Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 42/2012

Alina Kulczyk-Dynowska
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Marketing terytorialny na obszarach chronionych

Streszczenie. *Działania marketingowe obejmują nie tylko segment dóbr i usług konsumpcyjnych, ale też terytoria. Postęp technologiczny, a szczególnie nowe rozwiązania w zakresie transportu i łączności sprawiają, że konkurencja dotyczy w coraz większym stopniu przestrzeni. Obszary konkurują ze sobą o różne grupy użytkowników – w odniesieniu do obszarów chronionych szczególną grupę stanowią turyści. W artykule poruszono kwestię marketingu terytorialnego prowadzonego w oparciu o wartości przyrodnicze. Podjęto jednocześnie próbę ukazania powiązań pomiędzy skierowaną do wewnątrz promocją regionu a kapitałem społecznym.*

Słowa kluczowe: *marketing terytorialny, obszary chronione, społeczności lokalne*

1. Wprowadzenie

Wzrost świadomości powiązań pomiędzy skutecznym zarządzaniem jednostką terytorialną, jej rozwojem i poziomem życia lokalnej społeczności można uznać za jeden z czynników skłaniających do przekształceń uniwersalnych zasad marketingu w celu ich wykorzystania dla potrzeb obszarów. Postęp techniczny i technologiczny w zakresie transportu i łączności sprawił, że przestrzeń w coraz większym stopniu objęta jest zasadami wolnorynkowej konkurencji, dotyczącymi uprzednio jedynie dóbr i usług konsumpcyjnych. W efekcie przestrzeń coraz częściej postrzegana jest w kategoriach dobra walczącego o klienta-nabywcę.

W zależności od cech przestrzeni różnie rozwija się aktywność gospodarcza – na terenach przyrodniczo cennych, objętych obszarowymi formami ochrony przyrody, dominującą funkcję niejednokrotnie pełni turystyka. W efekcie obszar chroniony staje się obszarowym produktem turystycznym. Należy podkreślić, że terytorium jest bardzo specyficznym produktem – łączy pojemne, długookresowe i powstałe bez udziału człowieka wartości, takie jak klimat, atrakcyjność krajobrazowa, zasoby lokalnego ekosystemu, z wartościami bardzo szczegółowymi, związanymi z działaniem lokalnej społeczności, takimi jak lokalne wartości kulturowe, lokalne produkty czy lokalny kapitał społeczny. Marketing terytorialny jest narzędziem umożliwiającym zarówno ukazanie atrakcyjności danego obszaru na zewnątrz, jak i promocję jego wartości wśród lokalnej społeczności. Promocja ta jest istotna z punktu widzenia utrzymania w niezmienionym stanie pierwszej grupy elementów, stanowiących o atrakcyjności terytorium, oraz równoległego, permanentnego ulepszania elementów zależnych od lokalnej społeczności.

Celem artykułu jest charakterystyka marketingu terytorialnego, uwypuklająca rolę społeczności lokalnych w procesie marketingowego zarządzania obszarem. Stale narastająca antropopresja i jednoczesne dążenie do równoważenia rozwoju skłaniają do zainteresowania obszarami objętymi ochroną prawną. Stąd też w artykule skupiono uwagę na najwyższych rangą obszarach chronionych w Polsce, jakimi są parki narodowe.

2. Lokalna społeczność i marketing terytorialny – wzajemne oddziaływanie

W literaturze przedmiotu coraz częściej poruszane jest zagadnienie konkurencyjności nie tylko regionów, ale i przestrzeni. Konkurencyjność opiera się na atrakcyjności oferty usługowej; atutach, np. strukturze gospodarczej, zasobach środowiska naturalnego; produktywności czy sile eksportowej[1]. Uogólniając, konkurencyjność danej przestrzeni jest przewagą nad innymi obszarami i – aby możliwe było jej pełne wykorzystanie – wymaga eksponowania walorów tejże przestrzeni.

Ranga społeczności lokalnych i tworzonego przez nie kapitału społecznego sprawia, że przestrzeń w wymiarze lokalnym staje się – w pewnym sensie – spersonifikowana i jako podmiot stosunków rynkowych konkuruje o nabywcę. Kluczowym zadaniem jest określenie profilu pożądanego nabywcy – muszą tego

[1] Zob. T. Mańkowski, *Konkurencyjność regionów*, w: *Strategie rozwoju turystyki w regionie,* red. B. Meyer, D. Milewski, WN PWN, Warszawa 2009, s. 21.

dokonać aktorzy lokalnej sceny życia gospodarczego. M. Florek wyodrębniła następujące grupy potencjalnych klientów-nabywców przestrzeni:

– nowi mieszkańcy – wartość dla jednostki terytorialnej w postaci kapitału intelektualnego, siły roboczej, popytu wewnętrznego itp.,

– inwestorzy – wartość dla jednostki terytorialnej w postaci nowych inwestycji zapewniających miejsca pracy, rozwój instytucji otoczenia biznesu itp.,

– fachowcy w pożądanych dziedzinach – wartość dla jednostki terytorialnej w postaci kapitału intelektualnego oraz wzrostu atrakcyjności dla grupy inwestorów,

– instytucje oraz organizacje rządowe i pozarządowe, krajowe i międzynarodowe – wartość dla jednostki terytorialnej w postaci środków publicznych przeznaczonych na rozwój, korzyści związane z realizacją przez te podmioty projektów europejskich, korzyści związane z rozbudową oferty kulturalnej itp.,

– turyści i przyjezdni – wartość dla jednostki terytorialnej w postaci środków finansowych przeznaczonych na zakup usług turystycznych itp.[2]

Poprawne określenie profilu pożądanego nabywcy jest bardziej istotne, jeśli zauważy się, że dwie przeciwstawne siły – globalizacja i regionalizm – wydają się formułować ramy życia gospodarczego. Globalizacja ułatwia przepływ kapitału, dóbr i usług oraz ludzi. Społeczności nie tylko lokalne, ale i regionalne są dzięki temu znacznie bardziej podległe wpływom wynikającym z wymiany przedstawionych wartości. Regionalizm skłania natomiast nie tyle do budowania barier izolujących od wspomnianych sygnałów, ile do eksponowania lokalnych, unikatowych wartości.

Warto podkreślić, że proces globalizacji oznacza nie tylko pozytywną wymianę, ale też m.in. dyktat korporacyjny. M. Geise zwraca uwagę, że stan środowiska przyrodniczego, jakość życia lokalnych społeczności, lokalny ład przestrzenny oraz inne wartości istotne z punktu widzenia rozwoju lokalnego i regionalnego są dla korporacji często bezwartościowe. Globalizacja przyczynia się do zmiany ośrodków władzy, tj. osłabienia roli aparatu państwowego i samorządowego na rzecz wzrostu znaczenia transnarodowych korporacji[3]. W tym świetle regionalizm oraz kapitał społeczny są wartościami bardzo cennymi, bo prowadzącymi do umocnienia pozycji lokalnych liderów.

Wybór profilu pożądanego nabywcy danej przestrzeni powinien być dokonany z pełną świadomością konsekwencji decyzji. Dla lokalnej społeczności oznacza bowiem późniejsze sąsiedztwo z tymże nabywcą – sąsiedztwo, które może być także uciążliwe lub godzące w wypracowany wizerunek. Wybór nabywcy

---

[2] Zob. M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 47-48.

[3] Zob. M. Geise, *Wpływ wybranych problemów gospodarki globalnej na rozwój lokalny*, Wyd. WSG w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, s. 33-38.

jest problematyczny również z powodu złożoności wspomnianego wizerunku przestrzeni. Wizerunek ten z jednej strony składa się z tego, z czym odbiorca faktycznie ma styczność, a z drugiej – stanowi subiektywną ocenę wywołanych stycznością doświadczeń. Oznacza to, że np. zatłoczenie szlaków turystycznych w Tatrzańskim Parku Narodowym zostanie przez zwolenników turystyki masowej potraktowane w kategoriach zjawiska normalnego, natomiast zwolennicy turystyki indywidualnej przyjmą ten fakt z dezaprobatą. Nietrafny wybór grupy docelowej przyczyni się w kluczowym stopniu do niepowodzenia całości działań marketingowych prowadzonych na rzecz danego obszaru.

Jak zauważa A. Szromnik, marketing „postrzegany jest w wielu wypadkach jako proces zarządzania, który pozwala rozpoznawać, przewidywać i zaspokajać potrzeby i pragnienia klientów"[4]. Klientem są też członkowie lokalnej społeczności – stali mieszkańcy danego obszaru. Jak już wspomniano, marketing terytorialny jest narzędziem, które pozwala na dwukierunkową promocję walorów przestrzeni, zarówno na zewnątrz regionu, jaki i do jego wnętrza. Lokalne społeczności występują więc w dwóch rolach – twórców (inspiratorów) sygnałów promocyjnych oraz odbiorców tychże sygnałów. A. Szromnik dokonując specyfikacji założeń marketingowego zarządzania jednostką osadniczą zwrócił uwagę m.in. na następujące kwestie:

– nadrzędnym celem dla zarządzających jednostką terytorialną winno być zaspokojenie ewoluujących w czasie potrzeb społeczności lokalnych,

– proces zaspokojenia potrzeb mieszkańców wymaga racjonalnego gospodarowania zasobami jednostki terytorialnej – w tym uwzględnienia długookresowej perspektywy,

– powyższe nie jest możliwe bez powiązań jednostki terytorialnej z otaczającymi ją obszarami,

– mieszkańcy stanowią grupę, ale też pozostają autonomicznymi jednostkami – zarówno potrzeby grupy, jak i potrzeby indywidualne muszą być dostrzeżone,

– zaspokojenie potrzeb (materialnych i duchowych) mieszkańców = rozwój jednostki terytorialnej[5].

Marketing terytorialny pozwala wpływać na opinie, sposób zachowania się oraz świadomość[6]. W aspekcie obszarów chronionych – zważywszy na podatność tychże terenów na konflikty przestrzenne – jest to siła nie do przecenienia. Dzięki odpowiednio przygotowanej kampanii marketingowej możliwe jest kreowanie postaw sprzyjających równoważeniu rozwoju i zapobiegających utracie wartości przestrzeni. Degradacja przestrzeni ma wiele twarzy. W sen-

[4] Zob. A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 16-17.
[5] Ibidem, s. 17.
[6] Ibidem, s. 23.

sie materialnym oznacza m.in. brak ładu przestrzennego (chaos w zabudowie, nadmierne stłoczenie obiektów), niszczenie środowiska naturalnego czy tzw. porzucenie przestrzeni. W sensie społeczno-kulturowym może oznaczać utratę statusu przestrzeni luksusowej, sakralnej, symbolicznej itp. Impulsem wywołującym proces degradacji paradoksalnie może być walor przestrzeni – lokalna atrakcja, która powoduje nadmierne i źle zarządzane zainteresowanie przestrzenią[7]. Problem ten zauważa także K. Kasprzak, twierdząc wprost, że „nagromadzenie zabudowy rekreacyjnej i usługowej powoduje przekształcanie rejonów rekreacyjnych w obszary często zbliżone swoim charakterem do zurbanizowanych"[8].

W związku z występującą często dominacją funkcji turystycznej na obszarach chronionych, należy zauważyć korzyści płynące z prowadzenia – przez prywatne przedsiębiorstwa turystyczne, lokalne podmioty publiczne oraz inne organizacje – marketingu związanego bezpośrednio ze wspomnianą funkcją[9]. Wspólny interes wymienionych jednostek jest czynnikiem sprzyjającym umacnianiu więzi i postaw sprzyjających budowie kapitału społecznego.

3. Parki narodowe a marketingowy wizerunek obszaru

Najważniejsze zasady funkcjonowania i cechy charakterystyczne obszarowych form ochrony przyrody zostały ujęte w ustawie z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody[10]. W zależności od rodzaju danej formy ochrony przyrody obowiązują na objętym nią terenie mniej lub bardziej zaostrzone normy korzystania z przestrzeni – różna jest też ich ranga. Najbardziej prestiżową i rozpoznawalną nie tylko w Polsce, ale i na świecie przestrzenną formą ochrony przyrody jest park narodowy.

Parki narodowe charakteryzują się odrębnością organizacyjno-prawną upodabniającą je – w pewnym sensie – do przedsiębiorstwa. Ustawodawca nadał im status państwowej osoby prawnej oraz zobowiązał do prowadzenia samodzielnej gospodarki finansowej. Parki narodowe przedsiębiorstwem oczywiście nie są – warunki gospodarki rynkowej zmuszają je jedynie do podejmowania w pewnych zakresach działań właściwych dla przedsiębiorstwa. Dzieje się tak m.in. w sytuacjach:

---

[7] Zob. A. Karwińska, *Gospodarka przestrzenna*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 51-53.

[8] K. Kasprzak, *Konflikty przestrzenne w planowaniu funkcji turystycznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu" 2010, nr 19, s. 18.

[9] Zob. A. Pawlicz, *Promocja produktu turystycznego*, Difin, Warszawa 2008, s. 35.

[10] Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, Dz.U. nr 92, poz. 880 z późn. zm.

– konkurowania o realizację projektów finansowanych ze środków unijnych lub innych funduszy, np. Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej,

– zabiegania o klientów – w sensie odbiorców – oferty edukacji ekologicznej (zajęcia terenowe, wydawnictwa specjalistyczne, oferta ośrodków edukacji ekologicznej itp.).

Zadania te wymagają od parków narodowych promocji własnej oferty i komunikowania się z rynkiem. Parki narodowe są często stroną konfliktu przestrzennego – stąd analogicznie do przedsiębiorstw – muszą kreować własny wizerunek i wpływać na społeczne uwarunkowania obszarowej ochrony przyrody. Oznacza to, że parki narodowe – mniej lub bardziej świadomie i jednocześnie mniej lub bardziej efektywnie – wykorzystują środki komunikacji marketingowej. S. Ślusarczyk wskazuje, że podstawą systemu przekazu informacji dla przedsiębiorstwa są komunikaty (informacje prasowe – ze szczególnym uwzględnieniem prasy lokalnej), konferencje prasowe oraz przekazywanie informacji za pośrednictwem telewizji i Internetu[11]. Każdy z 23 parków narodowych w Polsce posiada indywidualną stronę internetową, oprócz tego istnieje wspólna strona internetowa www.parkinarodowe.edu.pl, nierzadko parki posiadają także rzecznika prasowego, dodatkowo w funkcjonowanie omawianych instytucji na stałe wpisane jest wydawanie różnorakich wydawnictw (ulotki, mapy, foldery, pozycje książkowe) – dzięki temu parki uczestniczą w szeroko pojętym procesie przekazywania informacji o atrakcjach danego obszaru. Podkreślenia wymagają działania mające na celu podniesienie świadomości ekologicznej członków lokalnego społeczeństwa – działy edukacji parków narodowych organizują imprezy masowe, współpracują z przedstawicielami oświaty, a także udostępniają pracownie ekologiczne i inne pomoce naukowe przydatne w procesie edukacji. Choć trudno jest wymiernie określić efekty wspomnianych działań, to bezsprzecznie mają one pozytywne znaczenie dla kreowania wizerunku obszaru. To przecież lokalne społeczeństwo w dużej mierze decyduje – poprzez swoje zachowanie – o tym, jaki wizerunek będzie miało dane terytorium.

Parki narodowe już z racji samej nazwy wydają się istotne dla marketingu terytorialnego. Konstrukcja tejże nazwy prócz sformułowania „park narodowy", zawiera określenie miejsca, ułatwiające lokalizację. Każdy z parków narodowych (PN) posiada własne logo. W logo:

– Babiogórskiego PN znajdują się: okrzyn jeleni, Babia Góra (Diablak) i Cyl,

– Białowieskiego PN znajduje się żubr,

---

[11] Zob. S. Ślusarczyk, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Poltext, Warszawa 2011, s. 52-53.

– Biebrzańskiego PN znajdują się: samiec bataliona, pałka (gatunek szuwarowy nawiązujący do bagien),
– Bieszczadzkiego PN znajduje się ryś,
– PN „Bory Tucholskie" znajdują się: głuszec, sosny i jezioro,
– Drawieńskiego PN znajduje się wydra,
– Gorczańskiego PN znajduje się salamandra plamista,
– PN Gór Stołowych znajdują się: formacja skalna „Wielbłąd" ze Szczelińca Wielkiego, drzewostan świerkowy,
– Kampinoskiego PN znajdują się: łoś, sosna,
– Karkonoskiego PN znajdują się: góra Chojnik, na szczycie ruiny zamku Chojnik, świerki,
– Magurskiego PN znajdują się: orlik krzykliwy, przykładowy krajobraz Beskidu Niskiego z zalesionymi dolinami i wzgórzami,
– Narwiańskiego PN znajdują się: błotniak stawowy, w tle – sucha trzcina i akwen wodny,
– Ojcowskiego PN znajduje się nietoperz,
– Pienińskiego PN znajdują się: przełom Dunajca, Trzy Korony, przedwojenna data utworzenia „Parku Narodowego w Pieninach" (pierwotnie PPN utworzono na mocy rozporządzenia Ministra Rolnictwa z dnia 23 maja 1932 r.),
– Poleskiego PN znajduje się żuraw,
– Roztoczańskiego PN znajdują się: konik polski (potomek tarpana), data utworzenia parku, symbole drzewostanu (jodły i buka), symbol słońca,
– Słowińskiego PN znajdują się: mewa biała, wydmy,
– Świętokrzyskiego PN znajdują się: jeleń z podwójnym krzyżem, tzw. karawaką (postać związana z legendą o księciu węgierskim Emeryku i klasztorze na Łysej Górze), dąb, jodła,
– Tatrzańskiego PN znajduje się kozica,
– PN „Ujście Warty" znajdują się: gęś zbożowa, rzeka Warta,
– Wielkopolskiego PN znajdują się: puszczyk, Jeziory – nazwa miejscowości, w której mieści się siedziba dyrekcji WPN,
– Wigierskiego PN znajdują się: bóbr europejski, jezioro Wigry, tło lasy iglaste,
– Wolińskiego PN znajdują się: orzeł bielik, mikołajek nadmorski.

Analiza wyglądu poszczególnych znaków graficznych wskazuje, że zawsze zawierają pełną nazwę parku narodowego oraz charakterystyczne elementy flory, fauny lub przyrody nieożywionej. Logo parku narodowego pełni funkcję podobną do funkcji herbu miasta.

W związku z rosnącą popularnością Internetu jako źródła informacji, chcąc zbadać wykorzystanie przez władze samorządowe – w celu podkreślenia artakcyjności danego województwa – faktu istnienia na podległym terenie obszaru chronionego, jakim są parki narodowe, dokonano analizy informacji zawartych na głównych stronach internetowych poszczególnych urzędów marszałkowskich.

Tabela 1. Charakterystyka informacji o PN, zawartych na stronach internetowych urzędów marszałkowskich

Województwo	Parki narodowe w województwie	Informacje o PN na głównej stronie internetowej
Dolnośląskie	Karkonoski, Gór Stołowych	brak
Lubelskie	Poleski, Roztoczański	informacja o atrakcjach przyrody – na głównej stronie zawarto link do atrakcji przyrodniczych, w ramach których opisane są PN
Lubuskie	Ujście Warty, Drawieński	brak
Małopolskie	Babiogórski, Gorczański, Magurski, Ojcowski, Pieniński, Tatrzański	informacja o wydawnictwie pt. „Małopolska, parki narodowe i krajobrazowe, rezerwaty przyrody”
Mazowieckie	Kampinoski	brak
Podkarpackie	Bieszczadzki, Magurski	brak
Podlaskie	Białowieski, Biebrzański, Narwiański, Wigierski	brak
Pomorskie	Bory Tucholskie, Słowiński	brak
Świętokrzyskie	Świętokrzyski	brak
Wielkopolskie	Wielkopolski, Drawieński	efektownie umiejscowiony link z głównej strony przekierowuje do tekstu zawierającego opis atrakcji PN
Zachodniopomorskie	Woliński, Drawieński	brak

Źródło: opracowanie własne na podst. www.umwd.dolnyslask.pl/, www.malopolskie.pl/, www.mazovia.pl/, www.umwp.podkarpackie.pl/, urzad.pomorskie.eu/pl, www.umww.pl/, www.lubelskie.pl/, www.wzp.pl/, lubuskie.pl/, www.wrotapodlasia.pl/pl/adm/samorzad_woj, www.sejmik.kielce.pl/index,1.html [10.06.2012].

Analiza wskazuje na wręcz znikome wykorzystanie faktu istnienia parków narodowych – na żadnej ze wspomnianych stron nie było logo utworzonego na terenie podległego województwa parku narodowego. Jest to tym bardziej zastanawiające, że twórcy stron dostrzegają inne podmioty, np. na stronie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego zawarto logo Muzeum Wsi Kieleckiej, pomijając logo Świętokrzyskiego PN[12]. Jeśli pojawiają się informacje o parkach narodowych, to w zdecydowanej większości nie są łatwe do odnalezienia, np. na stronie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego o fakcie istnienia czterech parków narodowych można się dowiedzieć wybierając zakładkę „Środowisko”, a następnie „Ochrona przyrody” – trudno uznać ten sposób podania informacji za element marketingu terytorialnego opartego na wartościach przyrodniczych[13].

[12] www.sejmik.kielce.pl/index,1.html [10.06.2012].
[13] www.wrotapodlasia.pl/pl/ochrona_srodowiska/ochrona_przyrody [10.06.2012].

4. Podsumowanie

Wspólne prowadzenie przez jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty funkcjonujące na danym terenie świadomego marketingu terytorialnego jest – zdaniem autorki – dowodem na kompleksowe postrzeganie danego obszaru. W odniesieniu do obszarów chronionych jest to szczególnie ważne, ponieważ turysta – a więc główny odbiorca zewnętrzny – postrzega przestrzeń jako całość i formułuje swoją opinię na podstawie wszystkich dostępnych mu elementów tejże przestrzeni. W tym świetle bardzo istotna staje się możliwość, jaką daje marketing terytorialny w zakresie wpływu na społeczności lokalne.

Podsumowując rozważania, można wyciągnąć następujące wnioski:

– społeczność lokalna winna odgrywać aktywną rolę w określaniu strategii marketingowej oraz dokonać kluczowego wyboru, jakim jest profil pożądanego nabywcy przestrzeni,

– dwukierunkowość marketingu terytorialnego jest szczególnie istotna dla obszarów chronionych – wewnętrzne oddziaływanie pozwala kreować postawy sprzyjające idei zrównoważonego rozwoju w lokalnym społeczeństwie, co jest gwarantem utrzymania atrakcyjności przyrodniczej w długim okresie i tym samym gwarantem długookresowego rozwoju danego terytorium,

– praktyka wskazuje na marginalne wykorzystanie faktu istnienia najwyższych rangą obszarów chronionych w celach promocji regionu prowadzonej na poziomie województwa – zdaniem autorki wymaga to zmiany,

– pozytywne znaczenie dla regionu ma działalność parków narodowych w zakresie komunikowania się z odbiorcami usług edukacji ekologicznej.

Marketing terytorialny nie tylko na obszarach chronionych winien – zdaniem autorki – łączyć siły wszystkich podmiotów funkcjonujących na danym terenie. Rozwój jednostki terytorialnej jest kategorią kompleksową – nie można rozpatrywać go wybiórczo. Nie można też oczekiwać równoważenia rozwoju – a więc procesu szczególnie istotnego dla obszarów chronionych – bez udziału społeczności lokalnych.

Literatura

Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2007.

Geise M., *Wpływ wybranych problemów gospodarki globalnej na rozwój lokalny*, Wyd. WSG w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009.

Karwińska A., *Gospodarka przestrzenna*, WN PWN, Warszawa 2008.

Kasprzak K., *Konflikty przestrzenne w planowaniu funkcji turystycznych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu" 2010, nr 19.

Mańkowski T., *Konkurencyjność regionów*, w: *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, red. B. Meyer, D. Milewski, WN PWN, Warszawa 2009.
Pawlicz A., *Promocja produktu turystycznego*, Difin, Warszawa 2008.
Szromnik A., *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011.