



**STOWARZYSZENIE  
ROZWOJU TURYSTYKI**  
w GMINIE KOŚCIELISKO

STOWARZYSZENIE ROZWOJU TURYSTYKI W GMINIE KOŚCIELISKO  
URZĄD GMINY KOŚCIELISKO

# Strategia budowania i promocji marki turystycznej gminy Kościelisko





# Strategia budowania i promocji marki turystycznej gminy Kościelisko

opracował zespół projektowy

pod redakcją Jakuba Mateusza Figusa



**KOŚCIELISKO 2016**

Projekt dąży do zwiększenia roli mieszkańców gminy Kościelisko w decydowaniu o rozwoju społeczno-gospodarczym gminy. Zakłada partycypacyjne stworzenie strategii rozwoju i promocji marki turystycznej gminy, opracowanie planu działania, przygotowanie do jego wdrożenia i społecznego monitorowania postępów. Trwałym efektem będzie zawiązanie formalnego międzysektorowego partnerstwa (NGO, biznes, administracja) na rzecz osiągnięcia celów strategii. Podmioty, które przystąpią do partnerstwa, będą odpowiedzialne za realizację poszczególnych zapisów strategii i planu działań. Po zakończeniu projektu co 2 lata będzie przeprowadzany monitoring postępów we wdrażaniu strategii, prowadzony przez zespół, który zostanie wyłoniony i przygotowany do pracy w trakcie trwania projektu.

## Spis treści

Spis treści.....	4
Wprowadzenie .....	7
Etapy projektu.....	8
Po co nam strategia?.....	9
Dlaczego partnerstwo na rzecz marki?.....	10
Jakie korzyści przyniesie wdrożenie strategii w życie? .....	11
Członkowie zespołu projektowego.....	12
Ekspert, z którymi konsultował się zespół roboczy.....	13
Diagnoza stanu aktualnego.....	14
Gmina Kościelisko w oczach turystów.....	14
Dane i analiza ankiet zebranych od turystów z gminy Kościelisko .....	14
Zestawienie z wynikami ankiet zbieranych poza gminą Kościelisko .....	18
Podsumowanie.....	20
Wnioski i rekomendacje .....	21
Analiza mediów .....	22
Dobór mediów .....	23
Dobór wskaźników.....	23
Prasa.....	23
Telewizja.....	25
Portale internetowe .....	26
Media zagraniczne i branżowe.....	26
Podsumowanie.....	27
Analiza i ocena dotychczasowej promocji gminy.....	28
Kto promuje gminę Kościelisko?.....	29
Badanie .....	29
Podsumowanie.....	30

Sugerowane rozwiązania.....	31
Benchmarking .....	33
Podsumowanie.....	36
Analiza dokumentów.....	38
Wprowadzenie.....	38
Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców .....	39
<i>Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku.....</i>	<i>41</i>
<i>Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020 .....</i>	<i>44</i>
<i>Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 „Małopolska 2020”.....</i>	<i>49</i>
<i>Program Strategiczny „Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego”.....</i>	<i>55</i>
Wnioski i rekomendacje dla poszczególnych obszarów problemowych.....	55
<i>Program Strategiczny „Marketing Terytorialny” (2013) .....</i>	<i>58</i>
<i>Strategia Rozwoju Gminy Kościelisko na lata 2008–2015.....</i>	<i>62</i>
Przygotowanie dokumentacji projektu Zakopane/Kościelisko – „Rozwój infrastruktury rekreacyjnej” .....	64
Koncepcja Budowy Zintegrowanej Sieci Tras Rowerowych.....	64
<i>Plan rozwoju wsi Kościelisko na lata 2008–2015.....</i>	<i>66</i>
Wnioski dla działań marketingowych .....	68
Analiza SWOT.....	71
Mocne strony .....	72
Słabe strony .....	73
Szanse .....	75
Zagrożenia .....	76
Macierz.....	77
Podsumowanie.....	77
Wizja gminy Kościelisko jako marki turystycznej w roku 2026 .....	79
Cele strategiczne na lata 2016–2026.....	81
Cytowane źródła .....	86

Załącznik: Raport z konsultacji społecznych.....	87
Wnioski i rekomendacje.....	87
O konsultacjach.....	91
Gmina oczami mieszkańców.....	92
Marka turystyczna.....	97
Turystyka w gminie Kościelisko.....	99
Propozycje haseł promocyjnych.....	115

## Wprowadzenie

Dokument opracowywany jest w ramach projektu

**„Partnerstwo na rzecz marki KOŚCIELISKO”**

realizowanego przez Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko w partnerstwie z gminą Kościelisko dzięki dofinansowaniu z programu „Obywatele dla Demokracji” finansowanego z funduszy EOG.



## Etapy projektu

1. **Wyłonienie i przeszkolenie** (szkolenia z zakresu: tworzenia strategii rozwoju turystycznego, podstaw budowania marki turystycznej i prowadzenia konsultacji) **zespołu roboczego** złożonego z mieszkańców gminy reprezentujących różne środowiska, np.: kwaterodawców, restauratorów, działaczy społecznych i animatorów sportu, decyzyjnych pracowników administracji, pracowników instytucji kultury, przedstawicieli branży reklamowej, pośredników turystycznych, radnych gminnych.
2. **Prace zespołu roboczego**: samodzielne zbieranie materiałów do analizy, ich dalsze opracowanie oraz wyłonienie priorytetów do strategii – zespół (w razie potrzeby wspomagany przez ekspertów-konsultantów) przeprowadza wnikliwą diagnozę obecnego stanu gminy (jak postrzegają ją turyści, jak wyglądały dotychczasowe działania promocyjne, na czym możemy bazować, budując markę...) i wypracowuje wizję marki turystycznej, do której chce dążyć poprzez realizację strategii.
3. **Analiza efektów pracy zespołu roboczego dokonana przez ekspertów** z zakresu badań społecznych, planowania strategicznego, kreowania marki turystycznej, promocji i komunikacji w marketingu, finansowania inwestycji, zredagowanie treści projektu Strategii oraz Planu Działań.
4. Szerokie **konsultacje projektu** Strategii i Planu Działania z **pozostałymi mieszkańcami gminy** i podmiotami działającymi na jej terenie.
5. **Uchwalenie ostatecznego projektu** Strategii i Planu Działań **przez Radę Gminy Kościelisko** oraz zawiązanie formalnego partnerstwa międzysektorowego na rzecz rozwoju i promocji marki turystycznej gminy Kościelisko.
6. **Wyłonienie i przeszkolenie zespołu**, który po zakończeniu projektu co 2 lata będzie przeprowadzał społeczny monitoring realizacji zapisów Strategii i Planu Działań.



## Po co nam strategia?

Wartość, atrakcyjność i popularność danego produktu jest zależna od tego, jaka jest jego marka. Nie inaczej jest w turystyce. Tu markowym produktem może być np. konkretny pensjonat, restauracja czy atrakcja turystyczna, ale także cała miejscowość (jak Zakopane, Kraków czy Paryż) lub region (Podhale, Bieszczady, Tyrol...).

MARKA

W turystyce marki terytorialne i marki poszczególnych podmiotów są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Można mówić więc o komplementarności poszczególnych submarek. To znaczy, że dobry pensjonat zlokalizowany w atrakcyjnym turystycznie regionie (np. na Mazurach) łatwiej pozyska klienta niż taki sam obiekt położony w nikomu nieznanym, małej miejscowości na Śląsku.

SUBMARKI

Marki mogą się uzupełniać, jednak aby tak było, komunikat, który wysyłamy do turystów, musi być spójny. Zarówno instytucje, organizacje pozarządowe, jak i kwaterodawcy, restauratorzy czy w końcu sami mieszkańcy muszą mieć wspólną wizję i podkreślać te same wartości, kiedy przedstawiają gminę Kościelisko na zewnątrz.

Strategia to nic innego jak spisane w formie dokumentu wytyczne dla nas wszystkich. Mówi o tym,

- jaką gminą dla turysty ma być według nas Kościelisko za 10 lat,
- jakie kroki musimy wykonać, żeby tak się stało,
- kto i do czego się zobowiązuje,
- jak będziemy to sprawdzać.

**Cały marketing opiera się na markach.**

**Produkt markowy gwarantuje określoną wartość i jakość.**

Strategia nie jest dokumentem wewnętrznym urzędu. To nasza wspólna umowa, której realizatorami są na równi: samorząd, administracja, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy i wszyscy mieszkańcy.

**CZAS** Chcemy osiągnąć konkretny efekt, ale nie da się tego zrobić z dnia na dzień. Osiągnięcie założonego celu wymaga wykonania po kolei określonych kroków. To właśnie one tworzą strategię. Jedne wynikają ściśle z drugich i nie da się ich podejmować w oderwaniu od siebie, dlatego tak ważne są: konsekwencja, współpraca wszystkich realizatorów strategii i cierpliwość. Z tego powodu projekt wdrażania strategii obejmuje okres 10 lat.

## Dlaczego partnerstwo na rzecz marki?

Choć inicjatorem tego, by zbudować i promować wyrazistą markę turystyczną naszej gminy, jest Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko, to aby ten plan zrealizować, potrzebne jest zaangażowanie znacznie większe niż tylko członków Stowarzyszenia czy Urzędu Gminy, który jest partnerem projektu.

To, jak gmina Kościelisko wygląda w oczach turystów, z czym im się kojarzy, czy zachęca swoją ofertą do przyjazdu i spędzenia tu urlopu, zależy od każdego z mieszkańców.

Samorząd, instytucje gminne mogą np. prowadzić różnego rodzaju działania marketingowe, promujące całą gminę. Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko oraz inne organizacje pozarządowe tworzą ofertę, z której mogą skorzystać także przebywający tu turyści. Przedsiębiorcy – kwaterodawcy, restauratorzy, pośrednicy turystyczni – tworzą podstawy oferty, która ma przyciągnąć uwagę potencjalnych gości i zachęcić ich do odwiedzenia właśnie naszej gminy. Zapewniają gościom obsługę, której jakość może sprawić, że będą chcieli tu powrócić i opowiedzą o gminie Kościelisko innym.

Markę tego miejsca tworzy każdy z nas. W jaki sposób mówimy o gminie, jak potrafimy ją przedstawić, czy znamy jej walory i potrafimy je w atrakcyjny sposób zaoferować turystom lub naszym znajomym – to wszystko buduje komunikat o naszej gminie, który wysyłamy w świat. Dlatego tak ważne jest, żeby każdy mieszkaniec znał założenia Strategii i utożsamiał się z nimi na tyle, żeby poprzez swoje codzienne działania stawał się ambasadorem marki Kościelisko.

## Jakie korzyści przyniesie wdrożenie strategii w życie?

Gdyby porównać rynek turystyczny do cukierni, a wszystkich turystów odwiedzających gminę Kościelisko do tortu, to każdy z przedsiębiorców działających w branży turystycznej w naszej gminie miałby jakiś udział w tym torcie. Wielkość kawałka odzwierciedlałaby jego procentowy udział w rynku turystycznym w gminie. Chcąc powiększyć swoje zyski, przedsiębiorca ma 2 wyjścia. Może np. zainwestować w promocję bądź inne działania, które pozwolą mu odkroić dla siebie jeszcze kawałek tortu z części sąsiada. W ten sposób zyska większy udział w rynku, ale tylko do czasu, kiedy ktoś wpadnie na podobny pomysł. Jest też drugi sposób. Przedsiębiorcy, którzy chcą zainwestować w rozwój, mogą połączyć środki i wypromować całą miejscowość, zamiast promować siebie pojedynczo. W efekcie sprawią, że dany region zacznie przyciągać coraz większe grono turystów. W ten sposób, choć wielkość kawałków tortu procentowo pozostanie taka sama, wzbogacą się wszyscy przedsiębiorcy, bo zwiększy się cały tort. Kiedy bogacą się przedsiębiorcy oraz mieszkańcy (np. ci zatrudnieni w branży turystycznej), rosną też dochody gminy, pochodzące m.in. z podatków. Wyższe dochody pozwalają na skuteczniejszą realizację zadań własnych gminy, np. z zakresu oświaty, kultury, sportu czy utrzymania i rozbudowy infrastruktury (drogi, oświetlenie czy kanalizacja), dlatego w dobrze pojętym interesie gminy jest wspieranie rozwoju jej mieszkańców i dbałość o to, by mogli się bogacić.

BIZNES

GMINA

Wizerunek gminy zależy  
nie tylko od urzędu czy instytucji,  
tworzymy go  
wszyscy: przedsiębiorcy,  
organizacje i mieszkańcy!

## Członkowie zespołu projektowego

- Paulina Bobak
- Artur Bukowski
- Anna Broczkowska
- Maciej Curlej
- Edyta Długosz-Jankowska
- Anna Fidermak
- Anna Firas
- Emilia Glista
- Jolanta Glista
- Marek Górecki
- Paweł Jankowski
- Mariusz Koperski
- Małgorzata Korab-Pańszczyk
- Roman Krupa
- Małgorzata Lizoń-Gąsienica
- Anna Nowobilska
- Halina Olejniczak
- Sebastian Pitoń
- Danuta Pyziak
- Michał Sroka
- Marcin Szkodziński

Strategia nie powstałaby, gdyby nie ogromne zaangażowanie osób, które przez ponad pół roku społecznie pracowały w ramach zespołu roboczego, poświęcając swój czas po to, żeby wspólnie pomóc w rozwoju całej branży turystycznej w gminie Kościelisko.

## Eksperci, z którymi konsultował się zespół roboczy

### **TYMOTEU SZ MRÓZ**

Drogę zawodową zaczynał od pracy z mediami, współpracując z prasą, telewizją i serwisami internetowymi. Specjalizuje się w marketingu produktów i usług od ponad 10 lat. Był związany m.in. z Polskim Związkiem Snowboardu, Red Bull Polska, agencją interaktywną Artergence czy grupą Nosalowy Dwór. W latach 2004 – 2007 współtworzył markę Snowage.com, pod której znakiem organizowano jedne z pierwszych na polskim rynku zagraniczne wyjazdy szkoleniowe na snowboardzie i freeski. Od 2007 roku prowadzi w Zakopanem agencję INFOGRAM wydającą Zakopiański Informator Infogram i obsługującą klientów w zakresie zadań marketingu. Współpracował przy tworzeniu strategii promocji marki Zakopane na lata 2012–2020. W 2015 roku zainicjował powstanie Lokalnej Organizacji Made in Zakopane, której jest prezesem.

### **SYLWIA DUDEK-MAŃKOWSKA**

Adiunkt w Zakładzie Geografii Miast i Organizacji Przestrzennej na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Specjalizuje się w badaniu przemian społecznych w miastach oraz kształtowaniu marek miejskich. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych, aktywnie uczestniczy również w konferencjach naukowych oraz projektach badawczych. Odbyła staże naukowe oraz była stypendystką na kilku uniwersytetach, również zagranicznych (Uniwersytet Johanna Gutenberga w Moguncji, Uniwersytet Karola w Pradze oraz Uniwersytet Wiedeński). Zdobyła różne nagrody za swoją działalność naukową, została m.in. wyróżniona w konkursie miesięcznika „Samorząd Terytorialny” na najlepsze prace doktorskie, a także jest laureatką konkursu stypendialnego „Nowoczesny Uniwersytet” dla najlepszych młodych doktorów. Dokonała licznych ekspertyz z zakresu marketingu terytorialnego, rewitalizacji terenów zdegradowanych w miastach oraz sektora kreatywnego. Prowadzi zajęcia dydaktyczne dotyczące zróżnicowań społeczno-przestrzennych w miastach, kształtowania i użytkowania przestrzeni miejskiej oraz marketingu terytorialnego.

## Diagnoza stanu aktualnego

### Gmina Kościelisko w oczach turystów

**O BADANIU** W sierpniu 2015 roku przeprowadzone zostało badanie ankietowe dotyczące obecnego wizerunku gminy Kościelisko w oczach osób odwiedzających ten region. Zebrano 165 ankiet od turystów z gminy Kościelisko oraz 62 ankiety od odwiedzających inne miejscowości na Podhalu. Badanie uzupełniono o 32 odpowiedzi uzyskane drogą elektroniczną.

#### Dane i analiza ankiet zebranych od turystów z gminy Kościelisko

**BADANI** Respondentami były głównie osoby w młodszym wieku średnim: 35–45 lat – 31% odpowiadających oraz 26–34 lat – 21% ankietowanych. Równie chętnie odpowiadali mężczyźni (44%), jak i kobiety (56%). Największą grupę przyjezdnych (ponad 40%) stanowią turyści z województwa mazowieckiego.

Wśród postawionych im pytań znalazły się m.in. takie, które pozwoliły na stworzenie profilu osobowościowego przyjezdnych. Okazało się, że turyści odwiedzający gminę spędzają tu swój wolny czas ze znajomymi (ok. 20%) lub rodziną (ponad 60%). Głównym celem ich przyjazdu jest chęć odpoczynku (ponad 60%), który ankietowani rozumieli głównie na dwa sposoby: albo jako czas organizowany we własnym zakresie (powyżej 30%), albo jako rekreację z elementami aktywności sportowej (30%).

**Bardzo mało osób przyjeżdża do nas w celu sportowym bądź szkoleniowo-konferencyjnym.**

**Czy to nisza rynkowa, którą warto zagospodarować?**

Turyści najchętniej spośród wszystkich miejscowości w gminie wybierają Kościelisko (94%). Przyjeżdżają tu głównie latem (69%) i pozostają przez okres od jednego do dwóch tygo-

Niewiele osób kojarzy gminę Kościelisko z trasami biegowymi, a prawie nikt nie ma skojarzeń z kulturą, tradycją góralską, folklorem czy miejscowymi imprezami.

dni (54%). Ważne z punktu widzenia marketingowego wydaje się, że aż 70% ankietowanych to osoby, które gminę Kościelisko odwiedzają już przynajmniej trzeci raz.

Pytani o pierwsze skojarzenie z naszą gminą, respondenci najczęściej (41%) wskazywali piękne widoki, bliskość gór (23%), jaskiń i szlaków turystycznych. Ponadto kojarzyli tę część Podhala z warunkami sprzyjającymi wypoczynkowi – z ciszą i spokojem (28%). Aż

SKOJARZENIA

24% odpowiadających przyznało, że wybrali gminę Kościelisko, ponieważ jest tu dużo spokojniej niż w Zakopanem. Warto zwrócić uwagę na to, że wskazane walory są zewnętrzne, niewypracowane przez mieszkańców zajmujących się obsługą turystów.

Większość przyjezdnych zna gminę albo z opowieści znajomych (54%), albo z Internetu (31%). Nasuwa się wniosek o konieczności aktualizacji strony internetowej gminy, ponieważ Internet to jedno z podstawowych źródeł pozyskiwania informacji. Kluczowe może okazać się również uruchomienie innych kanałów informacyjnych, np. tzw. marketingu szeptanego. W odpowiedzi na pytanie, skąd czerpią wiedzę na temat oferty turystycznej gminy, niewiele osób zaznaczyło przewodniki. Być może warto postarać się o nowe wydania przewodników, a także o rozpropagowanie działalności Stowarzyszenia Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko.

WIEDZA

Oferty imprez i atrakcji dla dzieci są głównie skierowane do odbiorców z gminy; przyjezdni zazwyczaj o nich nie wiedzą.

Najbardziej konkurencyjne dla Kościeliska w opinii ankietowanych są Zakopane (40%) oraz Bukowina (19%). Poproszeni o wskazanie innych miejsc do wypoczynku na Podhalu respondenci najchętniej wskazywali właśnie te dwie miejscowości, należy jednak przy tym zaznaczyć, że 17% odpowiadających było zdecydowanych tylko na Kościelisko i to właśnie naszą gminę wybrali na miejsce do spędzenia wolnego czasu.

KONKURENCJA

**WALORY I DEFEKTY** Wśród odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych jak mantra powtarza się walor geograficzny gminy – bliskość Tatr, gwarantujące ciszę i spokój oddalenie od Zakopanego oraz piękne widoki. Warto jednak przyjrzeć się słabym stronom, na które wskazali turyści. 24% odpowiadających uznało, że najsłabszą stroną gminy Kościelisko jest brak atrakcji dla dzieci. Na drugim niechlubnym miejscu stoi infrastruktura komunikacyjna (23%), a dalej m.in. słabe zaplecze gastronomiczne. Pogłębioną analizę przedstawia poniższa tabela:

OCENA	Infrastruktura komunikacyjna	Oferta noclegowa	Oferta kulturalna	Oferta gastronomiczna	Oferta sportowa
-5	2%	0%	2%	2%	0%
-4	2%	1%	2%	1%	1%
-3	1%	0%	2%	4%	2%
-2	8%	1%	1%	2%	2%
-1	3%	1%	1%	4%	2%
0	6%	0%	10%	4%	6%
1	8%	1%	16%	13%	9%
2	15%	3%	<b>20%</b>	18%	19%
3	16%	14%	18%	15%	21%
4	<b>26%</b>	33%	19%	17%	<b>22%</b>
5	14%	<b>45%</b>	9%	<b>20%</b>	17%

Przedstawiono w niej pięć obszarów oferty turystycznej gminy, które respondenci oceniali w skali od -5 do 5. Liczbę respondentów podano w procentach, a najwyższe wyniki w każdej kategorii zostały wyróżnione.

Najlepszą ofertą okazują się warunki kwaterunkowe – jest z nich zadowolonych najwięcej osób, a jednocześnie najmniej na nie narzeka. Na przeciwległym biegunie leży infrastruktura



komunikacyjna. Miejsca pośrednie w tym rankingu zajęły kolejno następujące oferty: sportowo-rekreacyjna, gastronomiczna i kulturalna.

W podsumowaniu zawarto opisane wyżej wnioski, które uzupełniono o inne, mniej rzucające się w oczy dane wynikające z analizy ankiet. **WNIOSKI**

1. Nasi goście to przede wszystkim osoby w młodszym wieku średnim, przyjeżdżające z rodziną bądź znajomymi w celach wypoczynkowych.
2. Gmina jest kojarzona głównie z pięknymi widokami, bliskością gór oraz cichą i spokojną okolicą.
3. Wśród atutów gminy respondenci rzadko wymieniają atrakcje kulturalne.
4. Turyści nie kojarzą w pierwszym odruchu gminy Kościelisko z folklorem, kuchnią regionalną czy tradycjami.
5. Wiedzę o gminie turyści czerpią głównie od znajomych i z Internetu.
6. Konkurencyjne dla Kościeliska są Zakopane, Bukowina Tatrzańska oraz Białka Tatrzańska.
7. Dużym minusem jest jakość dróg (brak bezpiecznych poboczy) oraz słaba komunikacja, brak parkingów, a także uboga oferta skierowana do dzieci. Respondenci zwracali też uwagę na małą liczbę atrakcji i brak oferty handlowej z miejscowymi produktami.
8. Mało osób odwiedza gminę zimą, co świadczy o słabym rozreklamowaniu tej oferty sezonowej.
9. Niewiele osób przyjeżdża do gminy w celach sportowych lub szkoleniowo-konferencyjnych.

Nieźle oceniona ogólna oferta turystyczna Kościeliska jest zasługą położenia geograficznego gminy i dobrze rozbudowanej bazy noclegowej.

W innych dziedzinach usług turystycznych mamy jeszcze dużo do

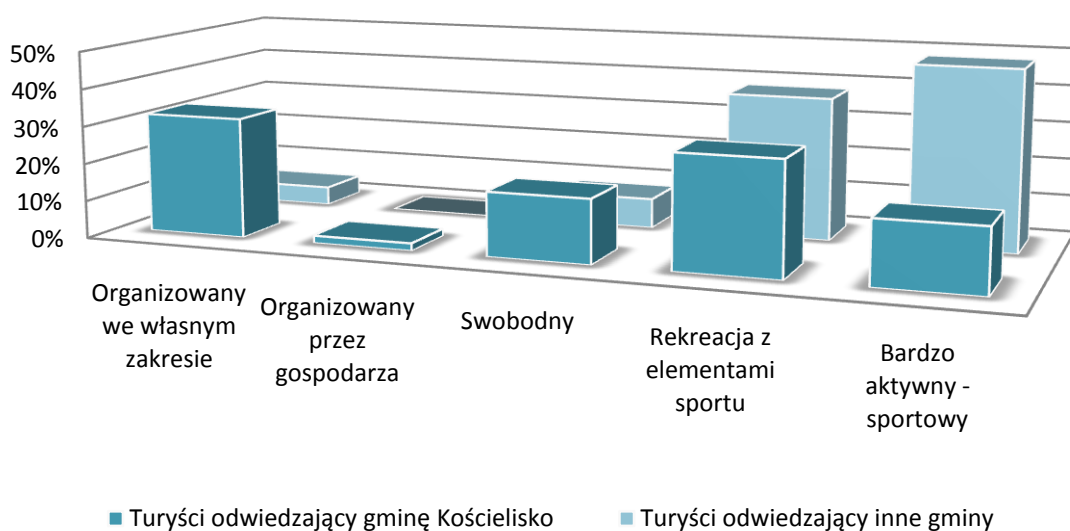
### Zestawienie z wynikami ankiet zbieranych poza gminą Kościelisko

- BADANI** Badanie zostało przeprowadzone wśród turystów, którzy w sierpniu 2015 roku zatrzymali się m.in. w Zakopanem (69%), Zębnie (5%), Bukowinie Tatrzańskiej, Małym Cichem, Murzasichlu oraz Poroninie (po 3% respondentów; pozostałe 13% to jednostkowe odpowiedzi, wskazujące bardziej odległe miejscowości). Turyści odwiedzający inne rejony Podhala pod wieloma względami nie różnią się od tych osób, które przyjeżdżają do gminy Kościelisko. Jedna i druga grupa przyjeżdża pod Tatry ze znajomymi lub rodziną, zdecydowana większość wybiera sezon letni, a ich celem jest przede wszystkim wypoczynek. Istotne różnice, a także wnioski płynące z analizy ankiet zostały omówione poniżej.
- WIEK** Z zestawienia danych wynika, że gminę Kościelisko odwiedzają starsi turyści niż ci, którzy przyjeżdżają np. do Zakopanego. Być może tym, co ich przyciąga, jest często powtarzający się w argumentacji walor geograficzny, jakim jest umiejscowienie gminy z dala od zgiełku i hałasu miejskiego. Innym powodem może być ich przywiązanie do miejsca, w którym już kiedyś mieszkali. Wyniki analizy danych zebranych wśród turystów odwiedzających gminę Kościelisko zostały zestawione z odpowiedziami 62 respondentów wypoczywających w innych rejonach Podhala. Poniższa tabela przedstawia procentowy udział poszczególnych grup wiekowych w ruchu turystycznym w obrębie gminy Kościelisko (lewa kolumna) i poza nią (prawa kolumna).

WIEK	Turyści odwiedzający gminę Kościelisko	Turyści odwiedzający inne gminy
15–25	12	36
26–35	21	24
36–45	31	12
46–55	16	7
56–65	13	7
66–75	6	14
76+	1	0

To, że młodzież lubi wypoczywać w Zakopanem, Białce Tatrzańskiej lub Bukowinie Tatrzańskiej, może wiązać się z ich nastawieniem i planowanym sposobem spędzania wolnego czasu. WYPOCZYNEK

## Jaki rodzaj wypoczynku Pan(i) preferuje?



Na powyższym wykresie widać, jak gmina Kościelisko prezentuje się na tle innych podhalańskich gmin. Turyści przyjeżdżający do gminy chętniej spędzają urlopy, organizując czas we własnym zakresie lub uprawiając sport z niewielką intensywnością, natomiast turyści w innych rejonach dużo chętniej spędzają czas aktywnie. Wypływa stąd wniosek, że gmina Kościelisko, mimo iż dysponuje np. infrastrukturą biathlonową, nie jest kojarzona z miejscem, w którym można uprawiać sport.

W badaniu postawiono również pytanie o asocjacje związane z Kościeliskiem. 48% ankietowanych odpowiedziało, że ich pierwsze skojarzenie wiąże się z Doliną Kościeliską. W dalszej kolejności (po 10% odpowiedzi) pojawiały się jaskinie, góry i kościół. Odpowiedzi udzielone przez respondentów w tym punkcie należy skorelować z danymi z następnego pytania. Aż 84% badanych osób nie wypoczywało wcześniej w gminie Kościelisko, być może więc stąd ich powierzchowne skojarzenia, wiążące się jedynie z nazwą (Kościelisko – Dolina Kościeliska) lub charakterystycznymi elementami otoczenia (okazały kościół). Pozostałe 16% osób, które wcześniej odwiedzały gminę Kościelisko, postanowiło zmienić miejsce pobytu w roku 2015. Na decyzję tę wpływały zarówno czynniki zewnętrzne (znajomi), jak i te, na które mamy

wpływ (jakość dojazdu do gminy i brak infrastruktury turystycznej). Większość osób (26%) nie wybrała gminy Kościelisko ze względów logistycznych – Zakopane jest bazą wypadową dla większej liczby różnorodnych szlaków (Kuźnice, Dolina Olczyska, Dolina Strążyska, bliższa odległość na trasie do Morskiego Oka i in.). Drugim istotnym czynnikiem, który zdecydował o niewybraniu przez odpowiadających miejscowości z gminy Kościelisko, jest renoma konkurencyjnych obszarów. 11% ankietowanych przyznało, że nie zdecydowali się na wypoczynek w gminie, ponieważ wybrali inne znane miejsce. O Zakopanem respondenci również wypowiedzieli się jako o „centrum”, a to znaczy, że ich zdaniem Zakopane przyciąga ludzi bardziej, ponieważ ma do zaoferowania szersze spektrum atrakcji.

Ankietowani zostali zapytani o znajomość oferty turystycznej Kościeliska. 66% osób odpowiedziało, że nie wie, co gmina może im zaoferować, a 34% respondentów, które odpowiedziało twierdząco, jako ofertę turystyczną wskazywało jedynie walory przyrodniczo-geograficzne (Dolinę Kościeliską, spokój, ciszę, bliskość przyrody).

Analiza tych zestawień powinna zwrócić uwagę również na możliwe rozwiązania. Dlatego lista wniosków została podzielona na dwie części.

### Podsumowanie

1. Kościelisko kojarzy się głównie z Doliną Kościeliską oraz geograficznymi atrakcjami turystycznymi (góry, jaskinie).
2. Oferta noclegowa, folklor, tradycje, kultura, organizowane imprezy, narciarstwo biegowe – to walory turystyczne, które nie istnieją w świadomości przyjezdnych.
3. Konkurencyjne miejscowości oferują, oprócz gór, przyrody, ciszy i spokoju, również atrakcje turystyczne – mają bogatą ofertę kulturalną i gastronomiczną.
4. Respondenci docenili dojazd bez korków do Małego Cichego i Murzasichla.

## Wnioski i rekomendacje

1. Generalnie nieźle oceniona oferta turystyczna gminy Kościelisko jest zasługą położenia geograficznego gminy i dobrze prosperującej bazy noclegowej. Trzeba jednak zadbąć również o inne obszary.
2. Należy podjąć konkretne działania w celu uatrakcyjnienia oferty turystycznej gminy.
3. Nowe atrakcje nie mogą zaburzyć wizerunku Kościeliska jako gminy spokojnej, cichej, sprzyjającej komfortowemu wypoczynkowi blisko przyrody.
4. Urząd Gminy powinien poprawić infrastrukturę komunikacyjną (drogi, pobocza, parkingi, komunikacja z innymi miejscowościami); należy bezwzględnie stworzyć rozwiniętą sieć bezpiecznych dla pieszych ciągów komunikacyjnych łączących punkty atrakcyjne turystycznie.
5. Należy profesjonalnie zająć się promocją oferty turystycznej gminy Kościelisko.

## Analiza mediów

Analiza różnych mediów (tradycyjnych oraz elektronicznych) miała dać odpowiedź na następujące pytania: jak gmina Kościelisko jest obecna w mediach oraz czy i jak marka Kościelisko funkcjonuje już na tej płaszczyźnie. Głównym tematem badania były rozpoznawalność miejscowości i wizerunek regionu. Analiza obejmowała artykuły i programy wydawane i emitowane od 1.01.2012 r. do 1.10.2015 r., a pod uwagę wzięto środki przekazu przedstawione w tabeli:

Medium	Tytuł	Liczba wzmianek ogólnych	Bezpośrednio dotyczące Kościeliska	Temat turystyczny
Prasa codzienna	Gazeta Wyborcza	6	6	6
	Polska The Times	6	6	0
	Rzeczpospolita	4	0	1
	Fakt	9	9	0
Tygodniki	Polityka	6	1	0
	Newsweek	10	4	0
	Wprost	4	0	0
	Uważam Rze	2	1	0
Telewizja	TVN 24	64	16	2
	TVP	13	10	3
	TiVi	2	2	1
Portale internetowe	Onet	110	9	6
	Interia	21	4	1
	Wirtualna Polska	0	0	0
<b>SUMA</b>		<b>257</b>	<b>68</b>	<b>20</b>

## Dobór mediów

Wstępnie dokonano doboru mediów pod kątem interesującej grupy docelowej. Przyjęto, że celem wszelkich działań medialnych powinien być szeroko rozumiany turysta, który mógłby chcieć wypoczywać w południowej Małopolsce. Dlatego celem badań były przede wszystkim media ogólnopolskie, branżowe (turystyczne) oraz szeroko rozumiane media zajmujące się stylem życia. Odrzucenie lokalnych mediów małopolskich związane było z przyjęciem założenia, że powiat tatrzański, gmina Kościelisko i Tatry nie są obce dla mieszkańców tego regionu. Spędzając czas na Podhalu, przyjeżdżają zazwyczaj na kilka godzin w celu skorzystania z wybranych atrakcji regionu, dlatego nie są najbardziej wyczekiwaną grupą docelową. Dobierając media, starano się wybierać tytuły najbardziej popularne i reprezentatywne w danej dziedzinie lub regionie. Sięgnęliśmy nie tylko do mediów elektronicznych, ale także do telewizji oraz prasy tradycyjnej.

## Dobór wskaźników

Odpowiedni dobór wskaźników w celu operacjonalizacji badania okazał się bardzo problematyczny. Początkowo przyjęto, że takim wskaźnikiem będzie liczba wystąpień frazy „Kościelisko” w materiałach medialnych. Następnie założono analizę merytoryczną (w jaki sposób gmina i jej mieszkańcy są przedstawiani w mass mediach). Okazało się jednak, że liczba materiałów medialnych, w których występuje fraza „Kościelisko” użyta w kontekstach znaczących, jest niewielka, natomiast materiały z kontekstami dowolnymi są nieinformatywne. Do celów opracowania pełnego raportu wskaźniki te zostały przytoczone, ale nie są one reprezentatywne. Można zatem wysnuć wniosek, że medialnie marka Kościelisko nie istnieje i szerzej w Polsce jest raczej nieznaną.

## Prasa

Kościelisko w prasie występuje zazwyczaj jako kontekst dla spraw związanych z Zakopanem i głównie w tekstach o neutralnej tematyce (9 tematów) lub nacechowanych negatywnie, kontrowersyjnie bądź skandalizująco (19 tematów). W pozytywnym świetle Kościelisko ukazane zostało jedynie w 10 kontekstach.

Teksty o charakterze neutralnym pojawiają się zarówno w prasie codziennej, jak i w tygodni- NEUTRALNIE  
kach. Píše się tam głównie o pożarze domu czy *Kuchennych rewolucjach* w karczmie Polany

(„Polska The Times”) i stratach wywołanych przez wiatr halny w grudniu 2013 roku („Newsweek”, „Wprost”). Z turystyką związane są teksty dotyczące korków na Zakopiance i możliwości ominięcia ich przez Kościelisko („Fakt”), artykuły o kosztach spędzenia majówki pod Tatrami („Rzeczpospolita”) oraz o spadku zainteresowania Zakopanem wśród przyjeżdżających („Newsweek”). Niepospolity jest jedynie artykuł z „Polityki”, traktujący o rozwoju klimatu i zmianach geologicznych, w którym pada kilka nazw związanych z Tatrami Zachodnimi (w tym także Kościelisko).

**NEGATYWNIE** Skandale oraz spory związane z Podhalem stanowią zdecydowaną większość tematów prasowych. Dziennikarze omawiają głównie olimpiadę w Krakowie i Zakopanem („Wprost”, „Polityka”, „Newsweek”), prywatyzację PKL („Polityka”, „Uważam Rze”, „Wprost”, „Newsweek”), a także kontrowersyjną sprawę procesu opiekunki oskarżonej o zabójstwo swojego pacjenta w celu uzyskania spadku po nim (głównie „Fakt”, ale również „Polska The Times”, „Uważam Rze”). Skandale obyczajowe takie jak pedofilia czy gwałt na dziewięciolatce dokonany przez księdza są również tematami artykułów w „Fakcie”. Niechlubną historię Podhala przypomniał tygodnik „Polityka” w artykule o Goralenvolk. Artykuły prasowe eksponują również nietolerancję górali. „Fakt” utrzymuje teksty w tonie plotkarskim („Chcą mi wygnąć żonę, bo jest z Warszawy”), ale inne gazety („Polska The Times”, „Newsweek”) poruszają ważny wątek polityczny, którym jest przyjmowanie imigrantów, przedstawiając górali jako tych, którzy protestują „przeciwko sprowadzaniu hordy dzikich śmierdzących muzułmanów do Kościeliska” („Newsweek”, *Podhale w ogniu. Ciupaga w uchodźców*).

**POZYTYWNIE** Pozytywnie o Kościelisku pisze się rzadko. Teksty plotkarsko-obyczajowe o takim nacechowaniu dotyczą domu byłego trenera reprezentacji Polski w piłce nożnej Franciszka Smudy („Polityka”, „Wprost”). Z rekreacją związane są artykuły z „Rzeczpospolitej”: np. *Polskie góry kuszą bardziej* czy tekst o Kościelisku jako jednym z tych miejsc, które najbardziej skorzystały na owocnym sezonie turystycznym. Najważniejszym nośnikiem informacji o Kościelisku okazuje się „Gazeta Wyborcza”, w której w ostatnich 4 latach ukazało się aż 6 artykułów opisujących Kościelisko i jego atrakcje. Były one poświęcone działalności Koła Gospodyń Wiejskich oraz Stowarzyszenia Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko. Poniżej znajduje się lista tych artykułów w kolejności od najnowszego:



1. Kościelisko letnią stolicą Nordic Walking (13.07.2015)
2. Góralskie Słodkości, czyli konkurs ciast (07.07.2015)
3. Narciarskie Kościelisko (15.12.2014)
4. Kościelisko dla biegaczy. Biegali i strzelali (14.07.2014)
5. Kościelisko dla biegaczy. Nowa trasa narciarska (30.01.2013)
6. Biegówki wracają pod Tatry. Kościelisko lepsze niż Chochołowska (28.01.2013)

## Telewizja

W TVN 24 Kościelisko wzmiankowano 64 razy w ciągu ostatnich 4 lat. Ten dość imponujący wynik jednak rozmywa się w analizie merytorycznej: 28 wiadomości dotyczyło olimpiady w Krakowie, 10 – prywatyzacji PKL, a 10 – halnego na Podhalu; ponadto 3 wzmianki dotyczyły tzw. palacu Smudy, 3 – księdza molestującego dziewczynki, 3 – korków na Zakopiance i 3 – protestów przeciw imigrantom. Stricte turystyczna była tylko jedna wiadomość o budowie tras rowerowych. Jeśli chodzi o wiadomości dotyczące wyłącznie gminy Kościelisko, to oprócz tych, które poruszały temat protestów przeciw uchodźcom, raz wyemitowano program o pożarze, raz o procesie opiekunki mordującej pacjenta dla spadku i raz o grupie przestępców z terenu gminy.

Dla telewizji publicznej najważniejszym wydarzeniem w Kościelisku było zabójstwo bogatego górala i proces jego opiekunki (5 wiadomości i programów na 13 zarejestrowanych w ciągu 4 lat). Należy jednak zauważyć, że TVP zwróciła większą uwagę na nasze trasy biegowe oraz na program 50+.

Telewizja TTV opublikowała 2 programy – jeden o urzędnicze gminnej, która nielegalnie stawiała budynki, w drugim Aleksandra Kutz przedstawiła codzienne zajęcia mieszkańców Podhala.

Najbardziej medialnym wydarzeniem jest coroczny wyścig Tour de Pologne. Relacja z imprezy transmitowana jest do ponad 60 krajów świata. Kolarze przejeżdżają przez Kościelisko podczas pokonywania jednego z etapów, dlatego widoki z gminy docierają do wielu odbiorców. Niestety, w świadomości medialnej Kościelisko istnieje tylko podczas transmisji na żywo i krótko potem w kilku relacjach. W dłuższej perspektywie zapomina się o trasie wyścigu. Niemniej jednak tak ważne wydarzenie odbija się w mediach echem, co może przyczyniać się do budowania pozytywnego wizerunku gminy.

### Portale internetowe

W poniższej tabeli przedstawiono tematy artykułów, które w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczyły Kościeliska. Brano pod uwagę 3 duże portale internetowe: Onet (łącznie 110 wzmianek), Interię (łącznie 21 wzmianek) oraz Wirtualną Polskę, która nie wzmiankowała o Kościelisku ani razu. Tematy artykułów zostały ułożone od najbardziej popularnych do najmniej popularnych. Wartości liczbowe podane w nawiasach dotyczą liczby publikacji na dany temat, ale tylko w przypadkach niejednostkowych (jako kryterium przyjęto próg 5 artykułów).

Onet	Interia
<b>Prywatyzacja PKL (43)</b>	<b>Igrzyska olimpijskie (7)</b>
<b>Igrzyska olimpijskie (23)</b>	<b>Prywatyzacja PKL (6)</b>
Wiatr halny – zniszczenia	Wiatr halny – zniszczenia
Tour de Pologne	Grupa przestępców z regionu
Wybory lokalne	„Pałac Smudy”
Trasy biegowe	Protesty antyimigranckie
„Pałac Smudy”	Kościelisko jako alternatywa turystyczna
„Tatrzańskie Wici”	
Gmina rozdaje komputery	
Wystawa psów	
Projekt Centrum Tradycji i Turystyki	
Turystka pogryziona przez psa	

### Media zagraniczne i branżowe

W trakcie prowadzonych badań nie odnotowano żadnych informacji o Kościelisku w źródłach obcojęzycznych (angielskich i niemieckich) poza niewielkich rozmiarów artykułami na portalu Wikipedia. Pisma branżowe, poświęcone regionowi i turystyki, skupiają się głównie na Tatrach Słowackich i Zakopanem, traktując Kościelisko jedynie jako kontekst.

## Podsumowanie

Na koniec warto zaznaczyć jeszcze dwie ważne kwestie. Mimo bardzo niewielkiej obecności marki Kościelisko w mediach (tradycyjnych i elektronicznych), w Internecie można odnaleźć wiele wpisów dotyczących sportowców pochodzących z gminy. Sukcesy osób pochodzących z gminy Kościelisko mogą stanowić istotny walor w promowaniu gminy.

Czynnikiem negatywnie wpływającym na wizerunek naszego regionu są wiadomości o protestach przeciwko przyjmowaniu uchodźców.

Biorąc jednak pod uwagę pełne zestawienie, należy stwierdzić, że Kościelisko nie jest w mediach ani znane, ani rozpoznawane, stąd trudno mówić o dobrym lub złym jego obrazie. Budowanie wizerunku gminy należy zatem rozpocząć od zera. W świadomości społecznej Kościelisko jest jedynie niewielką miejscowością koło Zakopanego lub nawet jego częścią. Dzieje się tak niestety głównie za sprawą samych mieszkańców, którzy reklamując swoje kwatery, w adresie podają nie Kościelisko, tylko Zakopane, przez co eliminują ze świadomości przyjeżdżających gminę jako oddzielną, niezależną jednostkę administracyjną.

## Analiza i ocena dotychczasowej promocji gminy

Nadrzędnym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na zachowania grup odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych. W raporcie OECD zawarto definicję tego pojęcia. Jest to „próba stworzenia i wykształcenia cech (...), które nadają znaczenia danemu miejscu i odróżniają je od innych pod względem głównych zalet, kultury i stylu przy próbie zastosowania tej samej metodologii co w marketingu przedsiębiorstw” (OECD 2007: 32). Podstawami skutecznego marketingu terytorialnego są:

- identyfikacja odbiorców,
- wybór priorytetów,
- określenie celów i strategii ich osiągnięcia,
- przewidywanie zmian,
- wykorzystanie zasobów,
- działania zorientowane na klientów,
- wpływanie na klientów i partnerów za pomocą narzędzi takich jak np. budowanie marki, promocja.

Promocję stosować można nie tylko po to, by informować czy aktywizować, ale również po to, by kreować wizerunek, czyli obraz np. gminy. Ma ona również na celu przezwyciężanie oporów i uprzedzeń nabywców. Jednym z najtrudniejszych celów promocji jest spowodowanie zmiany przekonania klienta. Istnieje kilka niezbędnych kroków, które należy podjąć, aby osiągnąć zamierzony cel. Są to:

- precyzyjne określenie celu, jaki chcemy osiągnąć dzięki promocji,
- analiza – ustalenie, co jest przedmiotem promocji,

- identyfikacja adresata – osoby lub zespołu osób, do których kierowana jest promocja,
- wybór odpowiednich technik promocji,
- ustalenie metod kontroli i mierników uzyskanych efektów.

### Kto promuje gminę Kościelisko?

Głównymi promotorami marki są obecnie: organy administracyjne (Urząd Gminy), instytucje publiczne (GOKR, TARPik), organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, mieszkańcy oraz turyści.

### Badanie

W badaniu posłużono się metodą ankietową oraz pogłębionym wywiadem oraz autorefleksją. Ankiety zbierano przy użyciu Internetu wśród instytucji i organizacji, a także wśród prywatnych przedsiębiorców (anonimowo). Wyniki badań uzupełniono o wnioski z przeprowadzonych rozmów i własne obserwacje zespołu badawczego.

Wyróżniono 12 atrybutów gminy i zapytano o ich wykorzystanie w promocji. Poniżej znajduje się lista tych cech posortowana według liczby odpowiedzi:

1. Położenie oraz walory krajobrazowe.
2. Imprezy kulturalno-rozrywkowe.
3. Imprezy sportowo-rekreacyjne.
4. Atmosfera społeczno-kulturalna.
5. Twórcy ludowi i produkty regionalne.
6. Działania władz lokalnych.
7. Zespoły regionalne.
8. Kuchnia regionalna.
9. Czystość środowiska naturalnego.

10. Nieoficjalne trasy rowerowe.
11. Architektura.
12. Dostępność komunikacyjna.

Warto zauważyć, że nikt z ankietowanych nie zaznaczył żadnego z dwóch ostatnich atrybutów.

Respondenci oceniali również obecnie podejmowane przez instytucje działania promocyjne. Wśród nich wysoką pozycję zajmuje organizacja wydarzeń dla mieszkańców, ale już tworzenie oferty turystycznej dla przyjezdnych zostało ocenione znacznie słabiej (prawie o 50% mniej odpowiedzi). Najslabszymi punktami okazały się: infrastruktura, promocja wiedzy o regionie wśród mieszkańców, dostępność materiałów promocyjnych (w tym aktualności na stronie internetowej) oraz wymiany międzynarodowe (które wiążą się z zagraniczną promocją gminy).

Analiza odpowiedzi pozwoliła na wysunięcie szeregu wniosków i wskazanie istotnych problemów. Wśród nich najważniejsze wydają się przede wszystkim wewnętrzny charakter działań promocyjnych i brak pomysłów. Wynika to m.in. z informacyjnego, a nie promocyjnego charakteru podejmowanych działań. Brak podmiotu czy osoby odpowiedzialnej za promocję gminy powoduje, że podejmowane inicjatywy są akcydentalne i chaotyczne. Częstym problemem jest również brak własnych inicjatyw i włączanie się tylko w już organizowane wydarzenia, co skutkuje brakiem autonomii, sprowadza gminę Kościelisko jedynie do roli współorganizatora lub podwykonawcy. Niewykorzystane są także obecne już w gminie zasoby i możliwości (np. Dom Ludowy).

## Podsumowanie

Jednym z głównych problemów jest niewłaściwe rozumienie promocji w kontekście marketingu terytorialnego (za promocję uważa się informację).

Zauważalny jest brak uznawania działań promocyjnych za wspólne dobro, co bezpośrednio wiąże się z niskim poziomem zaangażowania promotorów.

Działania promocyjne są skierowane do wewnątrz, nie docierają poza świadomość mieszkańców gminy.

Zakres działań promocyjnych nie przynosi na tyle satysfakcjonujących efektów, aby zwiększyć poziom identyfikowania się mieszkańców z marką Kościelisko.

Niski poziom zaufania do władz lokalnych powoduje, że każde nowe działanie od razu jest obarczone dużym ryzykiem niepowodzenia. Mieszkańcy są podejrzliwi i niekoniecznie chcą się włączać we współpracę.

Zauważalny jest również brak określonej strategii i polityki promocyjnej. Nie ma jasno określonych celów, kierunków rozwoju, działaniom brakuje koordynacji, nie przeprowadza się ewaluacji zrealizowanych projektów, co powoduje, że promocja jest działaniem niespójnym i niekonsekwentnym, a to wpływa na ocenę kompetencji podmiotów za nią odpowiedzialnych.

### Sugerowane rozwiązania

Ankietowani sugerowali rozwiązania na dwa sposoby – w drodze wyboru możliwości z listy (pytania zamknięte) oraz poprzez dopisywanie swoich propozycji. Wyniki przedstawiono w postaci dwóch list.

Propozycje rozwiązań – pytania zamknięte, najpopularniejsze odpowiedzi:

- organizacja dużych imprez sportowo-rekreacyjnych,
- organizacja dużych imprez kulturalno-rozrywkowych,
- udział w targach turystycznych,
- modernizacja strony internetowej gminy Kościelisko,
- wspieranie organizacji pozarządowych zajmujących się promocją,
- opracowanie hasła promocyjnego dla gminy Kościelisko,
- opracowanie symbolu promocyjnego gminy Kościelisko,
- wydawanie broszur, katalogów i ich dystrybucja,
- organizowanie wizyt studyjnych dla grup branżowych,

- tworzenie turystycznych punktów informacyjnych,
- wydawanie i sprzedaż kalendarzy i widokówek.

Propozycje rozwiązań – pytania otwarte:

- kompetentny podmiot odpowiedzialny za promocję (osoba, wydział, komórka, instytucja),
- poprawa oferty turystycznej,
- zwiększenie liczby imprez,
- promocja zewnętrzna (poza gminą),
- zwiększenie zasięgu i jakości organizowanych imprez w stosunku do ich liczby,
- stworzenie wizerunku odróżniającego gminę Kościelisko od Zakopanego,
- mierzenie efektów prowadzonych działań,
- stworzenie przewodnika po okolicy,
- stworzenie oferty dla środowisk branżowych,
- ożywienie i wykorzystanie Domu Ludowego,
- stworzenie strategii rozwoju we współpracy ze specjalistami,
- modernizacja i aktualizacja (bieżąca) strony WWW,
- ukierunkowanie promocji.



## Benchmarking

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Vysoké Tatry
Uwagi ogólne i profil	Gmina 3 wsi (Kościelisko, Witów, Dzianisz), 8580 mieszkańców, położona obok Zakopanego, mniej popularna i rozwinięta turystycznie niż gminy sąsiednie, ciesząca się coraz większą popularnością wśród turystów.	Gmina 8 wsi, 12 260 mieszkańców, położona na północny wschód od Zakopanego, bardzo dynamicznie rozwijająca się turystycznie za sprawą prywatnego kapitału.	Miasto, 27 556 mieszkańców, „zimowa stolica Polski”, kilkakrotnie nagradzane jako marka terytorialna m.in. nagrodą Superbrands, dysponuje bogatą ofertą przez cały rok. W ostatnich latach mówi się o deprecjacji marki miasta.	Vysoké Tatry to słowackie miasto, ok. 5000 mieszkańców, składające się z 15 osad. Region oferuje bezpośredni dostęp do Tatr, dynamicznie rozwijając bazę turystyczną, infrastrukturę sportową i podnosząc jakość usług.
Przewaga konkurencyjna	Miejsce nieodkryte, niewyeksplloatowane przez inwestycje, „dzikie i autentyczne”, czyste powietrze (region ma z tym problem), blisko Tatr, 2 największe doliny tatrzańskie (Kościeliska i Chochołowska).	Mocne, już ugruntowane marki turystyczne: Białka i Bukowina, rozbudowana oferta sportowo-rekreacyjna – narty, termy oraz unikatowe wydarzenia kulturalne: Góralski Karnawał, Sabalowe Bajania.	Rozbudowana infrastruktura sportowa, gastronomiczna i hotelarska, bogata tradycja związana ze sportem i kulturą, wydarzenia, dostęp do tatrzańskich szlaków.	Niezaprzeczalnymi atutami regionu są położenie i wykorzystanie Tatr oraz wysoka jakość świadczonych usług.
Grupa docelowa	„Młodzi dorośli”: rodziny z dziećmi, grupy znajomych.	Zróżnicowana ze względu na dużą różnorodność proponowanego portfela atrakcji. Ogólnie: aktywni, 18–50, z dużych miast, rodziny z dziećmi i grupy znajomych.	Bardzo zróżnicowana ze względu na specyficzny charakter miasta. Ponieważ Zakopane nie realizuje opracowanej strategii promocji swojej marki, brakuje konsekwencji w dotarciu do pożądanego klientów – w efekcie oferta miasta jest różnorodna, jednak nie tworzy spójnej całości.	Osoby aktywne, zainteresowane turystyką kwalifikowaną: zimą – narciarstwo, skialpinizm, latem – wycieczki, rowery. Mimo waluty euro ceny noclegów są podobne do tych w Zakopanem, region jednak zdecydowanie pozycjonuje się jako destynacja premium, szczególnie w osadach Štrbské Pleso czy Tatrzańska Łomnica, gdzie przeważają luksusowe hotele i drogie restauracje.

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Vysoké Tatry
Realizowana strategia	Brak wyraźnego pozycjonowania.	Pozycjonowanie jako głównego polskiego ośrodka sportów zimowych. Otwarcie term w Białce i Bukowinie oraz poszerzająca się baza noclegowa wysokiej jakości <b>rozszerzają ofertę na cały rok</b> .	Brak wyraźnego pozycjonowania.	Podnoszenie standardu i cen usług ma wypromować Vysoké Tatry jako turystyczną <b>markę premium</b> , rozpoznawalną międzynarodowo.
Wiodące produkty i usługi	Wypoczynek, turystyka, rekreacja.	Narciarstwo, wypoczynek (baseny termalne), działalność Domu Ludowego w Bukowinie Tatrzańskiej.	Tatry, Krupówki, wielkie wydarzenia (Puchar Świata w skokach narciarskich, Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziemi Górskich itd.), baza hotelarsko-gastronomiczna.	Tatry Wysokie: infrastruktura narciarska oraz oferta letnia.
Polityka cenowa	<b>Zróźnicowana</b> . Gmina posiada sporo obiektów noclegowych klasy premium, oferujących wysoki standard, ale także miejsca <40 zł / os. / dobę.	<b>Zróźnicowana</b> , jednak ceny w tym samym okresie w zimie są wyższe niż w gminie Kościelisko średnio o 40%. W okresie sezonowym ceny są niemal identyczne.	<b>Zróźnicowana</b> , miasto oferuje zarówno 5-gwiazdkowe hotele wysokiej klasy, jak i kwatery <50 zł / os. / dobę.	<b>Zróźnicowana</b> , jednak jest drożej droższa niż np. w Białce Tatrzańskiej (cena skipassu całodziennego w Tatrzańskiej Łomnicy jest o 30% wyższą). Ceny podstawowych noclegów są podobne do tych w miejscowościach polskich.
Wykorzystywane kanały promocji	Strona WWW Urzędu Gminy, Facebook fanpage (<800 like'ów)	Strony WWW gminy, Domu Ludowego, ośrodków narciarskich i hoteli, aktywny Facebook fanpage, stale prowadzone kampanie medialne, kampanie billboardowe, sponsoring wydarzeń sportowych i programów TV. <b>Prowadzone kampanie są koordynowane i prowadzone ogólnopolsko.</b>	Na terenie Zakopanego działa wiele instytucji zajmujących się promocją miasta: Biuro Promocji Zakopanego, Tatrzańska Agencja Rozwoju Promocji i Kultury, Urząd Miasta Zakopane (Wydz. Kultury i Popularyzacji Zakopanego). <b>Miasto posiada własne kanały:</b> www.zakopane.eu i www.zakopane.pl, fanpage miasta na FB >50k like'ów. <b>Zakopane nie prowadzi jako miasto typowych działań promocyjnych o stałym charakterze.</b>	Region Vysoké Tatry prowadzi <b>wysokozasięgową kampanię na terenie Polski</b> , z wykorzystaniem mediów klasycznych, outdooru oraz Internetu. Serwisy WWW i fanpage'e (>100k like'ów) są aktualizowane, budują duży zasięg i zaangażowanie.

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Wysoké Tatry
Mocne strony	<b>Bliskość Tatr</b> , spokój i cisza, <b>widoki</b> , czyste powietrze, wysoko oceniana baza noclegowa, architektura, <b>kultura góralska</b> – autentyzm.	Aktywnie działające na rzecz gminy firmy: Bukovina Terma Hotel & SPA, Kotelnica Białczańska, <b>postępująca rozbudowa infrastruktury turystycznej</b> , coraz wyższy standard świadczonych usług noclegowych, <b>dobry dojazd</b> .	<b>Znana marka</b> , bardzo rozwinięta infrastruktura noclegowa, gastronomiczna i sportowa, <b>duże wydarzenia</b> kulturalne i sportowe, <b>dostęp do Tatr</b> .	<b>Tatry</b> , przyroda, infrastruktura narciarska i turystyczna, spółka Tatry Mountain Resorts <b>intensywnie inwestująca</b> w regionie, umiarkowane zurbanizowanie.
Słabe strony	<b>Atrakcje dla dzieci</b> , komunikacja, infrastruktura turystyczna, turyści wypoczywający w sąsiednich gminach <b>rzadko trafiają w odwiedzinę do gminy Kościelisko</b> , oferta kulturalna nie jest znana turystom, słaba infrastruktura narciarska, skojarzenia głównie z widokami i Doliną Kościeliską, brak strategii promocji.	Niewystarczająca liczba miejsc noclegowych i parkingowych (w zimie), <b>słaba oferta typu apreski</b> , brak bezpośredniego dostępu do Tatr, mało różnorodna oferta letnia (termy), korki.	<b>Gwałtowny rozwój inwestycji budowlanych</b> zmieniających charakter miasta, słaba oferta narciarska, <b>kommunikacja</b> (dojazd i korki w sezonie), <b>smog</b> , brak wizji rozwoju.	Ograniczenia rozbudowy bazy noclegowej i infrastruktury (TANAP), <b>uboga oferta apreski</b> oraz oferta letnia, waluta niekorzystna dla klientów z Polski, dojazd (trudne, górskie drogi), <b>brak wyraźnej oferty turystyki kulturowej</b> .
Szanse	Przeszło <b>70% turystów to goście powracający</b> po raz 2, 3 lub więcej – lojalni klienci, <b>60% klientów wybiera lokalizację latem</b> , zimowa oferta może być lepiej eksploatowana, sytuacja geopolityczna zachęca do wypoczynku blisko domu, dobry dojazd z pominięciem Zakopanego, <b>rozwój oferty sportowej</b> – powstanie tras biegowych i coraz popularniejszy skitouring, aktywnie działające lokalne NGO, planowane inwestycje.	Bardzo szybki rozwój infrastruktury narciarskiej oraz <b>tworzenie oferty letniej</b> (termy, wydarzenia muzyczne, sportowe i kulturalne), sytuacja geopolityczna, <b>gmina jest jeszcze „świeżą” destynacją</b> – oryginalny cel podróży.	Większe <b>zainteresowanie Polską</b> ze strony turystów zagranicznych (Polska – bezpieczne miejsce), bliskość Krakowa z portem lotniczym, <b>ustawa krajobrazowa</b> , park kulturowy (szanse na porządek w przestrzeni publicznej), prezydencja, <b>ustawa antysmogowa</b> (szansa na czyste powietrze).	<b>Rozwój oferty letniej</b> : turystyka kwalifikowana, wypoczynkowa, wypełnienie niszy – pole golfowe Black Storck. Wejście Polski do strefy euro byłoby dla Słowacji ogromną szansą na rozwój.

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Vysoké Tatry
Zagrożenia	Szybki rozwój konkurencyjnych miejscowości.	Duża dysproporcja pomiędzy sezonami może powodować spadek <b>jakości obsługi klienta</b> ze względu na problematyczne stałe zatrudnienie personelu; Rozwój infrastruktury miejskiej nie nadąża za rozwojem bazy turystycznej, rozwój konkurencyjnych miejscowości.	Zbyt szybki rozwój bazy noclegowej ( <b>obniżanie ceny</b> ), powstawanie wielu galerii handlowych (egzekucja małej przedsiębiorczości związanej z handlem), możliwość utraty Pucharu Świata w skokach narciarskich, most w Białym Dunajcu i inne zagrożenia komunikacyjne, rozwój konkurencyjnych ośrodków.	Rozwój konkurencji, niekorzystna relacja PLN–EUR.

## Podsumowanie

Jak widać w powyższym opracowaniu, Kościelisko ma szansę na wypracowanie swojej marki opartej na przewadze konkurencyjnej. Co prawda gmina jest zdecydowanie słabiej rozwinięta pod kątem turystycznym niż porównywane miejsca, jednak stanowi to także atut. Autentyzm, oryginalność i aura miejsca nieodkrytego to pozytywne walory. Co więcej, ponieważ to Zakopane stanowi dominującą markę terytorialną w regionie, tam skoncentrował się agresywny rozwój inwestycji budowlanych, które niekorzystnie zmieniają charakter miasta. W Kościelisku ten trend jest mniej widoczny. Wyeksponowane są za to przepiękne przykłady drewnianej architektury regionalnej, doskonale komponujące się z krajobrazem, który stanowi jeden z najbardziej charakterystycznych punktów.

W ankietach przeprowadzonych w ramach prac nad strategią marki Kościelisko pojawiała się niewiele odpowiedzi wskazujących na ofertę turystyki kwalifikowanej, tu może więc znajdować atrakcyjna nisza. Zimą trasy biegowe i trasy skitourowe, latem wycieczki górskie i rowerowe mogą stanowić podstawę oferty aktywnej. Tym bardziej właściwe wydaje się to podejście, zważywszy na to, że 60% ankietowanych osób wybrało wypoczynek w Kościelisku w lecie, a przecież to oferta zimowa powinna być filarem lokalnej turystyki.

Ogromnym walorem jest obecna w Kościelisku tradycja regionu, przejawiająca się w działalności GOKR czy organizowanych wydarzeniach. Nie odnotowano prób promocji tych produktów tury-

stycznych poza granicami powiatu tatrzańskiego, a przykład działalności Domu Ludowego w Bukowinie Tatrzańskiej pokazuje, że może to być bardzo mocny punkt gminy.

Należy zauważyć, że nie ma żadnej skoordynowanej formy komunikacji na temat gminy Kościelisko. Strona WWW Urzędu Gminy nie spełnia takiej funkcji i zresztą nie powinna, ponieważ to źródło informacji dla mieszkańców, nie turystów. To pole jest zupełnie niezagospodarowane i wypada fatalnie w porównaniu z konkurentami.

Nasuwają się rozwiązania konieczne dla poprawy dynamiki rozwoju turystyki w gminie Kościelisko:

- opracowanie portfolio produktów turystycznych z najważniejszymi produktami na sezon letni i zimowy,
- przygotowanie planu komunikacji w oparciu o dobrane do poszczególnych produktów grupy docelowe,
- stworzenie własnych efektywnych kanałów komunikacji (serwis internetowy, kanały social media, kampanie medialne).

## Analiza dokumentów

### Wprowadzenie

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej wpłynęło bezpośrednio na zakres merytoryczny, a także sposób opracowywania strategii rozwoju jednostek terytorialnych. Konieczne stało się uwzględnianie w nich celów polityki regionalnej Wspólnoty oraz podstawowych kierunków działania wskazanych w funduszach strukturalnych.

Z funduszy strukturalnych finansowana jest m.in. modernizacja infrastruktury turystycznej. Wiele lokalnych przedsięwzięć z zakresu turystyki uzyskuje wsparcie z bardzo różnorodnych programów europejskich realizowanych w takich dziedzinach, jak: ochrona środowiska, ochrona dziedzictwa kulturowego, edukacja. Beneficjentami programów unijnych mogą być władze lokalne lub organizacje pozarządowe.

Również strategia rozwoju turystyki powinna być integralną częścią opracowań planistycznych wykonywanych na poziomie gminy. Dla rozwoju turystyki zapisy takie są fundamentalne, gdyż wskazują przestrzeń, w której może być realizowana aktywność turystyczna i rekreacyjna. Zapis możliwości turystycznego rozwoju gminy winien być przedstawiony w kierunkach rozwoju gminy, które następnie mogą być przeniesione do sformułowanej przez gminę strategii rozwoju produktu turystycznego.

Z kolei marketing terytorialny to określenie właściwej strategii rozwoju marki danego miejsca, a następnie zaprzęgnięcie wszystkich instytucji, osób, produktów z nim związanych do jej realizacji. Marketing terytorialny zdefiniowany jest jako próba stworzenia i wykształcenia cech, które nadają znaczenia danemu miejscu i odróżniają je od innych pod względem głównych zalet, kultury i stylu. Należy zatem skoncentrować się na takim wykreowaniu danego obszaru, żeby stał się on atrakcyjny dla potencjalnych grup interesariuszy – partnerów handlowych, inwestorów czy turystów. Naszym celem jest wykreowanie nowego wizerunku.

Z uwagi na powyższe istotne są szczegółowa analiza dokumentów strategicznych i przedstawienie uwarunkowań z nich wynikających. Analiza ta ma zapewnić spójność działań oraz zapobiec powielaniu przedsięwzięć realizowanych przez inne podmioty. Strategia promocji mar-

ki Kościelisko powinna więc uwzględniać zapisy dokumentów strategicznych w zakresie postępowania związanego z promocją turystyczną, którymi dysponują władze na różnych szczeblach administracji.

W dalszej części zostaną wskazane cele i priorytety wybranych dokumentów strategicznych z różnych szczebli (centralnego, regionalnego i lokalnego) instytucji, które na ich podstawie realizują działania promocyjne. Zostaną także określone programy i działania branżowe (np. związane z promocją, turystyką) przewidziane/ możliwe do realizacji przez gminę Kościelisko.

### Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców

Kierunki działań:

- transformacja systemu społeczno-gospodarczego w tzw. „bardziej zieloną ścieżkę”, w szczególności ograniczanie energo- i materiałochłonności gospodarki,
- wspieranie rozwoju zrównoważonego budownictwa na etapie planowania, projektowania, wznoszenia budynków oraz zarządzania nimi przez cały cykl życia.

Kierunek ten będzie realizowany przez następujące działania:

**Promowanie przedsiębiorczości typu business&biodiversity, w szczególności na obszarach zagrożonych peryferyjnością** – szansą na lepsze wykorzystanie lokalnych walorów środowiska przyrodniczego oraz dziedzictwa kulturowego może być większe wsparcie dla inicjatyw typu business & biodiversity, ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości związanej z ochroną przyrody, której potencjał nie jest jeszcze w pełni doceniany (działalność biznesowa w tym obszarze koncentruje się obecnie głównie na usługach agroturystycznych). Cel ten można osiągnąć m.in. poprzez: 1) rozwój produkcji żywności ekologicznej, integrowanej czy też wytwarzanej metodami tradycyjnymi; 2) rozwój usług doradczych w zakresie realizacji programów rolno-środowiskowych i powiązanych z leśnictwem, np. przyrodniczej rekultywacji łąk; 3) pozyskiwanie i przetwórstwo pierwotnych surowców naturalnych, obsługę systemów gospodarowania wodą, wykonywanie nawodnień, produkcję nawozów naturalnych, odnawialnych źródeł energii itd. Należy wprowadzić system wsparcia (np. w postaci Funduszu na rzecz Bioróżnorodności), umożliwiający firmom z sektora MŚP zlokalizowanym na obszarze Natura 2000 lub użytkującym zasoby w tych obszarach dostęp do kredytów komercyjnych na inwesty-



cje służące jednocześnie rozwojowi gospodarczemu i ochronie bioróżnorodności (Ministerstwo Gospodarki 2013: 123).

**Stosowanie zasad zrównoważonej architektury** – harmonizującej z miejscowym krajobrazem kulturowym i przyrodniczym, uwzględniającej również czynniki klimatu i topografii. Zarówno modernizowane, jak i nowe obiekty powinny być funkcjonalnie i wizualnie zintegrowane z otaczającą przestrzenią oraz spełniać warunki trwałości, użyteczności i piękna. Duże znaczenie należy przypisać działaniom promującym regionalną, tradycyjnie ukształtowaną architekturę, co w żaden sposób nie wyklucza udanego połączenia tradycji regionalnych z nowoczesnymi, funkcjonalnymi technologiami i materiałami.

**Odnowa etosu dawnych rzemiosł budowlanych** – w celu zapewnienia równych warunków rozwoju budownictwa przemysłowego oraz tradycyjnych technik produkcji budowlanej, odpowiadających rosnącemu zapotrzebowaniu na tradycyjną architekturę, będącą ważnym składnikiem kulturowego krajobrazu. Kluczowym działaniem w tym zakresie powinno być promowanie kształcenia w zakresie rzemiosł budowlanych, które obecnie są bardziej domeną amatorskiego samokształcenia niż świadomie wspieraną ścieżką kształcenia zawodowego. System edukacyjny wspierający rzemiosła budowlane (oraz każde inne) może odegrać istotną rolę w aktywizacji osób bezrobotnych i biernych zawodowo, zwłaszcza na obszarach wiejskich (Ministerstwo Gospodarki 2013: 126).

Dla gminy Kościelisko z punktu widzenia tworzenia strategii marki ważne są też następujące zapisy:

- Zalecane jest uspoźnienie działań w obszarze promocji gospodarki z działaniami promocyjnymi z zakresu kultury, turystyki i sportu poprzez systemową współpracę.
- Sprawą nieodzowną przy promocji gospodarki jest wykorzystanie potencjału kulturowego Polski i polskiej turystyki (w tym instytucji kultury, turystyki oraz sportu).
- Podejmowanie działań w ramach: odnowa rzemiosł, biodiversity, zrównoważona architektura itp.
- Położenie nacisku na dialog, współpracę.



### *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku*

Obowiązującym dokumentem strategicznym Ministerstwa Sportu i Turystyki w zakresie rozwoju turystyki w kraju jest przyjęty przez Radę Ministrów dokument rządowy *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku*, w którym określa się cele i priorytety rozwoju turystyki w Polsce. W dokumencie tym zapisano, że

*strategicznym zadaniem powinno być przeciwdziałanie stagnacji i wcześniejszemu spadkowi aktywności turystycznej mieszkańców Polski, a w szczególności zapewnienie wzrostu aktywności turystycznej młodzieży.*

[...]

*Działania edukacyjne i promocja aktywnych zachowań społeczeństwa powinny zwiększyć poziom aktywności turystycznej mieszkańców Polski, co przy pogarszającej się strukturze wiekowej może zapobiec spadkowi aktywności poszczególnych grup wiekowych.*

(Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 8).

Rozwój turystyki w równym stopniu jest uzależniony od zdolności do wykorzystania kulturowych i środowiskowych atutów kraju i regionów, jak też umiejętności tworzenia i promowania nowych atrakcji.

Wskazania względem turystyki:

- wzrost jakości i ujednoczenie usług standardowych,
- wzrost zainteresowania usługami specjalistycznymi, ofertą turystyki prozdrowotnej oraz w celach poprawy kondycji fizycznej i psychicznej (zdrowie, rekreacja),
- wzrost zainteresowania wysokiej jakości ofertą turystyki aktywnej przeznaczonej dla wszystkich grup wiekowych,
- rozszerzenie oferty turystycznej, w tym oferty dla osób w wieku emerytalnym.

*Potencjał turystyczny Polski jest sumą potencjałów znajdujących się w poszczególnych regionach. Każde województwo posiada tylko dla siebie charakterystyczne walory przyrodnicze i kulturowe, które wyróżniają je na mapie turystycznej Polski i Europy. Bogate dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze, będące podstawą atrakcyjności turystycznej, stawia województwo małopolskie na jednym z przodujących miejsc w kraju. [...] Główne elementy atrakcyjności turystycznej regionu to [...] wyjątkowej urody zróżnicowany krajobraz, przede wszystkim górski (Tatry, Pieniny, Beskidy), ale również mniej znane miejsca i obiekty jak zabytkowa, liczna i unikalna w Europie architektura drewniana, zachowane cenne naturalne obszary przyrodnicze, [...] wciąż żywe w różnych częściach województwa rzemiosło lokalne, folklor i tradycyjna obyczajowość, a także dziedzictwo grup narodowościowych i etnicznych.*

---

(Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 21).

W dokumencie (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 49) wskazano, że podmioty działające na rzecz rozwoju turystyki powinny realizować zadania w ramach czterech obszarów priorytetowych:

1. Produkt turystyczny o wysokiej konkurencyjności.
2. Rozwój zasobów ludzkich na rzecz rozwoju turystyki.
3. Wsparcie marketingowe.
4. Kształtowanie przestrzeni turystycznej.

Wybrane cele operacyjne:

#### INTEGRACJA PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH I OFERTY TURYSTYCZNEJ REGIONÓW

W ramach tego celu operacyjnego zwrócono uwagę na budowanie atrakcyjności oferty turystycznej przez jej różnorodność i wielorakość na poziomie regionów. Budowanie marki Kościeliska i kreowanie produktów turystycznych mogłoby więc być ogniskowane wokół regionalnej różnorodności.

## ROZWÓJ GŁÓWNYCH TYPÓW TURYSTYKI

Wyróżniono 5 kluczowych z punktu widzenia kraju typów turystyki:

- turystyka biznesowa,
- turystyka w miastach i kulturowa,
- turystyka na terenach wiejskich,
- turystyka rekreacyjna, aktywna i specjalistyczna,
- turystyka przygraniczna i tranzytowa.

Z perspektywy gminy Kościelisko najistotniejsze mogą być na przykład turystyka rekreacyjna, aktywna i specjalistyczna oraz turystyka kulturowa.

Z uwagi jednak na początkową fazę prac nad opracowywaniem strategii marki nie należy zamykać się na inne typy turystyki.

W celu poprawy jakości życia na obszarach i zróżnicowania gospodarki wiejskiej przewidziane są dwa działania mające na celu m.in. udzielenie pomocy z tytułu podjęcia lub rozwoju działalności w zakresie usług turystycznych oraz związanych ze sportem, rekreacją i wypoczynkiem. Wpływ na rozwój turystyki na obszarach wiejskich, a w szczególności na podniesienie atrakcyjności turystycznej tych obszarów, będzie miało także działanie w ramach programu „Odnowa i rozwój w wsi”.

Wiele miejsca poświęcono wsparciu turystyki w 16 regionalnych programach operacyjnych, które konsekwentnie uwzględniają turystykę. W ramach tych programów przewidziane są budowa i remont lub przebudowa lokalnej bazy turystycznej, takiej m.in. jak: infrastruktura noclegowa i gastronomiczna, publiczna infrastruktura turystyczna i rekreacyjna, infrastruktura uzdrowskowa, system informacji turystycznej, promocja turystyki (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 118).

### *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*

*Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020* (Polska Organizacja Turystyczna na 2011) została opracowana w celu wskazania najważniejszych kierunków i form działania, które powinny być podejmowane w sektorze turystyki. Dokument ten ma pełnić funkcję podstawowego instrumentu działania branży turystycznej w Polsce, umożliwiającego prowadzenie spójnej i skutecznej polityki promocyjnej.

Światowe trendy w popycie i podaży wskazują kierunki, w jakich powinny rozwijać się polskie produkty turystyczne, oraz mają przełożenie na zarządzanie przemysłem turystycznym i promocją.

Poniżej przedstawiono w układzie tabelarycznym wybrane światowe trendy i ich konsekwencje (Polska Organizacja Turystyczna 2011: 6-10):

<b>Demograficzna</b>	<b>Zdrowotna</b>	<b>Podnoszenie wykształcenia i kwalifikacji</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost wymagań w zakresie jakości, bezpieczeństwa i komfortu,</li> <li>- indywidualizacja potrzeb osób w dwóch grupach wiekowych, tj. 55-65 oraz 65+,</li> <li>- wzrost popytu na spokojniejsze obiekty o charakterze rozrywkowo-wypoczynkowym,</li> <li>- wzrost popytu na produkty dla osób podróżujących pojedynczo („single” i „puste gniazda”),</li> <li>- zwiększenie popytu na luksus i produkty specjalistyczne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aspekty zdrowotne będą brane pod uwagę przy wyborze celu podróży oraz formy spędzania czasu,</li> <li>- popularniejsze będą wakacje aktywne lub oferujące aktywny wypoczynek,</li> <li>- wzrośnie popyt na produkty związane z odnową biologiczną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór imprez, w których istotną rolę odgrywają: sztuka, kultura, historia i rozwój duchowości,</li> <li>- budowa produktu opartego na kreatywności,</li> <li>- wzrost popytu na produkty specjalistyczne.</li> </ul>

Nowe technologie	Czas wolny	Zrównoważony rozwój
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nawigowanie w celu porównywania ofert i komponowania wyjazdów z dostępnych modułów oraz dokonywania bezpośrednich rezerwacji, w tym o niskich, promocyjnych cenach,</li> <li>- wirtualizacja podróży, prezentacje atrakcji w 3D,</li> <li>- rozwój aplikacji mobilnych informacyjno-rezerwacyjnych, GPS, SMS, WAP,</li> <li>- w promocji wzrosnąć znaczenie technologii Web 2.0 i 3.0 oraz GPS,</li> <li>- możliwy spadek roli globalnych narzędzi typu Facebook na korzyść innych, nowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podróże tańsze, krótsze, z potrzebą wypoczynku,</li> <li>- rezygnacja z jednego dłuższego urlopu na rzecz kilku krótszych,</li> <li>- krótkie pobyty w pobliżu miejsca zamieszkania, z łatwym dojazdem,</li> <li>- spadek znaczenia przewoźników autokarowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionalny charakter miejsc docelowych zyska na znaczeniu, wzrosnąć atrakcyjność „dziewiczych” obszarów i regionów oraz popyt na ekoturystykę i produkty oparte na naturze,</li> <li>- turyści będą preferować miejsca, w których miejscowa ludność chętnie przyjmuje gości,</li> <li>- wzrost znaczenia jakości obsługi,</li> <li>- w celu promowania harmonijnego i zrównoważonego rozwoju turystyki niezbędny jest dialog partnerów,</li> <li>- wprowadzanie marek ekologicznych.</li> </ul>
Bezpieczeństwo	Styl życia	Zarządzanie marketingowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- krytyczni turyści będą szybciej zgłaszać reklamacje, jeżeli oferowany produkt nie będzie spełniał standardów,</li> <li>- wymagana elastyczność państw i branży turystycznej na wypadek sytuacji kryzysowych,</li> <li>- czasowe przesuwanie się popytu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bardziej krytyczne nastawienie do jakości oraz stosunku jakości do ceny,</li> <li>- alternatywne sposoby wydawania pieniędzy i spędzania czasu będą konkurować z wyjazdami wakacyjnymi, a w ramach wyjazdów będą ze sobą konkurować różne kierunki i standardy zakwaterowania,</li> <li>- doświadczenie skłoni do ponownych odwiedzin atrakcyjnych miejsc poznanych w przeszłości,</li> <li>- spadek popytu na wycieczki w pełni zorganizowane,</li> <li>- usługodawcy skorzystają więcej, jeżeli będą w stanie stworzyć zupełnie nowe produkty, odróżniające się od innych dzięki wartości dodanej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- powstanie wiele europejskich programów wsparcia typu Calypso (dla seniorów),</li> <li>- na znaczeniu zyska marketing miejsca,</li> <li>- wzrost znaczenia marketingu na poziomie regionalnym i lokalnym oraz ograniczenie roli narodowych organizacji turystycznych do budowy wizerunku,</li> <li>- regiony oferujące pełny, zróżnicowany i zrównoważony produkt będą częściej wybierane i będą wymagać lepszego zarządzania,</li> <li>- budowa marek.</li> </ul>

Do celów niniejszej strategii proponuje się przyjęcie dotychczas stosowanej terminologii i klasyfikacji grup markowych produktów.

Segmenty turystów według ich zainteresowań, z podziałem na grupy wiekowe w poszczególnych segmentach:

1. Turyści z dużych miast zainteresowani turystyką miejską i kulturową typu city break, poszukujący kilku dni aktywnego wypoczynku wypełnionego różnego rodzaju atrakcjami w mieście i okolicach:
  - młodzi turyści 20-35 lat,
  - 35+ bez dzieci, klasa średnia i średnia wyższa,
  - 50+ bez dzieci („puste gniazda”), klasa średnia i średnia wyższa.
2. Turyści nastawieni na turystykę aktywną (głównie rowerową, ale również kajakową, żeglarstwo, wind- i kitesurfing, jeździecką, wycieczki po górach):
  - młodzi turyści 20–35 lat,
  - 35+ bez dzieci, klasa średnia i średnia wyższa,
  - 50+ bez dzieci („puste gniazda”), klasa średnia i średnia wyższa.
3. Turyści nastawieni na wypoczynek na obszarach przyrodniczych, nad jeziorami, nad morzem, również w ramach agroturystyki, poszukujący ucieczki od masowej turystyki:
  - matki z dziećmi,
  - rodziny z dziećmi,
  - dziadkowie z wnukami.
4. Turystyka biznesowa, ze szczególnym uwzględnieniem segmentu incentive (Polska Organizacja Turystyczna 2011: 52).

Turystyka jest jednym z istotnych elementów budujących markę kraju. Dokument zaleca przeprowadzenie kampanii produktowych i informacyjnych mających zachęcić Polaków do turystyki krajowej oraz przygotowanie kampanii wizerunkowej na rynkach zagranicznych skierowanej do

obecnych i potencjalnych turystów, touroperatorów i agencji podróży, środowisk opiniotwórczych, polonijnych, dziennikarzy itp., a także zaleca przeprowadzenie kampanii produktowej na rynkach zagranicznych promującej podstawowe i niszowe produkty turystyczne.

Ponadto sporo miejsca poświęcono rozwojowi systemu informacji turystycznej, jest to bowiem jedna z najsłabszych stron sektora turystycznego w Polsce. Polska Organizacja Turystyczna uruchomiła kampanię Poland Travel promującą Polskę na rynkach zagranicznych, które generują największy ruch przyjazdowy do Polski. Ideą przewodnią kampanii są rekomendacje zadowolonego turysty, który już odwiedził Polskę. Na potrzeby kampanii przygotowano kilka sekcji tematycznych, z których trzy doczekały się anglojęzycznych portali internetowych:

- Poland Travel – Active (zob. <http://active.poland.travel/>),
- Poland Travel – Culture (zob. <http://culture.poland.travel/>),
- Poland Travel – Nature (zob. <http://nature.poland.travel/>).

Tatry pojawiają się jednak tylko na jednym z nich, Poland Travel – Nature.

Głównym celem działań promocyjnych na rynku krajowym jest budowanie wiedzy wśród mieszkańców Polski o atrakcyjności turystycznej polskich regionów. Podstawę do budowy projektów promocyjnych stanowią produkty turystyczne, w szczególności te, które zostały uhonorowane Certyfikatem Polskiej Organizacji Turystycznej. Konkursy takie jak „Konkurs na najlepszy produkt turystyczny” oraz „Złoty Certyfikat POT” to ważne narzędzia, które dają możliwość dotarcia z informacją nie tylko do konsumentów, lecz także do mediów i środowisk opiniotwórczych. Równocześnie służą one podnoszeniu jakości produktów turystycznych i ich rozwojowi przez współzawodnictwo na rynku usług turystycznych. Równoległe prowadzone są działania mające na celu wsparcie procesów związanych z tworzeniem konkurencyjnych produktów turystycznych.

## KLUCZOWE ZAPISY MOŻLIWE DO WYKORZYSTANIA PRZY TWORZENIU STRATEGII MARKI GMINY KOŚCIELISKO:

1. W ramach promocji oraz zapewniania odpowiedniej jakości obsługi turystów przez jednostki informacji turystycznej wykorzystanie systemów jakościowych prowadzonych przez POT:
  - system certyfikacji centrów informacji turystycznej,
  - konkurs na najlepsze centrum informacji turystycznej.
2. Uczestnictwo w konkursach wpływa na:
  - podniesienie jakości usług związanych z obsługą turystów,
  - podejmowanie inicjatyw w tworzeniu i rozpowszechnianiu nowych produktów turystycznych,
  - zwiększenie zainteresowania władz samorządowych i lokalnych na przykład tworzeniem sieci informacji turystycznej.
3. Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej, nie tylko jako źródła informacji, ale również jako narzędzia promocji.
4. Wykorzystanie portali, na których treść jest tworzona lub współtworzona przez samych użytkowników, jako sposobu pozyskiwania informacji o oferowanych produktach, w tym o produktach turystycznych.
5. Instrumenty promocji produktu i wizerunku powinny być adresowane równocześnie do potencjalnego klienta i sprzedawców.
6. Wykorzystując aspekt transgraniczności, tworzyć i wspierać projekty transgraniczne na przykład takie jak europejskie szlaki rowerowe czy trasy pielgrzymkowe.

Budżet Polskiej Organizacji Turystycznej, określony w ustawie budżetowej, jest niewystarczający do realizacji strategii i skutecznej promocji kraju zgodnie z nałożonymi zadaniami. Do



tego niezbędne jest pozyskanie środków z funduszy strukturalnych w nowym okresie finansowania 2014–2020.

Unia Europejska może wnieść swój wkład w różnicowanie oferty, wspierając przepływy w obrębie Europy przez waloryzowanie na skalę europejską tematycznych produktów turystycznych. Ponadnarodowe synergie mogą bowiem pomagać przy promowaniu i podnoszeniu widoczności turystyki, mogą również objąć całość niezwykle bogatego dziedzictwa: kulturowego (w tym szlaków kulturowych), współczesnej twórczości artystycznej, chronionych obiektów przyrodniczych, turystyki wypoczynkowej i zdrowotnej (w tym obiektów termalnych), turystyki edukacyjnej, winiarsko-gastronomicznej, historycznej, sportowej lub religijnej, agroturystyki, turystyki wiejskiej, a nawet zogniskowanej na dziedzictwie kulturowym morskim i podwodnym czy też przemysłowym lub strukturze gospodarczej poszczególnych regionów.

### *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 „Małopolska 2020”*

Według tego dokumentu ważnym elementem przewagi konkurencyjnej Małopolski, istotnym z punktu widzenia jakości życia w regionie, są bogate walory środowiska przyrodniczego. Małopolska posiada bogate oraz unikalne walory kulturowe i krajobrazowe i wyróżnia się wyjątkowym bogactwem zasobów przyrody. Jest jednym z przodujących regionów w zakresie działalności związanej z kulturą i dziedzictwem kulturowym.

W Małopolsce notuje się także sukcesywny wzrost liczby osób ćwiczących w klubach sportowych. Wzrostowi zainteresowania różnymi formami aktywności sportowej towarzyszy sukcesywny rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej.

Na turystycznej mapie kraju Małopolska jest jednym z najchętniej odwiedzanych regionów, a systematyczna rozbudowa infrastruktury turystycznej pozwala na rozwój różnych gałęzi turystyki oparty na bogatym dziedzictwie kulturowym oraz zróżnicowanych walorach przyrodniczych regionu.

Na terenie Małopolski znajdują się liczne szlaki turystyczne, przy czym najpopularniejszymi są szlaki kulturowe: Małopolski Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Orlich Gniazd oraz Mało-

polska Trasa UNESCO; szlaki prezentujące dziedzictwo regionu: Szlak Rzemiosła Tradycyjnego Małopolski; szlaki pielgrzymkowe, na przykład związane z osobą Jana Pawła II; szlaki na terenach wiejskich: Małopolska Wieś Pachnąca Ziołami oraz Małopolska Wieś dla Dzieci; szlaki podkreślające dziedzictwo kulinarne regionu: Małopolska Trasa Smakoszy, Małopolski Szlak Oscypkowy. Aktualnie trwają prace nad rozwojem szlaków ponadregionalnych: Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Światowej i Południowo-Zachodni Szlak Cysterski.

Jednym z projektów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, w którym uwzględniono gminę Kościelisko (choć w stopniu niewystarczającym), jest Małopolska trasa smakoszy, zawierająca propozycje wędrowek po trasach turystycznych regionu Małopolska z przystankami w karczmach regionalnych. Program składa się z 7 oddzielnych tras, z których jedna to „Skalne Podhale – wokół Zakopanego”. Każdej z tras przypisana jest lista rekomendowanych restauracji i karczm regionalnych z informacją o przedziale cenowym posiłków oraz ofercie lokalu, z naciskiem na dania regionalne i atmosferę.

Ponadto Urząd Marszałkowski, we współpracy z MOT-em, zainicjował w 2001 roku i opracował projekt Małopolski Szlak Architektury Drewnianej. Program podzielono na cztery bloki tematyczne, a jeden z nich obejmuje Orawę, Podhale, Spisz i Pieniny; gminę Kościelisko reprezentuje (jako jedyny) kościół pw. Matki Bożej Szkaplerznej w Witowie.

Należy jednak zauważyć, że potencjał gminy Kościelisko nie został wykorzystany w wymienionych powyżej projektach. Należałoby przedsięwziąć kroki zmierzające do właściwego przedstawienia wszystkich dostępnych obiektów znajdujących się na terenie gminy Kościelisko w ramach poszczególnych projektów.

*Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 „Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości”* zawiera cel główny strategii rozwoju regionu, którym są „efektywne wykorzystanie potencjałów regionalnej szansy dla rozwoju gospodarczego oraz wzrost spójności społecznej i przestrzennej Małopolski w wymiarze regionalnym, krajowym i europejskim” (Urząd Marszałkowski 2011: 85).

Osiągnięciu powyższego celu służyć mają działania oparte na siedmiu zasadniczych obszarach polityki rozwoju; dla każdego z tych obszarów sformułowany został cel strategiczny, stanowiący opis pożądanego kierunku zmian i pozycji regionu w perspektywie 2020 roku:

1. Gospodarka wiedzy i aktywności.
2. Dziedzictwo i przemysł czasu wolnego.
3. Infrastruktura dla dostępności komunikacyjnej.
4. Krakowski obszar metropolitalny i inne subregiony.
5. Rozwój miast i terenów wiejskich.
6. Bezpieczeństwo ekologiczne, zdrowotne i społeczne.
7. Zarządzanie rozwojem województwa.

#### **KLUCZOWE DZIAŁANIA MOGĄCE MIEĆ ZASTOSOWANIE W GMINIE KOŚCIELISKO:**

1. Działania podejmowane w zakresie opieki nad regionalnym dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym oraz ochrony i kształtowania krajobrazu:
  - kształtowanie zrównoważonego krajobrazu kulturowego,
  - ochrona tradycyjnej zabudowy regionalnej,
  - powstrzymanie degradacji wartościowych krajobrazów kulturowych oraz dewastacji obiektów zabytkowych i ich otoczenia,
  - zachowanie i rewaloryzacja dziedzictwa kulturowego, w tym przywrócenie rzeczywistej wartości zniszczonym obiektom oraz ponowne określenie dla poszczególnych obiektów ich wartości zabytkowych, wskazanych do bezwzględ- nego zachowania,

- utrzymanie wielokulturowego bogactwa oraz tożsamości lokalnej i regionalnej szczególnie poprzez wspieranie folkloru, tradycji i sztuki ludowej,
  - funkcjonalne zarządzanie kulturą i dziedzictwem kulturowym, w tym rozwój partnerstwa sektora publicznego, pozarządowego i prywatnego,
  - badanie i dokumentowanie regionalnego dziedzictwa kulturowego,
  - zintegrowana ochrona krajobrazu kulturowego i środowiska przyrodniczego, szczególnie w zakresie wysokiego poziomu estetycznego otoczenia i ład przestrzennego.
2. Wspieranie w szczególności działań związanych z rozwojem kierunków turystyki, wyznaczających przewagę konkurencyjną Małopolski:
- turystyka kulturowa,
  - turystyka pielgrzymkowa,
  - turystyka aktywna, rekreacyjna i specjalistyczna,
  - turystyka na terenach wiejskich,
  - turystyka biznesowa,
  - turystyka przygraniczna.
3. Upowszechnianie i profesjonalizacja kształcenia w dziedzinie szeroko pojętej kultury, dziedzictwa kulturowego oraz obsługi ruchu turystycznego. Ważnym elementem strategii postępowania będzie również mobilizowanie aktywności mieszkańców w dziedzinie kultury fizycznej, sportu i rekreacji. Obszar ten wymaga intensywnych działań służących stworzeniu optymalnych warunków dla rozwoju sportu oraz różnorodnych form aktywności ruchowej:

- rozwój kształcenia oraz doskonalenia kadr w obszarze: a) obsługi ruchu turystycznego, b) przemysłów kultury, animacji kultury oraz zarządzania kulturą i dziedzictwem kulturowym,
  - kształcenie i rozwijanie postaw oraz kompetencji w zakresie kultury, w tym odbioru sztuki, poprzez szkolne oraz pozaszkolne projekty edukacyjne i artystyczne, a także zwiększanie dostępności do wysokiej jakości oferty kulturalnej.
4. Wdrożenie mechanizmów wsparcia rozwoju i upowszechnienia „zawodów ginących”.
  5. Mobilizowanie aktywności mieszkańców w dziedzinie kultury fizycznej sportu i rekreacji, stworzenie optymalnych warunków do rozwoju sportu oraz różnorodnych form aktywności ruchowej:
    - kształcenie oraz doskonalenie kadr w obszarze rozwoju i upowszechniania kultury fizycznej, sportu i rekreacji,
    - kształcenie i rozwijanie postaw oraz kompetencji w zakresie upowszechniania kultury fizycznej wśród dzieci i młodzieży.

Zrównoważony i kompleksowy rozwój małopolskiej turystyki jest niezwykle istotnym elementem rozwoju gospodarczego województwa. Realizacja tego zadania wymaga tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez rozwój i urozmaicenie oferty opartej na gamie małopolskich produktów turystycznych. Dokument podkreśla również konieczność wykorzystania potencjału miejsc o najcenniejszych walorach, mających jednocześnie największy udział w generowaniu dochodów z turystyki.

Należy dołożyć wszelkich starań w celu stworzenia optymalnych warunków do rozwoju sportu oraz różnych form aktywności ruchowej. Małopolska aspiruje do zdobycia i utrzymania pozycji regionalnej stolicy imprez sportowych, zwłaszcza zimowych, czego konsekwencją będzie m.in. zewnętrzna promocja unikalnych walorów regionu oraz stworzenie zaplecza niezbędnego do goszczenia zawodów krajowych i międzynarodowych.

Działania władz skoncentrowane będą na rozwijaniu infrastruktury w celu wsparcia kierunków turystyki wyznaczających przewagę konkurencyjną Małopolski, m.in. turystyki aktywnej, rekreacyjnej i specjalistycznej oraz turystyki uzdrowiskowej i prozdrowotnej, a także turystyki przygranicznej.

Subregion podhalański powinien stać się głównym w Małopolsce obszarem rozwoju wyciecznych sportów letnich i zimowych oraz organizacji imprez sportowych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym.

Celem mają być wzrost potencjału gospodarczego subregionu podhalańskiego oraz wzmocnienie jego funkcji poprzez rozwój infrastruktury i usług przemysłów czasu wolnego, związanych z działalnością m.in. w zakresie turystyki aktywnej, rekreacyjnej i specjalistycznej, ze szczególnym uwzględnieniem infrastruktury sportowej, organizacji imprez sportowych najwyższej rangi oraz rozwoju szlaków pieszych, rowerowych i tras biegowych, a także poprzez wykorzystanie współpracy transgranicznej ze Słowacją, by przedstawić wspólną ofertę turystyczną oraz zbudować rynek pracy.

Wśród zadań strategicznych przewidzianych do realizacji istotne dla marki gminy Kościelisko mogą być:

- budowa Małopolskiego Systemu Informacji turystycznej,
- program rozwoju infrastruktury sportów zimowych.

Współpraca i partnerstwo na rzecz realizacji Strategii są warunkami koniecznymi jej powodzenia.

Podstawowym źródłem finansowania Strategii są środki krajowe – budżet państwa, JST, fundusze celowe oraz środki pochodzące z instrumentów finansowych UE, szczególnie fundusze europejskie.

Wśród wspólnotowych środków i instrumentów publicznych, które wspierają realizację Strategii, a także przyczyniają się do osiągnięcia jej celów, znajdują się m.in.:

- fundusze europejskie, tj. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) – finansujący działania zmierzające do zmniejszenia różnic w rozwoju gospodarczym pomię-

dzy regionami UE oraz Europejski Fundusz Społeczny (EFS) – finansujący działania związane z polityką zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich,

- Europejski Fundusz Rolny Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) – instrument finansowy UE, nienależący do kategorii funduszy strukturalnych, jednakże wspierający wszechstronny rozwój obszarów wiejskich.

### **Program Strategiczny „Dziedzictwo i przemysł czasu wolnego”**

Program Strategiczny „Dziedzictwo i przemysł czasu wolnego” został opracowany na podstawie Planu Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020, uwzględnia aspekty określone w Wojewódzkim programie opieki nad zabytkami w Małopolsce na lata 2010–2013, w dokumencie Kierunki rozwoju turystyki dla Województwa Małopolskiego 2008–2013 oraz w Wieloletnim Programie Rozwoju Bazy Sportowej Województwa Małopolskiego 2009–2011.

Istotne jest wykorzystanie i wzmocnienie istniejącego potencjału kadr odpowiedzialnych za opiekę nad regionalnym dziedzictwem i zarządzanie kulturą, rozwijanie współpracy międzysektorowej (dziedzictwo – kultura – sztuka – oświata – turystyka – sport – zdrowie) oraz partnerstwa publiczno-pozarządowo-prywatnego. Duże znaczenie mają aktywizacja środowisk lokalnych w działalności prospołecznej, wspieranie integracji międzypokoleniowej i wykorzystywanie potencjału osób starszych. Ważne są także działania na rzecz odkrywania i wspierania talentów w obszarze kultury, nauki, sztuki i sportu.

## **Wnioski i rekomendacje dla poszczególnych obszarów problemowych**

### **1. Dziedzictwo regionalne**

Dziedzictwo jest strategicznym zasobem Małopolski. W regionie znajdują się liczne obiekty i zespoły zabytkowe, często niezwykle cenne z punktu widzenia dorobku kulturalnego kraju i kontynentu. Jest to też region o wybitnych walorach geologicznych, geograficznych i przyrodniczych. Zachowanie regionalnej różnorodności wymaga ochrony oryginalnych cech kultu-

rowych oraz istniejących elementów dziedzictwa naturalnego. Jednocześnie wyzwaniem jest zmiana stereotypu Małopolski jako regionu skoncentrowanego na przeszłości i kształtowanie wizerunku regionu, w którym dziedzictwo staje się zapleczem dla nowych, innowacyjnych działań, aktywnie animujących tkankę społeczną i w pewnym stopniu także otoczenie gospodarcze. Kluczowe znaczenie będzie mieć skuteczna ochrona i rewaloryzacja przestrzeni, a nie tylko pojedynczych obiektów.

## 2. Stan kultury w regionie

Zasadne jest wspieranie szerokiego wachlarza inicjatyw kulturalnych, co przyczyni się do rozwoju regionu oraz wzrostu konkurencyjności regionalnych produktów kulturalnych i turystycznych. Niezbędne jest rozwinięcie bardziej progresywnych (innowacyjnych technologicznie i ideowo), w mniejszym stopniu związanych z ochroną i zachowaniem dziedzictwa, elementów oferty kulturalnej regionu. Ważne, aby kultura nie tylko zachowywała i ocalała przeszłość, ale także (przede wszystkim) oswajała i kreowała przyszłość. Wyzwaniem stają się programy cyfryzacji oferty oraz podniesienie jakości infrastruktury służącej procesom udziału w tworzeniu i korzystaniu z kultury, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i europejskim, a tym samym włączeniu społecznemu, edukacji i wzrostowi zatrudnienia oraz mobilności twórców. Kluczowe znaczenie ma podnoszenie kwalifikacji w sektorze kultury w zakresie umiejętności menedżerskich i przedsiębiorczości.

## 3. Potencjał turystyczny regionu

Małopolska tradycyjnie należy do najpopularniejszych polskich regionów turystycznych. Oprócz licznych walorów i atrakcji najsilniejszą stroną regionu jest potencjał kapitału ludzkiego, w tym jego kreatywność, mobilność oraz stale rosnący poziom kompetencji zawodowych. Ze względu na wysoką konkurencyjność europejskiego rynku turystycznego, a także dynamicznie zmieniające się potrzeby rynku odbiorców sektor przemysłów czasu wolnego potrzebuje istotnego wsparcia zarówno w obszarze marketingu, infrastruktury, jak i rozwoju produktów i usług oraz kapitału ludzkiego.



#### 4. Potencjał sportowy regionu

Sport to dużo więcej niż promocja zdrowego trybu życia i atrakcyjne widowisko. To obszar budowania więzi społecznych, a także społeczno-kulturowej tożsamości. Sport to także przemysł i jedna z możliwych dźwigni rozwoju, szczególnie w regionie tak bogatym w tradycje i odpowiednie warunki naturalne jak Małopolska. Komplementarna i służąca rozwojowi gospodarczemu oraz podnosząca jakość życia powinna być oferta imprez sportowych oraz infrastruktury służącej rekreacji i uprawianiu sportu we wszystkich dyscyplinach. Pełne wykorzystanie potencjału sportowego regionu będzie możliwe po „inventaryzacji” potencjału poszczególnych dyscyplin sportowych. Pierwszoplanowe powinny być dyscypliny zimowe z dobrze rozwiniętą infrastrukturą specjalistycznych obiektów sportowych (skocznie, trasy biegowe, tor saneczkowo-skeletonowo-bobslejowy, tor łyżwiarstwa szybkiego), których potencjał będzie skutkował możliwością ubiegania się o organizację zimowych igrzysk olimpijskich; następnie sporty halowe (wielofunkcyjna hala sportowo-widowiskowa) oraz dyscypliny, dla których region dysponuje już odpowiednimi obiektami sportowymi (kajakarstwo górskie, piłka nożna). Po ich uzupełnieniu o ogólnodostępne obiekty rekreacyjne będzie można przeprowadzać na terenie Małopolski imprezy sportowe najwyższej rangi i zaktywizować sportowo większą niż obecnie część społeczeństwa. Działania te, w perspektywie najbliższych lat, skutkować będą wykorzystaniem szans regionu, tj. pozytywnym wpływem sportu na gospodarkę, większą liczbą zawodników w dyscyplinach, w których sukcesy osiągają sportowcy z regionu, modą na zdrowy i aktywny tryb życia.

#### 5. Potencjał kreatywny i kooperacyjny w regionie

Kształtowanie umiejętności opracowywania nowych pomysłów, niekonwencjonalnych rozwiązań oraz przekształcania ich w innowacyjne produkty i usługi ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarki wiedzy, a kreatywność, rozumiana jako umiejętność tworzenia „czegoś” z „niczego”, znajdowania nietypowych rozwiązań, jest niejako przypisana kulturze, łączącej wiedzę, wyobraźnię i wolność twórczą. Ważne jest też zapewnienie możliwości uczestnictwa w kulturze (tworzenie wielofunkcyjnych, interdyscyplinarnych centrów, otwartych „pracowni” kultury, kształcenie kadr animatorów kultury itd.). Celem jest przygotowanie świadomych odbiorców i uczestników kultury (wśród wszystkich grup wiekowych i społecznych), stwarzanie

warunków do tworzenia i poznawania kultury, rozwijania zainteresowań, pasji, talentów (Zarząd Województwa Małopolskiego 2013: 32–33).

Głównym celem *Programu Strategicznego „Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego”* jest podniesienie konkurencyjności regionu w oparciu o aktualne i innowacyjne walory dziedzictwa kulturowego i kultury oraz atrakcyjność turystyczną, a także stymulowanie, wspieranie, modelowanie postaw otwartych, aktywnych i kreatywnych.

Za priorytetowe uznaje się przedsięwzięcia mające korzystny wpływ na rozwój gospodarczy regionu w głównych obszarach:

- rozwoju produktów dziedzictwa kulturowego,
- wsparcia możliwości dostępu do oferty podmiotów sektora kultury,
- rozwoju infrastruktury i produktów oferty turystycznej,
- rozwoju infrastruktury i programów dla rekreacji i sportu,
- wzmocnienia potencjału kreatywnego i kooperacyjnego w regionie.

### *Program Strategiczny „Marketing Terytorialny” (2013)*

Program „Marketing Terytorialny” umożliwi identyfikację, tworzenie oraz wzmocnianie najważniejszych przewag konkurencyjnych regionu – istotnych dla województwa, ale także z punktu widzenia wyzwań rozwojowych całego kraju, w powiązaniu ze źródłami finansowania przedsięwzięć strategicznych dla Polski (w tym z funduszy UE). Wzmocnianie ośrodków wojewódzkich i tworzenie warunków dla rozwoju ośrodków miejskich subregionalnych i lokalnych oraz wykorzystywania potencjału obszarów wiejskich jest spójne z ideą budowania marki regionu. Program marki Małopolska również zasadza się na tworzeniu mechanizmów współpracy wewnątrzregionalnej, aby – bazując na wspólnej tożsamości regionu – rozwijać atrakcyjność tzw. produktów regionalnych (umiejscowionych lokalnie, będących składową megaprojektu województwa) i je promować.

Dostępne badania i analizy pozwalają wnioskować, iż pomimo tego, że marka Małopolska nie została zdefiniowana, region posiada duży potencjał marketingowy i możliwość zbudowania silnej marki do roku 2020.

Na podstawie powyższych uwarunkowań należy wysnuć wniosek, iż Małopolska posiada atuty oraz sytuację wizerunkową, które predestynują region do zajęcia mocnej pozycji na mapie marek terytorialnych. Wymaga to jednak dwutorowej intensyfikacji wysiłków: po pierwsze konsekwentnego wdrożenia procesu budowy marki Małopolska, ze szczególnym uwzględnieniem istnienia silnej marki Krakowa i potrzeby stymulowania partnerstwa jednostek samorządu terytorialnego (i innych podmiotów) na rzecz marki regionu, a po drugie wzmocnienia skoordynowanych przedsięwzięć marketingowych ściśle ukierunkowanych na zbudowanie wizerunku Małopolski zgodnego z zamierzoną tożsamością marki regionu (Departament Turystyki, Sportu i Promocji 2013: 11).

Potencjalne filary marki Małopolska w kontekście aktualnych atutów regionu:

1. Bogactwo i unikatowość dziedzictwa (bogaty zasób zabytków nieruchomych o niekwestionowanych europejskich wartościach artystycznych i historycznych oraz największy w Polsce zasób zabytków ruchomych, w tym obiektów o światowej randze i rozpoznawalności; wysoki potencjał naturalny – przyrodniczy i geograficzny) oraz wielokulturowość, korelujące z silną tożsamością lokalną Małopolan.
2. Wysoki potencjał instytucji kultury w regionie, w tym największy w Polsce potencjał muzeów.
3. Dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna.
4. Potencjał zróżnicowanych produktów turystycznych (w tym turystyka miejska, kulturowa, religijna, aktywna, rekreacyjna, uzdrowskowa, biznesowa oraz turystyka na terenach wiejskich).

5. Doświadczenie w organizacji zimowych imprez sportowych najwyższej rangi, a także najstarsze w Polsce tradycje uprawiania sportów zimowych, wielu utalentowanych i znanych sportowców.
6. Unikatowe i wyjątkowo różnorodne w skali kraju dziedzictwo przyrodnicze.

Analiza powyższych obszarów (według programów strategicznych) wskazuje, iż najważniejszą rolę w budowaniu wyróżników (tym samym filarów) marki, w tym marki Kościelisko, powinny odgrywać atuty przede wszystkim związane z dziedzictwem i przemysłami czasu wolnego.

#### WYBRANE KLUCZOWE WNIOSKI MAJĄCE ZNACZENIE W PROCESIE BUDOWANIA MARKI GMINY KOŚCIELISKO:

1. Należy zwrócić uwagę, że tylko część punktów to wskazane zasoby i walory (czyli elementy składowe marki), a część to działania wpływające np. na promocję, popularyzację marki (np. system tożsamości marki regionu; dotyczy to jednak regionu, a nie gminy).
2. Naturalny potencjał regionu Małopolski (przede wszystkim: położenie geograficzne, siła Krakowa, Wieliczki i Zakopanego, postać Jana Pawła II) sprawia, że oferta województwa ma unikatowy charakter w kontekście turystycznym. Należy jednakże inwestować w możliwości kreowania nowych produktów, które będą skierowane do różnych, bardziej szczegółowych (dobrze zdefiniowanych) grup docelowych.
3. Wysoki poziom rozpoznawalności regionu wspierają wydarzenia o dużej skali oddziaływania. Małopolskie zdołało wypracować znaczące przedsięwzięcia, których organizowanie należy kontynuować, jednak rekomenduje się uwypuklenie silniejszych związków lokalizacji wydarzeń z regionem oraz charakterem marki (wartości, osobowość), zdefiniowanej w tożsamości marki Małopolska. Aktualny pozytywny wizerunek z punktu widzenia mieszkańców powinien być podtrzymywany poprzez przedsięwzięcia o namacalnym i widocznym efekcie, projekty o charakterze racjonalnym, wskazujące wyraźne korzyści (takie jak poprawa estetyki miejsca zamieszkania), podnoszące poziom satysfakcji mieszkańców, ich przywiązania do miejsca, a także zaangażowanie jako ambasadorów regionu.

4. Silna pozycja regionu w kraju (pod kątem świadomości i popularności turystycznej) powinna w dalszym etapie przekładać się na pozycję za granicą.
5. Kluczowe dla skutecznego wykreowania i promocji marki Małopolska jest dookreślenie jej tożsamości; jest to również bardzo ważne dla spójności koncepcji produktów regionu (wymaga zdefiniowania grup docelowych: stworzenie spójnej i kompleksowej oferty produktowej dla różnych grup docelowych pozwoli na wyróżnienie regionu na tle konkurentów i tym samym umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej w obszarze produktowym).
6. Obecnie podejmowane przedsięwzięcia promocyjne (wydarzenia, kampanie reklamowe itp.) charakteryzują się wysokim poziomem egzekucji, powinny jednak zostać przyporządkowane spójnej tożsamości marki, z której wynikać będą konkretne zalecenia w obszarze komunikacji marketingowej co do treści i formy przekazu oraz kodu identyfikującego markę. Ponadto komunikacja marketingowa w dziedzinie marketingu terytorialnego wykorzystuje coraz nowocześniejsze narzędzia, podczas gdy analiza działań promocyjnych regionu wykazała dominację form tradycyjnych. W tym zakresie rekomenduje się rozszerzenie wachlarza instrumentów marketingowych (należy uwzględnić ten fakt przy opracowywaniu planów promocji i konkretnych wydarzeń).
7. Opracowanie tożsamości marki regionu pociąga za sobą konieczność jej zaakceptowania i urzeczywistnienia przez interesariuszy regionu, zarówno w przekroju terytorialnym (poszczególne samorzady), jak i podmiotowym (instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa, mieszkańcy itd.). Stąd działaniem niezbędnym w tym zakresie jest komunikacja do wewnątrz regionu, której celem będzie wzmocnienie poczucia tożsamości regionalnej opartej na bogactwie różnorodności oferty regionu. Drugim warunkiem będzie zbudowanie sieci relacji partnerskich wokół marki Małopolska i wzmocnienie poczucia współuczestniczenia w jej rozwoju i współdecydowania o jej przyszłym kształcie. Mogą do tego służyć rozmaite narzędzia: od kampanii promocyjnych poprzez elitarne kluby po projekty/programy o charakterze motywującym do intensyfikacji działań budujących wspólną markę.

Podsumowanie filarów marki – propozycje zestawienia kluczowych cech i wartości marki:

- region inteligentny, szanujący dziedzictwo i tradycję, na których buduje swą siłę mentalną teraz i na przyszłość,
- region nonkonformistyczny i eklektyczny, słynący z awangardowego połączenia nowych form i idei z historią i tradycją,
- region utalentowany, w którym korzenie dziedzictwa, historii i tradycji rodzą nowoczesne idee i nowatorskie pomysły,
- region, w którym równowaga historii i terażniejszości, tradycji i innowacyjności, kreatywności i wiedzy jest źródłem rozwoju ekonomicznego i ludzkiego szczęścia.

### *Strategia Rozwoju Gminy Kościelisko na lata 2008–2015*

Proces aktualizacji *Strategii Rozwoju Gminy Kościelisko* oparto na założeniu, aby zawarte w niej rozwiązania i przedsięwzięcia prorozwojowe były realne ekonomicznie, akceptowane społecznie, dopuszczalne z punktu widzenia ochrony zasobów i przyrody, wykonalne i możliwe do umiejscowienia w konkretnej przestrzeni.

Misja gminy Kościelisko: gmina Kościelisko kolebką tatrzańskich tradycji kulturowych i turystyczno-sportowych. Mocną stroną gminy Kościelisko są walory przyrodnicze, krajobrazowe i kulturowe (atrakcyjne położenie).

Cele i zadania strategiczne gminy Kościelisko:

1. Cel strategiczny I – zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej i gospodarczej gminy Kościelisko oraz wspieranie przedsiębiorczości i rolnictwa na jej terenie.
2. Cel strategiczny II – poprawa bezpieczeństwa i jakości życia mieszkańców gminy Kościelisko oraz ochrona środowiska przyrodniczego.

3. Cel strategiczny III – wzrost poziomu edukacji w gminie i zapobieganie zjawiskom wykluczenia społecznego obywateli.
4. Cel strategiczny IV – pielęgnacja kultury i tradycji oraz rozwój sportu, rekreacji i turystyki na terenie gminy Kościelisko.
5. Cel strategiczny V – wysoka pozycja gminy na rynku usług turystycznych oraz wypromowanie jej w skali regionu, kraju i Europy.

W perspektywie opracowania strategii promocji marki Kościelisko wydaje się (na tym etapie prac), że największe znaczenie ma cel strategiczny I (zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej i gospodarczej gminy Kościelisko oraz wspieranie przedsiębiorczości i rolnictwa na jej terenie) oraz cel strategiczny IV (pielęgnacja kultury i tradycji oraz rozwój sportu, rekreacji i turystyki na terenie gminy Kościelisko).

9 lutego 2015 roku uchwalona została nowa strategia rozwoju gminy Kościelisko na okres 2016–2022. Wyznacza ona nowe cele strategiczne:

- I. Wzrost atrakcyjności gospodarczej gminy i poprawa jakości życia mieszkańców poprzez rozwój infrastruktury technicznej i ochrony środowiska naturalnego.
- II. Aktywizacja potencjału społecznego gminy dla rozwoju przedsiębiorczości i różnych form kształcenia oraz infrastruktury społeczno-edukacyjnej.
- III. Wzmocnienie pozycji gminy na rynku usług turystycznych poprzez przygotowanie kompleksowej oferty, rozwój przemysłu czasu wolnego i promocję.

Z perspektywy budowania i promocji marki turystycznej gminy szczególne znaczenie będzie mieć sposób realizacji zadań skatalogowanych w celu III.

## Przygotowanie dokumentacji projektu Zakopane/Kościelisko – „Rozwój infrastruktury rekreacyjnej”

W 2013 roku w ramach *Programu Strategicznego „Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego”* gmina miejska Zakopane zawarła porozumienie z gminą Kościelisko w zakresie „Rozwój infrastruktury sportów zimowych dla organizacji imprez najwyższej rangi w subregionie podhalańskim”. Zadanie dotyczy budowy tras biegowych, na terenie gminy Kościelisko. Uchwałą nr XXX/239/14 Rady Gminy Kościelisko z dnia 27 lutego 2014 r. w sprawie współdziałania z gminą miejską Zakopane w celu wspólnej realizacji zadania „Przygotowanie dokumentacji dla projektu Zakopane/Kościelisko – Rozwój infrastruktury rekreacyjnej” wyrażono zgodę na współpracę pomiędzy gminą Kościelisko a gminą Zakopane.

## Koncepcja Budowy Zintegrowanej Sieci Tras Rowerowych

Głównym celem inwestycji jest wspieranie rozwoju turystyki i rekreacji poprzez tworzenie brakujących usług i produktów w regionie podhalańskim, w tym tworzenie nowych produktów i usług turystycznych w postaci miejsc aktywnej rekreacji:

1. Wydzielenie w Zakopanem i gminie Kościelisko ogólnodostępnych obszarów rekreacji i odpoczynku.
2. Rozszerzenie oferty turystycznej i poprawa jakości produktu turystycznego oferowanego przez partnerów projektu.
3. Rozwój nowych produktów turystycznych służących rozwojowi gospodarstwu Podhala, w tym: turystyka rowerowa, turystyka rekreacyjna, turystyka ekstremalna, turystyka kulturowa.
4. Podniesienie poziomu infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej w Zakopanem i Kościelisku poprzez m.in.:
  - budowę układu ścieżek i tras rowerowych wraz z infrastrukturą towarzyszącą,
  - budowę tras narciarstwa biegowego,



- wybudowanie w Kościelisku centrum rekreacji obejmującego trasy narciarstwa biegowego wykorzystywane w okresach letnich jako trasy spacerowe oraz teren do rekreacji,
  - wykonanie nowoczesnego oznakowania turystycznego.
5. Promocja aktywnego wypoczynku, szczególnie wśród dzieci i młodzieży na bazie powstałej infrastruktury.
  6. Powrót do tradycji czynnego uprawiania narciarstwa biegowego przez budowę nowych ścieżek narciarskich (Urząd Miasta Zakopane 2014: 10).

Inwestycja docelowa:

Budowa regionalnego produktu turystycznego o nazwie „Bike’owe Zakopane”, będącego samodzielną letnią ofertą turystyczną Zakopanego oraz Kościeliska, w tym:

- przebudowa stadionu biathlonowego w gminie Kościelisko,
- wyznaczenie rowerowych tras rekreacyjnych zlokalizowanych w Zakopanem i na terenie gminy Kościelisko,
- budowa centrum rekreacji w Kościelisku.

Wartość projektu: 90 170 772,70 zł, z czego gmina Kościelisko zapłaci 31 697 587,70 zł.

Termin realizacji: 2015–2017/18.

Realizacja tego projektu może być realnym wyznacznikiem przy tworzeniu nowego portfela produktów w ramach projektu budowy marki Kościelisko.

### *Plan rozwoju wsi Kościelisko na lata 2008–2015*

Wydaje się, że w perspektywie najbliższych lat szansę rozwoju mają przede wszystkim usługi związane z obsługą turystyki oraz towarzyszące im usługi sportowo-rekreacyjne, a także budowlane.

Za istotne ograniczenia w rozwoju przedsiębiorczości uznać można m.in.:

- rozdrobnienie gruntów,
- skomplikowane i nieuregulowane sprawy własnościowe i geodezyjne,
- stan techniczny i parametry dróg,
- brak miejscowych inwestorów dysponujących dużym kapitałem.

Niepokojąca jest też tendencja do trwałego, jednokierunkowego zagospodarowywania najbardziej atrakcyjnych terenów wsi dużymi obiektami, przez co zablokowana jest możliwość rozwoju tychże terenów w innym kierunku. Na obecnym etapie brak też porozumienia i konsolidacji w sprawach rozwijania usług turystycznych – baseny z wodą geotermalną, wyciągi i trasy narciarskie.

Ważniejsze tereny umożliwiające zagospodarowanie pod kątem turystyki, sportu i rekreacji:

1. Polana Pająkówka – zespół zabudowy i urządzeń o funkcjach wypoczynkowych o charakterze „wioski turystycznej”, teren powinien być zagospodarowywany na podstawie koncepcji obejmującej jego całość,
2. Polana Szeligówka, Polana Blachówka i Polana Pająkówka, Polana Wojdyłówka, Polana Pitoniówka Sobiczkowa – pola narciarskie.
3. Przewidziano w planie dwie profesjonalne trasy narciarskie „Butorowy Wierch” i „Pitoniówka” oraz kilka mniejszych na Nędzówce, pod Salamandrą czy też na Wojdyłowce. Połączone w system stacji narciarskich ze zboczami północnymi Dzianisza w zupełności zaspokoją zapotrzebowanie na usługi narciarstwa zjazdowego w gminie Kościelisko.

4. Ośrodek biathlonowy w Kirach w połączeniu z trasami na Białym Potoku i Siwej Polanie stanowić będzie ofertę narciarstwa biegowego, które w przyszłości stanie się bardzo atrakcyjną ofertą naszej miejscowości.

Wyróżniki sołectwa Kościelisko:

- bogata oferta turystyczna z rozwiniętą infrastrukturą rekreacyjno-sportową,
- wysoki poziom infrastruktury rekreacyjno-sportowej,
- żywa tradycja w kulturze i sporcie (muzykanci, twórcy ludowi, kultywowanie tradycji góralskich, olimpijczycy),
- atrakcyjna baza wypadowa w góry, miejsce do letniego i zimowego wypoczynku.

Cele strategiczne:

1. Cel strategiczny I – poprawa i tworzenie korzystnych warunków życia dla mieszkańców sołectwa poprzez podniesienie jakości podstawowej infrastruktury technicznej i społecznej, jej rozbudowę i modernizację, poprawa bezpieczeństwa, zwiększenie dostępu do oświaty i edukacji oraz stworzenie odpowiednich warunków do uprawiania sportu, w tym inwestycje w dziedzinie edukacyjno-oświatowej, m.in.:
  - modernizacja stadionu biathlonowego,
  - rozbudowa ścieżek rowerowych i edukacyjnych oraz narciarskich tras biegowych,
  - budowa szlaku pasterskiego i Hamerskiego,
  - poszerzenie oferty masowych imprez sportowych.
2. Cel strategiczny II – zwiększenie atrakcyjności turystycznej i promocja miejscowości poprzez aktywizację zasobów lokalnych i społecznych, a w szczególności poprzez:
  - inwestycje w infrastrukturę rekreacyjno-sportową,
  - budowę i modernizację stacji i wyciągów narciarskich,

- doskonalenie centrum i punktów informacji turystycznych,
  - zwiększenie promocji i informacji turystycznej,
  - uczestnictwo w targach turystycznych,
  - podnoszenie świadomości społecznej mieszkańców,
  - stworzenie centrum informacji dla inwestora,
  - stworzenie zrzeszenia skupiającego przedsiębiorców z branży turystycznej,
  - zwiększenie ilości i rodzaju wydawnictw.
3. Cel strategiczny III – kultywowanie tradycji regionalnych poprzez wspieranie działań służących zachowaniu dziedzictwa kulturowego i historycznego (Sołectwo Kościelisko 2007: 58–59).

### Wnioski dla działań marketingowych

Realizacja zadań promocyjnych odbywa się z wykorzystaniem gamy odpowiednich instrumentów. Ich dobór zależy od charakteru danego rynku oraz grupy docelowej, do której działania są skierowane. Znaczenie ma także rodzaj działań (w zależności od tego, czy realizowane projekty mają charakter produktowy, czy wizerunkowy). Oczywiście nie ma możliwości całkowitego rozdzielenia działań produktowych i wizerunkowych, gdyż są one ze sobą w sposób naturalny powiązane.

Do działań najbardziej istotnych z perspektywy tworzenia strategii promocji marki Kościelisko zaliczyć należy:

- tworzenie nowych produktów turystycznych,
- prace w zakresie wspierania inicjatyw budowy konkurencyjnych produktów turystycznych w oparciu o odbywające się wydarzenia kulturalno-sportowe o charakterze mię-

dzynarodowym lub ogólnopolskim, które przyczynią się do zwiększenia ruchu turystycznego i wzmocnienia wizerunku,

- wspieranie rozwoju turystyki aktywnej i specjalistycznej dla wszystkich grup wiekowych,
- propagowanie wśród Polaków, w szczególności dzieci i młodzieży, potrzeby aktywności ruchowej,
- wspieranie rozwoju turystyki uzdrowskiej i rehabilitacyjnej m.in. dla osób w wieku emerytalnym oraz dla osób niepełnosprawnych,
- wspieranie rozwoju turystyki pielgrzymkowej i etnicznej,
- wspieranie rozwoju turystyki wiejskiej, w tym agroturystyki,
- wspieranie rozwoju turystyki w strefach przygranicznych,
- wspieranie rozwoju turystyki biznesowej,
- rozbudowę i modernizację systemu informacji turystycznej,
- wykorzystanie technologii informatycznej w rozwoju systemu informacji i rezerwacji turystycznej,
- wsparcie organizacji pozarządowych działających na rzecz turystyki,
- rozwój turystyki carawaningowej cieszącej się dużą popularnością w Europie Zachodniej.

Pomyślny rozwój polskich gmin turystycznych w XXI w. wymaga podjęcia intensywnych działań zmierzających do opracowania i wdrożenia kompleksowych strategii rozwoju turystyki. Wynika to z kilku powodów.

Po pierwsze, brak strategii uniemożliwia starania gminy o wsparcie z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, a jest to w tej chwili najważniejsze źródło pozyskiwania środków pozabudżetowych. Samorządom, które nie będą w stanie skorzystać z tej formy wsparcia, będzie nie-

zwykle trudno podejmować i realizować nowe przedsięwzięcia turystyczne (zwłaszcza przy braku zdecydowanego zaangażowania państwa w rozwój tej branży).

Po drugie, strategia turystyczna wzmacnia pozycję tego sektora w gospodarce obszaru, daje silny impuls do jego rozwoju, a poprzez wytyczenie dalekosiężnych celów i kierunków działania porządkuje i koordynuje różnorodne przedsięwzięcia, wymusza konsekwentną i długookresową politykę turystyczną.

Po trzecie wreszcie, realizacja strategii powinna doprowadzić do wykreowania markowego produktu turystycznego gminy, co jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia rynkowego sukcesu w dzisiejszych czasach. Tylko taki produkt może bowiem przyczynić się do znaczącego wzrostu konkurencyjności danego obszaru, a stopień jego dostosowania do potrzeb konsumentów będzie determinować poziom efektywności gospodarki turystycznej gminy.

## Analiza SWOT

Analizie poddano cztery niezależne czynniki: **MOCNE STRONY**, **SŁABE STRONY**, **SZANSE** i **ZAGROŻENIA**. Przyjęto, że mocne i słabe strony to cechy obecne, zaś szanse i zagrożenia to ewentualne spodziewane zjawiska przyszłe. Wymienione grupy czynników poddano analizie wzajemnych powiązań, starając się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?
2. Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
3. Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
4. Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?

Refleksji poddano też kilka dodatkowych zagadnień:

1. Czy dana szansa wzmacnia daną mocną stronę?
2. Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?
3. Czy dane zagrożenie niweluje daną mocną stronę?
4. Czy dane zagrożenie uwypukla daną słabość?

Zapisu powiązań dokonano w formie zamieszczonej na końcu rozdziału macierzy z punktami (0 – brak oddziaływania, 1 – słabe oddziaływanie, 2 – silne oddziaływanie).



Poniżej znajdują się listy wszystkich czynników z krótką charakterystyką.

### Mocne strony

#### 1. Lokalizacja gminy:

- bezpośrednia bliskość Tatr i Pogórza Gubałowskiego generująca przepływ dużej ilości turystów,
- bliskość Zakopanego, Krakowa,
- przejścia graniczne ze Słowacją,
- TPN w granicach gminy Kościelisko,
- w sąsiedztwie Orawa z Babią Górą oraz Spisz i Pieniny.

#### 2. Krajobraz:

- pięknie rozpościerający się z każdego zakątka gminy Kościelisko,
- walory przyrodnicze – występowanie unikalnych gatunków roślin i zwierząt, duże powierzchnie leśne, łąki, potoki górskie z krystalicznie czystą wodą.

#### 3. Kultura i tradycja góralska:

- zespoły regionalne, twórcy ludowi (haft, rzeźba, malowanie na szkle, ceramika, wyroby z drewna itd.),
- architektura regionalna(ciesielstwo),
- produkty regionalne,
- rozwinięta baza do kultywowania tradycji góralskich (Dom Ludowy, sceny plenerowe, domy kultury z salami wystaw, transport konny).

#### 4. Turystyka, sport i rekreacja:

- trasy rowerowe, trasy narciarstwa klasycznego, wyciągi narciarskie, snowpark,



- szlaki turystyczne, szlaki piesze, nordic walking, ośrodek biathlonowy, „orliki”, bliskość basenów termalnych,
  - korzystne warunki do rozwoju agroturystyki,
  - rozwinięta i zróżnicowana baza noclegowa, wystarczająca liczba sklepów, restauracji i punktów żywienia.
5. Istnienie Planu Zagospodarowania Przestrzennego gminy Kościelisko jako prawa zabezpieczającego przed zabudową terenów przeznaczonych do rekreacji i sportu.
  6. Wysoka wartość nieruchomości znajdujących się w gminie Kościelisko generująca możliwości polepszenia bazy turystycznej; chodzi o sytuację, kiedy grunty są traktowane jako wartościowy kapitał, z którego zysk można zainwestować w rozwój własnego biznesu w branży turystycznej i polepszenie infrastruktury.
  7. Ugruntowana w społeczności gminnej tradycja działań wspólnotowych:
    - działania na rzecz gminy stowarzyszeń oraz innych organizacji społecznych i grup nieformalnych,
    - Wspólnota Leśna, spółki celowe (wodne, telefoniczna itd.).
  8. Wzrost świadomości wartości poziomu wykształcenia w społeczności:
    - zwiększenie się liczby liderów,
    - tworzenie się tzw. potencjału ludzkiego do dalszych pozytywnych przemian.

### Słabe strony

1. Słabe wykorzystanie możliwości stwarzanych przez walory turystyczne: brak skoordynowanych działań prowadzących do skierowania strumieni turystów odwiedzających Doliny Kościeliską i Chochołowską oraz Gubalówkę do skorzystania z oferty noclegowej, żywieniowej i kulturalnej gminy.

## 2. Brak marki Kościelisko:

- jako wiązki wartości funkcjonalnych i emocjonalnych komunikujących i działających na emocje podkreślające wyjątkowość i unikalność gminy Kościelisko,
- brak rzetelnego opracowania założeń strategicznych koncepcji marki i szczegółowego opisu jej tożsamości, kluczowych kompetencji wyróżniających Gminę Kościelisko, określenia pozycjonowania, wskazania wartości marki a także wizji i misji,
- brak elementów werbalnych i niewerbalnych ułatwiających pozycjonowanie marki.

## 3. Słaba informacja turystyczna i reklama gminy:

- wskazująca na wyższość gminy Kościelisko nad innymi konkurencyjnymi ofertami ze względu na atrakcyjne cechy wyróżniające,
- brak konsekwentnego, spójnego przekazu mającego ustalić reputację silnej marki poprzez public relations i reklamę,

## 4. Słabo rozwinięta infrastruktura narciarska, rowerowa, spacerowa w stosunku do możliwości stwarzanych przez położenie, ukształtowanie terenu, klimat, przyrodę.

## 5. Brak usystematyzowanej komunikacji, zgodnej z rozkładami jazdy, w godzinach wieczornych do wszystkich rejonów gminy, ale przede wszystkim do miejsc atrakcyjnych turystycznie.

## 6. Słabe współdziałanie i komunikacja pomiędzy administracją samorządową, mieszkańcami, przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi w tworzeniu wizerunku marki gminy Kościelisko. Mimo podejmowanych prób nie powstało forum wymiany myśli, planów i wspólnych działań.

## 7. Braki w infrastrukturze drogowej i wodno-kanalizacyjnej:

- pobocze w Dzianiszu,

- chodniki wzdłuż ciągów komunikacyjnych pomiędzy ważnymi atrakcjami turystycznymi,
  - kanalizacja w górnej części Witowa i w Dzianiszu,
  - słaba wydolność sieci wodno-kanalizacyjnej w bardzo szybko zabudowującym się Kościelisku.
8. Przypadki blokowania inwestycji i inicjatyw z powodu niezrozumienia przez jednostki lub grupy „dobra wspólnego”, kierowania się interesem partykularnym sprzecznym z interesami wspólnoty, często wynikającymi z niezrozumienia i emocjami wytworzonymi jeszcze w czasach PRL.
9. Bardzo zróżnicowane rola i znaczenie turystyki w poszczególnych sołectwach oraz różny poziom zaangażowania mieszkańców sołectw na rzecz rozwoju turystyki, co utrudnia inwestycje, a w konsekwencji może powodować wrażenie defaworyzowania Witowa czy Dzianisza w stosunku do Kościeliska.

### Szanse

1. Dalszy rozwój gospodarczy kraju skutkujący wzrostem zamożności społeczeństwa mogącego swobodniej korzystać z oferty wypoczynku w gminie Kościelisko.
2. Stałe zwiększanie się potrzeby i zainteresowania aktywnym wypoczynkiem (wakacje na sportowo, skialpinizm).
3. Istnienie możliwości wykorzystania terenów gminy do tworzenia infrastruktury rekreacyjnej.
4. Możliwość pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych na realizację projektów.
5. Polityka Tatrzańskiego Parku Narodowego i Wspólnoty Leśnej sprzyjająca rozwojowi turystyki.
6. Ciągłe żywa tradycja i kultura jako „magnes” przyciągający turystów.

7. Stale zwiększanie się przedsiębiorczości mieszkańców gminy podnoszące konkurencyjność.
8. Istnienie Planu Zagospodarowania Przestrzennego jako prawa chroniącego teren gminy przed chaotyczną zabudową.
9. Przygotowywanie planu rewitalizacji Butorowego Wierchu jako pozytywny przykład działań podnoszących atrakcyjność turystyczną.
10. Projekt zintegrowania informacji turystycznej jako przykład zwiększania dbałości o marketing i promocję.
11. Szanse skutecznej promocji dzięki bliskości Zakopanego, Krakowa, Słowacji.
12. Dążenie do usystematyzowania komunikacji lokalnej.
13. Dogodne położenie komunikacyjne (dojazd trasami innymi niż zakopianka) stwarzające nowe możliwości promocji.

### Zagrożenia

1. Pogorszenie się sytuacji gospodarczej w kraju i zubożenie społeczeństwa.
2. Niestabilna sytuacja polityczna w regionie.
3. Dynamiczny rozwój konkurencyjnych ośrodków turystycznych.
4. Utrwalanie się biurokracji utrudniającej prywatne inicjatywy w sferze turystycznej.
5. Brak przychylności lokalnych władz i administracji w stosunku do inicjatyw lokalnych przedsiębiorców (określanej potocznie jako układ + kasa).
6. Restrykcyjna polityka TPN blokująca rozwój infrastruktury turystycznej.

## Macierz

		SZANSE												ZAGROŻENIA						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6
MOCNE STRONY	1	0	1	1	2	1	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0
	2	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	1	0	1	2	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	2	2	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
	5	0	0	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	6	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7	1	0	1	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0
	8	1	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
SŁABE STRONY	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	2	1	1	1	0	0	2	1	1	2
	2	0	1	0	1	0	2	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1
	3	0	2	0	0	1	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	1	0	1	0
	4	0	1	1	2	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	1	1	2	1	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0
	7	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy SWOT dla obszaru działania gminy Kościelisko wynika jednoznacznie, że przyszłość tego obszaru należy kształtować, opierając się na szansach, jakie otoczenie generuje dzięki swoim atutom i perspektywom rozwoju.

Poprawiająca się sytuacja społeczno-gospodarcza kraju i dostępność środków pomocowych stwarzają szansę rozwoju inicjatyw lokalnych. Trwałym już zjawiskiem społecznym jest zmieniający się styl życia mieszkańców miast coraz szerzej korzystających z różnych form wypoczynku. Dlatego obszary takie jak nasz – atrakcyjne przyrodniczo i kulturowo – są szczegól-

nym obiektem zainteresowania. W związku z powyższym nacisk w strategii działania na rzecz tworzenia marki należy położyć na wykorzystanie silnych stron:

- rozwijającej się bazy turystycznej, rekreacyjnej i sportowej poszerzanej i unowocześnianej dzięki pozyskiwanym nadal środkom pomocowym oraz tworzeniu sprzyjającej atmosfery dla inwestycji przedsiębiorców lokalnych,
- kultury i tradycji, dla której należy stwarzać warunki i angażować środki do jej kultywowania, utrzymywania wysokiego poziomu, promocji i marketingu – w oparciu o dobrze wykorzystywaną istniejącą bazę.

Dla uniknięcia zagrożeń i wyeliminowania słabych stron utrudniających korzystanie z szans stworzonych przez otoczenie należy prowadzić szerokie działania zmierzające do:

- wzbudzenia potrzeby współdziałania mieszkańców na rzecz budowy tożsamości i wizerunku gminy, wykorzystując do tego nie tylko organy administracji, ale również istniejące stowarzyszenia, organizacje, grupy działania i liderów społecznych,
- wyeliminowania przejawów biurokracji i wszelkich nieczytelnych, niejasnych, ukrytych sposobów podejmowania decyzji przez organy władzy i administracji.

Szczególny nacisk należy położyć na wypracowanie spójnego systemu promocji gminy jako miejsca unikalnego i wyjątkowego, wyróżniającego się na tle dynamicznie rozwijających się konkurencyjnych ośrodków. System ten powinien obejmować wszelkie dostępne formy reklamy, public relations i sponsoringu.

## Wizja gminy Kościelisko jako marki turystycznej w roku 2026

Gmina Kościelisko jest znana i ceniona za wysoką jakość usług turystycznych. Pozycję gminy wyznaczają:

### 1. Bliskość Tatr i piękno natury:

- znacząca część gminy wchodzi w obręb Tatrzańskiego Parku Narodowego; wejścia na szlaki Tatr Zachodnich znajdują się na jej terenie – Doliny Kościeliska i Chochołowska leżą w naszej Gminie,
- bliskość różnorodnych atrakcji i łatwy dostęp do nich (teatr, dyskoteki, kluby, puby, sklepy w Zakopanem; termy w Chochołowie, na Słowacji, Aquaparku w Zakopanem),
- dogodny dojazd, alternatywny do zakopianki.

### 2. Wiele możliwości aktywnego wypoczynku:

- naturalne walory i infrastruktura dają możliwość aktywnego spędzania wolnego czasu zarówno amatorom, jak i profesjonalistom (warunki do aktywności rekreacyjnej oraz sportowej),
- oferta dla osób aktywnych w każdym wieku (także np. dla aktywnych rodzin z dziećmi, aktywnych seniorów, aktywnych niepełnosprawnych),
- możliwość uprawiania aktywności bardziej popularnych (np. biegi, nordic walking, narciarstwo zjazdowe, kolarstwo) oraz niszowych (skitouring, MTB).

### 3. Spokój, bezpieczeństwo i przyjazna atmosfera:

- kameralny charakter, enklawa na Podhalu, niezdominowana przez turystykę masową,

- optymalne warunki do odpoczynku, relaksu, regeneracji.
4. Autentyczna tradycja, kultura góralska, rzemiosło:
- kultura ludowa, góralska – prawdziwa, nie jarmarczna, ciągle żywa, ważna dla samych mieszkańców na co dzień, nietraktowana tylko w kategoriach produktu turystycznego,
  - znani twórcy, rzemieślnicy, artyści,
  - dostęp do prawdziwego rękodzieła zamiast tandetnych pamiątek,
  - lokalne produkty, także kulinarne.
5. Wystandaryzowana oferta noclegowa:
- wysoki poziom świadczonych usług (zarówno noclegowych, jak i gastronomicznych, a także innych),
  - certyfikowane produkty i usługi.
6. Szybki i łatwy dostęp do atrakcji okolicznych miejscowości.
7. Czystość i ekologia:
- dbałość o czyste powietrze,
  - przestrzeń, widoki, miejsca do odpoczynku na łonie czystej natury – dzięki dbałości o przestrzeń i architekturę,
  - proekologiczne postawy i zachęcanie do nich również przyjezdnych.
8. Stały i zrównoważony rozwój.



## Cele strategiczne na lata 2016–2026

Współpraca	Wizerunek	Turystyka	Gospodarka
Optymalizacja przepływu informacji.	Zbudowanie rozpoznawalności marki Kościelisko.	Podniesienie atrakcyjności turystycznej.	Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej: rozwój gospodarczy.
Usystematyzowanie oferty: kultura i sztuka.	Udostępnienie i poprawa jakości informacji o ofercie turystycznej.	Usystematyzowanie, koncepcja organizacji, wdrożenie i rozwój portfela usług turystycznych.	Wsparcie inwestycji lokalnych przedsiębiorców.
Usystematyzowanie oferty: turystyka aktywna.	Budowa identyfikacji oferty z marką Kościelisko.	Poprawa jakości infrastruktury turystycznej: kategoryzacja.	Rozwój i promocja oferty inwestycyjnej.
Stworzenie sieci współpracy na linii: samorząd – instytucje kultury – NGO – przedsiębiorcy.	Opracowanie modelu współpracy z okolicznymi miejscowościami (PL./SK).	Poprawa jakości obsługi turystycznej – wdrożenie znaków jakości.	Budowa partnerskiej sieci podmiotów sektora turystycznego na rzecz wspólnego rozwoju.
Prezentacja strategii budowania i promocji marki Kościelisko.	Zebranie i usystematyzowanie informacji o infrastrukturze komunikacyjno-turystycznej gminy.	Działania na rzecz powstawania nowych obiektów: sportowo-widowiskowych, kulturalnych, noclegowych.	Wsparcie rozwoju firm i NGO tworzących wartość dodaną dla rynku turystycznego.
Opracowanie i wdrożenie systemu narzędzi komunikacji.	Opracowanie identyfikacji wizualnej reprezentującej markę Kościelisko.	Dbanie o estetykę przestrzeni publicznej i opracowanie systemu komunikacji miejskiej (ujednolicone szyldy, kierunkowskazy informacyjne itd.).	Opracowanie oferty inwestycyjnej, ukierunkowanej na pozyskanie dla gminy strategicznych inwestorów w rozwój oferty turystycznej (infrastruktura sportowa, kulturalna, eventowa).
Koordinacja komunikacji pomiędzy podmiotami.	Opracowanie, wdrożenie i rozwój cyfrowych kanałów komunikacji: serwis WWW, newsletter, social media.	Wsparcie podmiotów branży turystycznej w zakresie wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością.	Usystematyzowanie i opracowanie możliwych do realizacji projektów PPP.

Współpraca	Wizerunek	Turystyka	Gospodarka
Komunikacja i ekspozycja portfela usług turystycznych na poziomie regionalnym, subregionalnym i centralnym.	Opracowanie, rozwój i dystrybucja materiałów promocyjnych: ulotki, katalogi, gadżety, broszury.	Zwiększenie dostępności elementów portfela produktów turystycznych.	
	Kampania promująca najważniejsze elementy portfela produktów turystycznych w regionie, Polsce i za granicą.	Szkolenia dla pracowników sektora turystycznego, punktu (punktów) informacji turystycznej, samorządu z zakresu obsługi klientów.	
	Udział w targach turystycznych.	Opracowanie ustandaryzowanego systemu informacji turystycznej.	
	Organizacja wizyt studyjnych touroperatorów oraz mediów polskich i zagranicznych.	Monitorowanie, analizowanie i prognozowanie ruchu turystycznego.	
<b>Oczekiwane rezultaty</b>			
Elastyczny dostęp do aktualnych i pełnych informacji o wydarzeniach, ofercie i planowanych działaniach promocyjnych.	Wypracowanie zintegrowanej, spójnej i komplementarnej oferty turystycznej gminy.	Zapewnienie dostępu do wiarygodnej i nowoczesnie przygotowanej bazy turystycznej: noclegowej, gastronomicznej, sportowej, kulturowej.	Zrównoważony rozwój infrastruktury sportowej, kulturowej i turystycznej.
Ciągła i aktywnie prowadzona wymiana informacji na linii samorząd – instytucje kultury – NGO – przedsiębiorcy.	Stworzenie wyrazistej, rozpoznawalnej i wyróżniającej się marki.	Zapewnienie dostępu do informacji o wydarzeniach i aktualnościach.	Poprawa jakości istniejącej infrastruktury.
Skoordynowane prowadzenie działań promocyjnych podejmowanych przez podmioty branży turystycznej.	Zwiększenie liczby pobyków oraz jednodniowych odwiedzin turystów przebywających w okolicznych miejscowościach.	Dostęp do wysokiej jakości materiałów informacyjnych o walorach gminy.	Poprawa jakości cyklicznie organizowanych wydarzeń.

Współpraca	Wizerunek	Turystyka	Gospodarka
Synergia w przekazie promocyjnym w działaniach prowadzonych przez różne podmioty.	Zwiększenie liczby przyjazdów turystów polskich i zagranicznych w ramach określonych grup docelowych.	Budowa sieci współpracy z touroperatorami i mediami w Polsce i za granicą.	Podniesienie poziomu wiedzy lokalnych przedsiębiorców na temat współpracy sieciowej.
Narzędzia komunikacyjne zgodne z obowiązującymi trendami.	Świadome i konsekwentne wykorzystanie wizerunku marki Kościelisko w działaniach przedsiębiorców.	Wzrost zainteresowania ze strony turystów kwalifikowanych i kulturowych.	Podniesienie kwalifikacji przedsiębiorców w zakresie zarządzania.
Zrozumienie i dostosowanie się do idei i cech marki Kościelisko.	Dostęp do materiałów promocyjnych wysokiej jakości.	Zwiększenie konkurencyjności oferty: zbudowanie przewagi konkurencyjnej.	Zapewnienie profesjonalnego doradztwa w zakresie rozwoju działalności podmiotom branży turystycznej.
Aktywizacja lokalnej społeczności.		Dywersyfikacja oferty turystycznej.	Pozyskanie partnerów dla projektów PPP.
		Podniesienie funkcjonalności Kościeliska dla turystów	Napływ nowych inwestycji tworzących dla Kościeliska wartość dodaną.
		Podniesienie poziomu aktywności turystów w konsumpcji oferty gminy.	
Wskaźniki realizacji			
Gotowy system przepływu informacyjnego.	Wspólne działania promocyjne realizowane z udziałem podmiotów lokalnych.	Stworzony portal informacyjny prezentujący portfel produktów turystycznych.	Liczba przygotowanych propozycji współpracy przy przedsięwzięciach Kościeliska (PPP, sponsoring).
Gotowe standardy komunikowania.	Wspólne działania promocyjne realizowane z udziałem okolicznych miejscowości (PL/SK).	Liczba przygotowanych materiałów informacyjnych.	Liczba przeprowadzonych warsztatów i szkoleń.
Grupa współpracujących ze sobą komunikacyjnie podmiotów: samorząd – instytucje kultury – NGO – przedsiębiorcy.	Lista promocyjnych działań subregionalnych i centralnych, w które włączyło się Kościelisko.	Liczba targów turystycznych z udziałem Kościeliska.	Liczba firm biorących udział w warsztatach.

Współpraca	Wizerunek	Turystyka	Gospodarka
Stale spotkania współpracujących podmiotów.	Zaprojektowana i wdrożona identyfikacja wizualna miasta.	Liczba nawiązanych kontaktów z touroperatorami, mediami i innymi partnerami dla turystyki.	Powstanie klastra turystycznego zrzeszającego podmioty lokalne i poza lokalne działające na rzecz gminy.
Umożliwienie dostępu do informacji o lokalnym ruchu turystycznym .	Liczba informacji o elementach portfela produktów turystycznych opublikowanych w mediach.	Liczba nowych produktów turystycznych: opracowanych i wdrożonych.	
Liczba szkoleń informacyjnych zorganizowanych dla sektora turystycznego.	Liczba osób zainteresowanych gminą Kościelisko oraz ich poziom zaangażowania w działania komunikacyjne w mediach społecznościowych.	Liczba zorganizowanych wydarzeń.	
	Liczba zorganizowanych wizyt studyjnych dla dziennikarzy.	Stworzony system znaków jakości dla branży turystycznej.	
Wskaźniki efektywności			
Znajomość oferty Kościeliska wśród mieszkańców i przedstawicieli lokalnych podmiotów.	Znajomość oferty Kościeliska wśród turystów krajowych i zagranicznych.	Ocena dostępności informacji o oferowanym portfolio usług.	Liczba partnerów i sponsorów pozyskanych do współpracy przy przedsięwzięciach w Kościelisku.
Liczba podmiotów generujących komunikaty wpisujące w proces budowy marki Kościelisko.	Poziom rozpoznawalności marki Kościelisko wśród turystów z Polski i zagranicy.	Ocena jakości portalu informacyjnego.	Liczba projektów zrealizowanych na podstawie PPP.
	Poziom intensywności współpracy z instytucjami subregionalnymi i centralnymi w zakresie ekspozycji portfela produktów turystycznych.	Liczba przyjazdów turystów polskich i zagranicznych.	Liczba nowych marek powstałych w gminie Kościelisko.
	Liczba komunikatów medialnych w efekcie wizyt studyjnych.	Liczba obiektów, które podniosły swój standard (kategorie).	Liczba nowych inwestycji na terenie gminy Kościelisko.

Współpraca	Wizerunek	Turystyka	Gospodarka
	Analiza wydźwięku informacji publikowanych o Kościelisku (pozytywne, negatywne, neutralne).	Liczba podmiotów, które rozwinęły swoją ofertę, proponując dodatkowe produkty turystyczne. Podniesienie stopnia zadowolenia turystów.	

## Cytowane źródła

1. Departament Turystyki, Sportu i Promocji, 2013, *Program Strategiczny „Marketing terytorialny”*.
2. Gmina Kościelisko, 2008, *Strategia Rozwoju Gminy Kościelisko 2008–2015*.
3. Ministerstwo Gospodarki, 2013, styczeń, Warszawa, *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki*.
4. Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2008, wrzesień, Warszawa, *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku*.
5. OECD, 2007, Territorial Review, *Competitive cities: A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial development*.
6. Polska Organizacja Turystyczna, 2011, *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*, aktualizacja dokumentu z 2008 roku.
7. Sołectwo Kościelisko, Gmina Kościelisko, 2007, *Plan rozwoju wsi Kościelisko na lata 2008–2014*.
8. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 2011, *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011–2020 „Małopolska 2020. Nieograniczone możliwości”*.
9. Urząd Miasta Zakopane, 2014, *Przygotowanie dokumentacji dla projektu Zakopane/Kościelisko – Rozwój infrastruktury rekreacyjnej*.
10. Zarząd Województwa Małopolskiego, 2013, *Program Strategiczny „Dziedzictwo i przemysł czasu wolnego”*, załącznik do Uchwały 325/13 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 19 marca 2013 roku.

## Załącznik: Raport z konsultacji społecznych

Opracował: Jakub Wróblewski

Cytaty w tym rozdziale są wyimkami z anonimowych ankiet, które zebrano podczas konsultacji.

### Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

1. Idea budowania samodzielnej marki turystycznej gminy Kościelisko została oceniona dobrze.
2. Większość wniosków i opinii, które zostały zgłoszone w trakcie spotkań i w ankiecie on-line, pokrywała się z opisem celów i założeń zawartych w Strategii. Podjęto polemikę z niektórymi elementami, jednak nie odrzucono ogólnej idei i większości wniosków.
3. Wskazane podczas spotkań zagrożenia dla rozwoju marki i też samej branży turystycznej w gminie w większości pokryły się z tymi zawartymi w Strategii. Zwrócono szczególną uwagę na:
  - brak rozwiniętej sieci ciągów pieszych,
  - niedostateczny rozwój sieci kanalizacyjnej,
  - brak sprawnego przepływu informacji między instytucjami samorządowymi a kwaterodawcami (w szczególności w odniesieniu do odpowiednio wczesnego informowania o wydarzeniach kulturalnych i sportowych w gminie),
  - brak wystarczającej współpracy między podmiotami działającymi w branży turystycznej w gminie, a co za tym idzie brak złożonej oferty (np. poprzez pakiety usług zapewniających zniżki),

- niechęć części właścicieli gruntów do nawet tymczasowego udostępnienia terenu na potrzeby rozwoju infrastruktury sportowej (np. ścieżek rowerowych czy tras do narciarstwa biegowego, których wyznaczenie nie wiązałoby się z budową stałej infrastruktury, a jedynie tymczasowym oznaczeniem szlaku),
  - brak przejrzystej gradacji oferty noclegowej (np. poprzez system oznaczeń analogiczny do stosowanych w hotelarstwie gwiazdek),
  - sezonowość dotykająca szczególnie te firmy, których prowadzenie jest związane ze znaczącym udziałem kosztów stałych w ogólnych kosztach prowadzenia działalności (np. restauracji),
  - brak rozwiniętej komunikacji publicznej, co w połączeniu z niewystarczającą liczbą parkingów utrudnia przemieszczanie się,
  - brak zrównoważonego rozwoju sołectw gminy (postrzegana faworyzacja Kościeliska względem dwóch pozostałych sołectw).
4. Postrzegane szanse i mocne strony dla rozwoju marki i branży turystycznej również w znaczącym stopniu pokryły się z tymi zawartymi w Strategii. Zwrócono szczególną uwagę na:
- walory krajobrazowe i przyrodnicze,
  - fakt, że ze względu na położenie gminy panorama Tatr jest widoczna z większości pensjonatów,
  - ciszę i spokój znacząco odróżniające gminę Kościelisko od tłumnego i głośniego Zakopanego,
  - szeroką ofertę możliwości spędzania czasu w sezonie letnim,
  - możliwości uprawiania sportów narciarskich takich jak: narciarstwo biegowe, skitouring, biathlon,
  - małpi gaj i plac zabaw dla dzieci,



- korzystne położenie i łatwy dostęp zarówno do Zakopanego, jak i tatrzańskich szlaków,
- zróżnicowanie jakościowe i cenowe oferty noclegowej,
- niższe niż w Zakopanem ceny kwater.

Podjęto natomiast polemikę z zawartą w strategii mocną stroną „Wysoka wartość nieruchomości znajdujących się w gminie Kościelisko generująca możliwości polepszenia bazy turystycznej”, wskazując, że znacząco utrudnia to inwestycje i zamyka wielu lokalnym przedsiębiorcom drogę do rozwijania firm, jeśli wymaga to kupienia gruntów.

Rekomenduje się:

1. Podjęcie działań związanych z poprawą bezpieczeństwa pieszych wzdłuż najczęściej używanych przez nich dróg. W przypadku braku środków na budowę nowych chodników sugeruje się rozważenie użycia środków pośrednich takich jak płaskie separatory ruchu (np. U-25) optycznie wydzielające pas przeznaczony do ruchu pieszego.
2. Dalszy rozwój infrastruktury umożliwiającej uprawianie sportów letnich (czy ściślej: niezimowych, także takich, które można uprawiać jesienią i wiosną), w szczególności ścieżek rowerowych i spacerowych, ale też kortów do siatkówki czy badmintonu.
3. Zwiększenie liczby miejsc parkingowych w pobliżu obiektów użyteczności publicznej (sklepów, punktu informacji turystycznej, poczty).
4. Zapewnienie odpowiedniej liczby połączeń komunikacji publicznej, w szczególności w porach porannych i wieczornych.
5. Zadbanie o właściwe oświetlenie poboczy w porze nocnej.
6. Opracowanie stałego systemu informowania kwaterodawców o planowanych wydarzeniach kulturalnych, który pozwoli im na odpowiednio wczesne promowanie tych wydarzeń wśród obecnych lub potencjalnych klientów (np. za pośrednictwem Face-

booka). Rozwiązaniem może być np. stały newsletter wysyłany przez wyznaczoną jednostkę samorządową. Należy jednocześnie pamiętać, że taki newsletter musi być skutecznie rozpromowany wśród kwaterodawców i innych mogących być nim zainteresowanych środowisk.

7. Przebudowanie strony internetowej gminy i dopasowanie jej pod względem estetyki i technologii (brak wersji mobilnej) do aktualnych standardów.
8. Przebudowanie strony internetowej gminy w sposób uwzględniający specyfikę gminy i co za tym idzie – podwójną rolę jej strony internetowej. Musi ona spełniać tradycyjną funkcję medium przekazującego istotne wiadomości mieszkańcom, ale także promocyjną dla potencjalnych i obecnych turystów. Sugeruje się zastosowanie rozwiązania wykorzystanego na stronie internetowej Krynicy-Zdroju (<http://www.krynica-zdroj.pl/>), gdzie znajduje się wyraźny podział na dwie ścieżki polecane mieszkańcom i turystom.
9. Sieciowanie firm działających w branży turystycznej i budowanie pakietów usług (poprzez np. oferowanie zniżek na daną usługę w przypadku wyboru pensjonatu z sieci).
10. Zaangażowanie w funkcjonowanie gminy młodego pokolenia, w szczególności Młodzieżowej Rady Gminy. Energia i entuzjazm młodych mieszkańców gminy oraz ich znajomość realiów mediów społecznościowych to kapitał, którego wykorzystanie może w istotny sposób wzmocnić proces budowania marki turystycznej gminy. Separacja od rzeczywistych procesów decyzyjnych (nawet na etapie konsultacji) i dążenie do fasadowości Młodzieżowej Rady Gminy mają negatywny wpływ na zaangażowanie i chęć podejmowania działań przez najmłodszych mieszkańców gminy. Biorąc pod uwagę ogólnie niski kapitał społeczny w Polsce i brak chęci społecznej aktywności, należy szczególnie wspierać te grupy, które *pro publico bono* chcą angażować się w rozwój swoich małych ojczyzn. Negatywne nastawienie władz do takich środowisk ma także bardzo zły wpływ wychowawczy i skutkować może brakiem chęci do angażowania się szerszych grup młodzieży (a następnie dorosłych) w jakąkolwiek oddolną działalność w przyszłości.

11. Z uwagi na fakt, że w toku konsultacji wielokrotnie zwracano uwagę na zauważalny brak zaufania i woli współpracy, wydaje się, że fundamentem budowy marki turystycznej jest zdobycie dla tej idei szerokiego poparcia lokalnych przedsiębiorców. W celu uniknięcia potencjalnych konfliktów sugeruje się szeroką promocję pomysłu i wskazywanie (najlepiej poprzez *case study*) zysków, które mogą mieć przedsiębiorcy działający w branży turystycznej, ale także ogół mieszkańców gminy dzięki większym zyskom osiąganym przez samorząd.

## O konsultacjach

Konsultacje społeczne to forma dialogu prowadzonego z mieszkańcami po to, by zasięgnąć ich opinii na temat różnych istotnych dla lokalnej społeczności zagadnień. Dzięki prowadzeniu konsultacji można:

- skonfrontować dany pomysł lub plan działań z opiniami większej liczby osób, które dzięki swoim indywidualnym doświadczeniom i odmiennym punktom widzenia mogą wskazać ewentualne słabe punkty danego pomysłu,
- uzyskać większą społeczną akceptację dla planowanych działań poprzez zaproszenie do ich współtworzenia i danie lokalnej społeczności możliwości wyrażenia opinii (w trakcie ich trwania uczestnicy, słuchając innych i rozumiejąc ich potrzeby, mogą także zweryfikować własne poglądy lub odwrotnie: przekonać oponentów do własnych racji).

Podczas prowadzenia przedmiotowych konsultacji osoby biorące w nich udział miały możliwość swobodnej krytyki opracowanej *Strategii budowania i promocji marki turystycznej gminy Kościelisko*, a także zgłaszania do niej swoich uwag i propozycji. Umożliwiło to zweryfikowanie wniosków, które wyciągnął zespół opracowujący strategię, i uzupełnienie dokumentu o opinie przedstawicieli różnych środowisk.

Konsultacje *Strategii budowania i promocji marki turystycznej gminy Kościelisko* prowadzono dwutorowo. Przeprowadzono siedem spotkań z przedstawicielami różnych środowisk gminy, a jednocześnie udostępniono ankietę on-line, w której mieszkańcy mogli ustosunkować się do najważniejszych założeń strategii, a także zgłosić swoje pomysły. Spotkania konsultacyjne przeprowadzono z:

- pracownikami samorządowej administracji publicznej,
- radnymi Rady Gminy,
- osobami działającymi w organizacjach pozarządowych,
- młodzieżą zaangażowaną w działalność Młodzieżowej Rady Gminy,
- przedstawicielami kwaterodawców,
- przedstawicielami restauratorów,
- osobami prowadzącymi innego rodzaju działalności gospodarcze związane z branżą turystyczną.

Z uwagi na zbieżność tematów omawianych podczas dyskusji grupowych i poddanych ocenie w ankiecie on-line niniejszy raport nie rozdziela wyników uzyskanych obiema drogami. Wnioski i przemyślenia uczestników konsultacji przedstawione zostały łącznie. Raport podzielony jest natomiast na sekcje tematyczne.

## Gmina oczami mieszkańców

W opinii osób biorących udział w konsultacjach społecznych gmina Kościelisko to dobre miejsce do życia. Zwracano uwagę, że jest to miejsce spokojne i bezpieczne. Niewątpliwą zaletą gminy są walory krajobrazowe i przyrodnicze stanowiące także fundament lokalnej gospodarki – branży turystycznej.

Istotny jest fakt, że jest to miejsce znacznie spokojniejsze niż pobliskie Zakopane, co jest ważne zarówno dla mieszkańców, jak i dla tych odwiedzających, którzy wybierają gminę Kościelisko właśnie z uwagi na zdecydowanie mniejszy tłok niż w Zakopanem.

Warto zauważyć, że w gminie mimo niewielkiego przyrostu naturalnego wzrasta liczba mieszkańców. Na jej terenie w latach 2011–2014 obserwowany był proporcjonalnie największy przyrost ludności w porównaniu z sąsiednimi gminami.

Liczba ludności: gmina Kościelisko na tle sąsiednich gmin (lata 2011–2014)

	2011	2012	2013	2014	Dynamika (2011=100%)
Polska	38 538 447	38 533 299	38 495 659	38 478 602	99,84%
Województwo małopolskie	3 346 796	3 354 077	3 360 581	3 368 336	100,64%
Gmina Zakopane	27 879	27 837	27 721	27 556	98,84%
Gmina Biały Dunajec	7050	7064	7096	7096	100,65%
Gmina Bukowina Tatrzańska	12 970	13 025	13 070	13 138	101,30%
Gmina Poronin	11 247	11 325	11 339	11 422	101,56%
Gmina Kościelisko	8494	8580	8621	8639	101,71%

Przyrost naturalny na 1000 mieszkańców: Gmina Kościelisko na tle sąsiednich gmin (lata 2011–2014)

	2011	2012	2013	2014
Polska	0,3	0,0	-0,5	0,0
Województwo małopolskie	1,7	1,4	1,2	1,4
Gmina Zakopane	-0,8	-1,9	-1,7	-2,7
Gmina Biały Dunajec	6,6	3,4	3,0	3,7
Gmina Bukowina Tatrzańska	6,2	3,9	4,2	4,6
Gmina Poronin	3,4	4,8	4,4	5,6
Gmina Kościelisko	4,0	0,6	3,0	1,3

Za rosnącą liczbę mieszkańców odpowiada w znacznej mierze dodatnie saldo migracji. Świadczy to o osiedlaniu się na terenie gminy osób z innych regionów Podhala i Polski. Warto zauważyć, że cecha ta zdecydowanie odróżnia gminę Kościelisko od sąsiednich jednostek terytorialnych.

Saldo migracji: gmina Kościelisko na tle sąsiednich gmin (lata 2011–2014)

	2011	2012	2013	2014
Polska	-4334	-6617	-19 904	-15 750
Województwo małopolskie	4300	3577	2824	2947
Gmina Zakopane	24	-10	-31	-61
Gmina Biały Dunajec	4	13	2	-25
Gmina Bukowina Tatrzańska	44	15	8	-4
Gmina Poronin	41	35	-22	0
Gmina Kościelisko	26	56	18	12

Zdaniem osób biorących udział w dyskusjach gmina Kościelisko wyraźnie zmieniła się w ostatnich latach. Badani wskazywali, że szczególnie widoczny jest proces urbanizacji naj-

większej miejscowości w gminie, czyli Kościeliska. Wzrost liczby nowych zabudowań powoduje jednak narastanie problemów infrastrukturalnych. Zwrócono uwagę, że sieci wodociągowa i kanalizacyjna, które były projektowane z myślą o obsłudze wsi, mogą okazać się niewystarczająca w przypadku dalszego wzrostu liczby zabudowań i przekształcania Kościeliska w *de facto* małe miasto.

*Gmina się dusi od deweloperki. Deweloperka powstała, a infrastruktury nie ma. Gmina Kościelisko dusi się od zaopatrzenia w wody (...) to jest próba robienia czegoś ze wsi do małego miasteczka.*

Potwierdzają to także dane Banku Danych Lokalnych. O ile można zauważyć, że udział ludności z dostępem do sieci wodociągowej w gminie zdecydowanie w ostatnich latach wzrósł, o tyle jednocześnie analogiczny wskaźnik w odniesieniu do instalacji kanalizacyjnej pozostaje na stałym poziomie.

Procent ludności korzystający z sieci wodociągowej: gmina Kościelisko na tle sąsiednich gmin (lata 2011–2014)

	2011	2012	2013	2014	Dynamika (2011=100%)
Polska	87,6	87,9	88,0	91,6	104,57%
Województwo małopolskie	76,0	76,3	76,4	80,5	105,92%
Gmina Zakopane	89,6	89,6	89,8	89,9	100,33%
Gmina Biały Dunajec	47,3	53,8	53,6	74,8	158,14%
Gmina Bukowina Tatrzańska	38,3	39,2	37,1	39,1	102,09%
Gmina Poronin	65,6	66,1	66,6	66,6	101,52%
Gmina Kościelisko	28,6	29,1	29,0	79,6	278,32%

Procent ludności korzystający z sieci kanalizacyjnej: gmina Kościelisko na tle sąsiednich gmin (lata 2011–2014)

	2011	2012	2013	2014	Dynamika (2011=100%)
Polska	63,5	64,3	65,1	68,7	108,19%
Województwo małopolskie	54,5	55,1	56,0	59,8	109,72%
Gmina Zakopane	81,9	82,1	82,3	82,5	100,73%
Gmina Biały Dunajec	38,3	38,8	37,5	38,9	101,57%
Gmina Bukowina Tatrzańska	37,1	37,8	38,5	38,5	103,77%
Gmina Poronin	48,4	49,4	46,8	51,1	105,58%
Gmina Kościelisko	58,2	59,8	60,5	60,9	104,64%

Na tej podstawie należy wysnuć wniosek, że problem wynikający z braku wydolnej sieci kanalizacyjnej będzie narastał. Przy utrzymaniu się obecnych trendów demograficznych będzie on coraz bardziej odczuwalny szczególnie w okresach wzmożonego ruchu turystycznego.

Niewystarczająca sieć kanalizacyjna implikuje także istotne zagrożenia ekologiczne. Masowe stosowanie zbiorników bezodpływowych (szamb) znacznie zwiększa prawdopodobieństwo skażenia wód gruntowych.

Rozbudowa sieci kanalizacyjnej to trudne zadanie dla samorządu lokalnego. Należy bowiem wziąć pod uwagę, iż przynajmniej część nowo powstałej zabudowy to inwestycje realizowane przed podmioty zarejestrowane poza gminą – oznacza to, że podatki od zysków osiągniętych przez firmy zajmujące się najmem lokali trafiają do budżetów innych gmin. Samorząd kościeliski jest więc niejako obciążony koniecznością zabezpieczenia infrastruktury umożliwiającej zarabianie innym samorządom, które – co oczywiste – nie partycypują w kosztach budowy i utrzymania kościeliskiej infrastruktury.



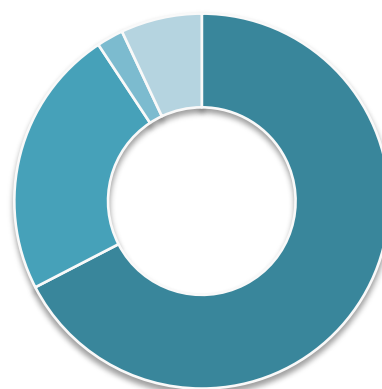
## Marka turystyczna

Zarówno podczas spotkań, jak i konsultacji on-line zdecydowana większość osób biorących w nich udział uznawała, że budowanie samodzielnej marki turystycznej jest ważne. Podkreślano fakt, że gmina posiada inny niż Zakopane charakter, który może być fundamentem tworzenia marki, a jednocześnie oferty realnie innej niż Zakopanego.

*Jest to zasadne, bo jednak Kościelisko różni się od Zakopanego. Musimy tutaj zwrócić uwagę na atuty, które posiadamy, i na tych atutach budować swoją własną markę inną niż Zakopane. (...) powinniśmy skupić się na ofercie komplementarnej, pokazać, że jesteśmy jednak inni, że idziemy w kierunku innych turystów niż Zakopane.*

Ocena istotności budowania odrębnej marki turystycznej gminy Kościelisko

Opinia	% odpowiedzi
Zdecydowanie ważne	67,4%
Raczej ważne	23,3%
Ani ważne, ani nieważne	2,3%
Raczej nieważne	7,0%



- Zdecydowanie ważne
- Raczej ważne
- Ani ważne, ani nieważne
- Raczej nieważne

Zwolennicy tworzenia odrębnej marki wskazywali głównie powody pragmatyczne związane z możliwościami wspierania branży turystycznej:

- „Kościelisko powinno przestać kojarzyć się ludziom tylko dlatego, że jest koło Zakopanego”,
- „dobra marka jest podstawą sukcesu, więc biorąc pod uwagę jedne z najstarszych polskich marek: Kopalnia Soli w Wieliczce czy też Bochni, oraz patrząc na kierunki rozwoju turystyki, także na Podhalu, warto zaistnieć, aby – wiadomo – przyniosło to korzyści gminie i jej mieszkańcom”,
- „stworzenie marki turystycznej przyczyni się do zwiększenia liczby turystów odwiedzających naszą gminę”,
- „przyniesie to wymierne skutki – wzrost liczby turystów”.

Wskazywano także, że wykreowanie oddzielnej marki pozwoli bronić się przed utożsamianiem Kościeliska z Zakopanem, które co prawda jest bardzo znane, ale ma coraz gorszy wizerunek:

- „w momencie, kiedy Zakopane zaczyna kojarzyć się negatywnie ze względu na zanieczyszczenie powietrza i drożyznę, dobrze by było oddzielić gminę Kościelisko od tego wizerunku”,
- „by Kościelisko nie było traktowane jako przybudówka Zakopanego”.

Pojawiły się także opinie wskazujące, że budowa oddzielnej marki to nie tyle opcja, ile wręcz konieczność, szczególnie że coraz więcej osób w gminie żyje z turystyki, ale gmina do tej pory nie wypracowała atrakcyjnej oferty zimowej. Chcąc więc konkurować z obecnie silniejszymi ośrodkami, powinno się budować odrębny wizerunek przyciągający tę grupę klientów dla której walory gminy Kościelisko są istotniejsze niż te oferowane przez konkurencyjne gminy:

- „Kościelisko jest przepiękną wsią, ale niezbyt rozreklamowaną. Warto więc zwrócić uwagę turysty na jej walory, zwłaszcza że zima dla narciarzy zjazdowych niewiele ma do zaoferowania”,
- „gmina Kościelisko położona jest w atrakcyjnym turystycznie regionie kraju. Mieszkańcy Kościeliska zajmują się obsługą turystów. Powstało wiele pensjonatów, które dla niektórych rodzin są jedynym źródłem utrzymania”.

Warto także odnotować opinie – pojedyncze, ale jednak pojawiające się – głoszące, że tworzenie odrębnej marki nie jest istotne:

- „gmina działa bez marki”,
- „uważam, że marka Kościelisko nie wpłynie na progres życia mieszkańców”,
- „Kościelisko... obok zaraz Zakopane”.

## Turystyka w gminie Kościelisko

Zwraca uwagę fakt, iż bardzo często podkreślano trzy cechy gminy stanowiące o jej przewadze konkurencyjnej:

- tańsza oferta noclegowa,
- kameralność gminy i to, że jest w niej zdecydowanie spokojniej niż w Zakopanem,
- korzystne położenie zarówno pod względem krajobrazowym, jak i logistycznym sprawia, że większość pensjonatów zapewnia znakomity widok na panoramę Tatr, a osoby nocujące w Kościelisku stosunkowo łatwo mogą dostać się do wielu atrakcyjnych miejsc, czy do samego Zakopanego, czy do tatrzańskich dolin i innych szlaków turystycznych.

Uczestnicy konsultacji zostali także poproszeni o wskazanie tych cech gminy Kościelisko, które ich zdaniem należy podkreślać, zachęcając do odwiedzin wybrane grupy turystów. Ze względu na zakładane różne potrzeby skupiono się oddzielnie na takich grupach jak:

- grupa przyjaciół w wieku 20–30 lat,
- rodzina z kilkuletnimi dziećmi,
- rodzina z nastoletnimi dziećmi,
- osoby uprawiające sporty letnie i zimowe.

Elementy oferty mogące być atrakcyjne dla grupy przyjaciół w wieku ok. 20–30 lat:

- atrakcyjne krajobrazy,
- bliskość Słowacji,
- bliskość szlaków turystycznych,
- bliskość Zakopanego,
- ceny (konkurencyjne w stosunku do Zakopanego),
- dobre warunki do turystyki wysokogórskiej,
- możliwość nocowania w schroniskach,
- możliwość organizacji kuligu,
- możliwość organizacji ogniska,
- oferta Domu Ludowego,
- powstające ekstremalne trasy rowerowe,
- szkółka jeździecka,

- trasy biegowe,
- trasy rowerowe,
- trasy skitourowe,
- wyciągi narciarskie,
- zróżnicowanie cenowe bazy turystycznej.

Elementy oferty mogące być atrakcyjne dla rodziny z kilkuletnimi dziećmi:

- atrakcyjne krajobrazy,
- basen,
- bezpieczeństwo,
- bliskość dolin,
- bliskość szlaków turystycznych,
- ceny (konkurencyjne w stosunku do Zakopanego),
- cisza i spokój,
- czyste powietrze,
- gminne Centrum Tradycji i Kultury w Kościelisku (sala zabaw i siłownia),
- gościnność mieszkańców,
- imprezy dla dzieci,
- Jaskinia Mroźna,
- kultura góralska,

- mały gaj,
- miejsca do spacerów,
- możliwość wynajęcia opiekunki do dziecka,
- możliwość wynajęcia domków (zapewniających pełną swobodę rodzinie z małymi dziećmi),
- natura,
- nauka jazdy na biegówkach,
- nauka jazdy na nartach (orczyk),
- panorama Tatr z większości pensjonatów,
- pensjonaty przyjazne rodzinom,
- plac zabaw,
- szlak na Gubałówkę,
- ścieżka pod regłami,
- termy,
- tradycyjne jedzenie w pensjonatach,
- zróżnicowanie cenowe bazy turystycznej.

Elementy oferty mogące być atrakcyjne dla rodziny z nastoletnimi dziećmi:

- atrakcyjne krajobrazy,
- bliskość dolin,
- bliskość jaskiń,
- bliskość Słowacji,
- bliskość szlaków turystycznych,
- bliskość TPN,
- bliskość Zakopanego,
- ceny (konkurencyjne w stosunku do Zakopanego),
- dobre warunki do turystyki wysokogórskiej,
- gminne Centrum Tradycji i Kultury w Kościelisku (sala zabaw i siłownia),
- kultura góralska,
- nordic walking,
- oferta Domu Ludowego,
- orlik,
- rodzinne zawody,
- snowboard,
- szkołka jeździecka,
- trasy biegowe,
- trasy rowerowe,

- trasy skitourowe,
- wyciągi narciarskie,
- zróżnicowanie cenowe bazy turystycznej,
- żywy folklor (występy, festyny, koncerty).

Elementy oferty mogące być atrakcyjne dla osób uprawiających sporty letnie i zimowe:

- atrakcyjne krajobrazy,
- bieganie Nędzy-Kubińca i trasy biegowe na Chotarzu,
- bliskość jaskiń,
- bliskość miejsc do uprawiania wspinaczki,
- bliskość szlaków turystycznych,
- ceny (konkurencyjne w stosunku do Zakopanego),
- czyste powietrze,
- duża różnica wysokości,
- infrastruktura biathlonowa,
- nordic walking,
- orlik,
- plac zabaw,
- powstające ekstremalne trasy rowerowe,
- snowboard,



- sportowa atmosfera,
- trasy biegowe,
- trasy rowerowe,
- trasy skitourowe.

Choć cechą wspólną tych propozycji jest możliwość wykorzystania w ofercie walorów krajo-  
brazowych i korzystnego położenia, zwraca uwagę różne rozłożenie akcentów odróżniające  
propozycje dla rodzin od tych dla osób przyjeżdżających w celu uprawiania sportu lub spędzenia czasu z przyjaciółmi.

W przypadku oferty dla rodzin szczególnie podkreślano fakt, że gmina Kościelisko jest bezpieczniejsza i spokojniejsza od Zakopanego. Znajduje się blisko dwóch tatrzańskich dolin (Chochołowskiej i Kościeliskiej), po których można podróżować z wózkiem, co jest szczególnie ważne dla osób mających małe dzieci.

*Można być w sercu gór, nie szarpiąc się zbyttnio.*

---

Zróznicowane możliwości spędzania wolnego czasu i uprawiania turystyki górskiej, ale niewymagającej specjalistycznych umiejętności stanowi duży atut dla osób chcących spędzić urlop ze starszymi dziećmi.

W trakcie dyskusji padły także opinie, że gmina Kościelisko może być atrakcyjna dla trzech dodatkowych grup:

1. Seniorzy: ze względu na spokój i możliwość uprawiania coraz popularniejszego wśród dojrzałych osób nordic walkingu. Jest to grupa o dużym potencjale zarówno ze względu na rosnący udział seniorów w populacji, jak i na zmianę stylu życia osób w wieku poprodukcyjnym. Seniorzy to coraz częściej osoby, które czas eme-

rytury postanawiają spędzać aktywnie, rozwijając się intelektualnie oraz dbając o zdrowie. Świadczy o tym stale powiększająca się liczba Uniwersytetów Trzeciego Wieku. Trasy rowerowe, spacerowe (co za tym idzie – też do uprawiania nordic walkingu) mogą być istotnymi składnikami oferty kierowanej do tych grup, są to bowiem sporty ogólnorozwojowe, niewiążące się z koniecznością ponoszenia znacznych wydatków, a jednocześnie bezpieczne do uprawiania nawet przez dojrzałych turystów. Warto także odnotować, że ta grupa turystów nie jest uzależniona od konkretnej pory roku czy terminów (jak to jest w przypadku rodzin z nastoletnimi dziećmi, które mogą sobie pozwolić na dłuższy wyjazd jedynie w okresie wolnym od zajęć szkolnych).

2. Młode pary: ze względu na możliwość zorganizowania ślubu w atrakcyjnym miejscu. Zwrócono uwagę na fakt, iż stopniowo zmienia się tradycyjny model ślubu i wesela. Młode pary coraz częściej rezygnują z dużych wystawnych przyjęć na rzecz mniejszych, kameralnych uroczystości dla najbliższej rodziny i przyjaciół. Gmina Kościelisko posiada istotne walory mogące być składowymi oferty dla tej grupy: odpowiednia baza noclegowa i gastronomiczna, wyjątkowa w skali kraju architektura sakralna i atrakcyjne krajobrazy.
3. Firmy organizujące szkolenia lub imprezy integracyjne: przy założeniu, że byłyby to wydarzenia stosunkowo niewielkie. Istotnym walorem dla tych odbiorców może być możliwość zapewnienia uczestnikom ciekawych form spędzenia czasu wolnego, np. w trakcie kuligu. Choć ten segment rynku nie był oceniony przez wszystkich uczestników jako potencjalnie atrakcyjny, w ocenie autora raportu nie należy go odrzucać. Należy wciąć pod uwagę dwa czynniki. Pierwszym jest fakt, że po kryzysie gospodarczym (którego szczególne nasilenie było obserwowane w Polsce w latach 2008–2013) i ograniczaniu wydatków (w tym na szkolenia wyjazdowe) sektor prywatny coraz chętniej oferuje swoim pracownikom szkolenia poza miejscem zamieszkania. Zmienia się także kultura szkoleń i coraz częściej istotne znaczenie ma zapewnienie kulturalnej oferty spędzenia czasu po zakończeniu zajęć merytorycznych. Gmina Kościelisko dysponuje potencjałem do stworzenia zróżni-

owanej oferty rozrywkowej dzięki takim obiektom, jak: stadnina koni, powstające w pobliżu termy. Sama bliskość Zakopanego także w tym kontekście jest walorem.

*Mamy dużo atrakcyjnych miejsc, gdzie można po takiej konferencji wyjść.*

---

Cenne jest również, że gmina oferuje bardzo zróżnicowaną ofertę noclegową. Zarówno osoby zamożniejsze, jak i dysponujące mniejszym budżetem mogą znaleźć nocleg dopasowany do swoich możliwości finansowych. Warto w tym miejscu zwrócić jednak uwagę na element podkreślany przez uczestników dyskusji grupowych. Zasygnalizowano, że oferta noclegowa jest szeroka i zróżnicowana, ale jednocześnie chaotyczna i nieusystematyzowana.

*Brakuje tutaj kategoryzacji tych obiektów pozostałych, które nie są hotelami ani motelami, ani pensjonatami (...) turysta dalej nie wie, co może za kwotę 50 zł dostać.*

---

Zdaniem badanych brak jest jasnego systemu oznaczeń pensjonatów i kwater, który pozwalałby zorientować się turystę, jakiej jakości obiektu może oczekiwać w zamian za określoną cenę. Zaproponowano, by wprowadzić swoistą gradację na wzór tej stosowanej przez hotele (gwiazdki). Uchroniłoby to turystów przed rozczarowaniami i jednocześnie pomogło podjąć decyzję o wyborze miejsca noclegu, dając możliwość optymalnego dopasowania jego kosztu i jakości.

Badani w ankiecie wskazali także cały szereg innych obszarów, które ich zdaniem należałoby dopracować. Zwraca uwagę fakt położenia dużego nacisku na braki w komunikacji publicznej. Nie wszyscy badani wskazali, które instytucje lub środowiska powinny podjąć działania w celu poprawy wskazywanych obszarów.

Uwaga: tabela stanowi zestawienie wszystkich odpowiedzi, których udzielili respondenci. Zachowano oryginalną ortografię, a wnioski dublujące się lub wykluczające nie zostały usunięte.

Obszary, o które należy szczególnie zadbać	Władze samorządowe	Organizacje pozarządowe	Mieszkańcy	Przedsiębiorcy	Wszyscy	Organizacje sportowe
Komunikacja, usługi turystyczne	✓			✓		
Infrastruktura techniczna, komunikacja	✓					
Lepsza promocja walorów gminy, lepsza komunikacja gminy z Zakopanem, bezpieczniejsze pobocza, lepsza informacja o imprezach i wydarzeniach organizowanych na terenie Gminy, organizacja turnusów-warsztatów dla turystów połączonych z ofertą noclegową, odpowiednie osoby zarządzające promocją Gminy z doświadczeniem w marketingu i zarządzaniu ludźmi, otwartość władz i instytucji gminnych na nowości, nowe rozwiązania, większa promocja artystów ludowych na terenie całego kraju, a nie tylko w jednej wsi	✓					
Infrastruktura sportowa i usługi dodatkowe	✓	✓				
Gastronomia, transport	✓			✓		
Uprawianie sportów – narty, łyżwy, pływanie, restauracje, kawiarnie	✓		✓			
gastronomia, atrakcje dla dzieci, eksponowanie folkloru, twórców ludowych, czystość, estetyka posesji, reklama, punkty handlowe	✓	✓	✓	✓		
Ulica przedłużenie Rysulówki do Roztoki, Dol.	✓					

Obszary, o które należy szczególnie zadbać	Władze samorządowe	Organizacje pozarządowe	Mieszkańcy	Przedsiębiorcy	Wszyscy	Organizacje sportowe
Chochołowskiej i Płazówki wspaniały widokowy deptak						
stan dróg, pobocza, czystość powietrza,	✓					
komunikacja miejska, wyciągi narciarskie, trasy biegowe	✓		✓			
czystość gminy, informacje turystyczne, transport autobusowy	✓		✓			
Aspekt rozrywkowy(występy, festyny, koncerty, życie kulturalne itp.), wyciągi narciarskie, gastronomia (brak naprawdę dobrych restauracji, barów itp., do których klient-turysta chciałby powracać)	✓		✓			
komunikacja w gminie, przystanki bus, pobocza, kosze na śmieci, ławeczki, wyciągi	✓		✓			
infrastruktura sportowa, komunikacja, ochrona środowiska, ochrona przed chaotycznym budownictwem	✓	✓				
zanieczyszczone powietrze, brak punktów gastronomicznych, brak miejsc, gdzie młodzi mogliby spędzić wolny czas, słabo działająca komunikacja miejska	✓					
o gastronomię	✓		✓			
Komunikacja, informacja	✓		✓			
komunikacja między mniejszymi miejscowościami	✓			✓		

Obszary, o które należy szczególnie zadbać	Władze samorządowe	Organizacje pozarządowe	Mieszkańcy	Przedsiębiorcy	Wszyscy	Organizacje sportowe
mi, braki informacji o rozkładach jazdy, informacja turystyczna						
ekologia, termy, wyciągi narciarskie	✓					
infrastruktura turystyczna	✓					
komunikacja, tereny narciarskie	✓					
reklama, trasy zjazdowe, baseny termalne, informacja turystyczna, biuro turystyczne	✓					
stoki narciarskie , tereny spacerowe	✓					
komunikacja zbiorowa, informacja - kultura i rozrywka	✓			✓		
Promocje, kulturę, sport					✓	
Ochrona krajobrazu					✓	
inne atrakcje np. wyciąg narciarski Prędnówka, Butorowy						
ośrodek biathlonowy, trasy biegowe, obszar gospodarczy					✓	
wyższy standard tras biathlonowych i biegowych, jednoznaczny rozkład jazdy połączeń z dworca PKP, promocja rzadziej odwiedzanych miejscowości w gminie		✓				✓
oferta kulturalna i rozrywkowa						
stadion biathlonowy jako ogólnodostępny ośrodek sportowy w lecie i zimie						

Obszary, o które należy szczególnie zadbać	Władze samorządowe	Organizacje pozarządowe	Mieszkańcy	Przedsiębiorcy	Wszyscy	Organizacje sportowe
nowe pomysły na aktywne spędzanie czasu, nowe trasy narciarskie, trasy rowerowe, biegowe i spacerowe, przy których będzie możliwość odpoczynku i dokładnego poznania regionu			✓			
bogactwo kulturowe i sportowe			✓			
Baza gastronomiczna, która jest bardzo uboga w porównaniu min - Krzeptówki				✓		
o bazę gastronomiczną				✓		
mała ilość pubów						

Braki komunikacyjne są szczególnie odczuwalne w dwóch porach:

- w godzinach porannych, ok. 6–7:30
- w porach wieczornych i nocnych, po 22:00.

Badani wskazali, że w ich ocenie we wskazanych porach brakuje szczególnie połączeń pomiędzy:

- Zakopanem a Kościeliskiem,
- Zakopanem a Witowem i Dzianiszem,
- Zakopanem a Orawicami przez Chotarz,
- Zakopanem a Szeligówką,

- Królewską, Rysulówką i Budzówką.

Co ważne, większość badanych wskazała, że problemy komunikacyjne dotyczą zarówno mieszkańców, jak i turystów. Poważnym mankamentem jest także to, że zdaniem badanych prywatni przewoźnicy często nie przestrzegają rozkładów jazdy i np. podejrzewając, że w trakcie danego kursu nie przewiozą odpowiednio dużej liczby pasażerów w ogóle z niego rezygnują.

*Komunikacja prywatna jest bardzo rozbudowana, ale ma mnóstwo mankamentów, nie można na niej polegać, jest niepunktualna, nie wszystkie miejsca są połączone.*

---

Rozwiązanie tego problemu miałyby więc nie tylko korzystny wpływ na atrakcyjność turystyczną gminy, ale też istotnie podwyższyłyby komfort codziennego funkcjonowania samych mieszkańców.

Mieszkańcy wskazali także na istotne braki w liczbie miejsc postojowych. W szczególności przy takich miejscach jak:

- Dom Ludowy,
- Centrum Turystyki,
- ośrodek zdrowia,
- poczta,
- plac zabaw dla dzieci,
- amfiteatr,
- szkoły,
- restauracje.



Warto odnotować, że odczuwalnym problemem jest również brak bezpiecznych, utwardzonych poboczy i chodników. Badani wskazali główne trasy, przy których ich zdaniem problem ten jest szczególnie zauważalny:

- z Gronika do Nędzówki,
- z Witowa na Kojcówkę,
- w części Rysulówki,
- z Nędzówki do Białego Potoku,
- z Zakopanego do Chocholowa,
- na Salamandrze,
- w dole Karpielówki, okolice biathlonu w stronę Rysulówki,
- z Gronika do Chotarza,
- droga na Kierpcówkę.

Na pytanie o to, jakie działania należy podjąć w celu uatrakcyjnienia oferty turystycznej gminy, najwięcej osób biorących udział w ankiecie internetowej odpowiedziało, wskazując organizację imprez sportowo-rekreacyjnych oraz kulturalno-rozrywkowych.

Proponowane działania	Liczba wskazań
Organizacja dużych imprez sportowo-rekreacyjnych	33
Organizacja dużych imprez kulturalno-rozrywkowych	25
Wspieranie organizacji pozarządowych zajmujących się promocją	20
Udział w targach turystycznych	15
Modernizacja strony internetowej gminy Kościelisko	12
Tworzenie turystycznych punktów informacyjnych	12

Proponowane działania	Liczba wskazań
Organizowanie wizyt studyjnych dla grup branżowych	10
Opracowanie hasła promocyjnego dla gminy Kościelisko	9
Wydawanie broszur, katalogów i ich dystrybucja	8
Opracowanie symbolu promocyjnego gminy Kościelisko	3
Wydawanie i sprzedaż kalendarzy i widokówek	1
Reklama w Internecie	1
Budowa infrastruktury kulturalnej (teatr, place zabaw)	1

Opinie te były zbieżne z sugestiami większości osób biorących udział w spotkaniach konsultacyjnych. Uczestnicy dyskusji również podkreślali konieczność organizacji imprez o zróżnicowanym charakterze, a także modernizacji strony internetowej gminy.

W kontekście organizacji imprez i wydarzeń zarówno o charakterze sportowym jak i kulturalnym należy zwrócić uwagę, że wydarzenia takie są wartością samą w sobie, ale stanowią także istotny element mogący stanowić składnik bieżącej komunikacji marketingowej gminy – Informacje o planowaniu takich wydarzeń czy relacje z nich umieszczać na stronach: gminy, organizacji pozarządowych czy nawet konkretnych firm działających w branży turystycznej.

Warto także zwrócić uwagę na zagadnienie, które było sygnalizowane przez uczestników spotkań. Zauważyli oni, że nieco inny charakter powinny mieć wydarzenia kulturalne organizowane z myślą o lokalnej ludności, a inny kierowane do turystów. Zasygnalizowano, że kultura góralska, choć wyjątkowa i żywa, niekoniecznie musi być interesująca dla osoby przyjezdnej, jeśli będzie tak samo „podana” jak mieszkańcom (dobrze z nią zaznajomionym odbiorcom). Wiąże się to z koniecznością dopasowania oferty i siłą rzeczy znalezienia kompromisu między autentyzmem a atrakcyjnością turystyczną.

## Propozycje haseł promocyjnych

Zaproponowano szereg haseł reklamowych, które można wykorzystać do promocji marki turystycznej gminy:

- Czy to w lecie, czy to w zimie, wypoczywaj w Naszej Gminie!
- Gmina Kościelisko – tatrzańska dziedzina.
- Jeżeli za czymś prawdziwie tęsknisz, to może być to w Kościelisku.
- Kościelisko – idealne miejsce wypoczynku.
- Kościelisko – czemu nie?
- Kościelisko – aktywność na wysokim poziomie.
- Kościelisko – aktywny wypoczynek.
- Kościelisko – gdzie Ci będzie lepiej? Kościelisko – Twój najlepszy/dobry wybór.
- Kościelisko – miło, cicho, spokojnie, wspaniale!
- Kościelisko – to jest to!
- Kościelisko – tu jest wszystko.
- Kościelisko – tu masz wszystko.
- Kościelisko – tu żyć się chce!
- Kościelisko – wspaniale wspomnienia.
- Kościelisko dla biegaczy.
- Kościelisko i masz wszystko!
- Kościelisko nieskalane cywilizacją.

- Kościelisko siłą Podhala!
- Kościelisko – tam, gdzie jest wszystko!
- Kościelisko – udany urlop z pięknym widokiem.
- Nasze tradycje, wasz odpoczynek, wspólna siła.
- Nie ma jak Kościelisko!
- Nieskazitelna natura.
- W góry, w góry miły bracie, Kościelisko czeka na cię
- Kościelisko – wypoczynek z klasą.

## Skład zespołu redakcyjnego

Paulina Bobak  
Artur Bukowski  
Anna Broczkowska  
Maciej Curlej  
Edyta Długosz-Jankowska  
Anna Fidermak  
Anna Firas  
Emilia Glista  
Jolanta Glista  
Marek Górecki  
Paweł Jankowski  
Mariusz Koperski  
Małgorzata Korab-Pańszczyk  
Roman Krupa  
Małgorzata Lizoń-Gąsienica  
Anna Nowobilaska  
Halina Olejniczak  
Sebastian Pitoń  
Danuta Pyziak  
Michał Sroka  
Marcin Szkodziński

## Konsultacje

Sylwia Dudek-Mańkowska  
Tymoteusz Mróz

## Redakcja i korekta

Jakub M. Figus

## Korekta

Małgorzata Chyc

## Wydawca

oraz

Copyright © 2016 by

Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki w  
gminie Kościelisko

oraz

Urząd Gminy Kościelisko

[www.turystykakoscielisko.pl](http://www.turystykakoscielisko.pl)  
[turystyka.koscielisko@gmail.com](mailto:turystyka.koscielisko@gmail.com)