Andrzej Stasiak

STRATEGIE ROZWOJU PRODUKTU TURYSTYCZNEGO OBSZARU

Wstęp

Jedną z najważniejszych cech charakteryzujących rynek turystyczny początku XXI wieku jest nieustanna zmienność. Żyjemy w epoce niepewności, ciągłych i dynamicznych zmian, niestabilnych warunków rynkowych, podatnych – jak nigdy dotąd – na różnorodne nieprzewidywalne czynniki zewnętrzne. W takich warunkach długotrwałego sukcesu nie da się osiągnąć w sposób przypadkowy. Może być on jedynie wynikiem świadomej i konsekwentnie realizowanej polityki turystycznej. Nakreślenie jasnej wizji rozwoju i wytrwałe wdrażanie jej w życie może dać tak pożądaną przez wszystkich uczestników gry rynkowej trwałą i trudną do zniwelowania przewagę konkurencyjną.

Podstawowym warunkiem skutecznego prowadzenia jakiejkolwiek polityki jest planowanie strategicznego. Termin „strategia" pochodzi z języka greckiego (*stratós* - armia, wojsko, *ágein* – dowodzić). W starożytności oznaczał sztukę prowadzenia wojny. Jeszcze kilkadziesiąt lat temu używano go jedynie w kontekście kierowania państwem oraz dowodzenia wojskiem. (Simon 2004). Strategie gospodarcze pojawiły się znacznie później, dopiero w drugiej połowie XX wieku wraz z narodzinami nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Obecnie można mówić o dwóch głównych rodzajach strategii: strategiach rozwoju przedsiębiorstw (w tym także firm turystycznych) oraz strategiach terytorialnych, tworzonych dla poszczególnych obszarów (najczęściej jednostek podziału administracyjnego).

Podkreślone na wstępie realia gospodarki globalnej sprawiają, że współczesne strategie cechuje dążenie do zachowania jak najwyższego poziomu elastyczności. Ich horyzont czasowy uległ znacznemu skróceniu, a planowanie strategiczne jest permanentnie weryfikowane i dostosowywane do tempa zachodzących zmian (por. Simon 2004).

Planowanie strategiczne w polskiej turystyce

Strategiczne myślenie w warunkach gospodarki wolnorynkowej ma w Polsce z oczywistych względów bardzo krótką historię. W początkowym okresie transformacji ustrojowej kraju rozwój przedsiębiorstw turystycznych, podobnie jak niemal wszystkich firm w innych sektorach gospodarki, przebiegał w sposób żywiołowy, spontaniczny, gwałtowny. Dopiero po kilku latach przemian, sytuacja rynkowa ustabilizowała się na tyle, że można było rozpocząć długofalowe planowanie strategiczne.

Od połowy lat 90. strategie stają się także coraz częściej stosowaną metodą zarządzania rozwojem różnych obszarów. Przede wszystkim opracowywane są ogólne strategie rozwoju społeczno-gospodarczego. Ostatnio jednak coraz więcej jednostek terytorialnych tworzy także strategie branżowe, w tym strategie rozwoju turystycznego. Tego typu dokumenty często obejmują obszary, które stanowią integralne rejony turystyczne, a ich granice często nie pokrywają się z granicami jednostek administracyjnych. W zależności od ich skali opracowania wyróżnić można strategie krajowe, regionalne i lokalne.

Strategie krajowe

Pierwsza strategia turystyczna w Polsce została opracowana na zlecenie UKFiT-u przez L&R Consulting oraz Austrian Tourism Consultants. Realizowano ją w drugiej połowie lat 90. XX wieku przy wsparciu programu pomocowego Unii Europejskiej TOURIN.

Głównym celem *Strategii Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego Polski* było sprostanie zaostrzającej się konkurencji na rynkach międzynarodowych, a jednocześnie utrzymanie dotychczasowego poziomu popytu na turystykę krajową (mimo rosnącej konkurencji międzynarodowej). Opracowanie zawierało 10 krajowych programów rozwoju turystyki, z których najważniejszy dotyczył rozwoju pięciu produktów markowych polskiej turystyki.[1] Były to:

- turystyka biznesowa, kongresowa i motywacyjna,
- turystyka miejska i kulturowa,
- turystyka na obszarach wiejskich,
- turystyka aktywna i specjalistyczna,
- turystyka przygraniczna i tranzytowa (Strategia rozwoju krajowego... 1997).

Każdy z wymienionych produktów miał swojego menedżera, który był odpowiedzialny za jego promocję i rozwój różnorodnych projektów w ramach głównej idei. Mimo, iż *Strategia* nie została w pełni zrealizowana (praktycznie zarzucono ją pod koniec 1999 r. wraz z rozwiązaniem UKFiT-u), to spełniła swoje pionierskie zadanie. M.in. po raz pierwszy w historii polskiej turystyki wprowadziła pojęcie produktu markowego obszaru. Do wyróżnionych wtedy pięciu produktów markowych mniej lub bardziej świadomie nawiązują kolejne tego typu opracowania.

Drugim dokumentem strategicznym o zasięgu krajowym była przygotowana przez Departament Turystyki Ministerstwa Gospodarki *Strategia rozwoju turystyki w latach 2001-06*. Zapisano w niej, że głównym celem polityki państwa w gospodarce turystycznej jest dalsza poprawa konkurencyjności polskiej oferty turystycznej na rynku międzynarodowym i krajowym. Celowi głównemu towarzyszy 6 celów pośrednich:

- wzrost dochodów mieszkańców regionów wymagających głębokiej restrukturyzacji gospodarki,
- zmniejszenie bezrobocia na obszarach przygranicznych dotkniętych strukturalnym bezrobociem,
- aktywizacja mieszkańców wsi i wspomaganie zmian cywilizacyjnych wsi na terenach o słabych warunkach rozwoju rolnictwa oraz wokół obszarów chronionych,
- zwiększenie rentowności majątku państwowego poddawanego procesowi przekształceń własnościowych w sektorze uzdrowisk, ośrodków wypoczynkowych zakładów pracy itp.,
- wzmocnienie roli dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego w edukacji i wychowaniu młodzieży,

- poprawa wizerunku Polski i jej mieszkańców na arenie międzynarodowej (Strategia rozwoju turystyki... 2002).

Obecnie trwają prace nad przygotowaniem kolejnego opracowania o charakterze strategicznym. Projekt *Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007-13*, po przeprowadzeniu branżowych konsultacji, ma zostać przyjęty do końca 2005 r. Dokument ten 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 5 priorytetowych obszarów. Są to:

- produkt turystyczny – kreowanie innowacyjnych produktów podnoszących konkurencyjność Polski na rynku turystycznym,
- zasoby ludzkie – przygotowanie wykwalifikowanych kadr dla obsługi ruchu turystycznego oraz kształtowanie turystyki społecznej,
- marketing – stworzenie spójnego systemu marketingu i promocji w oparciu o badania naukowe w obszarze turystyki,
- przestrzeń turystyczna – kształtowanie przestrzeni turystycznej z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju regionalnego oraz zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionów turystycznych,
- 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.

Przedstawione opracowania należą do grupy strategii sektorowych. Niestety, jak do tej pory, w najważniejszych dokumentach planistycznych kraju – zarówno starym, jak i nowym Narodowym Planie Rozwoju – o turystyce wspomina się dość zdawkowo, najczęściej w kontekście polityki regionalnej i horyzontalnej (*Miejsce turystyki...*). Brak odpowiednich zapisów odnośnie roli tego sektora w rozwoju gospodarczym Polski uniemożliwia m.in. pełne korzystanie z unijnych funduszy. Jest to tym bardziej dotkliwe, że w ostatnich latach na projekty turystyczne średnio przeznaczano ok. 4,6% środków funduszy strukturalnych (*Turystyka w NPR...* 2004).

Strategie regionalne i lokalne

Strategia rozwoju jest nadrzędnym instrumentem zarządzania rozwojem obszaru, a także podstawą długookresowej regionalnej i lokalnej polityki społeczno-gospodarczej (Kosidowski, Potoczek 2001, Klasik 2002). Podstawowym bodźcem do tworzenia tego typu dokumentów były przepisy Unii Europejskiej. Jednym z głównych warunków ubiegania się o środki z funduszy przedakcesyjnych, a od maja 2004 r. - strukturalnych jest bowiem posiadanie odpowiedniego opracowania strategicznego. Obecnie strategie rozwoju społeczno-gospodarczego uwzględniające standardy Wspólnoty posiadają już wszystkie województwa.

W ogólnych strategiach regionalnych i lokalnych dokonuje się zwykle wyboru kilku dziedzin strategicznych, które mają stać się lokomotywami rozwoju danego obszaru (Michałowski 2004, Polski 2004). Bardzo często wymienia się wśród nich turystykę. Aż 11

województw Polski uznało ją za jeden z głównych elementów swojego rozwoju społeczno-gospodarczego

Strategie turystyczne na szczeblu regionalnym pojawiły się jednak w Polsce stosunkowo niedawno i, jak na razie, tylko nieliczne regiony posiadają własną sektorową strategię turystyczną. Za pionierskie, a zarazem wzorcowe, opracowanie uchodzi wdrażana od 2004 r. strategia rozwoju turystyki w woj. pomorskim. Koncentruje się ona na sześciu podstawowych zagadnieniach: doskonaleniu zarządzania turystyką, poprawie dostępności komunikacyjnej i infrastruktury turystycznej, rozwoju markowych produktów turystycznych, monitoringu rynku, tworzeniu nowoczesnego systemu informacji turystycznej i podnoszeniu kwalifikacji kadr turystycznych.

Podstawą formułowania polityki przestrzennej na najniższym szczeblu jest studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy oparte na strategii jej rozwoju (jeżeli taka została opracowana). Dla rozwoju turystyki zapisy studium są fundamentalne, gdyż wskazują przestrzeń, w jakiej może być realizowana aktywność turystyczna i rekreacyjna. Wspomniane dokumenty powinny więc być ze sobą spójne, a jednocześnie powinny uwzględniać założenia polityki rozwoju wytyczone w dokumentach regionalnych i krajowych (por. Raszka 2001, Kot 2003).

W obecnej sytuacji prawnej sporządzanie strategii rozwoju gminy jest fakultatywne[2]. Dlatego wiele gmin w Polsce nie posiada jeszcze takiego dokumentu, a strategie rozwoju turystyki opracowywane są jedynie sporadycznie.

Z powodu braku doświadczenia w przygotowywaniu opracowań strategicznych samorządy najczęściej korzystają z pomocy ekspertów z zewnątrz. Jedną z najaktywniejszych firm wyspecjalizowanych w tego typu usługach doradczych jest Polska Agencja Rozwoju Turystyki. Do 2005 r. opracowała ona kilkadziesiąt strategii rozwoju lokalnych produktów turystycznych (por. Debis 2004, www.part.com.pl).

Prawdopodobnie jednak w najbliższej przyszłości nastąpi zdecydowany wzrost liczby regionalnych i lokalnych strategii turystycznych. Będzie to m.in. wynikiem rozwiązań przyjętych w Narodowym Planie Rozwoju na lata 2007-2013. W proponowanym ujęciu zarządzanie turystyką (w tym i podstawowe zadanie tworzenia nowych produktów turystycznych) przypisane zostało szczeblowi regionalnemu i lokalnemu.

Produkt turystyczny obszaru a strategie rozwoju turystyki

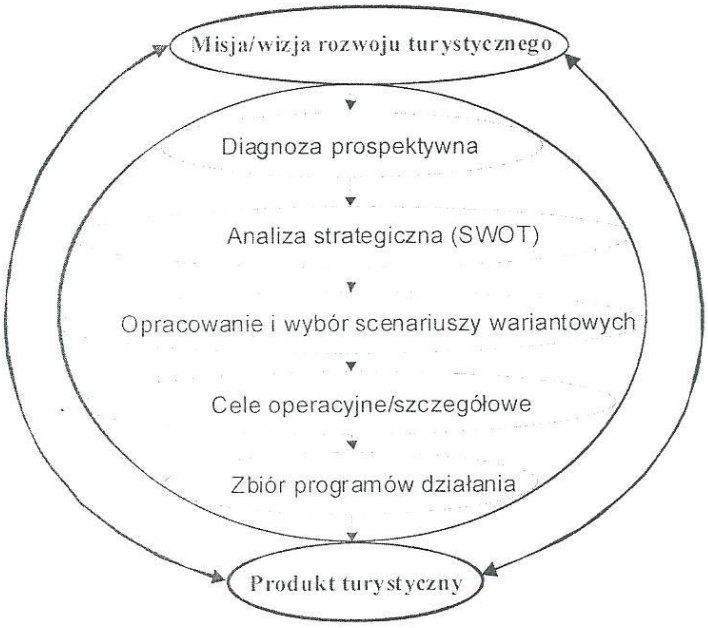
Każdy obszar ma nieco odmienne zasoby, warunki i możliwości rozwojowe. Dlatego nie istnieje wzorcowy proces planowania strategicznego, a indywidualny charakter i duże zróżnicowanie poszczególnych jednostek terytorialnych sprawia, że nie ma i nie będzie dwu jednakowych strategii (Kłodziński, Siekierski 1997). Dotyczy to również tworzenia strategii rozwoju turystycznego.

Niezależnie jednak od analizowanego obszaru najważniejszymi elementami strategii powinno 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) – (Rochmińska, Stasiak 2004, por. rys. 1).

Rysunek 1: Fazy budowy strategii rozwoju turystycznego obszaru



Źródło: Rochmińska, Stasiak 2004

Chociaż strategia jest kompleksową, wszechstronną koncepcją rozwoju turystyki na danym obszarze (określającą jej cele, warunki, zasady i etapy), to z reguły jedną z jej najważniejszych części stanowi projekt wykreowania markowych produktów turystycznych. Stworzenie odrębnego, wyrazistego produktu obszaru uważane jest w ostatnich latach za jedno z podstawowych zadań opracowań strategicznych.[3] Dotyczy to zarówno opisanych wcześniej strategii krajowych, jak opracowań strategicznych na niższym szczeblu.

Strategia rozwoju turystyki powinna wskazywać nie więcej niż 2-3 produkty markowe (wiodące, flagowe, firmowe) danego obszaru.

Skupienie wysiłków na rozwoju kilku wybranych produktów z pewnością przyniesie lepsze rezultaty niż nadmierna dywersyfikacja oferty turystycznej. Do najważniejszych zalet takiego rozwiązania należy zaliczyć przede wszystkim:

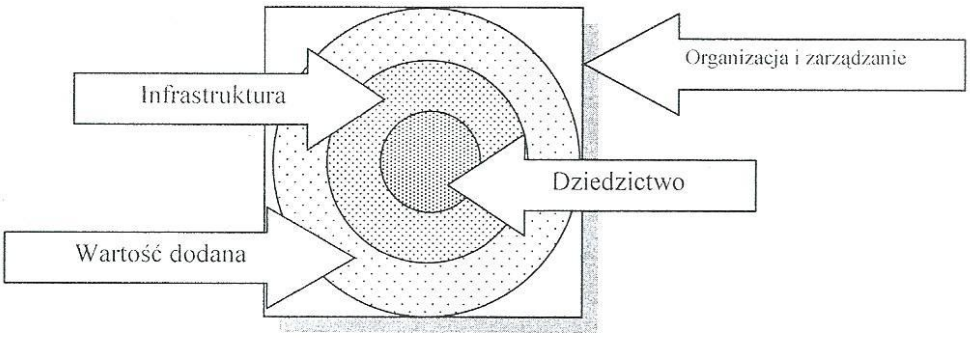
- efekt synergii – koncentracja sił i środków na kreowaniu wybranego produktu pozwala lepiej wykorzystać istniejący potencjał turystyczny obszaru,
- kreowanie spójnego, wyrazistego wizerunku obszaru, co sprzyja budowaniu jego tożsamości i wyrazistości, ułatwia odróżnienie od innych regionów o podobnym charakterze (Rochmińska, Stasiak 2004).

W końcowym efekcie opracowanie strategii produktów firmowych obszaru turystycznego prowadzi do osiągnięcia lepszej pozycji rynkowej niż obszary konkurencyjne[4].

Obszar jako produkt turystyczny można analizować na kilku poziomach (rys. 2). Tworzą je:

- dziedzictwo - zasoby obszaru niezwiązane genetycznie z rozwojem turystyki, istniejące „od zawsze", przekazywane z pokolenia na pokolenie (Nowacki 1999), ale tworzące tę część potencjału obszaru, dzięki któremu w ogóle możliwy jest rozwój turystyki, np. przyroda, kultura, historia, gospodarka, potencjał ludzki,
- infrastruktura - zasoby obszaru związane z rozwojem turystyki, uzupełniające elementy pierwotne, uatrakcyjniające ofertę turystyczną obszaru, np. baza noclegowa, gastronomiczna, paraturystyczna, a także różnego rodzaju inwestycje będące pośrednim efektem napływu turystów: poprawa dostępności komunikacyjnej regionu, muzea, wystawy, wydarzenia,
- wartość dodana - atrybuty obszaru przynoszące określone satysfakcje psychiczne turystom, w przypadku braku unikalnego dziedzictwa czy infrastruktury umożliwiają odróżnienie obszaru od sąsiednich terenów, których oferta jest bardzo podobna lub wręcz identyczna (np. miejscowości nadmorskie), najważniejsze elementy symboliczne tworzą:
  - aktualny wizerunek obszaru i funkcjonujące o nim stereotypy,
  - pomysł na produkt, czyli główna idea spajająca wszystkie działania w zakresie turystyki na danym terenie,
  - elementy programu identyfikacji produktu: nazwa, logo, slogan reklamowy, dźwięk, zakres i kontekst działań promocyjnych etc.,
  - tożsamość marki – wyjątkowe wartości, cechy, które powinny być trwale kojarzone z obszarem, a docelowo mają stać się częścią pożądanego wizerunku całego obszaru,
- organizacja i zarządzanie – wszelkie struktury i działania pozwalające funkcjonować powyższym elementom jako produkt turystyczny (Stasiak, Włodarczyk 2003, Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005).

Rysunek 2: Struktura produktu turystycznego-obszar



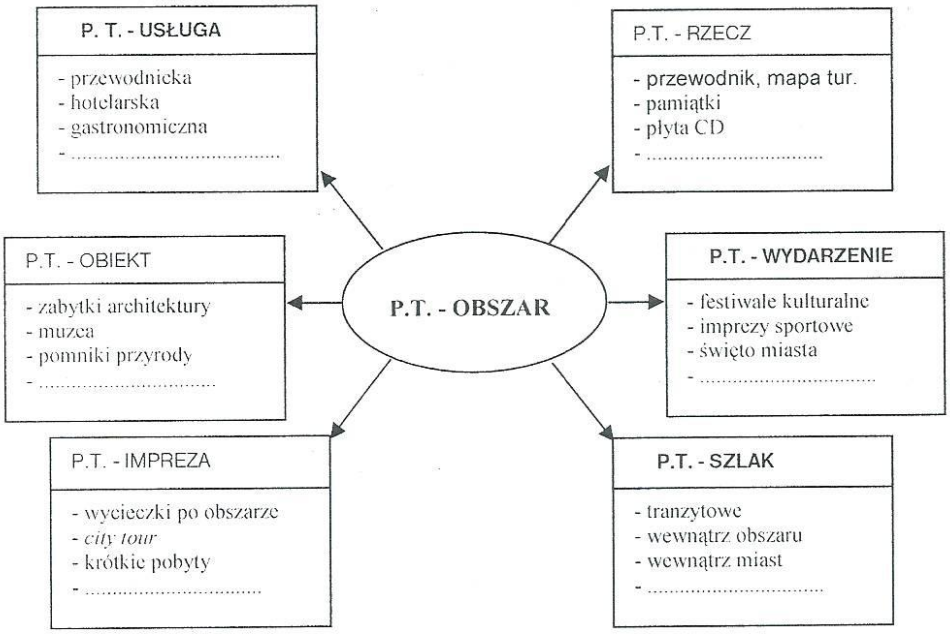
Źródło: Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005

Główny, markowy produkt obszaru może opierać się tylko na jednym obiekcie (np. kopalnia złota w Złotym Stoku czy skansen miniatur w Pobiedziskach) lub wydarzeniu (np. Ogólnopolski Festiwal Komedii w Lubomierzu czy Łemkowska Watra w Zdyni). Najlepiej jednak, gdy tworzy go wiele różnych, wzajemnie dopasowanych „puzzli" – pojedynczych produktów wytwarzanych przez podmioty turystyczne funkcjonujące na danym obszarze. Mogą to być zarówno proste produkty materialne (rzecz) i niematerialne (usługa), jak i produkty bardziej złożone, zintegrowane organizacyjnie i przestrzennie (obiekt, wydarzenie, impreza, szlak). Wszystkie one muszą być dopasowane do przyjętej idei, filozofii produktu całego obszaru, wzajemnie się dopełniać i wzbogacać (Rochmińska, Stasiak 2004 - rys. 3).

Budowa portfela jednostkowych produktów składających się na większą spójną całość jest korzystna z kilku powodów. Po pierwsze, umożliwia zarówno turystom, jak i touroperatorom dowolne komponowanie zróżnicowanych pakietów turystycznych związanych z pobytem na danym obszarze (oczywiście w ramach realizowanej koncepcji). Po drugie, ułatwia tworzenie produktów niszowych, które mają duże znaczenie np. dla zwiększania liczby klientów, przedłużania sezonu czy pełniejszego wykorzystania posiadanego potencjału (por. Debis 2004). Po trzecie wreszcie, nie wyklucza zwiększenia liczby produktów cząstkowych lub wymiany niektórych „nietrafionych" projektów.[5]

Oczywiście, strategia nie może ograniczać się jedynie do nakreślenia wizji rozwoju produktu turystycznego obszaru (jego głównej idei, elementów składowych etc.). Równie istotne jest opracowanie systemu skutecznego zarządzania projektem i koordynacji działań m.in. w zakresie sposobu wprowadzania produktu na rynek, programów promocji i dystrybucji, monitoringu rozwoju i jakości produktu turystycznego, zadowolenia klientów itp. Wszystkie te zagadnienia (przynajmniej w ogólnym zarysie) powinny zostać uwzględnione w strategii.

Rysunek 3: Elementy składowe produktu turystycznego-obszar



Źródło: Rochmińska, Stasiak 2004

Podsumowanie

Pomyślny rozwój polskiej turystyki wymaga podjęcia intensywnych działań zmierzających do opracowania i wdrażania kompleksowych strategii rozwoju produktów turystycznych. Jest ich bowiem ciągle zbyt mało. Brakuje kilku dobrych produktów o znaczeniu krajowym (koncepcja pięciu produktów markowych nie została zrealizowana do końca), niewiele jest ciekawych, wyrazistych produktów regionalnych, a najliczniejsze produkty lokalne, choć oryginalne, powstają w sposób spontaniczny, często nieskoordynowany z planami sąsiadów (por. Walasek 2004).

Właśnie uporządkowanie i zharmonizowanie działań prorozwojowych, wdrażanie długofalowego planowania (ale o dużym poziomie elastyczności), zapewnienie spójności realizowanych strategii (zarówno w układzie horyzontalnym, jak i wertykalnym) jawi się jako najważniejsze wyzwanie dla polskiej turystyki w XXI wieku. Finalnym (ale nigdy nie skończonym) efektem polityki turystycznej powinno być stworzenie hierarchicznej piramidy markowych produktów krajowych, regionalnych i lokalnych powiązanych ze sobą systemowo, programowo i marketingowo. Tylko w ten sposób nasz kraj będzie mógł skutecznie konkurować na globalnym rynku turystycznym.

Przypisy:

[1] Pozostałe programy obejmowały: renesans miejscowości wypoczynkowych, gwarantowanie jakości, statystykę turystyki, rozwój przedsiębiorczości i rozwój organizacyjny, rozwój zasobów ludzkich, rozwój transportu i infrastruktury, dostarczanie informacji turystycznej, rozwój krajowego i zagranicznego marketingu oraz biznesu, imprezy.

[2] Jej posiadanie jest jednak podstawą do ubiegania się przez samorząd o środki z Unii Europejskiej.

[3] Stąd często w ostatnich latach używana nazwa *strategia rozwoju produktu turystycznego*.

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

[5] Szybko zmieniające się preferencje konsumentów powodują, że produkt turystyczny obszaru musi mieć charakter dynamiczny. Nie oznacza to jednak, że za każdym razem należy zmieniać koncepcję całego produktu.

Literatura:

1. Debis J., 2004, *Produkt turystyczny oraz kreacja marki regionów turystycznych*, [w:] Jak rozwijać lokalną turystykę?, pr. zb. pod red. M. Migdala, Forum Turystyki Pomorza Zachodniego, Szczecin.
2. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny. Pomysł – organizacja – zarządzanie*, PWE, Warszawa.
3. Klasik A., 2002, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wyd. AE, Katowice.
4. Kłodziński M., Siekierski Cz., 1997, *Planowanie strategiczne rozwoju obszarów wiejskich na poziomie gminy*, Wieś i Rolnictwo nr 3.
5. Kosidowski W., Potoczek A., 2001, *Strategia rozwoju jako instrument podnoszenia konkurencyjności lokalnych jednostek terytorialnych*, [w:] W.Kosidowski (red.), Strategie i polityka rozwoju lokalnego: na przykładzie Polski północno-wschodniej, Wyd. Wszechnica Mazurska, Olecko.
6. Kot J., 2003, *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wyd. UŁ, Łódź.
7. Michałowski K., 2004, *Rola i znaczenie regionalnych strategii turystycznych w rozwoju regionów*, [w:] Regionalne strategie rozwoju zrównoważonego, S. Kozłowski (red.), Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
8. *Miejsce turystyki w Narodowym Planie Rozwoju na lata 2007-2013*, 2004, www.mgpips.gov.pl (18.10.2004).
9. Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2001-2006, 2003, Dz.U. nr 43, poz. 851.
10. *Narodowy Plan Rozwoju: podstawowe informacje*, 2003, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
11. Nowacki M., 1999, *Atrakcje turystyczne, dziedzictwo i jego interpretacja – jako produkt turystyczny*, Problemy Turystyki, Instytut Turystyki, Warszawa, vol. XXII, z. 2.
12. Polski J., 2004, *Dylematy merytoryczne i metodyczne w planowaniu strategicznym*, *[w:] Regionalne strategie rozwoju zrównoważonego*, S. Kozłowski (red.), Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
13. Raszka B., 2001, *Strategia rozwoju turystyki w opracowaniach planistycznych: na przykładzie gmin Wielkopolski i Pojezierza Drawskiego*, ZN nr 1, WPSTiH, Bydgoszcz.
14. Rochmińska A., Stasiak A., 2004, *Strategie rozwoju turystyki*, Turystyka i Hotelarstwo, Wyd. WSTH w Łodzi, z. 6.

15. Simon H., 2004, *Krótka historia strategii*, (24.11.2004), www.gazeta.pl
16. Stasiak A., Włodarczyk B., 2003, *Produkt turystyczny – miejsce*, Turyzm, Wyd. UŁ, Łódź.
17. *Strategia rozwoju krajowego produktu turystycznego Polski. Raport końcowy*, 1997, Warszawa.
18. *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
19. *Turystyka w NPR na lata 2007-13*, 2004, Rynek Podróży nr 1, s. 14-16.
20. Walasek J., 2004, *Produkt turystyczny i jego tworzenie w społecznościach lokalnych*, [w:] Jak rozwijać lokalną turystykę?, pr. zb. pod red. M. Migdala, Forum Turystyki Pomorza Zachodniego, Szczecin.

dr Andrzej Stasiak *- Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi*