fabryki, obiekty sakralne różnych wyznań, cmentarze), riksze, pucybuci oraz oryginalne pomniki-laweczki na ul. Piotrkowskiej, obszar dawnego getta żydowskiego, pomnik Dekalogu, Muzeum Historii Miasta Łodzi, Festiwal Dialogu Czterech Kultur, w przyszłości: Szlak Żydowski, Szlak Secesji Monuments related to communities of the Poles, Jews, Germans and Russians (palaces, factories, shrines of different religions, cemeteries), rickshaws, bootblacks and unique monument-benches in Piotrkowska Street, the area of the former Jewish ghetto, the Decalogue Memorial, the Museum of History of City Łódź, the Festival of the Four Cultures Dialogue, in the future: the Jewish Route, the Secession Route
Przemysłowe twierdze XIX w. (archeologia przemysłowa) Industrial bastions of the 19 th c. (industrial archaeology)	Jurydyki przemysłowe XIX w. – „królestwo Scheiblera” – Księży Młyn, „królestwo Poznańskiego” (projekt Manufaktura), pałace i wille fabrykantów, Centralne Muzeum Włókiennictwa, pomnik-laweczka Twórców Łodzi Przemysłowej, film <i>Ziemia Obiecana</i>, riksze, pucybuci na ul. Piotrkowskiej, w przyszłości: skansen miasta włókienniczego, szlak turystyczny The 19 th c. industrial properties – “Scheibler's domain” – Księży Młyn, “Poznański's domain”, (Manufacture project), palaces and villas of manufacturers, the Central Museum of Textiles, the monument-bench of Fathers of Industrial Łódź, <i>The Promised Land</i> film, rickshaws and bootblacks in Piotrkowska Street, in the future: the open-air museum of the textile city, the tourist route
Łódź awangardy (wolność – wyobraźnia – twórczość)	Muzeum Sztuki (Nowoczesnej), „Filmówka”, Łódzkie Spotkania Baletowe, Międzynarodowe Triennale Tkaniny Unikatowej (Muzeum Włókiennictwa), liczne „odlotowe” puby, industrialne wnętrza i krajobrazy, największe w kraju graffiti, oryginalne pomniki-laweczki oraz Pomnik Łodzian Przełomu Tysiącleci (imienne kostki) na ul. Piotrkowskiej, Explorer's Festival, bicie rekordów Guinnessa

Łódź of vanguard (freedom – imagination – creativity)	The Museum of Fine Arts (Modern Art), "Filmówka" (the Film School), Łódź Ballet Meetings, International Triennial of Tapestry (the Central Museum of Textiles), numerous "cool" pubs, industrial interiors and landscapes, the biggest Poland's graffiti, original monument-benches and the Turn-of-the Millennium Monument Honouring Łódź Residents (plaques with engraved names) in Piotrkowska Street, Explorer's Festival, breaking Guinness' records
??? (stolica polskiej mody)	Centralne Muzeum Włókiennictwa, Międzynarodowe Triennale Tkaniny Unikatowej, konkurs młodych projektantów o Złotą Nitkę, Wydział Projektowania w Akademii Sztuk Pięknych, Święto Nici, korzystne zakupy (podłódzkie targowiska, hipermarkety, „Klub Piotrkowska”), w przyszłości: reaktywowane targi mody „Inter-fashion”, Atelier Mody w projekcie Manufaktura
??? (the capital of Polish fashion)	The Central Museum of Textiles, International Triennial of Tapestry, competition of young designers "The Golden Thread", The Design Faculty in The Academy of Fine Arts, the Festival of Thread, advantageous shopping (out-of-town markets, hypermarkets, "Piotrkowska Club"), in the future: re-established fashion trade fair – "Interfashion", Fashion Atelier in "Manufacture" project
??? (atrakcje wielkiego miasta)	Korzystne zakupy (podłódzkie targowiska, hipermarkety, projekt Klub Piotrkowska), szeroka oferta kulturalna (teatry, filharmonia, kina, muzea, koncerty i imprezy okazjonalne), życie nocne (puby, ogródki na Pietrynie)
??? (attractions of the big city)	Advantageous shopping, (out-of-town markets, hypermarkets, "Piotrkowska Club"), a wide range of cultural offers (theatres, Philharmonic Orchestra, cinemas, museums, concerts and occasional events), night life (pubs, pavement cafés in Piotrkowska Street)

Źródło: A. Stasiak, B. Włodarczyk (2003).
Source: A. Stasiak, B. Włodarczyk (2003).

Struktura produktu turystycznego – obszar⁴. Produkt turystyczny – obszar jest szczególnym, zdeteterminowanym geograficznie produktem, złożonym z wybranych elementów potencjału turystycznego i połączonych nadrzędną ideą, decydującą o jego oryginalności, odrębności i atrakcyjności rynkowej (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005).

⁴ W literaturze przedmiotu spotyka się także inne określenia: produkt turystyczny regionu (Hołderna-Mielcarek 1998), produkt obszaru recepcji turystycznej (Dziedzic 1998), produkt turystyczny obszaru (Żemła 2000), zintegrowany produkt regionu czy zastrzeżony przez PART „Atrakcyjny Region” (Debis 2004). Zawsze jednak chodzi o produkt, którego elementy podporządkowane są wspólnej koncepcji zmierzającej do najpełniejszego zaspokojenia określonych potrzeb turystów.

Dotychczasowe rozważania, jak i przytoczona definicja jednoznacznie wskazują, że produkt turystyczny – obszar jest produktem niezwykle skomplikowanym. Charakteryzuje go m.in.:

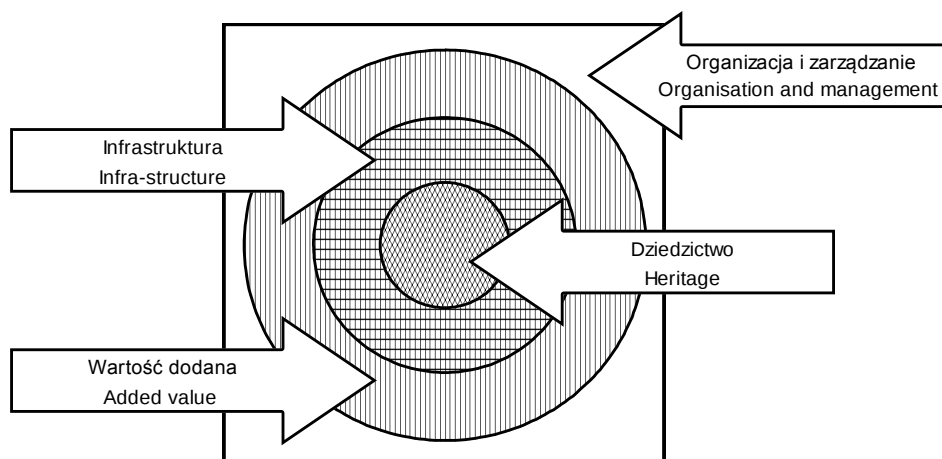
- **determinacja przestrzenna** – jest wypadkową środowiska geograficznego, dziedzictwa historycznego i kulturowego danego obszaru, w efekcie może być produkowany i konsumowany tylko w tym jednym, określonym miejscu,

- **złożoność** – najczęściej jest konglomeratem dość znacznej liczby produktów prostych o wieloaspektowych powiązaniach i relacjach,

- **multi-wytwarzalność** – ma wielu wytwórców, co jest niezwykle istotne np. w kreowaniu jakości produktu, która zależy od wszystkich jego producentów,

- **komplementarność** – elementy składowe muszą się wzajemnie dopełniać (każdy z nich jest funkcjonalnie powiązany z pozostałymi) i kreować wspólną wiązkę korzyści dla turysty (por. Stasiak, Włodarczyk 2003).

Obszar jako produkt turystyczny jest więc konglomeratem różnorodnych i niekiedy bardzo odległych od siebie elementów. Można je rozpatrywać na kilku poziomach (Rys. 9).



Rys. 9. Struktura produktu turystycznego – obszar (J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk 2005)

Fig. 9. The structure of tourist product – area (J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk 2005)

Są to:

- **dziedzictwo** – zasoby obszaru niezwiązane genetycznie z rozwojem turystyki (przyroda, kultura, historia, gospodarka etc.),
- **infrastruktura** – zasoby obszaru związane z rozwojem turystyki, uzupełniające elementy pierwotne, uatrakcyjnijające ofertę turystyczną obszaru (baza noclegowa, gastronomiczna, paraturystyczna),
- **wartość dodana** – atrybuty obszaru przynoszące określone satysfakcje psychiczne turystom (idea, nazwa, logo, wizerunek, stereotypy etc.),
- **organizacja i zarządzanie** – wszelkie struktury i działania pozwalające funkcjonować powyższym elementom jako produkt turystyczny.

Rdzeń (sedno) całego układu stanowi **dziedzictwo** (*heritage*), czyli pewne zasoby obszaru istniejące „od zawsze”, przekazywane z pokolenia na pokolenie (Nowacki 1999). Powstały one w wyniku naturalnych procesów przyrodniczych lub różnorodnej (ale nieturystycznej!) działalności człowieka. Choć geneza elementów pierwotnych nie ma nic wspólnego z turystyką, to właśnie one tworzą tę część potencjału obszaru (jego bogactwo), dzięki któremu najczęściej w ogóle możliwy jest rozwój turystyki. Do dziedzictwa zaliczamy przede wszystkim walory naturalne i antropogeniczne, ale także gospodarkę regionu, jego historię, potencjał ludzki itd. Elementy dziedzictwa są podstawowym „materiałem”, z którego tworzy się produkt turystyczny obszaru (por. Tab. 3).

Infrastruktura (elementy wtórne) obejmuje wszystkie te zasoby obszaru, które pojawiły się później, w dalszej kolejności, i co najważniejsze w związku z rozwojem turystyki (żywiłowym lub planowym). Uzupełnia ona elementy dziedzictwa i w ten sposób poszerza, podnosi atrakcyjność oferty turystycznej obszaru. Do infrastruktury należą przede wszystkim podstawowe formy zagospodarowania turystycznego (baza noclegowa, gastronomiczna, paraturystyczna), stanowiące odpowiedź na rosnący popyt turystyczny, ale także różnego rodzaju inwestycje będące pośrednim efektem napływu turystów (np. poprawa dostępności komunikacyjnej regionu, muzea, wystawy, wydarzenia).

Trzeci poziom produktu turystycznego – obszar stanowi **wartość dodana**, czyli elementy symboliczne, istniejące głównie w sferze psychologicznej (por. Altkorn 1999). Każdy produkt wzbogacony jest o pewne dodatkowe korzyści. Są one generowane w umysłach kupujących w postaci różnego rodzaju emocji, wrażeń, przeżyć, poglądów, stereotypów, satysfakcji. Nabycie produktu posiadającego określoną wartość dodaną określa w świadomości konsumenta jego postawę i filozofię życiową, odzwierciedla jego osobowość, jest wskaźnikiem prestiżu, przynależności do pewnych grup społecznych.

Tabela 3. Wykorzystanie różnych elementów dziedzictwa do kreowania produktu turystycznego województwa pomorskiego

Table 3. Application of various elements of heritage to creation of the tourist product of Pomeranian province

Elementy dziedzictwa Components of heritage	Przykład produktu An example of a product
Pradzieje i archeologia Prehistory and archaeology	Spotkanie z kulturą rzucewską Encounter with Rzucewska culture
Miejsca i obiekty historyczne Historic sites and buildings	Śladami mennonitów Following Mennonites
	Szlak Hanzy Route of the Hanseatic League
Historia najnowsza Modern history	Muzeum Solidarności The Solidarity Museum
Sławne postacie Famous people	Spotkanie z Wałęsą Meeting with Wałęsa
Walory przyrodniczo-historyczne Natural and historical values	Ekomuzeum Bursztynu Eco-museum of Amber
Imprezy i wydarzenia Events	Jarmark Dominikański Saint Dominic's Fair
Legendy, obrzędy, zwyczaje Legends, rites, customs	Wesele Kaszubskie Kashubian wedding
Tradycja i kuchnia regionalna Tradition and regional cuisine	Dni Kuchni Kociewskiej Days of Kociewska Cuisine
Kultura alternatywna Alternative culture	Przesilenie w Kamiennych Kręgach Solstice in Stone Circles

Źródło: T. Studzieniecki (2002), zmodyfikowane do potrzeb artykułu.

Source: T. Studzieniecki (2002), modified for the needs of the article.

O powodzeniu wielu produktów decydują nie tylko ich walory użytkowe czy realne korzyści płynące z zakupu, ale także satysfakcja psychiczna związana z dokonaną transakcją. Nowa konkurencja zachodzi bowiem nie tyle na podstawie cech użytkowych produktów, co o dodane do nich wartości (T. Levitt, przywołane za: Altkorn 1999). „Marketing to nie walka na wyroby. To walka na percepcję” (Ries, Trout 2000). S. Briggs (2003) twierdzi nawet, że: „głównym powodem zakupu są korzyści z zakupu, a nie materialne cechy produktu”. Kluczowa dla rynkowego sukcesu okazuje się więc wartość dodana do produktu przez specjalistów ds. marketingu.

Do symbolicznych atrybutów obszaru zaliczamy:

– aktualny **wizerunek obszaru** i funkcjonujące w świadomości społecznej **stereotypy** o nim,

– **pomysł na produkt**, czyli **główną ideę** spajającą wszystkie działania w zakresie turystyki na danym terenie,

– **elementy programu identyfikacji produktu**, takie jak: nazwa, logo, slogan reklamowy, dźwięk (melodia, motyw akustyczny), zakres i kontekst działań promocyjnych itd. – elementy te powinny zawsze towarzyszyć komunikacji rynkowej na temat obszaru,

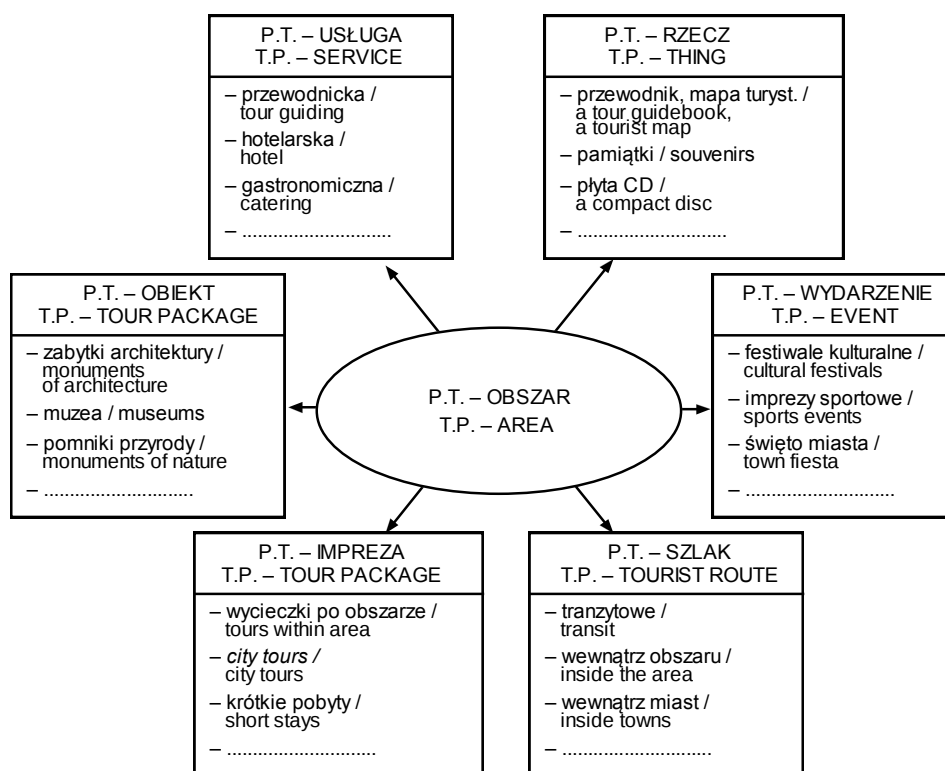
– **tożsamość marki** – wyjątkowe wartości, cechy, które powinny być trwale kojarzone z obszarem (produktem); w przypadku produktu turystycznego – obszar mają one przede wszystkim charakter emocjonalny, uwypuklający różnorodne doznania potencjalnych klientów-turystów⁵; docelowo cechy te mają stać się częścią pożądanego wizerunku całego obszaru.

Jeśli obszar nie dysponuje szczególnym dziedzictwem czy infrastrukturą to właśnie wartość dodana odgrywa decydującą rolę w kreowaniu oryginalnego produktu turystycznego. Dopiero dzięki niej możliwe staje się odróżnienie produktu danego obszaru od oferty terenów sąsiednich, która pod względem funkcjonalnym najczęściej jest bardzo podobna lub wręcz identyczna. Dotyczy to zwłaszcza miejscowości nadmorskich, których całe bogactwo tworzy to samo morze, ta sama plaża, ten sam klimat oraz najczęściej zbliżone w charakterze i jakości usługi recepcyjne. Mogą one jednak ze sobą skutecznie konkurować elementami symbolicznymi, przypisanymi atrybutami czy wykreowanym wizerunkiem. I tak, Jurata uchodzi za kurort elity, Ustka i Łeba zgłaszają aspiracje do miana letniej stolicy Polski (ta druga powołała nawet Księstwo Łebskie), a Międzyzdroje kreują się na centrum wypoczynku polskiego *show bussinesu*.

Główny, markowy produkt obszaru może opierać się tylko na jednym obiekcie (np. kopalnia złota w Złotym Stoku) lub wydarzeniu (np. Przystanek Woodstock w Żarach). Najlepsza sytuacja ma jednak miejsce wtedy, gdy główna atrakcja „obudowana” jest szeregiem różnorodnych „cegiełek” – pojedynczych produktów wytwarzanych przez różne podmioty turystyczne funkcjonujące na terenie gminy. Mogą to być zarówno proste produkty materialne (rzecz) i niematerialne (usługa), jak i produkty bardziej złożone, zintegrowane organizacyjnie i przestrzennie (obiekt, wydarzenie, impreza, szlak). Jest tylko jeden warunek: wszystkie

⁵ Do najważniejszych korzyści psychicznych przypisywanych obszarowi należy zaliczyć m.in.: wspaniałą zabawę, wyjątkowe przeżycia, ekscytujące przygody, gościnne przyjęcie, przychylną atmosferę, obcowanie z nieskażonym środowiskiem, poczucie wyjątkowości, luksusu.

produkty cząstkowe muszą być dopasowane do przyjętej idei, filozofii produktu całego obszaru, wzajemnie się dopełniać i wzbogacać (por. Rys. 10).



Rys. 10. Elementy składowe produktu turystycznego – obszar

Fig. 10. Components of the tourist product – area

Przyjęcie takiego rozwiązania (budowy portfela jednostkowych produktów lokalnych tworzących większą spójną całość) niesie z sobą trzy główne korzyści:

- **stwarza szerokie możliwości** – zarówno dla turystów, jak i touroperatorów – **indywidualnego komponowania pakietów turystycznych** związanych z pobytem na danym obszarze (w ramach realizowanej koncepcji),
- **umożliwia tworzenie produktów niszowych**, które mają duże znaczenie np. dla zwiększania liczby potencjalnych klientów, przedłu-

żania sezonu czy pełniejszego wykorzystania posiadanego potencjału (por. Debis 2004),

– **nie wyklucza zwiększenia liczby produktów cząstkowych lub wymiany niektórych projektów** nieznajdujących uznania w oczach turystów – szybko zmieniające się preferencje konsumentów powodują, że produkt turystyczny – obszar musi mieć charakter dynamiczny; nie oznacza to jednak, że za każdym razem należy zmieniać koncepcję całego produktu.

Kreowanie złożonego produktu turystycznego – obszar wymaga skutecznego zarządzania i koordynacji działań wielu podmiotów. Rolę tę mogą pełnić zarówno odpowiednie komórki w samorządach lokalnych, jak i regionalne oraz lokalne organizacje turystyczne. Następnym niezwykle ważnym ich zadaniem jest realizacja programów promocji i dystrybucji nowego produktu, które również (przynajmniej w ogólnym zarysie) powinny znajdować się w strategii.

Podsumowanie

Pomyślny rozwój polskich gmin turystycznych w XXI w. wymaga podjęcia intensywnych działań zmierzających do opracowania i wdrażania kompleksowych strategii rozwoju turystyki. Wynika to z kilku powodów.

Po pierwsze, brak strategii uniemożliwia starania gminy o wsparcie z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, a jest to w tej chwili najważniejsze źródło pozyskiwania środków pozabudżetowych. Samorządom, które nie będą w stanie skorzystać z tej formy wsparcia, będzie niezwykle trudno podejmować i realizować nowe przedsięwzięcia turystyczne (zwłaszcza przy braku zdecydowanego zaangażowania państwa w rozwój tej branży).

Po drugie, strategia turystyczna wzmacnia pozycję tego sektora w gospodarce obszaru, daje silny impuls do jego rozwoju; poprzez wytyczenie dalekosiężnych celów i kierunków działania porządkuje i koordynuje różnorodne przedsięwzięcia, wymusza konsekwentną i długookresową politykę turystyczną.

Po trzecie wreszcie, realizacja strategii powinna doprowadzić do wykreowania markowego produktu turystycznego gminy, co jest warunkiem koniecznym dla osiągnięcia rynkowego sukcesu w dzisiejszych czasach. Tylko taki produkt może bowiem przyczynić się do znaczącego wzrostu konkurencyjności danego obszaru, a stopień jego dostosowania do potrzeb konsumentów będzie determinować poziom efektywności gospodarki turystycznej gminy.

Literatura

- Altkorn J., 1999, *Strategia marki*, seria: *Marketing bez tajemnic*, PWE, Warszawa.
- Bieniecki J., Szczupak B., 2001, *Strategia rozwoju lokalnego*, [w:] Klasik A., Kuźnik F. (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wyd. AE, Katowice.
- Briggs S., 2003, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.
- Czapla T.P., 2002, *Przegląd podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego*, Studia Kupieckie, 1, 2.
- Debis J., 2004, *Produkt turystyczny oraz kreacja marki regionów turystycznych*, [w:] Migdał M. (red.), *Jak rozwijać lokalną turystykę?* Forum Turystyki Pomorza Zachodniego, Szczecin.
- Dziedzic E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania SGH, 442.
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., 1996, *Zarządzanie strategiczne – geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa.
- Głabicka K., Grewiński M., 2003, *Europejska polityka regionalna*, Wyd. Elipsa, Warszawa.
- Hołderna-Mielcarek B., 1998, *Regionalizacja produktu turystycznego*, Rynek Turystyczny, 12.
- Hutyra A., 2003, *Co czeka przedsiębiorstwa po wejściu Polski do Unii Europejskiej?* Turystyka, hotele i restauracje, Centrum Euro Info, Gdańsk.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2002, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznanie świata? Podręcznik + przewodnik do ćwiczeń*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny. Pomysł – organizacja – zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Kłodziński M., Siekierski Cz., 1997, *Planowanie strategiczne rozwoju obszarów wiejskich na poziomie gminy*, Wieś i Rolnictwo, 3.
- Kosidowski W., Potoczek A., 2001, *Strategia rozwoju jako instrument podnoszenia konkurencyjności lokalnych jednostek terytorialnych*, [w:] Kosidowski W. (red.), *Strategie i polityka rozwoju lokalnego: na przykładzie Polski północno-wschodniej*, Wyd. Wszechnica Mazurska, Olecko.
- Kot J., 2003, *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Michałowski K., 2004, *Rola i znaczenie regionalnych strategii turystycznych w rozwoju regionów*, [w:] Kozłowski S. (red.), *Regionalne strategie rozwoju zrównoważonego*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- Miejsce turystyki w Narodowym Planie Rozwoju na lata 2007–2013, 2004, www.mgpips.gov.pl (18.10.2004).
- Miszczyk A., 1999, *Strategia rozwoju gminy*, [w:] Gorzym-Wilkowski W., Miszczyk A., Miszczyk M., Żuk K., *Zarys ekonomiki gminy*, Wyd. Norbertinum, Lublin.
- Narodowa strategia rozwoju regionalnego 2001–2006, 2003, DzU nr 43, poz. 851.
- Narodowy Plan Rozwoju: podstawowe informacje, 2003, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- Nowacki M., 1999, *Atrakcje turystyczne, dziedzictwo i jego interpretacja – jako produkt turystyczny*, Problemy Turystyki, Instytut Turystyki, Warszawa, vol. XXII, z. 2.

- Nowakowska A., 2004, *Instytucjonalne i organizacyjne uwarunkowania gospodarki turystycznej w regionie*, [w:] *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz.
- NPR 2007–2013. *Wstępny projekt Narodowego Planu Rozwoju*, 2005, www.mgpips.gov.pl (12.01.2005).
- Polski J., 2004, *Dylematy merytoryczne i metodyczne w planowaniu strategicznym*, [w:] Kozłowski S. (red.), *Regionalne strategie rozwoju zrównoważonego*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- Raszk B., 2001, *Strategia rozwoju turystyki w opracowaniach planistycznych: na przykładzie gmin Wielkopolski i Pojezierza Drawskiego*, Zesz. Nauk. WPSTiH, 1, Bydgoszcz.
- Ries A., Trout J., 2000, *22 niezmiennie prawa marketingu*, seria: *Marketing bez tajemnic*, PWE, Warszawa.
- Simon H., 2004a, *Krótką historią strategii*, (24.11.2004), www.gazeta.pl
- Simon H., 2004b, *Najważniejsze elementy strategii*, *Gazeta Wyborcza* (17.11.2004).
- Stasiak A., Włodarczyk B., 2003, *Produkt turystyczny – miejsce*, *Turyzm*, 13 (1).
- Stawasz D., 2004, *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego Polski. Raport końcowy*, 1997, Warszawa.
- Strategia rozwoju turystyki w latach 2001–2006. Rządowy program wsparcia rozwoju turystyki w latach 2001–2006*, 2002, Ministerstwo Gospodarki, Departament Turystyki, Warszawa, www.mg.gov.pl
- Studzieniecki T., 2002, *Turystyka kulturowa jako element polityki turystycznej regionu*, *Problemy Turystyki i Hotelarstwa*, 4.
- Tonder J., 2001, *Rola turystyki w strategii rozwoju województwa lubuskiego*, Zesz. Nauk. WPSTiH, 1, Bydgoszcz.
- Turystyka w NPR na lata 2007–2013*, 2004, Rynek Podróży, 1.
- Urban S., 2003, *Strategia rozwoju gminy*, *Współczesne Zarządzanie*, 2.
- Wykorzystanie funduszy strukturalnych do wsparcia przedsięwzięć turystycznych w świetle prac nad Narodowym Planem Rozwoju*, 2005, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Turystyki, Wydział Strategii, Współpracy Regionalnej i Programów Pomocowych, www.pot.pl
- Wąsowicz-Zaborek E., 2004, *Źródła finansowania działań w zakresie turystyki ze środków UE*, [w:] Migdał M. (red.), *Jak rozwijać lokalną turystykę?* Forum Turystyki Pomorza Zachodniego, Szczecin.
- Wysocka E., Kosiński J., 1992, *Strategia rozwoju gminy*, Wyd. Samorządowe Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
- Wysocka E., Kosiński J., 2000, *Strategia rozwoju regionalnego i lokalnego po reformie administracyjnej państwa*, Difin, Warszawa.
- Żemła M., 2000, *Produkt turystyczny – ujęcie podmiotowe*, *Problemy Turystyki*, 23 (1–2).

Strategies of the development of tourism

Summary

The notion *strategy* in the context of company management became popular only in the 1980s of the 20th century. With time it was used by economies (national, regional and local). Currently, one may speak of the two main types of strategies: the strategies of company development (including tour companies) and territorial strategies created for particular regions (most often for units of administration division) – comp. Fig.1.

The fact of joining the European Union by Poland had a significant influence on the range and the way of preparing the development strategy of territorial units. However, the Union does not possess a specific budget which would support direct activities in tourism. The most important sources of financing tourism are structural funds: European Regional Development Fund (ERDF), European Social Fund (ESF), European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF).

The National Development Plan (Narodowy Plan Rozwoju) (NPR) constitutes the basis for negotiating conditions of the aid – the main document containing the analysis of the socio-economic situation of the country and defining priority tasks for the regional development. Nowadays Poland has such a plan (NPR) for 2004–2006. Till the end of 2005 the National Development Plan (NPR) for 2007–2013 is to be passed.

Tourism in the National Development Plan (NPR) is mentioned merely in the context of regional and horizontal policy. As an interdisciplinary branch, tourism is to support the dynamic development of other branches of economy. An individual sector strategy of tourism does not exist in NPR.

Yet, works over the elaboration of the *Strategy of Tourism Development for 2007–2013* have been in progress. Five priority areas have been distinguished in the strategy. These are: tourist product, human resources, marketing, tourist space, support of institutions and tourist organizations. Undertaking activities in these areas is to lead to mission accomplishment: making Poland an attractive tourist destination, and using tourism as a tool of development in regions and in the whole country.

In strategies of socio-economic development elaborated regionally, tourism is very often perceived as a strategic field. As many as 11 Poland's provinces considered it to be one of the main elements of their socio-economic development.

However, only few regions can boast their own sector tourism strategy (among others Pomeranian province).

A study of conditioning and directions of land development of the commune, based on the strategy of its development, is an essence of formulating spatial policy at the lowest level.

These documents should be coherent, and at the same time take into consideration principles of development policy charted in regional and national

documents. Not all communes in Poland have the basic strategy of development, and strategies of tourism development are charted only sporadically.

The construction of the development strategy is reduced to the reply to three basic questions:

- What is the stage of the development of the region and what way of development is it likely to choose?
- Where should the region get to in time determined by the strategy (e.g. in 10 years' time)?
- How to achieve the required stage?

Theoretical elaborations suggest various stages of strategy formulation (Fig. 5). Its most significant elements should:

- **formulate the vision/mission of the development, or** determine the overriding aim,
- **formulate the prospective diagnosis** – examine internal (potential) and external conditioning of the development of tourism in the given region,
- **carry out strategic analysis of opportunities of tourism development** (SWOT),
- **create variant programmes,**
- **determine directions and hierarchic aims,**
- **prepare agendas.**

The essence and the main aim of each tourism strategy is to formulate a complex conception of creating and developing tourist product of the given region. It should indicate on 2–3 tourist products which are to become the brand marks of this region. The most significant advantages of such a solution are the following:

- **synergy effect** – combination of strengths and means enables to use the existing tourist potential better, among others due to more efficient management of limited resources, improvement or increase in the range of promotional activity with the same global expenditure (comp. Fig. 7),
- **creating an expressive coherent picture** – making brand products of the region favours the construction of its identity and a positive brand image: and this, in turn, is of vital significance for tourists to identify and easily differentiate it from competitive products.

Each region (a county, a commune or even a town) has its own “wealth”, specific resources to be developed. Yet, tourist potential is not a tourist product. This is only a certain wealth that can be used by the commune to promote the development of tourism on its area (therefore, it is extremely important to recognize and to inventory the “wealth” of the area). Tourist potential can be used in many ways – different products can be constructed from the same elements in various arrangements and combinations, choosing only some of them which match the stated conception (Tab. 2).

The area as a tourist product is then, a conglomerate of various, sometimes very different elements. They may be considered at several levels (Fig. 9). These are:

- **heritage** – resources of the area genetically unrelated to the development of tourism (nature, culture, history, economy, etc.),

- **infrastructure** – resources of the area related to the development of tourism, making tourist offers more attractive (accommodation, catering, Para-tourism),

- **added value** – symbolic attributes of the area bringing about tourists' specific psychological satisfaction, among others the image of the area, its stereotypes, a conception/main idea of the product, elements of the identification programme (name, logo, commercial cliché, sound, range and context of promotional activities, etc.), identity of the brand or special values, features which should be permanently associated with the region,

- **organization and management** – all structures and activities enabling the listed elements to function as a tourist product.

The main, brand product of the region may be based only one object or event. However, it is the most favourable when the main attraction of the area is "built around" by a number of various "little bricks" – individual products created by various tourist subjects functioning on the premises of the commune. These can be both simple material (things) and immaterial products (services), and more compound products, organizationally and spatially integrated (a building, an event, a route). All partial products must be well fitting the accepted idea, philosophy of the product of the whole region, complete mutually and enrich one another (comp. Fig. 10).

A successful development of Poland's communes in the 21st century requires undertaking energetic activities resulting in elaboration and implementation of complex strategies of tourism development. This is an essential condition because:

- lack of strategy prevents from getting the financial support from structural funds of European Union,

- strategy strengthens the position of tourism in the economy of the region, and due to lying out far-reaching aims and directions of activities extorts a consequent and long-term tourism policy,

- creating a brand tourist product significantly raises the competitiveness of the given region on the market.

Translated by Elżbieta Lubińska