

Gospodarka turystyczna w regionie.
Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Marek Nowacki

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
e-mail: marek.nowacki@wsb.poznan.pl

Matylda Awedyk

Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu
e-mail: awedyk@awf.poznan.pl

Joanna Kowalczyk-Anioł

Uniwersytet Łódzki
e-mail: joanna.kowalczyk@geo.uni.lodz.pl

Karolina Królikowska

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: karokrolikowska@gmail.com

Małgorzata Pstrocka-Rak

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: malgorzata.pstrocka-rak@awf.wroc.pl

Grzegorz Rak

Politechnika Opolska
e-mail: g.rak@po.opole.pl

STRATEGIE ROZWOJU TURYSTYKI W POLSCE W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

POLAND'S TOURISM STRATEGIES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

DOI:10.15611/pn.2017.473.35

JEL Classification: Z32

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest ocena wybranych strategii rozwoju turystyki w Polsce w kontekście zasad planowania strategicznego, udziału interesariuszy oraz zasad zrównoważonego rozwoju turystyki. Kwestionariusz oceny strategii zawierający 44 pytania utworzono na podstawie skal pomiarowych opracowanych i zweryfikowanych przez Simpsona [2001] i Ruhanen [2004]. Sześcioro autorów artykułu oceniło 34 strategie rozwoju turystyki w regionach: 13 strategii wojewódzkich, 5 powiatowych, 6 gminnych, 8 miejskich i 2 innych obszarów. Analiza strategii wykazała, że w niewielkim stopniu realizują one paradygmaty zrównoważonego rozwoju turystyki. Zdecydowanie wyższą jakością charakteryzują się dokumenty opracowane dla wyższych szczebli podziału administracyjnego. Najlepiej ocenianymi domenami strategii rozwoju turystyki w badanych dokumentach są wskaźniki planowania i analiza środowiska.

Słowa kluczowe: rozwój zrównoważony, planowanie strategiczne, rozwój turystyki, rozwój regionalny.

Summary: The aim of this article is to evaluate selected tourism development strategies in Poland, in the context of strategic planning, stakeholders' participation and sustainable development principles. Questionnaire evaluation of strategy (44 questions) was established and based on measurement scales developed and validated by Simpson [2001] and Ruhanen [2004]. The six authors of the study rated 34 tourism development strategies in 13 provinces, 5 counties, 6 municipalities, 8 cities and 2 other areas. The analysis revealed that they implement paradigms of sustainable development of tourism only to a small extent.

Keywords: sustainable development, strategic planning, tourism development, regional development.

1. Wstęp

Pod pojęciem zrównoważonego rozwoju rozumiemy „proces mający na celu zaspokojenie potrzeb obecnego pokolenia, w sposób nie zagrażający zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych potrzeb” [WCED Bruntland Commission 1987, s. 41]. W szczególności problematykę zrównoważonego rozwoju rozpatruje się obecnie w czterech płaszczyznach: politycznej, ekonomicznej, społeczno-kulturowej i ekologicznej [Sharpley 2009; Ritchie, Crouch 2010].

W jednostkach terytorialnych rozwój zrównoważony realizowany jest za pomocą zarządzania strategicznego, którego wyrazem jest strategia rozwoju [Nieżgoda 2006, s. 221-222]. Oprócz ogólnej strategii rozwoju lokalnego lub regionalnego opracowywane są także strategie sektorowe, m.in. strategie rozwoju turystyki. Strategia rozwoju turystyki w regionie, jak twierdzą J.R.B Ritchie i J. Crouch [2010, s. 31], powinna być elementem całościowego procesu planowania rozwoju społeczno-ekonomicznego regionu z dwóch powodów: po pierwsze, zostanie wtedy opracowana, ponieważ będzie musiała dać odpowiedź na podobne pytania, ale w szerszym kontekście, i po drugie, ponieważ jej cele nie zostaną osiągnięte, jeśli nie będą stanowić harmonii z planem ogólnym. Do najważniejszych przesłanek budowania strategii rozwoju turystyki w regionie należy podniesienie jakości życia mieszkańców poprzez wzrost liczby i/lub wydatków turystów w regionie, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju [Nieżgoda 2006, Carter (red.) 2007, Gołębski 2009].

Jak podaje UNWTO [2017], zasady zrównoważonego rozwoju odnoszą się do środowiskowych, gospodarczych i społeczno-kulturowych aspektów rozwoju turystyki, a odpowiednia równowaga pomiędzy tymi trzema wymiarami powinna być zachowana w celu zagwarantowania ich długoterminowej stabilności. Zgodnie z powyższym turystyka zrównoważona powinna [UNWTO 2017]:

- 1) optymalnie korzystać z zasobów środowiska, które stanowią kluczowy element rozwoju turystyki, utrzymywać podstawowe procesy ekologiczne i przyczyniać się do zachowania dziedzictwa naturalnego i różnorodności biologicznej;

2) szanować autentyczność społeczno-kulturową społeczności obszarów recepcyjnych, oszczędzać ich materialne i żywe dziedzictwo kulturowe, tradycyjne wartości i przyczyniać się do międzykulturowego zrozumienia i tolerancji;

3) zabezpieczać żywotne i długoterminowe funkcjonowanie gospodarki, zapewniając korzyści społeczno-gospodarcze wszystkim interesariuszom, w tym stabilne zatrudnienie, dochody i usługi socjalne społecznościom obszarów recepcyjnych oraz przyczyniać się do zmniejszenia ubóstwa.

Zrównoważony rozwój turystyki wymaga świadomego działania wszystkich zainteresowanych stron, a także silnego przywództwa politycznego, w celu zapewnienia szerokiego udziału interesariuszy oraz osiągnięcia konsensusu pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Osiągnięcie stanu turystyki zrównoważonej jest procesem ciągłym i wymaga stałego monitorowania powodowanych przez nią zmian, wprowadzania niezbędnych środków zapobiegawczych, a w razie konieczności naprawczych [UNWTO 2017].

Jak dotąd niewiele jest badań, których celem była ocena stopnia implementacji zasad zrównoważonego rozwoju w planach rozwoju turystyki. Jako jeden z pierwszych Ken Simpson [2001] opracował kwestionariusz oceny planów rozwoju turystyki pod kątem wdrożenia w nich zasad zrównoważonego rozwoju. Kwestionariusz złożony był 51 twierdzeń zgrupowanych w pięć domen: udział interesariuszy, wizja i wartości, analiza sytuacji, cele i założenia, wdrażanie i ewaluacja. Za pomocą tego kwestionariusza ocenił 19 regionalnych planów rozwoju turystyki w Nowej Zelandii. W innych badaniach Lisa Ruchanen [2004], wykorzystując narzędzie opracowane przez Simpsona, oceniła 30 planów rozwoju turystyki w destynacjach turystycznych stanu Queensland (Australia). Celem badań było zweryfikowanie, czy założenia zrównoważonego rozwoju (planowanie strategiczne i udział interesariuszy) są obecne w procesie planowania rozwoju turystyki (stwierdziła, że nie są).

Celem niniejszego artykułu jest ocena wybranych strategii rozwoju turystyki w Polsce w kontekście zasad planowania strategicznego, udziału interesariuszy oraz zasad zrównoważonego rozwoju turystyki.

2. Metoda

Konstruowanie narzędzia badawczego rozpoczęto od przeglądu literatury z zakresu ewaluacji dokumentów strategicznych w sektorze turystyki. Wstępną wersję kwestionariusza oceny strategii utworzono na podstawie skal pomiarowych opracowanych i zweryfikowanych przez Kena Simpsona [2001] i Lisę Ruchanen [2004]. Na tej podstawie skonstruowano kwestionariusz zawierający 51 pytań dotyczących różnych elementów strategii zgrupowanych w pięć części: 1) wskaźniki planowania strategicznego, 2) analiza środowiska geograficznego obszaru, 3) udział interesariuszy i ich wpływ na proces planowania strategicznego, 4) wizja i wartości oraz 5) wdrożenie, monitoring i ewaluacja. Następnie kwestionariusz poddano ocenie eksperckiej. Siedmiu kompetentnych ekspertów, posiadających doświadczenie

w zakresie tworzenia i/lub ewaluacji strategii rozwoju turystyki w regionie, oceniali każde z pytań kwestionariusza za pomocą trzystopniowej skali (od nieodpowiedni do zdecydowanie odpowiedni). Ekspertcy mieli także możliwość zaproponowania własnych sugestii dotyczących brzmienia pytań, a także sformułowania dodatkowych pytań, nieuwjętych w kwestionariuszu. Przyjęto zasadę, że pytanie, które otrzymało cztery oceny nieodpowiednie, było z kwestionariusza usuwane. W ten sposób w ostatecznej wersji kwestionariusza pozostawiono 44 pytania¹.

Następnie za pomocą gotowego kwestionariusza sześcioro autorów artykułu oceniło 34 strategie rozwoju turystyki w regionach: 13 strategii wojewódzkich (wszystkie dostępne) oraz 5 powiatowych, 6 gminnych, 8 miejskich i 2 innych obszarów. Ze względu na ograniczoną liczbę opracowań strategicznych dotyczących rozwoju turystyki w regionach autorzy podjęli decyzję o zakwalifikowaniu do analizy najnowszych (dla danej jednostki przestrzennej) dostępnych dokumentów. Strategie pobrano z biuletynów informacji publicznej. Oceniano tylko te dokumenty, które stanowiły odrębne opracowanie (niebędące częścią strategii ogólnych). Tak dobrana grupa miała umożliwić porównanie jakości strategii, opracowywanych na różnych poziomach podziału administracyjnego kraju. Poszczególne elementy strategii oceniano za pomocą czterostopniowej skali: 0 – brak zapisu w strategii, 1 – śladowy/krótki/słaby, 2 – częściowy/średni/przeciętny, 3 – kompletny/obszerny/bardzo dobry². W celu zbadania rzetelności skal pomiarowych, czyli spójności pytań wchodzących w skład każdej z pięciu części kwestionariusza, obliczono współczynniki α Cronbacha. Dla czterech domen współczynnik α Cronbacha przekroczył wymagany poziom 0,70 [Hair i in. 2007, s. 137], który oznacza wystarczającą rzetelność skali. Jedynie dla czynnika Udział interesariuszy α wyniosła 0,667. Analiza twierdzeń tworzących tę część wykazała, że po usunięciu jednego z twierdzeń (w strategii uwzględniono opinie istniejących segmentów odwiedzających) współczynnik α przyjął akcepto-

Tabela 1. Wartości współczynnika α Cronbacha dla skal kwestionariusza

Domeny strategii	Liczba twierdzeń	Współczynnik α Cronbacha
Wskaźniki planowania	12	0,781
Analiza środowiska	14	0,846
Udział interesariuszy	5	0,712
Wizja i wartości	6	0,866
Wdrożenie i monitoring	6	0,734
W sumie	43	0,906

Źródło: badania własne.

¹ Kompletny kwestionariusz wraz z listą ocenianych strategii zob. [<https://goo.gl/V2PTbC>].

² Z oceny jakościowej wyłączono pytanie o horyzont czasowy strategii, gdzie za wskaźnik przyjęto liczbę lat, jaką obejmuje horyzont czasowy strategii.

walną wartość 0,712³ (tab. 1). Tak więc w ostatecznym kwestionariuszu pozostały 43 twierdzenia, a współczynnik α Cronbacha dla wszystkich 43 twierdzeń był bardzo wysoki i wyniósł 0,906, co potwierdziło dużą rzetelność opracowanego narzędzia.

W celu zbadania zgodności ocen wykonanych przez sześcioro autorów obliczono współczynnik zgodności ocen sędziów RAI (*rater agreement index*) [Burry-Stock i in. 1996]. Indeks ten przyjmuje wartości pomiędzy 0 a 1, gdzie wartości powyżej 0,70 świadczą o wysokiej zgodności sędziów w przyznawanych ocenach. Wyliczony indeks zgodności ocen przyznanych przez sześcioro autorów artykułu, nadanych przy ocenie 34 strategii, wyniósł 0,746 i tym samym został uznany za wystarczający.

3. Wyniki badań

Analiza wartości, jakie uzyskały poszczególne domeny strategii, wykazała, że najwyższe oceny autorzy przyznali części Wskaźniki planowania ($\bar{x} = 1,272$, byli pod tym względem bardzo zgodni, gdyż $\delta = 0,27$) oraz Analiza środowiska ($\bar{x} = 1,209$; $\delta = 0,371$). Najniżej autorzy ocenili część Wizja i wartości ($\bar{x} = 0,728$) – również z dużą zgodnością ($\delta = 0,336$) (tab. 2), co oznacza, że autorzy ocenianych strategii najmniej miejsca poświęcili analizie wartości, cech społeczno-demograficznych i stylu życia oraz postaw społeczności lokalnych wobec turystyki i w niewielkim stopniu włączyli te elementy w wizje rozwoju turystyki.

Tabela 2. Rozkład wartości, jakie uzyskały poszczególne domeny strategii

Domeny strategii	Średnia \bar{x}	Minimum	Maksimum	Odch. st. δ
Wskaźniki planowania	1,272	0,709	1,727	0,270
Analiza środowiska	1,209	0,600	2,043	0,371
Udział interesariuszy	1,134	0,440	2,120	0,505
Wizja i wartości	0,728	0,200	1,533	0,336
Wdrożenie i monitoring	1,135	0,367	2,000	0,404

Źródło: badania własne.

Wskaźniki planowania strategicznego. Pierwszym analizowanym wskaźnikiem planowania strategicznego był horyzont czasowy strategii. W analizowanych strategiach waha się on od 0 (nie podano horyzontu czasowego) do 14 lat. Najczęstszy horyzont planowania wynosił 6, 11 i 13 lat (po pięć strategii) oraz 7, 8 i 10 lat (po cztery strategie). Można stwierdzić, że horyzont planowania zwiększa się wraz z rokiem opracowywania strategii: im strategia nowsza, tym horyzont dłuższy. Z pozostałych 11 elementów tej części najwyżej oceniona została realizacja przez cele

³ Wynikało to prawdopodobnie z bardzo małej częstości wystąpień tego elementu w porównaniu z pozostałymi elementami tej części kwestionariusza.

szczegółowe celów ogólnych strategii (2,42⁴), sformułowanie celów szczegółowych w oparciu o podaż (2,19) oraz określenie celów odnoszących się do kierunku i skali rozwoju turystyki w regionie (2,10). Niestety, zaledwie w siedmiu dokumentach sformułowano alternatywne scenariusze strategii (0,24), a tylko w trzech oceniono każdy z tych scenariuszy (0,13).

Analiza środowiska geograficznego. W każdej z ocenianych strategii wskazywano na integrację dokumentu z innymi strategiami (2,47) i scharakteryzowano walory środowiska geograficznego (2,27). Zwykle w strategiach wylicza się obszary chronione, nie charakteryzując jednak siedlisk i gatunków zagrożonych. W większości dokumentów opisano pojemność infrastruktury turystycznej, choć w żadnym nie oszacowano chłonności obszaru (1,66). Często wskazywano także na główne miejsca koncentracji ruchu turystycznego w regionie (1,56). Niestety, w żadnej strategii nie oceniono odporności lub wrażliwości środowiska przyrodniczego. Tylko w 13 dokumentach zidentyfikowano strukturę własnościową gruntów, a jedynie w 12 kompetencje biznesowe lokalnych operatorów turystyki. Autorzy dokumentów nie przywiązywali też większej wagi do negatywnych skutków rozwoju turystyki, np. zatłoczenia, w miejscach koncentracji ruchu turystycznego (np. na Szlaku Wielkich Jezior Mazurskich), zjawisk patologicznych powodowanych przez ruch turystyczny (np. na Starym Mieście w Krakowie), zanieczyszczenia środowiska czy degradacji krajobrazu. Jedynie sporadycznie wskazywano na aktualne lub potencjalne konflikty pomiędzy funkcją turystyczną a innymi formami użytkowania przestrzeni (np. militarną, ochroną środowiska, rolnictwem). Segmentacja rynku osób odwiedzających obszar wykonywana była zwykle na podstawie walorów turystycznych obszaru lub domysłów (propozycji) ekspertów opracowujących strategię.

Udział interesariuszy. Udział lokalnych lub regionalnych interesariuszy w procesie planowania ograniczał się zwykle do przedstawicieli lokalnej lub regionalnej gospodarki turystycznej (1,45). W dokumentach dość często wykonywano analizę interesariuszy rozwoju turystyki w regionie (1,39). Najrzadziej w procesie planowania rozwoju turystyki w regionie brali udział sami mieszkańcy: zaledwie w 10 przypadkach na oceniane 34 wskazano na konsultacje prowadzone wśród mieszkańców obszarów recepcji turystycznej. Najczęściej konsultacje prowadzone były z władzami samorządowymi różnych szczebli. W żadnym z dokumentów nie znalazła się informacja o konsultowaniu strategii z przedstawicielami segmentów turystów i innych osób odwiedzających region.

Wizja i wartości. Jest to najslabiej oceniona przez autorów część strategii. Analiza wizji formułowanych w strategiach wskazuje, że w wielu z nich zidentyfikowano aktualne zagadnienia mające znaczenie dla mieszkańców (1,10), dość często identyfikowano także wartości ważne dla lokalnej społeczności (0,96). Jednak niemal w żadnej strategii nie określono ogólnej jakości i cech stylu życia mieszkańców obszaru ani postaw wobec rozwoju turystyki.

⁴ W nawiasach podano średnią ocenę, jaką uzyskał dany element we wszystkich 34 strategiach.

Wdrożenie, monitoring i ewaluacja. W zdecydowanej większości dokumentów dobrze opracowano zestaw wskaźników służących do monitorowania wdrażania strategii (1,64) oraz jasno precyzowano odpowiedzialność podmiotów za wdrażanie kluczowych zadań (1,53). W strategiach dość dobrze sformułowano mechanizm monitoringu i ewaluacji (1,37). Tylko w jednym dokumencie znalazła się prognoza oddziaływania na środowisko.

Jakość strategii a wielkość regionu, data opracowania i horyzont czasowy. Na ostatnim etapie analizy sprawdzono, na ile oceniane strategie różnią się pomiędzy sobą ze względu na obszar, jakiego dotyczą, datę opracowania oraz horyzont czasowy strategii. Porównując strategie wojewódzkie ($n = 13$) z pozostałymi ($n = 21$), stwierdzono znacznie wyższą jakość tych pierwszych w trzech obszarach: wskaźników planowania, analizy środowiska oraz udziału interesariuszy. Nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy strategiami starszymi i nowszymi oraz ze względu na horyzont czasowy dokumentu.

Tabela 2. Jakość strategii a wielkość obszaru, data opracowania i horyzont czasowy

Cechy	Wskaźniki planowania	Analiza środowiska	Udział interesariuszy	Wizja i wartości	Wdrożenie i monitoring	n
Obszar strategii						
Wojewódzkie	1,431	1,413	1,391	0,826	1,154	13
Pozostałe	1,174	1,083	0,975	0,668	1,124	21
Test różnic U	2,62 (0,008)	2,56 (0,010)	2,23 (0,02)	1,45 (0,14)	-0,01 (0,98)	
Data wykonania						
Do 2009 roku	1,240	1,278	1,143	0,702	1,167	14
Od 2010 roku	1,295	1,161	1,128	0,747	1,113	20
Test różnic U	-0,54 (0,58)	1,05 (0,29)	-0,01 (0,98)	-0,31 (0,75)	0,33 (0,74)	
Horyzont czasowy						
0-8 lat	1,271	1,199	1,005	0,637	1,076	17
9 i więcej lat	1,274	1,219	1,264	0,820	1,194	17
Test różnic U	0,08(0,93)	0,22(0,82)	1,49(0,13)	1,70(0,08)	0,87(0,37)	

Źródło: badania własne.

4. Zakończenie

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Jakość ocenianych dokumentów jest bardzo różna. Zdecydowanie wyższą jakością charakteryzują się dokumenty opracowane dla wyższych szczebli podziału administracyjnego, co wynika zapewne z mniejszych ograniczeń finansowych i technicznych. Może więc, jak sugerowała A. Niezgodna [2006, s. 228], tworzenie

odrębnych dokumentów strategii dla różnych dziedzin na niższych szczeblach jest utrudnieniem w osiągnięciu celów rozwojowych.

2. W świetle zastosowanej metody najwyżej ocenianymi domenami strategii rozwoju turystyki w wybranych 34 polskich miejscowościach i obszarach są Wskaźniki planowania ($\bar{x} = 1,272$) i Analiza środowiska ($\bar{x} = 1,209$), najslabiej zaś Wizja i wartości ($\bar{x} = 0,728$).

3. Analizowane strategie w niewielkim stopniu realizują paradygmaty zrównoważonego rozwoju turystyki. Pomimo często deklarowanego ekspercko-partycypacyjnego typu strategii tylko przy tworzeniu nielicznych konsultowano ich treść z mieszkańcami obszarów recepcji, a niemal w żadnej nie poddano analizie charakteru lokalnej społeczności, cech stylu życia i postaw wobec turystyki rozwijanej w jej sąsiedztwie. Nie szacowano także chłonności turystycznej obszarów koncentracji ruchu turystycznego [pkt 1 i 2 cyt. zaleceń UNWTO 2017]. W ocenianych strategiach nie uwzględniono potencjalnych negatywnych skutków rozwoju turystyki dla społeczności lokalnych. Niewiele uwagi poświęcono również oddziaływaniu turystyki na środowisko przyrodnicze. Analiza zasobów przyrodniczych w częściach diagnostycznych wykonywana była pod kątem walorów turystycznych, a nie wrażliwości obszaru na antropopresję. Rzadkością było uwzględnianie strategicznej oceny oddziaływania dokumentu na środowisko.

4. Planowanie długoterminowe, tj. uwzględniające horyzont czasowy dłuższy niż 15 lat, jest nadal rzadko stosowane w opracowywanych w Polsce strategiach rozwoju turystyki. Dotyczy to również analizy alternatywnych scenariuszy rozwoju. Brak długofalowej wizji rozwoju oraz nieuwzględnianie zdarzeń, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację założonych celów, w konsekwencji mogą uniemożliwiać zawarte w strategiach działania, a także kontynuację podjętych zagadnień w przyszłości.

5. Analizowane dokumenty różnią się także znacząco pod względem swojej objętości, w mniejszym stopniu konstrukcji, formy graficznej, wykorzystanych źródeł i charakteru danych. Tylko niektóre spełniają wymogi nowoczesnych strategii. Kilka posiada kontekst naukowy, inne rozbudowaną narrację marketingową. Zaledwie część strategii (w niewielkim stopniu) odwołuje się do badań ruchu turystycznego (popytu).

Podziękowania

Autorzy pragną gorąco podziękować sześciu ekspertom, dzięki których zaangażowaniu i wnikliwym uwagom możliwe było opracowanie narzędzia badawczego wykorzystanego w pracy, a także dwóm anonimowym recenzentom, których cenne uwagi przyczyniły się do poprawy jakości artykułu.

Literatura

- Burry-Stock J.A., Shaw D.G., Laurie C., Chissom B.S., 1996, *Rater agreement indexes for performance assessment*, Educational and Psychological Measurement, vol. 56, no. 2, s. 251-62.
- Carter R. (ed.), 2007, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid.
- Gołębski G., 2009, *Zintegrowane zarządzanie jakością w turystyce*, [w:] Gołębski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 323-402.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B., Anderson R.L., Tatham R.L., 2007, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- <https://goo.gl/V2PTbC>.
- Niezgoda A., 2006, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., 2003, *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, Cambridge.
- Ruhanen L., 2004, *Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans*, Tourism and Hospitality Planning & Development, vol. 1, no. 3, s. 239-253.
- Sharpley R., 2009, *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?*, Earthscan, London.
- Simpson K., 2001, *Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development*, Current Issues in Tourism, vol. 4, no. 1, s. 3-41.
- UNWTO, 2017, Definition | Sustainable Development of Tourism, <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>.
- WCED Bruntland Commission: *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.