

# СТВОРЕННЯ ПРИВАБЛИВИХ МІСЦЬ: РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВА МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Ронда Філіпс (Rhonda Phillips), Державний університет штату Аризона ([Arizona State University](http://Arizona State University))

## ПРОБЛЕМА:

Міста шукають шляхи збільшення притоку грошей в місцеву економіку. Вони вважають, що мають потенціал для пожвавлення туристичної діяльності. Як їм оцінити свій потенціал, і що потрібно зробити, щоб його збільшити?

## **Цінність туризму**

Туризм - це одна з галузей економіки, що швидко розвивається. Стратегії розвитку, що базуються на туризмі, застосовують в різних за величиною сільських та міських громадах. Чому громади роблять наголос саме на розвитку туризму? На це є декілька важливих причин: 1) туризм надає прямі та непрямі економічні вигоди; 2) туризм може забезпечити розвиток соціальної та культурної сфери; 3) за допомогою туризму можна досягнути реалізації екологічних цілей. Окрім цього, розвиток, базований на туризмі, часто застосовується в громадах, які не мають іншого шляху стимулювання економічного розвитку. З огляду на це, він є інструментом розвитку, вартим особливої уваги. Можливість застосування туризму як інструменту розвитку громад, перед якими постають різні проблеми, має великий потенціал.

Що таке «індустрія туризму»? Відповідно до одного з визначень це діяльність, яка полягає в здійсненні поїздок до певного місця або місць поза межами своєї громади, з будь-якою метою за винятком щоденних поїздок на та з роботи і включає відрядження, а також приватні поїздки з метою отримання задоволення (Nickerson, 1996). Індустрія туризму охоплює багато різних установ, підприємств та організацій як державної, так і приватної форми власності, пов'язаних з:

- привабливими місцями (місця відпочинку, культурні заходи, історичні та мальовничі місця);
- послугами харчування (ресторани та інші заклади харчування);
- розміщенням туристів (готелі, мотелі, невеличкі бази, студмістечка, приватне житло);
- поширенням туристичних послуг – туристичні агенти, туроператори, оптові продавці та агенції з продажу квитків;
- супутньою інфраструктурою (необхідна інфраструктура для підтримки туристичної діяльності, включаючи комунальні підприємства тощо);
- управлінням земельними ресурсами (органи, що здійснюють контроль за використанням рекреаційних зон та лісів на державному, регіональному та місцевому рівнях);

- просуванням туристичного продукту (організації місцевого, регіонального та державного рівня, що покликані заохочувати приїзд туристів до регіону);
- транспортним забезпеченням (послуги перевезення автомобілями, автобусами, поїздами, морським транспортом і авіаперевезення) (Innskeep, 1991 та Nickerson 1996).

Безсумнівно, туризм є однією з найбільших та найдинамічніших галузей світової економіки. У цій сфері створено 200 мільйонів робочих місць і вона приносить понад 10% загального світового валового продукту (WTCC, 2005). У процесі реструктуризації національних економік у всьому світі туризм стає важливим компонентом, який громади можуть взяти до уваги при виборі підходів до економічного розвитку.

### Опис інструменту

Самого лише бажання розвивати туризм може бути недостатньо. Існує багато конкурентів, і, можливо, базована на туризмі економіка інших громад вже за цей час достатньо розвинулася. Змінити ситуацію можна лише тоді, коли громада буде вирізнятися поміж інших, поєднуючи маркетинг громади з її розвитком. Такий підхід – *створення спеціальних привабливих місць* – є основним завданням цього інструменту.

Хоч туризм сприймається багатьма як синонім маркетингу, його значення є набагато ширшим. Маркетинг є важливим, але розвиток туристичної індустрії в громаді вимагає розгляду значно ширшого кола питань, що виходять за межі суто маркетингових, пов'язаних, зокрема, з плануванням, та вирішенням питань розробки стратегії розвитку. Для цього необхідна ширша інформованість та залучення більшого спектру засобів розробки продуктів, планування та оцінки можливих впливів. Окрім цього, надзвичайно важливо для громади знайти свій унікальний та інноваційний підхід до розвитку туризму. Це вимагає поєднання маркетингових технологій та стратегій розвитку громади з підходом, що зосереджується на перевагах, які має місто. Цього можна досягти за допомогою так званого *маркетингу концепції громади*, тобто віднайти самобутність або незаповнену нішу, щоб створити «бренд» для визнання громади (Phillips, 2002). Така унікальна особливість може виступити основою для залучення зовнішніх інвестицій, туризму, а також інших прибуткових видів діяльності і базуватись на недооцінених ресурсах для росту та розвитку.

При визначенні та розробці свого унікального підходу до туристичного розвитку слід брати до уваги можливість *туризму на основі історичних та археологічних ресурсів; етнічного та культурного туризму* за участі ремісників, майстрів-умільців, фольклористів, етнічних ресторанів і центрів, особливих подій, співаків та оповідачів; *туризму відпочинку та природничого туризму*, включаючи екологічний туризм з використанням унікальних ландшафтів та природних можливостей, таких, наприклад, як русла річок, з розробкою велосипедних маршрутів; *культурного туризму* з залученням образотворчого мистецтва, музики, зйомок фільмів; *туризму*,

базованого на культурі виробництва, коли відвідувачі мають можливість бачити, як виготовляють різні речі; та, нарешті, можливості *сюрреалістичних стратегій*, коли громада не має достатньо ресурсів, зазначених вище, але сама буквально створює свою унікальну нішу.

Всі ці типи підходів до розробки маркетингу концепції громади можна представити наступними категоріями (Phillips, 2002):

- **масова культура** – деякі громади використовують масову культуру як платформу для створення маркетингового підходу. Це включає використання мистецтва, музики, і навіть зйомок фільмів як методу для побудови концепції. Розважальні заходи залишаються провідними елементами підходу, незалежно від того чи це пов'язано з виконанням творів чи їх створенням;
- **культура виробництва** – в деяких випадках громади можуть використовувати самобутність та популярність приватної компанії, що знаходиться на їх території, як основи, з якої будуватиметься культура виробництва. Такий підхід може буквально створити бренд громаді. Часто відвідувачам подобається дивитися, як виготовляються деякі речі, а екскурсії на підприємства стають звичним явищем;
- **роздрібна торгівля** – для того, щоб залучити завзятих покупців деякі громади створюють свої концепції навколо можливостей торгівлі. Наприклад, запропоноване місце для відвідування може бути відбудованим історичним об'єктом або тематичним місцем, районом, пов'язаним з продажем картин, виробів майстрів або предметів старовини;
- **традиції** – культурна та історична спадщина, культурно-етнічні традиції починають дедалі частіше розглядатись як основа для маркетингу концепції громади. Такий підхід використовує збережені історичні пам'ятки та етнічні особливості для приваблення туристів;
- **сюрреалістичний підхід** – ця категорія є досить незвичною і включає в себе широкий спектр діяльності від створення повністю сюрреалістичної ідеї до відтворення історичної атмосфери громади. Він вимагає сміливості, високого рівня творчості і зусиль, які є значно більшими, ніж ті, які потрібні для розвитку традиційного туризму.

### **Рекомендації до застосування інструменту: чотири кроки**

Для громади, яка вирішила почати роботу з маркетингу концепції громади, можна рекомендувати такі чотири кроки, що стануть орієнтиром для громади і допоможуть визначити, розробити, впровадити та проконтролювати свій підхід.

#### **1. Що ми маємо?**

Вирішальним фактором в даному процесі є залучення ресурсів, що використовуються недостатньо. Основна сутність розвитку, який базується

на перевагах громади<sup>1</sup>, полягає у визначенні того особливого, що може запропонувати громада, і використання цього для досягнення бажаного результату. Часом буває так, що ресурси чи переваги, наприклад, природні чи культурні особливості, легко помітити. Таким надбанням громади можуть бути також навички та вміння її мешканців, асоціації, та організації, розташовані на її території (Kretzmann і McKnight, 1993). Але іноді переваги громади не настільки очевидні, і потрібно провести ретельний аналіз, щоб їх виявити. Це є першим кроком у розробці концепції розвитку, базованому на туризмі. Цей крок полягає в інвентаризації переваг або ресурсів, того, що дехто називає культурним капіталом, або тим, що робить громаду унікальною. Такий крок включає складання переліку переваг<sup>2</sup>, дослідження навичок або особливих талантів мешканців, таких як традиційне ремісництво, а також аналіз фізичної чи природної інфраструктури. Окрім цього, така інвентаризація громади має включати огляд фінансових ресурсів та організаційних можливостей. Де можна знайти кошти – в громаді чи поза її межами? Чи бажає приватний сектор інвестувати і чи є можливості для співпраці завдяки партнерству з місцевою владою? Є ще одна важлива річ, яку слід врахувати – лідери громади. Чи має громада лідерів, організацію, які б могли б сприяти розвитку туризму, використовуючи переваги громади? Чи громадські і приватні структури достатньо зацікавлені й віддані справі, щоб вона була успішною? І хто є зацікавленими сторонами?

Отже, перший крок є фазою дослідження і може включати різноманітні джерела та інструментарії, такі як опитування, фокус-групи, складання переліку переваг тощо.

### **2. Чого ми хочемо?**

Віра і впевненість є важливими елементами і можуть надихнути громаду на досягнення значних успіхів. Отже, цей крок визначає або створює бачення майбутнього громади як її керівництва до дії. Це вимагає розробки підходу до створення концепції, а також комплексної оцінки її потенційного впливу та врахування загальних цілей розвитку громади<sup>3</sup>. Для цього використовується вже зібрана інформація, яка доповнюється відомостями про позицію самої

---

<sup>1</sup> Розвиток, який базується на перевагах громади, визначається як підхід, зосереджений на перевагах або ресурсах громади, а не на її потребах. Потреби ніколи не можуть бути повністю задоволені, тоді як переваги створюють основу для бажаних результатів розвитку, навіть в країнах з менш розвиненою чи кризовою економікою. В цьому суттєва відмінність даного підходу до розвитку громади.

<sup>2</sup> Складання переліку переваг є процесом дослідження ресурсів, наявних у громаді, наприклад, визначення можливостей економічного розвитку шляхом складання переліку наявних трудових навичок та досвіду роботи або визначення переваг природних ресурсів, які можуть бути важливим джерелом розвитку завдяки залученню туристів (Haines and Green, 2002).

<sup>3</sup> Наприклад, громада, яка має вразливі природні ресурси, повинна уважно вивчити питання додаткового навантаження, яке створюють туристи. У деяких випадках громади змушені зменшувати кількість відвідувачів, використовуючи методику вирахування пропускну здатності, з метою визначення оптимальної кількості відвідувачів, з якою може справитися природна система. Можна зосередитися на таких підходах до розвитку, як екотуризм, який є більш дружнім до навколишнього середовища.

громади, що визначається через громадські форуми або інші заходи, де можна почути громадську думку<sup>4</sup>.

Чи можна визначити бажану тематику або концепцію, які би мали ринкове спрямування, і були б прийнятні для більшості? На які сегменти поділяється ринок (за типами туристів)? Який є зиск та втрати від створення та маркетингу концепції громади? Загальне бачення концепції повинно бути достатньо сміливим, щоб надихати, але водночас достатньо реалістичним, щоб бути здійсненним.

### **3. Як цього досягти?**

Цей крок робиться з метою розробки плану, який буде керівництвом для процесу впровадження і включатиме конкретні цілі та відповідні дії. Набагато легше з самого початку повністю розробити весь план, а ніж обійти цю стадію і пізніше шкодувати, що не зробили цього раніше. План має враховувати багато аспектів, наприклад, питання його відповідності загальним планам розвитку громади та комплексному плану маркетингу громади<sup>5</sup>. Це дасть можливість краще вивчити цільові групи туристів та відповідні сегменти ринку, а також знайти способи донесення до них інформації про громаду. Ця робота вимагає співпраці з туристичними агенціями та іншими організаціями туристичної індустрії. Вона також визначає, які організації або групи партнерів будуть працювати над якими завданнями та планами дій, як буде здійснюватися фінансування і якою буде послідовність впровадження плану.

Хоч найкращою формою організації роботи є об'єднання зусиль зацікавлених сторін, в деяких випадках, визначальну роль відіграє особистість, яка перша починає справу, а решта приєднуються пізніше. В будь-якому випадку необхідний план для загального бачення і визначення кінцевих цілей та виступає керівництвом до впровадження заходів.

На даному етапі варто мати на увазі такі міркування щодо впровадження:

1. В першу чергу слід вирішити яка організація або група партнерів буде продовжувати роботу. Якщо громадський комітет довів роботу до цього етапу, тоді координуючі функції може здійснювати певна існуюча наглядова організація або ж виникне потреба у створенні нової організації.

---

<sup>4</sup> Існує багато методів для того, щоб визначити думку громадськості. Це є громадські форуми та збори, проведення опитувань, створення комітетів представників або розміщення оголошень в місцевих засобах масової інформації для заохочення висловлювання власної думки. Незалежно від того який метод використовується, важливо чітко знати думку громадськості щодо підходу до маркетингу концепції громади для того, щоб подальші зміни були підтримані громадою.

<sup>5</sup> Важливо зазначити, що такий план не повинен бути коштовним «маркетинговим» планом, який замовляють у зовнішніх консультантів. Якщо на такий план є кошти – це позитивно, але багато громад не мають достатнього фінансування, щоб отримати відповідний документ. Тип плану, описаний у цьому розділі, розробляється громадою і спрямований на цільові ринки. Громада використовує свій творчий підхід та допомогу будь-яких організацій у його розробці. Найголовніше, що слід мати на увазі на цьому етапі – це визначення типу туризму, який буде розвивати громада.

2. Після вироблення бачення (Крок 3) потрібно вирішити, які програми чи стратегічні підходи слід використовувати. Наприклад, якщо громада прагне відродити свою історичну торгову частину як основне місце відвідання туристами, тоді потрібно вибирати програми, які зосереджуються на розвитку роздрібної торгівлі та розваг.
3. На цьому етапі слід мати повністю розроблений план із загальним стратегічним баченням та зазначенням основного завдання, з конкретними цілями і переліком заходів для їх досягнення. Наглядова організація, як зазначалося вище, повинна відповідати за розробку плану. Інформацію, зібрану у Кроках 1 і 2, слід інтегрувати в план. Наприклад, якщо на Кроці 1 було визначено, що громада має міцну базу майстрів-умільців, тоді можна визначити відповідний тип туризму як одне з завдань плану, яке включатиме відповідну оперативну ціль, наприклад створення ремісничого кооперативу або визначення місця для організації ремісничого центру.
4. План має включати маркетингову компоненту. Це може бути професійний маркетинговий план, якщо є достатнє фінансування, або маркетинговий план, підготований наглядовою організацією чи комітетом. У будь-якому випадку маркетингова компонента визначає потенційних туристів та спрямована на них. Координація дій з існуючими в регіоні туристичними групами може бути корисною на даному етапі.
5. Необхідно визначити терміни виконання пунктів плану із переліком усіх видів діяльності та залучених груп. Потрібно дотримуватися термінів впровадження або змінювати їх, якщо змінюються умови. Наглядова організація відповідає за впровадження плану дій і подальші кроки задля повного впровадження плану.

#### **4. Що у нас уже зроблено і що нам потрібно робити зараз?**

Моніторинг та оцінка є надзвичайно важливими для того, щоб уточнювати та змінювати плани, якщо це потрібно. По завершенні перших трьох кроків громада має комплексно оцінити потенційний вплив на загальні цілі розвитку громади та інтеграцію з ними. Також слід здійснювати постійну оцінку, щоб в міру необхідності корегувати підходи та використовувати нові можливості. Оцінювання дає можливість виявити, чи досягнуто бажаних цілей та результатів і чи необхідно щось корегувати. Отже, якщо цілі досягаються саме так, як це було визначено, узгоджено та зазначено в плані, то маркетинг концепції громади є успішним. Якщо виникають проблеми і негативні наслідки, оцінювання допомагає громаді визначити причини таких явищ і відповідним чином на них реагувати. Наглядова організація має відповідати за узгодження робіт з моніторингу й оцінювання та за допомогу у втіленні основних положень визначеного плану.

Після того, як ці кроки вже впроваджено, вважається, що громада завершила процес створення своєї концепції маркетингу, базованої на розвитку туризму. Важливо зазначити, що попри те, що цей процес є найважчим на початку, він вимагає постійного нагляду для того, щоб

оцінювати впливи та наслідки дій протягом всього часу, коли громада користуватиметься таким підходом. Деякі громади вважають, що періодичне оновлення інформації допомагає утримувати на належному рівні й підсилювати результати розвитку.

**Приклад: Белоуз Фолс, штат Вермонт<sup>6</sup>**

Перетворення напівзруйнованого колишнього заводського містечка на життєздатну громаду, яка привертає увагу всієї країни, було надзвичайним і вражаючим. Селище Белоуз Фолс з населенням 3.700 осіб потерпало від серйозного економічного занепаду у 1980-ті роки. Його колись успішні цегельні заводи були занедбані і почали руйнуватися, будинки Вікторіанської епохи переробили на квартири, а магазини спорожніли. Та багато змін сталося з того часу, відколи Асоціація розвитку громад штату Вермонт провела одноденну конференцію в 2000 р., щоб продемонструвати це селище, як «найкращий приклад» громади, що для свого відродження використовує творчі ідеї, мистецтво, спільні зусилля мешканців та різноманітні джерела фінансування.

Як відбулися зміни? В 1997 р. Роберт МакБрайд, художник з Нью-Йорка, який вперше відвідав селище на початку 1980-их, заснував Рокінгемський Проект Мистецтв та Музеїв (Rockingham Arts and Museum Project (RAMP)), що є назвою місцевої громадської організації. Ця організація, яка діяла в громаді, сформулювала своє основне завдання:

“RAMP має намір донести до людей розуміння значення мистецтва, створити за допомогою мистецтва життєву силу всередині громади і показати, що мистецтво має благодатний вплив на місцеву економіку. Успіх програми залежить від успішного партнерства. Лозунг: «Мистецтво має вплив!»

В цьому випадку організацію в громаді створив «лідер», який взявся за завдання відновити селище Вікторіанської епохи, яке вже почало руйнуватися. Він заручився підтримкою місцевих підприємств, а також місцевих художників. В цьому випадку працювала не сама громада, а вмотивована особа, яка надихнула інших приєднатися до роботи. Пізніше, до концепції місцевого розвитку долучилася місцева влада і почала інвестувати в покращення інфраструктури.

RAMP заслуговує на увагу тим, що змусив громаду до дії і відповідальності за своє майбутнє. RAMP робить децю більше, ніж просто організовує мистецькі заходи – він інтегрує мистецтво у загальний розвиток громади у спосіб, який створює підтримку мистецтву через покращання інфраструктури та інші види діяльності. Наприклад, RAMP відбудував історичний квартал Експер (Exper) (збудований в 1870-их роках, композиція з пресованих консервних банок вважається однією з найважливіших архітектурних споруд у штаті).

Залишаючись невикористаним протягом десятиріч, квартал Експер зараз є доступним місцем для творчих майстерень, помешкань та закладів роздрібною торгівлі. Фінансування вимагало вмілого поєднання державних та приватних джерел, що дало понад 1 мільйон доларів у вигляді податкового кредиту від місцевих банків, 400 000 доларів з федеральних джерел, і 400 000 доларів від штату Вермонт. Завдяки зусиллям RAMP Белоуз Фолс став дев'ятою громадою у штаті Вермонт, яка отримала спеціальний офіційний статус Downtown

<sup>6</sup> Дане ситуативне дослідження взято з Phillips, Rhonda. 2004. “Artful Business: Using the Arts for Community Economic Development.” *Community Development Journal*, Vol. 39(2): 112-122. <http://cdj.oxfordjournals.org/content/vol39/issue2>

*Designation (який дозволяє мати різні пільги фінансування), що допомагає залучати кошти на відновлення історичного комерційного центру.*

*Все це було зроблено за допомогою ідей, які були визначені і створені в процесі планування. Їхнім основним лейтмотивом є розвивати Белоуз Фолс як громаду мистецтв, заохочуючи туристів до відвідування художніх галерей, а також інших громадян до життя і ведення свого бізнесу в громаді. Одним із завдань є створення образу селища як місця розвитку мистецтва. Одним з проєктів, спрямованих на досягнення цього, був настінний живопис на історичних будівлях у комерційному центрі. Цей проєкт включав заявки та отримання коштів від національних мистецьких організацій для підтримки митців, які живуть в селищі. Ці митці допомагають розмальовувати стіни, а також привертають увагу до селища виставками своїх робіт. Ключем до успіху Белоуз Фолс була підтримка інших структур і приєднання концепції громади до загальних планів та діяльності органів місцевої влади та інших неприбуткових організацій. Це призвело до великих зрушень в економіці, яка занепадала і її зростанню в життєздатну мистецьку громаду, яка приваблює туристів та нових мешканців.*

### **Необхідні умови та інші міркування**

Підхід до створення спеціальних привабливих місць разом з маркетингом концепції громади з метою економічного розвитку, який базується на туризмі, потребує багато енергії. Але результати того варті. Такий підхід може створити чудову можливість для громади скористатися перевагами однієї з найбільших та найдинамічніших галузей світової економіки. Громади повинні приймати рішення, щодо використання обмежених ресурсів, і брати до уваги можливі наслідки. У деяких випадках ізольованість громад заважала їм залучати індустріальні або інші прибуткові види діяльності, що призводило до занепаду або до очікування зміни економічної ситуації. У таких випадках маркетинг концепції громади був останнім шансом для розробки стратегії розвитку і, можливо, такі скрутні обставини стали каталізатором, що підштовхнув до змін на краще і бажаних результатів.

З іншого боку, підходи до маркетингу концепцій громад можуть бути ризикованою справою, оскільки на кожну історію успіху знаходяться історії невдалих спроб. Необхідно також взяти до уваги негативні наслідки, такі як збільшення транспортних заток або збільшення цін на нерухомість та товари, яке випереджає зростання купівельної спроможності населення. Можуть виникнути негативні наслідки для природного середовища. Окрім цього, будь-який підхід до розвитку, який має здатність суттєво змінити громаду, має високі ставки, тому політичним підтекстом такої зміни не можна нехтувати.

Дуже важливо, щоб громада усвідомлювала цілі маркетингу концепції громади при створенні свого особливого привабливого місця. Зосередження на цілях, визначених в процесі розвитку громади, дозволить громаді адекватно використовувати час, енергію та інші ресурси, необхідні для того, щоб зробити цей підхід успішним та мінімізувати негативні впливи. Нижче наведено перелік умов, необхідних для успішного впровадження підходу маркетингу концепції громади. Хоч немає необхідності в наявності всіх вказаних умов на самому початку, дуже важливо, щоб перша група –

необхідні умови – вже була, для того щоб розпочати сам розвиток. Для досягнення бажаних наслідків громада повинна мати бажання відшукати фактори зміни в своєму теперішньому середовищі. Серед членів громади мають знайтись ті, хто буде здійснювати ці зміни.

### **Необхідні умови**

- Громада має бажання змінити наявні умови для розвитку.
- Має існувати особа або група осіб, які бажають стати лідерами змін. Це може бути окрема особа або організація чи установа громадського чи приватного сектору, що відповідатиме за вирішення питань.

### **Бажані умови**

- Доступ до регіональної чи національної організації або агенції, яка б мала бажання надати методичну або фінансову допомогу.
- Наявність комплексного або загального плану розвитку громади.
- Будь-які попередні опитування громадської думки, інвентаризація переваг громади або будь-які інші оціночні дані про ресурси громади можуть стати у нагоді для визначення часових рамок процесу.

На завершення необхідно сказати, що підхід до маркетингу концепції громади для туристів є нагодою для громад скористатися перевагами однієї з найбільших і такої, що найшвидше розвивається, галузі економіки в світі. Часто такий підхід є більш прийнятним для громади, ніж інші типи розвитку. Найважливішим є те, що такий підхід базується на перевагах, які внутрішньо притаманні громаді. І останнє – ризики розвитку, що базується на туризмі, є великими, оскільки існує можливість значно змінити громаду в багатьох відношеннях та аспектах. За умов чіткої координації та впровадження результати такого підходу можуть принести велику користь.

### **Список літератури**

- Haines, Anna and Gary Green. *Asset Building & Community Development*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Innskeep, Edward. 1991. *Tourism Planning, An Integrated and Sustainable Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kretzmann, John and John McKnight, Jr. 1993. *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, Illinois: Northwestern University, Center for Urban Affairs and Policy Research.
- Nickerson, Norman Polovitz. 1996. *Foundations of Tourism*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Phillips, Rhonda. 2002. *Concept Marketing for Communities, Capitalizing on Underutilized Resources to Generate Growth and Development*. London: Praeger.

Pittman, Robert and Rhonda Phillips. 2006. *Community Development Handbook*. Atlanta, Georgia: Community Development Council.

World Travel & Tourism Council. 2005. "Blueprint for New Tourism," Media and Resource Center, accessed at [www.wttc.org/news](http://www.wttc.org/news), May 1 2005.