



STOWARZYSZENIE ROZWOJU TURYSTYKI W GMINIE KOŚCIELISKO

URZĄD GMINY KOŚCIELISKO

Strategia

budowania i promocji

marki turystycznej

gminy Kościelisko

KOŚCIELISKO 2016

Projekt dąży do zwiększenia roli mieszkańców Kościeliska w decydowaniu o rozwoju społeczno-gospodarczym Gminy. Zakłada partycypacyjne stworzenie Strategii Rozwoju i Promocji Marki Turystycznej Kościeliska, opracowanie planu działania, przygotowanie do jego wdrażania i społecznego monitorowania postępów. Trwałym efektem będzie zawiązanie formalnego międzysektorowego partnerstwa (NGO, biznes, administracja) na rzecz realizacji celów strategii. Podmioty, które przystąpią do partnerstwa będą odpowiedzialne za realizację poszczególnych zapisów Strategii i planu działań. Po zakończeniu projektu co 2 lata będzie realizowany monitoring postępów we wdrażaniu Strategii, prowadzony przez zespół, który zostanie wyłoniony i przygotowany do pracy w trakcie projektu.

Spis treści

Spis treści.....	2
Wprowadzenie	4
Etapy projektu	5
Po co strategia?	6
Po co partnerstwo na rzecz marki?	7
Jaka korzyść?.....	8
Członkowie zespołu roboczego.....	9
Ekspert, z którymi konsultował się zespół roboczy.....	2
Diagnoza stanu aktualnego	3
Wizerunek Gminy Kościelisko w oczach turystów.....	3
Dane i analiza ankiet zebranych od turystów z gminy Kościelisko	3
Zestawienie z wynikami ankiet zbieranych poza gminą Kościelisko	7
Podsumowanie.....	9
Wnioski i rekomendacje	10
Analiza mediów	11
Dobór mediów	12
Dobór wskaźników	12
Prasa.....	12
Telewizja.....	14
Portale internetowe	15
Media zagraniczne i branżowe.....	15
Podsumowanie.....	16
Analiza i ocena dotychczasowej promocji gminy.....	17
Kto promuje gminę Kościelisko?.....	18
Badanie	18
Podsumowanie.....	19

Sugerowane rozwiązania.....	20
Benchmarking	22
Podsumowanie.....	26
Analiza dokumentów.....	28
Wprowadzenie.....	28
Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców	29
Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku.....	31
Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020	34
Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 „Małopolska 2020”	39
Program Strategiczny Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego.....	45
Wnioski i rekomendacje dla poszczególnych obszarów problemowych.....	45
Program Strategiczny „Marketing Terytorialny” (2013)	48
Strategia Rozwoju Gminy Kościelisko na lata 2008-2015.....	52
Plan rozwoju wsi Kościelisko na lata 2008-2015.....	55
Wnioski dla działań marketingowych.....	57
Analiza SWOT.....	60
Mocne strony	61
Słabe strony	62
Szanse	64
Zagrożenia	65
Macierz.....	65
Podsumowanie.....	66
Wizja gminy Kościelisko jako marki turystycznej w roku 2026	67
Cele strategiczne na lata 2016-2026.....	69
Cytowane źródła	74

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.: kwaterodawcy, restauratorzy, działacze społeczni i animatorzy sportu, decyzyjni pracownicy administracji, pracownicy instytucji kultury, przedstawiciele branży reklamowej, pośrednicy turystyczni, radni gminni.
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 a 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 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 na przykład konkretny pensjonat, restauracja czy atrakcja turystyczna, ale także cała miejscowość (jak Zakopane, Kraków czy Paryż) lub region (Podhale, Bieszczady, Tyrol...).

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 samemu obiekt położony w nikomu nieznannej, małej miejscowości na Śląsku.

Marki mogą się więc 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

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.

Cały marketing opiera się na markach.

Produktem markowym gwarantuje określoną wartość i jakość.

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

Po co 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 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. Stowarzyszeni 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 Kościelisku innym.

Markę tego miejsca tworzy tak na prawdę każdy z nas. W jaki sposób mówimy o Kościelisku, jak potrafimy je przedstawić, czy znamy jego 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 z mieszkańców znalazł założenia Strategii i utożsamiał się z nimi na tyle, żeby poprzez swoje codzienne działania stawać się ambasadorem „marki KOŚCIELISKO”.

Jaka korzyść?

BIZNES Gdyby porównać rynek turystyczny do cukierni, a wszystkich turystów przyjeżdżających do Kościeliska 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 Kościelisku. Chcąc powiększyć swoje zyski, przedsiębiorca ma dwa wyjścia. Może na przykład 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.

GMINA 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.

**Wizerunek gminy zależy
nie tylko od urzędu czy in-
stytucji, tworzymy go
wszyscy: przedsiębiorcy,
organizacje i mieszkańcy!**

Członkowie zespołu roboczego

- Paulina Bobak
- Artur Bukowski
- 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 Kościelisku

Eksperci, z którymi konsultował się zespół roboczy

TYMOTEUSZ 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. Odebrała 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

Wizerunek Gminy Kościelisko w oczach turystów

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.

O BADANIU

Dane i analiza ankiet zebranych od turystów z gminy Kościelisko

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

BADANI

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

Czy to nisza rynkowa, którą warto zagospodarować?

Wśród postawionych im pytań znalazły się między innymi takie, które pozwoliły na stworzenie profilu osobowościowego przyjezdnych. Okazało się, że turyści odwiedzający Kościelisko 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%).

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

(54%). Ważne z punktu widzenia marketingowego wydaje się, że aż 70% ankietowanych to osoby, które Kościelisko odwiedzają już najmniej 3 raz.

SKOJARZENIA 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 24% odpowiadających przyznało, że wybrali 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 Kościelisko 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. Kluczowym może okazać się

WIEDZA 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.

KONKURENCJA 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.

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

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

Wśród odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych jak mantra powtarza się walor geograficzny Kościeliska – bliskość Tatr, gwarantujące ciszę i spokój oddalenie od Zakopanego oraz piękne widoki. Warto jednak przyrzeć się słabym stronom, na które wskazali turyści. 24% odpowiadających uznało, że najsłabszą stroną Kościeliska jest brak atrakcji dla dzieci. Na drugim niechlubnym miejscu stoi infrastruktura komunikacyjna (23%), a dalej m.in. słabe zaplecze gastronomiczne. Poglębiającą 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%	20%	18%	19%
3	16%	14%	18%	15%	21%
4	26%	33%	19%	17%	22%
5	14%	45%	9%	20%	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.

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

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 Kościeliska 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 miejscowymi produktami.
8. Mało osób przyjeżdża do Kościeliska 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 zrobienia.

Zestawienie z wynikami ankiet zbieranych poza gminą Kościelisko

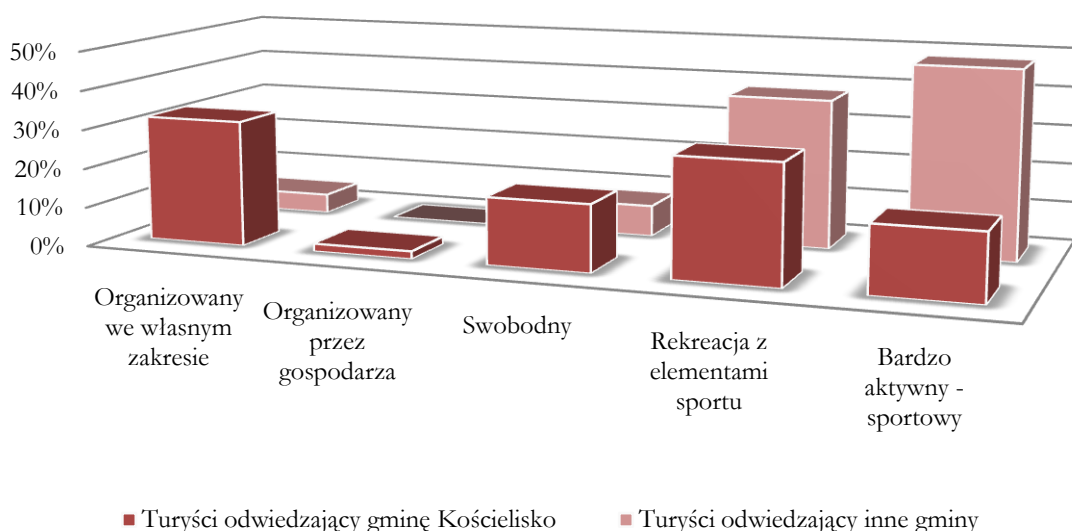
Badanie zostało przeprowadzone wśród turystów, którzy w sierpniu 2015 roku zatrzymali się m.in.: w Zakopanem (69%), w Zębie (5%), Bukowinie Tatrzańskiej, Małym Cichem, Murzasichlu oraz Poroninie (po 3% respondentów; pozostałe 13% to jednostkowe odpowiedzi, wskazujące bardziej odległe miejscowości). Turyści odwiedzający inne rejony Podhala pod wieloma względami nie różnią się od tych osób, które przyjeżdżają do Kościeliska. 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.

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 Kościeliska 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

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

Jaki rodzaj wypoczynku Pan(i) preferuje?



Na niniejszym wykresie widać, jak gmina Kościelisko prezentuje się na tle innych podhalańskich gmin. Turyści przyjeżdżający do Kościeliska chętniej spędzają urlopy organizując czas we własnym zakresie lub uprawiając sport z niewielką intensywnością, natomiast turyści innych rejonów dużo chętniej spędzają czas aktywnie. Wpływa stąd wniosek, że Kościelisko, mimo iż dysponuje np. infrastrukturą biathlonową, nie jest kojarzone 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 Kościelisko, postanowiło zmienić miejsce pobytu w roku 2015. Na decyzję tę wpływały zarówno czynniki zewnętrzne (znajomi), jak i te, na które mamy wpływ (ja-

kość dojazdu do Kościeliska i brak infrastruktury turystycznej). Większość osób (26%) nie wybrała Kościeliska ze względów logistycznych – Zakopane jest bazą wypadową dla większej liczby różnorodnych szlaków (Kuźnice, Dolina Olczyska, Dolina Strażyska, bliższa odległość na trasie do Morskiego Oka i in.). Drugim istotnym czynnikiem, który zadecydował o niewybraniu przez odpowiadających Kościeliska, jest renoma konkurencyjnych miejscowości. 11% ankietowanych przyznało, że nie zdecydowali się na Kościelisko, 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 Kościeliska jest zasługą położenia geograficznego gminy i dobrze prosperującej bazy noclegowej. Trzeba jednak zadbać 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, ciche, sprzyjającej komfortowemu wypoczynkowi blisko przyrody.
4. Urząd Gminy powinien poprawić infrastrukturę komunikacyjną (drogi, pobocza, parkingi, komunikacja z innymi miejscowościami).
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 była rozpoznawalność miejscowości i wizerunek regionu. Analiza obejmowała okres artykuły, 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
	TTV	2	2	1
Portale internetowe	Onet	110	9	6
	Interia	21	4	1
SUMA		257	68	20

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, 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 – 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 nie znana.

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.

NEUTRALNIE Teksty o charakterze neutralnym pojawiają się zarówno w prasie codziennej, jak i w tygodnikach. Pisze 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).

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 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 artykuł, w którym Kościelisko zostało wskazane jako jedno 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 związane z działalnością Koła Gospodyń Wiejskich oraz Stowarzyszenia Rozwoju Turystyki w Gminie Kościelisko. Poniżej znajduje się lista tych artykułów w kolejności chronologicznej:

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 przeciągu 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. „pałacu 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 Kościeliska, to oprócz tych, które dotyczyły protestów przeciw uchodźcom, wspomniano jeden raz 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 dwa 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 przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku Kościeliska.

Portale internetowe

W poniższej tabeli przedstawiono tematy artykułów, które w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczyły Kościeliska. Brano pod uwagę trzy duże portale internetowe: Onet (łącznie 110 wzmianek), Interię (łącznie 21 wzmianek) oraz Wirtualną Polskę, która nie wzmiankowała Kościeliska ani raz. 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
Prywatyzacja PKL (43)	Igrzyska Olimpijskie (7)
Igrzyska Olimpijskie (23)	Prywatyzacja PKL (6)
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, dotyczące regionu 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 Kościeliska 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 Kościeliska 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 realizacji,
- 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 do 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 najważniejszych problemów. Wśród nich najważniejszymi 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 również 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 jako wspólnego dobra, 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 nie koniecznie 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 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, 12260 mieszkańców, położona na północny-wschód od Zakopanego, bardzo dynamicznie rozwijająca się turystycznie, za sprawą prywatnego kapitału.	Miasto 27556 mieszkańców, „zimowa stolica polski”, kilkakrotnie nagradzane jako marka terytorialna m.in. nagrodą Superbrands, dysponuje bogatą ofertą przez cały rok. W ciągu ostatnich lat mówi się o deprecjacji marki miasta.	Vysoke 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, niewyeksplorowane przez inwestycje, „dzikie i autentyczne”, czyste powietrze (region ma z tym problem), blisko Tatr, dwie największe doliny tatrzańskie (Kościeliska i Chochołowska).	Mocne, już ugruntowane marki turystyczne: Białka i Bukowina, rozbudowana oferta sportowo-rekreacyjna – narty, termy oraz unikatowe wydarzenia kulturalne: Górski Karnawał, Sabalowe Bajania.	Rozbudowana infrastruktura sportowa, gastronomiczna i hotelarska, bogata tradycja związana ze sportem i kulturą, wydarzenia, dostęp do tatrzańskich szlaków.	Niezaprzeczalnym atutem regionu jest 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 pożądaných klientów – w efekcie oferta miasta jest różnorodna,	Osoby aktywne, zainteresowane turystyką kwalifikowaną: zimą – narciarstwo, skialpinizm, latem – wycieczki, rowery. Mimo waluty EUR ceny noclegów są podobne do tych w Zakopanem, region jednak zdecydowanie pozycjonuje się jako destynacja „pre-

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Vysoké Tatry
Udział	-	-	-	-
Realizowana strategia	Brak wyraźnego pozycjonowania.	Pozycjonowanie jako wiodącego polskiego ośrodka sportów zimowych. Otwarcie term w Białce i Bukowinie oraz poszerzająca się baza noclegowa wysokiej jakości rozszerzają ofertę na cały rok.	Brak wyraźnego pozycjonowania.	Podnoszenie standardu i cen usług ma budować Vysoké Tatry jako turystyczną markę premium , 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, etc.), baza hotelarsko-gastronomiczna	Tatry Wysokie: infrastruktura narciarska oraz letnia oferta

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Wysoké Tatry
Polityka cenowa	Zróznicowana. Gmina posiada sporo obiektów noclegowych klasy premium, oferujących wysoki standard, ale także miejsca <40 PLN / os. / dobę.	Zróznicowana, jednak ceny w tym samym okresie w zimie są wyższe niż w Kościelisku średnio o 40%. W okresie poza sezonem ceny są niemal identyczne.	Zróznicowana, miasto oferuje zarówno 5* hotele wysokiej klasy jak i kwatery <50 zł / os. / dobę	Zróznicowana, jednak droższa niż np. oferta Białki Tatrzańskiej (cena skipassu całodziennego w Tatrzańskiej Łomnicy jest 30% wyższa). Ceny podstawowych noclegów są podobne do polskich miejscowości.
Wykorzystywane kanały promocji	Strona WWW Urzędu Gminy, Facebook fanpage (<800 like)	Strony WWW gminy, Domu Ludowego, ośrodków narciarskich i hoteli, aktywne Facebook fanpage, stale prowadzone kampanie medialne, kampanie billboardowe, sponsoring wydarzeń sportowych i programów TV. Prowadzone kampanie są koordynowane i prowadzone ogólnopolsko.	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). Miasto posiada kanały własne: www.zakopane.eu i www.zakopane.pl , fanpage miasta na FB >50k likes. Zakopane nie prowadzi jako miasto typowych działań promocyjnych o stałym charakterze , jedynie akcje jednorazowe, promujące konkretne wydarzenia.	Region Wysokie Tatry prowadzi wysokozasięgowe kampanie na terenie Polski , z wykorzystaniem mediów klasycznych, outdooru oraz internetu. Serwisy WWW i fanpage'e (>100k likes) są aktualizowane, budują duży zasięg i zaangażowanie.

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

	Kościelisko	Bukowina Tatrzańska	Zakopane	Vysoké Tatry
	dobry dojazd z pominięciem Zakopanego, rozwój oferty sportowej – powstanie tras biegowych i coraz popularniejszy skitouring, aktywnie działające lokalne NGO, planowane inwestycje (?)		prezydencja ustawa antysmogowa (szansa na czyste powietrze)	
Zagrożenia	Szybki rozwój konkurencyjnych miejscowości	Duża dysproporcja pomiędzy sezonami może powodować spadek jakości obsługi klienta ze względu na problematyczne stałe zatrudnienie personelu; Rozwój infrastruktury miejskiej nie nadąża za rozwojem bazy turystycznej; Rozwój konkurencyjnych miejscowości	Zbyt szybki rozwój bazy noclegowej (obniżanie ceny), 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 o posiadane przewagi konkurencyjne. 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 wiodącą 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.

Wśród osób ankietowanych podczas prac nad strategią marki Kościelisko pojawiała się niewiele odpowiedzi wskazujących na ofertę turystyki kwalifikowanej, tu może więc leżeć 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 zimowa oferta powinna być filarem lokalnej turystyki.

Ogromnym walorem jest obecna w Kościelisku tradycja regionu, przejawiająca się w działalności GOKR, czy przez organizowane wydarzenia. Nie odnotowałem prób promocji tych produktów turystycznych 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 takiego zadania 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: 1) opracowanie portfolio produktów turystycznych z produktami wiodącymi na sezon letni i zimowy, 2) plan komunikacji w oparciu o dobrane dla poszczególnych produktów grupy docelowe, 3) 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 jakiej może być realizowana aktywność turystyczna i rekreacyjna. Zapis możliwości turystycznego rozwoju gminy winien być przedstawiony w kierunkach rozwoju gminy, które z kolei 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 dla 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 istotna jest 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, jakimi 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 na 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 w 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 ujednolicenie 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 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 (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 49)

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 WIODĄCYCH 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 Kościeliska najistotniejsze mogą być np.: 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.

Jakość życia na obszarach i zróżnicowanie 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 przewidziana jest 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 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 oraz promocją.

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

demograficzne	zdrowotne	podnoszenie wykształcenia i kwalifikacji
<p>Wzrost wymagań w zakresie jakości, bezpieczeństwa i komfortu;</p> <p>Indywidualizacja potrzeb osób w dwóch grupach wiekowych, tj. 55-65 oraz 65+</p> <p>Wzrost popytu na spokojniejsze obiekty o charakterze rozrywkowo-wypoczynkowym</p> <p>Wzrost popytu na produkty dla osób podróżujących pojedynczo („single” i „puste gniazda”)</p> <p>Zwiększenie popytu na luksus i produkty specjalistyczne</p>	<p>Aspekty zdrowotne będą brane pod uwagę przy wyborze celu podróży oraz formy spędzania czasu</p> <p>Popularniejsze będą wakacje aktywne lub oferujące aktywny wypoczynek</p> <p>Wzrośnie popyt na produkty związane z odnową biologiczną</p>	<p>Wybór imprez, w których istotną rolę odgrywają: sztuka, kultura, historia i rozwój duchowości</p> <p>Budowa produktu opartego na kreatywności</p> <p>Wzrost popytu na produkty specjalistyczne</p>
nowe technologie	czas wolny	rozwój zrównoważony
<p>Nawigacje w celu porównywania ofert i komponowania wyjazdów z dostępnych modułów oraz dokonywania bezpośrednich rezerwacji, w tym o niskich, promocyjnych cenach</p> <p>Wirtualizacja podróży, prezentacje atrakcji w 3D</p>	<p>Podróże tańsze, krótsze, z potrzebą wypoczynku</p> <p>Rezygnacja z jednego dłuższego urlopu na rzecz kilku krótszych</p> <p>Krótkie pobyty w pobliżu miejsca zamieszkania, z łatwym dojazdem</p> <p>Spadek znaczenia przewoźników auto-</p>	<p>Regionalny charakter miejsc docelowych zyska na znaczeniu, wzrośnie atrakcyjność „dziewiczych” obszarów i regionów oraz popyt na ekoturystykę i produkty oparte na naturze</p> <p>Turyści będą preferować miejsca,</p>

Rozwój aplikacji mobilnych informacyjno-rezerwacyjnych, GPS, SMS, WAP W promocji wzrosło znaczenie technologii Web 2.0 i 3.0 oraz GPS Możliwy spadek roli globalnych narzędzi typu Facebook na korzyść innych, nowych	karowych	w których miejscowa ludność chętnie przyjmuje gości; Wzrost znaczenia jakości obsługi W celu promowania harmonijnego i zrównoważonego rozwoju turystyki niezbędny jest dialog partnerów; Wprowadzanie marek ekologicznych
bezpieczeństwo	styl życia	zarządzanie marketingowe
Krytyczni turyści będą szybciej zgłaszać reklamacje, jeżeli oferowany produkt nie będzie spełniał standardów Wymagana elastyczność państw i branży turystycznej na wypadek sytuacji kryzysowych Czasowe przesuwanie się popytu	Bardziej krytyczne nastawienie do jakości oraz stosunku jakości do ceny 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 Doświadczenie skłoni do ponownych odwiedzin atrakcyjnych miejsc poznanych w przeszłości Spadek popytu na wycieczki w pełni zorganizowane Usługodawcy skorzystają więcej, jeżeli będą w stanie stworzyć zupełnie nowe produkty, odróżniające się od innych dzięki wartości dodanej	Powstanie wiele europejskich programów wsparcia typu Calypso (dla seniorów) Na znaczeniu zyska marketing miejsca Wzrost znaczenia marketingu na poziomie regionalnym i lokalnym oraz ograniczenie roli narodowych organizacji turystycznych do budowy wizerunku Regiony oferujące pełny, zróżnicowany i zrównoważony produkt będą częściej wybierane i będą wymagać lepszego zarządzania Budowa marek

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

- Segment 35+ bez dzieci, klasa średnia i średnia-wyższa
- Segment 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
 - Segment 35+ bez dzieci, klasa średnia i średnia-wyższa
 - Segment 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 reko-

mendacje 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 w 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 mediów i środowisk opiniotwórczych. Równocześnie służą one podnoszeniu jakości produktów turystycznych i ich rozwojowi przez współzawodnictwo na rynku usług turystycznych. Równolegle prowadzone są działania mające na celu wsparcie procesów związanych z tworzeniem konkurencyjnych produktów turystycznych.

W przypadku województwa małopolskiego nadal największym zainteresowaniem cisy się Tatrzański Park Narodowy.

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

1. W ramach promocji oraz zapewnienie 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,
 - na podejmowanie inicjatyw w tworzeniu i rozpowszechnianiu nowych produktów turystycznych,
 - na zwiększenie zainteresowania władz samorządowych i lokalnych np. tworzeniem sieci informacji turystycznej.
3. Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej, nie tylko jako źródło informacji, ale również jako narzędzie 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 np. takie jak europejskie szlaki rowerowe czy trasy pielgrzymkowe

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

realizacji strategii 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. Małopolska jest jednym z wiodących 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 w oparciu o bogate dziedzictwo kulturowe oraz zróżnicowane walory przyrodnicze regionu.

Na terenie Małopolski funkcjonują 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 np. 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, 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 Województwa Małopolskiego, we współpracy z MOT, zainicjował w 2001 r. i opracował projekt pt. „Szlak architektury drewnianej”. Program podzielono na cztery bloki tematyczne, a jednym z nich jest Orawa, Podhale, Spisz i Pieniny; gminę Kościelisko reprezentuje (jako jedyny) Kościół pw. Matki Bożej Szkaplerznej w Witowie.

Należy jednak zauważyć że nie wykorzystany jest potencjał gminy Kościelisko 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 jest „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).

Realizacji 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 r.:

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 bezwzględnej ochrony
 - 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 dla rozwoju i upowszechnienia „zawodów ginących”
- 5. Mobilizowanie aktywności mieszkańców w dziedzinie kultury fizycznej sportu i rekreacji, stworzenie optymalnych warunków dla rozwoju sportu oraz różnorodnych form aktywności ruchowej
- rozwój kształcenia oraz doskonalenia 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 o gamę 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 dla 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, rekre-

acyjnej i specjalistycznej oraz turystyki uzdrowiskowej i prozdrowotnej, a także turystyki przygranicznej.

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

Rozwój 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 dla rozwoju wspólnej oferty turystycznej oraz rynku 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 powodzenia w jej realizacji.

Podstawowym źródłem finansowania Strategii są środki krajowe – budżetu państwa, JST, funduszy celowych 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 pomiędzy 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, nie należący 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 w oparciu o *Plan 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 ma aktywizacja środowisk lokalnych w działalności prospołecznej; wspieranie integracji międzypokoleniowej i wykorzystywanie potencjału osób starszych. Istotne znaczenie mają 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 kulturowych 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

Zasadnym 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, tak 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 wiodących 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. Komplementarną i służącą rozwojowi go-

spodarczemu oraz podnoszącą jakość życia powinna być oferta imprez sportowych i infrastruktury służącej rekreacji i uprawianiu sportu we wszystkich dyscyplinach. Pełne wykorzystanie potencjału sportowego regionu będzie możliwe po „inventaryzacji” potencjału poszczególnych dyscyplin sportowych. Pierwszoplanowymi 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 w 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 etc.). 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).

Celem głównym *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 umożliwia 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 – są 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 mega produktu województwa) i promować je.

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 skonkludować, 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 osiągnięcie 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, 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 (wg programów strategicznych) wskazuje, iż wiodącą rolę w budowaniu wyróżników (tym samym filarów) marki, w tym marki Kościelisko, powinny być atuty przede wszystkim związane z dziedzictwem i przemyśłami czasu wolnego.

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

1. Należy jednak zwrócić uwagę, że tylko część 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 ukierunkowane 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) podnoszą 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 tożsamości marki; jest to również bardzo ważne dla spójności koncepcji produk-

tów 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 samorządy), 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 w oparciu o bogactwo 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 służyć temu 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 teraźniejszości, 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 kolebka 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 Gminy Kościelisko w skali regionu, kraju i Europy

W perspektywie opracowania Strategii Promocji Marki Kościelisko, wydaje się (na tym etapie prac) 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.

Przygotowanie dokumentacji dla projektu Zakopane/Kościelisko – Rozwój infrastruktury Rekreacyjnej

W 2013 r. w ramach programu strategicznego dziedzictwo i przemysły czasu wolnego Gmina Miasto 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, gdzie partnerem jest Gmina Kościelisko. Uchwałą nr XXX/239/14 Rady Gminy Kościelisko z dnia 27 lutego 2014 r. w sprawie współdziałania z Gminą Miasto Zakopane w celu wspólnej realizacji zadania pn.: „Przygotowanie dokumentacji dla projektu Zakopane/Kościelisko - Rozwój Infrastruktury Rekreacyjnej” wyrażono zgodę na współdziałanie pomiędzy Gminą Kościelisko a Gminą Miasto Zakopane w celu wspólnej realizacji tego zadania.

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, w tym:

1. Wytworzenie 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 gospodarczego 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 centrum rekreacji w Kościelisku obejmującego: trasy narciarstwa biegowego, wykorzystywanych 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;
- rowerowe Trasy Rekreacyjne zlokalizowane w Zakopanem i Kościelisku,

- budowa Centrum Rekreacji w Kościelisku.

Wartość projektu: 90 170 772,70 zł. w tym Gmina Kościelisko 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 dla 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 w oparciu o wody geotermalne, 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, Pol. 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 wystarczą zapotrzebowaniom usług narciarstwa zjazdowego Kościeliska.
4. Ośrodek Biatlonowy w Kirach, który 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 mieszkańcom sołectwa poprzez podniesienie jakości podstawowej infrastruktury technicznej i społecznej, jej rozbudowa i modernizacja, 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 biatlonowego
 - rozbudowa ścieżek rowerowych i edukacyjnych oraz rozbudowa 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:
 - budowa i modernizacja 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 – Kulturowanie 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 całkowi-

tego 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
- działanie w zakresie wspierania inicjatyw budowy konkurencyjnych produktów turystycznych w oparciu o odbywające się wydarzenia kulturalno-sportowe o charakterze międzynarodowym 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 uzdrowiskowej, 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
- rozbudowa i modernizacja informatycznego 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 wdrażania 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 niezwykle 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; 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 dla 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

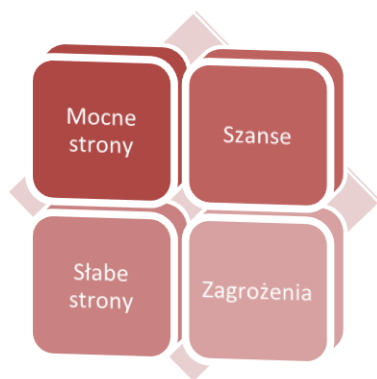
Analizie poddano cztery niezależne czynniki: **MOCNE STRONY**, **SŁABE STRONY**, **SZANSE** i **ZAGROŻENIA**. Przyjęto, że mocne i słabe strony to cechy obecne, zaś szanse i zagrożenia to ewentualne, spodziewane zjawiska przyszłe. Wymienione grupy czynników poddano analizie wzajemnych powiązań, starając 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 ilość sklepów, restauracji i punktów żywienia,
5. Istnienie Planu Zagospodarowania Przestrzennego gminy Kościelisko jako prawa zabezpieczającego przed zabudową tereny przeznaczone dla rekreacji i sportu,
 6. Wysoka wartość nieruchomości znajdujących się w gminie Kościelisko generująca możliwości polepszenia bazy turystycznej,
 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 ilości 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 Gubałówkę do skorzystania z oferty noclegowej, żywieniowej, 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 opisanie 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 doprowadzić do silnej reputacji 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 urzędami admin. – mieszkańcami – stowarzyszeniami w tworzeniu wizerunku marki gminy Kościelisko. Mimo podejmowanych prób nie powstało forum wymiany myśli, planów i wspólnych działań,
7. Braki w infrastrukturze drogowej, wodno-kanalizacyjnej:
- pobocze w Dzianiszu, kanalizacja w górnej części Witowa i w Dzianiszu,
 - problem z nieuregulowaną własnością gruntów,

- Przypadki blokowania inwestycji i inicjatyw przez niezrozumienie 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,

Szanse

- Dalszy rozwój gospodarczy kraju skutkujący wzrostem zamożności społeczeństwa mogącego swobodnie korzystać z oferty wypoczynku w Kościelisku,
- Stale zwiększanie się potrzeby i zainteresowania aktywnym wypoczynkiem (wakacje na sportowo, skialpinizm),
- Istnienie możliwości wykorzystania terenów gminy do tworzenia infrastruktury rekreacyjnej,
- Możliwość pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych na realizację projektów,
- Polityka Tatrzańskiego Parku Narodowego i Wspólnoty Leśnej sprzyjająca rozwojowi turystyki,
- Ciągle żywa tradycja i kultura jako „magnes” przyciągający turystów,
- Stale zwiększanie się przedsiębiorczości mieszkańców gminy podnoszące konkurencyjność,
- Istnienie Planu Zagospodarowania Przestrzennego jako prawa chroniącego teren gminy przed chaotyczną zabudową,
- Przygotowywanie planu rewitalizacji Butorowego Wierchu jako pozytywny przykład działań podnoszących atrakcyjność turystyczną,
- Projekt zintegrowania informacji turystycznej jako przykład zwiększania dbałości o marketing i promocję,
- Szanse skutecznej promocji dzięki bliskości Zakopanego, Krakowa, Słowacji,

12. Dążenie do usystematyzowania komunikacji lokalnej,
13. Dogodne położenie komunikacyjne /dojazd przez alternatywne do 'zakopianki' trasy/ 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 dla 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 w oparciu o szanse jakie generuje otoczenie swoimi atutami i perspektywami rozwoju.

Poprawiająca się sytuacja społeczno-gospodarcza kraju i dostępność środków pomocowych stwarza 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 szczególnym 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 eliminowania słabych stron utrudniających korzystanie z szans stworzonych przez otoczenie należy prowadzić szerokie działania zmierzające do:

- stworzenia potrzeby współdziałania mieszkańców dla budowy tożsamości i wizerunku gminy, wykorzystując do tego nie tylko organy administracji, ale również istniejące stowarzyszenia, organizacje, grupy działania i liderów społecznych,
- eliminowania 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 ośrodków konkurencyjnych. 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 i łatwy dostęp do różnorodnych atrakcji (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 możliwości aktywnego spędzania wolnego czasu zarówno dla amatorów, jak i profesjonalistów (warunki do aktywności rekreacyjnej oraz sportowej),
 - oferta dla osób aktywnych w każdym wieku (także np. dla aktywnych rodziny z dziećmi, aktywnych seniorzy, aktywnych niepełnosprawnych),
 - możliwość uprawiania aktywności bardziej popularnych (np. biegi, nordic walking, narciarstwo zjazdowe, kolarstwo) oraz niszowych (skitury, 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, nie traktowana tylko w kategoriach produktu turystycznego,
 - znani twórcy, rzemieślnicy, artyści,
 - dostęp do prawdziwego rękodziela 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 – NGOs - przedsiębiorcy	Opracowanie modelu współpracy z okolicznymi miejscowościami (PL/SK)	Poprawa poziomu 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 miasta	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, etc.)	Opracowanie oferty inwestycyjnej, skierowanej w stronę pozyskania dla Kościeliska strategicznych inwestorów rozwoju oferty turystycznej (infrastruktura sportowa, kulturalna, eventowa)

WSPÓŁPRACA	WIZERUNEK	tURYSTYKA	GOSPODARKA
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
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 promocyjna promująca wiodące 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	
Oczekiwane rezultaty			
Elastyczny dostęp do aktualnych i pełnych informacji o wydarzeniach, ofercie i planowanych działaniach promocyjnych	Wypracowanie zintegrowanej, spójnej i komplementarnej oferty turystycznej Kościeliska	Zapewnienie dostępu do wiarygodnej i nowoczesnie przygotowanej bazy turystycznej: noclegowej, gastronomicznej, sportowej, kulturowej	Zrównoważony rozwój infrastruktury sportowej, kulturowej i turystycznej

WSPÓŁPRACA	WIZERUNEK	TURYSTYKA	GOSPODARKA
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 pobytów oraz jednodniowych odwiedzin turystów przebywających w okolicznych miejscowościach	Dostęp do wysokiej jakości materiałów informacyjnych o walorach Kościeliska	Poprawa jakości cyklicznie organizowanych wydarzeń
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 zagranicą	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 miasta	

WSPÓLPRACA	WIZERUNEK	TURYSTYKA	GOSPODARKA
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
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 Kościeliska
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 Kościeliskiem oraz ich poziom zaangażowania w działaniach komunikacyjnych w mediach społecznościowych	Liczba zorganizowanych wydarzeń	
	Liczba zorganizowanych wizyt studyjnych dla dziennikarzy	Stworzony system znaków jakości dla branży turystycznej	

WSPÓŁPRACA	WIZERUNEK	TURYSTYKA	GOSPODARKA
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 w oparciu o 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 Kościelisku
	Liczba komunikatów medialnych w efekcie wizyt studyjnych	Liczba obiektów, które podniosły swój standard (kategorię)	Liczba nowych inwestycji na terenie Kościeliska
	Analiza wydźwięku informacji publikowanych o Kościelisku (pozytywne/negatywne/neutralne)	Liczba podmiotów, które rozwinęły swoją ofertę oferując 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, *Strategie Rozwoju Województwa Małopolskie „Małopolska 2020”*.
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 r.

Skład zespołu redakcyjnego

Paulina Bobak
Artur Bukowski
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

Konsultacje

Sylwia Dudek-Mańkowska
Tymoteusz Mróz

Redaktor techniczny i korektor

Jakub M. Figus

Wydawca

oraz

Copyright © 2016 by

Stowarzyszenie Rozwoju Turystyki

w gminie Kościelisko

oraz

Urząd gminy Kościelisko

www.

e-mail: