

**Zbigniew Zontek**

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

## **Plany rozwoju turystyki w strategiach gmin turystycznych**

**Streszczenie:** W artykule wskazano na rolę strategii w programowaniu rozwoju turystyki w gminach turystycznych. Przedstawiono zagadnienia dotyczące strategii w turystyce oraz roli samorządu gminy w kształtowaniu gospodarki turystycznej. Obszarem badawczym jest subregion południowy województwa śląskiego, którego atrakcyjność turystyczną scharakteryzowano na podstawie danych statystycznych. W artykule dokonano oceny diagnostycznej strategii rozwoju gmin badanego regionu.

**Słowa kluczowe:** turystyka, strategia rozwoju, gmina.

### **Wstęp**

Opracowanie i wdrażanie strategii gmin turystycznych to istotny element ich prawidłowego funkcjonowania. Nie wszystkie jednak jednostki samorządu terytorialnego, które na swym terenie posiadają obszary o funkcjach turystycznych, mają opracowane w ramach tych strategii plany rozwoju turystyki. Z drugiej strony istniejące plany rozwoju turystyki różnią się w swej strukturze, a niektóre z nich nie posiadają istotnych elementów, decydujących o ich przydatności.

Celem podjętych badań empirycznych była ocena strategii gmin turystycznych, zlokalizowanych na terenie subregionu południowego województwa śląskiego. Badania przeprowadzono w okresie marzec-kwiecień 2012 roku, a obejmowały one analizę danych wtórnych: dostępnej literatury oraz opublikowanych dokumentów strategicznych badanych gmin. Najpierw dokonano studiów literaturowych w celu wyodrębnienia warunków jakie muszą być spełnione, aby strategii gmin oraz plany rozwoju turystyki były poprawne merytorycznie. W toku dalszych badań została dokonana krytyczna ocena planów rozwojowych turystyki w strategiach badanych gmin turystycznych. Wskazano na błędy merytoryczne tych opracowań oraz na konieczność zwiększenia ich szczegółowości i aktualności, przy czym założono, że sprzyja temu wydatnie stosowanie odrębnych strategii kompleksowo obejmujących rozwój produktu turystycznego gminy.

### **Strategia rozwoju gminy i warunki jej prawidłowego kształtowania**

Pojęcie strategii znane i używane jest od dawna. Przez wieki jego zastosowanie miało charakter militarny, by stopniowo termin ten adaptować w innych dziedzinach aktywności ludzkiej, a w szczególności w polityce i gospodarce. Strategia wyznacza długoterminowy kierunek i zakres działania, co odróżnia ją znacząco od działalności

operacyjnej i taktycznej<sup>1</sup>. Pod pojęciem strategii rozumie się zatem zespół opracowanych metod postępowania, wraz z dokładnie zaplanowaną i uzasadnioną taktyką działania, rozpisaną na poszczególne zadania operacyjne<sup>2</sup>. Szczegółowo zdefiniował strategię H. Mintzberg, określając ją jako całość złożoną z refleksji, decyzji i działań, mających na celu określenie celów ogólnych i zadań, a następnie dokonywanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów.

Pojęcie strategii najbardziej dynamicznie rozwinęło się i znalazło zastosowanie w przedsiębiorstwach komercyjnych, funkcjonujących w ramach konkurencyjnego rynku dóbr i usług. Teoria strategii znalazła jednak zastosowanie również w jednostkach samorządu terytorialnego, w tym w gminach, przyjmując formę strategii rozwoju. Strategia rozwoju jest określoną koncepcją systemowego działania, polegającą na formułowaniu zbioru perspektywicznych celów rozwojowych i ich modyfikacji w zależności od zmieniających się uwarunkowań, określaniu niezbędnych zasobów niezbędnych do ich realizacji oraz definiowaniu sposobów postępowania – zapewniających realizację celów<sup>3</sup>. Ważnym elementem strategii rozwoju gminy powinny być kierunki rozwoju produktu turystycznego, a cele i środki realizacji tej strategii uzależnione są od:

- warunków wewnętrznych (zasoby naturalne, organizacja i koordynacja działań),
- warunków zewnętrznych (działalność organizacji centralnych, wyznaczających prawne i ekonomiczne reguły postępowania)<sup>4</sup>.

Nie każdy jednak dokument, nawet jeśli tak go nazwano, jest strategią, bowiem do głównych warunków jakie dokument strategii musi spełnić należą: wewnętrzną spójność, zgodność z otoczeniem, odpowiedniość w stosunku do dostępnych zasobów, satysfakcjonujący poziom ryzyka, odpowiedni horyzont czasowy oraz wykonalność<sup>5</sup>. Do zasadniczych błędów, popełnianych podczas opracowywania strategii rozwoju gminy, należy nieumiejętność wykorzystania wszystkich istotnych informacji oraz dokonywania prognoz dotyczących zarówno szans, jak i zagrożeń rozwoju. Sekret dobrej strategii polega na wykorzystaniu wszystkich potencjałów i na ich harmonizacji tak, aby działały zgodnie z wybranym kierunkiem rozwoju. Strategia rozwoju to ustalenie konkretnych

---

<sup>1</sup> D. Foulkner, G. Johnson: *The Challenge of Strategic Management*. London, Kogan Page 1992 za: O. Lundy, A. Bowling: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2000, s. 27.

<sup>2</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 127.

<sup>3</sup> A. Zalewski, M. Ziółkowski: *Strategie rozwoju lokalnego w Polsce – teoria i praktyka*. [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Red. naukowa M. Obrębalski. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 13.

<sup>4</sup> G. Gołębski: *Produkt turystyczny: szansa i wyzwanie*. [w:] *Promocja i kreowanie turystycznego wizerunku Polski*. Red. naukowa J. Walasek. Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2005, s. 62.

<sup>5</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie... op. cit.*, s. 127.

celów tego rozwoju możliwych do osiągnięcia oraz metod, jakie zastosuje się realizując ustalone cele, a także zestawu środków, jakie zostaną wykorzystane do ich realizacji.

Proces budowy strategii rozwoju produktu turystycznego regionu można określić jako formułowanie wizji rozwoju oraz długookresowych celów. Dla 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. Określenie wizji sprowadza się do odpowiedzi na zasadnicze kwestie dotyczące dalszego rozwoju regionu. Dalszym krokiem jest przełożenie wybranej wizji rozwoju na konkretne cele, które powinny być osiągnięte w określonym czasie. Cele te powinny dotyczyć najważniejszych obszarów i zostać określone tak, aby urzeczywistniły założoną wizję. Zazwyczaj wytycza się kilka takich celów, które dotyczą dziedzin najważniejszych dla realizacji nakreślonej wizji. Cele ustalone dla jednostki przestrzennej należy następnie odnieść do poszczególnych dziedzin działalności. Wizja i cele dotyczące rozwoju produktu turystycznego w gminie powinny być spójne z zamierzeniami poszczególnych gmin w regionie, a także regionu jako całości. Powinno to prowadzić do konstrukcji dokumentu decyzyjnego, spójnego z regionalną polityką turystyczną, której najważniejszym elementem są rozstrzygnięcia dotyczące kształtowania produktu turystycznego regionu.

### **Rola samorządu gminnego w rozwoju turystyki**

Ważnym ogniwem w tworzeniu produktów turystycznych są władze samorządowe, a zakres i działania władz samorządowych w tym zakresie precyzują ustawy o samorządach terytorialnych<sup>6</sup>. Samorząd terytorialny tworzy trzy poziomy administrowania turystyką: w gminach, powiatach i województwach, przy czym szczególna rola w tym zakresie przypada samorządom niższego szczebla: gminom i powiatom, gdyż rozwój turystyki na ich terytorium uzależniony jest od istniejących tam walorów zasobów turystycznych oraz elementów zagospodarowania turystycznego<sup>7</sup>.

Rola samorządów lokalnych w zakresie tworzenia odpowiednich warunków dla rozwoju turystyki powinna opierać się na odpowiednio opracowanej i konsekwentnie wdrażanej polityce rozwoju społeczno-gospodarczego, określanej mianem interwencjonizmu samorządowego. Jest to kompleksowe oddziaływanie władz samorządowych, realizowane za pomocą dostępnych metod i określonej palety instrumentów determinujących decyzje wewnętrznych (lokalnych) i zewnętrznych

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1591 z późn. zmianami; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym. Dz. U. 1998, nr 91, poz. 578, z późn. zmianami; Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa. Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1590, z późn. zmianami.

<sup>7</sup> A. Rapacz: Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce na szczeblach lokalnym i regionalnym. [w:] Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania. Red. naukowa A. Rapacz. Wydawnictwo AD REM, Jelenia Góra 2009, s. 16.

(zlokalizowanych poza obszarem jednostki samorządu terytorialnego) podmiotów gospodarczych. Istotną formą oddziaływania są także bezpośrednie decyzje administracyjne i alokacyjne, zmierzających do wprowadzenia i utrzymania jednostki samorządowej na długookresowej ścieżce rozwoju lokalnego<sup>8</sup>.

Działania władz gmin, mające na celu rozwój turystyki, powinny być spójne z działaniami powiatów i samorządu wojewódzkiego, bowiem działania te powinny cechować się całościowym spojrzeniem na ofertę turystyczną regionu i koordynować działania sektora publicznego i prywatnego. O skuteczności działań władz samorządowych świadczyć powinna poprawa rentowności przedsiębiorstw działających na rynku turystycznym i rosnąca rola turystyki w gospodarce regionalnej.

W celu oddziaływania na gospodarkę turystyczną samorządy dysponują różnorodnymi środkami i instrumentami ekonomicznymi, finansowymi, prawno-administracyjnymi czy też planistycznymi<sup>9</sup>. Istotnym podmiotem tych działań są przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje, organizacje, obiekty materialne i niematerialne, a także konkretne osoby mające wpływ na lokalny rozwój turystyki.

Samorząd ponosi odpowiedzialność za strategiczne ukształtowanie produktów i usług turystycznych regionu, dlatego powinien dążyć do kreowania współpracy wszystkich ich wytwórców. Stąd też istotna rola 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<sup>10</sup>. 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).

### **Miejsce turystyki w strategiach rozwoju gmin subregionu południowego województwa śląskiego**

Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano analizy strategii rozwoju, opublikowanych przez gminy subregionu południowego województwa śląskiego. Obszar ten w różnego rodzaju opracowaniach zwany jest subregionem południowym woj. śląskiego, a w opracowaniach statystycznych spotyka się sformułowanie podregion bielski. Swym zasięgiem obejmuje powiaty: bielski, cieszyński, żywiecki oraz miasto na prawach powiatu Bielsko-Biała. Pod względem geograficznym obejmuje pasma górskie

---

<sup>8</sup> A. Sztando: Lokalny interwencjonizm samorządowy, czyli kształtowanie gminnego rozwoju gospodarczego. „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, nr 1, ss. 79-90.

<sup>9</sup> E. Wojciechowski: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, ss. 189-194.

<sup>10</sup> D. Jaremen: Wpływ samorządów terytorialnych na rozwój gospodarki turystycznej w województwie jeleniogórskim. [w:] Teoria i Praktyka. Problemy opracowywania i wdrażania strategii marketingowych w regionach turystycznych. Red. naukowa A. Rapacz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 47.

Beskidu Małego, Beskidu Śląskiego i Beskidu Żywieckiego. Jednakże należy zauważyć, iż Beskidy Zachodnie rozpościerają się również poza granicą administracyjną województwa śląskiego.

Istnieją dwie główne przesłanki wyboru takiego obszaru do analizy. Po pierwsze, rozwój gospodarczy i społeczny poszczególnych regionów Polski jest mocno zróżnicowany<sup>11</sup>. Zależy on przede wszystkim od wewnętrznych atutów oraz ograniczeń rozwojowych, jak też od zewnętrznych szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie rynkowe<sup>12</sup>. W działalności podmiotów turystycznych ważne jest „środowisko”, zarówno to zewnętrzne (te same warunki funkcjonowania podmiotów) oraz wewnętrzne (zbliżona kultura organizacyjna, normy, wartości, kultura, tradycja, bazowanie na tych samych produktach regionalnych itp.)<sup>13</sup>. Po drugie, bliskość geograficzna podmiotów rynku turystycznego daje możliwość porównań dokumentów strategicznych sporządzonych w odniesieniu do podobnych uwarunkowań rynkowych, powiązań kooperacyjnych, sieciowych, klastrowych, gdzie niejednokrotnie warunkiem zaistnienia powiązań jest skupisko geograficzne. Spójne środowisko działalności podmiotów turystycznych, to możliwość dokonania porównań.

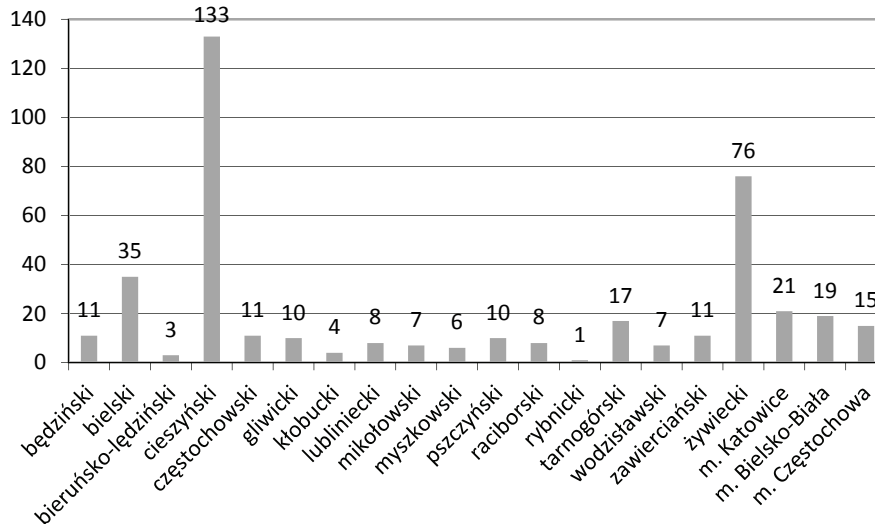
Obszar podregionu bielskiego obejmuje powierzchnię około 2352 km<sup>2</sup>, a na koniec 2011 roku zamieszkały był przez 662442 mieszkańców, co stanowiło 14,3% populacji województwa śląskiego. Odsetek ten wzrasta, a na rozwój tego obszaru ma wpływ także gęstość zaludnienia, która w 2011 roku wyniosła 281 osób km<sup>2</sup>, dodatnie saldo migracji stałej (1019 osób) oraz dodatni przyrost naturalny (611 osób)<sup>14</sup>. Badany subregion cechuje się, z punktu widzenia turystyki, wysokim stopniem odrębności od pozostałych subregionów woj. śląskiego, a ma na to wpływ jego specyficzne położenie – obszar podgórski i górski, a także dobrze rozwinięta międzyregionalna i regionalna sieć transportowa. Dzięki swojej atrakcyjności i rozwiniętej przedsiębiorczości subregion ten jest konkurencyjnym centrum turystyki i rekreacji w obszarze Polski południowej, z dobrze chronionym krajobrazem i rozwiniętą siecią usług. O turystycznej specyfice tego obszaru świadczą dane statystyczne, dotyczące liczby obiektów turystycznych (wykres 1). Powiaty badanego subregionu charakteryzują się większą liczbą takich obiektów.

<sup>11</sup> Na podstawie: Badania Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych. [w:] Polska regionalna i lokalna w świetle badań EUROREG-u. Red. naukowa G. Gorzelak. Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa 2007.

<sup>12</sup> W. Alejziak: Teoretyczne podstawy i najważniejsze metody badania wielkości ruchu turystycznego (aspekty regionalne i lokalne). [w:] Regionalne badania konsumentów usług turystycznych. Red. naukowa E. Dziedzic. Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2010, s. 26; L. Pender, R. Sharpley (red.): Zarządzanie turystyką. PWE, Warszawa 2008, ss. 156-159.

<sup>13</sup> Por. T. Chudoba: Teoria i metodyka turystyki. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 96.

<sup>14</sup> Podregiony województwa śląskiego. Urząd Statystyczny w Katowicach, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), dostęp 30.03.2013 r.



**Wykres 1.** Zasoby bazy noclegowej w woj. śląskim w 2010 roku (powiaty ziemskie i wybrane miasta na prawach powiatu)

Źródło: Turystyka w województwie śląskim w 2010 roku. Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011.

Mocną stroną subregionu jest duża liczba obiektów bazy noclegowej. Jednakże, jak przedstawiono w tabeli 1, rozmieszczenie bazy noclegowej na omawianym terenie jest nierównomierne. Największą liczbą cechuje się powiat cieszyński (133 obiekty), powiat bielski łącznie z Bielskiem-Białą ma najmniejszą liczbę obiektów (54), natomiast w powiecie żywieckim jest ich 76. Z biegiem lat zasoby te podlegały przeobrażeniom, czego efektem było obniżenie liczby obiektów noclegowych we wszystkich powiatach subregionu, przy czym w powiecie cieszyńskim oraz w Bielsku-Białej równocześnie nastąpił wzrost liczby miejsc hotelowych. Tendencja ta jest efektem inwestycji w duże, nowoczesne obiekty hotelowe.

**Tabela 1.** Turystyczne obiekty noclegowe zbiorowego zakwaterowania w poszczególnych powiatach subregionu południowego województwa śląskiego (obiekty i miejsca noclegowe)

Wyszczególnienie	Obiekty			Miejsca noclegowe		
	Ogółem			Ogółem		
	2000	2004	2010	2000	2004	2010
Powiat bielski	54	45	35	4364	3340	3024
Powiat cieszyński	145	122	133	12215	11509	13188
Powiat żywiecki	105	70	76	8457	3709	3685
Bielsko-Biała	23	16	19	1620	1434	1682

Źródło: Rocznik statystyczny województwa śląskiego. Urząd Statystyczny w Katowicach Katowice 2005, Turystyka w województwie śląskim w 2010 roku. Urząd Statystyczny w Katowicach. Katowice 2011.

Można zauważyć wyraźną dysproporcję w liczbie korzystających z noclegów w badanych powiatach (Tabela 2). Powiat cieszyński oraz Bielsko-Biała cechowały się wzrostem liczby przyjazdów turystów, przy czym tendencja ta dotyczy także turystów zagranicznych. Liczba nocujących turystów w powiecie bielskim i żywieckim podlegała wahaniom, a szczególnie negatywną tendencją było zmniejszające się zainteresowanie tymi powiatami turystów zagranicznych.

**Tabela 2.** Turystyczne obiekty noclegowe zbiorowego zakwaterowania w poszczególnych powiatach subregionu południowego województwa śląskiego (korzystający z noclegów)

Wyszczególnienie	Korzystający z noclegów					
	Ogółem			w tym turyści zagraniczni		
	2000	2004	2010	2000	2004	2010
Powiat bielski	123089	107374	115131	6084	6459	3977
Powiat cieszyński	337768	409790	481534	18117	24421	34639
Powiat żywiecki	111387	67 721	89292	1634	1374	989
Bielsko-Biała	59098	62 054	78866	10980	16779	17434

Źródło: Źródło: Rocznik statystyczny województwa śląskiego. Urząd Statystyczny w Katowicach Katowice 2005, Turystyka w województwie śląskim w 2010 roku. Urząd Statystyczny w Katowicach. Katowice 2011.

Zakładając, że relacja liczby udzielonych noclegów (tabela 3) do liczby odwiedzających (tabela 2) wskazuje na przeciętną długość pobytu, można zauważyć, że w powiecie bielskim, cieszyńskim i żywieckim wskaźnik ten wynosił tylko 3-4 dni. W przypadku Bielska-Białej średnia długość pobytu wynosiła ok. 2 dni, na co wydatnie wpływa rozwinięta turystyka biznesowa. Stosunkowo krótkie okresy pobytu turystów nie sprzyjają ich mobilności w terenie, stąd prawdopodobnie turystyka będzie rozwijać się dynamiczniej w tych miejscowościach, gdzie melduje się więcej odwiedzających.

**Tabela 3.** Turystyczne obiekty noclegowe zbiorowego zakwaterowania w poszczególnych powiatach subregionu południowego województwa śląskiego (udzielone noclegi)

Wyszczególnienie	Udzielone noclegi (w tysiącach)					
	Ogółem			w tym turystom zagranicznym		
	2000	2004	2010	2000	2004	2010
Powiat bielski	400,9	335,2	337,8	28,1	25,6	13,7
Powiat cieszyński	1121,8	1172,0	1691,6	99,2	96,8	81,0
Powiat żywiecki	312,1	214,6	297,0	4,3	4,0	2,9
Bielsko-Biała	147,3	140,8	177,1	41,3	41,1	39,8

Źródło: Źródło: Rocznik statystyczny województwa śląskiego. Urząd Statystyczny w Katowicach Katowice 2005, Turystyka w województwie śląskim w 2010 roku. Urząd Statystyczny w Katowicach. Katowice 2011.

W związku z atrakcyjnością turystyczną badanego subregionu, niezbędne staje się programowanie dalszego rozwoju gmin zlokalizowanych na jego terenie. Obrazem zaangażowania władz lokalnych w rozwój turystyki jest uwzględnienie turystyki w strategiach rozwojowych. Analizę strategii gmin badanego subregionu przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Ocena lokalnych strategii rozwoju gmin subregionu południowego woj. śląskiego o znaczącym potencjale turystycznym

Gmina	Miejsce turystyki w strategii rozwoju					
	Diagnoza potencjału turystycznego gminy	Analiza SWOT potencjału turystycznego gminy	Określenie wizji rozwoju turystyki w gminie	Określenie celów dot. rozwoju turystyki (cele strategiczne, operacyjne)	Określenie potencjalnych źródeł finansowania	Określenie wskaźników realizacji
Bielsko-Biała	N	T(2)	T(1)	T(1)	N	T(1)
Bestwina	T(2)	T(1)	N	T(2)	T(1)	T(1)
Jasienica	T(2)	T(2)	T(1)	T(2)	N	N
Jaworze	N	T(1)	T(1)	T(2)	N	N
Porąbka	T(2)	T(2)	T(1)	T(1)	T(1)	N
Wilamowice	T(2)	T(1)	T(1)	T(1)	T(1)	N
Wilkowice	T(2)	T(2)	T(1)	T(1)	N	N
Brenna	T(2)	T(2)	N	T(3)	T(2)	N
Cieszyn	N	T(1)	T(3)	T(3)	T(3)	N
Goeszów	T(2)	N	T(1)	T(1)	T(2)	T(2)
Hażlach	T(3)	T(1)	T(1)	T(1)	T(3)	T(3)
Istebna	T(3)	T(3)	N	T(3)	T(3)	T(3)
Ustroń	N	T(3)	N	T(3)	T(3)	N
Wisła	T(3)	T(3)	N	T(2)	T(1)	T(1)
Czernichów	T(2)	N	N	T(3)	T(3)	N
Milówka	T(2)	niepełna	T(3)	T(3)	N	N
Rajcza	T(2)	niepełna	T(3)	T(2)	T(1)	N
Węgierska Górka	T(3)	T(3)	N	T(3)	T(1)	N
Żywiec	T(2)	T(3)	T(2)	T(2)	N	N

gdzie: N – nie, T – tak, (gdzie 3 -oznacza bardzo dobrze opracowane, 2 -dobrze opracowane, 1 -opracowane w dostateczny sposób)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ze stron internetowych oraz biuletynów informacji publicznej gmin (stan na maj 2013)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Większość analizowanych opracowań dokumentów stanowią „strategie rozwoju gminy/miasta”, pozostałymi dokumentami są „plany rozwoju lokalnego...” bądź „programy rozwoju lokalnego...”. Wszystkie gminy powiatu bielskiego (poza Szczyrkiem) i cieszyńskiego posiadały dokumenty strategiczne, w których wyróżniona została część poświęcona zagadnieniom turystycznym. Blisko połowa gmin powiatu żywieckiego nie posiadała żadnych dokumentów strategicznych.



Niezbędnym minimum metodologicznym opracowania strategii jest prawidłowe przeprowadzenie analizy SWOT, dlatego jednym z kryterium analizy jest sposób jej przedstawienia w badanych dokumentach. Wśród pozostałych kryteriów oceny wskazano: diagnozę potencjału turystycznego, identyfikację grup docelowych dla produktu turystycznego, określenie wizji i celów rozwoju, a także źródeł finansowania i wskaźników realizacji tych celów.

Podstawowym błędem analizowanych opracowań był brak ich aktualizacji. W większości, strategie powstały w 2000-2004 roku, a ewentualna aktualizacja polegała jedynie na opatrzeniu dokumentu nową datą obowiązywania strategii. Zauważalne było to przede wszystkim w treści opracowania, w danych statystycznych z lat 1999 i wcześniejszych, dokonanej analizie społeczno-gospodarczej, nie uwzględniającej nowej sytuacji wynikającej ze wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Potrzeba aktualizacji powinna być podyktowana uwarunkowaniami lokalnymi oraz pojawieniem się nowych potrzeb społecznych. Brak aktualizacji to brak odpowiedzi na potrzeby kompleksowego, długookresowego podejścia do rozwoju gmin, w kontekście pozyskiwania funduszy pochodzących z Unii Europejskiej.

Większość z analizowanych gmin posiada znaczące walory turystyczne i rekreacyjne, dlatego dziwi fakt niewystarczającej reprezentacji tej sfery działalności w dokumentach strategicznych. Znajduje to odzwierciedlenie w fakcie, iż tylko dwie gminy (Czernichów i Wisła) posiadały dodatkowe opracowania strategiczne dotyczące ściśle turystyki. Pierwsza z gmin posiadała „Program rozwoju i promocji produktu turystycznego Gminy Czernichów na lata 2009 – 2013”, zaś w przypadku drugiej była to „Strategia Promocji i Rozwoju Turystyki Miasta Wisły”. Oba opracowania przygotowane są poprawnie pod względem merytorycznym i pozwalają na kompleksowy rozwój produktu turystycznego regionu.

### **Podsumowanie**

W ostatnim czasie coraz częściej mówi się o potrzebie podjęcia działań, mających na celu wykorzystanie potencjału turystycznego polskich gmin. Rozwój turystyki stanowi znaczący impuls dla rozwoju ekonomiczno-gospodarczego kraju i regionów, bowiem jest ona jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarek na świecie. Turystyka współcześnie stanowi ważną sferę aktywności gospodarczej i społecznej, ze względu na wysoką zdolność do generowania nowych miejsc pracy, podnoszenia jakości życia lokalnych społeczności, a także podwyższania potencjału konkurencyjnego regionów. Gminy posiadające walory turystyczne coraz bardziej są zainteresowane wykorzystaniem tych możliwości, co znajduje wyraz, między innymi, w ich aktywności w pozyskiwaniu funduszy Unii Europejskiej na rozwój turystyki.

Rozwój każdej jednostki gospodarczej, w tym jednostek samorządu terytorialnego, powinien być programowany przy uwzględnieniu czynników otoczenia, w którym danej jednostce przyszło funkcjonować. Dlatego niezbędnym elementem długofalowego planowania jest rzetelne opracowywanie strategii rozwoju. W przypadku

programowania rozwoju gmin turystycznych, niezbędnym minimum jest poświęcenie uwagi aspektom turystycznym w strategii rozwoju gminy. Pożądane jednak jest przygotowanie odrębnego dokumentu, poświęconego w całości rozwojowi turystyki w gminie, w którym analiza tych uwarunkowań będzie bardziej szczegółowa i bardziej kompleksowa. Analiza opublikowanych strategii rozwoju gmin subregionu południowego województwa śląskiego wskazuje, iż gminy te w niewystarczającym zakresie przeprowadziły analizę strategiczną produktu turystycznego.

### Literatura:

- Alejski W.: Teoretyczne podstawy i najważniejsze metody badania wielkości ruchu turystycznego (aspekty regionalne i lokalne). [w:] Regionalne badania konsumentów usług turystycznych. Red. naukowa E. Dziedzic. Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2010.
- Badania Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych. [w:] Polska regionalna i lokalna w świetle badań EUROREG-u. Red. naukowa G. Gorzelak. Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa 2007.
- Chudoba T.: Teoria i metodyka turystyki. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Rocznik statystyczny województwa śląskiego. Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2005.
- Gołębowski G.: Produkt turystyczny: szansa i wyzwanie. [w:] Promocja i kreowanie turystycznego wizerunku Polski. Red. naukowa J. Walasek. Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2005.
- Jaremen D.: Wpływ samorządów terytorialnych na rozwój gospodarki turystycznej w województwie jeleniogórskim. [w:] Teoria i Praktyka. Problemy opracowywania i wdrażania strategii marketingowych w regionach turystycznych. Red. naukowa A. Rapacz. Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Lundy O., Bowling A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer, Warszawa 2000.
- Rapacz A.: Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce na szczeblach lokalnym i regionalnym. [w:] Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania. Red. naukowa A. Rapacz. Wydawnictwo AD REM, Jelenia Góra 2009.
- Sztando A.: Interwencjonizm samorządowy – obszary i instrumenty oddziaływania samorządu terytorialnego na gospodarkę lokalną. „Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1998, nr 785.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym. Dz. U. 1998, nr 91, poz. 578, z późn. zmianami.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa. Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1590, z późn. zmianami.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1591 z późn. zmianami.
- Wojciechowski E.: Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- Zalewski A., Ziółkowski M.: Strategie rozwoju lokalnego w Polsce – teoria i praktyka. [w:] Gospodarka lokalna w teorii i praktyce. Red. naukowa M. Obrębalski. Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Pender L., Sharpley R. (red.): Zarządzanie turystyką. PWE, Warszawa 2008.
- Turystyka w województwie śląskim w 2010 roku. Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011.
- Podregiony województwa śląskiego. Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2012.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

### **Plans for the development of tourism in the strategies of tourist municipalities**

**Summary:** In the article was shown the role of strategy in planning the development of tourism in tourist municipalities. There were shown the problems concerning the strategy of tourism and the role of local communities in the development of tourism economy. Research area is the southern sub-province of Silesia, which tourist attractiveness is characterized on the basis of statistical data. This article evaluates the development strategies of municipalities in this region.

**Keywords:** tourism, development strategy, municipality.