

# Strategie rozwoju produktów turystycznych przy współpracy podmiotów rynku turystycznego

Zbigniew Zontek, Ewa Lipianin-Zontek

*Artykuł zawiera omówienie zagadnień związanych ze strategią rozwoju produktów turystycznych regionu. Wskazano w nim na podmioty kreujące te produkty oraz na podstawowe działania i cele dotyczące ich rozwoju. Te cele i działania powinny być spójne z zamierzeniami poszczególnych gmin w regionie, sąsiednich regionów oraz innych podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki w regionie. Omawiając te zagadnienia, zwrócono uwagę na możliwość wykorzystania metod i narzędzi analizy strategicznej. Dokonano także przeglądu wybranych strategii rozwoju produktu turystycznego regionu.*

## 1. Wstęp

Kreowanie produktów turystycznych w regionie, zarówno przez oferentów usług turystycznych, jak i podmioty wspomagające ten proces, należy uznać za warunek konieczny rozwoju regionalnego rynku turystycznego. Rynek ten może być istotnym stymulatorem rozwoju gospodarczego całego regionu, tak jak ma to miejsce w takich regionach, jak: Północna Nadrenia Westfalia w Niemczech czy Nord-Pas de Calais we Francji, gdzie turystyka stała się podstawą rozwoju innych dziedzin gospodarki.

Istotna rola produktu turystycznego regionu powinna być dostrzeżona przez wszystkie podmioty polityki turystycznej, w tym samorządy lokalne (wojewódzkie, powiatowe i gminne), organizacje turystyczne oraz podmioty branży turystycznej, a kształtowanie produktów powinno być uwzględniane w strategiach działania wymienionych jednostek. Proces budowy strategii rozwoju produktu turystycznego regionu uwzględnia formułowanie wizji rozwoju oraz długookresowych celów. Do ich realizacji niezbędne jest określenie etapów działań, tak by w końcowej fazie strategia została wyrażona w postaci planu rozwoju, czyli sformalizowanego zapisu celów i wariantów strategicznych. Wszystkie te działania zmierzają do wykreowania nowych produktów turystycznych na wybranych obszarach oraz podejmowania działań związanych z eksponowaniem wybranych form turystyki. Jednakże w celu zapewnienia wysokiej jakości i konkurencyjności usług turystycznych niezbędna staje się współpraca podmiotów rynku turystycznego, np. poprzez

tworzenie sieci firm i instytucji w formie klastrów realizujących wspólną strategię produktu turystycznego.

Należy zwrócić uwagę, iż głównymi beneficjentami produktów turystycznych są zarówno turyści, jak i mieszkańcy regionu, dlatego strategia kreowania produktu turystycznego regionu powinna uwzględniać dwa aspekty – z jednej strony aspekt społeczny i ekologiczny (wpływ rozwoju turystyki na mieszkańców), a z drugiej strony aspekt komercyjny, który przyczynia się do osiągnięcia efektów ekonomicznych przez poszczególne podmioty gospodarcze w regionie oraz region jako całość.

## **2. Podmioty uczestniczące w tworzeniu i stymulowaniu rozwoju produktu turystycznego regionu**

Produkt turystyczny tworzony jest zarówno w miejscu zamieszkania turystów, w trakcie podróży, jak i w miejscu docelowym, zatem różne podmioty uczestniczą w jego tworzeniu. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się, iż to miejsce docelowe jest siłą sprawczą rozwoju produktu turystycznego w regionie. Wśród podmiotów zaangażowanych w proces tworzenia produktu turystycznego regionu można wyróżnić:

- producentów specyficznych produktów turystycznych,
- przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych,
- mieszkańców (Klasik i Milerski 2001: 25–27),
- samych turystów (Middleton i Hawkins 1998: 87).

Znaczenie i rola producentów specyficznych produktów turystycznych dla regionu jest kluczowa. Zdecydowaną większość tych podmiotów stanowi sektor prywatny, reprezentowany przez przedsiębiorstwa świadczące usługi noclegowe, żywieniowe i transportowe. Do grupy tej zaliczane są także podmioty oferujące produkty zarówno dla turystów, jak i dla mieszkańców regionu, takie jak placówki sprzedaży detalicznej, kina czy teatry. Działania tych producentów są zróżnicowane i zależne od tego, czy są to przedsiębiorstwa komercyjne czy non-profit, czy zasięg ich działalności jest lokalny, regionalny, krajowy, czy działają w strukturze ponadnarodowych korporacji. Większość produktów turystycznych regionu tworzą przedsiębiorstwa lokalne (Dziedzic 1998: 59). Przedsiębiorstwa te, określając politykę ceny, asortymentu i jego jakości, dystrybucji czy promocji, wpływają na postrzeganie przez turystów globalnego produktu regionu.

Przedsiębiorstwa, aby skutecznie walczyć o klienta, mają możliwość podejmowania różnorodnej współpracy z innymi jednostkami. Znaczną rolę w tym zakresie odgrywają zrzeszenia producentów usług tworzone według klucza branżowego lub zrzeszające wszystkich zainteresowanych. Reprezentują one interesy swoich członków wobec władz publicznych i mogą oddziaływać na procesy decyzyjne. Działania te, często też podejmowane przez

izby gospodarcze, reprezentują wąski, branżowy punkt widzenia i nie zawsze są korzystne dla kompleksowego produktu turystycznego regionu.

Celem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami może być prowadzenie wspólnych badań, wspólnej akcji promocyjnej, wspólnego zakupu produktów w ramach zaopatrzenia. Barierej współpracy może jednak stanowić szeroko rozumiana niechęć – niechęć do ponoszenia wspólnych kosztów, np. na prowadzenie wspólnej akcji promocyjnej. Należy zwrócić uwagę na to, iż każde przedsiębiorstwo kieruje się własnymi celami, które mogą być niejednokrotnie osiągane kosztem innych podmiotów zlokalizowanych w danym regionie. Dlatego tak ważna staje się koncepcja klastrów, gdzie współpraca ma prowadzić do zmiany stosunków z konkurencyjnych na kooperacyjne, i wdrożenia postulatów marketingu społecznego, rozumianego jako efekt zrównoważenia trzech aspektów tworzenia polityki marketingowej: zysków firmy, pragnień konsumentów i interesów społeczeństwa. Jego nadrzędnym celem jest zapewnienie wysokiej jakości życia konsumentów przy jednoczesnym przestrzeganiu uwarunkowań rozwoju społecznego. Przykładami projektów przedsiębiorstw wykorzystujących koncepcje marketingu społecznego jest akcja TOPR i firmy farmaceutycznej Lek „Zdrowa współpraca”, mająca na celu poprawę bezpieczeństwa turystów w Tatrach i ochronę tatrzańską przyrody. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo koncepcji marketingu społecznego to wskazanie w jej strategii celów społecznych, które mogą powiązać sukces przedsiębiorstwa z sukcesem innych przedsiębiorstw oraz z sukcesem regionu.

Producentem specyficznych produktów turystycznych jest nie tylko sektor prywatny. Sektor publiczny, w tym poszczególne podmioty administracji publicznej oraz przedsiębiorstwa publiczne, zaangażowane są w kreowanie produktów turystycznych, np. budowę obiektów sportowo-rekreacyjnych, centrów kongresowo-wystawienniczych, muzeów i innych obiektów, które jednocześnie służą mieszkańcom i podnoszą ich jakość życia. Działania te, podejmowane przez sektor publiczny, mogą być realizowane wspólnie z sektorem prywatnym, a inicjowane przez władze lokalne, regionalne czy krajowe.

Ważnym ogniwem w tworzeniu produktów turystycznych regionu są władze samorządowe. Szczególna rola przypada samorządom niższego szczebla: powiatom i gminom, gdyż rozwój turystyki na ich terytorium jest uzależniony od istniejących tam walorów zasobów turystycznych oraz elementów zagospodarowania turystycznego (Rapacz 1999: 16). Oddziaływanie gmin na rozwój produktu turystycznego wynika z zadań własnych, dotyczących m.in. (Ustawa o samorządzie terytorialnym 1990: art. 7):

- ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej,
- gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń

- sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz,
- lokalnego transportu zbiorowego,
  - kultury, w tym bibliotek gminnych i innych placówek upowszechniania kultury,
  - kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych,
  - zieleni gminnej i zadrzewień,
  - porządku publicznego oraz bezpieczeństwa mieszkańców i turystów,
  - promocji gminy,
  - współpracy z organizacjami pozarządowymi,
  - współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

Jak wynika z ustawy o samorządzie terytorialnym, gminy nie mają możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jednocześnie jednak przewiduje się możliwość bezpośredniego lub pośredniego prowadzenia działalności uzasadnionej potrzebami społecznymi. Wspomniana ustawa umożliwia tworzenie rozwiązań organizacyjnych służących rozwojowi turystyki (np. związków międzygminnych, stowarzyszeń gmin) (Butowski 1998: 57–60).

W sferze turystyki ważną rolę pełni samorząd wojewódzki – rolę organu koordynującego wszelkie działania podejmowane w celu stworzenia konkurencyjnego otoczenia, ułatwiającego podmiotom gospodarczym podejmowanie inicjatyw rozwojowych. Mogą to być działania mające na celu:

- pozyskiwanie środków finansowych z budżetu państwa oraz funduszy Unii Europejskiej,
- kreowanie wizerunku regionu w kraju i zagranicą,
- nawiązywanie współpracy gospodarczej z partnerami krajowymi i zagranicznymi (szczególnie współpracy transgranicznej),
- dostosowanie gospodarki turystycznej do wymogów Unii Europejskiej.

Działania władz gmin, powiatów czy województwa w kierunku rozwoju produktów turystycznych muszą być spójne. Władze samorządowe powinny cechować się całościowym spojrzeniem na ofertę turystyczną regionu i koordynować działania sektora publicznego i prywatnego. O skuteczności działań władz samorządowych powinna świadczyć poprawa rentowności przedsiębiorstw działających na rynku turystycznym i rosnąca rola sektora turystyki w gospodarce regionalnej. Skutki działań na rzecz rozwoju turystyki w skali lokalnej mogą przejawiać się jako (Gaworecki 2002: 87):

- wzrost dochodów ludności i budżetu lokalnego,
- urbanizacja,
- wzrost zatrudnienia,
- poprawa standardu życia społeczności,
- rozwój małej przedsiębiorczości,
- poprawa i rozwój lokalnej infrastruktury technicznej i usług,
- ożywienie folkloru i rzemiosła lokalnego,
- zainteresowanie lokalną historią.

Samorządy terytorialne jako podmioty podaży produktu turystycznego muszą prowadzić aktywne, bezpośrednie działania marketingowe na rzecz tego produktu. Działania te wymagają kształtowania odpowiednich instrumentów marketingu-mix wokół produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- kreowanie i oferowanie produktów turystycznych – w tym sprawne zarządzanie atrakcjami turystycznymi, które stanowią własność komunalną (muzeami, ośrodkami narciarskimi, kompleksami sportowo-rekreacyjnymi), świadczenie usług (transportowych czy zapewniających bezpieczeństwo, czystość itp.) oraz zapewnianie wysokiej jakości poszczególnych oferowanych produktów turystycznych regionu,
- wpływanie w sposób pośredni na kształtowanie ceny produktów turystycznych poprzez działania o charakterze regulacyjnym lub bezpośrednim (ceny wstępów, taksa klimatyczna),
- optymalizację dystrybucji produktów turystycznych regionu,
- promocję regionu lub poszczególnych atrakcji, poprzez udział w targach, przygotowywanie folderów promocyjnych, organizowanie imprez (np. kulturalnych, folklorystycznych, sportowych),
- promocję danego obszaru wśród potencjalnych inwestorów.

Samorząd ponosi odpowiedzialność za strategiczne ukształtowanie produktu turystycznego regionu, dlatego powinien dążyć do kreowania współpracy wszystkich wytwórców tegoż produktu. Stąd też wynika rola (inspiracyjno-przewodnia) samorządu terytorialnego w realizacji polityki turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem działań pobudzających społeczność lokalną do wykorzystywania własnego potencjału intelektualnego i rzeczowego w celu podejmowania działalności gospodarczej w turystyce (Jaremen 1997: 47). Należy, również wskazać, iż dla zwiększenia efektywności wykorzystania środków finansowych i skuteczniejszej realizacji zadań, szczególnie gdy działania wykraczają poza obszar jednej gminy, samorządy terytorialne tworzą różnego rodzaju związki i stowarzyszenia (np. stowarzyszenia gmin czy euroregiony, wykraczające poza granice państwa).

Inną formą organizacji powoływaną przy współdziałaniu władz może być Regionalna Organizacja Turystyki – ROT. Przeglądu głównych zadań ROT na tle organizacji krajowych i lokalnych dokonuje B. Holderna-Mielcarek i wymienia następujące zadania (Holderna-Mielcarek 1998: 11–12):

- przygotowanie zintegrowanej strategii rozwoju turystyki w regionie, z uwzględnieniem wymagań władz i innych podmiotów regionalnej gospodarki (aktywny udział wszystkich członków organizacji może polegać na: uczestniczeniu w pracach projektowych, konsultacji zaprojektowanych strategii lub tylko akceptacji wytyczonej strategii),
- reprezentowanie interesów regionu na szczeblu centralnym,
- wspieranie atrakcji i infrastruktury turystycznej, zgodnej ze zmiennymi potrzebami rynku turystycznego,
- marketing regionu.

Organizacja ta powinna skupiać przedstawicieli władz samorządowych, sektora prywatnego, organizacji społecznych i innych zaangażowanych w rozwój turystyki w regionie. W praktyce do organizacji rzadko przystępują przedstawiciele małych, niezrzeszonych przedsiębiorstw turystycznych. Niekorzystnym aspektem funkcjonowania Regionalnych Organizacji Turystycznych jest też fakt, iż zostały utworzone zgodnie z podziałem administracyjnym, a to powoduje przekazywanie większości zadań na Lokalne Organizacje Turystyczne – LOT (powoływane przez powiat lub grupę gmin, również na obszarach wykraczających poza administracyjne granice podstawowej jednostki).

Innym, specyficznym rodzajem organizacji przejmujących na siebie obowiązki reprezentowania branży turystycznej, również wobec władz lokalnych, są lokalne biura promocji turystyki. Organizacja ta może przyczyniać się do powstawiania produktów turystycznych, szczególnie tych, które nie wymagają fizycznych inwestycji, a powstają w wyniku odpowiednich zabiegów organizatorskich (zgranie w czasie planowanych imprez kulturalnych, zaoferowanie turystom ciekawych, nowych form spędzania czasu wolnego) (Dziezic 1998: 64).

Pomiędzy celami różnych podmiotów kreujących produkt turystyczny regionu zachodzą określone zależności, takie jak (Kierczyński 1989: 22; Gołębski 2004: 104–106):

- wzajemne uwarunkowania, gdy realizacja jednego celu sprzyja osiągnięciu innego, np. modernizacja bazy sportowo-rekreacyjnej w regionie pozwala na wzbogacenie oferty przedsiębiorstw turystycznych,
- priorytety – jednoczesna realizacja całej wiązki celów nie jest możliwa, np. trudne w realizacji jest równoczesne maksymalizowanie zysku i poziomu inwestycji,
- kolizyjny lub harmonijny stosunek (harmonijny charakter mogą mieć cele związane z zamiarem opanowania nowych segmentów rynku, wprowadzenia innowacji, podnoszenia jakości świadczonych usług; charakter kolizyjny mają cele przeciwstawne, np. troska o ekologię pozostaje w kolizji z turystyką masową),
- struktura hierarchiczna występuje w sytuacji, gdy jeden cel staje się źródłem realizacji drugiego (np. trudno jest poprawić jakość usługi, jeśli nie podniosło się wcześniej kwalifikacji pracowników).

Wizja i cele dotyczące rozwoju produktu turystycznego powinny być spójne z zamierzeniami poszczególnych gmin w regionie, sąsiednich regionów oraz ogólnokrajowej polityki społeczno-gospodarczej. Powinno to prowadzić do konstrukcji jednego dokumentu decyzyjnego przedstawiającego koncepcję rozwoju turystyki w regionie, którego najważniejszym elementem są rozstrzygnięcia dotyczące kształtowania produktu turystycznego. Wizja i strategiczne cele rozwojowe powinny być rozpatrywane w kategorii procesów rozwojowych, w sposób pozwalający zdynamizować nie tylko rozwój turystyki, ale również całego regionu, aby zwiększyć jego znaczenie w otoczeniu.

### 3. Wybrane metody wykorzystywane przy formułowaniu strategii rozwoju produktu turystycznego regionu

Punktem wyjścia do określenia pozycji strategicznej, a zarazem jedną z najbardziej powszechnych metod – zarówno w odniesieniu do całego regionu, jak i poszczególnych jego ofert turystycznych – jest SWOT. Należy ona do metod zintegrowanych, obejmujących analizę zarówno otoczenia podmiotu, jak i diagnozę jego zasobów i kompetencji (Żabiński 1997: 6–7). Analiza SWOT jest wykorzystywana zarówno przez organy samorządu jednostek terytorialnych, jak i przez przedsiębiorstwa turystyczne. Strategia rozwoju określana jest wówczas na podstawie silnych i słabych stron podmiotu (zakres analizy wewnętrznej przedstawia tab. 1) oraz szans i zagrożeń w jego otoczeniu w celu identyfikacji przewagi poszczególnych grup czynników.

Kolejnym narzędziem umożliwiającym określenie strategii są metody portfelowe zaadaptowane na potrzeby oceny pozycji produktu oraz rynków, na których są sprzedawane. Pozwalają wskazać, które produkty mają szansę cieszyć się popytem w przyszłości, a które należy z asortymentu wycofać. Metody analizy portfelowej są zazwyczaj prezentowane w formie macierzy. Jedna zmienna macierzy jest związana z otoczeniem, a druga z procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie czy wewnątrz regionu. Ich istotą jest wyodrębnienie produktów bądź grup produktów, strategicznych jednostek biznesów (SJB) czy technologii, a następnie ujęcie ich w postaci wymiernej i przedstawienie w formie graficznej macierzy.

Do analizy produktu turystycznego regionu można zastosować macierz BCG (*Boston Consulting Group*), opartą na dwóch czynnikach: względnym udziale w rynku i dynamice rozwoju. Macierz ta zakłada odrębne zalecenia strategiczne dla produktów umieszczonych w każdym z czterech pól macierzy, poprzez wskazanie dwóch wartości: niskiej i wysokiej. Niski udział w dynamicznie rozwijającym się rynku to *znaki zapytania* – wymagające niejednokrotnie dużych inwestycji. Podmiot mający w swym portfelu produkty z tej ćwiartki macierzy musi podjąć decyzje, które wymagają wsparcia finansowego, tak aby ich udział wrósł i by mogły się stać w przyszłości *gwiazdami*. *Gwiazdy* to produkty, które zdobyły dominującą pozycję na dynamicznym rynku. Z jednej strony utrzymanie tej pozycji wymaga wsparcia i niejednokrotnie dużych nakładów finansowych. Z drugiej strony ta pozycja pozwala czerpać znaczne przychody, które bilansują wydatki. Natomiast *dojny krowy* i *psy* są produktami o mniejszej kapitałochłonności. Produkty lub SJB, które zajęły pozycje *dojnej krowy* (mocna pozycja i ustabilizowany rynek), mogą generować duże przychody przy małych nakładach. Te produkty mogą stać się źródłem finansowania rozwoju *znaków zapytania* czy *gwiazd*, równocześnie nie można powiedzieć, iż tylko te produkty są najlepsze.

Logika macierzy BCG jest oparta na założeniu, że nie ma lepszych czy gorszych pól, każde przedsiębiorstwo (lub region) powinno dążyć do poszu-

<b>Czynnik sukcesu</b>	<b>Przedmiot analizy</b>	<b>Badane zagadnienia</b>
<b>Produkt</b>	walory	znaczenie, rozmieszczenie, chłonność, stan
	urządzenia obsługowe	rodzaj obiektów pojemność, kategoria, stopień wykorzystania, rozmieszczenie
	dostępność komunikacyjna	stan i funkcjonowanie infrastruktury transportowej
	identyfikacja istniejących produktów	wielkość i struktura ruchu turystycznego, jego rozmieszczenie przestrzenne
	istniejące rezerwy	możliwości zwiększenia podaży w krótkim i długim okresie, możliwości zbudowania nowego typu produktu
<b>Kompe- tencje</b>	kompletność i jakość sprzedawanych produktów	ocena jakości doświadczenia turystów
	dostosowanie obiektów do aktualnych standardów	stan techniczny, wyposażenie w nowoczesny sprzęt
	kadry	kwalifikacje kadr, nastawienie mieszkańców
<b>Marketing</b>	ocena charakteru działalności marketingowej	zakres działalności marketingowej na poziomie regionu, jej wpływ na rozwój produktu
	promocja i dystrybucja	organizacje odpowiedzialne za promocję, jej budżet i efektywność, istniejące kanały dystrybucji, ich efektywność i lojalność wobec regionu
	wizerunek	rozpowszechnienie wiedzy na temat regionu i jego produktu, porównanie wiedzy na temat jego atrybutów z czynnikami decydującymi o wyborze regionu, różnice w postrzeganiu przez różne grupy
	ceny	poziom cen i ich ocena ze strony turystów, zakres oddziaływania na ich kształtowanie
<b>Poziom organizacji i zarzą- dzania</b>	kultura organizacji	istniejące organizacje i grupy nacisku, podejście do turystyki, skłonność do współdziałania, skłonność do wdrażania podejmowanych decyzji, kwalifikacje kadr zarządzających
	struktury organizacyjne	zakres zaangażowania najważniejszych podmiotów, schemat organizacji i jego efektywność, systemy organizacyjne
<b>Zagadnienia ekono- miczne</b>	rentowność	wpływy związane z poszczególnymi produktami regionu, poziom kosztów, rentowność przedsiębiorstw turystycznych
	korzyści dla jednostki przestrzennej	wpływy i wydatki budżetu, dochody ludności i ich dystrybucja, zatrudnienie
	możliwości inwestycyjne	potrzeby inwestycyjne, możliwości pozyskania funduszy prywatnych i publicznych

Tab. 1. Zakres analizy wewnętrznej regionu. Źródło: E. Dziejdz 1998. *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego. Monografie i Opracowania*, nr 442, s. 117-118. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.



kiwania równowagi między produktami należącymi do wszystkich kategorii. Podstawą stabilności finansowej jest posiadanie produktu w pozycji *dojnej krowy* oraz dochodowego jednego lub kilku produktów w pozycji *psa*. Powszechnie uważa się, iż produkty lub SJB, które zajęły pozycje *psa* (mały udział w ustabilizowanym rynku), są trudne w staraniach o poprawę ich sytuacji rynkowej. Jednakże nie wszystkie *psy* muszą być produktami nie-trafionymi. Dzięki niskim nakładom ich utrzymania na rynku nawet niewielkie przychody mogą wystarczyć do uzyskiwania zysku z ich sprzedaży. Niemniej niedochodowe *psy* muszą być wycofane z rynku.

Zastosowanie macierzy BCG jest możliwe przy formułowaniu strategii marketingowej regionu turystycznego. Należy jednak uwzględnić fakt, że oferta turystyczna poszczególnych podmiotów w regionie cechuje się różną atrakcyjnością i znaczeniem dla regionu. Podmioty odpowiadające za rozwój turystyki w regionie niejednokrotnie nie podejmują decyzji o inwestowaniu lub wycofaniu poszczególnych ofert regionu.

Rodzina macierzy portfelowych, szczególnie tych, które mogą być zastosowane przez regiony turystyczne i podmioty na nim funkcjonujące, wyróżnia macierz General Electric (GE) (Żabińska 1996: 550; Walas 1995: 8). Zastosowanie macierzy GE przez regiony turystyczne wymaga określenia złożonych zmiennych. Osie macierzy są tu opisane z jednej strony przez pozycję konkurencyjną produktu lub określonego SJB, z drugiej przez atrakcyjność rynku. Precyzyjny dobór kryteriów oceny konkurencyjności produktu turystycznego regionu w dużej mierze zależy od określenia: wielkości i jakości walorów przyrodniczych, stopnia zagospodarowania turystycznego, dostępności komunikacyjnej i możliwości poruszania się po regionie oraz poziomu zanieczyszczenia środowiska naturalnego (Rapacz 1997: 71). Natomiast atrakcyjność rynku można wyznaczyć za pomocą następujących zmiennych: wielkość segmentu i jego siła nabywcza, korzyść ekonomiczna dla regionu (określana przeciętną liczbą spędzonych nocy przez klientów określonego segmentu) oraz ocena opłacalności i łatwość realizacji (mierzone kosztami niezbędnych inwestycji). Zmienne te, określające atrakcyjność rynku, zostały wskazane na podstawie Planu Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego, jednakże dobór taki jest uzasadniony przy ocenie produktu turystycznego na poziomie całego państwa i niejednokrotnie nie odpowiada w pełni potrzebom regionów czy poszczególnych gmin (Plan Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego 1994: 54).

B. Walas proponuje inne zmienne określające atrakcyjność rynku, takie jak: obraz produktu na rynku, dostępność, komercjalizacja (mierzona skalą wprowadzenia na rynek, występowaniem w ofertach sprzedawców, dystrybutorów oraz promocją i innowacjami w sprzedaży), zdolność do dalszej chłonności produktu przez rynek oraz zdolność generowania przychodów (Walas 1995: 8). Zastosowanie macierzy GE pomaga określić, czy podmioty mają działać w sektorach bardziej atrakcyjnych i likwidować produkty z sektorów mniej atrakcyjnych oraz skupiać się na inwestowaniu w produkty

o mocnej pozycji konkurencyjnej, czy wycofać się z tych produktów, których pozycja jest słaba.

Na potrzeby analizy produktu turystycznego regionu można również zastosować metodę Ph. Kotlera i F.A. Foxa, która jest nazywana modelem regionalnego portfela turystycznego (*regional tourism portfolio model*) (Heath i Wall 1992: 79). Ocena produktów turystycznych w tej metodzie oparta jest na trzech kryteriach (Żabińska 1997: 37):

- bliskości położenia produktu w stosunku do centralnie usytuowanej misji (oznacza się zgodność danego produktu z misją regionu turystycznego),
- jakości produktu turystycznego (dokonuje się porównania jakości produktów z produktami konkurencyjnymi przez dotychczasowych i potencjalnych klientów),
- rynkowej żywotności produktu (określa się obecne i przyszłe możliwości generowania popytu na rynku turystycznym).

Dokonując analizy produktu turystycznego regionu, można skorzystać z map percepcji. Mapy percepcji konstruuje się, wyznaczając dwie osie współrzędne. Wskazuje się na nich te cechy produktów, które dla klienta są najistotniejsze (mapy percepcji), lub te, które będą preferowane (mapy preferencji). Mapy percepcji pozwalają w przejrzysty sposób zaprezentować pozycje konkurencyjnych produktów oraz ich wizerunków. Istotnym problemem przy użyciu tego narzędzia analizy jest prawidłowe zdefiniowanie porównywanych jednostek – i to zarówno pod względem asortymentowym, jak i ze względu na zasięgu przestrzenny badanej jednostki. Porównanie powinno dotyczyć obszarów o podobnych walorach naturalnych i oferujących podobne produkty turystyczne. Mapy percepcji mogą być budowane dla poszczególnych produktów, linii produktów czy całych marek, które niejednokrotnie są utożsamiane przez turystów z nazwami geograficznymi. Także gminy, grupy gmin czy regiony mogą być poddane takiej ocenie.

Postrzeganie regionu turystycznego i jego produktów, a w konsekwencji skuteczne jego pozycjonowanie może być dokonane w dwóch etapach (Cieślakowski i Zemła 2002: 21):

- badanie percepcji danego regionu względem regionów konkurencyjnych,
- badanie cech (zmiennych) idealnych, najlepiej spełniających oczekiwania turystów.

Mapy percepcji dla regionów i produktów turystycznych powinny być oparte na badaniach ekspertów z branży, konkurentów, dostawców, pośredników oraz finalnych odbiorców – turystów. Interpretacja map percepcji i budowanie zaleceń strategicznych powinny być ukierunkowane na takie działania, jak:

- wyróżnianie – stworzenie takiej oferty, która w oczach klientów byłaby niepowtarzalna i w istotny sposób różniła się od ofert konkurencji (budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej oparte na wyróżnianiu własnej

oferty wymaga, by ta była trudna do naśladowania przez konkurentów i aby turysta postrzegał wyraźnie te różnice),

- uśrednianie – polega na przypisaniu naszej ofercie cech właściwych całej kategorii produktów (np. poprzez podniesienie jakości),
- imitacja – działania związane z imitacją polegają na upodobaniu własnej oferty do ofert konkurentów odnoszących sukcesy rynkowe, jednocześnie ważne jest, aby także w takiej sytuacji przynajmniej jedna cecha produktu turystycznego regionu była unikatowa (Garbarski 1995: 5).

#### **4. Wybrane strategie rozwoju produktu turystycznego regionu**

Opracowanie strategii rozwoju produktu turystycznego regionu wymaga zarówno analizy możliwych opcji w zakresie kształtowania produktu, jak i ogólnych kierunków rozwoju turystyki w regionie. Niniejszy podrozdział koncentruje się na przedstawieniu wybranych strategii i narzędzi analitycznych wykorzystywanych do określania kierunków rozwoju produktu turystycznego. Przedstawienie wybranych strategii nie wyczerpuje pełnego zakresu popularnych narzędzi analitycznych wykorzystywanych na potrzeby określenia ogólnych kierunków rozwoju działalności gospodarczej. Za wybranymi do opracowania strategiami przemawia fakt, iż ilustrują one najpełniej kierunki i sposoby rozwoju, które mogą wybrać poszczególne podmioty w regionie turystycznym.

I tak, można wskazać jako pierwszą macierz rozwoju regionu turystycznego, a następnie strategie przewagi konkurencyjnej, które można opisać w podziale na trzy grupy (Dziedzic 1998: 132):

- strategie kształtowania struktury asortymentowej i atrybutów produktu turystycznego regionu,
- strategie uwarunkowane cyklem życia regionu turystycznego i jego produktów,
- strategie podstawowe.

Macierz rozwoju regionu turystycznego jest adaptacją modelu H.I. Ansoffa – macierzy produkt/rynek dla regionu. Dwuwymiarowa macierz Ansoffa zestawia ze sobą decyzje dotyczące rynku i produktu, w wyniku których otrzymujemy cztery opcje strategiczne: penetracja rynku, rozwój rynku, rozwój produktu i dywersyfikacja (Kotler 1999: 71).

W odniesieniu do regionu turystycznego macierz ta jest stosowana, gdy analiza portfela produktów turystycznych ujawnia potrzebę nasilenia bądź wzbogacenia oferty przez rozwój nowych produktów lub poszukiwanie nowych rynków. Zaproponowany przez Ph. Kotlera i F.A. Foxa (rys. 1) model uwzględnia charakterystyczne dla turystyki innowacje i modyfikacje produktu przez wzbogacenie dotychczasowych ofert o nowe elementy bądź tworzenie nowego pakietu usługowego z elementów już znanych lub innej jego kompozycji.

W macierzy rozwoju regionu turystycznego dodatkowo została wprowadzona wartość pośrednia – pomiędzy produktami już istniejącymi a nowymi, innowacyjnymi – *produkty zmodyfikowane*. Modyfikacja produktu może dotyczyć tylko niektórych zmian, np. organizacyjnych, dodania wartości do istniejących produktów, natomiast działania innowacyjne wymagają zazwyczaj podjęcia inwestycji wymagających dużych nakładów oraz działań marketingowych mających na celu zaznajomienie klientów z nowym produktem. Można więc wskazać, iż strategie innowacyjne powinny być stosowane wyłącznie na podstawie mocnych przesłanek analitycznych. Strategia penetracji jest strategią najłatwiejszą i najmniej ryzykowną, a przede wszystkim cechującą się niską kapitałochłonnością. Stosowana jest w sytuacji, kiedy rynek nie został jeszcze nasycony, a nie jest podzielony pomiędzy konkurencyjne regiony.

		Produkty		
		istniejące	zmodyfikowane	nowe
Rynki	istniejące	1. Penetracja rynku	3. Modyfikacja produktu	5. Innowacja produktu
	nowe	2. Nowe rynki	4. Modyfikacja produktu dla nowych rynków	6. Innowacja produktu i rynku

Rys. 1. Macierz rozwoju regionu turystycznego. Źródło: Ph. Kotler i F.A. Fox 1985. *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, s. 138. Cyt. za: T. Żabińska, *Niektóre metody analizy strategicznej użyteczne w formułowaniu strategii marketingowej regionu turystycznego*, w: T. Żabińska (red.) 1996, *Metody badań marketingowych*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Regiony turystyczne, które mogą zidentyfikować możliwości wzrostu sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach, nie mają potrzeby stosowania działań, które wymagają dużych nakładów inwestycyjnych. Jednocześnie ważne jest, aby przy dokonywaniu analizy możliwości zastosowania opcji strategicznych procedura wyboru była dokonywana sekwencyjnie od pierwszej do szóstej, a nie dotyczyła wyboru jednej z sześciu.

Strategie przewagi konkurencyjnej to strategie mające na celu przede wszystkim wskazanie podstaw budowy własnej przewagi konkurencyjnej oraz określenie stylu konkurencji. Pierwszym krokiem w opracowaniu strategii rozwoju jest wyjaśnienie istoty trwałej przewagi konkurencyjnej, która posłuży do określenia przyszłych działań strategicznych (Lambin 2001: 341). M.E. Porter wyróżnił trzy podstawowe strategie konkurencji, które można zaadaptować do potrzeb rynku turystycznego (Porter 1992: 50):

1. Strategia przywództwa kosztowego – oparta na efektywności oraz na występowaniu efektu doświadczenia. Istotą strategii jest utrzymywanie kosztów na niższym poziomie niż konkurencja, bez obniżania jakości produktu. Jest to strategia stosowana przez potentatów i liderów branży

turystycznej. Wymaga ona bowiem dużych nakładów i dostępu do najnowszych technologii.

2. Strategia różnicowania (dyferencjacji) – celem tej strategii jest wykreowanie produktu posiadającego wyjątkowe cechy, które są istotne dla turysty, oraz stworzenie czegoś, co jest postrzegane jako unikalne.
3. Strategia koncentracji – koncentracji na potrzebach określonego segmentu rynku, grupy nabywców lub regionu geograficznego. Strategia ma na celu zaspokojenie potrzeb określonej grupy lepiej niż konkurencja skupiona wokół całego rynku.

Wybór jednej z trzech wymienionych strategii musi uwzględniać specyficzne uwarunkowania rynku turystycznego, zwłaszcza ograniczoność i wyczerpywalność zasobów turystycznych regionu. Dużym zagrożeniem dla regionu może być stosowanie w ramach strategii przywództwa kosztowego ciągłego zwiększania obrotów przy zachowaniu niskiej marży. Turystyka masowa doprowadzić może do degradacji zasobów naturalnych i antropogenicznych, co byłoby sprzeczne z ideą rozwoju zrównoważonego.

Strategie kształtowania asortymentu produktu turystycznego regionu są uwarunkowane następującymi czynnikami (Dziedzic 1998: 137–138):

- walorami turystycznymi, ich chłonnością i rozmieszczeniem (im bardziej są one skupione, tym trudniej budować na ich podstawie szerszy zestaw produktów), przy uwzględnieniu sezonowości i układu przestrzennego poszczególnych produktów,
- wielkością jednostki,
- istniejącą infrastrukturą i ukształtowaniem sieci osadniczej,
- dostępnością określonych rynków,
- usytuowaniem turystyki w lokalnej strukturze gospodarczej – im większe uzależnienie gospodarki lokalnej od turystyki, tym większa powinna być intensywność obsługiwanego rynku, a co za tym idzie poszerzanie struktury asortymentowej.

Uwzględniając powyższe czynniki, można wskazać kilka strategii możliwych do wdrożenia w zakresie asortymentu produktu turystycznego:

- strategia ścisłej specjalizacji – polega na oferowaniu jednego produktu wybranemu segmentowi rynku, (np. oferowanie wypoczynku zimowego na bazie istniejących miejsc zakwaterowania i wyciągów narciarskich),
- strategię produktów o podobnym rdzeniu, przystosowanym do obsługi różnych segmentów rynku (np. oferta dla narciarzy o różnych umiejętnościach lub statusie materialnym),
- strategię oferowania kilku rodzajów produktów zbliżonym segmentom (np. oferowanie tym samym turystom produktów w sezonie letnim i zimowym),
- strategię oferowania szerokiego i głębokiego asortymentu różnym segmentom rynku (strategia ta jest najczęściej stosowana przez duże jednostki, które dysponują dużym obszarem atrakcyjnym turystycznie).

Kolejnym, ważnym zagadnieniem jest wyznaczenie strategii związanej z cyklem życia produktu turystycznego regionu. Na kształt tej strategii mają

wpływ trzy czynniki: faza cyklu życia produktów poszczególnych podmiotów turystycznych regionu, faza cyklu życia samego regionu oraz ograniczenia wzrostu wynikające z chłonności turystycznej. Określenie strategii wymaga więc równoczesnego uwzględnienia wszystkich wymienionych wyżej czynników.

Cykl życia produktu uwzględnia zjawiska związane z nabywaniem i utratą zdolności produktu do zaspokajania potrzeb klienta – turysty, wielkość kosztów związanych z wprowadzanymi innowacjami oraz utrzymaniem go na rynku. Założeniem koncepcji cyklu życia produktu jest twierdzenie, iż życie każdego produktu na rynku jest ograniczone.

Wyszczególnienie	Fazy cyklu życia produktu			
	wprowadzenie	wzrost	dojrzałość	schyłek
Cele strategii	Zaistnienie na rynku poprzez stworzenie świadomości istnienia nowego produktu; zachęcenie do przyjazdu w dany region	Maksymalizacja udziału w rynku lub przejście do bardziej dochodowych segmentów	Maksymalizacja zysku oraz utrzymanie udziału w rynku	Minimalizacja kosztów utraty popularności
Strategia produktu	Budowanie produktu w sposób ewolucyjny bądź zintegrowany	Rozwój produktu, w tym rozbudowa możliwości obsługowych w ramach tego samego rodzaju produktu lub rozszerzanie oferowanego asortymentu	Różnicowanie produktu, uatrakcyjnianie, działania na rzecz utrzymania jakości	Wycofywanie się z obsługi ruchu turystycznego lub poszukiwanie możliwości rozwoju nowych produktów (często na bazie dotychczasowych)
Strategia ceny	Promocyjna lub nowości	Dostosowana do zdobycia dużego rynku	Taka, aby pokonać konkurencję	Stopniowo obniżana
Strategia dystrybucji	Selektywne kanały zbytu	Intensyfikacja kanałów zbytu	Powiększanie kanałów zbytu	Rezygnacja z niezyskowych kanałów
Strategia promocji	Stworzenie świadomości u pierwszych nabywców i dystrybutorów	Informowanie oraz pobudzanie zainteresowania turystów	Reklama znanych marek i korzyści	Redukcja do poziomu potrzebnego do utrzymania lojalności

Tab. 2. Strategie związane z cyklem życia produktu. Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Żurawik i W. Żurawik 1996. Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 306–307.

W pierwszej fazie wchodzenia na rynek mogą być wykorzystane dwie koncepcje. Pierwsza z nich to tak zwany sposób ewolucyjny, który następuje zwykle na podstawie istniejącej struktury osadniczej, z dużym udziałem lokalnego kapitału i przedsiębiorczości mieszkańców. W drugim przypadku kreuje się w pełni wykształcony, zintegrowany (wszechstronnie wyposażony), kompleksowy produkt, zwykle usytuowany poza istniejącymi osadami (ośrodki narciarskie, centra rekreacyjno-konferencyjne). Wymienione koncepcje dotyczą wprowadzania produktów przez określone podmioty podażowe, a jednocześnie turysta – podróżnik, poszukując atrakcyjnych, nieznanych miejsc i nowych doznań, odkrywa nowe produkty.

*Wprowadzenie* nowego produktu na rynek jest przedsięwzięciem ryzykownym, dlatego najlepszym momentem na wprowadzenie produktu jest faza wzrostu, umożliwiająca sukces ulokowania się na nowych rynkach (np. hotele typu SPA, parki rozrywki). Faza *rozwoju* (wzrostu) charakteryzuje się z jednej strony najwyższą stopą wzrostu popytu na produkt regionu (napływ „typowych” turystów). Z drugiej strony jest widoczny spadek jednostkowych wydatków turystów i sezonowość popytu. Pojawia się problem chłonności rynku, a działania powinny być oparte na przesunięciu segmentu w górę, aby osiągnąć większe dochody bez znaczącego zwiększenia liczby przyjazdów. Spowolnienie tempa wzrostu sprzedaży jest cechą charakterystyczną fazy *dojrzałości*. Określenie strategii wymaga wówczas rozeznania przyczyn tego stanu rzeczy (charakter produktu czy danego regionu). Najczęściej przeprowadza się odpowiednią kampanię promocyjną i przygotowuje się produkt poszerzony. Faza *schyłku* może być bezpośrednią konsekwencją pogorszenia jakości produktu, degradacji walorów, nadmiernej urbanizacji. Strategia powinna być na tym etapie ukierunkowana na poszukiwanie nowych segmentów lub rozważenie zupełnie nowego typu produktu (np. w przypadku nadmiernej urbanizacji region typowo wypoczynkowy może ewoluować w kierunku centrum biznesowo-kongresowego).

Strategie podstawowe, w tym: kształtowanie atrakcji turystycznych, strategie oparte na rozwoju infrastruktury oraz strategie polegające na dbałości o otoczenie, mają na celu budowanie przewagi konkurencyjnej regionu turystycznego.

Podstawą kreowania atrakcji turystycznej mogą być walory turystyczne regionu (większe możliwości występują w przypadku walorów antropogenicznych). Strategie oparte na ich rozwoju obejmują przedsięwzięcia inwestycyjne mające na celu budowanie nowych obiektów lub odtworzenie istniejących (np. program rekonstrukcji zabytków). Przedsięwzięcia inwestycyjne mogą się opierać na istniejącym dziedzictwie kulturowym, tradycji przemysłowej, zdarzeniach historycznych i być podstawą poszerzania oferty (budowa parków rozrywki). Przedsięwzięcia te mogą mieć na celu stworzenie samoistnej atrakcji turystycznej (stanowiącej podstawę lokalnego produktu turystycznego) lub stanowić uzupełnienie, wzbogacenie istniejącego produktu.

Strategie oparte na rozwoju infrastruktury dotyczą zarówno infrastruktury ogólnej, jak i turystycznej. Dąży się do uzyskania efektu synergii, czyli rozwoju infrastruktury powodującego pozytywne skutki w różnych aspektach funkcjonowania regionu. Jednocześnie rozwój turystyki wspiera rozwój lokalny. Jednostki gospodarki regionalnej chcące rozwijać działalność turystyczną w regionie świadomie łożą na rozwój infrastruktury, stosując tak zwaną strategię aktywną. Drugi typ strategii stosowany przez te jednostki to strategia reaktywna, gdzie jednostki przestrzenne starają się dostosować skalę poprawy infrastruktury do przewidywanego rozwoju przedsięwzięć turystycznych. Ta strategia zakłada częściowe ponoszenie kosztów budowy infrastruktury przez przyszłych użytkowników.

Kolejną strategią jest strategia skierowana na dbałość o otoczenie wewnętrzne regionu. Ważne jest, aby stworzyć miejsce (Gaworecki 1998: 254–256):

- a) atrakcyjne wizualnie – z punktu widzenia architektonicznego i urbanistycznego, co wiąże się z realizacją następujących celów:
  - zachowaniem harmonii budownictwa w miejscowościach turystycznych regionu z charakterem krajobrazu i typem zabudowy tradycyjnej dla danego obszaru,
  - tworzeniem terenów wypoczynkowych wolnych od ruchu samochodowego, rozbudową sieci ścieżek rowerowych;
- b) bezpieczne i ekologiczne:
  - ochrona przed przestępczością, opieka medyczna, utrzymanie czystości, zapewnienie informacji turystycznej,
  - zwiększanie udziału komunikacji publicznej w obsłudze turystów i ludności, aby zmniejszyć uciążliwość prywatnych środków lokomocji,
  - dążenie do eliminacji uciążliwych środowiskowo systemów grzewczych;
- c) o odrębnym klimacie, podkreślającym lokalną tradycję, co wiąże się z następującymi działaniami:
  - świadomym wspieraniem odrębności kulturowej, etnicznej obszarów, gmin i miejscowości turystycznych regionu,
  - wspieraniem turystyki wiejskiej w celu zróżnicowania produktu turystycznego regionu.

## 5. Podsumowanie

Strategie kreowania produktów turystycznych są integralnym elementem strategii rozwoju regionu i powinny uwzględniać współpracę wielu branż i sektorów gospodarki. Istnieje konieczność powiązania ogólnej strategii rozwoju regionu ze strategią rozwoju produktów turystycznych poszczególnych podmiotów gospodarczych w regionie. Podmioty mające wpływ na kształt produktu turystycznego mają do dyspozycji podstawowe instrumenty i narzędzia służące analizie strategicznej i powinny je sprawnie wykorzysty-



wać. Podstawy teoretyczne dotyczące strategii kreowania produktów turystycznych mogą dać początek opracowaniom praktycznym dla wojewódzkich i lokalnych strategii rozwoju turystyki oraz przedsiębiorstw turystycznych.

### Informacje o autorach

**Dr Zbigniew Zontek** – Katedra Zarządzania, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej. E-mail: zzontek.ath@gmail.com.

**Dr Ewa Lipianin-Zontek** – Katedra Zarządzania, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej. E-mail: ezontek.ath@gmail.com.

### Bibliografia

- Butowski, L. 1998. *Organizacja turystyki w Polsce*, Warszawa: Agencja Promocji Turystyki Mart.
- Cieślakowski, K. i M. Żemła 2002. Pozycjonowanie obszaru recepcji turystycznej z wykorzystaniem map percepcji. *Marketing i Rynek*, nr 2.
- Dziedzic, E. 1998. Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego. *Monografie i Opracowania*, nr 442, s. 117–118. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Garbarski, L. 1995. Plasowanie – marketingowy czynnik sukcesu. *Marketing i Rynek*, nr 1.
- Gaworecki, W.W. 1998. *Turystyka*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gaworecki, W.W. 2002. Miejsce turystyki w strategii i polityce rozwoju regionu, w: Karwowski, J. (red) *Warunki rozwoju turystyki w regionie*, Szczecin: Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.
- Gołembski, G. 2004. Rola jakości w formułowaniu strategii produktu turystycznego, w: Gołembski, G. (red.), *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Heath, E. i G. Wall 1992. *Marketing Tourism Destination: A Strategic Planning Approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Hołderna-Mielcarek, B. 1998. Regionalizacja produktu turystycznego. *Rynek Turystyczny*, nr 12.
- Jaremen, D. 1997. Wpływ samorządów terytorialnych na rozwój gospodarki turystycznej w województwie jeleniogórskim, w: A. Rapacz (red.) *Teoria i Praktyka. Problemy opracowywania i wdrażania strategii marketingowych w regionach turystycznych*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kierczyński, T. (red.) 1989. *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Klasik, A. i O. Milerski (red.) 2001. *Góry Śląsk i Północne Morawy jako silny region transgraniczny Europy Środkowej*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kotler, Ph. 1999. *Marketing: Analiza. Planowanie. Wdrażanie i Kontrola*, Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Kotler, Ph. i F.A. Fox 1985. *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Cyt. za: T. Żabińska, Niektóre metody analizy strategicznej użyteczne w formułowaniu strategii marketingowej regionu turystycznego, w: T. Żabińska (red.) 1996, *Metody badań marketingowych*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Lambin, J.J. 2001. *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Middleton, V.T.C. i R. Hawkins 1998. *Sustainable Tourism. A Marketing Perspective*, Oxford: Buittenworth-Heinemann.

- Plan Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego* 1994. Warszawa: ADL UKFiT, tom 1.
- Porter, M.E. 1992. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rapacz, A. (red.) 1997. *Strategia kształtowania produktu turystycznego regionu sudeckiego*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rapacz, A. 1999. Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce na szczeblach lokalnym i regionalnym, w: A. Rapacz (red.) *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania. Prace naukowe AE we Wrocławiu*, nr 839.
- Ustawa o samorządzie terytorialnym z dnia 8 marca 1990 r., Dz.U. Nr 16, poz. 95, art. 7.
- Walas, B. 1995. Metodologiczne aspekty standaryzacji produktu turystycznego. *Problemy Turystyki*, nr 1–2.
- Żabińska, T. 1996. Niektóre metody analizy strategicznej użyteczne w formułowaniu strategii marketingowej regionu turystycznego, w: T. Żabińska (red.) *Metody badań marketingowych*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Żabińska, T. 1997. *Postawy budowy systemu informacji na potrzeby wyboru strategii rozwoju regionu turystycznego*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Żabiński, L. (red.) 1997. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Żurawik, B. i W. Żurawik 1996. *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.