

ACTA INNOVATIONS

CENTRUM
BADAŃ I INNOWACJI

PRO - AKADEMIA

RESEARCH AND INNOVATION CENTRE

nr 5

październik 2012

Acta Innovations

kwartalnik

nr 5

Łódź, październik 2012

ISSN 2300-5599

Wersja pierwotna: czasopismo internetowe

Dostęp online: www.proakademia.eu/pl/acta-innovations

Artykuły publikowane w niniejszym czasopiśmie są recenzowane

Wydawca:

Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia

ul. Piotrkowska 238

90-360 Łódź

Redaktor Naczelny:

dr Ewa Kocharńska

Redaktor Tematyczny:

dr inż. Ryszard Gałczyński

Sekretarz Naukowy:

dr Marlena Kowalczyk

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

ACTA INNOVATIONS

nr 5

październik 2012

Spis treści

1. Problemy jakości zarządzania przestrzenią turystyczną 5
Tomasz Napierała, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
2. Turystyka w dokumentach strategicznych organów samorządu terytorialnego województwa łódzkiego a norweskie dobre praktyki zarządzania turystyką 25
Beata Gotwald, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Łukasz Musiaka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
Katarzyna Szymura, Uniwersytet Łódzki, Wydział Prawa i Administracji
3. Finansowanie rozwoju turystyki w województwie łódzkim i w hrabstwie Oppland (Norwegia) 57
Maciej Adamiak, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
Tomasz Napierała, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
4. Uwarunkowania rozwoju turystyki 79
Filip Moterski, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katarzyna Leśniewska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych
Marcin Żek, Uniwersytet Łódzki, Wydział Nauk Geograficznych

2. Turystyka w dokumentach strategicznych organów samorządu terytorialnego województwa łódzkiego, a norweskie dobre praktyki zarządzania turystyką

2.1. Wstęp

W Polsce, w wyniku przemian ustrojowych końca lat 80. ubiegłego wieku, znaczenia nabrała polityka rozwoju regionalnego jako część polityki rozwoju społeczno-gospodarczego państwa. Po przystąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej tendencje te umocniły się jeszcze wyraźniej.

Dzięki decentralizacji i reformie administracyjnej państwa, w 1999 roku utworzono 16 województw, w których równolegle funkcjonuje samorząd i administracja rządowa. Podmioty te odpowiedzialne są za prowadzenie polityki regionalnej i sektorowej (w określonych branżach). Szczegółowe cele, kierunki rozwoju i priorytety działania określone są w strukturalnych i sektorowych dokumentach strategicznych.

W rozwoju turystyki szczególne znaczenie ma polityka turystyczna. Jest ona kształtowana zarówno przez władzę centralną, jak i jednostki samorządu terytorialnego. Według D. Milewskiego (2005) polega ona na: „określanu i realizacji celów ekonomicznych oraz pozaekonomicznych (społecznych, ekologicznych, kulturalnych i innych) związanych z rozwojem turystyki, przy pomocy instrumentów prawnych, ekonomiczno-finansowych, administracyjno-organizacyjnych, jak i wynikających z ogólnej polityki państwa” (MILEWSKI 2005: 256).

Województwo łódzkie na tle kraju nie wyróżnia się szczególnymi walorami turystycznymi. Mimo to, centralne położenie geograficzne i komunikacyjne oraz posiadane walory przyrodnicze i antropogeniczne, pozwalają na rozwój funkcji turystycznej niektórych miejscowości, gmin i powiatów. Od kilku lat w najatrakcyjniejszych obszarach województwa obserwuje się niesłabnące zainteresowanie uprawianiem różnych form turystyki krajoznawczej (szczególnie weekendowej), aktywnej i turystyki na obszarach wiejskich, zarówno przez mieszkańców, jak i osoby przybywające spoza województwa. Wiele jednostek samorządu terytorialnego (dalej: JST) upatruje w turystyce szans na rozwój

¹ Autorka otrzymała Nagrodę Naukową Fundacji Uniwersytetu Łódzkiego dla słuchacza studiów doktoranckich w dziedzinie nauk społecznych.

gospodarczy i społeczny. Samorządy, które poważnie myślą o rozwoju funkcji turystycznej na swoim obszarze, podejmują próby opracowywania strategii rozwoju turystyki. Prezentowany artykuł jest próbą określenia miejsca gospodarki turystycznej w strategicznych dokumentach JST województwa łódzkiego.

Oczywiście rozwój turystyki w województwie łódzkim, nawet na obszarach atrakcyjnych turystycznie, napotyka na wiele barier i problemów. Zbyt krótki sezon turystyczny, konkurencja sąsiadujących obszarów, niedostatek wyróżniających się w skali kraju produktów turystycznych, problemy promocji i pozytywnego wizerunku obszaru i wiele innych negatywnie wpływają na tempo rozwoju turystyki w województwie. Z podobnymi problemami przez wiele lat borykało się również norweskie hrabstwo Oppland. Obecnie, dzięki podjęciu odpowiednich kroków i konsekwentnemu działaniu, region ten może pochwalić się wypracowaniem wielu „dobrych praktyk” w zakresie zarządzania turystyką, z których mogą czerpać inne samorządy z Norwegii i z zagranicy. Mimo różnic kulturowych i przyrodniczych, JST województwa łódzkiego, poprzez obserwację pozytywnych przykładów norweskich i próbę ich adaptacji do lokalnych warunków, mają szansę ominięcia błędów w planowaniu rozwoju turystyki na swoim obszarze. W artykule, autorzy podejmą próbę zaprezentowania wybranych, norweskich „dobrych praktyk” w obszarze zarządzania turystyką, które mogą znaleźć zastosowanie na obszarze województwa łódzkiego.

Zarysowany problem badawczy uszczegółowiony jest poprzez określenie celu głównego i cele operacyjne artykułu. Cel główny jest rozumiany jako określenie miejsca polityki turystycznej w dokumentach strategicznych samorządów na szczeblu gminnym, powiatowym i wojewódzkim. Jako cele operacyjne rozumie się analizę ogólnych strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek samorządowych wszystkich szczebli, w tym analizę planów rozwoju lokalnego, strategii rozwoju gmin i powiatów oraz analizę dobrych praktyk w norweskim hrabstwie Oppland w zarządzaniu turystyką.

2.2. Definicja i cechy dobrej strategii

Według internetowego słownika języka polskiego „strategia”, to „sztuka dowodzenia armią” lub „teoria i sztuka osiągania generalnych celów długofalowych, szczególnie w dziedzinie wojskowości (teoria i sztuka prowadzenia wojen), biznesu, polityki, także w innych dziedzinach” (Słownik języka polskiego). Słownik PWN, oprócz wyjaśnienia strategii na gruncie wojskowości, podaje bardzo zwięzłą jej definicję jako: „przemysłany plan działań w jakiejś dziedzinie” (Słownik języka polskiego PWN). Autorzy przytoczonych definicji „strategii” kładą nacisk na pewien trudny proces myślowy, który ma poprzedzać i uporządkować działania w danej dziedzinie. Działania te powinny prowadzić do osiągnięcia konkretnego celu, którym jest najczęściej rozwój na danej płaszczyźnie. Według D. Szostaka (2009) strategia rozwoju jest „specyficznym instrumentem, za pomocą którego programowany jest rozwój w aspekcie ilościowym i jakościowym. Jest ona swoistym wieloletnim programem rozwoju danej organizacji lub danej przestrzeni gospodarczej, zawierającym

uporządkowane hierarchicznie cele długofalowe oraz sposoby ich osiągnięcia” (SZOSTAK 2009: 26). Autor podkreśla, że strategia ma za zadanie ułatwić dochodzenie do optymalnych rozwiązań poprzez określone warianty działania.

Jedną z sektorowych strategii rozwoju jest strategia rozwoju turystyki, która stanowi ważny instrument kształtowania lokalnej polityki turystycznej. Prawidłowy rozwój turystyki na danym obszarze nie jest możliwy bez szczegółowego planowania koniecznych działań. Dobrze opracowana strategia stanowi jeden z głównych środków umożliwiających zarządzanie turystyką oraz jest podwaliną dla kształtowania regionalnej lub lokalnej polityki turystycznej. Stanowi również podstawę do ubiegania się o zewnętrzne źródła finansowania przyjętych celów i zadań. Jej głównym celem jest zwiększenie korzyści związanych z ruchem turystycznym dla wszystkich podmiotów rynku turystycznego, przy uwzględnieniu interesów mieszkańców i ochrony środowiska (zasad zrównoważonego rozwoju).

W przypadku regionów turystycznych budowa strategii jest procesem bardziej skomplikowanym niż konstrukcja strategii dla przedsiębiorstw, ze względu na charakter obszarowego produktu turystycznego, który kształtowany jest przez branżę turystyczną, JST, a także przez społeczność lokalną (PAWLICZ 2009). Jak podaje D. Milewski (2005), proces tworzenia strategii rozwoju turystyki składa się z kilku etapów. Autor zalicza do nich:

- diagnozę stanu istniejącego,
- analizę uwarunkowań i możliwości rozwoju turystyki,
- określenie misji i strategicznych celów rozwoju turystyki,
- wyznaczenie wariantów strategii rozwoju turystyki i wybór strategii optymalnej,
- określenie strategicznych programów działania.

W zaproponowanym schemacie, w wyniku dalszych badań, D. Milewski (2009) dzieli analizę uwarunkowań i możliwości rozwoju turystyki na: identyfikację kluczowych problemów rozwojowych i konstrukcję analizy SWOT. Ostatnim punktem jest organizacja procesu wdrożenia strategii i monitoring jej realizacji, czyli określenie źródeł finansowania, wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację działań oraz metody ewaluacji zamierzeń strategii.

2.3. Podstawy prawne tworzenia dokumentów strategicznych ogólnorozwojowych i w obszarze turystyki

Turystyka, jako ważna gałąź gospodarki lokalnej, jest objęta zakresem zadań własnych JST. W obszarze opracowywania strategii w sektorze turystyki na uwagę zasługuje działalność legislacyjna trzech jednostek zasadniczego podziału terytorialnego państwa: gminy, powiatu oraz województwa. Podstaw prawnych do podejmowania opisanego rodzaju aktywności władz lokalnych należy poszukiwać zwłaszcza w ustawach ustrojowych JST, tj. w ustawie z dn. 8 marca 1990 r.

o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001, Nr 142, poz. 1591 z późn. zm., dalej: u.s.g.), ustawie z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2001, Nr 142, poz. 1590 z późn. zm., dalej: u.s.w.) oraz ustawie z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2001, Nr 142, poz. 1592 z późn. zm., dalej: u.s.p.).

Powołane akty normatywne przekazują do kompetencji poszczególnych JST następujące zadania związane z turystyką:

- na szczeblu województwa:
 - pobudzanie aktywności gospodarczej (art. 13 pkt 2 u.s.w.),
 - zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń (art. 13 pkt 4 u.s.w.),
 - zadania z zakresu kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami (art. 13 pkt 3 u.s.w.),
 - zadania z zakresu kultury fizycznej i turystyki (art. 13 pkt 11 u.s.w.).
- na szczeblu powiatu:
 - zadania z zakresu kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami (art. 4 ust. 1 pkt 4 u.s.p.),
 - zadania z zakresu kultury fizycznej i turystyki (art. 4 ust. 1 pkt 5 u.s.p.),
 - zadania z zakresu ochrony środowiska i przyrody (art. 4 ust. 1 pkt 13 u.s.p.),
 - promocja powiatu (art. 4 ust. 1 pkt 21 u.s.p.).
- na szczeblu gminy:
 - zadania z zakresu kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami (art. 7 pkt 9 u.s.g.),
 - zadania z zakresu kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych (art. 7 ust. 1 pkt 10 u.s.g.),
 - promocja gminy (art. 7 pkt 18 u.s.g.).

Podsumowując, można zauważyć, że każda JST ma ustawowo powierzone, niemal tożsame obowiązki z zakresu szeroko rozumianej turystyki (oraz dziedzin życia społeczno-gospodarczego, które mają na nią silny wpływ). Już na tej podstawie należy stwierdzić, że polityka turystyczna odgrywa istotną rolę na każdym szczeblu podziału administracyjnego kraju. Ponadto nasuwa się wniosek, że szeroko rozumiana polityka turystyczna jest ściśle powiązana m.in. z polityką gospodarczą, polityką ochrony środowiska, polityką kulturalną oraz polityką promocyjną danej jednostki administracyjnej.

W przypadku polityki gospodarczej, u jej podstaw leży idea pobudzania aktywności gospodarczej poszczególnych obszarów, zwłaszcza poprzez wykorzystanie potencjału usługowego turystyki oraz rozwijanie rynku pracy. Polityka ochrony środowiska koncentruje się na zachowaniu wartości środowiska kulturalnego i przyrodniczego, pielęgnacji bogactw i atrakcji przyrodniczych oraz nieskażonego środowiska, zapobieganiu ujemnym wpływom ruchu turystycznego na środowisko, jakościowej i ilościowej ochronie przestrzeni turystycznej, czy też podnoszeniu

świadomości ekologicznej społeczności lokalnej i turystów. Polityka kulturalna zmierza natomiast do zachowania i utrzymania elementów dziedzictwa narodowego, takich jak architektura zabytkowa, zabytki literatury, dzieła sztuki, miejscowe tradycje, legendy, wierzenia i język. Konkludując, w opisanych obszarach zachodzi pełna synergia, bowiem przy pomocy rozwoju turystyki możliwe jest osiągnięcie istotnych celów ekonomicznych (np. nowe miejsca pracy), społecznych (np. wzmacnianie poczucia tożsamości z regionem mieszkańców) i kulturowych (np. ochrona i popularyzacja wartości dziedzictwa przeszłości).

Nasuwa się wniosek, że zachowaniu pożądanej równowagi między wszystkimi wyżej opisanymi elementami powinna służyć przemyślana i konsekwentnie wcielana w życie strategia, czy też polityka rozwoju turystyki. W tym miejscu pojawia się pytanie o narzędzia, służące do realizacji zadań powierzonych JST.

Realizacja zadań przekazanych do kompetencji JST odbywa się najpełniej przy pomocy narzędzi prawnych, jakimi są akty prawa miejscowego. Zgodnie z art. 87 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.), akty prawa miejscowego są źródłami powszechnie obowiązującego prawa na obszarze działania organów, które je ustanowiły. Wskazany rodzaj aktów prawnych może być ustanawiany przez organy samorządu terytorialnego oraz terenowe organy administracji rządowej w granicach upoważnień (generalnych albo szczegółowych) zawartych w ustawach zwykłych (art. 94 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej). Akty prawa miejscowego, jako źródła prawa powszechnie obowiązującego, mają charakter podustawowy, normatywny i generalny, a zatem nie są aktami o charakterze indywidualnym. Mogą ponadto przyjmować rozmaite nazwy (np. uchwała, regulamin, strategia, plan). Warunkiem wejścia w życie aktów prawa miejscowego jest ich ogłoszenie na zasadach i w trybie określonym w ustawie z dnia 20 lipca 2000 roku o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych (Dz. U. z 2000 r., Nr 62, poz. 718 z późn. zm.).

Należy podkreślić, że organami uprawnionymi w ramach JST do stanowienia aktów prawa miejscowego są organy stanowiąco-kontrolne, tj. w obrębie województwa - wyłącznie sejmik województwa, (art. 18 u.s.w.), w obrębie gminy - co do zasady rada gminy (art. 40 u.s.g.), natomiast w obrębie powiatu - wyłącznie rada powiatu (art. 12 u.s.p.).

W dalszej kolejności warto odnotować, że poszczególne analizowane ustawy ustrojowe JST nie przewidują obowiązku ustanowienia żadnego aktu, którego treść normatywną można by nazwać strategią turystyczną. W konsekwencji, tego rodzaju regulacje mogą być przyjmowane przez organy stanowiące JST fakultatywnie. Jedynym obligatoryjnym aktem prawa miejscowego, który w ocenie autorów dotyka omawianej problematyki, jest przyjmowana na szczeblu województwa strategia rozwoju województwa, która zgodnie z art. 11 ust. 1d u.s.w. winna uwzględniać cele średniookresowej strategii rozwoju kraju, krajowej strategii rozwoju regionalnego, a także odpowiednich strategii ponadregionalnych oraz zapewniać spójność z planem zagospodarowania przestrzennego województwa. Strategia powinna ponadto zakładać m.in. cele w postaci pobudzania aktywności gospodarczej regionu, podnoszenia poziomu

konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa, wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń czy też kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego. Mimo że ustawodawca nie wymienia wprost turystyki, jako materii objętej merytorycznym zakresem strategii rozwoju województwa, cele które omawiany akt normatywny ma zakładać, składają się na szeroko rozumianą politykę turystyczną.

Na marginesie warto dodać, że w praktyce rozwinięciem założeń przyjętych w strategii rozwoju województwa są akty wydawane przez organy stanowiące oraz wykonawcze JST, wśród których na uwagę zasługują strategie i programy rozwoju turystyki lokalnej. Brak jest bowiem przeszkód prawnych, by poszczególne organy JST fakultatywnie, w zakresie swych kompetencji, wytyczały i realizowały kierunki polityki turystycznej. Przykładem może być uchwalanie przez rady gmin czy miast strategii turystycznych, mimo braku istnienia obowiązku ustawowego (np. Bełchatów, Sulejów i inne). Opracowaniu i realizacji koncepcji turystycznej mogą również służyć przyjmowane przez uprawnione organy JST akty normatywne o charakterze wewnętrznym (tzw. akty prawa wewnętrznego), które wiążą jedynie struktury organizacyjne podległe organowi, ustanawiającemu tego rodzaju akty. Na przykład zarząd województwa podejmuje uchwałę w sprawie przyjęcia strategii turystycznej, a jej wykonanie powierza kierownikowi jednej z podległych jednostek organizacyjnych.

Mając na względzie dotychczasowe uwagi, nie ulega wątpliwości, że w procesie rozwoju turystyki punktem ciężkości powinno być zintegrowanie planowania turystyki z innymi ważnymi obszarami życia społeczności lokalnej czy regionalnej. Sytuacja, w której turystykę próbuje się rozwijać bez starannie wypracowanej koncepcji jest zdaniem autorów niekorzystna. Należy zaznaczyć, że przemyślana polityka turystyczna, realizowana przez poszczególne jednostki samorządowe, powinna konsekwentnie łączyć i kształtować wszystkie bezpośrednio i pośrednio związane z turystyką obszary.

2.4. Samorzady terytorialne jako podmioty kształtujące lokalną politykę turystyczną

W wyniku reformy administracyjnej przeprowadzonej w 1999 roku, w Polsce istnieje 3-stopniowa struktura podziału terytorialnego kraju. Od 1 stycznia 1999 roku funkcjonuje 16 województw, podzielonych na powiaty. Najniższy szczebel administracji państwowej stanowią gminy. Przeprowadzona reforma miała na celu m.in. budowę struktur samorządności, utworzenie dużych, zwartych i silnych ekonomicznie województw oraz usprawnienie działania władz centralnych w terenie.

Rozwój poszczególnych obszarów kraju musi być działaniem przemyślanym i zaplanowanym, co nie jest możliwe bez opracowania odpowiednich dokumentów strategicznych. Dokumenty, jakimi są strategie rozwoju (zarówno sektorowe,

jak i o charakterze ogólnym) wszystkich szczebli administracyjnych, powinny być spójne i uwzględniać dokumenty nadrzędnych JST. Samorządy powinny ze sobą współpracować zarówno na płaszczyźnie wertykalnej, jak i horyzontalnej (współpraca międzygminna, międzypowiatowa, itd.).

W przypadku rozwoju turystyki, kooperacja w układzie wertykalnym powinna uwzględniać rozdzielenie kompetencji i sposobów finansowania obowiązków. Strategie samorządów niższego szczebla powinny więc ściśle nawiązywać do strategii i dokumentów planistycznych wyższego rzędu. Przy tworzeniu strategii należy również uwzględniać interesy sąsiadujących jednostek administracyjnych tak, by nie tworzyć dokumentów sprzecznych i wzajemnie się wykluczających.

Turystyka powinna być również uwzględniana w innych dokumentach planistycznych i strategiach sektorowych. Do szczególnie istotnych należą dokumenty określające:

- politykę przestrzenną w postaci planu zagospodarowania przestrzennego, uwzględniającego m.in. wymagania ładu przestrzennego, w tym urbanistyki i architektury, walory architektoniczne i krajobrazowe,
- wymagania ochrony środowiska, w tym gospodarowania wodami i ochrony gruntów rolnych i leśnych, wymagania ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej,
- wymagania ochrony zdrowia oraz bezpieczeństwa ludzi i mienia, a także potrzeb osób niepełnosprawnych, ochrony zdrowia oraz bezpieczeństwa ludzi i mienia, a także potrzeb osób niepełnosprawnych,
- walory ekonomiczne przestrzeni,
- ogólne udogodnienia komunikacyjne,
- uzbrojenie terenu w infrastrukturę ogólną.

Jak podaje P. Gryszel (2005), istotną kwestią jest również kształtowanie wysokości obciążeń publicznoprawnych, takich jak podatki lokalne i opłaty administracyjne, stanowiące dochody własne gminy, w sposób zachęcający potencjalnych przedsiębiorców do podejmowania działalności gospodarczej na danym obszarze.

Rola samorządów powinna się zaznaczać także przy tworzeniu lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych jako instytucji ułatwiających skuteczną realizację polityki turystycznej w regionie. Zakres metod i instrumentów oddziaływania samorządów lokalnych na turystykę jest zróżnicowany. R. Pawlusiński (2005) dzieli je na pięć kategorii:

- instrumenty planistyczne - należą do nich strategie rozwoju społeczno-gospodarczego, plany rozwoju lokalnego, studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, a także strategie rozwoju turystyki i in.,
- instrumenty finansowe - w głównej mierze są to wydatki budżetowe na rzecz turystyki,
- instrumenty organizacyjno-prawne tj. wszelkie działania wynikające ze stanowienia lokalnych norm i regulacji,

- instrumenty instytucjonalne - tworzenie bądź udział i współpraca z różnego rodzaju instytucjami, których działanie ma na celu rozwój turystyki,
- instrumenty informacyjne - tworzenie baz danych posiadanych zasobów, infrastruktury, zagospodarowania turystycznego itd.

Tab. 2.1: Dokumenty i opracowania mające wpływ na kształt polityki turystycznej na szczeblu administracji europejskiej, rządowej i wojewódzkiej.

Nazwa dokumentu	Data przyjęcia	Problematyka
Komunikat Komisji Europejskiej, odnowiona polityka turystyczna UE: Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej	17.03.2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ globalizacja, ▪ zmiany demograficzne, ▪ rozwój transportu, ▪ spadek udziału Europy w światowym rynku turystycznym.
Narodowa strategia spójności: Narodowe strategiczne ramy odniesienia 2007-2013	29.11.2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odstawowe założenia rozwoju kraju przy wykorzystaniu środków unijnych, ▪ główne cele i wyzwania stojące przed polityką spójności w Polsce, ▪ podział środków finansowych i ramy wdrażania poszczególnych, ▪ programów operacyjnych.
Strategia rozwoju kraju 2007-2015	29.11.2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój kultury i turystyki, ▪ konkurencyjność i innowacyjność gospodarki, ▪ infrastruktura techniczna i społeczna, ▪ bezrobocie i zatrudnienie, ▪ rozwój obszarów wiejskich, ▪ rozwój regionalny i spójność terytorialna.
Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku	26.09.2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój turystyki i jej wpływ na dochód narodowy, ▪ budowa pozytywnego wizerunku kraju, ▪ zrównoważony rozwój, ▪ wyznaczenie celów rozwoju turystyki: 1) wzrost znaczenia ekonomicznego, 2) poprawa jakości życia mieszkańców, 3) współpraca i integracja na rzecz rozwoju turystyki, ▪ określenie obszarów priorytetowych rozwoju turystyki: 1) produkt turystyczny o wysokiej konkurencyjności, 2) rozwój zasobów ludzkich na rzecz rozwoju turystyki, 3) wsparcie marketingowe, 4) kształtowanie przestrzeni turystycznej.

Nazwa dokumentu	Data przyjęcia	Problematyka
Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020	5.12.2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktualne trendy w gospodarce turystycznej, ▪ analiza najbliższej konkurencji międzynarodowej Polski, ▪ analiza przyjazdowego ruchu turystycznego, ▪ analiza i segmentacja rynków konsumenckich. ▪ wizerunek kraju, ▪ cel, misja, sposoby realizacji, finansowania, ewaluacji strategii
Kodeks dobrych praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce	2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wskazówki funkcjonowania trójstopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną w kraju (POT, ROTy, LOTy)
Strategia rozwoju województwa łódzkiego na lata 2007-2020	31.01.2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ określenie głównych celów rozwojowych województwa: 1) wzrost ogólnego poziomu cywilizacyjnego województwa, 2) poprawa pozycji konkurencyjnej gospodarki województwa, 3) stworzenie rzeczywistego regionu społeczno ekonomicznego, 4) posiadanie własnej podmiotowości kulturowej i gospodarczej.
Regionalny program operacyjny województwa łódzkiego na lata 2007-2013	14.11.2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wskazanie priorytetów rozwojowych, w tym: rozwój turystyki poprzez udzielanie wsparcia ze środków UE na wzrost atrakcyjności turystyki w regionie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie witryn internetowych Ministerstwa Sportu i Turystyki, Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Regionalnej Organizacji Turystycznej Województwa Łódzkiego.

Autorki B. Meyer i A. Lewandowska (2009), w przypadku sterowania rozwojem lokalnym pod presją dominującej funkcji turystycznej, jako najistotniejsze narzędzia działania samorządów, wymieniają instrumenty: planistyczne, ekonomiczno-finansowe, marketingowe, prawne, informacyjne. W powyższym podziale większy nacisk położony został na rynkowe uwarunkowania rozwoju.

Strategie ogólnorozwojowe i sektorowe na poziomie regionalnym i lokalnym posiadają charakter autonomiczny. Powinny jednakże nawiązywać do kierunków rozwoju zawartych w strategiach i programach wyższego rzędu, zarówno sektorowych, jak i o charakterze ogólnym (Unia Europejska, kraj, województwo, powiat, gmina). Przegląd wybranych dokumentów i opracowań, które powinny być brane pod uwagę przy opracowywaniu strategii rozwoju turystyki w województwie łódzkim prezentuje powyższa tabela.

2.5. Turystyka w strategiach ogólnorozwojowych województwa łódzkiego - analiza wybranych dokumentów

W województwie łódzkim znajdują się 24 powiaty - 3 grodzkie i 21 ziemskich. Spośród wszystkich powiatów, 19 w swoich dokumentach strategicznych posiada zapisy związane z turystyką. Spośród wszystkich 177 gmin leżących na terenie województwa łódzkiego, 121 posiada własne, aktualne, ogólnorozwojowe dokumenty strategiczne, jak plan rozwoju lokalnego czy strategia rozwoju lokalnego. Wśród gmin posiadających ogólnorozwojowe dokumenty planistyczne, 108 umieściło zapisy na temat rozwoju turystyki.

Analizę ogólnorozwojowych dokumentów strategicznych JST województwa łódzkiego przeprowadzono za pomocą kwerendy internetowej. W trakcie realizacji badania, to jest od 25 czerwca do 8 lipca 2012 roku, napotkano na dwie trudności. Nie wszystkie gminy posiadają własne strony internetowe, a czasami pojawiały się problemy z otwarciem dokumentów strategicznych danej gminy. Problemy z pozyskaniem dokumentów JST dotyczyły ok. 5% badanej populacji.

Pomimo wspomnianych utrudnień, dokonano próby określenia miejsca turystyki w ogólnorozwojowych dokumentach strategicznych samorządów województwa łódzkiego. W zebranych dokumentach gmin i powiatów można zauważyć następujące tendencje w określaniu roli turystyki w ich ogólnym rozwoju:

- ogólna analiza profilu funkcjonalnego gminy,
- inwentaryzacja zasobów,
- identyfikacja problemów rozwojowych,
- szanse rozwojowe turystyki,
- próby określenia kierunków rozwoju turystyki,
- źródła finansowania i metody osiągnięcia celów rozwojowych.

Samorządy położone na obszarach cennych przyrodniczo i posiadające bogate dziedzictwo kulturowe chcą rozwijać funkcję turystyczną i w dokumentach planistycznych poświęcają temu zagadnieniu wiele uwagi. Często wskazuje się na istotną funkcję turystyki w rozwoju danego obszaru (np. gminy powiatu tomaszowskiego czy łowickiego). Istnieje jednak grupa gmin, gdzie deklarowana chęć, a nawet konieczność rozwoju turystyki nie ma odzwierciedlenia w działaniu. Należą do niej samorządy, które wzmianki na temat turystyki w swoich dokumentach planistycznych ograniczają do bardzo ogólnych stwierdzeń, mówiących tylko o tym, że turystykę należy rozwijać (np. gmina Chąsno czy gmina Zduny w powiecie łowickim). Jednakże deklaracja o chęci rozwoju funkcji turystycznej nie wiąże się z podjęciem konkretnych działań w tym zakresie, jak np. stworzenie strategii czy planu rozwoju. Istnieją także samorządy, które krytycznie oceniają swoje szanse rozwojowe w dziedzinie turystyki. W dokumentach planistycznych tych gmin bardzo

często podkreśla się, że obecnie szanse na rozwój funkcji turystycznej są znikome i w pierwszej kolejności należy zająć się rozwojem innych dziedzin gospodarki. Przykładem może być gmina Nowe Ostrowy w powiecie kutnowskim, która w Programie rozwoju lokalnego umieściła zapis, mówiący, że: gmina „nie stanowi w chwili obecnej obszaru atrakcyjnego dla rozwoju turystyki, jednakże istnieją przesłanki, które mogą z biegiem czasu teren ten uatrakcyjnić (kolejka wąskotorowa, która stanowi zabytek)” (Plan rozwoju lokalnego gminy Nowe Ostrowy na lata 2008-2013). Poza tym, istnieją również gminy, które nie planują rozwijać swojej funkcji turystycznej. Szans rozwoju upatrują w innych dziedzinach gospodarki jak: transport, przemysł, rolnictwo czy usługi nieturystyczne. Dla przykładu, w Strategii rozwoju gminy Żychlin na lata 2008-2015 nie znalazł się żaden zapis na temat rozwoju turystyki na tym obszarze.

Bardzo często rozdziały poświęcone turystyce ograniczają się jedynie do inwentaryzacji posiadanych walorów i atrakcji turystycznych. Wymienia się zabytki wpisane do właściwych rejestrów lub ewidencji i przedstawia charakterystykę cyklicznych imprez o charakterze kulturalno-rozrywkowym. W przypadku walorów naturalnych opisuje się ciek i zbiorniki wodne, obszary leśne oraz obszary przyrodniczo cenne, podlegające ochronie prawnej, które dodatnio wpływają na atrakcyjność turystyczną gminy/powiatu. Rzadziej opisuje się elementy zagospodarowania turystycznego, jak baza noclegowa i gastronomiczna, czy też elementy infrastruktury turystycznej. Czasami dostrzega się również rolę tzw. „drugich domów” w rozwoju funkcji turystycznej obszaru (Plan rozwoju lokalnego gminy Domaniewice na lata 2008-2013). W przypadku niektórych samorządów, pojawiały się również analizy wielkości i dynamiki ruchu turystycznego (Plan rozwoju lokalnego gminy Inowódz na lata 2008-2013).

Znaczna część JST potrafi zidentyfikować problemy utrudniające rozwój turystyki na danym obszarze. Bardzo często wymienia się brak odpowiedniej infrastruktury turystycznej (brak szlaków turystycznych i zagospodarowania towarzyszącego) i niski poziom rozwoju zagospodarowania turystycznego (zarówno bazy noclegowej jak i gastronomicznej). Ponadto wymienia się problemy natury promocyjno-informacyjnej, jak brak punktu informacji turystycznej i strategii promocji obszaru. Do innych problemów zalicza się niewystarczający poziom wyszkolenia kadr, niską jakość obsługi ruchu turystycznego, oraz niepełne wykorzystanie posiadanego potencjału turystycznego. Bariery rozwoju funkcji turystycznej w Planie rozwoju lokalnego wymienia gmina Domaniewice. Zapisy te w dużej mierze można określić jako tożsame z problemami innych JST z obszaru województwa łódzkiego:

- brak oznakowanych szlaków turystycznych;
- brak współpracy w sferze turystyki z sąsiednimi gminami;
- słabo rozwinięta baza noclegowa (obiektów hotelowych, pokoi, obiektów wypoczynku sobotnio-niedzielnego, agroturystycznych) i gastronomiczna oraz infrastruktura około-turystyczna;
- niedostateczne zagospodarowanie terenów na cele rekreacyjne;
- niewykorzystany potencjał zbiorników wodnych Rydwan i Okręt oraz terenów należących do Obszaru Chronionego Krajobrazu, oraz kultury łowickiej i bliskości jej ośrodka miasta Łowicza;
- brak podmiotów/jednostek obsługujących lokalną ofertę turystyczną;

- brak systemu promocji i informacji turystycznej gminy;
- małe zainteresowanie działalnością agroturystyczną (Plan rozwoju lokalnego gminy Domaniewice na lata 2008-2013).

Należy również wspomnieć o niepokojącej tendencji, która polega na określaniu niedostatków i barier w rozwoju funkcji turystycznej bez podjęcia próby wyznaczenia kierunków i metod zmiany obecnej sytuacji.

W niektórych dokumentach strategicznych pojawiają się próby określenia szans na rozwój turystyki. Najczęściej upatruje się ich w: sąsiedztwie Łodzi, dobrej dostępności komunikacyjnej i korzystnej lokalizacji w sieci drogowej oraz w posiadanych zasobach przyrodniczych i antropogenicznych. Określanie szans rozwojowych zazwyczaj odbywa się poprzez zastosowanie analizy SWOT, gdzie zapisy odnoszące się do turystyki umieszczone są bądź w szansach na rozwój, bądź w przypadku znikomego przygotowania na przyjęcie ruchu turystycznego - w formie zagrożeń.

W zwięzły sposób opisuje swoje szanse i korzyści płynące z rozwoju turystyki gmina Łowicz w Programie rozwoju lokalnego: „Główną przyczyną zainteresowania problematyką rozwoju turystyki na poszczególnych obszarach jest dostrzeżenie przez społeczności lokalne możliwości uzyskiwania przychodów z prowadzenia działalności turystycznej oraz ich zdywersyfikowania na obszarach niegdyś wyłącznie rolniczych. Aby te dochody osiągać i systematycznie je zwiększać, należy doprowadzić do wzrostu liczby przyjazdów turystów krajowych i zagranicznych oraz wydłużyć okres ich pobytu. Gmina Łowicz posiada cenne walory przyrodnicze, rekreacyjne oraz kulturowe. Predestynują one gminę do rozwijania funkcji rekreacyjno-wypoczynkowej na poziomie lokalnym oraz turystyki kwalifikowanej i tranzytowej w skali regionu” (Plan rozwoju lokalnego gminy Łowicz na lata 2007-2013).

Część samorządów oprócz stwierdzenia potrzeby rozwoju funkcji turystycznej, dokonuje próby określenia preferowanych kierunków jej rozwoju. W dokumentach strategicznych JST często pojawiają się deklaracje o chęci rozwoju turystyki wiejskiej. Przykładowo, powiat brzeziński, wykorzystując lokalne walory przyrodnicze, planuje rozwijać agroturystykę i ekoturystykę, akcentując przy tym konieczność uwzględnienia zasad zrównoważonego rozwoju: „Rozwój turystyki w powiecie brzezińskim powinien skoncentrować się na realizacji agroturystyki lub ekoturystyki oraz turystyki kwalifikowanej (wędkarstwo, łowiectwo). Rozwój ten musi odbywać się zgodnie z zasadami racjonalnego wykorzystywania środowiska w połączeniu z edukacją społeczeństwa w zakresie ekologii i ochrony środowiska. Rozwój turystyki obejmuje następujące elementy: poprawę dostępności usług turystycznych (układ dojazdowy), rozbudowę i modernizację bazy turystycznej, kształcenie kadr turystycznych oraz stworzenie systemu informacji i promocji oferty usług agroturystycznych. Obecnie opracowywana jest koncepcja rozwoju lokalnych tras rowerowych, którą planujemy wdrożyć do realizacji z udziałem środków unijnych” (Plan rozwoju lokalnego powiatu brzezińskiego na lata 2007-2013).

W gminie Inowódz, oprócz zwiększonego nacisku na ochronę przyrody, wykorzystanie naturalnych walorów turystycznych i renowację obiektów zabytkowych, stawia się na poprawę dostępności komunikacyjnej i rozwój

zagospodarowania turystycznego i paraturystycznego: „Ze względu na walory krajobrazowe, rozwój ruchu turystycznego, wyjazdów weekendowych oraz poprawy bezpieczeństwa rowerzystów, oraz biorąc pod uwagę misję gminy, należy priorytetowo potraktować budowę ścieżek rowerowych wydzielonych lub połączonych z chodnikiem na terenach o wysokiej atrakcyjności turystycznej. W dalszym etapie zakłada się realizację ścieżek rowerowych dla pozostałych dróg, nie pełniących jednak funkcji tranzytowych, z chwilą ich modernizacji. Wskazane byłoby realizowanie nowych parkingów, biorąc pod uwagę wzrost zainteresowania turystów, szczególnie w obrębie terenów o wysokich walorach krajobrazowych” (Plan rozwoju lokalnego gminy Inowłódz na lata 2008-2013).

Na innych obszarach powstają plany rozwoju bazy rekreacyjno - sportowej. Przykładem może być gmina Brzeziny, gdzie planuje się budowę zbiornika retencyjnego o przeznaczeniu rekreacyjnym. Z kolei, jak postulują autorzy Planu rozwoju lokalnego gminy Rogów, stały rozwój turystyki może być zagwarantowany jedynie poprzez tworzenie i promowanie popytu rynkowego na określone produkty turystyczne. Wiodącymi produktami turystycznymi w gminie powinny być: turystyka krajoznawcza, turystyka aktywna (piesza, jeździecka), agroturystyka. Innym przykładem jest gmina Świnie Warckie, gdzie wobec braku wyróżniających walorów przyrodniczych i dziedzictwa architektonicznego, rozwój turystyki próbuje się oprzeć na historii związanej z życiem świętej Faustyny Kowalskiej. Jeszcze innym przykładem ukierunkowania rozwoju turystyki może być powiat kutnowski. Według miejscowych władz jest on atrakcyjny turystycznie, posiada liczne walory kulturowe oparte o bazę cennych zabytków architektury (rezydencjonalnej i sakralnej). Twórcy lokalnej strategii rozwoju umieścili w dokumencie zapisy o rewitalizacji posiadanego dziedzictwa architektonicznego, jako jednym z głównych kierunków działania: „rewitalizacja obiektów zabytkowych i ochrona dóbr kultury (remont i dostosowanie ich funkcji do obecnych potrzeb społecznych w zakresie kultury i rekreacji)” (Plan rozwoju lokalnego powiatu kutnowskiego wraz z wieloletnim planem inwestycyjnym na lata 2007-2013).

Zarówno w przypadku dokumentów planistycznych gmin, jak i powiatów, uwzględniających rozwój funkcji turystycznej, bardzo rzadko zwraca się uwagę na niezwykle istotną kwestię edukacji turystycznej społeczeństwa, szczególnie młodzieży. Jest to działanie długofalowe, którego skutki odczuwać można dopiero po kilku, kilkunastu latach. Do nielicznych wyjątków należą wspomniany powiat brzeziński i powiat łaski, gdzie w Strategii rozwoju powiatu łaskiego na lata 2007-2015, w części poświęconej szansom rozwoju edukacji, kultury, sportu i turystyki, umieszczono zapis o upowszechnianiu różnych form działalności turystycznej wśród młodzieży.

Identyfikacja posiadanych zasobów, wyznaczenie problemów i głównych kierunków działania, to podstawowe zadania samorządów umożliwiające rozwój turystyki na danym terenie. Jednakże bez uszczegółowienia przyjętych założeń poprzez określenie źródeł finansowania, podmiotów odpowiedzialnych oraz metod działania i ewaluacji, proces ten będzie przebiegał w sposób chaotyczny i powolny. Na terenie województwa łódzkiego tylko niewielka liczba samorządów zdecydowała się na podjęcie takich kroków. Pomijając samorzady posiadające dokumenty sektorowe w dziedzinie turystyki, wyróżnia się powiat kutnowski, który posiada ambitne plany rozwojowe w obszarze gospodarki turystycznej. Miejscowy samorząd planuje stworzyć powiatowe studium rozwoju turystyki, a w jego ramach określić

kierunki wsparcia finansowego i rozwoju obszarów predestynowanych do rozwoju funkcji turystycznej. Innym przykładem może być gmina Zduny, gdzie oprócz identyfikacji posiadanych zasobów i określenia problemów rozwojowych, przedstawiono propozycje konkretnych działań i plan finansowania. Nie są to jednak zapisy o charakterze strategicznym i długofalowym. Należy je określić jako działania doraźne i niepełne, nie obejmujące całokształtu zjawisk i procesów zachodzących w obrębie rzeczywistości gospodarczej.

Podsumowując, mimo dużej liczby JST z obszaru województwa łódzkiego, które w dokumentach strategicznych umieściły zapisy na temat rozwoju turystyki, tylko nieliczne planują jej rzeczywisty rozwój. Dokonana analiza pozwala stwierdzić, iż najbardziej wartościowymi i przemyślanymi planami wykazują się gminy i powiaty, które posiadają rozwiniętą funkcję turystyczną. Wiąże się to najczęściej z ponadprzeciętnym w skali województwa występowaniem walorów przyrodniczych i kulturowych oraz realnymi perspektywami pozyskania bądź zwiększenia przychodów z turystyki. Dobrym przykładem mogą być gminy położone na terenie powiatu łowickiego czy gminy nadrzeczne (nadpiliczne i nadwarciańskie) o lepiej rozwiniętej funkcji turystycznej, które prezentują dłuższą i rzeczową analizę, a często również pomysły i plany wykonawcze konkretnych działań. Warto zaznaczyć, że w większości dokumentów ogólnorozwojowych turystyka nie jest traktowana priorytetowo. Bardzo często wzmianki na temat jej rozwoju nie są oparte o analizę posiadanych zasobów oraz wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych. Skutkuje to brakiem przemyślanej strategii działania. Nie wskazuje się jasno określonych celów, podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację czy też sposobów finansowania i ewaluacji inwestycji. O tym, że turystykę w ogólnych dokumentach strategicznych samorządów województwa łódzkiego spycha się na margines planowania, nawet na obszarach atrakcyjnych turystycznie, może świadczyć pojawianie się identycznych zapisów w dokumentach strategicznych różnych samorządów. Autorzy analizując strategię strukturalne, kilkakrotnie natknęli się na ten sam zapis: „Główną przyczyną zainteresowania problematyką rozwoju turystyki na poszczególnych obszarach jest dostrzeżenie przez społeczności lokalne możliwości uzyskiwania przychodów z prowadzenia działalności turystycznej oraz ich zdywersyfikowania na obszarach niegdyś wyłącznie rolniczych. Aby te dochody osiągać i systematycznie je zwiększać, należy doprowadzić do wzrostu liczby przyjazdów turystów krajowych i zagranicznych oraz wydłużyć okres ich pobytu”.

Poziom merytoryczny, jak i stylistyczny zapisów na temat turystyki pozostawia wiele do życzenia. Przykładem może być zdanie ze Zintegrowanego programu rozwoju lokalnego gminy Zduny: „krajobraz widokowy gminy ogólnie ujmując nie należy raczej do atrakcyjnych turystycznie” (Zintegrowany program rozwoju lokalnego gminy Zduny na lata 2007-2013). Wydaje się, że część samorządów ma świadomość posiadanych zasobów i potrafi realnie ocenić swoje szanse (lub ich brak) na rozwój turystyki. Inne umieszczają zapisy o turystyce na zasadzie pro forma, a kolejne przeceniają bądź nie doceniają posiadanych zasobów i nie formułują we właściwy sposób swojej polityki turystycznej. Autorzy pragną jednak zaznaczyć, że dokładna analiza potencjału turystycznego samorządów województwa łódzkiego pod kątem opracowywania strategii rozwoju turystyki nie jest celem artykułu.

2.6. Najczęstsze błędy planowania rozwoju turystyki w strategiach, planach rozwoju

Podsumowując rozważania na temat roli turystyki w dokumentach strategicznych JST województwa łódzkiego, można wskazać szereg powtarzających się błędów i niedostatków, pojawiających się na większości etapów konstruowania strategii wg. D. Milewskiego (2005), a omówionych wcześniej:

- błędy związane z analizą uwarunkowań i możliwości rozwoju turystyki:
 - brak analizy rynków zewnętrznych - wojewódzkiego, krajowego i zagranicznych,
 - brak analizy danych odnośnie ruchu turystycznego na danym obszarze,
 - brak analizy światowych i krajowych trendów w turystyce,
 - brak krytycznej analizy konkurencji,
 - problemy ze zdefiniowaniem głównego/głównych rynków docelowych.
- błędy w określaniu misji i strategicznych celów rozwoju turystyki:
 - strategie w formie „życzeniowej”, nie oparte na dokładnej analizie posiadanego potencjału,
 - błędy metodologiczne, szczególnie w przypadku konstruowania analizy SWOT.
- błędy w określeniu strategicznych programów działania:
 - nieprecyzyjne wskazanie źródeł finansowania planowanych działań,
 - brak metod i wykonawców ewaluacji przyjętych zadań,
 - brak określenia zasad współpracy regionalnej w zakresie działań promocyjnych (stworzenie jednej marki turystycznej) i skupianie się na promowaniu obszarów w obrębie granic administracyjnych, z pominięciem ponadgranicznego charakteru walorów przyrodniczych i kulturowych oraz upodobań turystów i odwiedzających, brak pomysłów na przedłużenie sezonu turystycznego i dywersyfikację posiadanej oferty.
- pozostałe błędy:
 - dokumenty tworzone przez zespoły autorskie złożone z osób, które nie posiadają wystarczającej wiedzy o obszarze planowania (zazwyczaj wyspecjalizowane firmy zewnętrzne, spoza obszaru województwa),
 - błędy językowe, ortograficzne, itd.

Warto zauważyć, że analiza kierunków rozwoju polityki turystycznej samorządów województwa łódzkiego rozgrywa się na poziomie posiadania bądź braku strategii/planu rozwoju turystyki. Właściwy poziom analizy powinien odbywać się na etapie dyskusji nad merytoryczną zawartością posiadanych dokumentów planistycznych. Niestety samo opracowanie, choćby najdoskonalszej strategii/planu rozwoju turystyki, nie gwarantuje sukcesu. Stanowi zaledwie pierwszy krok w drodze do poprawy aktualnej sytuacji. Poza tym większość JST województwa łódzkiego nie dysponuje dużym kapitałem organizacyjnym, kadrowym i finansowym. Aby osiągnąć sukces niezbędna jest determinacja i konsekwencja w działaniu, zaangażowanie wszelkich podmiotów mogących mieć wpływ na rozwój funkcji turystycznej obszaru, zgromadzenie odpowiednich funduszy, współpraca ponadlokalna oraz merytoryczne i finansowe wsparcie władz wojewódzkich i centralnych.

2.7. Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów na lata 2005-2013

Na terenie województwa łódzkiego istnieje kilka dokumentów strategicznych w zakresie rozwoju turystyki. Należą do nich:

- na poziomie województwa:
 - Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020 w dwóch częściach: część I Audyt turystyczny. Diagnoza stanu oraz część II strategiczna. Wykonany został na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi przez PART. Dokument nie ma mocy prawnej, gdyż nie został przyjęty w formie uchwały.
- na poziomie powiatu:
 - Brak strategii rozwoju turystyki.
- na poziomie miast i gmin:
 - Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów na lata 2005-2013.
 - Założenia strategii rozwoju turystyki i rekreacji w gminie miejskiej Konstantynów Łódzki (dokument uchwalony w 2006 roku i zaktualizowany w roku 2008).
 - Program rozwoju turystyki w Piotrkowie Trybunalskim na lata 2009-2015.
 - Strategia rozwoju turystyki i kultury w gminie Sulejów na lata 2007-2020.
 - Strategia rozwoju turystyki w Łodzi (nie posiada mocy prawnej, ani formy dokumentu samorządowego. Jest to autorskie opracowanie naukowców z Uniwersytetu Łódzkiego).

Do szczegółowej analizy wybrano Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów, jako najstarszy z przedstawionych dokumentów. Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów na lata 2005-2013 został przyjęty Uchwałą Rady Miejskiej Nr XXXIX/368/05 z dnia 29 września 2005 roku. Przedstawia długookresową koncepcję celów i zadań gminy Miasto Bełchatów w obszarze turystyki.

Dokument podzielony jest na dwie części: diagnozę aktualnego stanu, dotyczącą rozwoju turystyki w gminie Bełchatów oraz właściwą, analityczną część programu. W części pierwszej umieszczono następujące informacje: analiza stanu obecnego uwzględniająca położenie geograficzne, walory przyrodnicze i kulturowe, zagospodarowanie turystyczne, infrastruktura sportowo-rekreacyjną, cykliczne wydarzenia sportowe i kulturalne oraz inne elementy mające wpływ na rozwój turystyki (obiekty i obszary przemysłowe jak Kopalnia Węgla Brunatnego „Bełchatów” S.A., Elektrownia „Bełchatów” S.A., oraz inne atrakcje turystyczne jak stajnia „Uroczysko Kluki”, „Napoleońska Zagroda” i mini-zoo w Wawrzkowiznie itp.). Ponadto dokonano analizy SWOT w zakresie rozwoju turystyki na obszarze miasta i gminy Bełchatów. Część druga zawiera informacje na temat powstania dokumentu oraz analizę wyznaczonych celów głównych i szczegółowych.

W Programie rozwoju turystyki określone zostały dwa podstawowe cele strategiczne, a w ich ramach cele szczegółowe:

- Stworzenie produktu turystycznego miasta, wyróżniającego Bełchatów na tle innych miast, poprzez:
 - opracowanie graficzne symbolu miasta,
 - wypromowanie istniejących imprez kulturalnych, sportowych i turystycznych,
 - organizacja nowej imprezy promocyjnej wyróżniającej Bełchatów,
 - podniesienie atrakcyjności Bełchatowa poprzez stworzenie nowych produktów turystycznych,
 - dostosowanie oferty do potrzeb osób niepełnosprawnych.
- Aktywizacja mieszkańców i przedsiębiorstw działających w dziedzinie turystyki, która obejmuje działania integrujące na rzecz przepływu informacji oraz promocji turystycznej miasta, poprzez:
 - współpracę pomiędzy samorządem, branżą turystyczną oraz osobami zainteresowanymi rozwojem turystyki na terenie miasta,
 - stworzenie spójnego systemu informacji turystycznej.

Miejscowe władze, w oparciu o posiadane zasoby, planują rozwijać turystykę aktywną i weekendową (bazującą na mieszkańcach okolicznych gmin i powiatów oraz mieszkańcach Łodzi) oraz turystykę biznesową (opartą na istniejącym zapleczu konferencyjno-hotelarskim). Według autorów dokumentu, w przyszłości turystyka powinna stać się jednym z celów rozwoju lokalnego miasta i gminy. Rozwój turystyki aktywnej ma się opierać na: istniejącym zapleczu sportowo-rekreacyjnym; stałej rozbudowie ścieżek i infrastruktury rowerowej, modernizacji transportu z uwzględnieniem potrzeb rowerzystów; klubach sportowych: piłkarskim GKS Bełchatów i siatkarskiej Skrze Bełchatów, które przyciągają kibiców z całego kraju oraz poprzez współpracę z gminą Kamieńsk, która posiada zaplecze sportowo-rekreacyjne do uprawiania m.in. sportów zimowych. Turystyka biznesowa będzie rozwijana dzięki dogodnemu położeniu geograficznemu i komunikacyjnemu, sąsiedztwu Łodzi oraz posiadaniem ośrodkom konferencyjnym i zapleczu hotelarsko-gastronomicznemu. Do innych form turystyki, które należy rozwijać, zalicza się turystykę industrialną.

Zaproponowane cele ogólne i szczegółowe należy uznać za słuszne. Posiadane zasoby predestynują miasto, gminę i powiat do rozwoju wspomnianych form turystyki. Jednakże Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów wydaje się być dokumentem niepełnym. Oprócz analizy potencjału, analizy SWOT i poprawnego wyznaczenia ogólnych i szczegółowych celów rozwojowych, nie znalazły się tu niezwykle istotne zapisy na temat terminów wykonania poszczególnych zadań, podmiotów odpowiedzialnych za realizację celów oraz źródeł finansowania koniecznych inwestycji. Ponadto nie uwzględniono wyników badań ruchu turystycznego, ani nie zaplanowano tego procesu na przyszłość. Istnieje zagrożenie, że bez określenia wskazanych parametrów, Program rozwoju turystyki będzie realizowany chaotycznie i niekonsekwentnie. Dokument w obecnej postaci należy więc traktować bardziej jako zbiór zaleceń (nieraz bardzo szczegółowych i przemyślanych), niż konkretną strategię działania „krok po kroku”. Autorzy Programu mają świadomość potrzeby wykreowania nowego produktu turystycznego, który mógłby stać się wizytówką miasta i wspomóc kreację jego marki, jednakże przedstawione propozycje działań w tym zakresie należy określić jako

niewystarczające. Szansą na promocję miasta może być rozwój turystyki aktywnej i sportu. Duży potencjał miasta i gminy w tym obszarze należy wykorzystać do stworzenia spójnego systemu imprez sportowych, rekreacji i turystyki aktywnej, zebranych pod jednym szyldem w postaci kompleksowego produktu turystycznego. Jak słusznie wskazują autorzy dokumentu, należy wspierać współpracę i budować system koordynacji działań w zakresie turystyki. Niestety oprócz stwierdzenia stanu obecnego, nie padają konkretne propozycje współpracy. Według autorów dokumentu koordynacja turystycznych działań promocyjnych powinna się odbywać poprzez: wspólną prezentację branży turystycznej oraz stoisk promujących Bełchatów na targach turystycznych w kraju i zagranicą oraz przedstawienie oferty turystycznej miasta na wspólnej prezentacji multimedialnej i stronie internetowej.

Wydaje się, że zaproponowane kierunki działań to zdecydowanie za mało by osiągnąć sukces. Proces koordynacji wymaga współpracy podmiotów branży turystycznej z różnych kręgów, które się wspierają, promują, informują o swoich działaniach bieżących i planowanych. Razem działają, aby osiągnąć zamierzony cel. Poza tym, działania promocyjne powinny skupiać się na budowaniu wspólnej marki ponad podziałami administracyjnymi i ponad interesami różnych grup i podmiotów branży. Aby zdobywać wiedzę, obserwować dobre wzorce i promować się, pożądana jest współpraca z innymi miastami regionu i miastami podobnymi pod względem historycznym, funkcjonalnym itp.

Do innych błędów i niedostatków Programu rozwoju turystyki należy zaliczyć brak jakichkolwiek uwag odnośnie istniejącej konkurencji oraz segmentacji aktualnych i potencjalnych rynków turystycznych. Aby swoimi usługami zainteresować nowych nabywców i utrzymać zainteresowanie dotychczasowych klientów, niezbędne jest opracowanie kampanii promocyjnej i reklamowej. Należy zauważyć, że Program rozwoju turystyki ma charakter typowo lokalny, w niektórych kwestiach odnoszący się do spraw regionalnych, ale bez analizy uwarunkowań ogólnokrajowych czy międzynarodowych. Nie uwzględnia się zasad współpracy czy realizacji długofalowych projektów międzynarodowych w zakresie turystyki. Poza tym, zdarzały się również uchybienia i błędy natury technicznej, jak brak spisu treści, brak zespołu autorskiego dokumentu, niedopatrzenia i błędy edytorskie, interpunkcyjne i ortograficzne.

Podsumowując, mimo niedoskonałości i uchybień Programu, należy pozytywnie ocenić wybrane kierunki rozwoju oraz docenić widoczną chęć poprawy istniejącej sytuacji i podjęcie trudnego zadania rozwoju turystyki. Jednocześnie należy mieć nadzieję, że dotychczasowe działania w tym kierunku będą rozwijane i pogłębiane.

2.8. Norweskie wzorce a polska rzeczywistość - od tworzenia po wdrożenie strategii, globalizacja myślenia o turystyce

W kontekście uwspólniania kultur, tendencji do homogenizacji rzeczywistości i rozwoju mediów globalnych, można zauważyć umiędzynarodawianie na poziomie gospodarczym, w tym w turystyce. Dystrybucja produktów turystycznych

i łatwiejsza ich dostępność wymusza na twórcach strategii globalne podejście do turystyki, szczególnie w odniesieniu do potencjalnych konsumentów (KNOWLES, DIAMANTIS, BEY EL-MOURHABI 2004). Dlatego, interesującym i potrzebnym jest odwołanie się do doświadczeń norweskich w budowaniu i wdrażaniu strategii. W pierwszej kolejności należy odnieść się do podziału administracyjnego państwa i implikacji powyższego w kontekście strategii rozwojowych, następnie podnieść należy problematykę elementów podstawowych w strategiach norweskich, a także omówić przykłady wdrażania strategii turystycznych, nie tylko przez organy administracji publicznej, ale również przez podmioty zewnętrzne.

Norwegia jest krajem skandynawskim, sąsiadującym ze Szwecją, Finlandią i Rosją. Jest monarchią konstytucyjną. Aktualnie panuje tam dynastia Glücksburgów. Norwegia podzielona jest na 19 hrabstw, a dalej na 430 gminy. Zarówno gminy, jak i hrabstwa środki na realizację działań pozyskują z podatków lokalnych, opłat dodatkowych od ludności i lokalnego biznesu oraz ze środków publicznych na poziomie centralnym. Władze gmin i hrabstw wybierane są w wyborach powszechnych co cztery lata. Pomimo tego, że gminy znacząco różnią się między sobą, ich obowiązki i prawa są identyczne.

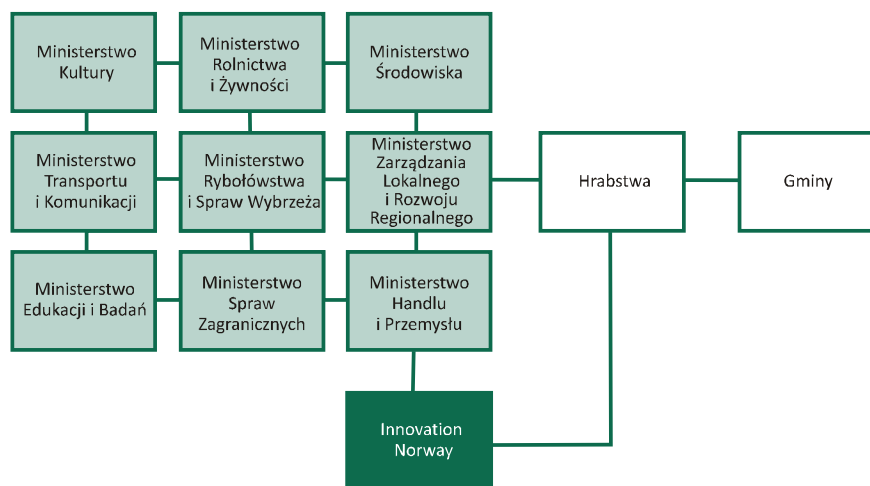
Władze centralne odpowiedzialne są za sieć dróg krajowych i autostrad oraz rolnictwo i ochronę środowiska, natomiast władze hrabstwa za rozwój regionalny (w tym drogi wojewódzkie i transport publiczny, planowanie regionalne, rozwój ekonomiczny, kulturę). Kompetencje władz gminnych w kontekście funkcjonowania i rozwoju turystyki są najszersze - odnoszą się do planowania lokalnego (w tym kwestii zagospodarowania przestrzennego, rolnictwa, środowiska, dróg i portów) oraz rozwoju kultury i biznesu. Z powyższego wnioskować można, iż kwestie rozwoju gospodarczego podlegają łącznym kompetencjom regionalnym i lokalnym, jednak to władze lokalne w większym stopniu są odpowiedzialne za zagospodarowanie przestrzenne, co znajduje odzwierciedlenie w przygotowywanych dokumentach strategicznych.

2.8.1. Zarządzanie turystyką w Norwegii przez administrację publiczną

Struktura zarządzania turystyką w Norwegii wpływa na jej funkcjonowanie. Instytucją wspierającą podmioty zajmujące się rozwojem oferty turystycznej jest organizacja Innovation Norway, będąca pośrednikiem między centralnymi organami państwa (ministerstwami) a organizacjami regionalnymi i lokalnymi. Struktura taka, co ilustruje poniższy schemat, umożliwia sprawne zarządzanie turystyką z perspektywy centralnej oraz ułatwia wdrażanie strategii jej rozwoju.

Ponieważ strategiczne cele marketingowe powinny odnosić się nie tylko do rynku krajowego (HULL 2008), hrabstwa norweskie w tworzonych strategiach ogólnorozwojowych silnie akcentują potrzebę współpracy zagranicznej. Strategia

zarządzania relacjami międzynarodowymi, udostępniona przez hrabstwo Oppland, uwidacznia podejście regionu do zarządzania i animowania relacji gmin. Region chce być postrzegany jako „aktywny partner w świecie możliwości” (International Strategy for Oppland County Municipality). Ma to znaczące implikacje dla potencjalnych partnerów hrabstwa, otwartego na współpracę i networking. Celem strategicznym regionu jest jego rozwój dla „optymalnego korzystania z możliwości zglobalizowanego świata”, a celem operacyjnym „motywowanie, mobilizowanie i ułatwianie gminom, instytucjom, przedsiębiorstwom, organizacjom i osobom fizycznym osiągnięcia sukcesu w relacjach międzynarodowych” (International Strategy for Oppland County Municipality). Warto zauważyć, iż podejście to zakłada delegowanie zadań strukturom lokalnym, gwarantując jednocześnie wsparcie władz regionalnych. Hrabstwo Oppland angażuje się w relacje międzynarodowe przez uczestnictwo w organizacjach międzynarodowych, umowy dwustronne z innymi regionami oraz uczestnictwo w sieciach krajowych w celu stworzenia platformy współpracy międzynarodowej. Jest współwłaścicielem Europejskiego Biura Regionu Oslo w Brukseli.



Rys. 1: Struktura zarządzania turystyką w Norwegii.

Źródło: Opracowanie własne.

Główny zakres obowiązków gminy dotyczy kontaktów z zarządzającymi destynacjami, a ich zaangażowanie powinno dotyczyć animowania współpracy, dlatego niewiele jest informacji na temat tworzenia strategii rozwoju turystyki przez gminy. Wyróżnia się dwa modele zarządzania turystyką: model korporacyjny i model społeczny. Model korporacyjny skoncentrowany jest w głównej mierze na osiągnięciu z przedsiębiorstwa zysków, które są przeznaczane na dalszy rozwój inwestycji i koszty osobowe. Model społeczny, rozwijany silnie w Norwegii, opiera się o filozofię służenia społeczności

i osiągania zysków, jednak cel drugi jest podrzędny względem pierwszego. Podejście to daje większą efektywność inwestycji, ale również pozwala na szerszy rozwój, zgodnie z filozofią rozwoju zrównoważonego. Swoją rolę w odniesieniu do rozwoju turystyki władze lokalne ograniczają do budowania pozytywnego wizerunku gminy jako obszaru absorpcji turystycznej, nie ingerując w wybór obszaru działalności przez biznes lokalny, np.: poprzez promowanie turystyki jako gałęzi dominującej. Może to być spowodowane potrzebą autonomizacji decyzji mieszkańców i przedsiębiorców oraz ich wysokiej świadomości w zakresie potrzeby zwiększenia ruchu turystycznego (MURPHY, MURPHY 2004).

2.8.2. Elementy strategii rozwojowych w Norwegii

W odniesieniu do wcześniejszej części rozdziału, w której szczegółowo omówiono strategię polskich JST i elementy w nich uwzględniane, istotnym jest odniesienie się do sposobu konstruowania analogicznych dokumentów w Norwegii. Ze względów redakcyjnych zrezygnowano z odniesienia się do krajowej strategii rozwoju turystyki w Norwegii, a ograniczono się do przywołania wybranych przykładów strategii na szczeblu hrabstwa, gminy i miasta.

Strategia rozwoju hrabstwa Oppland łącznie liczy 20 stron. Jest to dokument o charakterze ogólnym, mający stanowić jedynie punkt wyjścia dla tworzonych w dalszej kolejności szczegółowych rozporządzeń i wytycznych. Składa się ona z pięciu głównych rozdziałów. Pierwszy z nich stanowi wprowadzenie, uwzględniające odniesienia do poprzednio wydawanych strategii oraz streszczenie osi priorytetowych uwzględnionych w strategii 2012-2016. Drugi rozdział traktuje o obszarach realizacji strategii. Stanowi swoistą analizę SWOT, ale z uwzględnieniem jedynie najistotniejszych zagadnień, takich jak rozwój lokalny (szczególnie ekonomiczny), konkurencyjność regionu i transport. Interesującym jest, że odniesienie do dokumentów nadrzędnych, np. strategii krajowej, znajduje się w środkowej części dokumentu. W czwartej części bowiem uwzględniono plany i polityki rozwoju regionu, a w piątej metody ich wdrażania. Konstrukcja ta w porównaniu z polskimi dokumentami strategicznymi wyróżnia się zastosowaniem porządku mieszanego chronologiczno-logicznego: od przedstawienia sytuacji najbardziej odległej czasowo (analiza strategii zrealizowanych), przez stan obecny (analiza SWOT), po dokumenty strategiczne krajowe i rozwój regionalny (plany i sposoby ich realizacji). W odniesieniu do polskich realiów istotne jest, iż strategia jest wprawdzie dokumentem w swojej formie zwężonym, jednak wyczerpującym, dzięki zastosowaniu ograniczenia tematycznego do priorytetowych obszarów działania, bez omawiania tła mniej istotnego dla całości strategii.

Nieco inną konstrukcję strategii rozwoju zastosowało hrabstwo Hedmark. Pierwsza część dokumentu odnosi się do wyzwań współczesnych, którym region musi sprostać, a dalej formułuje wizję. Eksponuje się w niej zrównoważony rozwój i wartości regionalne. Trzeci rozdział strategii prezentuje natomiast cele strategiczne i obszary działania. Hedmark za priorytetowe obszary uznał wzrost konkurencyjności regionu, rozwój infrastruktury oraz miejsca

jako takiego. Strategia ta jest bardziej szczegółowa i odnosi się również do oceny stopnia implementacji strategii oraz deleguje zadania kompetentnym organom. Konstrukcja ta umożliwia w większym stopniu monitorowanie realizacji strategii i jej późniejszą ewaluację.

Gmina Alta (w hrabstwie Finnmark) posiada nie tylko ogólną strategię rozwoju, jak wymienione powyżej Oppland i Hedmark. Przygotowano również plan rozwoju turystyki. Dokument ma charakter dość szczegółowy, jak na realia norweskie, ponieważ składa się z 38 stron i obejmuje aż 8 rozdziałów (Kommunal planstrategi: Alta kommune 2012-2015). W dokumencie zastosowano porządek chronologiczny. W części pierwszej uwzględniono specyfikę obszaru i stan aktualny atrakcji turystycznych. Podzielono je na atrakcje architektoniczne (eksponując obiekty wpisane na listę UNESCO), atrakcje służące aktywnemu wypoczynkowi, święta i imprezy (w tym festiwale). Odniesiono się do szeroko rozumianej kultury obszaru: kina, muzyki i żywności. Rozdział piąty poświęcono marce Northern Lights i Alta. Dział szósty stanowi przegląd sieci transportu kołowego, morskiego i lotniczego oraz punktów kontaktu z marką (regionalna organizacja turystyczna, strona internetowa Alta itd.). Ostatnie dwa działy są kluczowe dla realizacji strategii i pełnego wykorzystania jej potencjału, ponieważ odnoszą się do marketingu miejsca (grup docelowych, wizji, misji, celów strategicznych itd.) oraz do źródeł i mechanizmów finansowania działań służących realizacji strategii.

Strategia rozwoju Oslo (na lata 2002-2014) składa się z kilku głównych części. Pierwsza z nich uwzględnia cele strategiczne natury ogólnej ważne dla miasta. Jest ujęta zamiast wstępu i rozważaniom poddaje wyzwania ekologiczne i rozwojowe stojące przed gminą. W dalszej części dopiero następuje analiza stanu aktualnego z uwzględnieniem kryteriów środowiskowych, geograficznych i ekonomicznych. Trzeci rozdział strategii odnosi się do wizji Oslo, a czwarty prezentuje sposoby jej realizacji. Za priorytetowe uznano inicjatywy zrównoważonego rozwoju, efektywności energetycznej i ekologicznej, wzmocnienia „niebiesko-zielonych” struktur Oslo, współpracy na rzecz poprawy stanu środowiska w regionie, kraju i na świecie (Strategi for baerekraftig utvikling: Miljø- og baerekraftstatus 2002, Byøkologisk program 2002-2014). Strategia dostępna jest jedynie w języku norweskim.

W kontekście budowania strategii rozwoju turystyki warto zauważyć, iż niezbędna jest dokładna analiza uwarunkowań rozwoju turystyki na danym obszarze od uwarunkowań terytorialnych, środowiskowych, przez społeczno-kulturowe, po ekonomiczne, administracyjne i prawne, co doskonale uwidaczniają zaprezentowane powyżej przykłady. Po dokonaniu pogłębionych analiz, niezbędne jest doprecyzowanie, czy aktualnie posiadane warunki sprzyjają rozwojowi turystyki, są neutralne, czy znacząco go utrudniają lub wręcz uniemożliwiają. Czasem bowiem dla regionu istnieją szanse rozwojowe w obszarach innych niż turystyka, której intensywna ekspansja może być dla danego obszaru szkodliwa (KALTENBORN, EMMELIN 1993).

Odnosząc się do przykładu Norwegii, analizy dokonywane w Lillehammer i potencjał związany z położeniem geograficznym i ukształtowaniem terenu oraz organizacją tam Zimowych Igrzysk Olimpijskich, stanowił naturalny punkt

wyjścia dla analiz kierunku rozwoju i potencjału regionu. Tak więc zanieczyszczona rzeka, nie jest mocną stroną w kontekście budowania oferty turystycznej. Jej obecność i stan mogą bowiem bardziej zniechęcać turystów niż motywować ich do wyboru oferty. Jej oczyszczenie i odbudowa ekosystemu mogą być szansą, jednak w analizie sytuacji powinno się uwzględnić stan aktualny, a nie wymaganą i niepewną przyszłość. Mając na uwadze istniejący stan rzeczy, uwarunkowania pogodowo-klimatyczne, społeczne i inne, celem jest planowanie sezonu turystycznego z wyprzedzeniem, szczególnie w kontekście potrzeby jego przedłużania.

Znajomość otoczenia pomaga w optymalizacji procesu zarządzania. W Norwegii kurorty, których dominująca oferta związana jest z sezonem zimowym, planują imprezy plenerowe już w maju. Jest to związane również z potrzebą minimalizacji ryzyka w sytuacji nagłych zmian pogodowych. W planowaniu atrakcji uwzględnia się przede wszystkim preferencje gości. Jest to możliwe dzięki analizom ruchu turystycznego, ale również znajomości kalendarza świąt w różnych krajach.

Podobnie do planowania czasu przebiega planowanie przestrzeni. Norweskie gminy, najczęściej w porozumieniu ze społecznością lokalną i przedsiębiorcami, odpowiedzialnie zarządzają przestrzenią. Są przekonane o wpływie działań podejmowanych w czasie rzeczywistym na przyszłe funkcjonowanie obszaru (EMMELIN 2000). Najczęściej wykorzystuje się metodę scenariuszy alternatywnych, która z uwzględnieniem potencjalnych zmian społeczno-środowiskowych ma prowadzić do przewidywania stanu przestrzeni w przyszłości. Analizuje się stan obecny (z uwzględnieniem czynników go wywołujących) i tworzy scenariusze: najmniej realny (Joker scenario), z uwzględnieniem maksymalnej ilości zmian, trzy scenariusze ze zmianami częściowymi, scenariusz uwzględniający tylko trendy zewnętrzne (Trend scenario) i scenariusz sytuacji bez wprowadzania jakichkolwiek zmian (BRUSEWITZ, EMMELIN 1982).

Istotnym elementem wpływającym na popularność Norwegii jako kraju absorpcji turystycznej jest innowacyjność podejmowanych działań. Najnowszym projektem wdrożonym w Lillehammer jest moonlight skiing, czyli jazda przy świetle księżyca. Inwestycja w oświetlenie stoków zaowocowała możliwością wydłużenia oferty nie tylko w ciągu roku, ale również doby. Oferta proponowana przez region nie ogranicza się jednak do narciarstwa, obejmując również możliwość jazdy na łyżwach (także figurowej), panczeny, hokej, wędkowanie podlodowe, kuligi, skutery śnieżne, wyprawy na lodowiec, rzeźby śnieżne i lodowe. W okresie cieplejszym do oferty Lillehammer dołączono kolarstwo górskie i wyczynowe, które umożliwiła zainteresowanie większej liczby odbiorców również wiosną i latem. Szerokość oferty turystycznej, łączonej jednak wspólną marką zwiększa potencjał turystyczny gminy.

2.8.3. Projekty wspierające realizację strategii - od pomysłu do działania

Przykładem realizacji projektu opartego o strategię rozwoju regionu może być „Tydzień Średniowieczny”, organizowany cyklicznie w Hrabstwie Buskerud w Norwegii. Strategia zakłada, że zrównoważony rozwój (będący dla gminy

priorytetem) osiągnąć można jedynie przez rozwój z poszanowaniem przeszłości i posiadanych zasobów (Regional Planning Strategy for Buskerud County 2009-2012). Obszar składa się z trzech gmin (Flesberg, Rollag, Nore og Uvdal), zamieszkiwanych łącznie przez 7 tys. mieszkańców. Ruch turystyczny odbywa się głównie zimą, co utrudnia planowanie sezonu. Dąży się do jego wydłużenia przez organizację wydarzeń. Motyw średniowieczny był wykorzystany przez Flesberg w latach 90-tych, jednak później zaniechano aktywności w tym kierunku. Aby zachęcić turystów do odwiedzenia obszaru, powstał projekt „Middelalderdalen”, którego celem było wzmocnienie współpracy między samorządem terytorialnym, organizacjami turystycznymi i kulturalnymi oraz zbudowanie spójnej oferty turystycznej proponowanej przez cały obszar. Projekt rozpoczął się w 1999 roku i składał z czterech podprojektów. Ich celem było nie tylko uatrakcyjnienie oferty turystycznej, ale również wzbudzenie kreatywności i wzmocnienie identyfikacji mieszkańców z regionem. Aktorami oprowadzającymi po festiwalu są reprezentanci: gmin, atrakcji turystycznych, muzeów, Towarzystwa Zachowania Starożytnych Budynków Norweskich, firm, uniwersytetów, przedsiębiorstw rolnych, organizacji NGO oraz wolontariusze. Obecnie festiwal odbywa się corocznie, systematycznie przyciągając coraz więcej turystów ze stanu: 12 atrakcji, 2 tys. turystów w roku 2001 do 35 atrakcji i 6,7 tys. turystów w 2009 roku (MOSSBERG ET AL. 2010). Z myślą o turystach z zagranicy uruchomiono stronę po angielsku, prowadzoną w postaci bloga z aktualnymi informacjami o obszarze i festiwalu.

„Climate Camp” jest kolejną inicjatywą, która stanowi przykład skutecznej realizacji strategii rozwoju, ponieważ Oppland wymienia młodzież jako główną grupę docelową, a ekologię przedstawia jako zagadnienie podstawowe. Misją „Climate Camp” jest stworzenie platformy badawczej na tematy związane ze zmianą klimatu, dziedzictwem kulturowym i naturą alpejską dla ludzi z różnych krajów i generacji. W roku 2010 w imprezie wzięło udział łącznie 40 młodych ludzi z Norwegii, Polski, Litwy, Wielkiej Brytanii i Palestyny. Debatowali o zmianach klimatycznych, konsultując i weryfikując swoje poglądy w dyskusji z naukowcami i politykami norweskimi. Impreza organizowana była przez Okręg Oppland i Norweskie Muzeum Górskie w drugiej połowie sierpnia. Dodatkowym celem obozu była integracja międzynarodowa, dlatego wieczorami organizowano zabawy przy ognisku, a ostatniego dnia wizyty, młodzi ludzie zdobyli Galdhøpiggen. „Climate Camp” odbył się w ramach programu „Młodzież w działaniu” (Oppland fylkeskommune).

Innym projektem skierowanym do młodzieży w wieku 15-20 lat z Norwegii, Litwy, Danii, Niemiec i Bośni, który stanowi element realizacji strategii Lillehammer jest projekt „This is my story”, sfinansowany również w ramach programu „Młodzież w działaniu”. Celem projektu było pogłębienie rozumienia międzykulturowości wśród młodzieży z krajów partnerskich, poprzez realizację wspólnych działań filmowych. Reprezentanci grup (po jednej osobie z każdego kraju) spotkali się w Lillehammer w lutym, aby uzgodnić cele i sposób realizacji wizyty wszystkich uczestników (po 6 osób z każdego kraju) w kwietniu 2011. Projekt miał charakter jednorazowy, jednak ma duże znaczenie wizerunkowe. Nie tylko 30 młodych ludzi miało szansę odwiedzenia regionu, ale kojarzą teraz ten region z otwartością i tolerancją, a także chęcią współpracy. Po warsztatach z zakresu wielokulturowości Europy i technik filmowych, uczestnicy tworzyli krótkometrażowe produkcje oparte o doświadczenia własne. W dobie Internetu i szybkiego przepływu informacji,

filmiki szybko rozprzestrzeniają się w sieci promując zarówno autorów, jak region. Akcja filmu „Different name, same taste”, zrealizowanego przez Sindiję Virse i Nives Raguż, rozpoczyna się od zaprezentowania w podpisie „Lillehammer, obóz młodzieżowy”, a film „Sunglasses” pokazuje fragmenty przejścia w Lillehammer i Birkebeineren Hotel. Filmy nagrywane są z użyciem języków narodowych, ale również języka angielskiego lub mowy ciała.

2.8.4. Braki i potrzeby w realiach polskich

W kontekście różnic między realiami polskimi i norweskimi na uwagę zasługuje wysoka chęć współpracy we wszystkich regionach Norwegii. Turyści rzadko uwzględniają w swoich podróżach granice administracyjne, więc istnieje potrzeba kompleksowości usług, wymuszająca współpracę międzygminną przy tworzeniu produktu turystycznego. Sprawne działanie karnetów na trasach narciarskich między poszczególnymi miejscowościami w Norwegii może być idealnym przykładem budowania kompleksowej oferty we współpracy międzyinstytucjonalnej (ARNESEN, OVERVÍG 2011).

W Polsce punkt wyjścia dla animacji współpracy między jednostkami administracji samorządowej i firmami z różnych gmin i powiatów mogą stanowić Lokalne Organizacje Turystyczne oraz Lokalne Grupy Działania. Ponieważ ich głównym celem jest promocja turystyki, wykorzystanie ich potencjału byłoby owocne i mogłoby stanowić doskonałą podstawę dla animowania współpracy. Wprawdzie jest to zadanie złożone i ambitne, jednak w perspektywie czasu bardziej skuteczne i zyskowne niż działania indywidualne.

Wzorem w kontekście realizacji zadań strategicznych gminy może być administracja samorządowa w Lillehammer. Podstawowym elementem przyczyniającym się do sukcesu turystycznego regionu jest umiejętność budowania sieci współpracy między interesariuszami i ich rzeczywistego zaangażowania w tworzenie wizerunku „zielonego” obszaru, przez działania ekologiczne i turystyczne (WELFORD, YTTERHUS 2004). Tworzenie i animowanie współpracy jest o tyle niezbędne, że przyczynia się do poprawy wizerunku turystycznego regionu, co może pozytywnie wpływać na intensyfikację ruchu turystycznego (GOTWALD 2011).

Przyczyną konieczności adaptowania zmodyfikowanych wzorców do realiów polskich jest różnica w warunkach, potencjale przyrodniczym, sytuacji społeczno-gospodarczej i kulturowej, prawnej, uwarunkowaniach politycznych itd. Podobnie jak wysokie ceny, specyficzne prawodawstwo, stosunek do klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

W kontekście regionu łódzkiego, warto pamiętać, iż jedną z głównych grup docelowych dla sektora turystyki są jego mieszkańcy. Brak znaczących obiektów naturalnych, takich jak góry czy morze stanowi pewnego rodzaju barierę dla rozwoju turystyki. Centralne położenie i bliskość stolicy nie równoważą braku odpowiedniej oferty. Norwegia dostarcza również wzorców w tym zakresie, ponieważ np.: znaczna część turystów przyjeżdżających do Lillehammer

to właściciele „drugich domów”. Ponadto, w części festiwalu i imprez największy odsetek stanowią w Norwegii mieszkańcy, a nie turyści.

2.8.5. Podsumowanie

Władze samorządowe w Norwegii wspierają rozwój turystyki przez skuteczną i konsekwentną realizację strategii rozwojowych, ich modyfikację i adaptację na każdym poziomie administracyjnym. Bazuje się tam na analizie posiadanych zasobów, a nie na sztucznym tworzeniu produktów turystycznych. Planowanie poprzedzone pogłębioną analizą może skutkować rozwojem i optymalizacją funkcjonowania turystyki. Strategie tworzone są w sposób przejrzysty: chronologiczny albo chronologiczno-logiczny, rzadko jedynie logiczny. W ostatnich częściach strategii zawsze wymienione są działania, projekty i źródła ich finansowania, co stwarza realne szanse wdrożenia zaplanowanych lub proponowanych działań. Pozostaje jedynie sformułować pytanie, w jakim stopniu norweskie wzorce mogą zostać zaimplementowane do polskich realiów bez inicjowania zmian w mentalności ludzkiej.

Bibliografia

Źródła publikowane:

- 1) Arnesen T., Overvåg K., 2011, Increasing the influx of non-domestic tourists to the Lillehammer region: Elements of strategic importance [online], Lillehammer [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.ostforsk.no/rapport/pdf/102011.pdf>>.
- 2) Bruswitz G., Emmelin L., 1982, Painting the Future – visual impact analysis of changes in the Swedish landscape, Delegationen för landskapsmoterad forskning, Forskningsrådsnämnden, Stockholm.
- 3) Collingridge D., 1992, The Management of scale: Big organizations, big decisions, big mistakes, Routledge, London.
- 4) Emmelin L., 2000, The confusing multiplicity of futures and the beguiling logic of history [online], Odense [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www1.sdu.dk/Hum/ForandLand/aktoerer/side027-056.pdf>>.
- 5) Europejska Komisja Przeciwko Rasizmowi i Nietolerancji, 2005, Trzeci raport dotyczący Polski [online], Strasburg [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/country-by-country/poland/POL-CbC-III-2005-25-POL.pdf>>.
- 6) Flagestad A., Hope C.A., 2001, Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, "Tourism Management", Tom. 5, Nr 22, s. 445-461.
- 7) Gotwald B., 2011, Theoretical analysis of the usage of terms: image, tourist image and the image of tourist destination, In Innovativeness at the beginning of XXI century: Interdisciplinary approach, Red. M. M.. Kowalczyk, S. Cudak, ECKO House Publishing, South Jordan, s. 21-31.

- 8) Gryszel P., 2005, Działania samorządu terytorialnego na rzecz kształtowania regionalnej i lokalnej polityki turystycznej, In Polityka turystyczna, Red. A. Panasiuk, Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Kopenhaga, s. 164-170.
- 9) Hull J.S., 2008, Cultural heritage and tourism: Identifying a process for international cooperation through innovation [online], Gulating [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.gulatinget.no/Portals/gulatinget/HeritageTourismNorthAtlanticFINAL3.pdf>>.
- 10) Kaczmarek J., Liszewski S., Włodarczyk B., 2006, Strategia rozwoju turystyki w Łodzi, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- 11) Kaltenborn B.P., Emmelin L., 1993, Tourism in High North: Management challenges and recreation opportunity spectrum planning in Svalbard, Norway, "Environmental Management", Tom 17, nr 1, s. 41-50.
- 12) Knowles W., Diamantis D., Bey El-Mourhabi J., 2004, The globalization of tourism and hospitality: A strategic perspective, Thomson, London.
- 13) Meyer B., Lewandowska A., 2009, Znaczenie współpracy w procesie kształtowania regionalnego produktu turystycznego, In Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 558, Ekonomiczne problemy usług, Nr 41, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 520-527.
- 14) Meyer B., Milewski D. (red.), 2009, Strategie rozwoju turystyki w regionie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- 15) Milewski D., 2005, Rola strategii rozwoju turystyki w kształtowaniu lokalnej polityki turystycznej, In Polityka turystyczna, Red. A. Panasiuk, Fundacja Na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin-Kopenhaga, s. 256-261.
- 16) Mossberg L., Therkelsen A., Huijbens E.H., Björk P., Olson A.K., 2010, Storytelling and destination development: Five Nordic case stories, Nordic Innovation Centre, Oslo.
- 17) Murphy P.E., Murphy A.E., 2004, Strategic management for tourism communities: Bridging the gaps, In Aspects of Tourism, T. VI, Multilingual Matters, Tonawanda.
- 18) Pawlusiński R., 2005, Samorząd lokalny a rozwój turystyki: Przykład gmin Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków.
- 19) Szostak D., 2009, Strategia rozwoju, In Red. B. Meyer, D. Milewski, Strategie rozwoju turystyki w regionie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 24-41.
- 20) Welford R., Ytterhus B., 2004, Sustainable development and tourism destination management: A case study of the Lillehammer region, Norway, "International Journal of Sustainable Development & World Ecology", Tom. 11, Nr 4, s. 410-422.
- 21) Włodarczyk B. (red.), 2012, Ruch turystyczny w Łodzi i województwie łódzkim w 2011 roku, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa łódzkiego, Łódź.

Źródła prawne:

- 22) Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- 23) Ustawa z dnia 20 lipca 2000 roku o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych (Dz. U. z 2000 r., Nr 62, poz. 718 z późn. zm.).
- 24) Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.).
- 25) Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa (Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1590 z późn. zm.).
- 26) Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).

Źródła internetowe:

- 27) Główny Urząd Statystyczny [online], Główny Urząd Statystyczny, Warszawa [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.stat.gov.pl/>>.
- 28) International strategy for Oppland County Municipality 2009-2014 [online], Oppland fylkeskommune, Oppland [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.oppland.no/Global/Internasjonal/English%20summary%20FINAL%20VERSION.pdf>>.
- 29) Kommunal planstrategi: Alta kommune 2012-2015 [online], Alta kommune, Alta [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.alta.kommune.no/kommunal-planstrategi-for-alta-2012-2015-vedtatt.5074567-111658.html>>.
- 30) Ministerstwo Sportu i Turystyki [online], Ministerstwo Sportu i Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.msport.gov.pl/>>.
- 31) Oppland fylkeskommune [online], Oppland fylkeskommune, Oppland [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.oppland.no/>>.
- 32) Piotrków Trybunalski, Oficjalny portal miejski [online], Urząd Miasta Piotrkowa Trybunalskiego, Piotrków Trybunalski [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.piotrkow.pl/>>.
- 33) Plan rozwoju lokalnego gminy Chąsno na lata 2007-2013 [online], Urząd Gminy Chąsno, Chąsno [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.chasno.bipst.pl/get_file.php?id=2398&save=1>.
- 34) Plan rozwoju lokalnego gminy Domaniewice na lata 2008-2013 [online], Urząd Gminy Domaniewice, Domaniewice [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.domaniewice.bipst.pl/get_file.php?id=5381&save=1>.
- 35) Plan rozwoju lokalnego gminy Inowłódz na lata 2008-2013 [online], Urząd Gminy Inowłódz, Inowłódz [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://bip.inowlodz.pl/content/blogcategory/238/211/>>.
- 36) Plan rozwoju lokalnego gminy Łowicz na lata 2007-2013 [online], Urząd Gminy Łowicz, Łowicz [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.lowicz.bipst.pl/get_file.php?id=887&save=1>.
- 37) Plan rozwoju lokalnego gminy Łyszkowice na lata 2007-2013 [online], Urząd Gminy Łyszkowice, Łyszkowice [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.lyszkowice.bipst.pl/get_file.php?id=3707&save=1>.

- 38) Plan rozwoju lokalnego gminy Nowe Ostrowy na lata 2008-2013 [online], Urząd Gminy Nowe Ostrowy, Nowe Ostrowy [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.noweostrowy.pl/images/phocadownload/files/PRL-2008-2013-zaktualizowany.pdf>>.
- 39) Plan rozwoju lokalnego gminy Rogów na lata 2007-2013 [online], Urząd Gminy Rogów, Rogów [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://bip.rogow.eu/public/get_file_contents.php?id=117097>.
- 40) Plan rozwoju lokalnego powiatu brzezińskiego na lata 2007-2013 [online], Starostwo Powiatowe w Brzezinach, Brzeziny [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.powiat-brzeziny.4bip.plbrzeziny.4bip.pl/UserFiles/File/RPL%20z%20dnia%2010%20czerwca%202008.pdf>>.
- 41) Plan rozwoju lokalnego powiatu kutnowskiego wraz z wieloletnim planem inwestycyjnym na lata 2007-2013 [online], Starostwo Powiatowe w Kutnie, Kutno [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.bip.kutno.pl/strony/363.dhtml>>.
- 42) Polska Organizacja Turystyczna [online], Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.pot.gov.pl>>.
- 43) Program rozwoju turystyki gminy Miasto Bełchatów na lata 2005-2013 [online], Urząd Miasta Bełchatów, Bełchatów [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://bip.belchatow.pl/bip/index.php?t=210&id=2133&mode=a&d=T>>.
- 44) Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007-2020 [online], Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/BIP/BIP/UrządMarszałkowski/Programy/ProgramRozwojuTurystykiWWojewodztwieLodzkiNaLata2007-2020/>>.
- 45) Regional planning strategy for Buskerud County 2009-2012 [online], Buskerud fylkeskommune, Buskerud [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.bfk.no/getfile.aspx/document/epcx_id/646/epdd_id/4966>.
- 46) Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego [online], Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Łódź [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.rotwl.pl/>>.
- 47) Słownik języka polskiego [online], o2.pl Sp. z o.o., Warszawa [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://www.sjp.pl/>>.
- 48) Słownik języka polskiego PWN [online], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://sjp.pwn.pl/>>.
- 49) Strategi for bærekraftig utvikling: Miljø- og bærekraftstatus 2002, Byråologisk program 2002-2014 [online], Oslo kommune, Oslo [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.miljo.oslo.kommune.no/miljopolitikk_og_miljostyring/miljopolitikk/article95722-28154.html>.
- 50) Strategia rozwoju gminy Jeżów na lata 2007-2015 [online], Urząd Gminy w Jeżowie, Jeżów [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <<http://bip.jezow.pl/?app=uchwaly&nid=1069&y=2007>>.

- 51) Strategia rozwoju gminy Świnice Warckie [online], Urząd Gminy Świnice Warckie, Świnice Warckie [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: <http://www.bip.swinice.akcessnet.net/upload/20060414103441_lu3kmmqqbmag.01>.
- 52) Strategia rozwoju gminy Żychlin na lata 2008-2015 [online], Urząd Gminy w Żychlinie, Żychlin [dostęp: 2012-07-05], Dostępny w Internecie: http://www.bip.gminazychlin.pl/cms_tmp/20110603095541_Uchwala%20Nr%20VIII_37_11_1.pdf

2. Tourism in the strategic documents of local government bodies of the Lodz region and the Norwegian tourism management best practices

Summary

The article consists of three components. The first part has theoretical character and explains key words as “strategy”, “development strategy” and “strategy of the development of tourism”. It also gives some short characteristic of development strategy construction process. Legal grounds of creating concept papers in the area of tourism were also discussed. In addition, important documents which have meaning for creating the strategy of the development of tourism on the district and commune level were briefly characterised.

In the second part authors make an attempt to determine the place of tourism in concept papers of commune self-governments and districts of the Lodz province. A strategy of the development of tourism was analyzed in details on the example of Belchatow city and commune. As a summary of the analytical part of the article, authors pointed some common mistakes in analyzed concept papers. Among them there are: the lack of indicating sources of financing planned actions in the development of tourism, the lack of analysis of outside and foreign markets. In addition, in many documents there were no world and domestic trends in tourism analyzes, and only few proposals about new, original tourist products. In concept papers authors also indicate the most significant mistakes like lack of regional ideas for tourism industry cooperation and for creating promotional strategies of the given area.

The last part of the article was devoted to analyze “best practices” of the tourism management in the Norwegian Oppland county. The review of chosen methods and directions of managing the tourism in Norway was conducted to find some examples which can be simply used in the Lodz province.

4. Determinants of tourism development

Summary

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

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



ul. Piotrkowska 238,
90-360 Łódź

tel. +48 42 636 12 59
fax +48 42 636 12 26

proakademia@proakademia.eu
www.proakademia.eu