

**Klaudia Nowicka**

Uniwersytet Gdański  
Zakład Geografii Społeczno-Ekonomicznej  
klaudia.nowicka@ug.edu.pl  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2961-4634>

## Turystyka w dokumentach strategicznych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego

**Zarys treści:** Celem opracowania jest określenie sposobu, w jaki władze lokalne postrzegają turystykę i jej rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym gmin wiejskich województwa wielkopolskiego. Zrealizowanie tak postawionego celu wymagało dokonania analizy dostępnych, aktualnych dokumentów strategicznych dla wybranych jednostek administracyjnych przy wykorzystaniu analizy komputerowej oraz kontekstowej (*computer-assisted context analysis, text mining*) wszystkich dostępnych opracowań. Łącznie badaniem objęto 7500 stron. Szczegółowej analizie poddano wybrane rozdziały dokumentów dotyczące celów strategicznych i operacyjnych, jak również analizy SWOT. Badanie obejmowało wyłącznie te cele oraz elementy analizy SWOT, które w sposób bezpośredni odnoszą się do rozwoju turystyki w gminie. Ponadto analiza pozwoliła na określenie, w jakim stopniu strategie rozwoju gmin wiejskich województwa wielkopolskiego są narzędziem przydatnym w długookresowym planowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego pod kątem rozwoju branży turystycznej.

Niestety większość poddanych analizie dokumentów nie spełnia wymagań stawianych strategiom jako narzędziom efektywnego planowania rozwoju turystyki. Poziom ogólności zapisów, brak odniesień do konkretnych miejsc realizacji założonych celów, niedostrzeganie korzyści we współpracy z innymi jednostkami to główne niedostatki analizowanych strategii. Natomiast zdecydowanym atutem planowania strategicznego w analizowanych jednostkach jest zwrócenie się ku turystyce aktywnej i krótkookresowej, zwłaszcza w gminach niemających znaczącego potencjału turystycznego.

**Słowa kluczowe:** turystyka, rozwój lokalny, strategia rozwoju gminy

### Wprowadzenie

Turystyka uważana jest obecnie za jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki, przynoszącą ogromne zyski obszarom recepcyjnym. Według szacunków Światowej Organizacji Turystycznej branża ta generuje 10,4% produktu krajowego brutto wszystkich państw świata (International... 2019). Z tego powodu nazywana jest często kluczem do rozwoju, dostatku i dobrostanu i niezależnie od

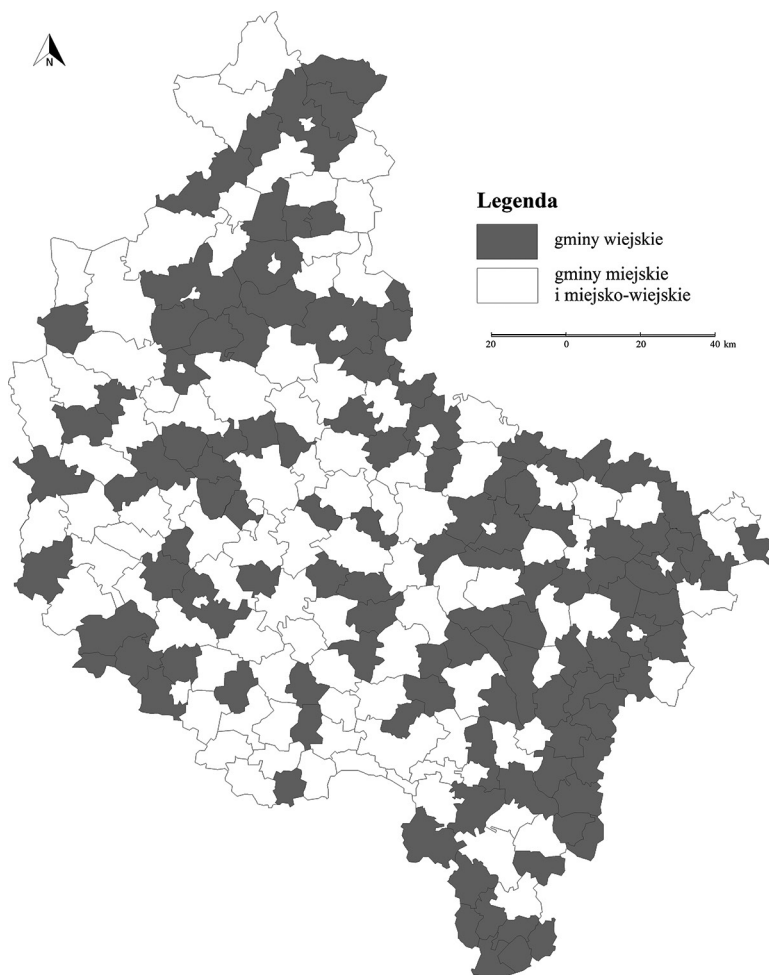
tego, jakie zagrożenia ze sobą niesie, postrzegana jest jako pewnego rodzaju gwarant rozwoju społeczno-ekonomicznego regionów (Dogru, Bulut 2018). Tak jak w przypadku Tajlandii, która wymieniana jest przez Światową Organizację Turystyczną w publikacji UNWTO... (2017) jako jedna z najbardziej atrakcyjnych destynacji turystycznych. Na potwierdzenie ogromnego sukcesu branży turystycznej tego kraju przytaczane są ogromne kwoty, które generuje (50 mld dolarów w 2016 r.). Jak wiele jemu podobnych, dokument ten nie wspomina natomiast o problemach społecznych i środowiskowych „dławiących” Tajlandię, która nazywana jest „rajem dla mężczyzn” i boryka się z problemem wykorzystywania seksualnego nieletnich, uzależnień, deterioracji lokalnej tradycji i kultury oraz dewastacją środowiska przyrodniczego (Gibbons, Fish 1988, Balińska, Błaszczak 2014). Taka postawa i przeświadczenie o zbawiennej roli turystyki w rozwoju społeczno-gospodarczym są powszechne również na poziomie lokalnym i regionalnym w Polsce.

Nie ulega wątpliwości, że planowy i odpowiedzialny rozwój funkcji turystycznej działa stymulująco na rozwój gospodarczy regionów, jednakże proces rozwoju branży turystycznej powinien być planowany z uwzględnieniem kwestii społecznych, środowiskowych i przestrzennych oraz partycypacji lokalnej społeczności (Kozak 2010, Szwacka-Mokrzycka 2012, Bosiacki 2016). Aby proces ten przebiegał poprawnie, gminy konstruują dokumenty strategiczne. Strategia rozwoju gminy nie jest dokumentem obligatoryjnym, ale jej opracowanie jest kluczowym elementem zarządzania rozwojem jednostki samorządu terytorialnego (Parysek 2015). Struktura tego typu dokumentu pozwala na uporządkowanie informacji oraz efektywną realizację przyjętego planu rozwoju. Jest to opracowanie określające strategiczne cele rozwoju, wytyczające kierunki działań w postaci celów i zadań operacyjnych, wskazujące środki finansowe i źródła niezbędne do realizacji przyjętych celów i zadań (Kłodziński 2009) oraz dostarczające informacji o postrzeganiu samej gminy i jej zasobów poprzez identyfikację szans, zagrożeń, mocnych oraz słabych stron w ramach prowadzonej analizy SWOT. Opracowanie strategii rozwoju nie należy do obligatoryjnych zadań władz lokalnych, jednak niewątpliwie są to bardzo przydatne narzędzia, stosowane z powodzeniem w procesie zarządzania jednostkami terytorialnymi. Według Kłodzińskiego (2009, s. 33–34) „planowanie [...] musi towarzyszyć każdej władzy i jest niezbędnym elementem dostosowania się do wymogów UE. Dobrze rozwinięte i efektywnie wdrażane planowanie staje się nieodzownym elementem sprzyjającym racjonalności gospodarowania, zwłaszcza środkami publicznymi”.

Jak wynika z badań Pawlikowskiej-Piechotki (2013), rozwój funkcji turystycznej oraz promowanie różnych form turystyki stały się celem większości gmin w Polsce (80%). W województwie wielkopolskim aż 80 ze 117 gmin wiejskich (68%) opracowało aktualne strategie rozwoju gmin, dostępne w formie cyfrowej na stronach BIP. Spośród nich 66% (53 gminy) sformułowało cele strategiczne lub operacyjne bezpośrednio związane z branżą turystyczną. Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie, w jaki sposób turystyka jest postrzegana przez władze lokalne gmin wiejskich oraz czy odgrywa ona znaczącą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym analizowanych jednostek terytorialnych.

## Obszar badań

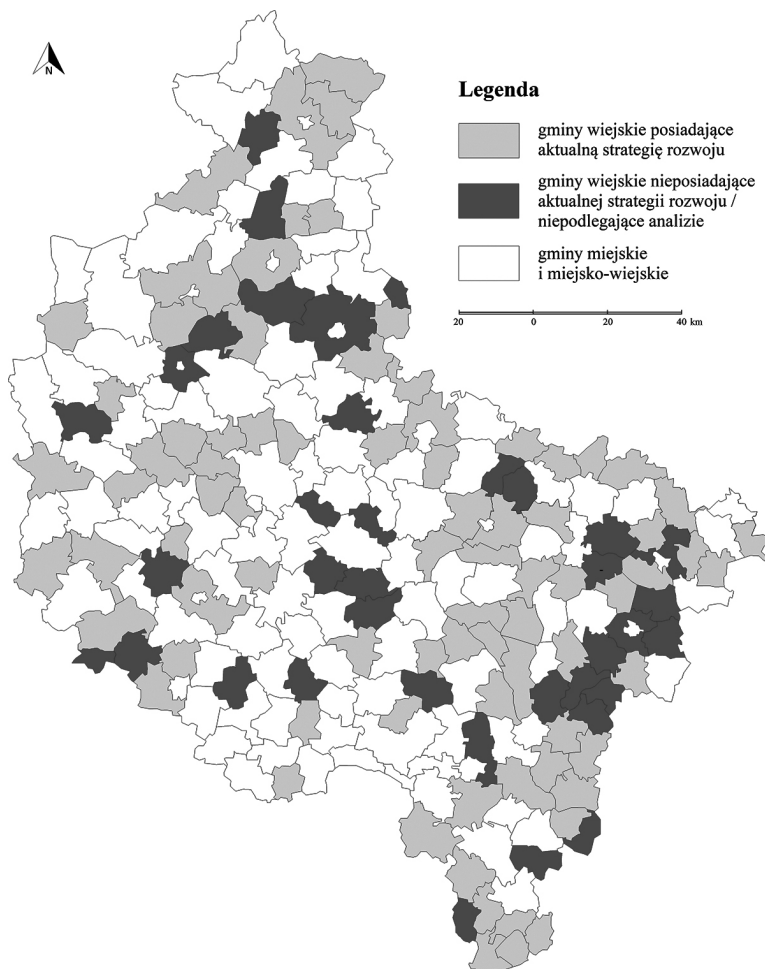
Województwo wielkopolskie jest jednostką podziału terytorialnego zlokalizowaną w środkowo-zachodniej Polsce, na Pojezierzu Wielkopolskim i Nizinie Południowowielkopolskiej (Kondracki 2011). Jest ono drugim największym terytorialnie województwem w kraju (niemal 30 tys. km<sup>2</sup>), zamieszkiwanym przez prawie 3,5 mln mieszkańców. Województwo wielkopolskie podzielone jest na 226 gmin, a 117 z nich to gminy wiejskie (Wykaz identyfikatorów... 2010) (ryc. 1).



Ryc. 1. Poddane analizie gminy wiejskie na tle podziału administracyjnego województwa wielkopolskiego  
Źródło: opracowanie własne.

## Materiał i metody badawcze

Materiał badawczy, będący podstawą prezentowanej analizy, to strategie rozwoju gmin. Osiemdziesiąt gmin wiejskich województwa wielkopolskiego dysponuje aktualnym dokumentem tego rodzaju – stanowią one niemal 70% wszystkich jednostek terytorialnych tego typu. Pozostałych 37 gmin (32%) nie ma aktualnej strategii lub w ogóle nie została ona sporządzona (ryc. 2). Zatem analizie poddano 80 dokumentów strategicznych, liczących łącznie 7500 stron. Okres planowania analizowanych opracowań sięga maksymalnie 2030 r. (2 gminy: Kuślin i Siedlec; 2,5%), a w zdecydowanej większości przypadków nie przekracza 2025 r. (73 gminy; 91%).



Ryc. 2. Dostępność dokumentów strategicznych dla gmin wiejskich na tle podziału administracyjnego województwa wielkopolskiego

Źródło: opracowanie własne.

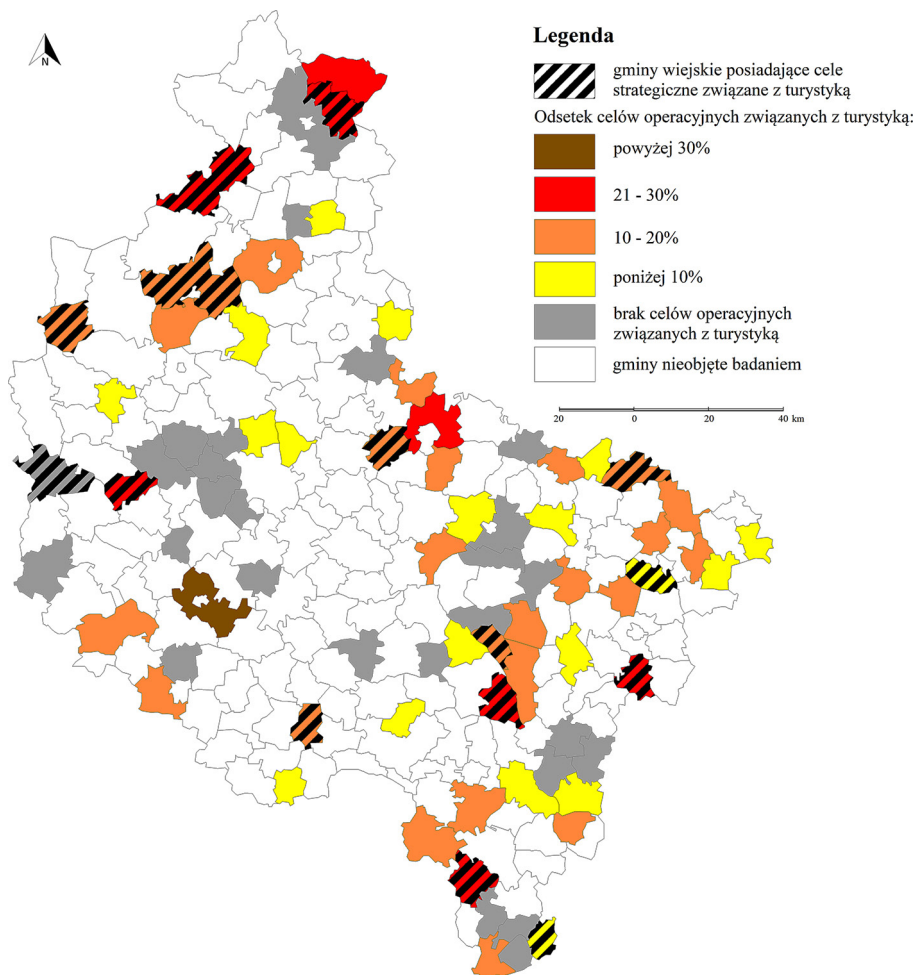
Proces badawczy podzielony został na 4 etapy. W każdym z nich zastosowano inne metody i narzędzia badawcze. W etapie pierwszym określono słowa kluczowe, będące podstawą analizy komputerowej tekstu (*computer-assisted context analysis*) z wykorzystaniem techniki *text mining*. Zdecydowano się na wszystkie słowa zawierające rdzeń „turyst”, co pozwalało na automatycznie znalezienie i policzenie wyrazów, takich jak: turysta, zagospodarowanie turystyczne, turystyka itp. Wykorzystano w tym celu funkcję zaawansowanego wyszukiwania w programie Adobe Acrobat Pro. Jeśli zaś chodzi o wybór treści analizowanych kontekstowo, bez użycia narzędzi komputerowych, zdecydowano się na fragmenty dokumentów dotyczące celów strategicznych i operacyjnych oraz czterech obszarów analizy SWOT. Są to treści zawarte w 79 z 80 strategii, co zapewniło porównywalność wyników badań. Etap drugi obejmował już samą analizę: komputerową całego dostępnego materiału oraz kontekstową wybranych fragmentów. W etapie trzecim utworzono tablicę zbiorczą dla wszystkich analizowanych jednostek, w której kolejne kategorie obejmowały: typ analizowanego dokumentu, okres planowania, liczbę celów operacyjnych i strategicznych związanych z turystyką wraz z ich treścią, liczbę słów zawierających rdzeń „turyst”, rodzaje turystyki wymienione w dokumencie, a także wszystkie mocne i słabe strony, zagrożenia i szanse, które w jakimś sensie odnosiły się do turystyki. W etapie 4 wszystkie uzyskane dane zostały zwizualizowane z użyciem metod kartograficznych.

## Turystyka w celach strategicznych i operacyjnych gmin

Jasno sformułowane, osiągalne i odpowiednio zhierarchizowane cele rozwojowe to niewątpliwie podstawa planowania rozwoju społeczno-ekonomicznego jednostek terytorialnych. W ramach prowadzonych analiz kontekstowych określono liczbę celów strategicznych i operacyjnych, które bezpośrednio dotyczą rozwoju branży turystycznej. Można przyjąć, że im częściej turystyka pojawia się w tych zapisach, tym istotniejszy jest rozwój funkcji turystycznej dla władz gminy i mieszkańców (o ile uczestniczyli oni w procesie opracowywania strategii).

Wśród 80 analizowanych gmin, aż 53 (66%) mają cele strategiczne i operacyjne bezpośrednio związane z rozwojem funkcji turystycznej (ryc. 3). Dla władz 15 gmin (28%) szeroko rozumiany rozwój turystyki jest celem strategicznym usytuowanym najwyżej w hierarchii celów rozwojowych. Cele operacyjne odnoszące się do turystyki obejmują poniżej 10% wszystkich celów w 19 gminach i nie przekraczają 20% w 25 gminach. Tylko w przypadku 9 gmin cele operacyjne uwzględniające rozwój branży turystycznej stanowią ponad 1/5 wszystkich wyznaczonych. Gminami, które w swoim rozwoju stawiają na turystykę, są: Kościan (powyżej 30% celów operacyjnych związanych z turystyką), Gołuchów (30%), Gniezno (27%), Kobyła Góra (27%), Kawęczyn (25%), Szydłowo (24%), Lipka (23%), Zakrzewo (23%), Kuślin (23%).

W planowaniu strategicznym władze skupiały się głównie na rozbudowie i modernizacji infrastruktury (31 gmin, 58%) w postaci m.in. miejsc parkingowych, dróg dojazdowych, elementów małej infrastruktury wypoczynkowej oraz



Ryc. 3. Odsetek celów operacyjnych związanych z turystyką w dokumentach strategicznych gmin wiejskich województwa pomorskiego  
Źródło: opracowanie własne.

bazy gastronomicznej i hotelowej. Wśród planowanych projektów infrastrukturalnych są też ścieżki rowerowe i piesze. Budowa infrastruktury pozwalającej na rozwój turystyki rowerowej (będącej drugą po agroturystyce, najczęściej wymienianą w dokumentach strategicznych formą turystyki) została ujęta przez 7 gmin: Chodzież, Osiek Mały, Wilczyn, Chrzypsko Wielkie, Sośnie, Czerwonak oraz Zakrzewo.

Drugą, niemal równie istotną kwestią była promocja turystyczna, która wymieniona została jako cel przez 26 (49%) gmin. Do planowanych działań promocyjnych należały: przygotowywanie folderów, broszur, stron internetowych, tablic informacyjnych oraz szeroko zakrojonych akcji mailingowych. Gminą, która wymieniła najszerszy wachlarz planowanych działań promocyjnych, jest Wierzbinek.



Jeden z celów operacyjnych tej gminy brzmiał: „Opracowanie broszur, folderów turystycznych, map, przygotowanie strony internetowej, akcji mailingowej z programami planowanych imprez w gminie, w tym materiałów reklamowych dla określonych grup docelowych dotyczących wykorzystania wód geotermalnych do zabiegów zdrowotnych, związanych z odnową biologiczną i rehabilitacją”.

Prawie 40% gmin (21) wymienia jako cel operacyjny rozwój agroturystyki oraz tworzenie nowych, wspieranie istniejących i promowanie gospodarstw agroturystycznych. Ponadto analiza planowanych działań w ramach celów strategicznych i operacyjnych wykazała, że 12 spośród 53 analizowanych jednostek wymienia jako cel wykorzystanie lub zagospodarowanie istniejących walorów przyrodniczych, w tym np. zagospodarowanie turystyczne rzek („Zagospodarowanie turystyczne rzeki Proсны i Pomianki oraz naturalnych rozlewisk i oczek wodnych” – gmina Łęka Opatowska; „Zagospodarowanie turystyczne dorzecza Warty” – gmina Stare Miasto; „Zagospodarowanie turystyczne rzeki Warty” – gmina Czerwonak), jezior („Zagospodarowanie nabrzeża Jeziora Chrzypskiego (ul. Jeziorna) w tym «Marina» – gmina Chrzypsko Wielkie; Wzbogacenie zagospodarowania kąpieliska nad jeziorem (ścieżka edukacyjna, taras widokowy)” – gmina Kościan).

Wśród jednostek, które obrały sobie za cel strategiczny wykorzystanie walorów przyrodniczych, na szczególne wyróżnienie zasługuje gmina Wierzbinek, która planuje stworzenie oferty turystycznej na bazie posiadanych zasobów wód geotermalnych. Wszystkie związane z tym celem działania zapisane zostały w sposób bardzo konkretny i niepozostawiający wątpliwości, że władze gminy doskonale rozpoznały unikatowy w regionie zasób, jakim dysponują („Rozwój usług zdrowotnych i odnowy biologicznej połączone z rehabilitacją na bazie wód geotermalnych”).

Pod kątem wykorzystywania walorów turystycznych wspomnieć również należy o walorach antropogenicznych, które zostały wspomniane przez 6 gmin w kontekście celów strategicznych i operacyjnych. Z kolei 7 gmin obrało sobie za cel nie tylko wykorzystywanie, ale również rewitalizację lub ochronę dóbr kultury. Ochrona zasobów przyrodniczych w kontekście rozwoju turystyki została wspomniana jedynie przez 2 gminy.

Do pozostałych celów strategicznych należą: tworzenie produktu lub oferty turystycznej (9 gmin), kreowanie nowych atrakcji (6 gmin), budowanie kapitału ludzkiego (3 gminy), współpraca z innymi jednostkami w zakresie rozwoju funkcji turystycznej (2 gminy) oraz tworzenie systemu informacji turystycznej (1 gmina).

Analizując cele operacyjne stawiane sobie przez badane gminy wiejskie województwa pomorskiego, stwierdzić można, że rozbudowa infrastruktury, promocja oraz dostosowanie/wykorzystanie walorów środowiska naturalnego postrzegane są jako podstawa rozwoju turystyki. Niepokojący wydaje się fakt, że walory przyrodnicze traktowane są dość instrumentalnie – jedynie w dwóch gminach cel operacyjny związany z przekształcaniem środowiska naturalnego dla potrzeb rozwoju branży turystycznej zawierał sformułowanie wskazujące na troskę o środowisko.

Ostatnim zagadnieniem związanym z analizą celów strategicznych i operacyjnych, które wyznaczone zostały przez władze lokalne badanych gmin jest sposób

ich formułowania. O ile w przypadku celów strategicznych ich poziom ogólności może i powinien być znaczny, to zupełnie inaczej traktować należy cele operacyjne. Chociaż przytoczyć można przykłady celów operacyjnych zapisanych w sposób jasny i łatwy do zweryfikowania oraz odnoszących się do konkretnych walorów lub miejsc ich realizacji (np. Wierzbinek: „[1] Opracowanie broszur, folderów turystycznych, map, przygotowanie strony internetowej, akcji mailingowej z programami planowanych imprez w gminie, w tym materiałów reklamowych dla określonych grup docelowych dotyczących wykorzystania wód geotermalnych do zabiegów zdrowotnych, związanych z odnową biologiczną i rehabilitacją, [2] Rozwój usług zdrowotnych i odnowy biologicznej połączone z rehabilitacją na bazie wód geotermalnych” lub Wilczyn: „[1] Budowa ścieżki rowerowej Wilczogóra–Kopydłowo”), to zdecydowana większość zapisana jest w sposób niezwykle ogólnikowy i enigmatyczny, np. „Zwiększenie atrakcyjności turystycznej” (Władysławów); „Rozwój usług turystycznych” (Gołuchów); „Wspieranie rozwoju agroturystyki” (Czermin); „Rozwój agroturystyki na terenie gminy Kazimierz Biskupi” (Kazimierz Biskupi). Tego typu zapisy są powszechne w analizowanych dokumentach.

## Formy turystyki wymieniane w strategiach rozwoju badanych gmin

Spośród 80 analizowanych gmin 97,5% wymienia przynajmniej jedną formę turystyki w swoich dokumentach strategicznych. Formy te podzielić można według trzech podstawowych kryteriów: [1] motyw wyjazdu/cel podróży, [2] czas pobytu, [3] liczba uczestników, [4] pochodzenie turystów oraz [4] środek transportu (tab. 1).

Tabela 1. Formy turystyki wymieniane w strategiach rozwoju badanych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego

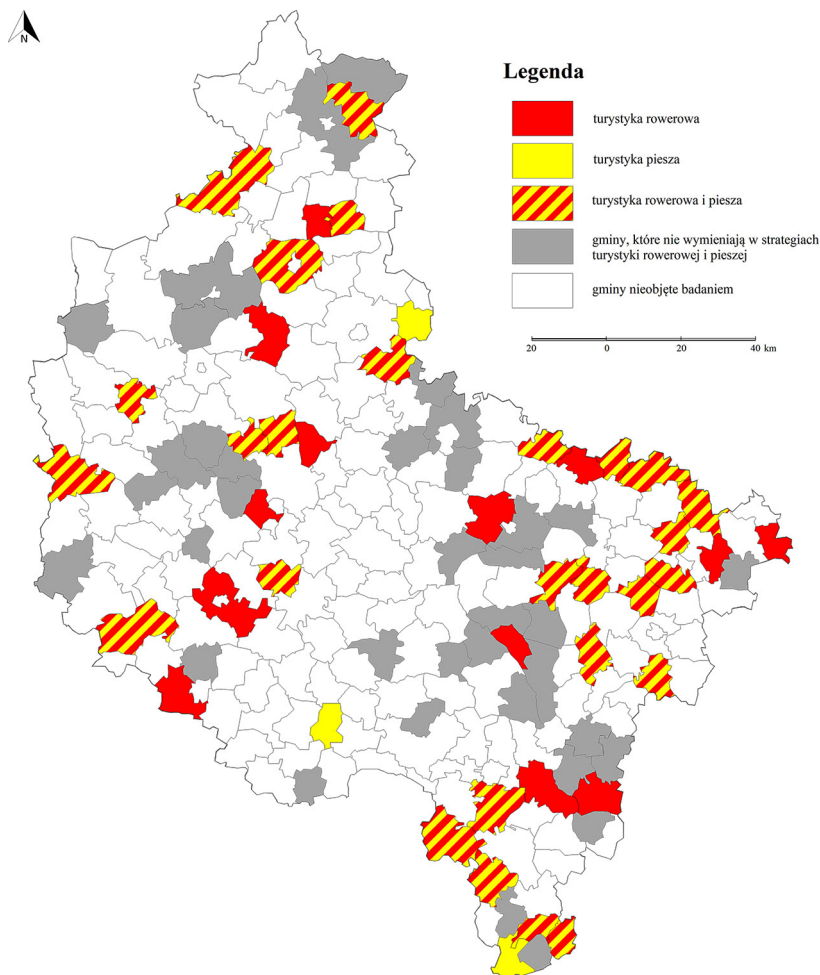
| Kryterium klasyfikacji    | Forma turystyki               | Liczba wskazań |
|---------------------------|-------------------------------|----------------|
| Motyw wyjazdu/cel podróży | agroturystyka                 | 72             |
|                           | rowerowa                      | 40             |
|                           | piesza                        | 30             |
|                           | ekologiczna/ekoturystyka      | 16             |
|                           | konna                         | 16             |
|                           | wypoczynkowa                  | 15             |
|                           | wodna                         | 14             |
|                           | kwalifikowana/specjalistyczna | 14             |
|                           | kajakowa                      | 13             |
|                           | aktywna/sportowa              | 13             |
|                           | kulturowa                     | 11             |
|                           | wiejska                       | 11             |
|                           | edukacyjna                    | 6              |



|                      |                         |    |
|----------------------|-------------------------|----|
|                      | rekreacyjna             | 5  |
|                      | krajoznawcza            | 5  |
|                      | biznesowa               | 5  |
|                      | historyczna             | 4  |
|                      | przyrodnicza            | 4  |
|                      | poznawcza               | 2  |
|                      | wędkarska               | 2  |
|                      | narciarska              | 1  |
|                      | zdrowotna               | 1  |
|                      | konferencyjna           | 1  |
|                      | kulinarna               | 1  |
|                      | zaangażowana            | 1  |
|                      | drezynowa               | 1  |
|                      | tematyczna              | 1  |
|                      | alternatywna            | 1  |
|                      | sakralna                | 1  |
|                      | motywująca              | 1  |
| Czas pobytu          | weekendowa              | 15 |
|                      | pobytowa                | 7  |
|                      | jednodniowa             | 4  |
|                      | okazjonalna             | 1  |
|                      | sezonowa                | 1  |
|                      | kilkudniowa             | 1  |
| Liczba uczestników   | indywidualna            | 1  |
|                      | grupowa (zorganizowana) | 1  |
|                      | masowa                  | 1  |
| Pochodzenie turystów | zagraniczna             | 5  |
|                      | krajowa                 | 5  |
|                      | regionalna/lokalna      | 5  |
| Środek transportu    | zmotoryzowana           | 1  |

Źródło: opracowanie własne.

Analiza treści dokumentów strategicznych wykazała, że choć nadal niemal wszystkie gminy (90%) wspominają o turystyce wypoczynkowej, głównie w formie agroturystyki i pozostają wierne starym paradygmatom rozwoju funkcji turystycznej (Rotariu 2006, Giampiccoli, Mtapuri 2014), to zauważalne są także istotne zmiany w planowaniu strategicznym w tym zakresie. Coraz więcej gmin stawia na rozwój turystyki aktywnej, z ogromnym naciskiem na turystykę rowerową i pieszą. Aż 40 gmin (50%) wymienia te rodzaje turystyki w swoich dokumentach strategicznych (ryc. 4). Biorąc pod uwagę, że województwo wielkopolskie nie należy do obszarów uznawanych za typowe destynacje turystyczne, rozwój turystyki rowerowej i pieszej wydaje się bardzo optymalnym rozwiązaniem. Już umiarkowane walory krajobrazowe pozwalają na wyznaczenie atrakcyjnych szlaków rowerowych i pieszych, zwłaszcza że w wielu przypadkach uczestnicy tego typu form turystyki aktywnej kładą nacisk głównie na sam aspekt sportowy tych



Ryc. 4. Turystyka piesza oraz rowerowa w dokumentach strategicznych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego  
Źródło: opracowanie własne.

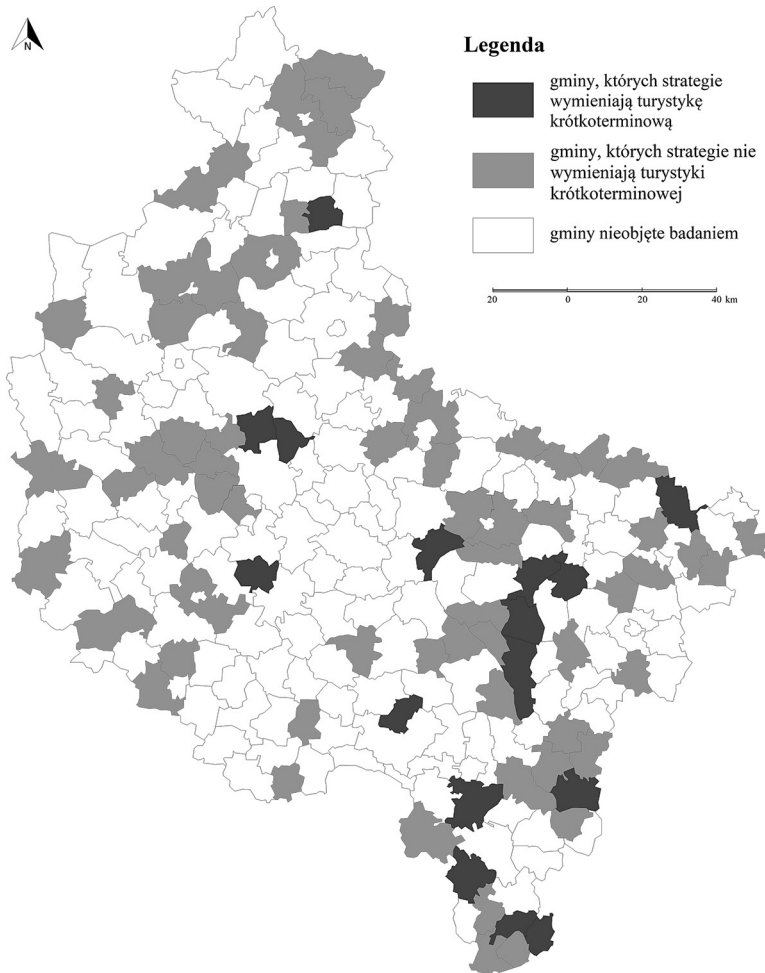
aktywności i niejednokrotnie bezpieczeństwo na szlaku jest dla nich ważniejsze niż wrażenia estetyczne.

Dość popularne są również pozostałe formy turystyki aktywnej i kwalifikowanej, takie jak: turystyka konna (20%), wodna (17,5%) oraz kajakowa (16%). Uwagę zwraca też dość duża popularność turystyki ekologicznej (16%), jednakże bardziej wnikliwa analiza wykazuje, że jest ona często utożsamiana z agroturystyką, co wcale nie musi oznaczać, że planując rozwój tej formy, władze lokalne mają na celu ochronę zasobów naturalnych.

Dość zaskakujący jest fakt, że stosunkowo niewielka liczba gmin (11) wymienia walory antropogeniczne jako podstawę do budowania swojej oferty turystycznej oraz planuje rozwój turystyki kulturowej, krajoznawczej czy poznawczej.

Biorąc pod uwagę dość krótki sezon turystyczny w naszym kraju, należy uznać, że byłby to bardzo korzystny trend, ponieważ walory antropogeniczne mogą być penetrowane przez turystów również poza sezonem. Jak wcześniej wspomniano, lokalne dziedzictwo kulturowe, folklor, rzemiosło lub tradycja to walory wymieniane przez nieliczne gminy również w celach operacyjnych. Niestety rzadko w odniesieniu do konkretnych obiektów lub obszarów.

Omówione wcześniej zmiany dotyczą również czasu trwania pobytu turystów w gminie. Zwłaszcza gminy wiejskie niemające w swych zasobach znacznych walorów turystycznych winny stawiać na krótsze pobyty oraz weekendowe przyjazdy mieszkańców Poznania i innych dużych miast regionu (ryc. 5).



Ryc. 5. Turystyka krótkoterminowa w dokumentach strategicznych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego

Źródło: opracowanie własne.

Turystyka weekendowa, kilkudniowa lub jednodniowa została wspomniana w strategiach rozwoju 16 gmin (ryc. 5). Zwrot ku krótszym pobytom łączy się z promowaniem aktywnych form spędzania czasu wolnego i tworzeniem infrastruktury umożliwiającej uprawianie różnych form turystyki kwalifikowanej.

Uwzględniając w swoich dokumentach strategicznych nowe formy turystyki, wynikające ze zmieniającego się stylu życia, nowych wzorców spędzania czasu wolnego oraz postępującego procesu starzenia się społeczeństwa, gminy wielkie województwa wielkopolskiego stwarzają odpowiednie warunki do rozwoju branży turystycznej, której oferta będzie odpowiadała na obecne i przyszłe oczekiwania turystów. Wyrazem zmieniającego się podejścia do poznawania świata jest również fakt, że jedna z gmin – Brzeziny, wymienia e-turystykę jako formę turystyki, która powinna być rozwijana w przyszłości.

## Mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia w kontekście rozwoju funkcji turystycznej gminy

Jak już wspomniano, analiza SWOT jest elementem każdej strategii rozwoju. Jest to powszechnie stosowana heurystyczna technika wykorzystywana do porządkowania i analizy danych. Nazwa SWOT to akronim od angielskich słów *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* oraz *threats*, które określają cztery elementy składowe tego rodzaju analizy. Jest ona powszechnie używana jako narzędzie planowania strategicznego, które pozwala wykorzystać posiadane informacje do opracowania strategii działania opartej na szansach i silnych stronach. Jednocześnie umożliwia wyeliminowanie lub ograniczenie wpływu zidentyfikowanych słabych stron i zagrożeń na planowane działania (Matusiak 2011).

Określając szanse, zagrożenia oraz mocne i słabe strony swoich gmin, władze lokalne wielokrotnie odnosiły się do kwestii związanych pośrednio i bezpośrednio z rozwojem branży turystycznej. Spośród 80 gmin, które mają aktualną strategię rozwoju, tylko w przypadku jednej nie przeprowadzono analizy SWOT (Ryczywół). Ogromna większość analizowanych dokumentów wymienia przynajmniej jedną mocną stronę gminy, która wiąże się z turystyką – 60 gmin (76%).

Wśród sformułowań odnoszących się do mocnych stron najczęściej wymieniane są walory przyrodnicze. Tego typu elementy krajobrazu wskazało w analizie SWOT 38 gmin (48%), odnosząc się zarówno do poszczególnych obiektów, jak i obecności obszarów chronionych, np.: „Pierwszy w Polsce Park Grzybowy w Piłce (ścieżka edukacyjna)” (Drawsko); „Cenne walory przyrodnicze na terenie gminy: obszary chronionego krajobrazu: gopłańsko-kujawskiego oraz występowanie licznych innych form ochrony przyrody przy naturalnej granicy gminy: kanał Warta–Gopło, rzeka Noteć i Kanał Notecki oraz rzeka Michna, duża atrakcyjność krajobrazu” (Wierzbinek); „Teren gminy objęty Obszarem Chronionego Krajobrazu «Wzgórza Ostrzeszowskie i Kotlina Odolanowska» (Kobyła Góra). Niestety, w większości przypadków zapisy te są bardzo ogólnikowe (np. „Walory przyrodnicze” – Łubowo) i trudno na ich podstawie wysnuć jakiegokolwiek

wnioski odnośnie do poziomu rozpoznania zasobów gminy. Podobny problem dotyczy walorów antropogenicznych, które wymieniły 34 jednostki (np. „Zabytki” – Przygodzice – lub „Obiekty zabytkowe” – Czermin). Do poprawnie sformułowanych zapisów należą np. „Interesujące imprezy o coraz większym zasięgu (Festyn grzybowy, Lato w Puszczy Noteckiej)” (Drawsko); „Aktywna działalność kulturalna Zespołu Ludowego Grzegorzewianki” (Grzegorzew), „Atrakcje turystyczne: kolejka wąskotorowa – obiekty 120-letniej Wyrzyskiej Kolejki Powiatowej, zabytki, pomniki przyrody, spichlerz «Wacek», Park Dworski Raczyńskich, Kościół w Krostkowie” (Białośliwie). Ponadto walory kulturowe wymieniane są w zasadzie równie często co przyrodnicze, a nie znajduje to odzwierciedlenia w wymienianych w dokumentach formach turystyki opartej na zasobach antropogenicznych. Wśród pozostałych mocnych stron, które wymienione zostały w analizowanych dokumentach, uwagę zwracają następujące elementy: istniejąca infrastruktura (21 gmin), atrakcyjność turystyczna/potencjał dla rozwoju turystyki (19 gmin), obecność gospodarstw agroturystycznych (10 gmin), posiadana oferta turystyczna (2 gminy) oraz współpraca (2 gminy).

Jak wykazała analiza, istnieje dość duża grupa jednostek terytorialnych (17 gmin), które mimo że dostrzegają mocne strony związane z turystyką, nie mają żadnego celu strategicznego lub operacyjnego zakładającego rozwój funkcji turystycznej. Podważa to niejako spójność samego dokumentu. Należą do nich: Lipno, Kaźmierz, Miasteczko Krajeńskie, Łądek, Orchowo, Jaraczewo, Godziesze Wielkie, Opatówek, Baranów, Bralin, Trzcinica, Rzgów, Dopiewo, Komorniki, Brodnica, Siedlec oraz Złotów.

Drugim elementem analizy SWOT są słabe strony. Spośród 79 gmin, które zastosowały tę metodę, 41 (52%) wskazało, że słabą stroną jest brak, niedostateczny poziom rozwoju lub niezadowalający stan techniczny infrastruktury turystycznej. Ponadto 18 gmin podkreśla niewykorzystany potencjał turystyczny i brak odpowiedniej oferty. Władze 11 jednostek oceniły atrakcyjność turystyczną swoich gmin jako niską lub ograniczoną, a kolejnych 10 wymienia brak lub niedostateczną promocję turystyczną. Do pozostałych ważniejszych słabych stron zaliczyć należy: „niską świadomość ekologiczną mieszkańców/turystów” (Chrzypsko Wielkie), „krótki sezon turystyczny” (Złotów), „brak wspólnej oferty turystycznej z sąsiednimi gminami” (Władysławów), „niedobór środków finansowych na cele inwestycyjne w zakresie rozwoju turystyki” (Złotów), „brak udokumentowanej strategii rozwoju turystyki na terenie gminy – niedobór produktów turystycznych opartych na regionalizmie i brak pakietowania produktów w oferty turystyczne” (Złotów).

Jako oddzielną kategorię słabych stron, bezpośrednio związanych ze specyfiką obszarów wiejskich, wymienić można różne aspekty rozwoju agroturystyki: 13 gmin uznało, że słabą stroną jest brak gospodarstw agroturystycznych, zaś do pozostałych problemów z rozwojem tej formy turystyki należą: „brak zainteresowania gospodarstwami agroturystycznymi” (Niechanowo), „ograniczone możliwości rozwoju agroturystyki” (Rychtal) oraz „brak zainteresowania mieszkańców/rolników świadczeniem usług agroturystycznych” (Grzegorzew). Natomiast władze gminy Drawsko sklasyfikowały rolniczy charakter gminy (np. zapachy) jako barierę utrudniającą rozwój funkcji turystycznej.

Trzecim elementem analizy SWOT są tzw. szanse. W tym przypadku aż 62 gminy (78%) uznały kwestie odnoszące się do szeroko rozumianym rozwojem funkcji turystycznej za szansę rozwojową. 37 gmin zaliczyło „rozwój agroturystyki” lub „wzrost zainteresowania agroturystyką” w kategorii szans. Drugim najczęściej wymienianym zjawiskiem są planowane inwestycje, podnoszące atrakcyjność turystyczną jednostek (8 gmin). 2 gminy zauważają, że lokalizacja w pobliżu ośrodków miejskich stwarza szansę rozwojową. Są to Brzeziny („potrzeby rekreacyjne Kalisza”) oraz Grzegorzew („położenie blisko miast: Koło i Kłodawa”). Tylko jedna gmina wymienia współpracę i sieciowanie jako szansę (Złotów).

Jednakże część zapisów odnoszących się do szans sformułowano tak, że przywdzą one na myśl raczej zasoby gminy niż zjawiska lub procesy, dzięki którym możliwy będzie rozwój branży turystycznej. Przykładem może być zapis „wysokie walory środowiska naturalnego, obszary chronione (Dolina Noteci)” (Chodzież).

Oddzielnym problemem, zidentyfikowanym podczas analizy tej części dokumentów strategicznych, jest kopiowanie i powtarzanie pewnych utartych sformułowań ogólnych, np. gminy Gronowo, Drawsko, Grodziec i Stare Miasto mają w swoich strategiach zapis: „Zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu” w dokładnie takim samym brzmieniu.

Ostatnim elementem analizy SWOT, stanowiącym przedmiot badania kontekstowego treści strategii rozwoju wybranych gmin, są zagrożenia. Jedynie 18 gmin dostrzega jakiekolwiek zagrożenia związane z rozwojem turystyki. Również w tym przypadku zauważalne jest zaliczanie do tej kategorii elementów będących raczej słabymi stronami niż procesami stwarzającymi zagrożenie dla rozwoju gminy lub środowiska. Wśród analizowanych zapisów szczególną uwagę zwraca fakt, że niemal 1/3 gmin za zagrożenie uznaje konkurencję pobliskich gmin w zakresie atrakcyjności turystycznej i zdaje się nie dostrzegać korzyści związanych ze współpracą i tworzeniem produktu turystycznego o szerszym oddziaływaniu. Obawy może budzić również fakt, że tylko 3 gminy odnoszą się w tej kategorii do kwestii środowiskowych, tak ważnych z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju branży turystycznej: „nielegalna zabudowa letniskowa (np. znajdująca się w pasie ochronnym jezior)” (Gniezno); „pogorszenie stanu środowiska związane z działalnością gospodarczą i wzmoczeniem ruchu turystycznego” (Kazimierz Biskupi); „degradacja środowiska związana z działalnością człowieka” (Czermin).

Analiza kontekstowa wszystkich czterech elementów narzędzia planowania strategicznego SWOT wskazuje, że turystyka oraz powiązane z nią zjawiska i procesy są postrzegane głównie w kontekście pozytywnym i wymieniane przeważanie jako szansa lub dobra strona gminy.

## Podsumowanie

Turystyka uznawana za istotny kierunek rozwoju licznych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego uwzględniana jest jako cel strategiczny lub operacyjny przez 66% badanych jednostek. Ponadto turystyka oraz powiązane z nią zjawiska i procesy brane są pod uwagę w analizie SWOT, stanowiąc zarówno dobre



i zle strony, jak zagrożenia lub szanse dla regionu (z wyjątkiem gminy Ryczywół, w której strategii nie dokonano tego typu analizy).

Aby dokument strategiczny był efektywny, musi on być poprawnie skonstruowany – wytyczać jasno sformułowane, konkretne i możliwe do realizacji cele. W przypadku strategii rozwoju dla gmin wiejskich województwa wielkopolskiego w kontekście rozwoju turystyki należy stwierdzić, że znaczna część analizowanych dokumentów nie spełnia tego wymogu.

Uwagę zwraca bardzo duży poziom ogólności formułowania celów operacyjnych. W nielicznych przypadkach nawiązują one do konkretnych obiektów lub obszarów, stanowiąc jasno wytyczone zadania, których realizację będzie można jednoznacznie ocenić po zakończeniu określonej w dokumencie perspektywy czasowej. Konstruując cele, zarówno strategiczne, jak i operacyjne, gminy posługują się bardzo ogólnymi sformułowaniami. Sprawia to, że dokument staje się oderwany od specyfiki danej jednostki administracyjnej i jednocześnie pozwala każde zrealizowane przedsięwzięcie zaliczyć na poczet danego celu strategicznego lub operacyjnego, co w zasadzie uniemożliwia poprawną ewaluację wykonania zaplanowanych działań.

Ponadto rozwój turystyki postrzegany jest głównie w kategoriach rozbudowywania infrastruktury z pominięciem czynnika ludzkiego, a świadczenie usług turystycznych wymaga odpowiedniego kapitału ludzkiego. By rozwój turystyki przyczyniał się do wzrostu poziomu i jakości życia mieszkańców, co postuluje większość gmin w swoich wizjach lub misjach, winien on angażować społeczność lokalną, która jednak powinna posiadać pewne określone umiejętności. Gminy wiejskie zupełnie pomijają ten aspekt rozwoju branży turystycznej w swoich dokumentach strategicznych. Tylko dwie gminy (Kościan i Czarnków) wymieniły podnoszenie kwalifikacji lub zwiększanie świadomości swoich mieszkańców jako cele operacyjne.

Zarzut zbyt dużej ogólności sformułowań odnosi się również do analizy SWOT, wskazując, że przeprowadzona została ona pobieżnie i w zasadzie nie pozwala na wyciągnięcie jakichkolwiek konstruktywnych wniosków. Niepokojący jest też fakt, że tak mało gmin dostrzega w rozwoju turystyki zagrożenie oraz że nie została przeprowadzona żadna analiza zagrożeń środowiskowych ani społecznych generowanych przez wzmożony ruch turystyczny.

Jednakże najbardziej zaskakującym zjawiskiem jest postrzeganie gmin sąsiednich jako niebezpiecznej konkurencji. Zamykając się na współpracę, gminy nie dostrzegają pozytywnych jej aspektów w zakresie rozwoju turystyki w regionie.

Natomiast do pozytywnych trendów, które ujawniła analiza dokumentów strategicznych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego, zaliczyć należy zwrócenie się ku turystyce aktywnej, zwłaszcza rowerowej i pieszej, która może być realizowana również jako element agroturystyki lub turystyki wiejskiej. Znajduje to odbicie w promowaniu turystyki krótkookresowej, dostosowanej do możliwości i potencjału turystycznego regionu.

Podsumowując, poddane analizie strategie rozwoju gmin wiejskich województwa wielkopolskiego nie spełniają swojej roli jako narzędzia planowania rozwoju turystyki w wybranych jednostkach administracyjnych.

## Literatura

- Balińska A., Błaszczak M. 2014. Przyrodniczo-społeczne dysfunkcje rozwoju turystyki w Tajlandii. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, 1: 7–18.
- Bosiacki S. 2016. Turystyka aktywna w strategii rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1(33): 151–162.
- Dogru T., Bulut U. 2018. Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence, *Tourism Management*, 67: 425–434.
- Giampiccoli A., Mtapuri O. 2014. Moving beyond the 3S's – Sun, Sea and Sun: An Interpretation of the Tourism Development Strategy Framework for Adu Dabi, U.A.E. *Le Geographe du monde arabe*, 17(4): 339–356.
- Gibbons J.D., Fish M. 1988. Thailand's international tourism: success and current challenges. *International Journal of Hospitality Management*, 7, 2: 161–166.
- International Tourism Highlights 2019 Edition. 2020 (<http://mkt.unwto.org/publication/unwto-international-tourism-highlights>).
- Kłodziński M. 2009. Znaczenie i potrzeba tworzenia strategii rozwoju gminy. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 319(2): 33–47.
- Kondracki J. 2011. *Geografia regionalna Polski*. PWN, Warszawa.
- Kozak M.W. 2010. Turystyka: niewykorzystana szansa rozwoju regionów? *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(42): 43–59.
- Matusiak K. 2011. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Parysek J.J. 2015. Rola lokalnego samorządu terytorialnego w rozwoju społeczno-gospodarczym i przestrzennym gmin. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3: 27–46.
- Pawlikowska-Piechotka A. 2013. *Planowanie przestrzeni turystycznej*. Wydawnictwo Novae Res, Gdynia.
- Rotariu I. 2006. *The new Tourism Communication: from 3S to 3E with case study of Romania*. University Library of Munich, Germany, MRPA Paper.
- Szwacka-Mokrzycka J. 2012. Znaczenie turystyki w strategii rozwoju gminy. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 5(1): 28–33.
- UNWTO Tourism Highlights 2017 Edition 2018 (<http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights>).
- Wykaz identyfikatorów i nazw jednostek podziału terytorialnego kraju 2010. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

## Tourism in strategic documents of rural communes in wielkopolskie voivodeship

**Abstract:** The main objective of this study is to find out how tourism is perceived by local authorities of rural communes in wielkopolskie voivodeship and to what extent its development is deliberately planned in their strategic documents. In order to achieve this objective, the author analysed actual strategic documents issued by rural communes using computer and context analysis methods. The author analysed more than 7500 pages in total (80 full documents). Special attention was paid to two selected sections of the documents which are strategic and operational objectives as well as the SWOT analysis. The selected sections were analysed in the context of tourism development. Moreover, the analysis allowed to indicate if the documents are sufficient tools of tourism development planning. The study showed that most of the analysed materials cannot be perceived as effective tools of tourism development planning. The main drawbacks of these documents include extremely high level of generality, not mentioning particular places of development projects implementation and lack of appreciation and understanding of cooperation and networking. However, there is one essential trend in planning that should be emphasized: more and more regions turn to active and short-term tourism. These forms can be successfully implemented in regions with no obvious tourist potential and reinvigorate their socio-economic growth.

**Key words:** tourism, local development strategy, rural areas