



Złożenie pracy online:

2013-09-13 00:19:55

Kod pracy:

10622

Bernadeta Zygmunt
(nr albumu: 17133*Z/SUM)

Praca magisterska

Rozwój oferty turystycznej poprzez integrację środowiska turystycznego na Sądecczyźnie

Tourist offer development through integrating tourist communities in the Sądecczyzna Region

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: komunikacja marketingowa

Promotor: dr Marek Rutkowski

*Pragnę złożyć podziękowania i wyrazy wdzięczności
Panu Doktorowi Markowi Rutkowskiemu
za wnikliwe uwagi oraz cenne sugestie,
które przyczyniły się do powstania pracy.*

Abstrakt

Zacieśnianie relacji pomiędzy podmiotami oferującymi usługi turystyczne z jednej strony stanowi sposób na budowanie przez te podmioty przewagi konkurencyjnej na rynku, a z drugiej może stanowić sposób na obronę przed negatywnymi czynnikami wynikającymi z otoczenia. Celem niniejszej pracy są rozważania na temat rozwoju oferty turystycznej poprzez integrację środowiska turystycznego na Sądecczyźnie. W pracy postawiono tezę, że zacieśnianie relacji pomiędzy podmiotami rynku turystycznego wpływa pozytywnie na rozwój oferty turystycznej i zakres korzyści oferowanych turystom.

Dla realizacji powyższego celu przeprowadzono szerokie studia literaturowe, analizę rynku turystycznego w oparciu o wtórne źródła informacji oraz badania marketingowe. Celem badań marketingowych była identyfikacja działań w zakresie kształtowania oferty turystycznej na Sądecczyźnie dzięki zacieśnianiu współpracy podmiotów z ww. terenu działających w branży turystycznej. Badania bezpośrednie obejmowały zarówno badania ilościowe (technika ankiety internetowej), jak i jakościowe (technika indywidualnego wywiadu pogłębionego).

Podmioty operujące w branży turystycznej na Sądecczyźnie są świadome ogromnego potencjału jaki tkwi w tym regionie. Rola branży jest kluczowa z uwagi na specyfikę położenia Sądecczyzny i walory przyrodniczo-krajobrazowe, z naciskiem na tradycje uzdrowiskowe. Badane podmioty oczekują wsparcia ze strony samorządu i organizacji branżowych, odczuwalna jest silna potrzeba integracji, gdyż obecny poziom współpracy jest niewystarczający by snuć ambitne wizje rozwoju. Doskonałym rozwiązaniem jest utworzenie klastra turystycznego w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej branży turystycznej Doliny Popradu oraz kształtowanie wspólnych produktów turystycznych.

Słowa kluczowe: rynek turystyczny, zarządzanie ofertą turystyczną, rozwój relacji, Sądecczyzna, turystyka na Sądecczyźnie, marketing relacyjny, marketing w turystyce

Abstract

Through building and maintaining close relationships with other players in the industry, tourist services providers can on one hand build their competitive advantage in the market and on the other defend themselves against the adverse environmental factors.

It is the purpose of this paper to analyze the development of the tourist offer through integrating the tourism industry players of the Sądeczyzna Region. The author claims that tightening the relationships among the tourist enterprises has a positive influence on the development of the tourist offer and on the range of benefits offered to tourists.

For this purpose the author conducted comprehensive literature studies, carried out a thorough analysis of the tourism industry based on secondary data, and did effective market research. The primary goal of the market research was to identify tasks that would help create a tourist offer in the Sądeczyzna Region as a result of tightening cooperation among the tourism industry players. The direct research included both quantitative research (online questionnaire) and qualitative research (one on one in-depth interview).

Tourism service providers operating within the Sądeczyzna tourism industry are aware of the immense potential of the region. The role of the industry seems strategic primarily because of the unique geographical location of the region, its beautiful scenery, its nature, and, most importantly, its health and wellness traditions. In view of insufficient cooperation among the tourism industry players, they exhibit a strong need for integration as well as for support from local government and authorities. An excellent solution is to create a tourist cluster that will strengthen the competitive position of the Poprad Vally tourism industry and develop joint tourist products. The cluster will positively affect the development of the Sądeczyzna Region.

Key words: tourism industry, tourist offer management, relationship development, the Sądeczyzna Region, tourism in the Sądeczyzna Region, relationship marketing, tourism marketing

Spis treści

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE OFERTĄ TURYSTYCZNĄ – WYBRANE PROBLEMY TEORETYCZNO-METODYCZNE	10
1.1 Istota i znaczenie zarządzania produktem turystycznym	10
1.2 Strategie i zasady zarządzania ofertą turystyczną	16
1.3 Narzędzia efektywnego zarządzania ofertą turystyczną	22
1.4 Uwarunkowania efektywnego zarządzania ofertą turystyczną.....	26
1.5 Badania i analizy użyteczne w procesie zarządzania ofertą turystyczną.....	30
ROZDZIAŁ 2. ROZWÓJ WSPÓŁPRACY POMIĘDZY PODMIOTAMI ZAANGAŻOWANYMI W ROZWÓJ OFERTY TURYSTYCZNEJ.....	35
2.1 Rynek turystyczny – istota, struktura, relacje	35
2.2 Kształtowanie relacji pomiędzy podmiotami na rynku turystycznym – istota, proces, znaczenie	40
2.3 Sposoby kształtowania współpracy na rynku turystycznym – analiza wybranych przykładów.....	45
2.4 Determinanty rozwoju współpracy w branży turystycznej - charakterystyka	52
2.5 Sposoby analizy i oceny relacji pomiędzy podmiotami w branży turystycznej	55
ROZDZIAŁ 3. ANALIZA RYNKU TURYSTYCZNEGO – DESK RESEARCH	58
3.1 Turystyka w Unii Europejskiej – ogólna charakterystyka	58
3.2 Turystyka w Polsce – próba diagnozy	65
3.3 Analiza rozwoju turystyki na Sądecczyźnie	75
3.4 Przewidywane kierunki rozwoju turystyki	83
ROZDZIAŁ 4. IDENTYFIKACJA OPINII NA TEMAT WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW BRANŻY TURYSTYCZNEJ W ZAKRESIE ROZWOJU OFERTY NA SĄDECCZYŹNIE.....	87
4.1 Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów	87
4.2 Opinie badanych na temat rozwoju Sądecczyzny	91
4.2 Ocena promocji Sądecczyzny – opinie respondentów	95
4.4 Poziom współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej na Sądecczyźnie – opinie respondentów.....	101

4.5 Rozwój oferty turystycznej na Sądecczyźnie – wnioski z badań bezpośrednich.....	106
ZAKOŃCZENIE	112
SPIS RYSUNKÓW	116
SPIS TABEL.....	116
SPIS WYKRESÓW.....	117
SPIS LITERATURY	117
SPIS ŹRÓDEŁ INTERNETOWYCH:	119
MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE	121
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW.....	121

Wstęp

Podmioty oferujące usługi na rynku turystycznym poszukują przewagi konkurencyjnej wewnątrz własnych organizacji, jak również w otoczeniu. Jednym ze sposobów zwiększania konkurencyjności jest nawiązanie i rozwój relacji z innymi podmiotami rynku. Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces kształtowania oferty turystycznej pozwala na kooperatywne, a nie konfrontacyjne realizowanie obranej strategii konkurencji.

W rezultacie postępujących zmian w globalnym otoczeniu stopniowo narasta świadomość, że rozwój współpracy pomiędzy podmiotami rynku turystycznego jest jednym z istotnych warunków osiągnięcia wzajemnych długoterminowych korzyści. Trwałe, pozytywne i stopniowo rozwijane relacje są traktowane jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej osiąganego poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego i obniżanie kosztów zdobywania rynku. Sukces Nowego Sącza, Krynicy-Zdroju, czy Muszyny-Zdroju, poszczególnych gmin, czy całej Sądecczyzny zależy od profesjonalnego zarządzania ofertą turystyczną, zależy od sumy korzyści oferowanych turystom.

Kształtowanie relacji na rynku turystycznym jest procesem stopniowego rozwijania stosunków pomiędzy podmiotami kształtującymi ofertę turystyczną. Obejmuje on szereg działań mających na celu zacieśnianie współpracy pomiędzy wyżej wymienionymi przedsiębiorstwami. Dzięki rozwojowi relacji poszczególne podmioty dostarczają turystom oczekiwane przez nich korzyści, a tym samym zwiększają efektywność działania i umacniają swoją pozycję rynkową. W procesie tworzenia wartości dla klientów uczestnicy branży turystycznej wchodzą w relacje wzajemnej zależności osiąganych efektów od działań kooperantów. Podstawę relacji umożliwiających osiągnięcie efektu synergii stanowi współpraca, o charakterze formalnym oraz nieformalnym, oparta na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu.

Wybór tematu niniejszej pracy magisterskiej wynika z kilku względów. Po pierwsze, na wybór ten miały wpływ aktualność oraz duże znaczenie omawianych problemów dla rozwoju turystyki, zarówno na Sądecczyźnie, jak w Polsce. Po drugie, analizowane w niniejszej pracy zagadnienia wpisują się w zainteresowania Autorki oraz wiążą się z jej kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym w branży turystycznej.

Celem niniejszej pracy są rozważania na temat rozwoju oferty turystycznej poprzez integrację środowiska turystycznego na Sąddeckczyźnie. W pracy postawiono tezę, że zacieśnianie relacji pomiędzy podmiotami rynku turystycznego wpływa pozytywnie na rozwój oferty turystycznej i zakres korzyści oferowanych turystom.

Dla realizacji powyższego celu przeprowadzono szerokie studia literaturowe, w oparciu zarówno o literaturę przedmiotu polskojęzyczną, jak i obcojęzyczną. W studiach literaturowych wykorzystano literaturę zwartą i czasopiśmienniczą. Ponadto przy pisaniu niniejszej pracy wykorzystano szeroki zakres wtórnych źródeł informacji. Analiza rynku turystycznego w oparciu o informacje ze źródeł wtórnych stanowiła wstęp do badań bezpośrednich. **Celem badań marketingowych** była identyfikacja działań w zakresie kształtowania oferty turystycznej na Sąddeckczyźnie dzięki zacieśnianiu współpracy podmiotów z ww. terenu działających w branży turystycznej. Wśród celów szczegółowych badań postawiono m.in. identyfikację opinii nt. poziomu współpracy podmiotów w branży turystycznej, poznanie działań kształtujących ofertę turystyczną, ocenę obecnej oferty turystycznej Sąddeckczyzny, identyfikację problemów związanych zarówno z rozwojem oferty turystycznej jak i z rozwojem współpracy, a także identyfikację oczekiwań podmiotów branży turystycznej w zakresie rozwoju współpracy oraz kształtowaniu oferty turystycznej. Badania bezpośrednie obejmowały zarówno badania ilościowe jak i jakościowe. W ramach badań ilościowych zastosowano technikę ankiety internetowej (narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety) a w ramach badań jakościowych wykorzystano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu). Szczegółową charakterystykę metodyki badań zaprezentowano w podrozdziale 4.1.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. Część teoretyczną stanowią rozdziały pierwszy i drugi, a część empiryczną rozdziały trzeci i czwarty. Celem pierwszego rozdziału jest prezentacja rozważań teoretycznych dotyczących wybranych problemów związanych z zarządzaniem ofertą turystyczną. Przedstawiono w nim istotę i znaczenie zarządzania produktem turystycznym, a także strategię, zasady i narzędzia efektywnego zarządzania ofertą turystyczną. Ważną część rozdziału stanowi analiza uwarunkowań efektywnego kształtowania oferty turystycznej oraz wprowadzenie do analiz i badań marketingowych użytecznych w procesie.

W rozdziale drugim zwrócono uwagę na problem rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w kształtowanie oferty turystycznej. Przedmiotem rozważań są istota, proces i znaczenie kształtowania relacji, a także narzędzia wykorzystywane w

zacieśnianiu współpracy na rynku turystycznym. W rozdziale tym zwrócono także uwagę na determinanty rozwoju relacji w branży turystycznej oraz sposoby analizy i oceny współpracy pomiędzy podmiotami na omawianym rynku.

Część empiryczną pracy rozpoczyna rozdział trzeci. Zaprezentowano w nim analizę rynku turystycznego, w szczególności scharakteryzowano istotę, strukturę i relacje pomiędzy podmiotami analizowanej branży. Tłem dla prezentacji turystyki na Sądecczyźnie jest ogólna charakterystyka rynku turystycznego w Unii Europejskiej, oraz w Polsce. Istotne uzupełnienie stanowi podrozdział omawiający przewidywane kierunki rozwoju turystyki. Rozdział trzeci powstał przy wykorzystaniu informacji ze źródeł wtórnych oraz w oparciu o wiedzę i doświadczenie Autorki.

Ważną część pracy stanowi rozdział czwarty. W rozdziale tym zaprezentowano wyniki szerokich badań bezpośrednich. Na wstępie rozdziału przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań oraz scharakteryzowano badane podmioty. W kolejnych podrozdziałach zawarto opinie na temat rozwoju Sądecczyzny i jej promocji. Istotną część rozdziału stanowią opinie respondentów na temat poziomu współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej na Sądecczyźnie oraz opinie na temat rozwoju oferty turystycznej w analizowanym regionie. Pracę kończy podsumowanie, w którym zawarto ogólne wnioski oraz autorskie propozycje rozwoju oferty turystycznej Sądecczyzny dzięki zacieśnianiu współpracy pomiędzy podmiotami omawianej branży.

ROZDZIAŁ 1. Zarządzanie ofertą turystyczną – wybrane problemy teoretyczno-metodyczne

1.1 Istota i znaczenie zarządzania produktem turystycznym

Produkt to wszystko to, co można zaoferować kupującemu do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przetwarzania. Jako produkt zaliczamy nie tylko rzeczy fizyczne, lecz także wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca oraz idee. Produktem jest wszystko, co jest oferowane na rynku, aby zaspokoić potrzeby i pragnienia konsumentów. Wiele produktów jest kompozycją elementów materialnych i niematerialnych¹. Inne ujęcie produktu określa go, jako zbiór użyteczności, satysfakcji, przyjemności i zadowolenia dla klienta. Każdy nabywca postrzega go przez swój pryzmat i korzyści dla niego płynących z zakupu produktu.

Produkt turystyczny natomiast to wszystko to, co kupują turyści oddzielnie oraz w pakietach jako zestaw usług, oraz produkt jako całość przeżytego doświadczenia od chwili wyjazdu z domu do momentu powrotu². Dla osoby planującej podróż produkt turystyczny należy rozumieć jako dostępny na rynku pakiet materialnych i niematerialnych składników umożliwiających realizację celu wyjazdu turystycznego³.

W skład produktu turystycznego wchodzi⁴:

1. Dobra i urządzenia turystyczne w postaci walorów turystycznych, które dzielą się na dobra naturalne i dobra antropogeniczne. Dobra naturalne to m.in. miejsca o specyficznym klimacie, ukształtowanie powierzchni, źródła naturalne, bogata na danym terenie flora i fauna. Dobra naturalne w turystyce często bywają głównym motywem podróżowania. Dobra antropogeniczne zwane kulturowymi, to dobra powstałe na skutek działalności człowieka, które świadczą o kulturze minionych pokoleń i stanowią przedmiot zainteresowań turysty. Są nimi: budowle, dzieła sztuki, dzieła kultury ludowej. Do dóbr antropogenicznych zaliczają się także dobra wytworzone z myślą o turystach, np.: parki rozrywki czy imprezy kulturalne i sportowe.

¹ Podstawy marketingu, praca zbiorowa pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 95.

² J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny, PWE, Warszawa 2005, s. 73.

³ E. Denek, G. Gołębowski, S. Liszewski, K. Łopaciński, A. Nowakowska, J. Raciborski, J. Zdebski, Kompendium wiedzy o turystyce, PWN, Warszawa- Poznań 2002, s. 67.

⁴ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt..., op. cit., s. 76-78.

2. Dobra materialne i usługi świadczone przez wytwórców jak: baza noclegowa, środki transportu. Usługi można podzielić na podstawowe i komplementarne. W skład usług podstawowych wchodzi: dojazd do miejsca pobytu, pobyt oraz powrót z czasowego miejsca pobytu. Usługi komplementarne związane są ściśle z dobrami podstawowymi oraz czasem wolnym, umożliwiając nam dostęp do walorów. Są nimi różnego rodzaju wypożyczalnie sprzętu, kolejki, przewodnictwo, wyciągi i wszystko to, co wiąże się z zagospodarowaniem czasu wolnego i rozrywką.

3. Udogodnienia, które jako element szeroko rozumianej infrastruktury nie muszą być kupowane przez każdego turystę po wyznaczonej cenie.

Według V.T.C. Middletona składnikami produktu turystycznego są⁵:

- atrakcje i środowisko miejsca docelowego,
- infrastruktura i usługi miejsca docelowego,
- dostępność miejsca docelowego,
- wizerunek miejsca docelowego,
- cena.

Atrakcje i środowisko miejsca docelowego to przede wszystkim walory turystyczne tego miejsca. Zarówno te naturalne, jak i te przystosowane do użytkowania przez turystów, a jednocześnie będące przedmiotem zainteresowania zwiedzających. Należą do nich⁶:

- walory naturalne - krajobraz, klimat, uwarunkowania terenu (morze, góry), wulkany, parki, rzeki,
- atrakcje historyczno-kulturowe - obiekty budowlane, muzea, folklor, rzemiosło ludowe, imprezy artystyczne,
- obiekty sportowe - centra rekreacyjne, stoki narciarskie, baseny termalne,
- miejsca rozrywki - kina, kluby nocne, parki rozrywki, wystawy,
- transportowe - gondole, kolejki linowe, loty widokowe.

Następnym składnikiem produktu turystycznego jest **infrastruktura i usługi miejsca docelowego**, w skład których wchodzi⁷:

⁵ V.T.C. Middleton, Marketing w turystyce, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 89.

⁶ Tamże, s. 90 i nast.

⁷ Tamże, s. 90 i nast.

- baza noclegowa - hotele, motele, domy wczasowe, wille, apartamenty, schroniska, kwatery prywatne, pola namiotowe, kempingi
- punkty gastronomiczne - restauracje, kawiarnie, jadłodajnie, bary
- transport - autobusy, taksówki, wypożyczalnie rowerów, skuterów, wyciągi narciarskie
- inne usługi jak: sklepy, banki, wypożyczalnie sprzętu sportowego.

Kolejnym składnikiem produktu turystycznego jest **dostępność miejsca docelowego**.

Wpływa on przede wszystkim na koszt dotarcia turysty do miejsca wypoczynku, czas i wygodę dojazdu. Są to:

- dostępność infrastruktury - porty lotnicze, kolej, drogi,
- wielkość taboru, zasięg transportu publicznego, częstotliwość połączeń, ceny.

Wizerunek miejsca docelowego wykreowany na podstawie działań promocyjnych ma ogromny wpływ na podjęcie decyzji zakupu danego produktu turystycznego.

Kolejnym i ostatnim składnikiem produktu turystycznego jest **cena**. Jest jedną z najważniejszych informacji o produkcie, którą sprzedawca przekazuje nabywcy i świadczy o wartości użytkowej produktu⁸. Cena w turystyce uzależniona jest od wielu czynników takich jak: sezon, kursy walut, środki transportu, lokalizacja, kategoria obiektu. W jej skład wliczony jest koszt:

- przejazdu,
- zakwaterowania,
- wyżywienia,
- wszelkich atrakcji konsumowanych na miejscu.

Nie ma jednej definicji produktu turystycznego, jest wiele interpretacji i większość z nich prowadzi do podobnego efektu. Produkt, jak już sama nazwa wskazuje, musi być ofertą przygotowaną do sprzedaży. W przypadku produktu turystycznego kupującym są turyści poszukujący rozwiązań na spędzenie czasu wolnego, przeżycie czegoś wyjątkowego lub też po prostu na spędzenie urlopu bądź weekendu.

W obecnych czasach trudno mówić o promocji Polski, czy też regionu w kraju lub za granicą bez dobrze przygotowanych ofert turystycznych (produktów turystycznych). Często pojawia się pytanie jakie instytucje powinny zajmować się tworzeniem produktów

⁸ J. Altkorn, Marketing w turystyce, PWN, Warszawa 2000, s. 114-115.

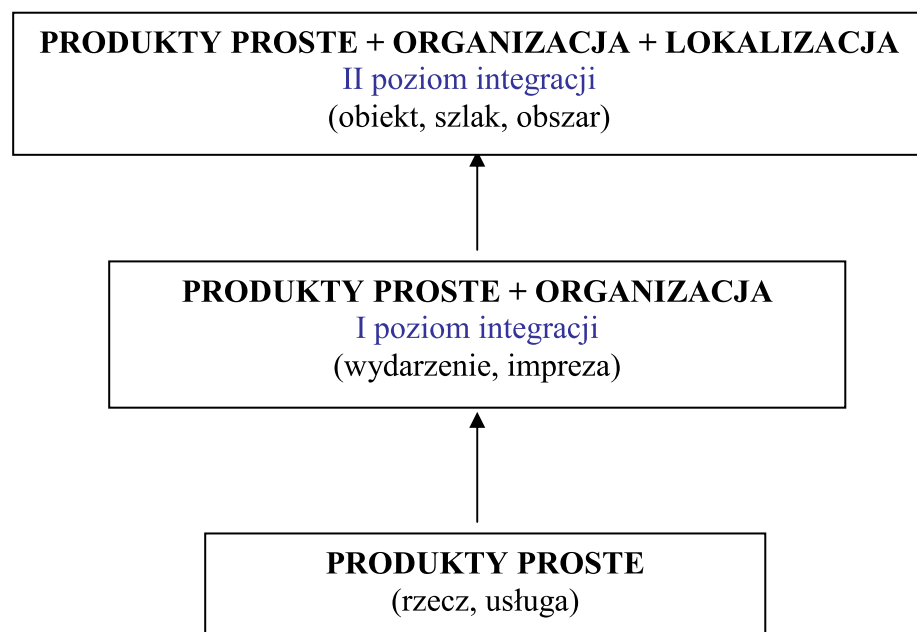
turystycznych. Co warto zrobić, żeby powstawały nowe atrakcyjne produkty turystyczne? Jedno jest pewne – twórcami, czy też pomysłodawcami powinni być ludzie, którym zależy na promowaniu własnego kraju lub regionu - osoby kreatywne, z głową pełną pomysłów⁹.

Dobrym pomysłem są spotkania i "burze mózgów" z danych dziedzin, w tym wypadku z branży turystycznej i rozrywkowej, wspierane przez samorząd i z inicjatywy samorządu. Spotkania cykliczne, które miałyby na celu pomoc ludziom z pomysłami w tworzeniu świetnych produktów oraz pomoc w ich promocji.

Produkt turystyczny to ciężkie wyzwanie, gdyż w porównaniu do wielu usług lub dóbr ma swoje określone cechy jak niematerialność, sezonowość, jednoczesność produkcji i konsumpcji. Produkt turystyczny możemy podzielić na dwie zasadnicze sfery¹⁰:

- produkt turystyczny prosty,
- produkt turystyczny złożony (zintegrowany).

Przejsięcie produktu turystycznego prostego w produkt turystyczny złożony prezentuje rysunek nr 1.



Rys. 1. Piramida kategorii produktów turystycznych

(Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny, PWE, Warszawa 2005, s. 78.)

Produkt turystyczny prosty - najmniej skomplikowany, pojedynczy produkt. Do tej grupy zaliczyć możemy¹¹:

⁹ grupa Promocja Turystyki, <http://www.goldenline.pl> (data odczytu 17.10.2012).

¹⁰ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny..., op. cit., s. 78.

- a) **usługa** - to pojedyncza usługa turystyczna np.: hotelarska, transportowa, przewodnicka, gastronomiczna.
- b) **rzecz** - dobro materialne będące zazwyczaj dodatkiem do innego produktu, może funkcjonować także samodzielnie np.: przewodniki, mapy, pamiątki, sprzęt turystyczny. Na rynku ukazał się także nowy rodzaj produktu należącego do tej kategorii z przydomkiem "multimedialny". Należą do nich multimedialne plany miast, przewodniki po zabytkowych obiektach, prezentacje obszarów bogatych w walory turystyczne na płytach CD oraz stronach internetowych.
- c) **wydarzenie** - charakteryzuje spójność tematyczna, organizacyjna, która jest ulokowana w konkretnym czasie i przestrzeni. Jest to produkt wyjątkowy, niestandardowy. Produkt turystyczny jako wydarzenie może egzystować samodzielnie lub być częścią składową produktu turystycznego¹² - imprezy czy miejsca. Charakteryzuje się dużą spójnością tematyczną, organizacyjną oraz konkretnym umiejscowieniem w czasie i przestrzeni. Zaliczamy do nich: festiwale, pokazy, prezentacje, imprezy sportowe (Mistrzostwa).

Produkt turystyczny złożony składa się z większej liczby produktów podstawowych. Jego ostatecznym wytwórcą mogą być touroperatorzy, jak i instytucje samorządów lokalnych czy organizacji rządowych. Końcowy produkt powstaje po skompletowaniu kilku produktów elementarnych, będących tworem różnych producentów.

Przykładowe produkty złożone;

- a) **Impreza** - to zbiór kilku usług lub dóbr i usług, oferowanych przez organizatorów turystyki, np. wycieczki, wczasy, rajdy. Produkt ten jest bardzo popularną kategorią znajdującą się na rynku,
- b) **Miejsce (obszar)** - jest specyficznym, zdeterminowanym geograficznie rodzajem produktu turystycznego. Sprzedając klientowi określone miejsce do wypoczynku, zwiedzania bądź rekreacji oferujemy mu nie tylko walory turystyczne tegoż miejsca, lecz także usługi świadczone przez poszczególne podmioty gospodarcze jak; gościnność i przychylność mieszkańców, wizerunek miejscowości, dziedzictwo historyczne i kulturowe itp.,
- c) **szlak** - to wiele miejsc i obiektów związanych z główną ideą, połączonych ze sobą wytyczoną, zwykle oznakowaną trasą, np. pieszą, samochodową, wodną,

¹¹ Tamże, s. 77.

¹² G. Gołębski, Kompendium wiedzy o turystyce, PWN, Warszawa 2009, s. 27.

kolejową oraz z różnorodnej infrastruktury turystycznej, usytuowanej wzdłuż szlaku. Przykładem może być: Szlak architektury drewnianej.

d) **obiekt** - to występowanie jednej głównej atrakcji (usługi) i dodatkowo kilka usług towarzyszących, skoncentrowanych w jednym miejscu np.: muzeum, zabytek, hala widowiskowa, jaskinia, pomnik przyrody.

Specyficzne cechy produktu turystycznego

Produkt turystyczny charakteryzuje się wyjątkowością i niepowtarzalnością. Wynika to z faktu, iż zazwyczaj składa się w całości lub w większej części z usług. Najważniejszymi cechami wyróżniającymi go od innych produktów konsumpcyjnych są¹³:

- użycie zawsze jednorazowo (nie można usługi powtórzyć, mimo, że korzystamy z tego samego pakietu),
- nabycie produktu turystycznego oznacza tymczasowe prawo użycia go w określonym miejscu i czasie,
- nie można go dostarczyć do klienta, aby z niego skorzystać klient musi sam do niego dotrzeć,
- nie podlega magazynowaniu,
- w momencie nabywania produktu turystycznego kupujący nie ma możliwości zapoznania się z nim (zazwyczaj kupujemy zapewnienia i obietnice doskonałego wypoczynku),
- charakteryzują go wysokie koszty stałe (opłaty stałe, energia, wynagrodzenia),
- produkt turystyczny jest komplementarny (wynika z kompleksowości świadczeń na rzecz turysty),
- jest zazwyczaj złożony z mniejszej lub większej ilości oferowanych usług,
- różnorodny - może występować w różnorodnych zestawieniach,
- elastyczny - można go modyfikować według upodobania turysty lub sprzedawać w postaci gotowej,
- sezonowy - ma ścisły związek z czasem, wiąże się to z sezonowością ruchu turystycznego

¹³ A. Panasiuk, *Ekonomika Turystyki*, PWN, Warszawa 2007, s. 110.

- ocena produktu turystycznego jest kształtowana w bezpośrednim kontakcie między świadczącym a klientem¹⁴.

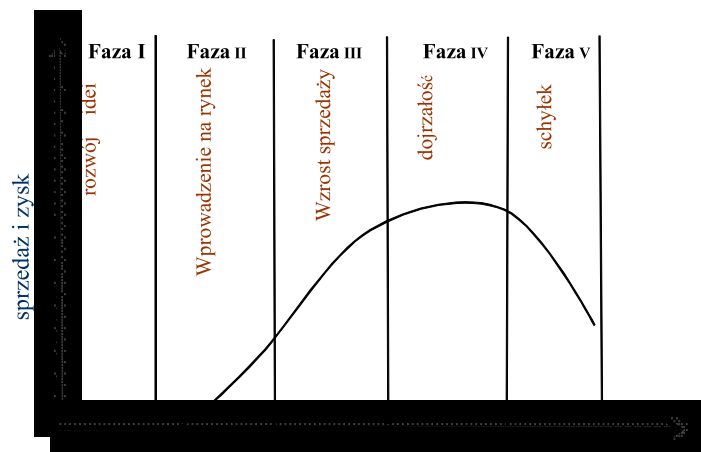
Produkt turystyczny powinien być także: użyteczny, oryginalny i spójny. Wszystkie jego elementy powinny wzajemnie się uzupełniać, współgrać ze sobą, tworząc tym samym jeden wieloaspektowy, ale zwarty produkt¹⁵.

1.2 Strategie i zasady zarządzania ofertą turystyczną

Wszystkie produkty znajdujące się na rynku, a będące przedmiotem wymiany pozostają na rynku przez pewien czas. W tym czasie przechodzą przez fazy, które składają się na tzw. cykl życia produktu¹⁶. Są nimi: faza wprowadzenia, faza wzrostu sprzedaży, faza dojrzałości i schyłku.

Cykl życia produktu turystycznego obejmuje okres, w którym produkt zostaje wymyślony (etap pozarynkowy) oraz znajduje na rynku nabywców (okres rynkowy). Podczas etapu rynkowego występują cztery stadia sprzedaży produktu tzw. fazy cyklu życia¹⁷.

Wszystkie fazy cyklu życia produktu turystycznego przedstawia poniższy schemat.



Rys. 2. Cykl życia produktu turystycznego

(Źródło: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny, PWE, Warszawa 2005, s. 178)

¹⁴ S. Wodejko, Ekonomiczne zagadnienia turystyki, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1997, s. 32-33.

¹⁵ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny..., op. cit., s. 95.

¹⁶ Podstawy marketingu..., op. cit., s. 103.

¹⁷ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny..., op. cit., s. 176.

Faza rozwoju idei to okres, w którym produkt jest w trakcie projektowania, testowania i modyfikowania. W fazie tej touroperatorzy ponoszą duże nakłady finansowe związane z przygotowaniem, produkcją i promocją danego produktu. Na etapie pozarynkowym ważne jest wykorzystanie niestandardowego sposobu myślenia i niekonwencjonalnych rozwiązań.

W fazie wprowadzenia produktu na rynek sprzedaż jego rośnie wolno, zyski są małe. Jest to efekt nieznaności produktu i ostrożności klientów przy jego wyborze. Jest to najtrudniejsza faza cyklu życia produktu turystycznego. Istotnymi czynnikami decydującymi o sukcesie przedsięwzięcia są czas, miejsce i sposób wprowadzenia produktu na rynek.

W fazie wzrostu następuje zwiększenie sprzedaży, a tym samym zysków. Potencjalni nabywcy znają już produkt, dlatego odnotowuje się mniejsze nakłady na promocję. Wzrasta ilość nabywców, którzy w przyszłości mogą stać się lojalnymi klientami. Cena w fazie tej może być utrzymywana na wysokim poziomie. Pojawiają się jednak pewne niebezpieczeństwa związane z konkurencją, która zaczyna odrabiać utracone możliwości.

Faza dojrzałości (stabilizacji) charakteryzuje się spowolnieniem sprzedaży w związku z nasyceniem rynku, oraz pojawiającymi się produktami komplementarnymi, które mogą zaspokajać te same potrzeby. Następuje kulminacja sprzedaży. W fazie tej trzeba podjąć zdecydowane działania w celu przedłużenia życia produktu turystycznego. Działania te polegają na:

- Modyfikacji rynku poprzez maksymalizację liczby odbiorców produktu turystycznego (np. nowi klienci, nowe segmenty rynku) i wzrost intensywności zakupu,
- Modyfikacji produktu turystycznego poprzez podnoszenie jakości, wzbogacenie jego cech użytkowych, zmianę stylu,
- Modyfikacji elementów marketingu-mix poprzez zmiany cen, poszerzenie działań promocyjnych, rozszerzenia lub zmiany kanałów dystrybucji.

W fazie schyłku sprzedaż produktów gwałtownie spada, co wiąże się z dostępnością wielu substytutów oraz wprowadzenia innych doskonalszych produktów. Przedsiębiorstwo musi w odpowiednim czasie zdecydować się na wycofanie produktu z rynku, odświeżenie lub wprowadzenie nowego produktu (np. nowy pakiet).

Poziomy produktu turystycznego

Produkt turystyczny stanowi najczęściej wiązanekę wielu składników zaspokajających różnorakie komplementarne potrzeby turystów, których realizacja ma na celu zaspokojenie

celu głównego, a jest nim cel wyjazdu. Produkt turystyczny musi mieć odpowiednią strukturę. Można wyodrębnić następujące zasadnicze składniki produktu turystycznego¹⁸:

- rdzeń produktu,
- produkt rzeczywisty,
- produkt powiększony (poszerzony).

Sens **rdzenia produktu** można wyjaśnić odpowiadając na pytanie, „co turysta tak naprawdę kupuje?” Rdzeń produktu jest ściśle powiązany z rdzeniem korzyści i jest związany z głównym motywem podróżowania. Może nim być zaspokojenie potrzeby wypoczynku, chęć poznania nowych miejsc, poprawa stanu zdrowia. Realizacja tego celu wymaga jednak zaoferowania realnej, usługowej kompozycji o konkretnej strukturze mającej w swym składzie usługi i dobra zaspakajające potrzebę podstawową i potrzeby komplementarne. Równocześnie wymaga ona ciągłych działań w zakresie ochrony środowiska, dbałości o walory naturalne, podnoszenia ich atrakcyjności dla pełniejszego zaspokojenia podstawowego celu (cel wyjazdu). Ponieważ przesłanką zakupu jest zawsze chęć zaspokojenia pewnych potrzeb, zadaniem rdzenia produktu jest zapewnienie nabywcy rdzenia korzyści¹⁹.

Produkt rzeczywisty zawiera składniki warunkujące realizację wyjazdu takie jak: przejazdy, noclegi, posiłki, przeloty²⁰. Jego treść jest zmienna i zależy od cywilizacji i kultury, zasobności portfela, a także rodzaju wyjazdów i wymagań konsumentów. Traktując produkt rzeczywisty jako zbiór podstawowych usług, widać wyraźną tendencję do jego poszerzania poprzez oferowanie coraz to szerszych usług. Łatwo zauważyć, iż usługi, które kilka lat wcześniej traktowano jako dodatkowe, z czasem stawały się komponentami pakietów standardowych.

Produkt poszerzony posiada w swym składzie elementy, które sprawiają, że produkt na rynku jest bardziej atrakcyjny, innowacyjny²¹. Elementy te stanowią o konkurencyjności produktu. Często elementy produktu poszerzonego przyczyniają się do wyróżniania produktu na rynku. Można tutaj wymienić dodatkowe wycieczki, porady specjalistów, serwis posprzedażowy, itp.

Ciągły rozwój możliwości technicznych i zmienność potrzeb powodują konieczność stałej weryfikacji struktury produktu turystycznego. Konieczność ta wynika z faktu, że rynek turystyczny stał się bardzo konkurencyjny i swoim zasięgiem obejmuje nie tylko jednostki

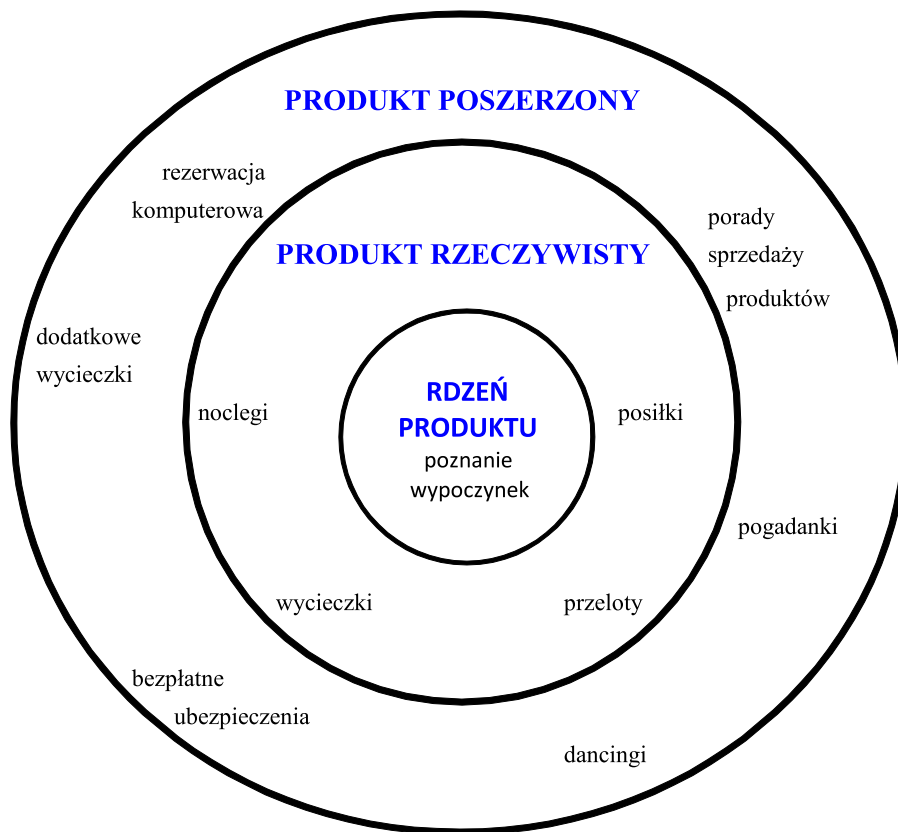
¹⁸ Podstawy marketingu..., op. cit., s. 95.

¹⁹ Tamże, s. 96.

²⁰ G. Gołembski, Kompendium wiedzy o turystyce, PWN, Warszawa 2009, s. 30.

²¹ Tamże, s. 30.

zlokalizowane na terenie kraju, lecz wykracza poza jego granice. Strukturę produktu turystycznego przedstawia rysunek nr 3.



Rys. 3. Struktura produktu turystycznego
(Źródło: J. Altkorn, Marketing w turystyce, PWN, Warszawa 1994, s.102)

Produkt turystyczny w ujęciu wąskim i szerokim

Produkt turystyczny może być postrzegany inaczej w zależności od pozycji, jaką zajmuje na rynku turystycznym. Będzie on inny dla touroperatora, inny dla pośrednika, jeszcze inny dla turysty. Różnorodność wrażeń wpływa na proces kreowania produktu turystycznego, dlatego to samo miejsce ma inne znaczenie dla mieszkańca, użytkownika, a inne dla turysty²². Dzieje się tak dlatego, że każdy człowiek ma inny, subiektywny sposób postrzegania, zależny od otoczenia w jakim żyje (kulturowego i geograficznego) i od indywidualnych cech.

Ważnym czynnikiem mającym wpływ na postrzeganie świata są potrzeby człowieka. Można je rozpatrywać w kilku aspektach. Zgodnie z piramidą Masłowa podstawowy poziom stanowią potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Następnie potrzeby społeczne, gdzie

²² I. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny..., op. cit., s. 138.

istotne jest poczucie przynależności, którego wyrazem mogą być preferowane formy zachowań turystycznych. Najbardziej złożony jest jednak poziom potrzeb indywidualnych, których zaspokojenie następuje zwykle dopiero po zrealizowaniu potrzeb podstawowych i społecznych. Ma to znaczenie dla kształtu, formy i postaci produktu sprzedawanego, jak i dla sposobów zachęcania klienta do nabycia produktu. O powodzeniu rynkowym przesądza nie tylko stopień dostosowania usług do potrzeb klientów, lecz też skuteczne przekonanie, że produkt zaspokoi ich potrzeby²³.

Istotną rolą dla touroperatora są motywy dokonywania zakupu produktu turystycznego przez klienta-turystę. Motywy te dzielą się na motywy emocjonalne i racjonalne.

Motywy emocjonalne to zespół czynników, których podstawą jest impuls nie poparty dłuższymi przemyśleniami. Zakupy dokonywane spontanicznie, pod wpływem impulsu, czasami nietrafione. Należą do nich²⁴:

- moda - klient kupuje produkt, który w danym czasie i na danym rynku jest modny, wzoruje się na innych uczestnikach rynku,
- ambicje - często związane są z sytuacją ekonomiczną, bądź też pozycją społeczną, jaką reprezentuje klient,
- marzenia - motyw bardziej subiektywny, związany z indywidualnymi marzeniami klienta,
- obawa - dużą rolę odgrywa tutaj sytuacja materialna, klient nastawiony na minimalizację kosztów chce oszczędzać.

Motywy racjonalne to czynniki związane głównie ze sposobem myślenia oraz z konkretnymi potrzebami klienta²⁵:

- potrzeba - o dokonaniu zakupu decydują potrzeby: poprawa zdrowia, dbałość o kondycję psychofizyczną,
- przyjemność - potrzeby subiektywne,
- wygoda - istotna głównie dla osób, które nie mają czasu, zapracowanych i nie liczących się z kosztami,
- komfort - decydującą rolę odgrywa tutaj jakość świadczonego produktu,
- korzystna relacja cena-jakość - w tym motywie ważną rolę odgrywa stosunek ceny do jakości oferowanych produktów (w tym rabaty, upusty),

²³ M. Turkowski, Marketing usług hotelarskich, PWE, Warszawa 1997, s. 31.

²⁴ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny..., op. cit., s. 140.

²⁵ I. Altkorn, Marketing w turystyce, PWN, Warszawa 2000, s. 103-104.

- sprawna obsługa - możliwość szybkiego rozwiązywania doraźnych problemów podczas zakupu i konsumpcji produktu.

Rzadko zdarza się, by o zakupie danego produktu turystycznego decydowała tylko jedna grupa motywów. Najczęściej jest tak, że ostateczna decyzja jest efektem oddziaływania zarówno emocji oraz myślenia racjonalnego. Kupując dany produkt nabywca kieruje się zazwyczaj snobizmem, często naśladownictwem oraz sentymentem i poczuciem bezpieczeństwa.

Z punktu widzenia touroperatora szczególnym wymiarem produktu turystycznego jest produkt potencjalny, który tworzą elementy wchodzące w przyszłości w skład oferty. Staną się one składowymi produktu, ponieważ tego oczekują konsumenci²⁶. Produkt potencjalny to kompozycja świadczeń, która przyciąga nabywców dodatkowo czyniąc produkt atrakcyjnym.

Poszczególne wymiary produktu turystycznego wpływają na „przeżywanie produktu turystycznego”, które można podzielić na trzy fazy²⁷:

1. faza przygotowań,
2. faza konsumpcji,
3. faza wspomnień.

W skład fazy przygotowań wchodzi działania związane z poszukiwaniem, kupnem danego produktu turystycznego oraz bezpośrednie przygotowania do jego konsumpcji, czyli wyjazdu. Faza konsumpcji produktu rozpoczyna się tuż po wyjściu z domu i trwa aż do momentu powrotu do niego. Po zakończeniu konsumpcji produktu turystycznego następuje faza wspomnień, która czasem trwa nawet kilkadziesiąt lat. Wspomnienia te mogą być zarówno pozytywne (poczucie zadowolenia, spełnienie marzeń) jak i negatywne (niezadowolenie, frustracja, poczucie straconych pieniędzy). Faza ta ma duże znaczenie przy kolejnym wyborze produktu turystycznego.

W szerszym ujęciu należy stwierdzić, że produkt turystyczny to zintegrowany układ oczekiwań, korzyści i wrażeń, tworzących unikalną kompozycję trzech podróży: wyobrażonej, rzeczywistej i zapamiętanej²⁸. Zarówno producent jak i turysta tworzą indywidualne wyobrażenia o miejscach wyjazdów, ich atrakcyjności oraz sposobie spędzenia czasu wolnego. Wyobrażenia te mogą się pokrywać, bądź też być zupełnie odmienne dla obydwu grup.

²⁶ G. Gołębowski, *Kompendium wiedzy...*, op. cit., s. 30.

²⁷ Tamże, s. 31.

²⁸ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny...*, op. cit., s. 157.

1.3 Narzędzia efektywnego zarządzania ofertą turystyczną

Głównym czynnikiem rozwoju ruchu turystycznego w danym regionie są **podstawowe dobra turystyczne**, zwane walorami turystycznymi i stanowią najbardziej poszukiwaną część podaży turystycznej regionu. Dzięki występowaniu walorów turystycznych i w nawiązaniu do ich charakteru następuje rozwój **komplementarnych dóbr turystycznych**, takich jak urządzenia turystyczne, sprzęt, wydawnictwa, a także specyficzna dla regionu kuchnia. To z kolei przyciągając turystów stwarza konieczność ich obsługi, zatem wzrost usług turystycznych takich jak usługi hotelarskie, gastronomiczne, transportowe, handlowe i inne. Według W.W. Gaworeckiego dobro turystyczne to dobro lub zespół dóbr danych przez naturę, historię lub wytworzonych przez działalność ludzką, na które występuje popyt turystyczny²⁹. Do podstawowych dóbr turystycznych (walorów turystycznych) zaliczyć można dobra naturalne i produkty pracy ludzkiej, tworzone pośrednio z myślą o turystach. Dobra turystyczne, które pełnią rolę uzupełniającą i których istnienie nie jest zależne od rozwoju turystyki w danym regionie, zwane są komplementarnymi dobrami turystycznymi. Należy do nich infrastruktura turystyczna i około turystyczna.

Korzyści ekonomiczne i osiągnięcie satysfakcji przez nabywcę zależą zatem od zasobów i walorów turystycznych oraz wytworzonych na ich bazie różnorodnych dóbr i usług turystycznych. Zasoby turystyczne stają się atrakcyjne dla turystów dopiero w wyniku działań różnych podmiotów (władz, organizacji i przedsiębiorstw), które odpowiednio przygotowują i udostępniają, prowadząc przy tym marketing, poszczególne elementy produktu czy regionu.

Turysta w wyborze celu podróży kieruje się określonymi preferencjami. Celem podróży może być:

- wykorzystanie czasu wolnego (turystyka poznawcza, korzystanie z dóbr kultury, poznawanie ciekawych zjawisk przyrodniczych),
- wakacje, urlop (turystyka wypoczynkowa, odpoczynek w atrakcyjnym środowisku naturalnym),
- rozrywka (udział w imprezach),
- zdrowie (turystyka uzdrowskowa, profilaktyka),
- sport (turystyka kwalifikowana).

Niezależnie od celu podróży spore znaczenie dla realizacji niektórych celów mają naturalne walory regionu. Często wpływają na wybór miejsca docelowego podróży. Natomiast brak usług towarzyszących wypoczynkowi poza miejscem zamieszkania, jak niedogodne

²⁹ W.W. Gaworecki, Turystyka, PWE, Warszawa 2003, s. 123.

połączenie komunikacyjne lub niska jakość bazy noclegowej, mogą stać się istotną przeszkodą przyjazdu.

Zastosowanie koncepcji marketingu w turystyce wymaga uwzględnienia specyficznych cech tego sektora gospodarki i życia społecznego, do których zaliczyć należy³⁰:

1. turystyka jest zjawiskiem nie tylko gospodarczym, ale również społeczno-przestrzennym, co oznacza silny jej związek z obszarem mającym określone walory turystyczne, określone zasoby ludzkie i kulturę świadczenia usług,
2. potrzeby turystów są zaspokajane przez towary i usługi oferowane przez podmioty reprezentujące różne gałęzie gospodarki,
3. marketing w turystyce jest marketingiem tych działów usług, które oferują turystom różne świadczenia (nocleg, gastronomia, transport, handel). Turystka stanowi czynnik stymulujący ich rozwój,
4. ze względu na podstawowe walory turystyczne, infrastrukturę i usługi komplementarne analizowany powinien być pełny produkt turystyczny danego regionu (obszaru).

Specyfika turystyki pozwala mówić o marketingu pewnego obszaru jak miejscowość, gmina, czy region turystyczny. Atrakcyjność miejsca docelowego podróży jest subiektywna i zależy od turysty - jego pochodzenia, preferencji, dotychczasowych doświadczeń. Istnieje absolutna konieczność prowadzenia działań marketingowych w celu wywołania określonych reakcji turystów (ograniczenia sezonowości popytu, wzrost liczby odwiedzin).

Marketing terytorialny jako marketing strategiczny obejmuje zespół technik i działań stosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie proces planowania projektu rozwoju. Główne projekty rozwoju mają charakter³¹:

- ekonomiczny (np. proces restrukturyzacji handlu),
- urbanistyczny (np. zagospodarowanie centrum miasta),
- społeczny (np. rozwój społeczny dzielnic),
- kulturowy (np. rozwój programów kulturalnych),
- tożsamościowy (np. kreowanie wizerunku danego regionu),

³⁰ A.S. Kornak, A. Rapacz, Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 125.

³¹ M. Łuczak, Turystyka zrównoważona w Europie Bałtyckiej - produkty, sieci współpracy i marketing, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 132.

- turystyczny (np. wdrożenie nowych struktur turystycznych).

Przedmiotem tej koncepcji marketingu są różnorodne usługi organów administracji oraz instytucji, których forma i zakres kształtowane są odpowiednio do interesów mieszkańców i podmiotów gospodarczych oraz warunków realizacji celów społecznych, politycznych, ekologicznych i ekonomicznych. Podmiotem w marketingu terytorialnym są przede wszystkim władze lokalne dysponujące zasobami i mające wpływ na kształtowanie miejsca, w tym również opracowanie spójnej strategii marketingowej regionu, która ma kluczowe znaczenia dla wprowadzenia w życie koncepcji marketingu terytorialnego³². Celem tej koncepcji jest wzrost przewagi konkurencyjnej pewnej wyodrębnionej przestrzeni (gmina, region). Przestrzeń ta powinna być sprawnie zarządzana przez instytucje wspierające działalność gospodarczą i dla regionu winien być realizowany długofalowy, strategiczny program rozwoju.

Podstawowym produktem przedsiębiorstwa turystycznego jest nocleg, zwany również osobodniem lub osobodobą. Jednakże obiekty oferujące jedynie nocleg i wyżywienie nie mogą liczyć na utrzymanie się na rynku. Produkt hotelu składa się z kompleksu usług cząstkowych, których bogactwo i różnorodność są czynnikiem, który potęguje zainteresowanie klientów i pozwala na wzrost wartości usługi w ich ocenie³³. Produkt hotelarski może zyskać cechę nowości lub umożliwić spełnienie oczekiwań określonej grupy gości poprzez zmianę wyposażenia pokoi, organizację zaplecza rekreacyjnego, zainstalowanie nowych urządzeń. Nie można zapomnieć jednak o tym, że możliwości zwiększania potencjału hotelu są bardzo ograniczone, chociażby ze względu na powierzchnię budynku, którą trudno zwiększyć w krótkim okresie czasu.

Cechy produktu muszą wyróżniać dany obiekt od konkurencji i umożliwiać dywersyfikację oferty pod kątem obsługiwanych segmentów gości (grupy docelowe). Umiejętne operowanie indywidualnymi cechami produktu, jego jakością i marką, ma szansę wypozycjonować obiekt jako wysoce konkurencyjny, oferujący szczególną obsługę, atmosferę czy pakiet usług dodatkowych. Dlatego aby zapewnić dobre wykorzystanie zdolności usługowej hotelu, należy wciąż uatrakcyjnić ofertę przystosowując ją do zmieniającego się zapotrzebowania gości, ich upodobań i wymagań co do standardu³⁴. Coraz więcej obiektów kładzie więc nacisk na uatrakcyjnianie pobytu i rozszerzanie zakresu świadczonych usług. Oczywiście nie bez znaczenia będzie tu stosowanie odpowiednio elastycznej polityki cenowej.

³² M. Łuczak, Turystyka zrównoważona..., op. cit., s. 132.

³³ S. Stablik-Właźlak, B. Cymańska-Garbowska, Usługi turystyczne, Wydawnictwo REA, Warszawa 2008, s. 64.

³⁴ Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny..., op. cit., s. 179.

Cena jest bez wątpienia jednym z najważniejszych czynników określających wielkość popytu i podaży. Wzrost ceny, przy niezmienności innych czynników, zachęca producentów do zwiększania ilości dostarczanego na rynek dobra, gdyż w ten sposób wzrastają ich zyski³⁵. Należy jednak pamiętać, że uczestnikami rynku są również konsumenci i to głównie oni kształtują zapotrzebowanie na dane dobro.

Determinantem ceny jest niepowtarzalność produktu. Produkt lub usługa mogą wyróżniać się od pozostałych produktów i usług zaspokajających tę samą potrzebę, na przykład wyższą jakością czy estetyką. Dzięki walorom, które wyróżniają produkt w aspekcie pozytywnym, zdobywa on mocniejszą pozycję na rynku³⁶. Stopień niepowtarzalności produktu jest związany z różnymi fazami cyklu życia produktu, tzn. jest zmienny w czasie.

Na każdym niemalże rynku toczy się konkurencja cenowa, w której sprzedający wpływają na popyt nabywców poprzez zmiany w poziomie cen. Na wielkość sprzedaży, oprócz ceny, oddziałują inne czynniki, takie jak jakość usługi, otoczenie, organizacja sprzedaży. Dlatego w strategii cenowej warto uwzględnić panujące na rynku określone stosunki konkurencji. Jeżeli firma decyduje się na konkurencję cenową to musi brać pod uwagę, iż sposoby oddziaływania za pomocą cen są łatwe do naśladowania przez konkurentów. Alternatywą jest tu stosowanie konkurencji niecenowej³⁷. Sprowadza się ona do takiego uatrakcyjnienia produktu, aby stał się na tyle oryginalny, by móc go sprzedać po jak najwyższej cenie. Jednak i tu konsumenci mogą nie zaakceptować lub nie dostrzec cech wyróżniających produkt spośród konkurencyjnych. W zależności od sposobu konkurowania firmy na rynku, dokonuje się wyboru odpowiedniej metody ustalenia cen. Szczególnym sposobem są bezpośrednie negocjacje z klientem, które mają zastosowanie w branży turystycznej (negocjacje cen z klientem grupowym). Stosuje się tu tak zwane "schodzenie z ceny", które polega na obniżaniu wyjściowej ceny zaproponowanej klientowi.

W usługach ogromną rolę odgrywa reputacja placówki lub osoby świadczącej usługę. W zależności od tego jaką renomą cieszy się dana firma, mogą być stosowane znacznie różniące się ceny. Ponadto przedsiębiorstwa usługowe bardzo chętnie wprowadzają dla swoich klientów programy lojalnościowe lub karty stałego klienta, które mają na celu związanie nabywcy z usługodawcą. Rekompensatą za wyższą cenę usługi jest jej wyższy poziom.

Sprzedawcy usług dostarczają konsumentowi określonych korzyści po atrakcyjnej cenie. Cenę wówczas uważamy za atrakcyjną, jeśli jest ona niższa od cen stosowanych przez

³⁵ Podstawy marketingu..., op. cit., s. 192.

³⁶ Tamże, s. 200.

³⁷ Tamże, s. 204.

konkurencję za ekwiwalentną ofertę lub jest wyższa od cen przeciętnych, ale zapewnia dodatkową wartość dla klienta. Bez względu na istotę usługi zasadniczą korzyścią dla klienta jest jakość i spójność dostarczanej usługi z jej ceną. Tradycyjne kształtowanie cen usług opiera się na kosztach, a nie na przesłankach rynkowych. Dlatego stworzono specjalne formuły pozwalające uwzględnić wartości zasobów ludzkich³⁸. Stosując jedno z tych podejść rozliczamy koszt na podstawie czasu poświęconego przez pracownika na wykonanie danej usługi. Najczęściej stosuje się wielokrotność bezpośredniego czasu pracy do obliczenia kosztów stałych.

Ciągła innowacyjność i śledzenie nowości w branży wpływa na decyzję o dodaniu do usługi nowych cech, a tym samym nowych wartości oferty. Kształtowanie cen zorientowanych na wartość przyjmuje za podstawę rynkową wartość usług. Oznacza to, że innowacje powinny być dostosowane do oczekiwań grupy docelowej. Jeśli to możliwe dokonuje się podziału usług na części składowe i analizę korzyści poszczególnych elementów. Taka analiza pozwala określić, które z części usługi mają zasadnicze znaczenie, a które mogłyby zostać wyeliminowane. Można też ustalić jakie uzupełnienia pozwoliłyby zwiększyć korzyści z nabywanych usług.

1.4 Uwarunkowania efektywnego zarządzania ofertą turystyczną

We współczesnej światowej literaturze z zakresu turystyki wymienia się najczęściej następujące grupy czynników wywierających wpływ na rozwój turystyki³⁹:

Czynniki ekonomiczne - ogólny rozwój gospodarczy kraju, stosunki handlowe, ceny i kursy walutowe, miejsce pracy i warunki produkcji, koszty transportu, kształtowanie się dochodów realnych. W tej grupie rozpatruje się związek między dochodem a wydatkami na turystykę (dochodowa elastyczność popytu) oraz cenami i wydatkami na turystykę (elastyczność cenowa). *Otoczenie* – w tej grupie zawierają się następujące czynniki: klimat, środowisko geograficzne, ekologia, urbanizacja, otoczenie miejsca zamieszkania. "Pęd ku słońcu" obserwuje się u mieszkańców rejonów chłodnych i deszczowych; duże aglomeracje miejskie przyciągają mieszkańców wsi i małych miejscowości, i odwrotnie.

Czynniki społeczno-psychologiczne - ta grupa obejmuje czynniki takie jak opinie i „normy” społeczne dyktujące zachowanie się poszczególnych jednostek i grup społecznych.

³⁸ P. Mudie, A.Cottam, Usługi. Zarządzanie i marketing, WN PWN Warszawa, 1998, s. 201.

³⁹ A. Panasiuk., *Ekonomika turystyki...*, op. cit., s. 168.

Niektórzy zaliczają wyjazd na wakacje do podstawowych potrzeb życiowych, a dla innych jest on wyrazem pozycji społecznej - dotyczy to zwłaszcza wyjazdów zagranicznych. Podobnie posiadanie działki i domu letniskowego jest dla wielu świadectwem pozycji społecznej oraz kwestią prestiżu, a nie uznania korzyści wynikających z pracy i pobytu na własnej działce rekreacyjnej. Do grupy tej zaliczamy też pewne cechy demograficzne (miejsce zamieszkania, zatrudnienie, wykonywany zawód), które także wywierają wpływ na aktywność turystyczną.

Czynniki podażowe - zalicza się tu na ogół stosunki polityczne, formalności graniczne, różne regulacje rządowe w zakresie ochrony konkurencji, ochrony prawnej konsumenta i ochrony środowiska naturalnego, regulacje podatkowe i inne w zakresie popierania turystyki socjalnej oraz turystyki dzieci i młodzieży. Ta grupa czynników obejmuje także wielkość i strukturę podaży, ceny i ich dostosowanie do różnych grup dochodowych oraz działalność środków masowego przekazu w dziedzinie propagandy i reklamy, inspiracji, wzbudzania potrzeb w zakresie turystyki i wychowania wszystkich grup społecznych w duchu turystyki i rekreacji, także poczucia gościnności i uprzejmości wobec odwiedzających dany kraj, region i miejscowość.

Potencjał turystyczny Powiatu Nowosądeckiego polega na mnogości cech charakterystycznych dla tego regionu, które wzbudzają zainteresowanie odwiedzających. Jeśli chodzi o niektóre trwałe elementy, ich atrakcyjność może się różnić. Na przykład góry dla niektórych turystów stanowią cel do zdobycia, podczas gdy dla innych ich atrakcyjność polega na podziwianiu krajobrazów, które można uwiecznić na fotografii. Stąd pochodzi inne pogrupowanie ich w trwałe zasoby turystyczne o różnych kierunkach atrakcyjności (kulturalna, krajobrazowa, uzdrowska). Istnieją jeszcze dwa aspekty tej strategii, mianowicie z jednej strony złożoność atrakcji (od wielopłaszczyznowej do ograniczonej) oraz stopień zainteresowania (międzynarodowy, ogólnokrajowy, lokalny).

Dla przykładu obozy koncentracyjne mają znaczenie międzynarodowe, ponieważ posiadają ogromną wartość historyczną, podczas gdy kościołki drewniane, muzea, poprzez swoją zawartość i przesłanie są istotne z punktu widzenia krajowego. Można dodać różne budynki, pomniki, rezerваты istotne na szczeblu regionalnym i lokalnym. Oczywiście poziom wiedzy o nich pogłębiany przez prasę, broszury, prace naukowe odgrywa ważną rolę w ich przechodzeniu z jednej kategorii do drugiej. Podobnie też jest w przypadku muzeów pomników, elementów o charakterze etnograficznym, które można oceniać w zależności od ich zasobów, co leży w interesie województwa lub w interesie lokalnym.

Potencjał turystyczny trwałych zasobów turystycznych stanowi zestaw elementów przyrodniczych i antropicznych na terenie, który budzi zainteresowanie turystów, prowadząc do podejmowania przez nich działalności turystycznej. Stąd też konieczność wydzielenia w ramach potencjału turystycznego przynajmniej dwóch grup elementów składowych: znanych i wykorzystanych oraz słabo znanych i jeszcze mało uczęszczanych (znajdujących się w stanie uśpienia). Tak oto, w zależności od stopnia wiedzy, można wydzielić **uśpiony potencjał turystyczny** (elementy istnieją, lecz są mało znane) oraz **znany potencjał turystyczny** (zespół elementów na danym terenie, które są znane, popularyzowane i prowadzą do organizowania działalności turystycznej). W zależności zaś od cech charakterystycznych obiektów wyróżnić należy **przyrodniczy potencjał turystyczny** (elementy przyrodnicze, włączone do działalności turystycznej) oraz **antropiczny potencjał turystyczny** (ślady archeologiczne, pomniki historii, architektury, sztuki, etnografii itd.)⁴⁰.

Strategia rozwoju turystyki zakłada, że cel podróży ma oferować to, czego chcą turyści oraz powinna monitorować zmiany, jakie zachodzą w motywacji i zadowoleniu danego turysty, w celu jego aktualizacji. Pierwszy krok do udanej strategii w sektorze turystycznym to fakt, że tego rodzaju system wymaga pełnych informacji o uczestnikach danego rynku i od jego uczestników, co w przypadku turystyki jest sprawą stosunkowo skomplikowaną. Turyści bowiem swój wybór miejsca wypoczynku opierają na wyobrażeniu, jakie mają o danym miejscu, wyobrażeniu, które nie zawsze jest zgodne z rzeczywistością.

Drugi krok dotyczy terenów związanych z maksymalizacją zysku, które nie biorą pod uwagę wpływu turystyki na środowisko naturalne i społeczne. Wykorzystanie w celach turystycznych danego terenu zmienia charakter miejsca poprzez wyczerpanie atrakcji i oferowanych usług. Wiele spośród odwiedzanych miejsc należy do sektora publicznego (strefy posiadające bogactwa przyrody, muzea, katedry, zamki), któremu można wyrządzić szkody poprzez niewłaściwie wykorzystanie danych stref, zaś miejscowa ludność może negatywnie zareagować na pomysł podzielenia się zasobami z turystami.

Każdy cel turystyczny posiada pewien cykl życia. Na początku kilku turystów, poszukiwaczy przygód, odkrywa miejsce niezmienione, nietknięte i są pod jego wrażeniem. Liczba turystów jest ograniczona w wyniku trudnego dostępu i często niskiego poziomu usług. Rozwój nabiera tempa wówczas gdy kilku graczy łączy się i decyduje się zapewnić usługi, w ten sposób przyciągając coraz większą liczbę turystów, którzy nie przyjechaliby gdyby nie istniała pewność, że są tam pewne udogodnienia. Z czasem inwestuje się w

⁴⁰ Dr Calin Cornel, Struktury turystyczne. Konferencja „Transgraniczna turystyka ekologiczna jako szansa rozwoju regionu”. Rumunia, Zalau, 4-6.09.2009 r.

obiekty, w których prowadzona jest działalność turystyczna, co oznacza, że dane miejsce jest dostosowane do wymagań nowoprzybyłych. Z drugiej strony zjawisko to powoduje, że turyści świadomi zaczynają badać inne miejsca pozostawiając za sobą kurort, który wyszedł z mody. Osoby mające uprawnienia decyzyjne powinny podejmować działania w celu przywrócenia młodości celowi turystycznemu.

Kolejny poziom odnosi się do promocji, proponowanej w ramach strategii zorientowanej na popyt. W tym przypadku są wybrane najciekawsze zasoby danej strefy i są promowane jako atrakcje turystyczne. Proces selekcji, uwzględniający obecną wartość historyczną, geograficzną i artystyczną, winien przede wszystkim uwzględniać wartość, która mogą mieć dane strefy dla przyszłych turystów.

Planowanie rozwoju turystyki wymaga uważnej koordynacji i współpracy wszystkich graczy sektora turystyki, jak również sektora publicznego i prywatnego, w celu zapewnienia rozwoju, który pozostałby zrównoważony z biegiem czasu. Jednakże osiągnięcie takiego porozumienia nie jest łatwe i każdy cel turystyczny wybierze strategię w zależności od potrzeb, które ma w perspektywie krótkoterminowej oraz od możliwości przedstawienia i zachowania części zasobów na przyszłość.

Współpraca branży turystycznej z samorządem terytorialnym możliwa jest na wszystkich trzech szczeblach samorządu: gminnym, powiatowym oraz wojewódzkim. W wielu opracowaniach i dyskusjach dotyczących problematyki rozwoju społeczno-gospodarczego gmin podkreśla się ważną rolę, jaką pełni tu samorząd terytorialny, przede wszystkim na szczeblu lokalnym. Niewątpliwie organy jednostek samorządowych mają prawne możliwości kreowania rozwoju lokalnego. Do głównych instrumentów rozwoju lokalnego zaliczyć należy: plan zagospodarowania przestrzennego, budżet jednostki oraz program rozwoju lokalnego. W procesach zarządczych nie uwzględniają one udziału przedstawicieli różnych środowisk funkcjonujących na terenie danej jednostki samorządowej, spoza organów ustrojowych gminy. Element ten ma charakter nieobowiązkowy, zależy od subiektywnych koncepcji oraz stylu zarządzania odpowiedzialnych organów gminy, stopnia integracji środowisk gospodarczych oraz wzajemnych relacji pomiędzy tymi podmiotami. Występujący zatem czynnik subiektywny decyduje czy kooperacja pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym (lub innym społecznym) w ogóle ma miejsce.

1.5 Badania i analizy użyteczne w procesie zarządzania ofertą turystyczną

Podstawy źródłowe badań relacji w branży turystycznej mogą być dwojakiego rodzaju⁴¹:

- teoretyczne (umożliwiające pomiar, ocenę zebranych informacji),
- empiryczne (zbiory danych będące podstawą badań).

W badaniu relacji w branży turystycznej podstawy teoretyczne obejmują wiedzę na temat rynku przedsiębiorstw, marketingu relacyjnego, a także wiedzę o zagadnieniach stanowiących problematykę tematu, np. rozwój technologii gromadzenia danych. Podstawy teoretyczne obejmują m. in.: reguły wnioskowania, modele, schematy postępowania. Istotnym elementem tworzenia podstaw teoretycznych badań nad relacjami jest wiedza metodologiczna z zakresu prowadzonych badań empirycznych.

Empiryczne podstawy źródłowe obejmują dane na temat relacji w branży turystycznej. Dane te, w zależności od przyjętych kryteriów, mogą mieć charakter⁴²:

- mikroekonomiczny lub makroekonomiczny w zależności od skali prowadzonych badań; dane mogą opisywać zjawiska zachodzące w makrootoczeniu lub w najbliższym otoczeniu,
- pierwotne lub wtórne – zależnie od tego czy są prowadzone bezpośrednio w procesie badawczym lub zostały zebrane i opracowane wcześniej,
- wewnętrzny lub zewnętrzny, który wynika ze źródeł pochodzenia danych (dane mogą pochodzić z przedsiębiorstwa lub z otoczenia).

Dzięki informacjom pochodzącym ze źródeł wtórnych, możliwa jest analiza badanych procesów w określonym przekroju czasowym, przestrzennym i przedmiotowo-podmiotowym. Analiza wtórnych źródeł informacji jest zazwyczaj poprzedzona gromadzeniem informacji poprzez badania pierwotne. Prawidłowość ta ma zastosowanie również w badaniu relacji w branży turystycznej. Wśród wtórnych źródeł informacji można wyodrębnić statystykę masową (np. Główny Urząd Statystyczny), publikacje instytucji gospodarczych (dzienniki urzędowe, raporty, artykuły), odpłatne informacje agencji badań, czasopisma specjalistyczne, Internet.

Informacji na temat relacji należy poszukiwać przede wszystkim wewnątrz badanych przedsiębiorstw. Jeżeli wtórne źródła informacji nie są wystarczające, należy sięgnąć do

⁴¹ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001, s. 61-62.

⁴² S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 136-140.

źródeł pierwotnych. Wymaga to zastosowania metod i technik właściwych dla badań bezpośrednich. Badacz wybiera pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi lub też stosuje obydwa warianty.

Badania ilościowe dotyczą opisu ilościowego, prowadzone są na dużych próbach i możliwa jest ich szersza analiza statystyczna. Badania jakościowe pozwalają zrozumieć analizowane zjawisko, prowadzone są na niewielkich próbach badawczych, dlatego też nie mogą być potwierdzone statystycznie⁴³. Badania jakościowe mogą być wykorzystywane jako uzupełnienie badań ilościowych, wówczas jest możliwość pogłębienia i lepszego zrozumienia uzyskanych wyników. W przypadku równoległego zastosowania technik ilościowych i jakościowych badacz uzyskuje kompleksowe i rzetelne informacje.

W badaniach relacji w branży turystycznej można wykorzystać szeroki wachlarz metod, technik i narzędzi badawczych, które zaprezentowano w tabelicy nr 2. Ich dobór w projekcie zależy od wielu czynników, np. przyjętych założeń, poglądów badacza, zakresu problematyki badawczej oraz dostępności podmiotów badania, a także czasu i kosztów jakie przeznaczono na dany projekt badawczy.

Przez wzgląd na szeroki zakres badawczy relacji w branży turystycznej, szczególnie przydatna wydaje się być metodologia jakościowa. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- zagadnienia związane z relacjami są wyjątkowo złożone; wymagają od badacza zastosowania technik, które pozwolą wnikać w uprzednio określony problem badawczy,
- liczne uwarunkowania, które określają poziom relacji w branży turystycznej,
- zakres przedmiotowy badań relacji jest szeroki, a metody jakościowe pozwalają na objęcie tak obszernego zakresu tematycznego,
- problematyka relacji w odniesieniu do rynku turystycznego wymaga od badacza zrozumienia specyfiki działalności analizowanych podmiotów.

⁴³ S. Kaczmarczyk, *Badania...*, op. cit., s. 40.

Tabela 1. Metody, techniki i narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniu relacji w branży turystycznej

Metoda badawcza	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
Obserwacja	- bezpośrednia - pośrednia - jawna - ukryta uczestnicząca - nieuczestnicząca	- arkusze obserwacji
Wywiad	- bezpośredni (kwestionariuszowy standaryzowany) - swobodny (niestandaryzowany) - indywidualny wywiad pogłębiony - zogniskowany wywiad grupowy	- kwestionariusz wywiadu - lista pytań do wywiadu swobodnego - dyspozycje do wywiadu - scenariusz wywiadu
Ankieta	- audytoryjna - rozbudowana - pocztowa - internetowa	- kwestionariusz ankiety
Metody projekcyjne	- test skojarzeń słownych - test uzupełnień zdań - test rysunkowy - kolaż (collage)	- arkusze do testów - zestawy rysunków - zestawy materiałów pomocniczych
Metody heurystyczne	- metoda ocen ekspertów - metoda delficka	- kwestionariusz ankiety - scenariusz

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania...*, op. cit. s. 93.

Rzetelność i wiarygodność badań w dużym stopniu jest uzależniona od doboru odpowiednich technik badawczych. Istotny jest zarówno optymalny dobór technik badań ilościowych oraz jakościowych, jak i kolejność ich wykorzystania w projekcie badania. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się sekwencyjne przeprowadzenie badań, a to wymaga wiedzy badacza na temat specyfiki rynku i metodologii badania. Dotyczy to przede wszystkim badań jakościowych, gdzie ważne jest wycucie problemu badawczego i elastyczność w stosowaniu przez badacza różnych technik.

W badaniach ilościowych zastosowanie metod wywiadu i ankiety umożliwia wstępne rozpoznanie wiedzy badanych podmiotów odnośnie koncepcji marketingu relacyjnego, opinii na temat znaczenia rozwoju relacji w branży turystycznej, obecnego poziomu współpracy w branży oraz zidentyfikowanie ich zachowań w zakresie kształtowania relacji. Uzyskane za pomocą tych metod informacje nie zawsze pokrywają się z rzeczywistymi postawami i działaniami respondentów, stąd zasadne wydaje się zastosowanie jakościowych technik wywiadu. Użyteczną w takim przypadku techniką jest wywiad swobodny, który umożliwia badanie wielu aspektów związanych z zachowaniami przedstawicieli branży turystycznej.

Celem tej techniki jest dotarcie do przyczyn rzeczywistych danych zachowań. Wywiad swobodny umożliwia badanie sposobów komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, znaczenie relacji wewnątrz organizacji i relacje organizacji ze środowiskiem turystycznym.

Ważne w badaniach relacji są metody projekcyjne. Wykorzystuje się je w celu zdiagnozowania tego co jest przez badanych nie zawsze świadome, o czym nie potrafią swobodnie mówić lub nie zdają sobie z tego sprawy. Polega ona na tym, że oceniając postawy, motywy i zachowania, nieświadomie przypisuje się im swoje cechy. Zaletą metod projekcyjnych jest to, że można je stosować w połączeniu z wieloma technikami wywiadu, często też jako uzupełnienie metody ankietowej.

Wśród technik jakościowych badań relacji znajduje się zogniskowany wywiad grupowy (FGI) oraz indywidualny wywiad pogłębiony (IDI). Korzyścią wynikająca z zastosowania zogniskowanych wywiadów grupowych jest interakcja pomiędzy uczestnikami badania. Stymuluje dyskusję nad problemami związanymi z kształtowaniem relacji, jak również sposobami rozwiązania. Mimo wielu zalet tej techniki, w niektórych przypadkach istotnym problemem może być zebranie w jednym czasie i miejscu reprezentantów badania. Można spodziewać się również niechęci do otworzenia się i dyskusji, w takich sytuacjach zdecydowanie bardziej użyteczna jest technika indywidualnego wywiadu pogłębionego.

Zastosowanie indywidualnych wywiadów pogłębionych w badaniach relacji w branży turystycznej daje szansę wniknięcia badacza w środowisko respondenta, w jego potrzeby, motywację i doświadczenia. Zadawanie pytań pośrednich zachęca do swobodnego wypowiedzenia się⁴⁴. Dzięki atutom kameralnego spotkania możliwe jest zgłębienie opinii badanego na temat koncepcji marketingu relacyjnego, jak i lepszego zrozumienia podejmowanych działań w zakresie kształtowania relacji. W trakcie wywiadu tworzy się silniejsza więź pomiędzy badaczem a badanym, dzięki czemu wzrasta przekonanie o poufności rozmowy.

Metodą często wykorzystywaną w badaniu relacji jest obserwacja, która polega na systematycznym, bezpośrednim lub pośrednim postrzeganiu określonych obiektów (zjawisk, organizacji, osób i ich zachowań)⁴⁵. Szczególnie użyteczna jest również technika obserwacji uczestniczącej, która pozwala badaczowi znaleźć się w naturalnych sytuacjach, gdzie ujawniają się zachowania respondentów.

⁴⁴ Badania rynku..., op. cit., s. 98.

⁴⁵ Tamże, s. 98.

Oprócz wskazanych wcześniej metod wywiadu i obserwacji, które należą do najczęściej stosowanych w badaniach technik, przydatne są również metody heurystyczne. Są to metody intuicyjne, które umożliwiają przewidywanie nowych obrazów rzeczywistości, możliwe jest skonfrontowanie poglądów na temat kształtowania relacji z różnymi specjalistami. Spośród metod heurystycznych uzasadnione jest zastosowanie metody ocen ekspertów lub metody delfickiej. Obydwie opierają się na kryteriach subiektywnych uczestników celowo dobranych do badania.

W badaniach relacji pomiędzy podmiotami branży turystycznej wykorzystywane są zarówno pierwotne jak i wtórne źródła informacji. Rzetelność badań zależy przede wszystkim od trafnego doboru metod, technik i narzędzi badawczych. Istotnym czynnikiem jest wiedza i doświadczenia osoby, która badania przeprowadza. Badacz dąży do oddania wiernego opisu rzeczywistości i opracowania teorii, dzięki której łatwiej jest zrozumieć złożoność badanych podmiotów i specyfikę rynku turystycznego.

ROZDZIAŁ 2. Rozwój współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w rozwój oferty turystycznej

2.1 Rynek turystyczny – istota, struktura, relacje

Według Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO) turystyka to ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych, nie dłużej niż rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem. Brytyjskie Towarzystwo Turystyczne określa turystykę jako wszystkie czynności związane z czasowym, krótkotrwałym przemieszczaniem się osób do miejsc docelowych, poza miejscami gdzie na co dzień mieszkają i pracują⁴⁶.

Rynek turystyczny przez J. Altkorna ujęty został jako „proces, w ramach którego nabywcy i sprzedawcy określają, co mają zamiar kupować i sprzedawać i na jakich warunkach. Inaczej mówiąc, to wzajemne stosunki zachodzące między dostawcami i odbiorcami, których decyzje kształtują podaż i popyt⁴⁷”. W prezentowanej definicji autor zwrócił uwagę zarówno na podmioty rynku (czyli na sprzedających oferty turystyczne i konsumentów zainteresowanych nabyciem tych ofert), jak i na przedmioty (towary i usługi, oraz potrzeby). Autor podkreślił aspekt podaży rynku: oferenci z towarami i usługami, oraz popytowy: kupujący, kierujący się określonymi potrzebami i motywami. Rynek turystyczny, jak podkreślił D. Milewski, w przeważającej większości składa się z usług⁴⁸. Rodzaje świadczonych usług turystycznych mogą być pochodną różnych kryteriów klasyfikacyjnych, uwzględniających na przykład motyw podróżowania, jego długość, wybierane miejsca, wielkość grup⁴⁹.

Relacje i zależności jakie obowiązują na rynku turystycznym obrazuje rysunek nr 4. Na rozwój i kształtowanie się produktu turystycznego w regionie wpływ ma szereg czynników zewnętrznych jak i wewnętrznych. Jego twórcami i współtwórcami są wszystkie podmioty działające na rynku turystycznym, a więc obiekty świadczące usługi noclegowe,

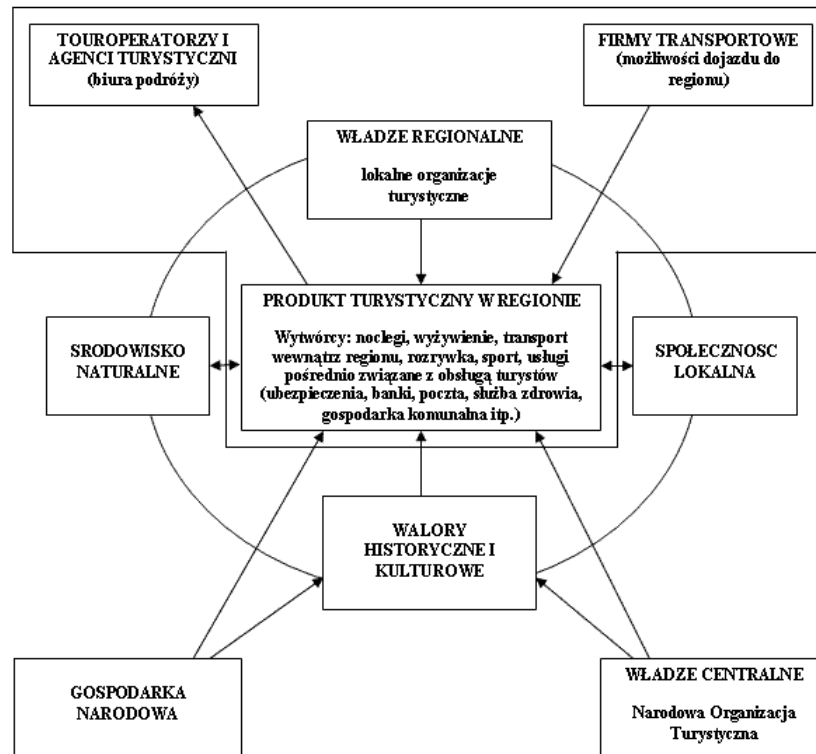
⁴⁶ A. Olesiuk, Marketing Usług Turystycznych, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

⁴⁷ J. Altkorn, Marketing w turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 18.

⁴⁸ D. Milewski, A. Panasiuk, Rynek usług turystycznych [w:] Marketing usług turystycznych, (red.) A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 24.

⁴⁹ P. Chlipała, Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 33.

gastronomiczne, rozrywka, sport. Również usługi pośrednio związane z obsługą turystów takie jak ubezpieczenia, banki, poczta, służba zdrowia, infrastruktura komunikacyjna.



Rys. 4. Relacje w branży turystycznej

(Źródło: M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, Przedsiębiorstwo turystyczne, PWE, Warszawa 2007, s. 26.)

O atrakcyjności turystycznej regionu decydują uwarunkowania naturalne, potencjał turystyczny, przedsiębiorczość i zainteresowanie podmiotów zaangażowanych w proces budowania oferty turystycznej. W procesie tym istotny swój udział mają następujące podmioty:

- władze centralne (poprzez POT)
- władze regionalne (poprzez LOTy)
- społeczność lokalna
- touroperatorzy i agenci turystyczni
- firmy transportowe i in.

Warunkiem koniecznym do rozwoju turystyki w regionie są naturalne zasoby (środowisko) oraz walory historyczne i kulturowe. Istotny wpływ na rozwój oferty turystycznej ma gospodarka narodowa. Uwarunkowania prawne, ustawy i zarządzenia dot. turystyki regulują sprawy związane z zakładaniem i funkcjonowaniem obiektów i podmiotów działających w branży turystycznej (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach

turystycznych, Ustawa o POT, i inne) stoją również na straży bezprawnych działań w zakresie turystyki, chroniąc również środowisko naturalne przed ingerencją czy nawet dewastacją. Przykładem jest program **Obszar Natura 2000** - jest to program utworzenia w krajach Unii Europejskich wspólnego systemu obszarów objętych ochroną przyrody utworzony w celu ochrony populacji dziko występujących ptaków, siedlisk przyrodniczych lub gatunków będących przedmiotem zainteresowania Wspólnoty⁵⁰. Na obszarze województwa małopolskiego znajduje się 11 obszarów specjalnej ochrony ptaków oraz 88 obszarów mających znaczenie dla Wspólnoty. Natura 2000 chroni przyrodę z jej bogactwem, jednocześnie często ograniczając możliwości inwestycyjne na danym terenie.

W 2006 roku powstał ciekawy projekt pod nazwą „Siedem Dolin”, zakładający połączenie największych stacji narciarskich na ziemi sądeckiej (Słotwiny, Jaworzyna Krynicka, Dwie Doliny) z drogą krajową Nowy Sącz-Krynica⁵¹. W efekcie narciarze bez zdejmowania nart będą mogli przemieszczać się systemem wyciągów na dowolnie wybrany stok z miejscowości Łosie do Wierchomli i z powrotem, na wzór *ski pass* w Alpejskich wioskach narciarskich. Projekt przewiduje również kilkadziesiąt kilometrów tras narciarstwa biegowego, trasy saneczkowe, stoki *trikke-ski* i wiele innych atrakcji zarówno dla sportów zimowych jak i letnich⁵². Realizacja tego projektu oznaczałaby powstanie największego w Europie Środkowej regionu narciarskiego, który liczyłby ok. 30 wyciągów i 40 km tras narciarskich. Sądeczyzna mogłaby stać się prawdziwą konkurencją dla zagranicznych ośrodków. Projekt przewiduje działania na terenie Popradzkiego Parku Krajobrazowego i nie otrzymał akceptacji władz województwa.

Lokalna Organizacja Turystyczna jest ważnym ogniwem w procesie tworzenia produktów turystycznych. Rozwój produktu zaś w uproszczeniu tożsamy jest z rozwojem turystyki, bez produktu nie ma bowiem promocji i innych zabiegów marketingowych. Końcowym efektem pracy nad produktem turystycznym jest oferta kierowana do odbiorcy finalnego, czyli turysty.

W Polsce zarejestrowanych jest 119 LOTów, w tym 12 jest nieaktywnych⁵³. Co ciekawe w KRS nie ma LOTów, są stowarzyszenia działające na bazie LOTu. Średnio organizacja taka skupia 25-50 członków. Takich, które liczą powyżej 100 członków jest znikomy procent (8,3%), należy do nich m.in. Krynicka Organizacja Turystyczna. Analiza

⁵⁰ Obszar Natura 2000, <http://natura2000.gdos.gov.pl/> (data odczytu 18.08.2013)

⁵¹ Projekt Siedem Dolin, <http://www.siedemdolin.pl/> (data odczytu 18.08.2013)

⁵² Tamże

⁵³ I Ogólnopolska Konferencja Projektu „Sieć Lokalnych Organizacji Turystycznych drogą do wzmocnienia potencjału organizacji pozarządowych branży turystycznej”, Toruń, dn. 9-11.12.2011 r.

dowodła również, że tylko nieliczne organizacje turystyczne skupiają w swych szeregach przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego oraz uczelni wyższych. Również niewiele z nich przyciąga przedstawicieli przedsiębiorstw komercyjnych⁵⁴.

Poniżej przedstawiono ilość lokalnych organizacji turystycznych w poszczególnych województwach (rys. nr 5).



Rys. 5. Liczba Lokalnych Organizacji Turystycznych w układzie regionalnym

(Źródło: opracowanie własne na podstawie danych LOT Toruń)

Celem strategicznym lokalnych organizacji turystycznych jest podnoszenie poziomu życia mieszkańców, integracja społeczności lokalnej, rozwój jednostek lokalnych poprzez turystykę oraz zwiększenie atrakcyjności turystycznej powiatu, miasta, gminy. Ustawa o POT określa zadania formalne oraz zadania rzeczywiste lokalnych organizacji turystycznych. Do zadań formalnych należy⁵⁵:

- promocja turystyczna obszaru działania LOT,
- wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej,
- inicjowanie, opiniowanie i wspieranie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,

⁵⁴ Dane aktualne na dzień 11.09.2011 r.

⁵⁵ Ustawa o POT z dn. 25 czerwca 1999 r. z późn. zmianami (Dz.U. z 1999 r. Nr 62, poz. 689, z 2000 r. Nr 22, poz. 273, z 2001 r. Nr 22, poz. 249, z 2006 r. Nr 170, poz. 1217, Nr 249, poz. 1832, z 2008 r. Nr 227, poz. 1505.), rozdział 1, art. 4.

- współpraca z Polską Organizacją Turystyczną.

Do zadań rzeczywistych lokalnych organizacji turystycznych należy: tworzenie warunków do rozwoju lokalnego produktu turystycznego, promocja i sprzedaż tych produktów oraz tworzenie, prowadzenie i utrzymanie lokalnych punktów informacji turystycznej.

Tabela 2. Analiza SWOT Lokalnych Organizacji Turystycznych

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - lokalne portale turystyczne, - tworzenie produktów regionalnych, - uczestnictwo w projektach rozwijających infrastrukturę turystyczną, np. szlaki turystyczne, - wiedza i kompetencje członków, - działalność szkoleniowa, - działalność promocyjna, - uczestnictwo w targach, - uczestnictwo w tworzeniu lokalnej marki produktu turystycznego 	<ul style="list-style-type: none"> - mała aktywność znacznej części członków, - mała liczba członków reprezentujących sektor gospodarczy, - brak systemu komercjalizacji produktu, - nieskuteczna działalność lobbingowa, - brak badań marketingowych, - słaba współpraca z ROT'ami, - słaba kondycja finansowa – uzależnienie od finansów samorządów (brak pomysłów na zmianę), - brak współpracy z agroturystyką, - brak programów rozwoju turystyki.
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> - dominacja turystyki krajowej, - światowy kryzys gospodarczy, - środki finansowe Unii Europejskiej, - wzrost świadomości, dotyczącej konieczności współpracy (wśród ludzi i w instytucjach). 	<ul style="list-style-type: none"> - dominacja administracji samorządowej, - niechęć do współpracy, - brak modelu współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, - brak wiedzy nt. zasad finansowania w nowej perspektywie finansowej, - kryzys finansów publicznych, - niewystarczający poziom świadomości znaczenia turystyki wśród radnych i pracowników administracji samorządowej, - konkurencja ze strony LGD i innych organizacji pozarządowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów I Ogólnopolskiej Konferencji Projektu „Sieć Lokalnych Organizacji Turystycznych drogą do wzmocnienia potencjału organizacji pozarządowych branży turystycznej”, Toruń, dn. 9-11.12.2011 r.

Mimo słabości i zagrożeń, powyższa analiza ukazuje wiele mocnych stron organizacji.

W dalszym ciągu tkwi w nich olbrzymi potencjał. Podmioty zrzeszone w lokalnych

organizacjach turystycznych to instytucje, osoby posiadające wiedzę i kompetencje do decydowania w zakresie turystyki. Od zaangażowania i chęci tychże podmiotów zależy rozwój działalności organizacji turystycznych. Czynniki ludzkie w branży turystycznej ogrywa istotną rolę, dlatego nie sposób kreować produkty, wdrażać pomysły rozwoju regionu bez porozumienia i współpracy wewnątrz organizacji oraz organizacji z otoczeniem.

2.2 Kształtowanie relacji pomiędzy podmiotami na rynku turystycznym – istota, proces, znaczenie

Podmioty oferujące usługi turystyczne poszukują przewagi konkurencyjnej wewnątrz własnych organizacji, jak również w otoczeniu. Jednym ze sposobów zwiększania konkurencyjności jest nawiązanie i rozwój relacji z innymi podmiotami rynku. Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces kształtowania oferty turystycznej pozwala na kooperatywne realizowanie obranej strategii konkurencji.

W rezultacie postępujących zmian w globalnym otoczeniu stopniowo narasta świadomość potrzeby rozwoju relacji na rynku usług turystycznych. Jest to jeden z istotnych warunków osiągnięcia wzajemnych długoterminowych korzyści. Trwałe, pozytywne i stopniowo rozwijane relacje są traktowane jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej osiąganego poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego i obniżanie kosztów zdobywania rynku. Partnerstwo jest świadomym celem firm zaangażowanych we współpracę.

Podstawę relacji wytwórców usług turystycznych umożliwiających osiągnięcie efektu synergii stanowi współpraca, o charakterze formalnym oraz nieformalnym, oparta na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu. Sukces całego miasta, gminy, czy regionu zależy od sumy korzyści oferowanych turystom.

Relacje można definiować jako stosunki zachodzące między dwoma (lub więcej) osobami, organizacjami, przedmiotami, zdarzeniami⁵⁶. Bardziej dogłębna analiza relacji pomiędzy podmiotami rynku wymaga uprzedniego odniesienia się do istniejących w literaturze nieścisłości terminologicznych. Dostyc często można spotkać się z zamiennym stosowaniem terminów „relacje”, „więzi” i „partnerstwo”. Ogólnie termin „relacja” pomiędzy podmiotami odnosi się do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i

⁵⁶ Nowy słownik języka polskiego, Pod red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2002, s. 835.

zachowują wobec siebie⁵⁷. W tym ujęciu termin „relacja” ma szersze znaczenie od „więzi”, którą można zdefiniować jako związek łączący jednostki albo grupy społeczne⁵⁸. W odróżnieniu od „relacji” termin „więź” sugeruje istnienie między stronami stanu współzależności, czyli wzajemnego uzależnienia realizacji celów jednej ze stron od działań podejmowanych przez drugą stronę⁵⁹. Więż pomiędzy podmiotami rynku powinna być postrzegana jako wyznacznik tego, w jaki sposób każda ze stron ocenia całokształt dotychczasowych relacji.

Pomiędzy podmiotami rynku usług turystycznych można wyróżnić wiele rodzajów relacji, zależnych od wykorzystanego kryterium podziału. Biorąc pod uwagę cel nadrzędny, jaki stawiają sobie wytwórcy usług turystycznych, relacje można podzielić na ofensywne i defensywne⁶⁰. Relacje ofensywne zorientowane są na osiągnięcie pozycji rynkowej podmiotów podejmujących współpracę. Często stosunki takie inicjuje jeden z podmiotów, który stopniowo angażuje drugą stronę, nadając bieg rozwojowi współpracy. Natomiast relacje defensywne nastawione są na obronę. Dzięki wspólnym działaniom wytwórcy usług turystycznych mogą skuteczniej bronić swoją pozycję rynkową. W obydwu przypadkach istotną rolę odgrywa efekt synergii. Wzajemna współpraca podmiotów umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie ich zasobów, ułatwia identyfikację szans i zagrożeń rynkowych, a przede wszystkim sprzyja trafniejszemu projektowaniu strategicznych celów działania podmiotów zaangażowanych w proces rozwoju oferty turystycznej w regionie. Rodzaj relacji wynika ze strategii rynkowej tych podmiotów. Niewątpliwie jeden i drugi rodzaj relacji sprzyja rozwojowi współpracujących ze sobą podmiotów.

Wśród korzyści wynikających z rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych należy wskazać m.in.⁶¹:

- poprawę efektywności działań marketingowych,
- możliwość szybszej i kompleksowej reakcji na zmiany rynku,
- większą stabilność prowadzenia biznesu na rynku usług turystycznych (wspólny plan działań),
- lepszą znajomość oczekiwań turystów (wspólne badania),

⁵⁷ Multimedialny słownik języka angielskiego, Harper Collins Publishers Ltd., 1994.

⁵⁸ Nowy słownik ..., op. cit., s. 1130.

⁵⁹ M. Mitrega: Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, „Marketing i rynek”, Nr 2, 2005, s. 2.

⁶⁰ M. Rutkowski, Uwarunkowania rozwoju relacji..., op. cit., s. 83.

⁶¹ Tamże, s. 84.

- lepszą obsługę turysty (np. opracowanie wspólnych standardów obsługi, wspólne projekty szkoleniowe),
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej (efekt synergii),
- możliwość poprawy własnego wizerunku dzięki współpracy z innymi znanymi podmiotami omawianego rynku.

Współczesne otoczenie marketingowe przedsiębiorstw charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem produktów i globalizacją konkurencji, a jednocześnie postępującą fragmentaryzacją rynków. Można zaobserwować skracanie się cyklu życia produktów i kanałów dystrybucji, następuje również wzrost "szumu" reklamowego. Zmiany te powodują odchodzenie od klasycznego ujęcia marketingu na rzecz marketingu relacyjnego, zwanego też partnerskim. Jest on rozumiany jako „zyskowna budowa, utrzymywanie i rozwijanie relacji z konsumentami oraz innymi partnerami przy realizacji wzajemnych celów obu stron poprzez wymianę wartości i spełnianie zobowiązań”⁶².

Marketing relacyjny związany jest z marketingiem usług. Kładzie się tu nacisk na budowanie więzi z klientem i długookresowym utrzymaniem relacji z klientem. Branża turystyczna to zdecydowanie branża usługowa, gdzie klient pozostaje w centrum zainteresowania. Terminy takie jak marketing relacyjny, partnerski i marketing interaktywny występują często w podobnym kontekście związanym z podkreśleniem długoterminowych więzi z konsumentem i bezpośredniego kontaktu między stronami. Pojęcie marketingu relacyjnego odnosi się najczęściej do zmiany filozofii marketingowej związanej z orientacją firmy na rynku, natomiast termin marketing interakcyjny stosowany jest w kontekście bezpośrednich relacji zachodzących między pracownikami firm usługowych a ich klientami (obok marketingu wewnętrznego i zewnętrznego w firmie). Korzystając z tej koncepcji zadaje się pytania o potrzeby klienta i równolegle sprawdza jego atrakcyjność rynkową dla firmy. Na bazie wyników badań buduje się następnie zróżnicowany system oddziaływania na rynek (sektory, grupy klientów).

Nadrzędnym zadaniem marketingu jest poznanie oczekiwań klientów, a następnie dążenie do osiągnięcia przewagi różnicującej po to, by spróbować wykorzystać tę wiedzę i posiadaną przewagę w celu budowania trwałych relacji z klientami i sprawienia, że będą

⁶² F. Gronroos, Idea of relationship marketing. Strategic Management. Concept and applications "European Journal of Operational Research" 1984, Nr 26, s. 23.

wielokrotnie korzystać z naszej oferty⁶³. Rozwój marketingu relacyjnego wymusiło zmieniające się otoczenie rynkowe. Do najważniejszych przyczyn zaliczyć można⁶⁴:

- a) obniżenie się poziomu lojalności klientów
- b) redukcja kosztów i spadek jakości obsługi klienta
- c) silna władza ekonomiczna odbiorców w kanałach dystrybucji
- d) nowe kanały dystrybucji i komunikacji.

Marketing relacyjny kładzie nacisk na bezpośrednie relacje osobowe między producentem a konsumentem i bardziej subtelne metody kształtowania relacji z konsumentem. Szczególną rolę w marketingu relacyjnym odgrywa komunikacja zintegrowana, pojmowana jako porozumienie i budowanie wzajemnego zaufania między partnerami komunikacji. Komunikacja w tym ujęciu jest rodzajem aktywności, która łączy partnerów wymiany i tworzy względnie trwałe więzi między nimi.

Filozofia marketingu relacyjnego związana jest z systemami CRM (*Consumer Relationship Management*) – system zarządzania relacjami z konsumentem. W strukturze CRM wyróżnia się najczęściej trzy podstawowe podsystemy: operacyjny, analityczny i interaktywny CRM⁶⁵. Operacyjny CRM ma na celu zbieranie danych transakcyjnych i danych o klientach, ich opinii o produktach, personelu sprzedaży i komunikacji. Jego zadaniem jest również wsparcie telemarketingu i strategii sprzedaży. Analityczny CRM dotyczy przetwarzania i analizy danych. Obejmuje opracowanie systemów gromadzenia danych i tworzenia tzw. hurtowni danych i stosowania innych narzędzi w celu planowania marketingowego, segmentacji rynku i realizacji strategii instrumentalnych. Zgłębianie danych polega na intensywnym przeszukiwaniu baz danych w celu klasyfikacji i poszukiwaniu powiązań między danymi. Zaś interaktywny CRM ma na celu kształtowanie bezpośrednich kontaktów z klientem i bieżące reagowanie na pojawiające się wymagania przy pomocy różnorodnych kanałów dystrybucji i komunikacji.

Podstawowymi elementami marketingowego zarządzania relacyjnego z klientem jest elastyczne i spójne wykorzystywanie różnorodnych kanałów komunikacji i dystrybucji w sposób optymalny, budowa centralnych baz danych o klientach, opracowanie systemu gromadzenia danych, klasyfikacji i archiwizacji dokumentów dotyczących relacji z klientami.

Głównymi aktorami rynku jest kupujący i sprzedający, przedmiotem wymiany są towary i usługi, które determinują potrzeby. Wpływ na wymianę rynkową ma otoczenie

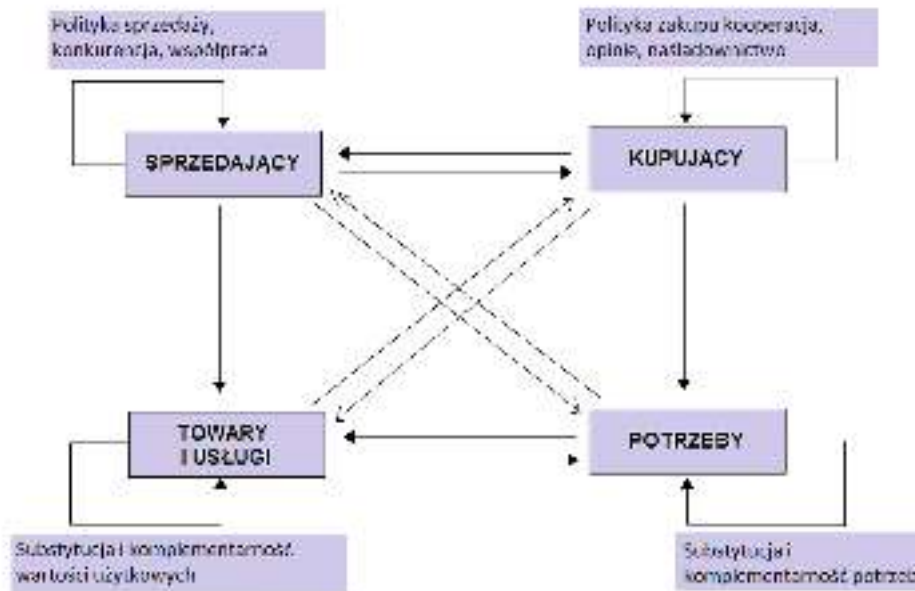
⁶³ P. Doyle, Marketing wartości..., op. cit., s. 95.

⁶⁴ A. Sagan, Marketing relacyjny, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2003, s. 6-7.

⁶⁵ <http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/relacyjny.pdf>, (data odczytu 11.06.2013)

⁶⁶ http://pl.wikipedia.org/wiki/System_CRM (data odczytu 05.07.2013)

bliższe (klienci, dostawcy i pośrednicy, konkurenci istniejący i potencjalni) oraz otoczenie dalsze (ekonomiczne, prawne, demograficzne, społeczne, polityczne, technologiczne, międzynarodowe). Schemat rynku przedstawia rysunek nr 5.



Rys. 6. Relacje pomiędzy podmiotami i przedmiotami rynku

(Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Panasiuk, *Ekonomika Turystyki*, PWN, Warszawa 2007, s. 73.)

W ujęciu podmiotowym rynek turystyczny oznacza określony zbiór nabywców usług turystycznych i wytwórców, którzy dokonują transakcji rynkowych, a ich przedmiotem są usługi turystyczne. W ujęciu zaś przedmiotowym to proces, w którym usługobiorcy (nabywcy usług turystycznych) i usługodawcy (wytwórcy usług turystycznych) określają co kupić i sprzedać i na jakich warunkach⁶⁶.

Określenie znaczenia turystycznego dla danego obiektu, miejscowości, ośrodka turystycznego i strefy turystycznej jest koniecznością w kontekście chęci wykorzystania i ustalenia hierarchii wartościowo-ekonomicznej tychże podmiotów. Trudność stanowią inne czynniki, spośród których należy wymienić wielość rodzajów podmiotów, które mają znaczenie dla turystyki, różny stopień ich znajomości oraz świadomości roli jaką mogą mieć w rozwoju regionu, ale również dostępność oraz poziom świadczonych w nich usług.

⁶⁶ J. Altkorn, *Marketing...*, op. cit., s. 19.

2.3 Sposoby kształtowania współpracy na rynku turystycznym – analiza wybranych przykładów

Lokalna Organizacja Turystyczna w Toruniu podjęła się ambitnego zadania jakim jest integracja LOTów w Polsce. Powstał projekt "Sieć Lokalnych Organizacji Turystycznych drogą do wzmocnienia potencjału organizacji pozarządowych branży turystycznej" współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, a czas jego trwania przewidziany jest do 30 września 2013 roku. Do udziału w projekcie zostały zaproszone LOTy z całej Polski. Projekt zakłada atrakcyjne szkolenia branżowe i 4 ogólnopolskie konferencje mające doprowadzić do nawiązania ścisłej współpracy między LOTami⁶⁷.

Udział w projekcie zgłosiły 32 spośród ponad 100 istniejących w Polsce LOTów. Liczba uczestników projektu to 120 osób będących członkami i pracownikami wybranych LOTów. W czasie konferencji i szkoleń prowadzonych przez profesjonalnych trenerów uczestnicy mają możliwość zdobycia wiedzy i umiejętności nie tylko w zakresie tworzenia dokumentacji czy korzystania z narzędzi IT, ale także pozyskiwania funduszy na prowadzenie i rozwój działalności oraz nowoczesnych metod marketingu.

Pierwsza z konferencji dotyczyła turystyki miejskiej i kulturowej i odbyła się w Toruniu w grudniu 2011r., druga w Giżycku (turystyka rekreacyjna i wypoczynkowa). Gospodarzami kolejnych spotkań będą Łódź (turystyka specjalistyczna i aktywna) i Kielce (turystyka na obszarach wiejskich). Podczas każdej konferencji odbędzie się 5 godzin wykładów i 7 godzin warsztatów prowadzonych przez profesjonalnych trenerów oraz 6 godzin wizyt studyjnych związanych z poznawaniem różnych typów turystyki oraz sposobami kreowania i promocji produktów turystycznych⁶⁸. Dodatkowo dla uczestników spotkań przewidywane są dodatkowe atrakcje, które umożliwią prezentację walorów turystycznych poszczególnych miast branżowcom z całego kraju. Na terenie Sądecczyny działają następujące organizacje turystyczne:

- Nowosądecka Izba Turystyczna (NIT),
- Sądecka Organizacja Turystyczna (SOT),
- Stowarzyszenie Krynicka Organizacja Turystyczna (KOT),
- Piwniczańska Organizacja Turystyczna,
- Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze Oddział „Beskid”,

⁶⁷ http://sieclot.pl/Siec_LOT, (data odczytu 13.06.2012)

⁶⁸ <http://sieclot.pl/Konferencje>, (data odczytu 13.06.2012)

- Polskie Towarzystwo Tatrzańskie Oddział „Beskid”.

Na większą uwagę zasługują trzy pierwsze organizacje, które odgrywają istotną rolę w życiu turystycznym na terenie powiatu nowosądeckiego.

Przedstawiciele przeszło pięćdziesięciu biur podróży, ośrodków wczasowych, hoteli i restauracji działających w powiecie nowosądeckim utworzyli **Nowosądecką Izbę Turystyczną**⁶⁹ jako samodzielną, zależną od woli jej członków organizację samorządu turystycznego. Status prawny na podstawie wpisu do rejestru z dnia 21.12.1999 r. głosi, że do zadań Izby należą:

- działania na rzecz rozwoju turystyki,
- poprawy infrastruktury w tej dziedzinie,
- promocji ziemi sądeckiej,
- podnoszenia poziomu obsługi ruchu turystycznego,
- oraz szerokiej współpracy z samorządami gmin i powiatu.

Ta nowa struktura chce nieść niezbędną pomoc swoim uczestnikom tak, aby mogli oni świadczyć usługi na wysokim, profesjonalnym poziomie. Dużą wagę przywiązuje się do kształcenia kadr obsługujących ruch turystyczny na obszarze całego powiatu, a także do przeciwdziałania zjawiskom nieuczciwej konkurencji.

Nowosądecka Izba Turystyczna podejmuje działania mające na celu wyeksponowanie logo Izby, aby kojarzone było z gwarancją dobrych usług dla turystów przybywających w regionie Sądecczyzny. Izba realizuje swoje zadania poprzez:

- udzielanie pomocy i porad swoim członkom, organizowanie współpracy i wspieranie inicjatyw gospodarczych i organizacyjnych,
- inicjowanie badań rynku turystycznego, udział w przygotowaniu i wdrażaniu przepisów prawnych w dziedzinie turystyki oraz analizę ich funkcjonowania,
- delegowanie przedstawicieli Izby do uczestnictwa w pracach samorządu terytorialnego, a także instytucji stanowiących i opiniodawczych w dziedzinie turystyki,
- prowadzenie działalności promocyjnej i informacyjnej, współpracę z samorządami w zakresie wspólnej promocji, organizowania i uczestnictwa w targach turystycznych i informacji turystycznej,

⁶⁹ Statut Nowosądeckiej Izby Turystycznej, <http://www.nit.mnet.pl>, (data odczytu 14.02.2012)

- inspirowanie i wspieranie kształcenia i szkolenia członków Izby oraz kadr obsługujących ruch turystyczny,
- organizowanie i pomoc przy organizowaniu sympozjów, porad, zjazdów i konferencji prasowych,
- wymianę doświadczeń pomiędzy członkami Izby,
- inne zadania umożliwiające członkom Izby wypełnianie swoich zadań w tym obszarze gospodarki narodowej.

Sądecka Organizacja Turystyczna powstała w 2001 r., jej misją jest rozwój, promocja produktów turystycznych oraz podnoszenie jakości usług turystycznych. Do członków SOT należy:

- administracja samorządowa (powiaty, miasta i gminy),
- stowarzyszenia działające na rzecz turystyki,
- branża turystyczna (hotelarska, organizatorzy turystyki, pośrednicy turystyczni),
- wyższe uczelnie kształcące kadry dla turystyki,
- zarządcy atrakcji turystycznych.

Sądecka Organizacja Turystyczna realizuje następujące zadania⁷⁰:

- integracja społeczności lokalnej głównie jednostek samorządu lokalnego, branży turystycznej oraz stowarzyszeń działających w sferze turystyki,
- tworzenie i rozwój usług turystycznych wokół lokalnych atrakcji turystycznych,
- promocja turystyczna,
- gromadzenie i aktualizacja informacji o atrakcjach i usługach turystycznych,
- wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej,
- wspieranie rozwoju lokalnej turystyki,
- inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- podejmowanie działań w zakresie planowania i realizacji imprez turystycznych,
- doskonalenie kadr turystycznych,

⁷⁰ Sądecka Organizacja Turystyczna, <http://www.nowysacz.pl/sadecka-organizacja-turystyczna>, (data odczytu 28.08.2012)

- prowadzenie monitoringu w zakresie turystyki.

Sądecka Organizacja Turystyczna skutecznie pozyskuje środki zewnętrzne do realizacji celów statutowych. W latach 2001-2009 zrealizowała ponad 80 projektów przy współpracy Ministerstwa Sportu i Turystyki, Województwa Małopolskiego, Powiatów Nowosądeckiego i Gorlickiego, Miasta Nowego Sącza oraz miast i gmin powiatów nowosądeckiego i gorlickiego. Za swoją działalność była wielokrotnie nagradzana i wyróżniana, m.in.: Honorową Odznaką za Zasługi dla Turystyki”, „Kryształem Soli” przyznawanym dla najlepszej organizacji w Małopolsce.

Krynicka Organizacja Turystyczna działa nieprzerwanie od 2002 roku. Skupia 103 członków⁷¹, a są wśród nich:

- Urząd Miasta i Gminy Krynica – Zdrój,
- obiekty noclegowe,
- właściciele atrakcji turystycznych,
- usługodawcy,
- biura turystyczne,
- firma ubezpieczeniowa,
- firmy szkoleniowe,
- inne stowarzyszenia.

Stowarzyszenie bierze aktywny udział w wydarzeniach turystycznych, promując region, współpracuje z podmiotami w kraju i za granicą. Poniżej przedstawiono harmonogram imprez turystycznych z udziałem Organizacji.

Tabela 3. Wykaz imprez turystycznych w roku 2011 i 2012, w których udział brało Stowarzyszenie KOT

TERMIN	WYDARZENIE	MIEJSCE
25-27 luty 2011r.	Targi Turystyczne „Na styku kultur”	Łódź
25-27 marzec 2011r.	XVI Międzynarodowe Targi Turystyki GLOB	Katowice
1-3 kwiecień 2011r.	Targi Turystyki i Wypoczynku LATO 2011	Warszawa
15–17 kwiecień 2011r.	Gdańskie Targi Turystyczne 2011	Gdańsk
25 wrzesień 2011r.	Jarmark Sądecki	Krynica-Zdrój
4-6 październik 2011r.	Międzynarodowe Targi Turystyczne	Kijów, Ukraina
24-26 luty 2012r.	Targi Turystyczne „Na styku kultur”	Łódź
30 marzec – 1 kwiecień 2012r.	XVII Międzynarodowe Targi Turystyki GLOB	Katowice
13-15 kwiecień 2012r.	Gdańskie Targi Turystyczne 2012	Gdańsk
6-7 maj 2012r.	V Festiwal Piosenki Turystycznej	Krynica-Zdrój

⁷¹ Stowarzyszenie Krynicka Organizacja Turystyczna, <http://www.krynica.org.pl>, (data odczytu 10.05.2012)

27 czerwiec-10 lipiec 2012r.	Warsztaty artystyczne „Śpiewaj i Tańcz”	Krynica-Zdrój
7-11 marzec 2012r.	Międzynarodowe Targi Turystyczne ITB	Berlin, Niemcy
Kwiecień 2012r.	Study Tour	Unna, Niemcy
11 maj 2012r.	VI Festiwal Piosenki Turystycznej	Krynica-Zdrój

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KOT

Krynicka Organizacja Turystyczna jest inicjatorem i organizatorem wielu wydarzeń kulturalnych, które wzbogacając kalendarz imprez cieszą się dużym zainteresowaniem zarówno lokalnej społeczności jak i turystów.

W dniach 6 – 7 maja 2012r. odbył się V Festiwal Piosenki Turystycznej. Jest to impreza cykliczna, która w tym roku zebrała 220 uczestników z terenu powiatu nowosądeckiego. 27 czerwca w Krynicy-Zdroju rozpoczęły się 14-to dniowe Warsztaty „Śpiewaj i Tańcz”, których współorganizatorem był KOT. Wydarzenie przyciągnęło 80 uczestników – uzdolniona artystycznie młodzież z całej Polski występami tanecznymi i uroczystym koncertem w Pijalni Głównej umiliła pobyt wakacyjnych gości.

Krynicka Organizacja podejmując ciekawe inicjatywy skutecznie aktywizuje społeczność lokalną. W okresie wakacyjnym członkowie KOT oraz młodzież promowała uzdrowisko spacerując po krynickim deptaku w strojach z przełomu XIX i XX wieku. Atrakcja spotkała się z dużym zainteresowaniem turystów, którzy chętnie robili pamiątkowe zdjęcia w wytwornym towarzystwie. Obecnie na wyposażeniu KOT jest około 80 kompletów strojów w stylu retro.

Zakład Przewozów Regionalnych PKP w trakcie przygotowania uroczystego przejazdu pociągu NIKIFOR zwrócił się z propozycją współpracy z pomiotami branży turystycznej Sądecczyzny. Miała ona polegać na prowadzeniu akcji wzajemnej promocji: obiekty turystyczne promowałyby korzystanie z usług pociągu NIKIFOR, a MZPR zapewniłyby reklamę w swoich pociągach. Promocja wykonywana przez branżę turystyczną polega na udzieleniu zniżek w opłatach za usługi klientów, którzy okazaliby się biletem na pociąg NIKIFOR (relacji Kraków – Krynica). W zamian za to reklamy tychże obiektów znalazłyby się w gazetkach MZPR dostępne w pociągach na terenie Małopolski oraz na planszach umieszczonych w pociągach. KOT wystąpił w imieniu branży turystycznej negocjując dogodne warunki współpracy.

Zarząd Stowarzyszenia dba o integrację swoich członków. Dnia 11 kwietnia 2011r. w Hotel BEATA w Muszynie miało miejsce II spotkanie Braci Turystycznej, które było okazją do przedstawienia nowych członków i ich ofert oraz produktów turystycznych. Spotkanie

umilił występ tancerek *Sway Me*, a zakończyło się biesiadą regionalną. III spotkanie Braci Turystycznej odbyło się 16 października 2012r. w „Domku w Dolinie” w Krynicy-Zdroju.

Stowarzyszenie wydało szereg publikacji, które zaprezentowano w tabeli nr 4.

Tabela 4. Publikacje wydane przez KOT w 2012 r.

Lp.	Produkt	Nakład
1.	Ulotka A4 promująca Krynicy-Zdrój	10 tys.
2.	Ulotka A4 w j. rosyjskim	5 tys.
3.	Ulotka A4 w j. angielskim	5 tys.
4.	Plakat atrakcji B1	1,2 tys.
5.	Mapa Krynicy-Zdroju A3	20 tys.
6.	Katalog Krynicy-Zdroju w j. niemieckim DL	10 tys.
7.	Prezentacja multimedialna atrakcji	
8.	Plakat informacji gminy Krynicy-Zdroju	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KOT

W ramach szkoleń dla branży turystycznej w Krynicy – Zdroju zostały zrealizowane m.in. następujące projekty:

- „Nie taki turysta straszny” – cykl jednodniowych szkoleń (ANVIX),
- „Chlebem i Solą” (Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym),
- „Mikro i mała firma w sieci Internet” (SEKA),
- „Hotele i Turystyka – HiT 2011” (SELECT).

Podsumowanie sezonu zimowego przez Pana Andrzeja Pałyskę z krynickiego hotelu Wysoka jest żywym dowodem ścisłej współpracy członków SKOT⁷². Odważną postawą hotelarz zwrócił uwagę na istotną kwestię dotyczącą komunikacji pomiędzy stacjami narciarskimi a obiektami oraz konieczność opracowania wspólnej strategii promocji miasta. Apeluje, by tuż po zakończeniu sezonu zimowego, na gorąco pomyśleć o przyszłym. Proponuje wypracować system sprzedaży karnetów, skittransport i zachęca branżę turystyczną do podejmowania wspólnych przedsięwzięć.

Jednym z projektów realizowanych w branży turystycznej jest Małopolski System Informacji Turystycznej (MSIT). Jest to projekt realizowany przez Województwo Małopolskie, z udziałem 25 gmin i powiatów z Małopolski, w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013. Celem nadrzędnym było stworzenie spójnego dla regionu systemu informacji turystycznej.

⁷² Materiały SKOT, newsletter z dn. 14.03.2012r.

Wartość projektu wynosi 19 221 533 zł, w tym 14 366 924 zł stanowi dofinansowanie z MRPO na lata 2007-2013. Wkład budżetu Województwa Małopolskiego do projektu sięgnął 3 550 575 zł, a wkład partnerów projektu wyniósł 1 304 034 zł⁷³.

Celem projektu jest zwiększenie konkurencyjności i atrakcyjności regionu poprzez zbudowanie zintegrowanego systemu informacji turystycznej. Zadaniem systemu jest dostarczanie kompleksowej i rzetelnej informacji jako elementu aktywnej polityki promocyjnej i marketingowej regionu. Zintegrowany system informacji turystycznej przyczyni się do podniesienia jakości usług i stopnia satysfakcji odwiedzających nasz region gości.

W Małopolsce powstała sieć 34 jednostek informacji turystycznej połączonych zintegrowanym systemem informatycznym służącym gromadzeniu, przetwarzaniu i udostępnianiu danych z wykorzystaniem najnowszych technologii⁷⁴. Równocześnie działa regionalny portal turystyczny, z którym są zintegrowane lokalne portale turystyczne. Do dyspozycji turystów w regionie przewidziano również sieć całodobowych infokiosków. Pracownicy punktów informacji turystycznej zatrudnieni zostali przez jednostki samorządu terytorialnego, a kompleksowe szkolenia z zakresu funkcjonowania systemu zapewnia Województwo Małopolskie. Jednostki MSIT wykonane i wyposażone są wg spójnego projektu graficznego i aranżacji wnętrz.

Idea utworzenia w Małopolsce regionalnego systemu informacji turystycznej pojawiła się już w 2007 r. W sierpniu 2010 r. projekt MSIT otrzymał dofinansowanie z MRPO na lata 2007-2013. W roku 2011 zakończono prace związane z budową jednostek informacji turystycznej. Przy głównych atrakcjach turystycznych regionu stanęło blisko 90 tablic informacyjnych. Przy drogach wojewódzkich oraz powiatowych zamontowano 166 turystycznych znaków drogowych. W ramach szkoleń dla informatorów turystycznych przeszkolonych zostało ponad 70 osób. Wydrukowano ponad dwa miliony wydawnictw promocyjno-informacyjnych. Jednostki IT przeszły również proces certyfikacji (kategoria od 1 do 4 gwiazdek)⁷⁵. Wdrażanie projektu zakończono działaniami promocyjnymi. Kampania promocyjna MSIT jest kampanią wizerunkową oraz informacyjną, promującą Województwo Małopolskie przez MSIT i wprowadzającą nowy produkt na rynek. Można zatem podróżować

⁷³ <http://www.visitmalopolska.pl/Strony/msit-malopolski-system-informacji-turystycznej-359.aspx>, (data odczytu 11.09.2012)

⁷⁴ Regulamin funkcjonowania i pracy Małopolskiego Sytemu Informacji Turystycznej, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Zespół ds. Rozwoju Turystyki, październik 2010r., s. 37.

⁷⁵ Tamże..., s. 8.

po Małopolsce, korzystając z informacji umieszczonych na olbrzymich tablicach turystycznych zlokalizowanych przy głównych atrakcjach, parkingach i drogach regionu.

MSIT w liczbach przedstawia się następująco⁷⁶:

- 22 zakończone inwestycje polegające na budowie nowych jednostek IT, dostosowaniu istniejących jednostek IT do standardów MSIT
- 27 jednostek IT wyposażonych w standardzie MSIT
- 1139 szt. mebli i elementów aranżacyjnych
- 97 szt. sprzętu telekomunikacyjnego i biurowego
- 70 osób przeszkolonych w ramach MSIT
- 87 tablic informacyjnych zlokalizowanych przy głównych atrakcjach turystycznych
- 166 turystycznych znaków drogowych przy głównych drogach wojewódzkich i powiatowych
- 18 tytułów wydawniczych w 7 wersjach językowych
- 2 320 000 szt. wydawnictw promocyjno – informacyjnych
- 600 szt. wydawnictw w Brajlu
- 4000 szt. katalogów w druku powiększonym
- 126 740 szt. map Województwa Małopolskiego

Centrum Informacji Turystycznej – Małopolski System Informacji Turystycznej w Nowym Sączu promuje miejsca warte zwiedzenia w Nowym Sączu i na Sądecczyźnie. Posiada obszerną bazę informacji turystycznej w regionie. W siedzibie CIT - MSIT można pobrać darmowe biuletyny, pomocne w poznawaniu walorów Nowego Sącza i Małopolski.

2.4 Determinanty rozwoju współpracy w branży turystycznej - charakterystyka

Kreowanie produktu turystycznego jest jednym z kluczowych działań marketingowych w świetle rosnącej konkurencji na rynku turystycznym. Sukces rynkowy odniosą te regiony, które zaoferują atrakcyjny produkt. Odpowiedzialność za kreowanie i promocję produktu turystycznego w regionie w dużej mierze ponosi lokalny samorząd, który jest gospodarzem miejscowości turystycznej. Ograniczone finanse i możliwości organizacyjne powodują, że lokalny samorząd nawiązuje współpracę z przedstawicielami branży turystycznej, instytucji kultury i stowarzyszeń w celu zwiększenia możliwości realizacji zadań z zakresu rozwoju produktu turystycznego regionu. Szczególną zaś rolę w

⁷⁶ Małopolski System Informacji Turystycznej, <http://www.it.rabka.pl/index.php/informacje-praktyczne/informacja-turystyczna-msit>, (data odczytu 11.09.2012)

rozwój tego produktu jako platforma współpracy sektora publicznego i prywatnego mają lokalne organizacje turystyczne⁷⁷.

Zacieśnianie relacji pomiędzy podmiotami oferującymi usługi turystyczne stanowi sposób na budowanie przez te podmioty przewagi konkurencyjnej na rynku, może stanowić również sposób na obronę przed negatywnymi czynnikami ekonomicznymi wynikającymi z kryzysu. Stopień zaangażowania wytwórców usług turystycznych w proces kształtowania relacji jest różny i może zależeć od: zakresu postrzeganych korzyści, strategii i ich planu działania, poziomu konkurencji na rynku usług turystycznych, świadomości znaczenia zaangażowania w procesie kształtowania relacji, a także od okresu dotychczasowej współpracy pomiędzy omawianymi podmiotami.

Rozwój relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych uwarunkowany jest czynnikami obiektywnymi (wewnętrznymi i zewnętrznymi) oraz subiektywnymi. Do obiektywnych czynników wewnętrznych należą: finansowe, rzeczowe, ludzkie, informacyjne, technologiczne oraz organizacyjne zasoby omawianych podmiotów. Do obiektywnych czynników zewnętrznych: otoczenie bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie).

Makrootoczenie stanowi zespół warunków funkcjonowania podmiotów na rynku usług turystycznych wynikający z tego, że działają one w określonym kraju, regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, ekonomicznym itd. Czynniki te przedstawia tabela nr 5.

Tabela 5. Czynniki makrootoczenia kształtujące relacje na rynku usług turystycznych

Otoczenie	Przykładowe czynniki
Ekonomiczne	poziom dochodów poszczególnych grup społecznych, siła lokalnej waluty, siła nabywcza turystów, poziom rozwoju ekonomicznego kraju
Polityczno - prawne	grupy interesu, stabilność polityczna, ustawy i regulacje prawne związane z rynkiem turystycznym, przepisy prawne związane z ochroną środowiska,
Społeczno-kulturowe	struktura wieku, mobilność turystów, struktura wykształcenia, otwartość na trendy na rynku usług turystycznych, kultura, religia, formy zachowań, moda, zmiany stylu życia
Technologiczne	szybkość dokonywanych zmian technologicznych, wykorzystanie rozwiązań technologicznych w komunikacji, wykorzystanie innowacji w usługach turystycznych
Geograficzne	lokalizacja i koncentracja atrakcji turystycznych, położenie geograficzne, klimat, warunki umożliwiające uprawianie konkretnych sportów, potencjalne zasoby surowców naturalnych, poziom zanieczyszczenia środowiska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Rutkowski, Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 81.

⁷⁷ M. Łuczak, Turystyka zrównoważona..., op. cit., s. 130.

Proces kształtowania omawianych relacji uwarunkowany jest również przez mikrootoczenie, czyli wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym, które mają powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Wśród najważniejszych czynników wynikających z mikrootoczenia kształtujących relacje między wytwórcami usług turystycznych należy wymienić m.in.⁷⁸:

- specyfikę poszczególnych podmiotów oferujących usługi turystyczne (jednostki samorządu terytorialnego, podmioty komercyjne, organizacje non profit),
- wielkość analizowanych podmiotów i posiadane przez nie zasoby,
- rodzaj i znaczenie oferowanych usług turystycznych,
- czas wzajemnej współpracy pomiędzy analizowanymi podmiotami,
- siły przetargowe podmiotów świadczących usługi turystyczne.

Czas współpracy pomiędzy podmiotami oferującymi usługi turystyczne sprzyja zacieśnianiu relacji pomiędzy nimi. Ma to związek ze zmianą w czasie pięciu głównych kryteriów charakteryzujących wspólne działania: doświadczenia, niepewności, dystansu, zaangażowania i adaptacji. Na kształt wzajemnych relacji pomiędzy omawianymi podmiotami istotny wpływ mają również ich siły przetargowe. Dla przykładu siła przetargowa zależy m.in. od: stopnia koncentracji sektora i dynamiki jego rozwoju, niepowtarzalności usług turystycznych, łatwości i kosztów zmiany dostawcy usług, poziomu konkurencji, oraz możliwości podjęcia przez inny podmiot świadczenia podobnych usług turystycznych. Zdaniem P. Doyle'a prawdziwe relacje partnerskie nie są osiągnięte między firmami, instytucjami, organizacjami, lecz pojedynczymi osobami reprezentującymi te podmioty. Zaufanie i zaangażowanie pomiędzy podmiotami powstaje na płaszczyźnie interpersonalnej⁷⁹.

Wysoki poziom relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych jest bardzo trudny do osiągnięcia bez sprzyjającej im kultury organizacyjnej w omawianych podmiotach. W opinii R. Mac Iver'a kultura organizacyjna jest zbiorem norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków organizacji. Na kulturę organizacyjną składają się wzorce kulturowe wytworzone poza daną instytucją i przenoszone do niej przez jej członków oraz wzorce kulturowe powstałe w instytucji, specyficzne dla niej⁸⁰. Kultura organizacyjna oznacza m.in. właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji oraz stosunki międzyludzkie. Ogólnie ujmując kultura organizacyjna to

⁷⁸ M. Rutkowski, Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 79.

⁷⁹ P. Doyle, Marketing wartości, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 107.

⁸⁰ Cz. Sikorski, Projektowanie i rozwój organizacji instytucji, PWE, Warszawa 1988, s. 253.

podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze, które są ciągle formowane i przekształcane⁸¹. Kultura organizacyjna jest kategorią społeczną, co oznacza podporządkowanie zachowań pojedynczych pracowników firm i instytucji oferujących usługi turystyczne pewnym wspólnym wzorcom i modelom. W procesie kształtowania relacji wśród wytwórców usług turystycznych odmienne kultury organizacyjne poszczególnych podmiotów nie stanowią przeszkody. Pod warunkiem jednak, że zarówno podobieństwa w tym zakresie, jak i różnice są od początku znane, właściwie rozumiane i uwzględniane w strategiach współpracy. Problem uniemożliwiający rozwój relacji stanowią jedynie skrajne przeciwieństwa w analizowanym obszarze i brak elastyczności ze strony omawianych podmiotów do zmiany takiego stanu.

Do wewnętrznych uwarunkowań rozwoju współpracy na rynku usług turystycznych należą wszystkie elementy i relacje między nimi, które składają się na szeroko rozumiany potencjał organizacyjny i społeczny organizacji. Potencjał ten tworzą ich zasoby i umiejętności. Zasoby to wszystkie posiadane wartości, które są kontrolowane przez dany podmiot oraz przyczyniają się do rozwoju relacji na rynku turystycznym. Wytwórcy usług turystycznych dysponują zasobami finansowymi, materialnymi oraz niematerialnymi (technologicznymi, organizacyjnymi, informacyjnymi oraz ludzkimi). Forma relacji zależy również od posiadanych przez te organizacje umiejętności, czyli zdolności do takiej koordynacji i alokacji posiadanych zasobów, aby podejmowane działania w sposób najbardziej efektywny przyczyniały się do rozwoju współpracy, a w konsekwencji również rozwoju oferty turystycznej.

2.5 Sposoby analizy i oceny relacji pomiędzy podmiotami w branży turystycznej

Rynek usług turystycznych jest odzwierciedleniem stosunków o różnorodnym charakterze. Rynek ten tworzą relacje zachodzące między wytwórcami usług turystycznych a nabywcami tych usług, relacje zachodzące między samymi wytwórcami usług turystycznych, oraz relacje zachodzące między samymi nabywcami usług turystycznych. Stosunki zachodzące między działającymi obok siebie usługodawcami określane są jako stosunki równoległe. Poziomą współpracę pomiędzy tymi podmiotami w istotny sposób wpływa na efektywność rozwoju oferty turystycznej. Dzięki rozwojowi relacji poszczególne podmioty dostarczają nabywcom usług turystycznych oczekiwane przez nich korzyści, a tym samym zwiększają efektywność działania i umacniają swoją pozycję rynkową. W procesie tworzenia

⁸¹ F. Pietkiewicz, S. Kałużny, Bankowcy i dobre obyczaje, PWE, Warszawa 1993, s. 67.

wartości dla klientów wytwórcy usług turystycznych wchodzą w relacje wzajemnej zależności osiąganych efektów od działań kooperantów⁸².

Kreowanie i promocja produktów turystycznych w gminie, powiecie lub subregionie jest wspólnym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorców i lokalnych organizacji pozarządowych, ponieważ są one podstawą uzyskiwania konkretnych korzyści przez każdą z wymienionych grup. Rozwój współpracy pomiędzy wymienionymi podmiotami ułatwia agregację zasobów i podejmowanie spójnych działań mających na celu kształtowanie atrakcyjnej oferty produktów turystycznych, jej promowanie, a także profesjonalne zarządzanie ich marką.

Tak jak już wcześniej zdefiniowano, relacje można określać jako stosunki zachodzące między co najmniej dwoma osobami, organizacjami, przedmiotami, zdarzeniami. Kształtowanie relacji to wpływanie na sposób, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie. Kształtowanie relacji wśród wytwórców usług turystycznych to proces stopniowego rozwijania stosunków pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w rozwój oferty turystycznej.

Działania w ramach relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych można podzielić na czynności kontrolowane tylko przez jeden podmiot i działania wymagające zaangażowania co najmniej dwóch podmiotów. Wraz z rozwojem poziomu relacji udział działań podejmowanych wspólnie przez zaangażowane we współpracę podmioty powinien wzrastać. Z jednej strony rozszerzanie zakresu wspólnie podejmowanych działań w zakresie rozwoju oferty usług turystycznych warunkuje rozwój relacji, a z drugiej jest jednym ze wskaźników poziomu relacji.

Na relacje w branży turystycznej oddziałują czynniki subiektywne. Należą do nich m.in.: osobowość pracowników reprezentujących współpracujące ze sobą organizacje, ich zainteresowania, systemy wartości, poziom wiedzy, świadomość znaczenia rozwoju relacji, motywacja do działania, skłonność do ryzyka.

Wśród innych istotnych czynników warunkujących rozwój relacji wśród wytwórców usług turystycznych należy wskazać również: przejrzystość zasad współpracy pomiędzy analizowanymi podmiotami, orientację na obustronne korzyści, dobry przepływ informacji pomiędzy nimi, wzajemne poznanie i zrozumienie oczekiwań, zaangażowanie i orientację na długookresową współpracę. Rozwój relacji niewątpliwie zależy od poziomu zaufania pomiędzy współpracującymi podmiotami.

⁸² M. Rutkowski, Uwarunkowania rozwoju relacji..., op. cit., s. 80.

Zaufanie pomiędzy podmiotami rynku usług turystycznych nie jest jednorodną zmienną. Można wyróżnić trzy kategorie zaufania, które wiążą się z oczekiwaniami wobec podmiotów rynku turystycznego⁸³:

- oczekiwania efektywnościowe związane z odpowiednimi kompetencjami kooperantów (np. oczekiwania dotyczące działań regularnych, przewidywalnych i prawidłowych),
- oczekiwania aksjologiczne związane z właściwościami działań (np. oczekiwania, że kooperant będzie działał odpowiedzialnie, sprawiedliwie i uczciwie),
- oczekiwania altruistyczne, które odwołują się do bezinteresowności (np. oczekiwania odpowiedniego wykonywania określonych zadań).

Zaufanie w relacjach pomiędzy wytwórcami usług turystycznych odnosi się zarówno do konkretnych działań, jak i określonych intencji zachowania. Komponentami zaufania w omawianych relacjach są zarówno wiarygodność, jak i życzliwość. Zaufanie na omawianym rynku istnieje w wielu rodzajach relacji biznesowych: pomiędzy pracownikami określonej instytucji świadczącej usługi turystyczne, pomiędzy wytwórcami i nabywcami usług turystycznych, pomiędzy podmiotami komercyjnymi, jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami non profit. Podmioty te podlegają tym samym prawom, co całe społeczeństwo. Dlatego też trudno jest mówić o zaufaniu w biznesie jako o odrębnym zjawisku społecznym. Zaufanie jest podstawą relacji międzyludzkich⁸⁴. Wzrost zaufania ułatwia współpracę i jest warunkiem rozwoju relacji. Efektywne relacje powinny być budowane na zaufaniu.

Obok zaufania, również zaangażowanie podmiotów funkcjonujących na rynku usług turystycznych odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie kształtowania relacji. Zaangażowanie jest procesem o podłożu motywacyjnym – pobudza podmioty do działania, a także ukierunkowuje ich zachowanie. Warto zwrócić uwagę na dwie właściwości zaangażowania⁸⁵:

- kierunek zaangażowania - dotyczy zakresu realizowanych zadań, np. zaangażowanie w proces zbierania informacji, zaangażowanie wraz z dostawcą w kreowanie nowego produktu, zaangażowanie w związek z dostawcą,
- siłę zaangażowania - dotyczy ilości wydatkowanej energii w określonym kierunku.

⁸³ P. Sztompka, Socjologia. Analiza społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 310-311.

⁸⁴ Tamże, s. 57.

⁸⁵ R. Furtak, Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003, s. 173-175.

ROZDZIAŁ 3. Analiza rynku turystycznego – desk research

3.1 Turystyka w Unii Europejskiej – ogólna charakterystyka

Pierwsze zapisy dotyczące turystyki zostały wprowadzone do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską podpisanego w Maastricht. Do art. 3 wprowadzono zapis, zgodnie z którym działalność Wspólnoty obejmuje m.in. „środki w dziedzinach energetyki, obrony cywilnej i turystyki”. Traktat Amsterdamski i Nicejski nie wprowadziły żadnych zmian w tym zakresie. Powyższy zapis nie upoważniał do objęcia turystyki wspólną polityką, ale był dowodem dostrzeżenia istotnej roli turystyki w realizacji podstawowych celów Wspólnoty. Dopiero traktat lizboński określił kompetencje UE w sprawach turystyki⁸⁶.

Traktat lizboński zmieniający traktat o funkcjonowaniu UE wprowadził istotne zmiany w tym zakresie. Wprawdzie nadal nie zalicza turystyki do obszarów objętych wspólną polityką, jednakże znaczenie rozszerza kompetencje Unii w tym obszarze, przyznając jej organom uprawnienia do prowadzenia działań w sektorze turystyki (tzw. kompetencje wspomagające). Zgodnie z art. 6 *Skonsolidowanej Wersji Traktatu o funkcjonowaniu UE*, Unia ma kompetencje do prowadzenia działań mających na celu wspieranie, koordynowanie lub uzupełnianie działań Państw Członkowskich m. in. w dziedzinie turystyki.

Zakres tych kompetencji został określony w art. 195, zgodnie z którym Unia uzupełnia działania państw członkowskich zwłaszcza poprzez wspieranie konkurencyjności w tym sektorze. Działania Unii skierowane są w szczególności na:

- zachęcanie do tworzenia korzystnego środowiska dla rozwoju przedsiębiorstw turystycznych;
- wspieranie współpracy między państwami członkowskimi, zwłaszcza poprzez wymianę dobrych praktyk.

Parlament i Rada zostały upoważnione do ustanawiania środków w celu uzupełniania działań prowadzonych przez państwa członkowskie mających na celu poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zacieśnienie współpracy w dziedzinie turystyki.

Istotne dla turystyki są działania prowadzone w ramach realizacji polityki: transportowej, ochrony środowiska, regionalnej, rozwoju wsi i innych dziedzin działalności UE. Powiązanie turystyki z wieloma obszarami działania Wspólnoty rodzi potrzebę ich

⁸⁶ Raport Ministerstwa Sportu i Turystyki. Departament Turystyki pt.: „Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy Unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej”, Warszawa, marzec 2011 r.

koordynacji, niezbędnej dla zapewnienia, iż potrzeby turystyki będą brane pod uwagę przy uchwalaniu polityk i działań dotyczących obszarów z nią powiązanych.

Instytucje Unii Europejskiej wobec turystyki

Unijny proces podejmowania decyzji angażuje trzy główne instytucje:

- **Parlament Europejski (PE)**, reprezentujący obywateli Unii i przez nich bezpośrednio wybierany,
- **Rada Unii Europejskiej**, reprezentująca poszczególne Państwa Członkowskie,
- **Komisja Europejska**, która dba o wspólne dobro całej Unii.

Istotną rolę odgrywają również Trybunał Sprawiedliwości, który stoi na straży stosowania prawa europejskiego oraz Trybunał Obrachunkowy kontrolujący prawidłowość wydawania środków finansowych. Poza głównymi instytucjami, Unia posiada szereg innych, wyspecjalizowanych organów, pełniących konkretne funkcje. Problematyka turystyczna stanowi przedmiot prac wszystkich wymienionych organów.

W strukturach Parlamentu Europejskiego funkcjonuje Komisja Transportu i Turystyki (TRAN), która zajmuje się sprawami turystyki⁸⁷. Komisja ta przygotowuje między innymi projekty opinii i raportów na temat turystyki. Jednym z ostatnich przykładów wyrażania takiej opinii jest projekt „*Rezolucji Parlamentu Europejskiego w sprawie Europy – najpopularniejszego kierunku turystycznego na świecie - nowych ram politycznych dla europejskiego sektora turystycznego*”.

Problemy turystyki są również przedmiotem zainteresowania Rady Unii Europejskiej (zwanej również Radą Ministrów), która jest głównym organem decyzyjnym Unii Europejskiej. Rada przyjmuje europejskie akty prawne, koordynuje kierunki polityki gospodarczej i społecznej w krajach członkowskich, zawiera umowy międzynarodowe między UE a innymi krajami, przyjmuje budżet UE⁸⁸. Rada reprezentuje państwa członkowskie Unii i jej głównym zadaniem jest stanowienie, wraz z Parlamentem, prawa europejskiego. Porządek, w jakim Państwa Członkowskie sprawują Prezydencję w Radzie określa Decyzja Rady z dnia 1 stycznia 2007 r. w sprawie porządku sprawowania prezydencji w Radzie (2007/5/WE, Euratom), w której rotacja została wyznaczona do 2020 roku.

Zadania Prezydencji skupiają się wokół trzech najważniejszych kwestii:

1. Przewodniczenie pracom Rady UE oraz jej organów pomocniczych (grup roboczych i komitetów), a także Rady Europejskiej.

⁸⁷ <http://www.europarl.europa.eu>, (data odczytu 12.11.2012)

⁸⁸ <http://www.consilium.europa.eu>, (data odczytu 12.11.2012)

2. Reprezentowanie Rady UE w relacjach z innymi instytucjami UE.

3. Reprezentowanie UE w stosunkach międzynarodowych.

Do najważniejszych działań w obszarze turystyki, które z reguły są podejmowane przez państwa sprawujące Prezydencję, należy zaliczyć:

- organizowanie nieformalnych spotkań ministrów do spraw turystyki, poświęconych przedyskutowaniu kluczowych w danym momencie problemów i wyzwań przed którymi stoi turystyka;
- organizowanie konferencji międzynarodowych poświęconych ważnym problemom turystyki,
- państwa sprawujące Prezydencję w drugim półroczu najczęściej są również organizatorami „Europejskiego Forum Turystyki”(EFT), które jest organizowane raz do roku w jednym z państw członkowskich jako spotkanie przedstawicieli branży turystycznej, administracji krajowych i organów Wspólnoty, umożliwiające dyskusję nad najważniejszymi problemami turystyki europejskiej. EFT stwarza branży turystycznej okazję do zwrócenia uwagi na istnienie barier utrudniających jej rozwój, a także przedstawiania własnych ocen i opinii dotyczących potrzeby podejmowania działań na szczeblu europejskim.

Zgodnie z obowiązującym harmonogramem sprawowanie Prezydencji przez Polskę przypadło na okres od 1.07 do 31.12.2011 r. Priorytetem Polski w obszarze turystyki była „*Konkurencyjność gospodarki turystycznej w obliczu nowych wyzwań – diagnoza i rekomendacje działań*”. W czasie polskiej Prezydencji w dniach 5-7 października 2011 r. w Krakowie odbyły się dwie ważne imprezy: Europejskie Forum Turystyki i nieformalne spotkanie Ministrów ds. Turystyki.

Zadaniem **Trybunału Sprawiedliwości** jest zapewnienie jednolitej interpretacji i stosowania prawa europejskiego we wszystkich krajach Unii. W szczególności Trybunał zapewnia aby sądy krajowe nie wydawały rozbieżnych wyroków w podobnych sprawach. Trybunał jest uprawniony do rozstrzygania sporów prawnych między państwami członkowskimi, instytucjami UE, osobami prawnymi i fizycznymi. W skład Trybunału wchodzi po jednym z sędzi z każdego państwa członkowskiego, dzięki czemu reprezentowane są w nim krajowe systemy prawne wszystkich 27 krajów Unii. Trybunał orzeka we wnoszonych do niego sprawach, z których pięć najbardziej powszechnych to⁸⁹:

1. Odesłania prejudycjalne

⁸⁹ http://www.curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2_7024/#competences, (data odczytu 25.09.2012)

2. Skargi na uchybienie zobowiązaniom
3. Skargi o unieważnienie
4. Skargi na zaniechanie działania
5. Powództwa o odszkodowanie

Trybunał wielokrotnie rozstrzygał sprawy z zakresu turystyki, m.in. dotyczące wdrożenia dyrektywy 90/314, specjalnej procedury opodatkowania biur podróży podatkiem VAT czy też uznawania kwalifikacji.

Regulacje prawne dotyczące turystyki

Intersektorowy charakter turystyki powoduje, że liczba aktów prawa wspólnotowego odnoszących się pośrednio lub bezpośrednio do turystyki jest duża. Przyjmując za kryterium ich podziału zakres podmiotowy należy wyróżnić dwie grupy. Do pierwszej zaliczyć należy te, które dotyczą wszystkich sektorów (regulacje horyzontalne) natomiast do drugiej te dotyczące podmiotów należących do jednego sektora (regulacje sektorowe).

Tabela 6. Regulacje prawa wspólnotowego dotyczące turystyki

REGULACJE HORYZONTALNE	REGULACJE SEKTOROWE
Traktat o UE i Traktat o funkcjonowaniu UE	I. dotyczące ochrony interesów ekonomicznych konsumentów usług turystycznych:
Dyrektywa 2005/36/WE w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych (dotyczy zawodu przewodnika turystycznego i pilota wycieczek)	Dyrektywa 90/314 Rady w sprawie zorganizowanych podróży, wakacji i wycieczek
Dyrektywa 2006/112/WE w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej (dotyczy opodatkowania usług turystycznych podatkiem VAT)	Dyrektywa 2008/122/WE w sprawie ochrony konsumentów w odniesieniu do niektórych aspektów umów timeshare, umów o długoterminowe produkty wakacyjne, umów odsprzedaży oraz wymiany
Dyrektywa 2006/123/WE o usługach na rynku wewnętrznym UE (w tym usług turystycznych)	Rozporządzenia określające prawa pasażerów w transporcie lotniczym, kolejowym, morskim i autokarowym
Dyrektywa 2005/36 w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych (dotycząca pilotów wycieczek i przewodników turystycznych)	II. dotyczące statystyki turystyki:
	Dyrektywa 95/57 WE w sprawie zbierania informacji statystycznych w dziedzinie turystyki decyzja Komisji z 9 grudnia 1998 r. w sprawie procedur dotyczących wdrożenia dyrektywy 95/57/WE dotyczącej gromadzenia informacji statystycznych w dziedzinie turystyki
	III. dotyczące ecolabelingu:
	Decyzja Komisji z 14. kwietnia 2003 r. ustanawiająca ekologiczne kryteria przyznawania wspólnotowego oznakowania ekologicznego usługom hotelarskim

	Decyzja Komisji z 14. kwietnia 2005 r. ustanawiająca ekologiczne kryteria przyznawania wspólnotowego oznakowania ekologicznego usługom kempingowym
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu Ministerstwa Sportu i Turystyki. Departament Turystyki, "Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy Unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej", Warszawa, marzec 2011r.

Turystyka a rozwój społeczno-ekonomiczny

Turystyka jest ważną i nowoczesną sferą aktywności gospodarczej oraz społecznej. Aktywność turystyczna jest jednym z podstawowych mierników poziomu życia mieszkańców i wskaźnikiem rozwoju cywilizacyjnego społeczeństw.

Gospodarka turystyczna ma potencjał stymulowania wzrostu gospodarczego i wzrostu zatrudnienia w UE, a jednocześnie przyczynia się do rozwoju i integracji gospodarczej i społecznej, zwłaszcza na obszarach wiejskich, górskich, przybrzeżnych, wyspiarskich, w regionach peryferyjnych i najbardziej oddalonych lub podlegających konwergencji. Jako sektor obejmujący prawie 1,8 mln przedsiębiorstw, z których większość to Przedsiębiorstwa sektora MŚP, zatrudniający około 5,2 % całkowitej siły roboczej, co stanowi około 9,7 mln miejsc pracy (z których wiele zajmują ludzie młodzi), europejska branża turystyczna wytwarza ponad 5 % PKB Unii Europejskiej i wskaźnik ten stale rośnie⁹⁰. Turystyka stanowi więc trzeci pod względem znaczenia obszar działalności społeczno-gospodarczej w UE, ustępując miejsca sektorowi handlu i dystrybucji oraz budownictwu. Jeśli wziąć pod uwagę również powiązane z turystyką sektory⁹¹, to ich całkowity udział w produkcji krajowym brutto jest o wiele wyższy. Według szacunków łącznie wytwarzają one ponad 10 % PKB Unii Europejskiej oraz obejmują około 12 % wszystkich miejsc pracy. Z perspektywy ostatniego dziesięciolecia wzrost zatrudnienia w sektorze turystyki był niemal zawsze wyższy niż w pozostałych sektorach gospodarki.

Unia Europejska umacnia się na pozycji najpopularniejszego kierunku turystycznego na świecie. W 2008 r. odwiedziło ją 370 mln turystów z całego świata, co odpowiada 40 % wszystkich przyjazdów w skali globalnej⁹², przy czym 7,6 mln pochodziło z krajów BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny). Jest to znaczny wzrost w porównaniu z 4,2 mln w 2004 r.

⁹⁰ http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=5257&userservice_id=1&request.id=0, Badanie na temat konkurencyjności unijnego sektora turystycznego, wrzesień 2009 r.

⁹¹ Dotyczy sektora dystrybucji, budownictwa, transportu – ogółem (transport lotniczy, kolejowy, morski, autobusowy itd.), a także sektor działalności kulturalnej i twórczej

⁹² Barometr Światowej Organizacji Turystyki, tom 8, styczeń 2010 r.

Przyjazdy te przyniosły ok. 266 mld euro wpływów, z czego 75 mld euro wygenerowanych zostało dzięki przyjazdom turystów spoza Unii⁹³. Z kolei podróże obywateli UE przyniosły około 1,4 mld, z czego 90 % to wyjazdy w granicach Unii. Zgodnie z szacunkami Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO - *United Nations World Tourism Organisation*) liczba przyjeżdżających do Europy turystów spoza UE będzie w najbliższych latach znacząco rosła. Europejczycy należą również do turystów najczęściej odwiedzających państwa trzecie, co wielu krajom zapewnia stałe i istotne źródło dochodów. Czynniki te uzasadniają pogłębienie zewnętrznego wymiaru polityki turystycznej UE, którego celem jest utrzymanie napływu turystów z państw trzecich, a także wspieranie partnerów Unii.

Finansowe wsparcie turystyki

W ramach istniejących instrumentów finansowych UE brak jest instrumentów w całości przeznaczonych na finansowanie przedsięwzięć z dziedziny turystyki. Turystyka korzysta ze wsparcia finansowego oferowanego przez różne europejskie instrumenty finansowe. W okresie 2007–2013 rozwój działalności, usług i infrastruktury turystycznej są finansowo wspierane w ramach funduszy strukturalnych oraz innych programów UE.

Realizacja konkretnych projektów jest finansowana z następujących środków:

- europejskie fundusze strukturalne (EFRR, EFS),
- Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW),
- Europejski Fundusz Rybacki,
- a także program ramowy w zakresie badań i rozwoju technologicznego.

Również program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji ma duże znaczenie dla turystyki, jako że od 2008 r. wykorzystywany jest, by wspierać tworzenie europejskich sieci na rzecz konkurencyjnej i zrównoważonej turystyki.

Po roku 2013 możliwości wspierania turystyki w ramach różnych funduszy europejskich oraz przez konsolidowanie już podjętych działań przygotowawczych w tej dziedzinie, uzależnione będą od decyzji, jakie zostaną podjęte w świetle priorytetów działań Unii Europejskiej i ograniczeń budżetowych.

Wśród funduszy zewnętrznych na turystykę w 2013 roku pojawiają się⁹⁴:

- Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska– Republika Słowacka 2007-2013. Głównym celem programu jest wzmocnienie opartej na

⁹³ Eurostat, *Statistics in Focus*, 23/2009 (Statystyki bilansu płatniczego)

⁹⁴ Fundusze Europejskie w Małopolsce, <http://www.fundusze.malopolska.pl/mrpo/Strony/priorytety.aspx>, (data odczytu 14.03.2013)

partnerstwie współpracy polsko-słowackiej, mającej na celu trwały rozwój obszaru przygranicznego. Możliwość realizacji mikroprojektów o wartości do 50 tys. Euro. Program obejmuje następujące działania⁹⁵:

- wzmocnienie współpracy,
- odnowienie i podtrzymanie tradycji regionalnych i kulturalnych,
- rozwój zasobów ludzkich i edukacji,
- rozwój wspólnych transgranicznych przedsięwzięć w dziedzinie edukacji, sportu i kultury,
- wspieranie w tworzeniu wspólnych produktów kulturowych, turystycznych i tradycyjnego rzemiosła,
- wspieranie małych projektów infrastrukturalnych.

Wartość dofinansowania wynosi 95%, a beneficjentami programu mogą być jednostki samorządu terytorialnego, ich związki, stowarzyszenia i organizacje pozarządowe.

- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich

Wartość małego projektu wynosi do 25.000 zł. Poziom dofinansowania to 70% kosztów kwalifikowanych. Beneficjenci programu to organizacje pozarządowe i instytucje kultury.

Oś priorytetowa 3 obejmuje następujące działania⁹⁶:

- przejście do działalności pozarolniczej,
- wspieranie, tworzenie i rozwój mikro-przedsiębiorstw w celu promocji przedsiębiorczości i rozwijanie ekonomicznych podstaw regionu,
- promocja turystyki,
- ochrona, podnoszenie jakości i zarządzanie dziedzictwem kulturowym,
- podstawowe usługi na rzecz gospodarki i ludności wiejskiej,
- odnowa i rozwój wsi, ochrona i podniesienie jakości wiejskiego dziedzictwa kulturowego,
- system szkoleń zawodowych dla podmiotów gospodarczych działających w obszarach objętych osią priorytetową 3.

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (Działanie 9.6.2)

⁹⁵ Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska - Republika Słowacka, <https://www.ewt.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Polska-Slowacja.aspx> (data odczytu 14.03.2013)

⁹⁶ Dofinansowania UE dla firm i rolnictwa, http://finansik.pl/index.php?option=com_content&task=category§ionid=8&id=43&Itemid=49&limit=20&limitstart=0, (data odczytu 20.02.2013)

Program przewiduje szkolenia i kursy skierowane do osób dorosłych, które z własnej inicjatywy są zainteresowane nabyciem, uzupełnieniem lub podwyższeniem umiejętności i kompetencji w obszarach umiejętności ICT i znajomości języków obcych⁹⁷. Wartość dofinansowania wynosi 100%, a beneficjentami mogą być podmioty posiadające osobowość prawną.

- Norweski Mechanizm Finansowy

Program obejmuje konserwację i rewitalizację dziedzictwa kulturowego. Celem programu jest ochrona, zachowanie i udostępnianie dziedzictwa kulturowego dla przyszłych pokoleń. W ramach tego programu możliwe do dofinansowania są następujące typy działań⁹⁸:

- rewitalizacja, konserwacja, renowacja i adaptacja na cele kulturalne historycznych obiektów i zespołów zabytkowych wraz z otoczeniem,
- budowa, rozbudowa, remonty i przebudowa instytucji kultury,
- konserwacja zabytków ruchomych oraz zabytkowych księgozbiorów, zbiorów piśmienniczych, archiwaliów i zbiorów audiowizualnych, w tym filmowych,
- rozwój zasobów cyfrowych w dziedzinie kultury, w tym: digitalizacja zabytków ruchomych oraz zabytkowych księgozbiorów, zbiorów piśmienniczych, archiwaliów i zbiorów audio, audiowizualnych i filmowych oraz tworzenie wirtualnych instytucji kultury.

Uprawnieni beneficjenci to państwowe i samorządowe instytucje kultury, publiczne szkoły artystyczne i uczelnie artystyczne, archiwa państwowe, jednostki samorządu terytorialnego i ich związki, kościoły i związki wyznaniowe, organizacje pozarządowe ze sfery kultury.

Poziom dofinansowania wynosi maksymalnie do 85% kosztów kwalifikowanych. Wartość dofinansowania projektu: od 1 - 8 mln euro.

3.2 Turystyka w Polsce – próba diagnozy

Z ustawy o turystyce wynika, że nadzór nad turystyką w Polsce obejmuje Ministerstwo Sportu i Turystyki Departament Turystyki na czele z minister Joanną Mucha. Departament Turystyki odpowiada za programowanie rozwoju i kształtowanie mechanizmów prawno-ekonomicznych turystyki, wyznacza kierunki i priorytety oraz sprawuje nadzór nad

⁹⁷ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, <http://www.pokl.wup-krakow.pl/index.php/informacje-o-pokl.html> (data odczytu 11.03.2013)

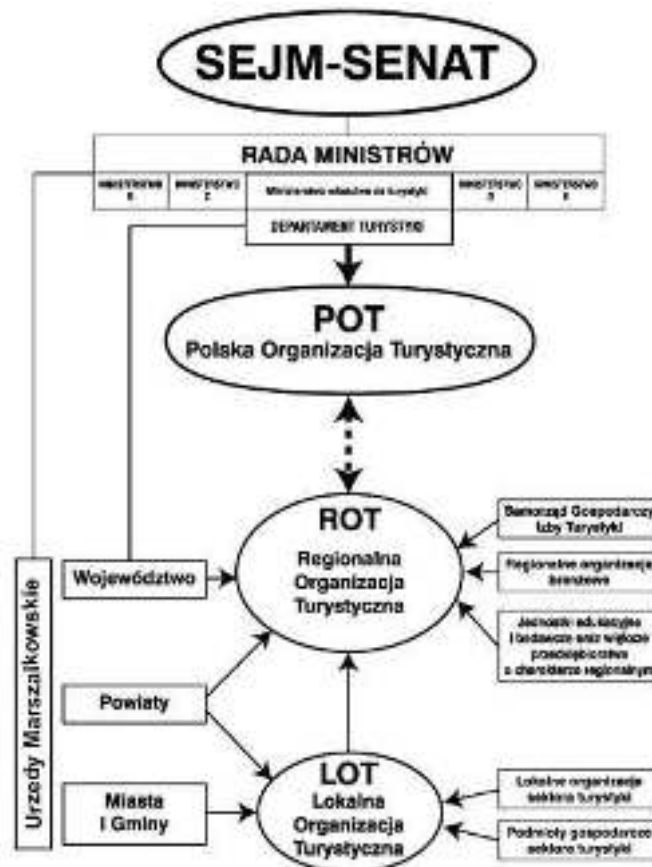
⁹⁸ Norweski Mechanizm Finansowy oraz Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (tzw. fundusze norweskie i fundusze EOG), Kulturowe dziedzictwo, http://www.eog.gov.pl/o_programie/obszary_wsparcia/kulturowe_dziedzictwo/konserwacja_i_rewitalizacja/stro_nw_start.aspx, (data odczytu 20.02.2013)

realizacją zadań z zakresu promocji turystyki na rynku krajowym i zagranicznym. Do zakresu działania departamentu należą w szczególności następujące zadania⁹⁹:

- realizacja zadań związanych z kreowaniem rozwoju i promocji turystyki;
- opracowanie, wdrażanie i monitorowanie programów i decyzji dotyczących gospodarki turystycznej;
- prowadzenie spraw związanych z zagospodarowaniem turystycznym kraju;
- programowanie i prowadzenie spraw dotyczących poprawy bezpieczeństwa turystów;
- prowadzenie spraw związanych z tworzeniem mechanizmów regulacji rynku turystycznego, w szczególności w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, podnoszenia jakości oraz ochrony konsumentów usług turystycznych oraz dokonywaniem oceny funkcjonowania gospodarki turystycznej;
- prowadzenie spraw wynikających z zadań ministra właściwego do spraw turystyki określonych ustawą o usługach turystycznych;
- prowadzenie spraw wynikających z zadań ministra właściwego do spraw turystyki w zakresie uznawania nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej kwalifikacji do wykonywania zawodu regulowanego „przewodnik turystyczny” oraz do podejmowania lub wykonywania działalności „pilot wycieczek”;
- prowadzenie spraw wynikających z nadzoru ministra właściwego do spraw turystyki nad Polską Organizacją Turystyczną;
- udział w procesie tworzenia prawa wspólnotowego mającego znaczenie dla turystyki oraz prowadzenie spraw wynikających z członkostwa Polski w UE;
- prowadzenie spraw związanych z uczestnictwem Polski w międzynarodowych organizacjach turystycznych, w tym w szczególności w Światowej Organizacji Turystyki, Komitecie Turystyki OECD, Bałtyckiej Komisji Turystycznej, grupy do spraw turystyki Inicjatywy Środkowoeuropejskiej;
- przygotowanie i prowadzenie spraw z zakresu współpracy międzynarodowej w dziedzinie turystyki;
- prowadzenie spraw dotyczących tworzenia Krajowych Ram Kwalifikacji w obszarze turystyki;

⁹⁹ Departament Turystyki, <http://www.msport.gov.pl/departamenty-i-biura/1995-Departament-Turystyki> (data odczytu 09.05.2013)

- inspirowanie i wspieranie procesu kształcenia kadr dla turystyki w systemie edukacji formalnej;
- realizacja zadań w zakresie szkolenia i doskonalenia kadr zawodowych i społecznych turystyki w dostosowaniu do zmieniającego się rynku pracy;
- programowanie i realizacja zadań związanych z prowadzeniem badań statystycznych statystyki publicznej w zakresie turystyki;
- programowanie i realizacja zadań w zakresie prac badawczych dotyczących turystyki oraz upowszechnianie ich wyników;
- współpraca z jednostkami kształcącymi kadry dla turystyki, ośrodkami badawczo-rozwojowymi.



Rys. 7. Struktura turystyki w Polsce
(Źródło: materiały Podkarpackiej Organizacji Turystycznej)

Głównym narzędziem Ministerstwa Sportu i Turystyki jest Polska Organizacja Turystyczna (POT). Celem POT jest promocja oraz tworzenie pozytywnego wizerunku Polski w dziedzinie turystyki w kraju i za granicą oraz tworzenie warunków współpracy organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego i organizacji zrzeszających przedsiębiorców

z dziedziny turystyki, a także stowarzyszeń działających w tej dziedzinie¹⁰⁰. Do jej zadań należy¹⁰¹:

- 1) promocja Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie
- 2) zapewnienie funkcjonowania i rozwijania polskiego systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie,
- 3) inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej,
- 4) wykonywanie innych zadań powierzonych przez organy i jednostki na zasadach określonych w umowie zawieranej pomiędzy tymi organami i jednostkami, a Polską Organizacją Turystyczną
- 5) inspirowanie tworzenia regionalnych organizacji turystycznych oraz lokalnych organizacji turystycznych, a także z nimi współdziałanie.

„Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020” jest kluczowym dokumentem obrazującym kierunki i formy działania w szeroko rozumianej dziedzinie, jaką jest turystyka. Ogólnoświatowe spowolnienie gospodarcze oraz kryzys finansowy w 2009 roku miały znaczący wpływ na spadek popytu turystycznego. Dlatego celem strategicznym wszystkich działań stała się poprawa pozycji konkurencyjnej Polski na rynkach zagranicznych.

Opracowanie szczegółowo obrazuje światowe trendy w popycie i podaży oraz ich konsekwencje w sektorze turystyki. Analizie poddane zostały zarówno trendy demograficzne, zdrowotne, dotyczące stylu życia, jak również uwzględniające nowe technologie czy także znaczące zarządzanie marketingowe.

Rosnący niż demograficzny, starzejące się społeczeństwa to najbardziej kluczowe zjawiska ekonomiczne nadchodzących dekad pod względem demograficznym. Wraz z nimi wiąże się wzrost wymagań w zakresie jakości, bezpieczeństwa i komfortu turystów. Zakłada się ogólny wzrost popytu zwłaszcza na dalekie podróże i krótkie pobyty oraz rosnące zainteresowanie obiektami o charakterze rozrywkowo-wypoczynkowym. Ze względu na coraz mniej liczne rodziny i popularność tzw. „singli” następuje wzrost zapotrzebowania na produkty dla osób samotnych. Istotna jest również rosnąca świadomość zdrowotna odwiedzających, którzy coraz częściej poszukują produktów gwarantujących im aktywną

¹⁰⁰ Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 19.01.2000r. w sprawie nadania statutu Polskiej Organizacji Turystycznej, (Dz.U. Nr 5, poz. 65.)

¹⁰¹ Tamże, rozdział 2.

formę spędzania czasu wolnego. Tendencja długich urlopów będzie maleć, gdyż presja życia codziennego oraz zróżnicowane potrzeby pomniejszą budżet na podróże. Turyści będą preferowali kilka krótszych wyjazdów wypoczynkowych rezygnując z dłuższego urlopu. Konsumenci śmiało wyrażają swoje wyrafinowane potrzeby i zdecydowanie stawiają na jakość za przystępną cenę. Usługodawcy chcąc sprostać oczekiwaniom klientów będą musieli stwarzać nowe produkty, odróżniające się od pozostałych. Dzięki rosnącej świadomości związanej z ochroną środowiska zyska na znaczeniu regionalny charakter miejsc docelowych, obszarów dziewiczych oraz rozwinie się ekoturystyka.

W dobie szybkiego rozwoju nowych technologii, zwłaszcza towarzyszącego ludziom Internetu, coraz bardziej popularna staje się sprzedaż przez Internet oraz rola informacji. Wygodnictwo konsumentów sprawia, że pragną wizualizować swoją podróż zanim dotrą do celu podróży. Koniecznym staje się również fakt stworzenia portali kumulujących produkty tak, by turysta mógł sprawnie zaplanować swój wyjazd.

Rosnąca liczba, różnorodność i funkcjonalność mobilnych urządzeń elektronicznych stworzą ogromne możliwości dotarcia do potencjalnego klienta z informacją dostępną niemalże w każdym dowolnym miejscu. Usługodawcy sektora turystycznego twierdzą, że rozwiązania mobilne osiągną do 2015 roku efektywność sprzedaży usług dodatkowych bliską witrynom internetowym. Rozwiązania mobilne będą się stopniowo stawać najważniejszym kanałem sprzedaży usług i informacji¹⁰². W błyskawicznym tempie rozwija się rynek usług mobilnych, którego przewagą konkurencyjną staje się szybki dostęp i możliwość sprawnego przeglądania oraz wyszukiwania oferty usług turystycznych w urządzeniach mobilnych. Rozwój promocji i sprzedaży usług w urządzeniach mobilnych jest już tylko kwestią czasu.

Rozwój innowacyjności oraz aktywna polityka turystyczna sprawią, że wzrośnie znaczenie marketingu na poziomie lokalnym i regionalnym. Turyści postawią na regiony oferujące produkty pełne i zróżnicowane. Powstaną europejskie programy wsparcia. Rozwijać się będą nowe formy turystyki, jak np. questing, a także formy zwiedzania miast z wykorzystaniem gier tematycznych, turystyka muzealna, biograficzna, studyjna, kulinarna, kultury ludowej, literacka i filmowa, tanatoturystyka i inne¹⁰³.

Tendencje w polskim sektorze hotelarstwa i gastronomii ukazują dominację obiektów 3- i 2-gwiazdkowych, które dostarczają 3/4 oferty noclegowej. Obecnie powstaje więcej obiektów 4- i 5-gwiazdkowych, ale uważa się, że najbardziej brakuje miejsc w niższych kategoriach hoteli i w tym kierunku będzie szedł rozwój polskiego hotelarstwa. Prognozuje

¹⁰² Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020, POT, Warszawa 2012, s. 15.

¹⁰³ Tamże, s. 12.

się rozwój hotelarstwa ekonomicznego typu B&B (*bed and breakfast*). Obserwuje się rosnący trend wydatków na gastronomię przed podróżą i w jej trakcie. Konsumenci coraz bardziej interesują się gastronomią i żywnością regionalną, które stają się atutem turystycznym.

Nowe ramy działań zostały zdefiniowane przez KE w 2010 r., jako podejście UE do rozwoju turystyki. Założono, że Europa powinna pozostać najpopularniejszym kierunkiem turystycznym na świecie. Na 139 krajów Polska zajmuje 39 miejsce w indeksie konkurencyjności turystyki z 2011r. Bardziej konkurencyjne od Polski w wymienionym rankingu są Estonia, Czechy i Węgry. Natomiast Litwa, Łotwa i Słowacja są sklasyfikowane na niższych pozycjach. Pomiędzy Polską a Czechami i Węgrami konkurencja jest duża ze względu na podobieństwo produktów i priorytetów (miasta, MICE, natura). Polska może poszczycić się o wiele większą różnorodnością oraz bardziej elastyczną ofertą turystyczną niż nasi sąsiedzi. Jednak biorąc pod uwagę same hotele i podobne obiekty, Polska jest mniej konkurencyjna niż Czechy i Węgry choć wzrost liczby miejsc noclegowych jest większy niż w tych krajach.

Elementem polskiej turystyki przyjazdowej jest przemysł spotkań (turystyka konferencyjna i kongresowa – MICE). Obecnie Czechy, Polska i Węgry zajmują podobne pozycje w pierwszej trzydziestce z 85 krajów świata. Polska, która zajmuje 29 miejsce jest nieco mniej popularna pod tym względem od Węgiei (25 miejsce) i Czech (28 miejsce). Biorąc pod uwagę miasta, wysokie pozycje w pierwszej dwudziestce, z prawie 300 miast na świecie, zajmują Budapeszt – 13 oraz Praga – 15 (pozycje obu miast stabilne od 2007 r.), natomiast Warszawa – 50, a Kraków – 53 (Poznań plasuje się w pierwszej, a Gdańsk w trzeciej setce)¹⁰⁴. Faktem jest, że turystyka MICE na Węgrzech i w Czechach jest reprezentowana właściwie wyłącznie przez stolice, podczas gdy w przypadku Polski jest rozłożona na kilka miast.

Analizowany dokument strategiczny przyjmuje dotychczasową klasyfikację oraz terminologię odnośnie markowych produktów. Wśród pięciu rodzajów uwzględniono: turystykę w miastach i kulturową; turystykę biznesową – przemysł spotkań (MICE); turystykę rekreacyjną, aktywną i specjalistyczną; turystykę na terenach wiejskich; turystykę przygraniczną i tranzytową¹⁰⁵.

¹⁰⁴ ICCA country and city ranking, 2009.

¹⁰⁵ Tamże, s. 44.

Nie została zmieniona również zasada priorytetowości produktów określona w „Marketingowej strategii Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015”. W wymienionym dokumencie oferowane produkty turystyczne podzielono na cztery grupy¹⁰⁶:

- produkty odpowiadające tendencji europejskiej wyjazdów i takie, na których budowany jest obraz turystycznej atrakcyjności Polski (produkty wizerunkowe);
- produkty, które mogą generować największą wartość dodaną (produkty podstawowe);
- produkty tematyczne i odpowiadające na specyficzne zainteresowanie niektórych segmentów rynku (produkty niszowe);
- m. in. atrakcje konsumowane w miejscu docelowym, zwiększające wydatki ponoszone „dodatkowo” (produkty uzupełniające).

Turystyka miejska i kulturowa jest priorytetowym produktem wizerunkowym Polski rozumianym jako „5 A” - *attractions, amenities, accomodation, access, atmosphere*, czyli atrakcje, usługi, zakwaterowanie, dostępność oraz atmosferę wraz z produktami przemysłu spotkań¹⁰⁷.

Mateusz Zmysłony, założyciel Grupy Eskadra jest twórcą i współtwórcą wielu strategii i kampanii marketingowych dla instytucji, miast i regionów, w tym dla Krynicy-Zdroju. Twierdzi on, że wiele zależy od prestiżu marki kraju, jego wizerunku, związanej z nim mody. To siła marki jest dziś warta więcej niż siła militarna¹⁰⁸. Trzeba przyznać, że Polska jako marka istnieje wśród zaledwie kilkudziesięciu krajów (w badaniach Polska oscyluje na początku czwartej dziesiątki). Jest to jednak mało wyrazista, jeszcze słaba marka. POT zakłada jako docelowe miejsce Polski w pierwszej dwudziestce marek narodowych.

W dokumencie „Strategia marketingowa...” zostaje przedstawiony podział krajów wg Simona Anholt. Polsce grozi zakwalifikowanie do kategorii „stare i nudne”, ponieważ jest krajem interesującym pod względem historycznym. Może to być dobry kontekst, ale trzeba postawić na wydarzenia, styl życia, itp. Stąd tak ważne stają się założenia strategii, aby budując markę „Polska” opierać się na ludziach, a nie miejscach i nie gloryfikować tylko przeszłości, a współczesność. Warto skoncentrować komunikację o Polsce na pozytywnych wartościach przypisywanych Polakom - Polska jako kraj, którego wartością są przede wszystkim ludzie – przedsiębiorczy, pracowici, chętnie podejmujący nowe wyzwania i kreatywni. To witalność, indywidualizm, kreatywność, młodość, różnorodność, dynamizm są

¹⁰⁶ Tamże, s. 45.

¹⁰⁷ Tamże, s. 46.

¹⁰⁸ http://www.brief.pl/artykul,886,po_co_nam_silna_marka_kraju.html (data odczytu 15.06.2013)

atrybutami, które powinny zostać uwytatnione. Powinno dominować oddziaływanie na emocje.

POT twierdzi, że Polsce brak krajowych, rozpoznawalnych powszechnie produktów, dlatego przyjmuje stanowisko, że *branding* kraju winien wykorzystać marki miast, które na wielu rynkach są silniejsze niż marka kraju jako całości. Przyjeżdża się np. do Gdańska, do Krakowa, a nie do Polski.

Strategia POT jest strategią koncentracji rynkowej i produktowej. Nadal aktualne pozostają wizja i misja zawarte w dokumencie „Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008-2015”, natomiast nowe brzmienie otrzymują cele operacyjne:

1. Zaspokajanie potrzeb informacyjnych w zakresie turystyki
2. Marketingowe wspieranie rozwoju produktu turystycznego
3. Zwiększanie dotarcia z przekazem informacyjno-promocyjnym o atrakcyjności turystycznej Polski.

Pierwszy cel operacyjny ma na celu badanie konsumentów usług turystycznych poprzez poznanie ich opinii i obserwacji zmienności opinii w wyniku działań POT. Cel ten obejmuje również monitoring i analizę rynków. Oceniana jest również pozycja kraju na poszczególnych rynkach. Drugi z celów operacyjnych, tj. Marketingowe wspieranie rozwoju produktu turystycznego, jest bardzo istotny. Wśród działań uwzględnia promocję i wspieranie rozwoju na rynku krajowym oraz komunikację również na rynku krajowym.

Budowanie wiedzy wśród mieszkańców Polski o atrakcyjności turystycznej polskich regionów jest celem nadrzędnym działań promocyjnych na rynku krajowym. Jako podstawę do budowy projektów promocyjnych uznaje się produkty turystyczne, w szczególności te, które zostały uhonorowane Certyfikatem Polskiej Organizacji Turystycznej. „Konkurs na najlepszy produkt turystyczny” oraz „Złoty Certyfikat POT” to istotne narzędzia, dające możliwość dotarcia zarówno do konsumentów, jak i mediów czy środowisk opiniotwórczych. Są nie tylko nagrodą, ale podnoszą jakość produktów turystycznych i rozwijają współzawodnictwo na rynku usług turystycznych. Duże znaczenie mają konsorcja produktowe czy systemy jakościowe. Wśród najbardziej popularnych systemów jakościowych prowadzonych przez Polską Organizację Turystyczną należy wymienić system certyfikacji centrów informacji turystycznej oraz konkurs na najlepsze centrum informacji turystycznej. Celem głównym tych działań jest zapewnienie odpowiedniej jakości obsługi turystów przez jednostki informacji turystycznej. Również współpraca z Forum Informacji Turystycznej, działającej jako zespół konsultacyjno-doradczy POT ma na celu podniesienie jakości informacji turystycznej. Forum to płaszczyzna integrująca system „IT” i koordynująca

przedsięwzięcia. Służy także wymianie doświadczeń w celu doskonalenia ogólnopolskiego systemu informacji turystycznej.

Warto zauważyć, że współpraca środowisk rynku turystycznego oraz komunikacja pomiędzy instytucjami, jednostkami jest nieoceniona przy działaniach promocyjnych. Ogromne znaczenie ma stała współpraca z ROTami, samorządami oraz przedstawicielami branży turystycznej. Działania te mają na celu wymianę i budowanie wiedzy uczestników. Jednocześnie podejmowane są działania informacyjne dla środowisk opiniotwórczych oraz edukacyjne dla samorządów, administracji i branży turystycznej.

Analizując trzeci cel operacyjny mający za zadanie zwiększanie dotarcia z przekazem informacyjno-promocyjnym o atrakcyjności turystycznej Polski należy w pierwszej kolejności uwzględnić Internet. W komunikacji marketingowej pełni znaczącą rolę zarówno jako narzędzie promocji, a przede wszystkim źródło informacji. Wykorzystanie możliwości, jakie daje Internet osiąga pozycję najważniejszego działania operacyjnego w ramach Celu Operacyjnego nr 3.

Gwałtownie rozwijające się technologie internetowe oraz środki komunikacji internetowej m. in. smartfony, tablety itd. sprawiają, że konieczne staje się stałe dostosowywanie prowadzonej działalności marketingowej do pojawiających się możliwości. Wraz z rozwijającymi się technologiami internetowymi zmieniają się zachowania ich użytkowników. Zmianie ulega sposób pozyskiwania informacji o oferowanych produktach, w tym o produktach turystycznych. Dominujące znaczenie w tym zakresie mają portale, na których użytkownicy tworzą bądź współtworzą treści. Alternatywą dla oficjalnych serwisów turystycznych stają się *Tripadvisor.com*, *Igougo.com*, *Youtube.com*, *Facebook.com* itd., Należy wykorzystywać te kanały na coraz większą skalę, ponieważ w przyszłości to one będą informacją i ofertą usług dla potencjalnych klientów.

W dobie coraz większej popularności smartfonów, tabletów multimedialnych urządzeń przenośnych konieczną staje się rozbudowa nowych platform komunikacji internetowej dla wymienionych narzędzi. Rośnie ich rola jako urządzeń dostępu do zasobów w Internecie. Tendencja ta będzie zapewne coraz większa, ponieważ sprzedaż tego typu urządzeń rośnie w diametralnym tempie. Stworzenie takiej platformy umożliwi dostęp do informacji turystycznej POTu oraz ich prezentowanie w odpowiedni, wygodny dla użytkownika tych urządzeń sposób.

Stacjonarne urządzenia prezentacyjne – tzw. Infokioski zaczynają odgrywać coraz większą rolę, ponieważ udostępniają informację turystycznej przez 24h na dobę. Możliwa

będzie stała aktualizacja na platformie oraz dostosowanie treści do wymogów lokalnych. Infokioski mają być istotnym elementem stacjonarnego systemu informacji turystycznej.

Internetowy marketing bezpośredni z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi (CRM) pozwoli szczegółowo analizować potrzeby turystów oraz turystów potencjalnych. Umożliwi dostarczanie im informacji o ofercie turystycznej Polski zgodnej z preferencjami. Rozwiązanie to umożliwi kształtowanie treści, które w systemie informacji turystycznej znaleźć się powinny. Wiedza pozyskana w ten sposób będzie służyć analizom rynkowym i segmentacyjnym.

W ramach tego poddziałania konieczne jest zakupienie odpowiedniego oprogramowania, a następnie wykorzystywanie zgromadzonych w CRM danych do prowadzenia marketingu bezpośredniego. Realizacja nastąpi głównie za pomocą newsletterów z ofertą ukierunkowaną na wyodrębnione na podstawie danych z CRM grupy docelowe.

Na efektywne dotarcie do turystów i potencjalnych klientów znaczący wpływ będzie miała integracja systemów informacji turystycznej na poziomie narodowym i lokalnym oraz elektronicznego z tradycyjnym. Jako główny projekt uznaje się stworzenie Repozytorium Informacji Turystycznej (RIT), czyli bazy danych zawierającej ogólnopolską informację turystyczną oraz systemu zarządzania tą bazą. RIT ma zapewnić zarządzanie procesem zbierania i aktualizacji bazy danych informacji turystycznej opartej na regionalnych i lokalnych organizacjach turystycznych oraz innych podmiotach działających w branży turystycznej.

Projekt zakłada budowę systemu interfejsów - platformy integracyjnej umożliwiającej integrację regionalnych systemów zewnętrznych, podmiotów współpracujących z POTem, zwłaszcza regionalnych organizacji turystycznych. Następnie zakłada się stworzenie i utrzymanie aplikacji dla informatorów turystycznych. Będzie ona dostępna dla pracowników centrów i punktów informacji turystycznej oraz Polskich Ośrodków Informacji Turystycznej. Zapewni ona dostęp do RIT co skróci czas obsługi turystów i podniesienie jej jakości. Ważnym projektem będzie także stworzenie i utrzymanie tzw. *Contact Center*. Będzie to szybki kontakt turystów z siecią punktów „it”, wzmocnioną przez *call center*, wykorzystujący jeden, ogólnopolski numer telefoniczny, nowoczesne metody komunikacji oraz e-mail i komunikatory. Częścią *Contact Center* będzie telefon bezpieczeństwa, służący pomocą turystom zagranicznym w nagłych wypadkach. Pracę centrów i punktów informacji turystycznej wspomagać będzie omówiona wcześniej sieć infokiosków, które działając w

większości 24h na dobę w lokalizacjach, w których znajdują się certyfikowane centra informacji turystycznej.

Cele operacyjne założone przez POT są obiecujące. Istotnym jest, aby rzeczywiście stworzyć markę Polski oraz, aby założenia działań nie pozostały tylko na papierze. Warto powtórzyć za M. Zmyślonym, że: „...silna marka narodowa (czy też marka kraju? Nie zawsze to jedno i to samo...) wpływa na... wszystko. Kraj z silną marką lepiej komunikuje swoje potrzeby i jest w stanie je spełniać. Może decydować o kierunkach własnego rozwoju, wybierać oferty i inicjować korzystne dla siebie procesy społeczne i ekonomiczne. Markowy kraj to wysoka samoocena społeczeństwa, motywacja utalentowanych imigrantów z wyższym wykształceniem, konkurencyjna nauka i gospodarka... Oczywiście, co kraj, to obyczaj i inne potrzeby – marka turystyczna może być warta biliony (vide Egipt przed rewolucją i po), marka gospodarcza – również (vide – inwestycje w Polsce). Wizerunkowo – marka może mieć ogromny wpływ na losy świata (nie liczy się on ze zdaniem kogoś, kogo nie zna, nie rozumie i nie szanuje)”¹⁰⁹.

3.3 Analiza rozwoju turystyki na Sądecczyźnie

Ziemia Sądecka to kraina o powierzchni ok. 1550 km² położona w południowo-wschodniej Polsce, w województwie małopolskim. Rozciągnięta pomiędzy Dunajcem a zalewem Klimkówka, pomiędzy szczytami Beskidu a jeziorem Rożnowskim. W większości są to tereny górskie i wyżynne oraz doliny rzeczne Dunajca z głównymi dopływami Popradem i Kamienicą, które rozdzielają główne pasma górskie Sądecczyzny: Beskid Sądecki, Beskid Niski, Beskid Wyspowy. 16 sądeckich gmin zamieszkuje ok. 200 tys. Mieszkańców. To jeden z najbardziej malowniczych zakątków Polski, którego cenne zabytki i specyficzny mikroklimat stwarzają doskonałą atmosferę do wypoczynku. Naturalne bogactwo Sądecczyzny stanowią liczne źródła mineralne, wokół których skupiają się słynne uzdrowiska: Krynica-Zdrój, Muszyna-Zdrój, Żegiestów, Piwniczna. To jedyny w Polsce region mogący poszczycić się tyloma uzdrowiskami.

¹⁰⁹ http://www.brief.pl/artukul,886,po_co_nam_silna_marka_kraju.html (data odczytu 15.06.2013)



Rys. 8. Mapa administracyjna Powiatu Nowosądeckiego (Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.kupsprzedaj.pl/mapa/malopolskie-novosadecki>, data odczytu 17.06.2013)

Historyczną perspektywę wyznaczają centra regionu - Nowy i Stary Sącz. Nowy Sącz to m.in. liczne zabytki i prężnie działający ośrodek kulturotwórczy, natomiast Stary Sącz zawdzięcza swój urok oryginalnej zabudowie oraz słynnemu klasztorowi klarysek. Również Ołtarz Papieski stanowi atrakcję nie tylko dla pielgrzymów. Zainteresowanych sztuką zaprasza krynickie Muzeum Nikifora oraz Muzeum Regionalne w Muszynie, a na entuzjastów kultury ludowej czeka Sądecki Park Etnograficzny¹¹⁰. Dla miłośników zabytków Sądeczczyzna oferuje cerkiewki będące pozostałością po zamieszkujących tę ziemię Łemkach i wycieczki historyczne Szlakiem Architektury Drewnianej. Również pasjonaci architektury obronnej znajdą na Sądeczczyźnie coś dla siebie, chociażby tajemniczy beluard w Rożnowie.

Sądeczczyzna jest drugą po Zakopanem stolicą sportów zimowych, amatorzy „białego szaleństwa” chętnie odwiedzają liczne w regionie stacje narciarskie w Krynicy-Zdroju (Jaworzyna Krynicka, Słotwiny), Tyliczu (Top Ski, Master Ski), Piwnicznej, Wierchomli (Dwie Doliny) i in. Oferta Sądeczczyzny jest bogata i zróżnicowana, zwolennicy górskich

¹¹⁰ <http://www.hotelklimek.pl/turystyka/region>, (data odczytu 25.07.2012)

wycieczek i spacerów mogą wybierać spośród licznych szlaków turystycznych Beskidu Sądeckiego, których łączna długość wynosi ok. 1000 km. Oto kilka z nich:

- Krynica (Czarny Potok) - Jaworzyna Krynicka - Runek - Bacówka nad Wierchomlą - Jaworzynka - Czerstezy - Szczawnik
- Łomnica Zdrój - Hala Łabowska - Parchowatka - Łomnica
- Muszyna - Kraczonik - Leluchów - Dubne - Muszyna

Czyste rzeki górskie oraz sztuczne jezioro to doskonałe miejsca dla miłośników kąpieli, kajakarstwa i żeglarstwa. Beskidzie otwory skalne dają możliwość uprawiania wspinaczki skałkowej. Na miłośników kultury i sztuki czekają liczne muzea i skanseny a także cykliczne imprezy charakterystyczne dla tego regionu¹¹¹. „Zielone płuca regionu” jakim jest Popradzki Park Krajobrazowy to tereny bogate w wody mineralne, a liczne uzdrowiska znajdujące się na jego terenie stanowią dodatkową atrakcję regionu¹¹².

Tabela 7. Baza noclegowa w powiecie nowosądeckim

RODZAJ OBIEKTU	LICZBA OBIEKTÓW
Hotele i pensjonaty	25
Ośrodki wypoczynkowe i Domy wczasowe	57
Apartamenty i kwatery prywatne	54
Agroturystyka	68
Schroniska i pola namiotowe	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

http://www.sacz.pl/index.html?id=spis&spis_id=146&msg=1 (data odczytu 11.06.2012)

Subregion sądecki jest jednym z pięciu wskazanych w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 (obok tarnowskiego, podhalańskiego, Małopolski Zachodniej i Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego)¹¹³. Każdy z nich ma inne ścieżki rozwoju, nad którymi dyskutowano podczas serii konferencji. Jedno z badań przeprowadziła w Nowym Sączu Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Zorganizowano badanie fokusowe, a w spotkaniu uczestniczyli tzw. liderzy lokalni, którzy pracują w istotnych dla subregionu instytucjach, mający dużą wiedzę na temat potrzeb rozwojowych regionu. Celem badania

¹¹¹ Atrakcje turystyczne, http://www.powiat.nowy-sacz.pl/publikacje/artykuly/atrakcje_turystyczne.html (data odczytu 03.11.2012)

¹¹² praca zbiorowa pod red. A. Hołubowskiej, Małopolska. Parki narodowe i krajobrazowe, rezerваты przyrody, Amistad, Kraków 2010, s. 21.

¹¹³ Małopolskie Strategie Subregionalne - raport podsumowujący badanie subregionu sądeckiego, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, 07.03.2012, s. 2.

było doprecyzowanie i rozwinięcie strategii rozwoju dla Sądecczyzny i zdefiniowanie wstępnej listy projektów, które mogą być finansowane ze środków publicznych.

Uczestnicy przeanalizowali potencjał i ograniczenia subregionu sądeckiego z perspektywy mieszkańca, przedsiębiorcy i turysty. Za potencjał dla mieszkańców uznano ekologiczne środowisko, wysokie bezpieczeństwo publiczne, gospodarność i zaradność mieszkańców oraz kontakty transgraniczne i korzystne parametry demograficzne. Ale jako bariery wskazano przede wszystkim brak infrastruktury (drogowej, kolejowej, lotniczej) i przez to słaba dostępność ośrodka metropolitalnego w Krakowie, ograniczony rynek pracy, brak dostępu do kultury „wysokiej” (teatr, filharmonia), położenie geograficzne (peryferyjna lokalizacja) i słaby lobbing na rzecz rozwoju subregionu. Z perspektywy przedsiębiorcy plusami są np. niskie koszty pracy na Sądecczyźnie, atrakcyjne turystycznie środowisko, bliskość granicy. A wśród minusów brak kapitału na inwestycje, niskie dochody ludności, które pociągające za sobą słaby popyt; słaby rynek lokalny, infrastruktura techniczna i komunikacyjna, system edukacji nie odpowiadający na potrzeby rynku, ograniczenia dla rozwoju wynikające z programu Natura 2000. Rezultat analizy z perspektywy turysty przedstawia tabela nr 8.

Tabela 8. Potencjał i ograniczenia subregionu sądeckiego z perspektywy turysty

POTENCJAŁ	BARIERY
<ul style="list-style-type: none"> • Krajobraz (lokalizacja przygraniczna) • Wielokulturowość, bogata i zróżnicowana kultura mniejszości etnicznych (powroty do korzeni) • Walory lecznicze: czyste środowisko, wody mineralne, brak przemysłu ciężkiego • Historia – korzenie galicyjskie • Atrakeje turystyczne: <ul style="list-style-type: none"> - Szlak Architektury Drewnianej - obiekty UNESCO - szlak naftowy - Miasteczko Galicyjskie 	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba infrastruktura komunikacyjna (brak obwodnic do uzdrowisk) • Brak zintegrowanej oferty, np. jeden bilet wstępu do wielu obiektów • Brak oznakowania, rozproszenia informacji, słaba dostępność centrów informacyjnych • Słaba znajomość języków obcych wśród mieszkańców i pracowników obiektów turystycznych • Słaba promocja (informacja na zewnątrz i wewnątrz), brak rozpoznawalnej marki • Brak badań marketingowych dot. turystów i ich preferencji • Kultura ludowa – ryzyko zamknięcia się w jej kręgu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu „Małopolskie Strategie Subregionalne” (region sądecki), 07.03.2012, s. 6.

W dyskusji podnoszono, że zbyt mało nowoczesna jest forma prezentacji atrakcji turystycznych. Wielokulturowość i różnorodne lokalne tradycje niekoniecznie wyróżniają subregion na tle innych miejsc turystycznych w Polsce (np. Kaszuby, Mazury, Dolny Śląsk). Natomiast jeśli chodzi o przedsiębiorczość mieszkańców to wydaje się ona atutem, ale nie znajduje odzwierciedlenia w twardych ekonomicznych wskaźnikach dotyczących funkcjonowania firm. Z kolei niskie płace i niskie koszty pracy mogą być atutem przyciągającym przedsiębiorców, ale jednocześnie powodują złą sytuację materialną mieszkańców i niską siłę nabywczą sądeckiego rynku.

Liderzy lokalni wskazali siedem kluczowych ich zdaniem kierunków rozwoju subregionu: infrastruktura komunikacyjna, wspólna polityka turystyczna, komunikacja teleinformatyczna, inwestycje w infrastrukturę przeciwpowodziową i osuwiskową, zaopatrzenie w wodę plus problem ścieków, edukacja dostosowana do potrzeb rynku i wreszcie - kontynuacja wprowadzania wysokich technologii¹¹⁴. W każdym z tych kierunków pojawiły się propozycje konkretnych projektów. Infrastruktura komunikacyjna to konieczność budowy m.in. drogi szybkiego ruchu nr 75 (ekspresowa od A4 przez Brzesko, Nowy Sącz do D1 na Słowacji); przejścia towarowego na granicy ze Słowacją; drogi szybkiego ruchu Tarnów – Gorlice – Wysowa – granica państwa oraz transgranicznej Krynica – Wysowa – Bardejów. Poza tym budowa linii kolejowej Chabówka – Nowy Sącz – Zagórz; nowej drogi „karpackiej” równoległej do trasy 28, na południe od niej; obwodnice Limanowej, Nowego Sącza, Grybowa, Gorlic, Bobowej; kompleksowe rozwiązania układu komunikacyjnego Nowego Sącza, Gorlic i Limanowej; linia kolejowa Kraków – Piekiełko – Nowy Sącz wraz z modernizacją linii Nowy Sącz – Muszyna – granica słowacko-polska (przejście towarowe ze Słowacją)¹¹⁵. No i budowa lotniska regionalnego w Starym Sączu.

W ramach innych projektów infrastrukturalnych wskazano z jednej strony na potrzebę rozwoju teleinformatyki, w tym rozbudowę sieci transmisji szerokopasmowej w subregionie, a z drugiej – stworzenia systemu ostrzegania i zabezpieczenia przeciwpowodziowego na rzekach Dunajec, Kamienica, Łubianka, Ropa, Biała. A także na potrzebę stworzenia w Krynicy-Zdrój Wschodnioeuropejskiego Centrum Edukacji i Dokumentacji Unii Europejskiej, czyli ośrodka zajmującego się badaniem, analizowaniem i dokumentowaniem sytuacji za wschodnią granicą Unii. Również stworzenie i wdrożenie nowego produktu turystycznego, czyli „Małopolska aktywna – rozwój kompleksowej oferty turystyki aktywnej dla całych rodzin”.

¹¹⁴ Małopolskie Strategie Subregionalne..., op. cit., s. 7.

¹¹⁵ Tamże, s. 8.

Jeśli chodzi o wsparcie kapitału ludzkiego i przedsiębiorczości mieszkańców to wskazano m.in. wsparcie wysoce specjalistycznych ośrodków kształcenia zawodowego (Nowy Sącz, Gorlice, Limanowa), przygotowanie kadry oraz odbudowa infrastruktury, opracowanie spójnej polityki w zakresie kierunków edukacji zawodowej (w tym reforma kształcenia zawodowego) oraz dofinansowanie programu kształcenia przedsiębiorczości w szkołach podstawowych i średnich. Podkreślano również potrzebę stworzenia spójnej i kompleksowej polityki marketingowej subregionu oraz wsparcia transferu rozwoju innowacji i wysokich technologii.

Analiza dowiodła, że liderzy lokalni mocno utożsamiają się z subregionem i że Sądecczyzna funkcjonuje w ich świadomości jako odrębna całość, posiadająca specyficzny potencjał i potrzeby rozwojowe.

Publikacja „Małopolska wieś pachnąca ziołami” - produkt Sądeckiej Organizacji Turystycznej została wytypowana przez międzynarodową federację organizatorów turystyki jako jeden z pięciu najlepszych produktów polskich i jeden z 25 najlepszych europejskich¹¹⁶. Organizacja przygotowuje również 20-minutowy film o tym, co oferuje Sądecczyzna turystom. *„Bardzo dużo osób było w górach, w schroniskach, ale też na trasach rowerowych. Była świetna pogoda. Ile osób przyjechało, tego nikt nie monitoruje, bo poza bazą noclegową jest wielu turystów jednodniowych, którzy nie nocują, wiele osób przyjeżdża do znajomych, krewnych. Grunt, że obiekty sprzedane, operatorzy zadowoleni”* – wypowiedź Bożeny Srebro, dyrektor SOT po weekendzie majowym w 2012r. Oferty regionu sądeckiego cieszyły się ogromnym powodzeniem m.in. podczas targów LATO 2012, które odbyły się w kwietniu w Warszawie, a województwo mazowieckie to kluczowy klient.

Małopolska może stawiać na pięć grup:

- turystykę biznesową,
- kulturową w miastach,
- uzdrowiskową,
- agroturystykę
- turystykę transgraniczną.

Największym powodzeniem cieszą się ośrodki konferencyjne i SPA. Na agroturystykę trzeba mieć pomysły i udaje się ją promować dzięki kilku projektom, jak np. „Małopolska wieś pachnąca ziołami”, Karpacki Szlak Rowerowy, czy „Małopolska Wieś dla Dzieci”.

¹¹⁶ artykuł pt.: „Mamy jedną z najlepszych ofert turystycznych w Polsce”, <http://www.sadeczanin.info> (data odczytu 09.05.2012)

Powiat nowosądecki jest jednym z miejsc najchętniej odwiedzanych przez turystów krajowych i zagranicznych. Wedle Głównego Urzędu Statystycznego, powiat wraz z Krynicią i innymi uzdrowiskami znalazł się na szóstym miejscu w Polsce (1,47 mln udzielonych noclegów w 2011 r.), a wśród województw Małopolska uplasowała się na drugim. Jak wynika z raportu opublikowanego m.in. w „Dzienniku Gazecie Prawnej”, Sądeczczyzna znacznie wyprzedziła Szczecin, Sopot, Gdańsk czy Poznań¹¹⁷. GUS mierzył ruch turystyczny licząc, ile osób zanoceowało w danej miejscowości w obiektach turystycznych. Turysta to dla GUS osoba, która w jakimś miejscu nocuje przynajmniej jeden dzień. Pozostałych kwalifikuje się jako zwiedzających.

Pozycja Sądeczczyzny jest efektem promocji podczas krajowych targów turystycznych oraz współpracy z zagranicznymi partnerami (np. Stara Lubovna na Słowacji czy Unna w Niemczech). Sądeczczyzna staje się coraz bardziej atrakcyjna i cały czas wzbogaca ofertę dla turystów. Oferta jest zróżnicowana, atutem są piękne krajobrazy, góry z licznymi szlakami turystycznymi, ścieżkami zdrowia, trasami spacerowymi, rowerowymi i konnymi, czyste powietrze i rzeki. Nie można także zapomnieć o bogactwie kulturowym i regionalnych przysmakach. Ogromny wkład w promocję Sądeczczyzny ma powiat nowosądecki, który aktywnie wspiera działania branży turystycznej. W ramach działań promocyjnych wydaje przewodniki, albumy i inne, wielokrotnie nagradzane publikacje, w kilku wersjach językowych, które są rozdawane podczas targów, wręczone turystom itp. Organizowane są również objazdy dla dziennikarzy z prasy ogólnopolskiej i portali internetowych, którzy mogą sami posmakować Sądeczczyzny i opisują ją później w swoich tytułach.

W roku 2011 i 2012 powiat nowosądecki miał swoje stoiska na międzynarodowych targach w Łodzi, Katowicach i Gdańsku. Wszystkie trzy imprezy zaliczane się do największych i najbardziej prestiżowych wydarzeń turystycznych w Polsce. Ziemia Sądecka miała możliwość zaprezentowania bardzo bogatej oferty atrakcji oraz pobytów na Sądeczczyźnie szerokiemu gronu odbiorców i gości zarówno krajowych i zagranicznych. Wielu z przedstawicieli obiektów uczestniczyło w targach osobiście, inni przekazali swoje materiały, które w sposób niezaprzeczalny podkreśliły atrakcyjność regionu. Mnogość przekazanych materiałów i ofert oraz ich jakość świadczy o tym, że sądecka branża turystyczna dba o promocję swoich obiektów i wie jak wykorzystać możliwości jakie daje prezentacja na targach turystycznych. W roku 2012 Starostwo wykupiło stoisko na trzech

¹¹⁷ <http://www.powiat.nowy-sacz.pl>, (data odczytu 14.05.2012)

największych imprezach targowych¹¹⁸. Branża turystyczna uczestniczy zawsze na tych samych zasadach – pokrywa koszty własnego noclegu i partycypuje w kosztach transportu, natomiast Starostwo finansuje: zakup powierzchni, jej zabudowę i aranżację, większość kosztów transportu oraz zajmuje się wszelkimi formalnościami związanymi z wyjazdem (rezerwacja noclegów i organizacja transportu).

Jako przykład dobrych praktyk w Powiecie Nowosądeckim niech posłuży projekt: „Lokalne inicjatywy na rzecz rozwoju regionalnego powiatu gorlickiego i nowosądeckiego” realizowany w ramach Szwajcarskiego Mechanizmu Finansowego. Całkowita wartość budżetu Powiatu Nowosądeckiego w ramach projektu wynosi 5.914.386,34 PLN, w tym 887.157,95 PLN stanowi wkład własny¹¹⁹.

A oto zadania, których realizacji podjął się Powiat Nowosądecki:

1. Stymulowanie rozwoju i promowanie marki lokalnej poprzez:
 - wprowadzenie na rynek strategicznych produktów lokalnych,
 - przeprowadzenie inwentaryzacji produktów lokalnych,
 - stworzenie sieci lokalnych produktów,
 - wykonanie i utrzymanie strony internetowej – Wirtualna Mapa Produktów Regionalnych,
 - organizacja Sądeckich Jarmarków Regionalnych promujących Sądecczyznę (promocja tradycyjnych potraw, rzemiosła i kultury ludowej)
2. Utworzenie punktu sprzedaży produktów regionalnych w Miasteczku Galicyjskim.
3. Stworzenie sieci powiązań dla rolników oraz sadowników z terenu Powiatu Nowosądeckiego, mającej na celu transfer nowych technologii oraz wsparcie rozwoju grup producenckich (zakup specjalistycznego systemu pomiarowego służącego wczesnemu rozpoznaniu i ostrzeganiu przed zagrożeniem roślin infekcjami oraz nowoczesnego sprzętu diagnostycznego).
4. Wykonanie pokazowego placu zagospodarowania terenów zielonych w gospodarstwie agroturystycznym (zakup oraz nasadzenie rzadko spotykanych drzew i krzewów wraz z montażem małej architektury w Nawojowej)
5. Wprowadzenie na rynek oferty bezpłatnych szkoleń dla mieszkańców powiatu, w tym szkoleń branży turystycznej (kurs barmański, kurs kucharz–kelner, kurs zdobnictwa cukierniczego).

¹¹⁸ Źródło: Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu „Podsumowanie Targów Turystycznych”, pismo z dn. 04.05.2012r.

¹¹⁹ Materiały Konferencji „Budowanie lokalnych koalicji na rzecz aktywności fizycznej oraz propagowanie turystyki wśród dzieci i młodzieży” Nowy Sącz, dn. 20.02.2013 r.

3.4 Przewidywane kierunki rozwoju turystyki

Turystyka to ważna gałąź gospodarki. Prawie wszystkie kraje posiadają Ministerstwo Turystyki, niestety w Polsce dziedzina ta traktowana jest jedynie jako dodatek do sportu. Spośród cech ruchu turystycznego można wyróżnić kilka podstawowych grup parametrów charakteryzujących ruch turystyczny. Należą do nich¹²⁰:

- wielkość, sezonowość i długość pobytu, częstotliwość przyjazdów stwierdzające, ilu turystów i kiedy przyjeżdża do regionu, jak długo pozostają, czy istnieją okresy w roku, w których natężenie ruchu jest zdecydowanie większe, jaką część ruchu stanowią turyści powracający;
- struktura ruchu turystycznego określająca, kto podróżuje po regionie (kim są przybysze), ich cechy demograficzne (wiek, płeć, stan rodzinny), społeczne (wykształcenie, zawód, pochodzenie społeczne), narodowościowe;
- cechy przestrzenne (geograficzne) ukazujące zarówno zasięg geograficzny ruchu turystycznego (określany miejscem pochodzenia odwiedzających), jak miejsca oraz obszary koncentracji ruchu w regionie (także w układzie jednostek podstawowych – gmin, powiatów). Parametr ten pomocny jest m.in. przy ustalaniu rangi turystycznej odwiedzanej miejscowości (regionu);
- sposób organizacji informujący zarówno o formach wyjazdu (indywidualny, grupowy), organizatorze (samodzielny, zorganizowany podmiot), jak i sposobach dotarcia do regionu oraz poruszania się po nim;
- cele przyjazdu pozwalające określić dominujące formy turystyki w badanym regionie;
- motywy wyboru regionu jako miejsca destynacji turystycznej umożliwiające określenie, jakie czynniki zadecydowały, że został dokonany wybór badanego regionu;
- sposoby spędzania czasu podczas pobytu w regionie dające możliwość stwierdzenia, które z elementów potencjału turystycznego regionu cieszą się największym zainteresowaniem (np. poprzez przygotowanie rankingu atrakcji turystycznych);
- wydatki w czasie pobytu (podróży) umożliwiające oszacowanie przychodów z działalności turystycznej i okołoturystycznej;
- opinie na temat regionu dotyczące przygotowania przestrzeni dla potrzeb ruchu turystycznego (ocena elementów zagospodarowania turystycznego oraz poziomu obsługi:

¹²⁰ Praca zbiorowa pod red. Zygmunta Młynarczyka i Aliny Zajadacz, Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki. Tom VII. Aspekty społeczne: ruch turystyczny, turystyka osób niepełnosprawnych, turystyka zdrowotna, przestrzeń turystyczna w świadomości społecznej, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010, s. 13-24.

profesjonalizm kadr turystycznych, gościnność mieszkańców, etc...) oraz umożliwiające podjęcie stosownych działań w celu poprawy elementów niezadowolających i rozwoju elementów postrzeganych pozytywnie.

Aktualne trendy w turystyce można określić słowami: szybko, krótko, często i stosunkowo daleko. Turystyka jest dziedziną poddającą się wpływowi zjawisk związanych z ogólnymi zmianami w sferach życia. Można zaobserwować następujące tendencje¹²¹:

- rozwój wielu usług
- chęć poszukiwania wielu wrażeń w podróży i w czasie pobytu turystycznego
- indywidualne planowanie i realizacja wypraw turystycznych
- dążenie do oryginalności i wyróżnień
- splatanie konsumpcji i produkcji aż do zacierania granic, np. wykorzystywanie wyjazdu na naukę lub pracę
- wykorzystanie wirtualnych przekazów, które ułatwia poznawanie kierunku podróży, podejmowanie decyzji oraz rezerwację miejsca wypoczynku
- naśladowanie innych, schematyczne i powierzchowne korzystanie z usług, brak przygotowania do poznawania nowych miejsc, ich kultury, historii, tzw. „pozory poznawania”, które jest pewnym odwróceniem sensu wypoczynku.

Ludzie ulegają modzie zapominając o własnych preferencjach i motywacjach, w efekcie często wymarzona podróż jest kolejnym zadaniem do wykonania i nie zaspakaja potrzeby wypoczynku.

Zasadniczy wpływ na kształt obecnej turystyki oraz jej szybki rozwój w ostatnim dziesięcioleciu miały wzrost ekonomiczny, wzrastające i różnorodne potrzeby ludzi oraz różnorodność motywacji, wzrost ilości czasu wolnego oraz odpowiadająca temu stale rozwijająca się i coraz bardziej różnorodna oferta podaży.

Podróże nie oznaczają wyłącznie wyjazdów zagranicznych. Z roku na rok Polacy coraz chętniej wykorzystują weekendy na podróże po swoim kraju. Takim przykładem jest weekend majowy, który każdego roku wiąże się ze zwiększoną aktywnością Polaków. W stosunku do roku ubiegłego odsetek osób, które zdecydowały się na taki wyjazd zwiększył się o 7 %¹²². Serwis eSKY.pl informuje, że turyści chętnie poznają lokalne zwyczaje i produkty. Egzotyki nie trzeba szukać za granicą. Wystarczy, że odwiedzi się mniej oblegane

¹²¹ D. McCannel, Turysta. Nowa Teoria klasy próżniaczej, Wydawnictwo „Muza”, Warszawa 2005; Podróż patologiczna, czyli obrzęd próżniaka, „Forbes” nr 7/2005, s. 96.

¹²² Majówka w Polsce. Ile za nią zapłacimy?, <http://www.esky.pl/dla-prasy/Majowka-w-Polsce-Ile-za-nia-zaplacimy.html>, (data odczytu 30.04.2013)

miejsowości na terenie własnego kraju. To jeden z powodów, dla których zainteresowanie podróżami po Polsce podczas długiego weekendu majowego rośnie. Porównując rok 2012 do 2011 to wzrost był o 10%, z kolei porównując rok 2013 w stosunku do roku 2012 nastąpił wzrost o kolejne 7%¹²³.

Od kilku lat bardzo duży nacisk kładzie się jest na promocję kraju. Dotyczy to nie tylko większych miast, ale również małych miasteczek i poszczególnych regionów. Analizując które miejsca są najbardziej popularne na wypoczynek, zdecydowanie najslabiej wypadają duże miasta, które w czasie długich weekendów stają się „wyludnione”. Polacy coraz częściej mają ochotę spędzać weekend na łonie natury.

Redakcja *Travel Trade Gazette Polska* zainicjowała tradycję przygotowywania specjalnego magazynu poświęconego turystyce krajowej „A to Polska właśnie”. Mottem letniego wydania było hasło: „Cudze chwalicie – swego nie znacie”, chcąc w ten sposób zaprezentować polskim turystom niezwykle przemiany krajowej infrastruktury turystycznej. Tym bardziej, że Polacy coraz bardziej przywiązują wagę do tego, aby kupować towary z marką *Made in Poland*. Warto w tym miejscu podkreślić, że jest to zachowanie wyróżniające coraz więcej światowych postaw konsumentów. Narodowe marki są bliskie kupującym towary i usługi m.in. Amerykanom, Niemcom i Włochom. Turystyka krajowa to niemal obowiązek dla większości Francuzów. W okresie dynamicznej budowy polskiego rynku usług turystycznych swoisty „nacjonalizm” turystów to efektywny sposób na ochronę branży przed kryzysem. W polskim sektorze turystyki każde 100 zł wydane na krajowe usługi turystyczne tworzy kapitał zasilający szeroką grupę wytwórców usług¹²⁴. Etnocentryzm turystyczny to źródła wielkich sukcesów turystyki krajowej wielu krajów. Patriotyzm zakupowy w turystyce to również forma nauki krajoznawstwa. To zarazem troska o własny interes, a w trudnym czasie kryzysu swoisty obywatelski obowiązek.

Miejsce turystyki w społeczno-gospodarczym życiu kraju systematycznie wzrasta. Najbliższe lata będą stanowiły w polskiej turystyce okres nadrabiania dystansu do rozwiniętych krajów UE. Powinien to być czas dalszego zwiększania aktywności turystycznej Polaków, rozwoju bazy i infrastruktury turystycznej oraz podnoszenia jakości usług¹²⁵.

Coraz bardziej popularna staje się turystyka aktywna. Choć przeciętny turysta raczej nie oczekuje ekstremalnych wrażeń i wyzwań, to jednak moda na „ruszanie się” spowodowała powstanie coraz bardziej rozbudowanej oferty dla tego typu wypoczynku. Sądeczyczna ze

¹²³ Tamże

¹²⁴ artykuł Marka Traczyka „Czas wyruszyć w Polskę”, Newsletter TTG z dn. 24.07.2012r.

¹²⁵ Tamże

swoim potencjałem jest idealnym miejscem do uprawiania aktywnego wypoczynku. Obiekty świadczące usługi turystyczne wzbogacają swoją ofertę bazując przede wszystkim na walorach turystyczno-krajobrazowych regionu.

ROZDZIAŁ 4. Identyfikacja opinii na temat współpracy podmiotów branży turystycznej w zakresie rozwoju oferty na Sądecczyźnie

4.1 Założenia badawcze i charakterystyka badanych podmiotów

Celem głównym przeprowadzonych badań było identyfikacja działań w zakresie kształtowania oferty turystycznej na Sądecczyźnie dzięki współpracy podmiotów z ww. terenu działających w branży turystycznej. Ponadto wśród celów szczegółowych wskazano:

- identyfikacja opinii nt. poziomu współpracy podmiotów w branży turystycznej,
- poznanie działań kształtujących ofertę turystyczną,
- poznanie działań kształtujących współpracę pomiędzy podmiotami branży turystycznej,
- ocena obecnej oferty turystycznej Sądecczyzny,
- identyfikacja problemów związanych zarówno z rozwojem oferty turystycznej jak i z rozwojem współpracy,
- identyfikacja oczekiwań podmiotów branży turystycznej w zakresie rozwoju współpracy oraz kształtowaniu oferty turystycznej,
- poznanie opinii respondentów nt. kierunków rozwoju oferty turystycznej regionu.

W badaniach bezpośrednich zastosowano ilościowe i jakościowe techniki badawcze. Informacje pochodzące z badań ilościowych zostały poszerzone o informacje z badań jakościowych (indywidualne wywiady z przedstawicielami branży turystycznej oraz samorządu). Badania ilościowe przeprowadzono z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej, w której narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. Badania jakościowe wśród respondentów przeprowadzono techniką wywiadu indywidualnego w oparciu o scenariusz wywiadu (tabela 9). Zarówno plan badania bezpośredniego, jak i narzędzia badawcze zaprezentowano w załączniku nr 1.

Tabela 9. Metodyka badań bezpośrednich

WYSZCZEGÓLNIENIE	BADANIA ILOŚCIOWE	BADANIA JAKOŚCIOWE
Metody badawcze	ankieta	wywiad
Techniki badawcze	ankieta internetowa	wywiad indywidualny pogłębiony (IDI)
Narzędzia badawcze	kwestionariusz ankiety	scenariusz wywiadu

Źródło: badania własne

Podmiotem badań byli właściciele przedsiębiorstw turystycznych, menedżerowie zarządzający lub menedżerowie w komórkach marketingu i sprzedaży, pracownicy obsługi klienta - przedstawiciele przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku turystycznym, posiadających swoją siedzibę na terenie Sądecczyzny oraz przedstawiciele samorządu terytorialnego. Wielkość próby badawczej i sposób jej doboru prezentuje tabela 10.

Tabela 10. Wielkość próby i sposób doboru próby w badaniach

WYSZCZEGÓLNIENIE	BADANIA ILOŚCIOWE	BADANIA JAKOŚCIOWE
Wielkość próby	113 podmiotów	6 ekspertów
Sposób doboru próby	nielosowy (dobór jednostek typowych)	celowy

Źródło: badania własne

W badaniach wykorzystano własną bazę zawierającą dane teleadresowe przedsiębiorstw funkcjonujących na sądeckim rynku turystycznym, utworzoną przez autora podczas wieloletniej działalności w branży turystycznej.

Przeprowadzone badania miały charakter regionalny, poprzedzone zostały analizą źródłowych zasobów informacji wtórnych dotyczących rynku turystycznego. Wykorzystano następujące źródła informacji: literatura zwarta (krajowa i zagraniczna), publikacje Głównego Urzędu Statystycznego, raporty instytucji badawczych, czasopisma specjalistyczne, materiały konferencyjne i materiały podmiotów i instytucji funkcjonujących na rynku turystycznym Sądecczyzny. W oparciu o analizę informacji ze źródeł wtórnych zaprojektowano kwestionariusz ankiety (załącznik nr 2), który zawiera 30 pytań głównych i 5 pytań metryczkowych. Wnioski z analizy źródeł wtórnych oraz przeprowadzonych badań ilościowych, a także obserwacje poczynione podczas realizacji badań stanowiły podstawę zaprojektowania scenariusza do wywiadu indywidualnego, który stanowi załącznik nr 3 niniejszej pracy.

W badaniach ilościowych¹²⁶ wzięło udział 113 podmiotów funkcjonujących na rynku turystycznym Sądecczyzny. Najwięcej przedsiębiorstw z próby posiada swoje siedziby lub reprezentuje podmiot w trzech gminach: Krynica-Zdrój (46,0 %), Nowy Sącz (17,7 %) oraz

¹²⁶ W badaniu ilościowym wykorzystano technikę ankiety internetowej. Każda wysyłka e-maila zawierająca pismo przewodnie wraz z linkiem do kwestionariusza, poprzedzona została rozmową z respondentem i prośbą o wskazanie adresu e-mail. Kwestionariusz został umieszczony na www.ankietka.pl. Podmioty uczestniczące w badaniu wypełniały kwestionariusz na wskazanej stronie, wyniki automatycznie zapisywane były w formie elektronicznej.

Muszyna-Zdrój (13,3 %). Lokalizację oraz ilość reprezentantów badanych podmiotów prezentuje rysunek nr 9.



Rys. 9. Miejsce zamieszkania respondentów reprezentujących badane podmioty w powiecie nowosądeckim z podziałem na gminy (Źródło: badania własne)

Biorąc pod uwagę zaangażowanie danego podmiotu w branży turystycznej spośród wymienionych funkcji (tabela 11), przy możliwości zaznaczenia w kwestionariuszu dowolnej liczby odpowiedzi, największą liczebnością stanowią pracownicy branży turystycznej (45,1 %), następnie właściciele obiektów lub atrakcji turystycznych (15 %) na równi z przedstawicielami samorządu (14,2 %), tyleż samo stanowią podmioty, które reprezentują inną aktywność. Są wśród nich: dziennikarz, pracownik służby zdrowia, ratownik GOPR, przewodnik beskidzki, student, społeczny działacz turystyczny i in. Co dziesiąty ankietowany działa w organizacji turystycznej (9,7 %) lub jest pośrednio związany z branżą (9,7 %).

Tabela 11. Aktywność respondentów w branży turystycznej

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów	%
właściciel obiektu turystycznego/atrakcji turystycznej	17	15,0
pracownik branży turystycznej	51	45,1
pracownik samorządu/urzędnik	16	14,2
przedstawiciel organizacji z branży turystycznej	11	9,7
przedsiębiorca pośrednio związany z branżą turystyczną (np.	11	9,7

firma oferująca usługi transportowe)		
inna aktywność	16	14,2

Źródło: badania własne

Struktura płciowa respondentów w badaniu ilościowym rozłożyła się równomiernie z niewielką przewagą kobiet (52,7 %). Wśród respondentów co trzeci badany był w wieku 36-45 lat, co stanowi 34,2 % badanych. Liczną grupę reprezentują również respondenci w przedziale wiekowym 26-35 lat (22,5 %). Zdecydowana większość badanych legitymuje się wykształceniem wyższym (77 %), a co piąty respondent posiada wykształcenie średnie (tabela nr 12).

Tabela 12. Struktura próby według wybranych kryteriów demograficznych

Wyszczególnienie		Liczba podmiotów	%
Płeć	Kobieta	59	52,7
	Mężczyzna	53	47,3
Wiek	18-25 lat	19	17,1
	26-35 lat	25	22,5
	36-45 lat	38	34,2
	46-55 lat	16	14,4
	56-65 lat	7	6,3
	powyżej 65 lat	6	5,4
Poziom wykształcenia	podstawowe	0	0
	zawodowe	3	2,6
	średnie	23	20,4
	Wyższe	87	77,0

Źródło: badania własne

Podmiotem badań byli również eksperci w zakresie turystyki. Celem przeprowadzenia badań wśród ekspertów było uzupełnienie i pogłębienie informacji uzyskanych z badań ilościowych oraz analiza wstępnych wniosków z tychże badań.

Do badań jakościowych zaproszono 6 ekspertów, których ogólna charakterystykę przedstawiono w tabeli 13. Badania jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione) prowadzono w siedzibach badanych podmiotów¹²⁷.

Tabela 13. Prezentacja respondentów w badaniu jakościowym

Respondent	Płeć respondenta	Wykształcenie respondenta	Stanowisko pracy respondenta
R1	mężczyzna	wyższe	Prezes Nowosądeckiej Izby Turystycznej, prezes Izby Turystyki RP
R2	mężczyzna	wyższe	Burmistrz Miasta i Gminy Muszyna-Zdrój, prezes Stowarzyszenia Gmin Uzdrowiskowych RP
R3	mężczyzna	wyższe	Kierownik Krynickiej Organizacji Turystycznej
R4	mężczyzna	wyższe	Właściciel Hotelu Wysoka w Krynicy-Zdroju

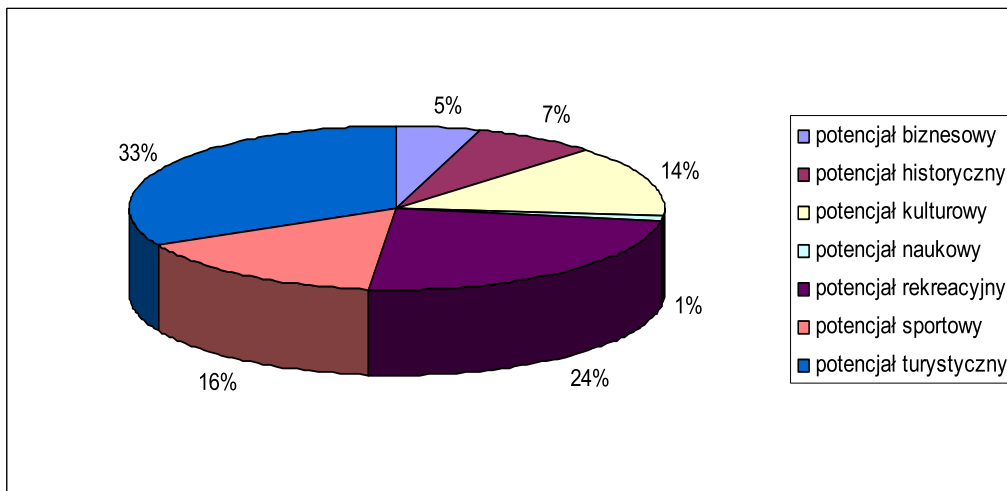
¹²⁷ Badania jakościowe przeprowadzono w czerwcu 2013 roku.

R5	mężczyzna	wyższe	Z-ca burmistrza Miasta i Gminy Krynica-Zdrój
R6	mężczyzna	wyższe	Dyrektor Wydziału Promocji, Turystyki i Współpracy z Zagranicą w Starostwie Powiatowym

Źródło: badania własne

4.2 Opinie badanych na temat rozwoju Sądecczyzny

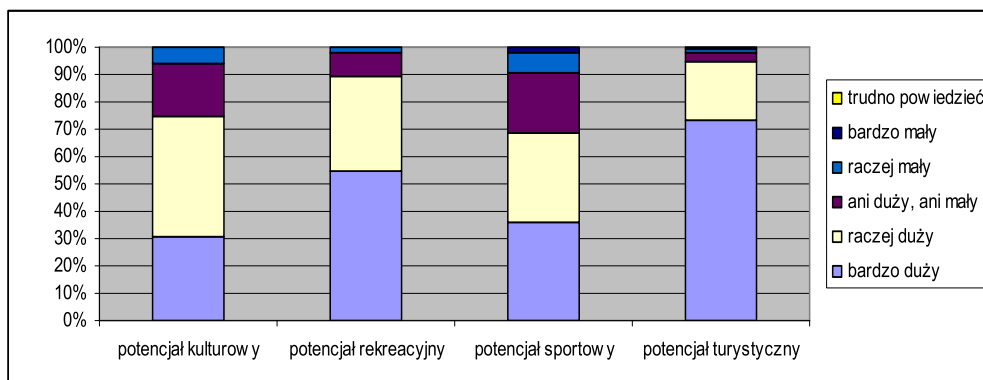
Respondenci wypowiadając się nt potencjału Sądecczyzny w wymienionych poniżej zakresach wytypowali cztery dominujące kierunki, mianowicie: potencjał turystyczny (33 %), rekreacyjny (24 %), sportowy (16 %) i kulturowy (14 %), co obrazuje rysunek nr 10.



Wykres 1. Opinie respondentów nt potencjału Sądecczyzny (N=113)

(Źródło: badania własne)

Nadając rangę poszczególnym zakresom, potencjał turystyczny określono jako bardzo duży (73,5 %). Również potencjał rekreacyjny powiatu nowosądeckiego respondenci ocenili jako bardzo duży (54,4 %) lub raczej duży (35,1 %). Podobnie potencjał sportowy (36 %) oraz raczej duży potencjał kulturowy (43,4 %), co zostało przedstawione na rysunku nr 11.



Wykres 2. Potencjał Sądecczyzny w poszczególnych zakresach (N=113)

(Źródło: badania własne)

W celu rozwoju Sądecczyzny 62,8 % ankietowanych w pierwszej kolejności widzi konieczność rozwoju infrastruktury komunikacyjnej, następnie skuteczną promocję regionu (54,9 %) oraz prawie co drugi badany widzi potrzebę stworzenia warunków zachęcających do inwestycji na równi ze zwiększeniem atrakcyjności turystycznej regionu. Podkreślono rolę stworzenia klimatu do rozwoju przedsiębiorczości (31,9 %), równie ważny w opinii jednego na pięciu respondentów jest rozwój współpracy pomiędzy samorządami regionu.

Bardzo duży wpływ na rozwój Sądecczyzny według respondentów ma dbałość o czystość środowiska, stworzenie atrakcyjnej oferty dla potencjalnych inwestorów, rozwój infrastruktury turystycznej, ale zdecydowanie podkreślono rozwój infrastruktury drogowej i turystycznej, skuteczną promocję regionu i wykorzystanie środków finansowych z UE.

38 % ankietowanych oceniło, że Podhale i region powiatu tatrzańskiego stanowi największą konkurencję dla Sądecczyzny, Podkarpacie wskazało 6,2 % badanych, tyleż samo wskazało na Słowację.

Na prośbę o ocenę stanu infrastruktury turystycznej na Sądecczyźnie ankietowani w większości ocenili ją dobrze (61,1 %), co trzeci miał zastrzeżenia i uznał ją za dostateczną, a 5,3 % respondentów wręcz złą. Według badanych kluczowymi czynnikami, które mogłyby przyciągnąć klientów na ziemię sądecką jest właśnie łatwiejszy dojazd (poprawa infrastruktury komunikacyjnej), większa świadomość oferty turystycznej Sądecczyzny (lepszą promocją) i szeroki zakres tejże oferty. Co trzeci ankietowany zwrócił również uwagę na czynnik finansowy, jakim jest konkurencyjność cen.

Jeden z respondentów analizuje ilość miejsc noclegowych tłumacząc: „Muszyna w ciągu 6 lat odnotowała przyrost o 125%, może to jest niezauważalne, ale ta liczba miejsc turystycznych rośnie [...]. Ten przyrost jest znaczący bo przyrost ponad 20% w ciągu roku to jest bardzo dużo, natomiast ujemny przyrost ma Piwniczna. Generalnie powiat nowosądecki to jeden z najliczniej odwiedzanych regionów turystycznych w Polsce, cieszy się dużą popularnością. Na pewno nie ma tej liczby co w latach 70-tych czy 80-tych, nawet nie ma o czym mówić, ale wszystko się zmieniło. Liczba turystów zmniejszyła się również z tego powodu, że jest mniejsza liczba miejsc, jeżeli porównamy Krynicy z tamtych lat to liczba miejsc sięgała 18 tys, dzisiaj jest to niecałe 9 tys, [...] standard się podwyższył, trzeba było [...] stworzyć węzły sanitarne, zaplecze odpowiednie, dlatego ta liczba miejsc zdecydowanie się zmniejszyła” (R2).

Eksperti wypowiedzający się na temat Sądecczyzny określili jej potencjał turystyczny, opinie zostały zebrane w tabeli nr 14.

Tabela 14. Analiza SWOT Sądeczyny – opinie respondentów

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ unikalne dziedzictwo kulturowe ▪ region atrakcyjny krajobrazowo i przyrodniczo ▪ zasoby naturalne (wody lecznicze, wody mineralne) ▪ wysoki wskaźnik lesistości ▪ odpowiednia infrastruktura dla narciarstwa ▪ niski stopień industrializacji i brak przemysłu ▪ czystość środowiska naturalnego ▪ sprzyjające rozwojowi turystyki warunki klimatyczne i doskonałe warunki do uprawiania turystyki aktywnej ▪ zróżnicowana baza noclegowa ▪ bogata zewnętrzna infrastruktura turystyczna ▪ baza pod turystykę aktywną ▪ relatywnie niskie ceny ▪ kultura i tradycja ▪ potencjał dla rozwoju agroturystyki ▪ wysoki poziom kwalifikacji kadry lecznictwa uzdrowiskowego ▪ zaangażowanie społeczności lokalnej w rozwój obszaru ▪ wysoki stopień tożsamości lokalnej mieszkańców ▪ wzrost edukacyjnych aspiracji młodzieży do kształcenia, doksztalcania, doskonalenia zawodowego i nauki języków obcych ▪ dodatni przyrost naturalny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ słaba dostępność komunikacyjna ▪ niski poziom stanu nawierzchni dróg ▪ mała liczba obiektów sportowo – rekreacyjnych i obiektów hotelowych o wysokim standardzie ▪ system informacji niespełniający oczekiwań ▪ niski poziom kwalifikacji kadr turystycznych ▪ wysoki poziom bezrobocia i niski poziom zamożności mieszkańców ▪ „odpływ” ludzi młodych ▪ zanik tradycji pasterskich ▪ niedostateczna oferta sezonowa
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tendencje w turystyce – rosnące zainteresowanie turystyczne, zainteresowanie turystyką aktywną, zwiększony popytu na wyjazdy weekendowe, rozwój turystyki rodzinnej ▪ bogata baza turystyczna, rekreacyjna, lecznicza ▪ obecność Polski w UE – „otwarcie granic”, możliwość wykorzystania środków z funduszy strukturalnych i innych dostępnych ▪ zrzeszanie się podmiotów gospodarczych związanych z turystyką (w tym właścicieli gospodarstw agroturystycznych) ▪ wzrost znaczenia regionalizmu i odrębności kulturowej (powrót do tradycji) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pogorszenie sytuacji materialnej Polaków –ograniczenie aktywności turystycznej ▪ powolne odchodzenie od lecznictwa uzdrowiskowego finansowanego przez NFZ ▪ niedostateczna współpraca i współdziałanie w rozwijaniu i promocji turystyki ▪ ograniczone środki własne i brak innych źródeł wspierania rozwoju turystyki ▪ brak szczegółowych przepisów dotyczących zagospodarowania przestrzennego (ochrona krajobrazu, wytyczne architektoniczne dla nowych inwestycji, niezorganizowana gospodarka odpadami, ochrona środowiska)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ popyt na zdrową żywność i moda na zdrowy styl życia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dewastacja środowiska naturalnego i obszarów chronionych ▪ starzejące się społeczeństwo ▪ brak miejsc pracy w miejscu zamieszkania; odpływ młodej, wykształconej kadry
---	--

Źródło: badania własne

W kwestii rozwoju Sądecczyzny wiele zmieniło się na korzyść regionu, rozmówcy podkreślają wiodącą rolę branży turystycznej, określając turystykę „motorem napędowym wszelkiego rodzaju rozwoju” (R2). Jednocześnie ubolewają i narzekają na fatalną infrastrukturę komunikacyjną. Opinie ekspertów zebrano i przedstawiono w tabeli nr 15.

Tabela 15. Rozwój Sądecczyzny – opinie ekspertów

Respondent	Opinia respondenta
R1	„Ilość odwiedzających region daje przeświadczenie, iż jest trudny czas w gospodarce ale mnogość ofert wyzwala potrzebę uczestnictwa, stąd należy przypuszczać, iż poprawa w gospodarce niewątpliwie wpływa na ilość odwiedzających turystów.”
R2	„Sądecczyzna poszła do przodu, szczególnie jeżeli chodzi o estetyzację, o taki wizerunek zewnętrzny, przede wszystkim gminy biorą udział w tworzeniu infrastruktury zewnętrznej, warunków do rozwijania turystyki. Niezwykle istotne jest, by gminy stworzyły bardzo dobrą bazę, która może służyć jako podstawa do rozwoju turystyki. Natomiast kompletnie Sądecczyzna się cofnęła, jeżeli chodzi o dostępność komunikacyjną, to jest dramat na chwilę obecną. [...] Branża turystyczna zawsze była branżą podstawową na terenie Sądecczyzny i ona decydowała o wszystkim: o rozwoju rolniczym, o rozwoju usługowym i innych branż. Dobrze wiemy, że jedno miejsce w turystyce daje 3 miejsca dodatkowo w usługach pokrewnych, a jeżeli chodzi o lecznictwo uzdrowiskowe to nawet 5. Można powiedzieć, że turystyka była takim motorem napędowym wszelkiego rodzaju rozwoju, działań, które na tym terenie były podejmowane i to się nie zmieniło”
R3	„Jeżeli chodzi o turystykę to jesteśmy motorem napędowym całej Polski. [...] Sądecczyzna, Krynica - nikomu w Polsce nie trzeba tłumaczyć co to za rejon. Branża turystyczna przez ostatnie lata bardzo mocno rozbudowała usługi turystyczne, usługi noclegowe, bez porównania patrząc 10 lat wstecz, jest to wysoki poziom świadczonych usług, obsługi klienta. Ze względu na wysoko rozwiniętą infrastrukturę jest coraz więcej atrakcji turystycznych [...], mamy gdzie przenocować gości którzy pytają co można robić, jeśli przyjeżdżają to przede wszystkim chcą wydawać pieniądze [...] i chcą mieć atrakcje i możliwość.”
R4	„Miejscowi w wieku 50-60 lat, których dzieci wyjechały za granicę, już nic nie interesuje, tkwią w marazmie. Chcą jechać na zakupy, a mają pieniądze to jadą do Krakowa, [...] dla innych najważniejsze są dziury w ulicach, nie mają świadomości, że potencjał Krynicy jest taki duży, że gdyby stworzyć dobrą ofertę turystyczną to ich dzieci nie musiałyby wyjechać za granicę, bo miałyby pracę. Nawet lokalne władze nie wiedzą na czym polega turystyka, na czym polega oferta turystyczna. 10 lat minęło odkąd tu jestem i tu się nic nie zmieniło poza tym, że wybudowano masę łóżek hotelowych, a nie pomyślano, że równolegle trzeba budować infrastrukturę turystyczną dla tych łóżek.”

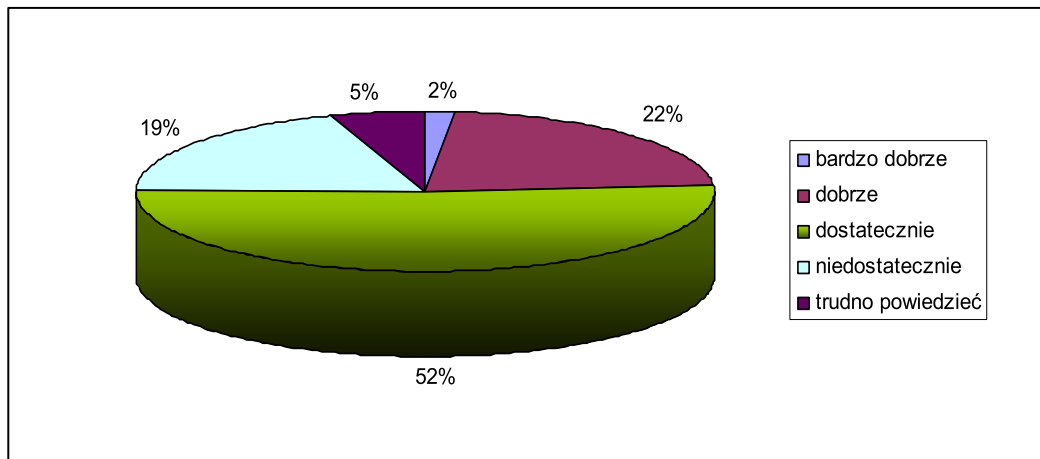
R5	„Sądeczczyzna na pewno jest ważna z uwagi na lokalizację uzdrowisk, sąsiedztwo ze Słowacją [...] i ilość bazy materialno-technicznej. Jeśli chodzi o ilość hoteli i pensjonatów, to mamy jedną z największych baz, poza oczywiście Krakowem, natomiast jesteśmy lepiej pod tym względem rozwinięci niż Zakopane. Sądeczczyzna jest bardzo ważna, w strategii województwa małopolskiego komponent turystyczny jest bardzo silnie rozwinięty. Żeby się to przekładało na realizację projektów potrzebny jest silny lobbying i działania na rzecz promocji Sądeczczyzny.”
R6	„Są inwestorzy, podmioty gospodarcze, które chcą coś zrobić w turystyce, powstało mnóstwo atrakcji, generalnie podniósł się poziom usług, [...] to jest zadawalające., Wiąże się to z tym, że klient jest coraz bardziej wymagający i ludzie chcą mieć lepiej za nieduże pieniądze. [...] Ale wiele rzeczy dojechało do przyzwoitej średniej i zatrzymało się i najgorsze jest, że właściciele czy zarządzający nie widzą potrzeb zmiany, ulepszania swojej oferty, poszukiwania nisz. Kompletny brak świadomości. Całkowicie brak nam lobbyingu, patrząc z racji pracy z niepokojem na to co się dzieje od kilkunastu lat, to nigdy nie mieliśmy fenomenalnego lobbyingu, który by ściągał na Sądeczczyznę poważne inwestycje. Patrząc na słynną piramidę potrzeb, nie mamy zapewnionych podstawowych potrzeb jak komunikacja, a my zajmujemy się kulturą. A gdzie reszta? Pozycja Sądeczczyzny jest o wiele słabsza niż powinna być.”

Źródło: badania własne

Dobrze rozbudowana infrastruktura turystyczna jest mocną stroną regionu sądeckiego, podniósł się również poziom usług, a mimo to obserwuje się pewien zastój. W Sądeczczyźnie tkwi olbrzymi potencjał, są warunki dla rozwoju, co daje możliwości dla potencjalnych inwestorów jednakże nie ma przełożenia na rozwój regionu. Badani powodu tego stanu rzeczy dopatrują się w braku lobbyingu oraz skutecznych działań na rzecz promocji Sądeczczyzny.

4.2 Ocena promocji Sądeczczyzny – opinie respondentów

Działania promujące Sądeczczyznę połowa respondentów oceniła dostatecznie, co piąty ankietowany dobrze, ale tyle samo określiło poziom promocji jako niedostateczny (rys. nr 8). Spośród form promocji większość badanych spotkała ulotki i foldery (69,9 %), publikacje o regionie (49,6 %), wydarzenia specjalnie (62,8 %) i promocję w Internecie (51,3 %). Co trzeci respondent zauważył reklamę w prasie, a co piąty w radio i telewizji (stacje regionalne i ogólnopolskie). Ankietowani dodali od siebie promocję na targach turystycznych, kiermasze regionalne i konferencje biznesowe. 6,2 % badanych nie spotkało się z żadną formą promocji regionu ziemi sądeckiej. Ocenę działań promujących przedstawia rysunek nr 12.



Wykres 3. Ocena działań promujących Sądecczyznę (N=113) (Źródło: badania własne)

Dwóch na trzech ankietowanych uznało, że spośród wszystkich form promocji Sądecczyzny nacisk w szczególności należałoby położyć na promocję w Internecie, za słuszną uważa reklamę w telewizji (stacje regionalne i ogólnopolskie) aż 69,9 % badanych, a połowa stawia na wydarzenia specjalne (sportowe, kulturalne, rozrywkowe). Co czwarty badany uważa, że należałoby w większym stopniu wykorzystywać reklamę zewnętrzną i reklamę w radio. Uwagę autora zwrócił wpis¹²⁸: „w pierwszej kolejności należałoby stworzyć ten produkt sądecki”.

Wśród elementów, których w największym stopniu brakuje w promocji Sądecczyzny połowa ankietowanych wymieniła długoterminową perspektywę czasową, brak odpowiednich środków finansowych oraz interesujących pomysłów na promocję. Co czwarty z badanych podmiotów zaznaczył brak systematyczności, konsekwencji oraz brak zaangażowania różnych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw w promocję miasta.

Kwestię braku sądeckiej marki ocenił właściciel krynickiego hotelu: „Łemkowszczyzna, zwyczajnie, historia Nikifora, jest moim zdaniem pieprzem do zupy, ale nie ma zupy... nie ma bo nikt ze Szczecina nie przyjedzie po to, by podziwiać prace Nikifora, czy kosztować wody Zuber, nie będzie to magnesem. Natomiast umiejętne wykorzystanie tego jako przyprawa do zupy to jest doskonała rzecz. Trzeba zbudować produkt, markę i wtedy go rozprzestrzenić na cały kraj, kompleksowo” (R4).

Włodarz gminy Muszyna przekonuje: „Czas tego gwałtownego rozwoju turystyki już minął. Dzisiaj ten rozwój musi być rozwojem tzw. kontrolowanym, po drugie reżyserowanym i Sądecczyzny może odgrywać w rozwoju turystyki bardzo dużą rolę, w tych kierunkach, które nie są jeszcze znane. Przed nami możliwość rozwoju tych usług przede wszystkim

¹²⁸ respondenci mieli możliwość udzielenia własnej odpowiedzi

lecniczych z zakresu onkologii, leczenia poszpitalnego, czyli nowych branż w lecznictwie uzdrowiskowym, ale również nowych branż w turystyce” (R2). Mówi o stworzeniu bazy geriatrycznej, stworzeniu domów seniora, gdzie ludzie w podeszłym wieku będą mogli funkcjonować: „nasze ośrodki są wręcz idealne, gdyż stworzenie takiej bazy w naszym przypadku jest bardzo łatwe, tanie i co najważniejsze dla tej grupy istnieje pełna infrastruktura jak uzdrowiska, miejscowości turystyczne, mogą mieć bardzo wzbogaconą formę wypoczynku i leczenia, u nas nie trzeba tego tworzyć od podstaw” (R2).

Tabela 26. Promocja Sądecczyzny – opinie ekspertów

Respondent	Opinia respondenta
R1	<p>„Dotychczasowa promocję Sądecczyzny oceniam pozytywnie, ale sugerowałbym zmianę systemu na bardziej skondensowany i przy udziale wszystkich tj. samorządów gminnych i powiatowego, organizacji i stowarzyszeń turystycznych z okresem realizacyjnym co najmniej 3 lat.[...] Istotne znaczenie w działaniach promujących ten region ma systematyka i konsekwencja uczestnictwa w Targach Turystycznych w kraju i za granicą, oferując wielojęzyczne dobrze opracowane materiały informacyjno-promocyjne. Osiągane wyniki w przyjazdach na Sądecczyznę są efektem prowadzenia skutecznej i wielorakiej w formach działalności samorządów i organizacji turystycznych tego regionu. [...]Należy prowadzić monitoring przydatności stosowanych form i wpływu na efektywność i dokonywać korekt w ich stosowaniu wprowadzając nowe.[...] Aktualnie obserwuje się duże zaangażowanie w organizację form promocji ale wykonywane pojedynczo nie przynoszą takiego efektu jakiego oczekują organizatorzy tych działań. Cenniejsze i skuteczniejsze byłoby porozumienie pomiędzy samorządami, by w sposób zintegrowany organizować promocję a jej efekty oceniać globalnie. W układzie wieloletnim efekt może być znacznie lepiej widoczny niż działania prowadzone w pojedynkę.”</p>
R2	<p>„Brak jednolitej zorganizowanej reklamy promocji w poszczególnych miejscowości, tu wciąż każdy sobie rzepkę skrobie. Zasadniczy problem, bo bardzo trudno jest przekonać, żeby wprowadzać jednolity system promocji, zorganizowany, by nastawiać się przede wszystkim na te nośniki promocji które są najbardziej dostępne, nośne i przede wszystkim skuteczne, Internet i TV, która odgrywa niesamowicie ważną rolę[...] Sądecczyzna poszła do przodu, szczególnie jeżeli chodzi o estetyzację, o taki wizerunek zewnętrzny, przede wszystkim gminy w tworzeniu infrastruktury zewnętrznej, warunków do rozwijania turystyki, co jest niezwykle istotne, bo gminy stworzyły bardzo dobrą bazę, która może służyć jako podstawa do rozwoju turystyki, natomiast kompletnie Sądecczyzna się cofnęła, jeżeli chodzi o dostępność komunikacyjną, to jest dramat na chwile obecną [...] Nic się nie stało w dostępności komunikacji drogowej nie ma żadnego planu, jedynie koncepcja uruchomienia od autostrady droga z Brzeska do NS i dalej na Muszynie, ale to jest w sferze marzeń, gdyż nie ma nawet planu. W tym zakresie niech się nie dzieje, i uważam ze minionych 10 lat [...] zostały kompletnie zmarnowane. [...] Lotniska [...] uważam, że powinniśmy się skoncentrować na dostępności i rozwoju infrastruktury drogowej, to podstawa. Jeżeli chciałoby się wykorzystać istniejące lotniska, tj. Kraków, Rzeszów, Poprad to gdyby dostępność komunikacyjna byłaby dobra to nie byłoby żadnego problemu, bo odległość w Krynicy, z Muszyny czy Piwnicznej do Popradu jest żadną odległością [...] Natomiast zaczynają być coraz</p>

	<p>ciekawsze akcje telewizyjne uważam i one też mogą przyciągnąć. To co robimy przez Stowarzyszenie Gmin „Polska według Kreta” czy prognoza pogody [...] również „Pytanie na śniadanie”, czy inne programy telewizyjne.[...] Generalnie ja oceniam tę promocję jako już w miarę zorganizowana, ale jeszcze w dalszym ciągu rozproszona, a jeżeli chodzi o miejscowość turystyczną to oceniam ją źle. Ona jest prowadzona w sposób niezorganizowany, przedsiębiorcy robią to sobie, gmina robi to sobie, nie jest to wszystko skoordynowane. Nikt się nie wypromuje z jednym obiektem, nie ma żadnych szans. Reklamuje się miejscowość, a w zasadzie dziś się już promuje region, [...] czyli mówimy (<i>red. powinniśmy mówić</i>) o regionie, mówimy o tym jakie są tam atrakcje, [...] musi być spójna wypracowana promocja regionu [...] co ciekawe nie robią tego organizacje do tego powołane, tylko robią to albo gminy, czasem powiat, wypływa to z grantów, organizowanych przez województwo małopolskie.[...] Powinno się promować poprzez pewne cechy charakterystyczne dla danej miejscowości, które można wyróżnić, a w zasadzie dzisiaj promujemy region, nie miejscowość. przyjedźcie do Doliny Popradu. Czyli takie małe regiony powinniśmy promować i wtedy jest szansa dotarcia z tą informacją [...] najgorsze jest, że my się wciąż rozpraszamy i skutki tego są opłakane.”</p>
R3	<p>„Brakuje na pewno takich działań z wielką pompą jak działalność (<i>red. aktywność</i>) w telewizji, gdyby było więcej takich programów jak „Kawa czy herbata” lub „Dzień Dobry TVN” i takich wzmianek przynajmniej raz na tydzień o Sądecczyźnie to na pewno byłoby to super. Tylko nie ma finansów, więc ciężko o tym mówić. Na pewno promocja Sądecczyzny jest niewystarczająca. [...] Bardzo mocno promuje się świętokrzyskie, czy Przemysł, czyli blok wschodni, który miał bardzo duże dofinansowanie z tych projektów spójności, a generalnie najwięcej promują się te rejony, które mają najwięcej dotacji, jakie pozyskali z Unii Europejskiej, bo w dzisiejszych czasach jest mało takich województw, które wydawałyby pieniądze z własnej kieszeni. [...] Sądecczyzna promuje się jako jedna całość i wszystkie te 16 gmin promuje się razem i to jest na pewno zaletą. [...] Sądecczyzna powinna się więcej promować [...], ale musiałoby za tym iść dofinansowanie ze wszystkich gmin, a niestety tego nie ma.[...] Spoty byłyby fajne, ale ciężko mi sobie to wyobrazić kto miałby to finansować [...] Starostwo Powiatowe ma budżet na promocję i bardzo dobrze się wywiązuje ze względu na to, że bardzo dużo pozyskuje środków zewnętrznych unijnych, ale to wszystko niewystarczające powinno być również zaangażowanie gmin, żeby wiedzieli, że jest taka wspólna decyzyjność, gdzie się promujemy, jak się promujemy i w jakim kierunku powinniśmy podążać, tego brak.”</p>
R4	<p>„ Czy jest gdzieś promocja Sądecczyzny? Krynica osobno, Muszyna osobno - co to za promocja? Przede wszystkim nie ma co promować, skoro nie ma produktu. Nie można promować rzeczy oczywistych, które dla szerokiej rzeszy turystów nie mają znaczenia, mowa o wodzie mineralnej i łemkowszczyźnie. Nie potrafimy im tego pokazać, sprzedać.[...] Sądecczyzna nie ma promocji, ja nie słyszałem nigdzie o promocji Sądecczyzny. Symbol jabłuszka¹²⁹? nikt tego w Polsce nie czuje, ale trzeba wyjść i pokazać naszą krainę, w której są takie, a takie atrakcje.[...] Żeby jabłko zostało dostrzeżone jako marka, musi kryć pod sobą markę. Jabłko czy Łącko kojarzy się tylko z gorzałą, ale nie róbmy z tego atrakcji. Młody człowiek nie dostrzeże wartości w wodzie mineralnej, to trzeba dosypać do tej zupy. Zróbmy zupę i wtedy wszystko nabierze wartości. Stwórzmy podstawowy produkt, który przyciągnie, a wtedy „dosypujemy pieprzu”. Jeden będzie zafascynowany Muzeum Nikifora, drugi będzie chciał poznać kulturę łemków [...] Promocja ma ogromne znaczenie, jeśli nie będzie produktu i nie będzie jego promocji, to Sądecczyzna umrze na stojąco [...] Promocja musi być ogólnopolska, zwłaszcza oferty letniej i zimowej. Wiosnę i jesień</p>

¹²⁹ Respondent nawiązuje do wykreowanego przez Starostwo Powiatowe symbolu czerwonego jabłka, wykorzystywanego w promocji Sądecczyzny („Sądeckie kusi i zachwyca”) przede wszystkim na targach turystycznych, w publikacjach, materiałach promocyjnych, gadżetach i in.

	<p>(red. ofertę) wystarczy nam promować na terenie Krakowa, Rzeszowa, Mielca, ale musi być program, miejsca spektakularne, trzeba zrobić mocne wejście [...] Zdecydowanie jestem za tym, by stworzyć wspólną destynację, stworzyć potężny portal, nasz sądecki, Doliny Popradu ze Słowakami, przygraniczny, transgraniczny, jakkolwiek zwał, [...] gdzie my wszyscy będziemy mieli swoje miejsce, będziemy ze sobą konkurować na zdrowych zasadach, wykorzystajmy wszystkie mechanizmy.”</p>
R5	<p>Promocję oceniam średnio, gdyż tak de facto większość działań promocyjnych to są działania indywidualne, nieskoordynowane, albo powiat się reklamuje, albo poszczególne gminy, SOT wykonuje swoje działania, ale brakuje wspólnego jasnego, jednorodnego, komplementarnego przekazu [...] Na pewno ciekawa forma promocja są mazury, albo Beskid Żywiecki, to są wg mnie 2 fajne projekty, nad którymi warto byłoby się pochylić, czy skopiować i przemodelować. To są wzorcowe przykłady spójnego promowania się. „Jedź na Sądecczyznę” - tego nam brakuje. [...] Dużo dobrego robi powiat sądecki, który stara się tworzyć wspólny przekaz, natomiast w dużej mierze są to działania indywidualne poszczególnych podmiotów. Gminy tworzą swój przekaz, starając się zrzeszać przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność turystyczną na ich terenie, są to pojedyncze uderzenia reklamowe do różnych grup odbiorców. [...] Promocja jest rozproszona, brakuje nam wspólnego przekazu reklamowego definiującego podstawowe produkty Sądecczyzny, np. Sądecczyzna przyjazna rodzinom z dziećmi, Sądecczyzna dla aktywnych. Zwiąże, proste przekazy, [...] niewątpliwie ważną byłaby spójna działalność promocyjna na rynkach wschodnich, tego nam ewidentnie brakuje”</p>
R6	<p>„Promocja jest za słaba, jak na potencjał Sądecczyzny. Ale do dobrej promocji trzeba jeszcze współdziałania. Marzy mi się kiedyś klaster turystyczny i wtedy w ramach klastra promujemy się na zewnątrz jako jedność, nie ważne czy Kowalski przyjedzie do ośrodka A czy B, czy do miasta C, ważne że przyjedzie tutaj i tu zostawi pieniądze, bo wtedy wszyscy będziemy bogaci. Ale tego jeszcze nie ma, każdy działa na właną rękę, te działania są rozdrobnione, są za słabe. Nie ma skutku. Można by wydać mniej pieniędzy lub tyle samo, ale z dużo większym efektem. [...] robimy dużo więcej niż inni (red. inne regiony Polski). W innych samorządach zaczęto oszczędzać od promocji. Wszędzie, oszczędza się na wydatkach. Samorządy niestety mają inną filozofie działania - muszą zabezpieczyć potrzeby mieszkańców, czyli chodniki, drogi itd., a potem dopiero sprawy związane z promocją. Najlepiej promuje się Dolny Śląsk, jestem fanem akcji promocyjnej. Podoba mi się co wymyślono na Górnym Śląsku, [...] wykorzystali swoje możliwości. Robi to przede wszystkim region, władze województwa, bo tam są pieniądze, tam są możliwości. Niestety mamy ten problem z powodu słabej pozycji Sądecczyzny w Małopolsce. W akcji promocyjnej Małopolski prawie nie istniejemy.”</p>

Źródło: badania własne

Według jednego z respondentów w promocję Sądecczyzny „powinien zaangażować się przede wszystkim Urząd Marszałkowski i gminy, we współpracy z przedsiębiorcami, gdyż same nie są w stanie tego zrealizować. Urzędy Miejskie poprzez inne organizacje jak MOT, czy LOTy również powinny brać w tym udział, chociaż wiem, że są to takie dychotomiczne organizacje niestety, bo może i pomysły by miały, ale pieniędzy nie ma, pomysłu na zdobycie tych pieniędzy też nie ma, wsparcia nie ma...” (R2).

Aktualny ogólny poziom współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami związanymi bezpośrednio lub pośrednio z branżą turystyczną na Sądecczyźnie, czterech na pięciu

ankietowanych uznało za dostateczną lub niedostateczną. Współpracę pomiędzy samorządami oceniono dostatecznie (39,8 %) lub wręcz niedostatecznie (27,4 %). 36,3 % badanych uważa, że współpraca pomiędzy organizacjami branżowymi (SOT, KOT, NIT i in.) jest dostateczna, a prawie co piąty badany uznaje ją za niedostateczną. Podobnie nisko oceniona została współpraca pomiędzy podmiotami świadczącymi usługi turystyczne: 44,2 % dostatecznie i co trzeci badany postawiłby ocenę niedostateczną

Wśród powodów, które stanowią największy problem we współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną respondenci podali:

- brak porozumienia, konkurencja, rywalizacja,
- brak wspólnej strategii,
- brak świadomości korzyści jednostki wynikających z takiej współpracy
- brak zainteresowania zintegrowaną promocją regionu, być może brak środków
- brak koordynatora działań: jakieś porozumienie tych podmiotów może np. federacja
- „nie mogą się ze sobą dogadać, zawsze sprawa rozbija się o brak pieniędzy nikt tak naprawdę nie chce się zaangażować, ponieważ wymaga to czasu i pracy - lepiej jest narzekać”
- brak świadomości wspólnych korzyści wynikających z współpracy
- brak porozumienia. Brak autorytetów które mogą zjednoczyć " branżę turystyczną"
- brak odpowiedniej komunikacji, słaby przepływ informacji
- brak przekonania do korzyści płynących ze współpracy
- mentalność górala i psa ogrodnika -zapatrzanie w swoją miedzę
- egoizm i brak zaangażowania
- branie pod uwagę tylko własnego interesu przez poszczególne podmioty
- jednego wielkiego portalu internetowego w którym znajdą się wszystkie podmioty związane z turystyką. Portal musi być darmowy żeby wszyscy chcieli być
- brak współpracy i łączenia środków z różnych źródeł - mała efektywność i rozdrobnienie działań, brak strategii promocji regionu/powiatu
- mentalność mieszkańców - ich nieufność, krótkowzroczność i brak wizji
- źle rozumiana konkurencyjność,

- bariera psychologiczna (tj. zazdrość, zawiść, obawa przed złośliwościami konkurencji itp.).

Respondenci sugerują, że przede wszystkim organizacje turystyczne (28,3 %) oraz Starostwo Powiatowe (25,7 %) w największym stopniu powinny inicjować rozwój współpracy w branży turystycznej. Następnie kolejno urzędy miast, przedsiębiorcy i firmy pośrednio związane z branżą turystyczną. Interesującą opinią podzielił się jeden z badanych: „Jeśli chcemy wydobyć się z tej bylejakości to wszystkie naraz (*red. podmioty*), a w szczególności starostwo, urzędy gmin, organizacje, instytucje kultury. wszyscy mają swoje poletko do popisu”

Krzepiącym jest fakt, że prawie 80 % badanych podmiotów zgodnie potwierdziła, że integracja środowiska turystycznego na Sądecczyźnie może przełożyć się na rozwój oferty turystycznej regionu i to w dużym lub bardzo dużym stopniu. Tylko 5,3 % nie wierzy, że współpraca podmiotów przełoży się na rozwój oferty.

4.4 Poziom współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej na Sądecczyźnie

– opinie respondentów

Według deklaracji, lokalne władze (samorządy) pomogły w prowadzonej działalności jednej czwartej respondentom, głównie w zakresie promocji (22,1 %) i szkoleń (17,7 %). Większość podmiotów działających w branży turystycznej nie odczuła wsparcia ze strony samorządu.

Potencjał swojej gminy w zakresie turystyki prawie połowa respondentów oceniła jako bardzo dobry i jeden na trzech badanych uznał za dobry. 45,1 % respondentów widzi duże szanse na rozwój turystyki, a 32,7 % wręcz bardzo duże. Dotychczasowy rozwój turystyki w gminie jeden na trzech ankietowanych ocenia dobrze, ale aż 40,7 % rozwój oceniło nisko (dostatecznie).

Spośród najważniejszych czynników warunkujących rozwój turystyki w swojej gminie zdecydowana większość badanych wskazała walory przyrodniczo-krajobrazowe, rozwój infrastruktury turystycznej, dziedzictwo kulturowo-historyczne, atutem jest też położenie gminy (tabela nr 16). W tym miejscu także podkreślono rozwój infrastruktury komunikacyjnej jako jeden z decydujących czynników warunkujących rozwój turystyki.

Wysokie noty uzyskały również takie czynniki jak: poziom wykorzystania środków finansowych z UE, gospodarność i zaradność mieszkańców, klimat dla rozwoju przedsiębiorczości oraz wsparcie organizacji z branży turystycznej i poziom współpracy władz gminy z innymi jednostkami samorządowymi w powiecie.

Tabela 37. Najważniejsze czynniki warunkujące rozwój turystyki w gminach powiatu nowosądeckiego – opinia respondentów

Wyszczególnienie	%	Liczba wskazań
walory przyrodniczo-krajobrazowe	85,8	97
rozwój infrastruktury turystycznej	56,6	64
dziedzictwo kulturowo-historyczne	44,3	50
położenie gminy	43,7	49
rozwój infrastruktury komunikacyjnej	37,2	42
poziom wykorzystania środków finansowych z UE	31,0	35
gospodarność i zaradność mieszkańców	23,9	27
klimat dla rozwoju przedsiębiorczości	22,1	25
wsparcie organizacji z branży turystycznej	19,5	22
poziom współpracy władz gminy z innymi jednostkami samorządowymi w powiecie	16,8	19
wsparcie jednostki samorządu terytorialnego	11,5	13

Źródło: badania własne

Kierownik Krynickiej Organizacji Turystycznej z entuzjazmem chwali poziom współpracy pomiędzy podmiotami zrzeszonymi w jednej organizacji turystycznej: „Nie miałem pieniędzy na wydruk plakatu, ale zgromadziłem wszystkie podmioty zainteresowane, zrobiliśmy plakat sfinansowany jedynie na koszt wydruku i dzięki temu, że ktoś da się roboczą, ktoś da wiedzę, jakieś kontakty i w niewielkim stopniu dołoży się finansowo i okazuje się, że można mieć fajny produkt, który w pojedynkę wyniosłby bardzo dużo.” (R3).

Istotę współpracy pomiędzy organizacjami natomiast określa następująco: „Jest bardzo duże zaangażowanie tych organizacji, wiadomo, że przy ograniczonym budżecie każdy dorzuci małe ziarenko, ale razem można działać wiele. Każda z tych organizacji podąża w dobrym kierunku. Stykamy się z tymi samymi problemami, poprzez takie czy inne działania, mamy wspólny cel: wzrost promocji i wzrost atrakcyjności naszego regionu. Współpraca pomiędzy tymi organizacjami nie wygląda dobrze, właściwie jej brak. Każdy ma swój kawałek tortu na mapie Sądeckizny i raczej poprzez Starostwo Powiatowe nasze działania są spajane, niż abyśmy my między sobą szukali kontaktu” (R3).

„Przekonać ludzi do integracji nam wspólnie będzie łatwiej i oferta będzie bogatsza, jeżeli od Muszyny do Nowego Sącza powstanie jedna wspólna destynacja turystyczna, łącznie ze Słowakami którzy mają bogate zasoby (termalne baseny, zamki Wysokie Tatry) czego my nie mamy, my zaś mamy cerkwie i zabytki sakralne. [...] Gminy mają rolę wiodącą, a my wszyscy doradcą poprzez KOT, musimy się zaktywizować i spełniać swoją rolę. KOT i my wszyscy powinniśmy służyć głosem doradczym, ale wykonawcą i inspiratorem są gminy. Dobrze byłoby żeby w końcu to zrozumieli i połączyli swoje siły. Jaka różnorodność, masa pomysłów, przy zachowaniu pewnej autonomii, bo każdy ma jakąś rolę do spełnienia.” (R4).

„W pierwszej kolejności to trzeba zintegrować siły, zrobić remanent co mamy, co możemy wykorzystać już, a co możemy zrobić na jutro i jakie mamy wizje na najbliższe 10 lat, bo od dzisiaj już coś musi się zacząć, byśmy dzisiaj urodzonym mogli zaproponować pracę za 20 lat [...], czy za 16 lat podejmować, (*red. kiedy będą podejmować*) decyzje w jakim kierunku będą się kształcić. Czyli mamy obowiązek by na 15 lat wcześniej wiedzieć jaki kierunek. Jeśli nasz region nie będzie się rozwijał to młodzi nie będą wiązali z nim przyszłości, kiedy zaś będą widzieli, że potencjał rośnie, że zainteresowanie regionem rośnie, to będzie powstawała myśl, by tu pozostać, a nie zrobić maturę i pryskać” (R4).

„W mojej ocenie poziom współpracy jest słaby, generalnie podmioty próbują podejmować różne działania w ramach stowarzyszeń, np. przez izby gospodarcze, izby turystyczne, czy inne lokalne stowarzyszenia turystyczne, czy w ramach organizacji turystycznych, [...], ale generalnie podmioty nie współpracują ze sobą, współpracują tylko przy tworzeniu pakietu usług i to się zdarza, że wtedy kilka podmiotów ze sobą współpracuje, np. ktoś ma rafting, ktoś tenis, ktoś jeszcze coś innego i wtedy podejmują próby, ale to są jeszcze bardzo nieporadne kroki” (R2).

Nie ma żadnych barier dla rozwoju współpracy, co potwierdza jeden z badanych: „To tylko kwestia chęci, absolutnie nie ma żadnych barier, tutaj można zrobić wszystko, prawo nasze dopuszcza możliwość zrzeszania się, możemy działać albo w formie instytucjonalnej, albo zrzeszając się w stowarzyszenia, fundacje, spółki czy inne formy lub nieformalnie” (R2).

Podkreślając wpływ poziomu współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na rozwój oferty turystycznej regionu, wieloletni działacz podkreśla: „jeżeli jest ta współpraca na odpowiednim poziomie, to i oferta jest wzbogacona nowymi rozwiązaniami, czy produktami turystycznymi, jeżeli tej współpracy nie ma, poziom jest niski to wiadomo, że

oferta jest uboga. Im więcej jest podmiotów, które chcą działać w sferze promocji i marketingu, tym lepiej” (R2).

Tabela 18. Poziom współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej – opinie ekspertów

Respondent	Opinia respondenta
R1	<p>„Poziom współpracy od kilku lat kształtuje się w kierunku uznania, iż efektywność i wola współpracy jest kluczem do sukcesu. Dostrzega się, iż funkcjonuje już podział kto i za co w tej współpracy odpowiada.[...] Należy przypuszczać iż współpraca ta inspirowana przez Radę Konsultacyjną ds. Turystyki przy Prezydencie Nowego Sącza i Starosty Nowosądeckiego będzie korzystna dla branży turystycznej. [...] Najistotniejszym jest zrozumienie iż współpraca przynosi każdemu zainteresowanemu podmiotowi określone efekty lub też pomaga te efekty osiągnąć. Ta idea znajduję na Sądecku zrozumienie [...] Bariery dla rozwoju współpracy jest niedostrzeganie celów przez niektóre podmioty branży turystycznej ale ten stan rzeczy ulega zmianie. [...] Wszystkie podmioty świadczące usługi turystyczne i okołoturystyczne winny uczestniczyć w tworzeniu oferty pobytowej, gdyż każda forma działalności jest elementem oferty pobytowej w tym regionie [...] Kształtując współpracę podmiotów należy w dalszym ciągu upowszechniać przeświadczenie iż „Razem można więcej”. Osiągane korzyści przez jednych winny być motywacją dla drugich, którzy funkcjonują poza zorganizowaną formułą współpracy. [...] Udział organizacji turystycznych i samorządu gospodarczego mają swój niewątpliwy pozytywny wkład. Podejmowane [...] inicjatywy zmieniły wizerunkowy obraz region na bardziej przystępny i ciekawszy. Jednak dla osiągnięcia celu jakim jest pozyskanie turystów koniecznym jest zintegrowanie programu promocji przy udziale wszystkich stron zainteresowanych rozwojem. Szczególną rolę w działaniach promocyjnych winny mieć SOT i KOT, bo do takich celów zostały powołane.”</p>
R2	<p>„My musimy zacząć współpracować ze sobą, specjalizować się [...] stworzyć jeden kalendarz imprez, [...] musi być rozwinięta bardzo szeroko współpraca i [...] musi dotyczyć różnych dziedzin, [...] zaczną te jednostki kooperować, w jakiś określony sposób czy odwrotnie, jeśli jest kompleks basenów [...], to dzisiaj wszyscy sobie za ambit wzięli, żeby było w każdej (<i>red. miejscowości</i>), tymczasem oni tego nie wytrzymają finansowo, bo jeżeli będzie w każdej, tzn. że nie będzie w żadnej, bo ludzie się rozproszą na wszystkie (<i>red. baseny</i>) po trochę i w żadnej się nie utrzyma. Jeżeli jest hala lodowiskowa, przykładowo w Krynicy to w Muszynie nie trzeba takiego budować [...] Gdybym dzisiaj wyszedł z propozycje stworzenia na powrót Państwa Muszyńskiego nawet pod kątem turystycznym to by mnie wyśmiali, a uważam, że to jest absolutny hit i w pewnym momencie dojrzejemy do tego. Okoliczne gminy nie poprą tego pomysłu, bo każdy chce być samodzielny, każdy chce sam dać ofertę, a zdaje sobie sprawę, że w ramach bardzo ciekawego produktu jakim są maleńkie państewka jak San Marino czy Monako to jest pewien hit a my jedziemy ciekawi jak to funkcjonuje, mimo że nie ma tam nic super interesującego ale ciekawość nami kieruje. Tego nigdzie indziej nie ma. To nie chodzi by się wyzwolić z systemu administracyjnego, by być odrębnym państwem, chodzi o pewien byt historyczny, turystyczny, pewna osobliwość, która może przynieść rezultaty [...] Poziom współpracy jest niewystarczający, branża turystyczna mało współpracuje ze sobą, co jest związane przede wszystkim z bardzo specyficzną formą własności, [...] Wiele obiektów przedtem należało do skarbu państwa, zostały sprywatyzowane i trafiły do rąk różnych właścicieli, zarówno takich, którzy zajmują się branżą turystyczną, a z reguły do takich, którzy z turystyką nie mieli nic wspólnego, dopiero się uczą, są przekonani że powinno im to przynosić kokosy, a nie wiedzą dlaczego tak nie jest [...] w takiej branży często decyzje należy podejmować</p>

	<p>błyskawicznie, należy współpracować i tworzyć wspólne pakiety stad tez obserwujemy pozytywne przykłady – zdarzają się przedsiębiorcy, którzy kumulują wokół siebie kilka różnego rodzaju branż, chociażby przykład tenisa rozwijanego a naszym obszarze czy próby podejmowania działalności szkoleniowej czy biznesowej, seminaryjnej, wówczas musi kilka tych jednostek ze sobą współpracować, ale to są akcje, współpraca, nie ma stałego charakteru, gdyż każdy podchodzi do siebie jak do potencjalnego rywala. [...] bardziej w tym całym procesie uczestniczą gminy, które próbują ofertę zebrać, przedstawić, promować na stronie, albo w formie jakiejś wywiadów, albo art. promocyjne, filmów promować, to się dzieje, tu się zaznaczyła jakaś współpraca [...] Zdarzają się przypadki, że lokalne organizacje, zrzeszenia, nie koniecznie turystyczne, które działają, tworzą własną ofertę, to dostrzegłem np. w Szczawnicy, w Piwnicznej, Żegiestowie, w Rabce, czyli te lok stowarzyszenia, którzy się utworzyły na rzecz rozwoju danej miejscowości, coś próbują robić i próbują wciągać podmioty, gminę...”</p>
<p>R3</p>	<p>„Lokalna organizacja turystyczna (red. KOT), która skupia osoby, podmioty zainteresowane współpracą i w ogóle jakimś działaniem. [...] wynajduje jakie są problemy dostrzegane i przekazuje dalej np. do samorządu, do starostwa i zwrótnie działa starostwo, np. jak ma granty no to pyta się na co ma dofinansować, my jako lokalna organizacja turystyczna wiemy, jakie są potrzeby w danym momencie i próbujemy to realizować, nigdy nie robimy działań, które nie są związane z potrzebami w danym momencie, bo to nie miałyby sensu. [...] Dobra gmina ma informacje, czyli sprzężenie zwrotne czego ludzie, turyści oczekują i zebrać to w jakąś logiczną całość, spójność informacyjną, przekazanie dalej i później, jeśli jest jakieś projektowanie, czy jakieś wnioski, dotacje są robione, czy o pozyskanie środków unijnych. Zawsze musi być to sprzężenie zwrotne informacyjne, żeby działać i robić to, na co jest zapotrzebowanie, żeby wszyscy byli zadowoleni.[...] Między lokalną organizacją turystyczną, samorządem, a powiatem układa się bardzo dobrze, bardziej uczulałbym, żeby rosła świadomość pojedynczych podmiotów w potrzebie jakby spójności i wszystkich działań.”</p>
<p>R4</p>	<p>„Ja tej współpracy nie widzę, nie dostrzega się potencjału we współpracy biznesu prywatnego z samorządami, PPP¹³⁰ powinno być natychmiast związane, nie potrzeba sprzedawać placu na aquapark czy inne atrakcje, raczej wchodzić w alians, kiedy miasto wkłada (red. grunt) w aporcje, bo to jest oszczędność olbrzymia. [...] Na niechęć do współpracy wpływa zawiść i niezrozumienie zagadnienia turystycznego, należy dążyć do tego, by turyści migrowali po regionie. [...] Należy dotrzeć do świadomości i przekonać ludzi związanych z branżą, [...]. To są proste mechanizmy, ale jeśli ktoś tego nie rozumie to już nie zrozumie. [...] Powinniśmy mu (red. turyście) pokazać jak najwięcej atrakcji i wtedy dzielenie się turystami, uzupełnianie oferty, wymiana. Róbmy coś wspólnego, współpracujemy. Uważam nawet, że powinniśmy zrobić coś w rodzaju olimpiady, turnieju pomiędzy hotelami, a tym powinien zająć się Urząd Gminy, animatorzy sportu i rekreacji. [...]Trzeba wyzbyć się niechęci promowania innych, ja przyznam że to moja konkurencja i potwierdzę, że to urocze miejsce. Jak ja mogę ukryć fakt, że jest Rapsodia czy Małopolanka rzeczywiście mają piękne wnętrza. Turysta sam dokona wyboru. [...] Wszystkie podmioty powinny uczestniczyć w tworzeniu oferty turystycznej: hotelarstwo, biura turystyczne, nie ma branży nieturystycznej, taksówkarze, sklepy, wszystko... samorzady statutowo mają obowiązek, organizacje turystyczne, wszyscy żyją z turysty. MPGK, ZWIG powołane przez organ samorządowy żyje z moich turystów. Ta świadomość powinna w końcu dotrzeć do ludzi [...] Inicjować poprawę powinien przede wszystkim podmiot statutowo do tego powołany, czyli Urząd Miejski – od niego powinny wychodzić wszelkie inicjatywy. Powinni (red. władze samorządowe) zasięgnąć opinii tych podmiotów na froncie, czyli hotelarzy, którzy widzą i znają oczekiwania turystów.”</p>

¹³⁰ Partnerstwo Publiczno-Prywatne

R5	„Mentalność ludzi jest wyjątkowo charakterystyczna dla naszego regionu, choć ciut lepsza jak w powiecie tatrzańskim. [...] Brak wiedzy nt tego co daje danej gminie przyjazd turysty, [...] budowanie wspólnego wizerunku miejscowości jako efekt pozytywnego odbioru przez klienta zewnętrznego, więcej turystów, współpraca, są przykłady uzupełniania się komplementarnej oferty [...] Niewątpliwie poziom współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie wpływa na rozwój oferty turystycznej regionu, dzięki temu (<i>red. współpracy</i>) można tworzyć nowe produkty turystyczne, można je łączyć w całość. [...] Współpracują (<i>red. podmioty</i>) razem tworzą mini klaster lokalny, uzupełniają się i reklamuje subprodukty, zaplecze, które ma jego partner i odwrotnie.”
R6	„Integracja? Mam wrażenie że to nieznanne pojęcie dla branży turystycznej [...] Słaby poziom współpracy, co widać na wszelkiego rodzaju spotkaniach jak przychodzi podejmować decyzje, które pociągają za sobą rzeczy do zrobienia. Nagle branży nie ma, brak zaangażowania. Na tym tle dość dobrze wyróżnia się KOT, a to ze względu na ludzi którzy tam pracują i potrafią zarazić innych [...] Brak możliwości zrozumienia, że możemy, nawet powinniśmy konkurować ze sobą wewnątrz, ale na zewnątrz musimy być jednością, bo mamy promować region, a nie obiekty. [...] Dotychczasowe zaangażowanie samorządów terytorialnych jest zdecydowanie za słabe. Wynika to z tego, że te organizacje ze sobą nie współpracują, patrzą na siebie jak na konkurencję, a nie jak na podmioty, które powinny się wzajemnie uzupełniać. [...] Wszystkie organizacje powinny zwiększyć swoje zaangażowanie, a najlepiej stworzyć jedną wspólną organizację utworzoną z KOT, POT, SOT. [...] to powinna być jedna organizacja.”

Źródło: badania własne

Badani krytykują poziom współpracy, uważają, że jest niewystarczający. Branża turystyczna mało współpracuje ze sobą, co przekłada się na słaby poziom oferty regionu. Wśród powodów słabej współpracy podaje się zawiść, rywalizacje i mentalność ludzi. Oczekuje się większego zaangażowania w sprawy związane z turystyką w regionie.

4.5 Rozwój oferty turystycznej na Sądecczyźnie – wnioski z badań bezpośrednich

Na prośbę o wskazanie kto powinien uczestniczyć w rozwoju oferty turystycznej na Sądecczyźnie respondenci wymienili wszystkie podmioty¹³¹ biorące udział w rynku, m.in.:

- firmy pośrednio związane z branżą turystyczną (oferujące usługi okołoturystyczne, np. w zakresie transportu, rozrywki),
- instytucje kultury funkcjonujące na Sądecczyźnie,
- organizacje branżowe działające na Sądecczyźnie (np. KOT, NIT, POT, SOT),
- przedsiębiorcy (m.in. właściciele hoteli, pensjonatów, gastronomii),
- Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu,

¹³¹ Badani mieli możliwość zaznaczenia dowolnej liczby odpowiedzi

- urzędy gmin w powiecie nowosądeckim,
- urzędy miast (Krynica-Zdrój, Muszyna Zdrój, Nowy Sącz, Piwniczna-Zdrój, Stary Sącz).

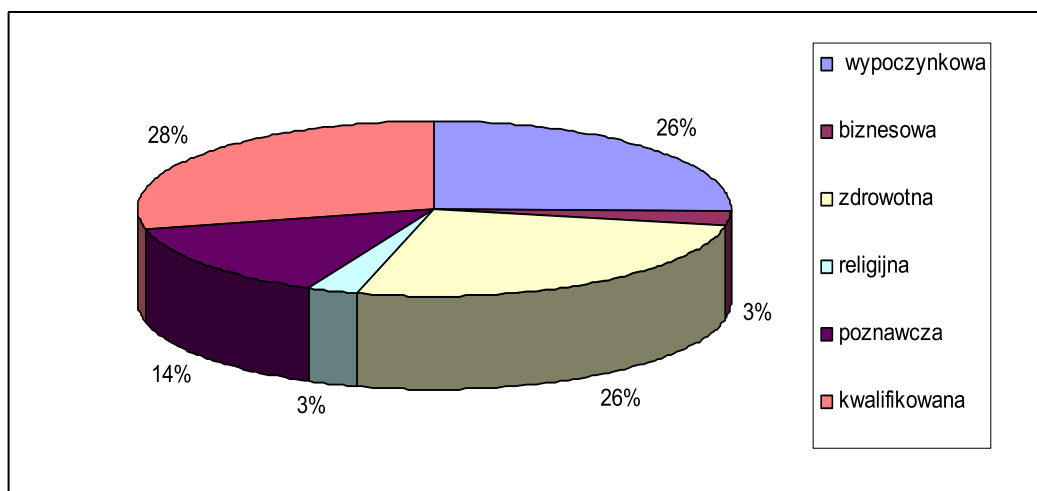
Znakiem tego, ankietowani życzyliby sobie, by wszystkie wymienione podmioty angażowały się w życie turystyki w regionie. Nieco mniejszą rolę przypisano jedynie szkołom i uczelniom działającym w regionie.

Jedni dostrzegają możliwości pobytu dla rodzin z dziećmi (R3), inni uważają że oferta w dalszym ciągu jest niewystarczająca i wymaga dopracowania. „W pierwszej kolejności należałoby rozwinąć ofertę dla młodych ludzi, dla dzieci i młodzieży, tu się kłania aqua park, ale kryty (...) oraz ofertę letnią, zdecydowanie. Jest coraz lepsza, ale wciąż za słaba, jesień i wiosna powiedzmy sobie szczerze to są martwe sezony” (R6). Taka samą opinię potwierdzają badania, prawie połowa respondentów opowiedziała się za potrzebą dopracowania oferty dla młodzieży. Co czwarty ankietowany uważa, że oferta dla dorosłych nie jest wystarczająca, a 18,6 % oczekuje w pierwszej kolejności wzmocnienia oferty dla dzieci.

Badania pozwoliły wyodrębnić trzy główne profile turystyki, które ich zdaniem powinny w pierwszej kolejności kojarzyć się z Sądecczyzną, mianowicie:

- turystyka kwalifikowana, np. rowerowa, trekking, narciarska, survival (28 %)
- turystyka zdrowotna, np. medyczna, uzdrowskowa, spa i wellness (26 %)
- turystyka wypoczynkowa, np. agroturystyka, rozrywkowa (26 %)

Spory odsetek ankietowanych (14 %) zauważa dobre warunki do uprawiania turystyki poznawczej, np. kulturowa, przyrodnicza.



Wykres 4. Rodzaje turystyki, które powinny kojarzyć się z Sądecczyzną (N=113)
(Źródło: badania własne)

Zdaniem jednego z ekspertów: „Zbyt mało odważnie przebijamy się z Wellnes&beauty i spa, ta część zaczyna dopiero raczkować i nie każdy wie o co tu chodzi, bo przyjęło się te nazwy i mówi się że mamy Spa i Spa mają w Warszawie i Krakowie. [...] My musimy przede wszystkim kreować nową markę i jest to możliwe, jeżeli kreować Spa, to Spa uzdrowiskowe w oparciu o naturalne produkty lecznicze pochodzące z uzdrowisk, wyzwać zapotrzebowanie, mówić o tych korzyściach jakie są, czyli nie tylko Spa pojmowane klasycznie, czyli leczenie przez wodę tylko z usługami dodatkowymi - wellness łącznie z całą infrastrukturą jaką posiadamy, czyli zbudowanie innego pakietu, pokazanie Sądecczyzny innej, nie tej tradycyjnej z tamtego okresu kiedy na hura wszyscy przyjeżdżali, tylko turystyki nowoczesnej, która oferuje bogactwo różnego rodzaju usług. [...]. Hasło: „Przyjedź do nas po zdrowie” [...] po ten wypoczynek, zdrowie i urodę ma przyjechać (*red. turysta*). Taka jest prawda, tylko trzeba dobrze obudować i dobrze sprzedać i do tego trzeba jeszcze stworzyć tę infrastrukturę. Jeżeli pójdziemy w tym kierunku rozwoju to nie grozi nam upadek, mamy sukces, będziemy się rozwijać wielokierunkowo”(R2).

Tabela 19. Rozwój oferty turystycznej na Sądecczyźnie – opinie ekspertów

Respondent	Opinia respondenta
R1	<p>„Walory uzdrowiskowe i wypoczynkowe, różnorodność wód mineralnych oraz niepowtarzalność obszaru krajoznawczego powinny być atutem regionu i najbardziej eksponowanymi zaletami.[...] Poziom ofert jest wysoki i nie odbiega od innych regionów. Oferty na Sądecczyźnie mają specyficzny charakter i nie występują w innych regionach, czym traktowane są jako oryginalne.[...] Od kilku lat widać znaczącą poprawę w przygotowaniu ofert pobytowych z uwzględnieniem sezonowości i to przynosi określone korzyści. Oferty są o szerokim zakresie i przygotowywane dla poszczególnych grup wiekowych, znajomości poszczególnych dyscyplin sportu oraz możliwości ich uprawiania. [...]</p> <p>Do ważnych zmian można zaliczyć dostosowanie obiektów do wymogów SPA i Wellness co może wpływać na zwiększenie zainteresowania ofertą z regionu sądeckiego. [...] Turystyka w regionie sądeckim jest naturalnym i najważniejszym elementem rozwoju gospodarczego. By wypełnić to zadanie samorządy terytorialne powinny wypracować wspólną z branżą i organizacjami turystycznymi strategię wieloletnią, w której promocja będzie istotnym czynnikiem powodzenia tego wspólnego przedsięwzięcia.”</p>
R2	<p>„Mamy potencjał bardzo duży jeżeli chodzi o rynek turystyczny, liczba przyjeżdżających też jest znacząca i stanowi o tym, że mówimy wciąż o rozwoju turystyki, w dalszym ciągu mówimy, że z tej turystyki będziemy żyli [...] Branża turystyczna zawsze była branżą podstawową na terenie Sądecczyzny i ona decydowała o wszystkim, o rozwoju rolniczym, o rozwoju usługowym i innych branż. Dobrze wiemy, że jedno miejsce w turystyce daje 3 miejsca dodatkowo w usługach pokrewnych jeżeli chodzi o lecznictwo uzdrowiskowe to jeszcze więcej nawet 5. [...] dużym wzięciem cieszą się najogólniej mówiąc góry, jest taki renesans [...] powrotu do natury, wyjścia w góry. To ciekawe, bo dało się zaobserwować schyłek kilka lat temu nie można było spotkać turysty na szlaku, to była rzadkość, dzisiaj jest ich coraz więcej, co jest związane ze zmianą trybu wypoczynku. Z</p>

	<p>biernego – to co w ośrodku, wypaść się, ewentualnie jakaś wycieczka, a teraz przyjazdy rodzinne, ze znajomymi i nastawienie na turystykę aktywną. Widzimy coraz więcej rowerów na trasach, to produkt, który błyskawicznie się rozwija i będzie przynosił coraz większe efekty. Dużą popularnością dzisiaj cieszą się spływy raftingowe na Muszynie, czego nikt nie przypuszczał, że Poprad może być rzeką, która przyciągnie turystów [...] Operatorzy sieci komórkowych mogliby mieć niesamowity wpływ (<i>red. na tworzenie oferty</i>), bo wystarczy stworzyć system sms, oferta typu „przyjedź do Muszyny bo...” która trafi do wszystkich.[...] Nowoczesna i bardzo mobilna oferta [...] Można stworzyć system, który turystów przyciągnie, tylko chęci żeby były.[...] Oferta jest bogata, bo w zasadzie mamy wszystko poza morzem [...] mamy ofertę tzw. naturalna jak i ta stworzoną przez człowieka. Brakuje oferty pełnej, skończonej, czyli jest np. Jaworzyna Krynica z kolejką gondolowa to powinny być wyciągi towarzyszące tak, by wszystko stanowiło całość. Jeden kompleks narciarski [...] Nacisk władz powiatowych, wojewódzkich powinni w tym kierunku, by stworzyć kompleksy związane z konkretną ofertą, [...]. Stąd ofertę oceniam bardzo wysoko, ale uważam ją za nieskończoną, niekompletną.[...] powinniśmy koncentrować się na tym co historycznie było dobre, czyli lecznictwo uzdrowiskowe, [...] na bazie uzdrowisk powinniśmy budować dodatkową ofertę, [...] Oferta dla dzieci jest zbyt uboga, do rodzin oferta już jest dobra, [...] Do średniego pokolenia oferta jest całkiem niezła, dla młodzieży za słaba, absolutnie niewystarczająca, do nas wciąż nie dociera, że młodzież ma inne wymagania [...] dla dzieci jest sporo, ale jeszcze brakuje dużych kompleksów zabawowych, parki rozrywki, tego nigdzie tu nie ma w rejonie i aż prosi się by stworzyć. U nas często pokutuje opinia, że jesteśmy uzdrowiskami i powinniśmy leczyć, a nie bawić. Leczenie zawsze powiązane było z zabawą, leczenie uzdrowiskowe nie polega wyłącznie na przywracaniu zdrowia ciała, ale i duszy.”</p>
R3	<p>„Turyści oczekują oferty wodnej przede wszystkim, nie mamy aquaparków, nie mamy geotermii, na Sądectyźnie to jest największą bolączką, bo zimą to mamy kapitalną infrastrukturę, natomiast nie mamy oferty letniej, takiej która powodowałaby, że w deszczowe dni jest co robić na Sądectyźnie. Przeważnie na Sądectyżnę przyjeżdżają rodziny z dziećmi. [...] Uważam, że jest dobra i tak na wyrost troszeczkę mówię, ale z roku na rok się to poprawia i cały czas jest jednak tendencja na plus. [...] Myślę, że górujemy jeśli chodzi o inne rejony, ale to nie dlatego, że mamy rozbudowaną infrastrukturę, że jesteśmy dobrze przygotowani, ale dlatego, że mamy dużo do zaoferowania, ze względu na walory przyrodnicze, mamy duży potencjał. [...] Sądectyżna powinna być znana przede wszystkim ze sportów zimowych, mamy największe zaplecze ku temu, no i coraz większy nacisk, staje się modny aktywny wypoczynek, aktywne życie, maratony, festiwal biegowy na szczęście zawitał do Krynicy i myślę, że to pociągnie następne inicjatywy, [...] jest oferta dla ludzi chcących biegać, jest też nordic walking, rowery. Myślę, że na aktywnym wypoczynku powinniśmy bazować. Jeśli chodzi o bazę narciarską to nie mam nic do zarzucenia, rewelacyjnie. Jeżeli chodzi o szlaki turystyczne, to mamy ich bardzo dużo, tylko jest jeszcze problem z dobrym oznakowaniem. Nie brakuje nam tras, brakuje oznakowania, dobrych mapek, dobrych tablic informacyjnych. [...] Obecne zaangażowanie samorządu w turystykę jest coraz lepsze, poprzednie władze nie dostrzegały potrzeby promocji i angażowania się w turystykę, nasz region głównie turystyką stoi i idzie wszystko w dobrym kierunku, obecne władze są świadome ważności turystyki w naszym regionie i dostrzegają złożoność problemu.”</p>
R4	<p>„Turyści oczekują prostych atrakcji w postaci ścieżek rowerowych, przyczółków kulturalnych, klubów na dobrym poziomie, bo to co teraz oferują restauracje trudno zwać muzyka [...] Turyści oczekują prostych form rekreacji, czyli ścieżki rowerowe o różnych formach wykorzystania, inspiracji do odkrycia walorów spacerów po górach, warto pomyśleć w okresach największego zjazdu turystów family cup, rodzinnych olimpiad, delikatnych form rywalizacji, a raczej zabawy. [...] W aktywność w regionie angażują się pojedyncze podmioty np. Stowarzyszenie</p>

	<p>Aktywny Tylicz, czy Domki w lesie z nieśmiałym zapytaniem czy można zostawić plakat atrakcji, nie jest to bowiem oczywiste, większość obiektów nie chce przyjąć [...] Nie widzę rywalizacji pomiędzy Tyliczem, a Krynica, to są dwa uzupełniające się ośrodki: agroturystyka i ośrodek miejski, jeden drugiego w pełni uzupełnia. Trzeba zrozumieć w jaki sposób możemy się uzupełniać i współpracować. Ogólna ocena oferty turystycznej na Sądecczyźnie jest słaba, bo poza dostrzeganiem olbrzymiego potencjału jest nieuporządkowany niewykorzystany. [...] nie ma skondensowanego produktu, [...] deptak czy Góra Parkowa, to jest na 3 dni, odkrywać muszą (<i>red. turyści</i>). Dolina Popradu to teren zamknięty, [...] dlatego trzeba dać tam skondensowany program, atrakcje, by w 3 lub 7 dni¹³² ludzi zaspokoić. [...] To jest niezmierny i niewykorzystany potencjał, [...]. Trzeba przekonać władze, działaczy, gestorów, rodziny, wszystkich, którzy prowadzą jakąś działalność, że należy stworzyć taki produkt, który pozwoli wszystkim z tego czerpać korzyści. Dotrzeć do ludzi i przekonać ich, że tylko będziemy siłą jeśli będziemy wszyscy razem, przy zachowaniu odrębności [...] Obecny poziom oferty turystycznej jest niewystarczający chociaż się rodzi i trudno będzie się rozwijał ten zakres [...] Przede wszystkim wspólne działania. Wykorzystać to co mamy w pełni i stworzyć coś, co kupi turysta, rozszerzyć ofertę turystyczną o całą Dolinę Popradu, najłatwiej i najtaniej. [...] Dużą sprawą w Dolinie Popradu byłby tor saneczkowy na Górze Parkowej i na Jasińczyku¹³³. Postawiłbym na królestwo saneczek, kilka odcinków (tory, rynny) o zróżnicowanej trudności. [...] Wiosną i jesienią uderzyć trzeba w segment 50+, starsi ludzie potrafią doskonale się bawić, ale rekreacje należy im zaoferować...”</p>
R5	<p>„Lecznictwo uzdrowiskowe i agroturystyka, to powinny być dla mnie takie dwa kluczowe aspekty. W tym obszarze mamy potencjał, mamy doskonałe walory lecznicze, doskonały klimat leczniczy, a oprócz tego piękny krajobraz, szlaki, doskonałe warunki do odpoczynku rodzin z dziećmi, ciekawym produktem, który dotychczas nie był wykorzystywany to aktywne wczasy dla rodzin z dziećmi, przy agroturystyce daje się to pięknie komponować mało jest obiektów, które oferują tego typu usługi, a to jest bardzo ciekawy i atrakcyjny produkt. [...] Sądecczyzna powinna być znana z wspaniałych walorów turystycznych, z możliwości uprawiania turystyki aktywnej, z doskonałej bazy narciarskiej, ogólnie z uprawiania sportów i agroturystyki. [...] Brakuje profesjonalnych pakietów i tego co jest obecnie bardzo trendy, czyli pakiety dla rodzin z dziećmi, [...] to klient wymagający, który stanowi sporą niszę do zagospodarowania, który poszukuje takiej lokalizacji, tego brakuje, na całej Sądecczyźnie nie ma tego typu obiektów. Na pewno dzięki poprawie współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej uda się przezwyciężyć część słabości, ale nie wszystkie...”</p>
R6	<p>„oferta sądecka jest w miarę kompletna jeśli chodzi o poziomy finansowe i poziomy obsługi klienta. To jest oferta dla tego segmentu klientów, którzy nie są zbyt bogaci, a chcieliby gdzieś pojechać [...]. Są takie miejsca i nie są to siermiężne miejsca, ale są porządne, są miejsca dla tych „średniaków”, chociaż tu różnie bywa z poziomem niestety, no i są luksusowe obiekty oczywiście, tych obiektów jest nawet całkiem sporo [...] Na Sądecczyźnie stawiałbym na zdrowie, SPA i wellness. Kurort - zdecydowanie pozycjonowanie Sądecczyzny, pokażmy, że tu przyjeżdża się po zdrowie psychiczne (w sensie uspokojenia ustroju psychicznego, ładowania akumulatorów, odpoczynania od stresu) i fizyczne poprzez obcowanie z naturą, ze światem żywej przyrody, naturalniej, nieskażonej. To jest nasza wyjątkowość [...]. Obecny poziom oferty jest słaby. Obiekty spa&wellness [...] wadą tych ośrodków które oferują przyzwoite Spa jest to, że są drogie.”</p>

Źródło: badania własne

¹³² Respondent powołuje się na turystykę weekendową oraz pobyty 7-dniowe, trendy jakie obecnie funkcjonują

¹³³ Malowniczy rejon rekreacyjny w okolicy Złockie-Szczawnik

„Tak patrząc na Dolinę Popradu, tylko i wyłącznie żyjemy z turystyki, [...] jeżeli nie będzie turystyki, nie będzie żadnego rynku pracy” (R3).

trzeba dobrze obudować i dobrze sprzedać i do tego trzeba jeszcze stworzyć tę infrastruktur

Respondenci podkreślają, że turystyka w regionie sądeckim jest naturalnym i najważniejszym elementem rozwoju gospodarczego. Turystyka zawsze była branżą podstawową na terenie Sądecczyzny i ona decydowała o rozwoju rolniczym, o rozwoju usługowym i innych branż pokrewnych. Sądecczyzna ma olbrzymi potencjał, ma dużo do zaoferowania, ze względu na naturalne walory. Zdaniem badanych branża turystyczna powinna kłaść nacisk na nowoczesne lecznictwo uzdrowiskowe i aktywny wypoczynek.

Zakończenie

Sądeczczyzna to region atrakcyjny turystycznie o wyjątkowych zasobach przyrodniczo-krajobrazowych, a także posiadający wiele innych atutów pozycjonujących region jako miejsce wyjątkowe. Jak wskazuje analiza badań, podmioty operujące w branży turystycznej na terenie ziemi sądeckiej oraz eksperci są świadomi potencjału Sądeczczyzny. Mimo, że są (i zawsze będą) kwestie gdzie opinie badanych różnią się, zgadzają się oni co do kierunku rozwoju regionu. Silny patriotyzm lokalny wśród podmiotów związanych z branżą turystyczną, utożsamianie się z regionem to atuty, które cieszą i dobrze wróżą jeśli chodzi o rozwój Sądeczczyzny.

Wielokrotnie podkreślano konieczność poprawy infrastruktury komunikacyjnej. To bolączka, na którą cierpią wszystkie gałęzie gospodarki ulokowane na ziemi sądeckiej, w tym branża turystyczna. Niezbędna jest poprawa dostępności komunikacyjnej nie naruszająca walorów przyrodniczych – budowa obwodnic, parkingów, może lotniska, ale przede wszystkim poprawa infrastruktury drogowej.

Ponadto aby konkurować i funkcjonować na ogólnopolskim rynku turystycznym Sądeczczyzna musi mieć bogaty wachlarz usług, wymagający powstania lub rozbudowy bazy:

- sportowo-rekreacyjnej (kryte kąpielisko z basenami termalnymi, lodowisko, sale do ćwiczeń i treningu, ścieżki zdrowia, szlaki turystyczne, narciarskie trasy zjazdowe i biegowe, ośrodki jeździeckie, pola golfowe, kluby rekreacyjne),
- kulturalnej (zaplecze kulturalne i rozrywkowe, sale koncertowe, wystawowe, amfiteatry, kluby rozrywkowe),
- gastronomicznej (kluby, kawiarnie, herbaciarnie, pijalnie czekolady),
- informacyjno-recepcyjnej (centra i punkty informacji turystycznej, nowoczesne rozwiązania medialne itp.).

Opinia ekspertów biorących udział w badaniu pokrywa się z opinią branży turystycznej. Zdecydowanie należy wzmocnić działania promocyjne, które na tą chwilę są niewystarczające, rozproszone, chaotyczne. Zauważa się brak systematyczności i konsekwencji w działaniu. Powinno się kreować nową markę, pokazać Sądeczczyznę nowoczesną, która oferuje bogactwo różnego rodzaju usług, przy zachowaniu poszanowania do tradycji „przyjazdu do wód”. Stworzenie produktu specyficznego dla regionu

wzmocniłoby pozycję Sądecczyzny nie tylko w Małopolsce, ale w całej Polsce. Należy odpowiednio wyeksponować produkt, sprawić, że będzie wyjątkowym.

Odpowiedzią na potrzeby rynku turystycznego jest utworzenie sądeckiego **Klastra Turystycznego „Dolina Popradu”**. W strukturach Klastra oprócz branży turystycznej i przedsiębiorców powinny znaleźć się następujące podmioty: Starostwo Powiatowe, Urzędy Miasta i Gminy, Nowosądecka Izba Turystyczna, Sądecka Organizacja Turystyczna, Piwniczańska Organizacja Turystyczna, Krynicka Organizacja Turystyczna, Punkty Informacji Turystycznej, MOSiR, Centra Kultury, Sądecka Izba Gospodarcza.

Klaster Turystyczny pełnić powinien następujące funkcje:

- a) promocja regionu, działania spójne ze strategią marketingową Sądecczyzny
- b) wsparcie branży turystycznej
- c) rola integratora społeczności lokalnej Sądecczyzny.

Założenia strategiczne Klastra dotyczące współpracy branży turystycznej Sądecczyzny powinny w swoim zakresie obejmować stworzenie wspólnych dla Sądecczyzny produktów turystycznych, zintegrowanie branży turystycznej. Celem utworzenia Klastra będzie wzmocnienie pozycji przetargowej branży turystycznej (ochrona interesów branży, lobbying). Stworzenie wspólnego systemu informacji (www, intranet, e-platforma) zdecydowanie usprawni komunikację wewnątrz branży. Docelowo powinien powstać katalog dobrych praktyk utworzony dzięki uwagom, sugestiom i wymianie doświadczenia. Cykliczne spotkania w celu aktualizacji trendów w turystyce oraz usprawnienie działania LOTów to kolejne zadania dla formacji. W ramach Klastra również powinny być prowadzone badania rynku, badanie potrzeb branży turystycznej.

Autorka proponuje kilka innych działań w zakresie rozwoju współpracy i wsparcia branży turystycznej. Jednym z takich przedsięwzięć jest utworzenie cyklu **questów**. Questing¹³⁴ jako metoda odkrywania dziedzictwa miejsca, polega na tworzeniu nieoznakowanych szlaków, dzięki którym będzie można zwiedzać zakątki Sądecczyzny, kierując się informacjami zawartymi w wierszowanych wskazówkach. To bardzo ciekawa i obecnie popularna forma poznawania nowych miejsc. Grupa tworząca questy powinna składać się przede wszystkim z podmiotów działających w turystyce i chętnych miłośników regionu. Doświadczenie autorki pokazuje, że jest to doskonała forma integracji branży turystycznej. Questy będą do pobrania na stronie internetowej Klastra, organizacji

¹³⁴ Questing, <http://www.wyprawyodkrywcow.pl/> (data odczytu 31.08.2013)

turystycznych i wszystkich zainteresowanych podmiotów. Docelowo również zaleca się wprowadzenie tras questowych na smartfony.

Warto wykorzystać możliwości finansowania niestandardowych pomysłów na promocję regionu, dzięki programowi „Małopolska - nasz Region, nasza Szansa”¹³⁵. Projekt **Sądeckizna dla Aktywnych**, który obejmie bezpłatne kursy dla turystów w nordic walking. Ziemia sądecka to idealny teren na uprawianie tej dyscypliny sportu. Warto wykorzystać osobę fachowego instruktora - Krynicyzanin Dominik Jazic, Mistrza Polski w nordic walking. Promocja narciarstwa biegowego, które również jest szalenie popularne, w ubiegłym roku uruchomiono trasę Krynica-Tylicz, ale warto pomyśleć o zagospodarowaniu hektarów możliwości w Piwnicznej czy Rytrze, które posiada doskonałą w tym zakresie infrastrukturę.

Koniecznym należy stworzyć **kalendarz imprez**, wspólny dla całego regionu. Sporo imprez wypracowało już swoją cykliczność i należy to uszanować, na przykład Święto Dzieci Gór, Festiwal Biegowy w Krynicy (bezpośrednio po Forum Ekonomicznym) lub Święto Wód Mineralnych w Muszynie. Chodzi o to, by imprezy organizowane na terenie powiatu sądeckiego nie dublowały się w tym samym czasie i ważne jest, by ktoś nad tym czuwał.

Kolejnym pomysłem jest utworzenie **zespołu stacji narciarskich** działających w powiecie, stworzenie koncepcji wspólnego marketingu, kampanii reklamowych, opracowanie wspólnych materiałów promocyjnych. Ustalenie z odpowiednim wyprzedzeniem okresów promocyjnych (posezonowych i międzyokresowych) sprawi, że hotelarze również będą mogli pozyskiwać klientów w martwych okresach zimowych, dzięki tańszym karnetom i odpowiednio niższym cenom noclegów. Dostrzega się zasadność stworzenia wspólnego portalu, aplikacji na smartfony i innych udogodnień dzięki którym dostępne dla narciarzy będą aktualne warunki, cennik i inne informacje.

Sądeckizna przyjazna „lokalsom” - dzięki programom dedykowanym integracji społeczności lokalnej „Małopolska - nasz Region, nasza szansa” w kategorii „Małopolska społecznie”¹³⁶ jest możliwość pozyskania dofinansowania na akcje promujące inicjatywy obywatelskie i postawy patriotyczne. Założeniem projektu jest, by społeczność lokalna (mieszkańcy powiatu) mogła korzystać z atrakcji Sądeckizny z rabatem nawet do 50% dla. Pozwoli to na wykorzystanie przestojów, „martwych okresów”, słabszych dni tygodnia do zwiększenia frekwencji. Przedmiotem oferty miałyby być infrastruktura sportowa,

¹³⁵ Program realizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego adresowany do organizatorów przedsięwzięć o charakterze otwartym, stawiających sobie za cel integrację społeczności lokalnych i regionalnych (źródło: <http://www.malopolskie.pl/Wydarzenia/?id=5551> (data odczytu 31.08.2013)

¹³⁶ Do dn. 22 stycznia 2013 r. można było pozyskać dofinansowanie w wysokości 25 tys. zł, program na lata 2014-2020 daje nowe możliwości

turystyczna i szereg innych atrakcji (stacje narciarskie, muzea, lodowiska, baseny, kluby fitness, Parki Linowe, punkty gastronomiczne, Miasteczko Galicyjskie, galerie i inne).

Sądecka wspólna multimedia to koncepcja stworzenia wspólnej strony internetowej Starostwa Powiatowego, Organizacji Turystycznych, Urzędów Miejskich, Centrów Kultury, Informacji Turystycznych i innych. Należałoby dokonać podziału obowiązków prowadzenia strony na moderatorów odpowiedzialnych za poszczególne sekcje tematyczne. W zakres tej koncepcji wchodzi również aplikacje na smartfony zawierające podstawowe informacje dotyczące kalendarza imprez, atrakcji, questy, stacje narciarskie, szlaki turystyczne, rowerowe, niezbędnik turysty, etc.

Sądecka za pół ceny to akcja promocyjna wzorem „Toruń za pół ceny” (Gdańsk, Poznań). Do udziału w przedsięwzięciu zaprosi się hotele, restauracje, kawiarnie, pizzerie, muzea, atrakcje turystyczne, instytucje kulturalne oraz sportowe, które np. w ostatni weekend czerwca, obniżą ceny poszczególnych produktów i usług o 50%. Oferty nie muszą obejmować całego asortymentu, istnieje możliwość stworzenia odrębnego menu (oferty). Warunkiem jest jednak obniżenie cen o połowę. Wydarzenie byłoby elementem promocyjnym miasta, mającym na celu przedłużenie sezonu turystycznego, zintegrowanie społeczności lokalnej, jak również prezentację towarów i usług znajdujących się w ofercie Partnerów.

Organizacja Sądeckiego Kiermaszu Turystycznego - weekendowej imprezy turystycznej przy współpracy ze Starostwem Powiatowym, Urzędem Miejskim i organizacjami turystycznymi, nad którą patronat obejmie Klaster Turystyczny. Do projektu zostaną zaproszone wszystkie Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne wraz ze swoją ofertą. Cel główny to stworzenie imprezy na skalę ogólnopolską, która wpisze się w kalendarz poważnych cyklicznych imprez turystycznych.

Olbrzymi potencjał drzemie w regionie, ale i w ludziach zamieszkujących ziemię sądecką, czynnik ludzki jest najważniejszym zwłaszcza w tak subtelnej dziedzinie, jaką jest turystyka. Trzeba nam myśleć o przyszłości, bez współpracy i wypracowania wzajemnego porozumienia nie będzie efektów w postaci rozwoju regionu. Warto jednoczyć się w słusznej sprawie.

Spis rysunków

Rys. 1. Piramida kategorii produktów turystycznych.....	13
Rys. 2. Cykl życia produktu turystycznego.....	16
Rys. 3. Struktura produktu turystycznego.....	19
Rys. 4. Relacje w branży turystycznej.....	36
Rys. 5. Liczba Lokalnych Organizacji Turystycznych w układzie regionalnym.....	38
Rys. 6. Relacje pomiędzy podmiotami i przedmiotami rynku.....	44
Rys. 7. Struktura turystyki w Polsce.....	67
Rys. 8. Mapa administracyjna Powiatu Nowosądeckiego.....	76
Rys. 9. Miejsce zamieszkania respondentów reprezentujących badane podmioty w powiecie nowosądeckim z podziałem na gminy.....	89

Spis tabel

Tabela 1. Metody, techniki i narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniu relacji w branży turystycznej.....	32
Tabela 2. Analiza SWOT Lokalnych Organizacji Turystycznych.....	39
Tabela 3. Wykaz imprez turystycznych w roku 2011 i 2012, w których udział brało Stowarzyszenie KOT.....	48
Tabela 4. Publikacje wydane przez KOT w 2012 r.....	50
Tabela 5. Czynniki makrootoczenia kształtujące relacje na rynku usług turystycznych.....	53
Tabela 6. Regulacje prawa wspólnotowego dotyczące turystyki.....	61
Tabela 7. Baza noclegowa w powiecie nowosądeckim.....	77
Tabela 8. Potencjał i ograniczenia subregionu sądeckiego z perspektywy turysty.....	78
Tabela 9. Metodyka badań bezpośrednich.....	87
Tabela 10. Wielkość próby i sposób doboru próby w badaniach.....	88
Tabela 11. Aktywność respondentów w branży turystycznej.....	89
Tabela 12. Struktura próby według wybranych kryteriów demograficznych.....	90
Tabela 13. Prezentacja respondentów w badaniu jakościowym.....	90
Tabela 14. Analiza SWOT Sądecczyzny – opinie respondentów.....	93

Tabela 15. Rozwój Sądecczyzny – opinie ekspertów.....	94
Tabela 16. Promocja Sądecczyzny – opinie ekspertów.....	97
Tabela 17. Najważniejsze czynniki warunkujące rozwój turystyki w gminach powiatu nowosądeckiego – opinia respondentów.....	102
Tabela 18. Poziom współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej – opinie ekspertów.....	104
Tabela 19. Rozwój oferty turystycznej na Sądecczyźnie – opinie ekspertów.....	108

Spis wykresów

Wykres 1. Opinie respondentów nt potencjału Sądecczyzny.....	91
Wykres 2. Potencjał Sądecczyzny w poszczególnych zakresach.....	91
Wykres 3. Ocena działań promujących Sądecczyznę.....	96
Wykres 4. Rodzaje turystyki, które powinny kojarzyć się z Sądecczyzną.....	107

Spis literatury

1. Altkorn J., *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 2000
2. Altkorn J., praca zbiorowa, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006
3. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999
4. M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007
5. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002
6. Czarnecki A., *Product placement: niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003
7. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing Usług*, Wolters Kluwer, Kraków 2006

8. Denek E., Gołembski G., Liszewski S., Łopaciński K., Nowakowska A., Raciborski J., Zdebski J., *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWN, Warszawa-Poznań 2002
9. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2003
10. Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003
11. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000
12. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003
13. Gołembski G., *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWN, Warszawa 2009
14. Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, SGH, Warszawa 2009
15. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003
16. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005
17. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001
18. Kędzior Z., praca zbiorowa, *Badania rynku. Metody zastosowania*, PWE, Warszawa 2005
19. Kornak A.S., Rapacz A., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001
20. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999
21. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A, Warszawa 2010
22. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001
23. Łuczak M., *Turystyka zrównoważona w Europie Bałtyckiej - produkty, sieci współpracy i marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007
24. McCannel D., *Turysta. Nowa Teoria klasy próżniaczej*, Wydawnictwo „Muza”, Warszawa 2005; *Podróż patologiczna, czyli obrzęd próżniaka*, „Forbes” nr 7/2005
25. Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996
26. Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1998
27. Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998
28. Multimedialny słownik języka angielskiego, Harper Collins Publishers Ltd., 1994
29. Olesiuk A. *Marketing usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2007
30. Panasiuk A., *Ekonomika Turystyki*, PWN, Warszawa 2007

31. Payne A., *Marketing Usług*, PWE, Warszawa 1997
32. Pietkiewicz E., Kałużny S., *Bankowcy i dobre obyczaje*, PWE, Warszawa 1993
33. Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, INFOR, Warszawa 2001
34. Sarnowski J., Kirejczyk E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007
35. Sikorski Cz., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988
36. Siwiński W., Tauber R.D., Mucha-Szajek E., praca zbiorowa, *Hotelarstwo, gastronomia, turystyka i rekreacja w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Gastronomii, Poznań 2004
37. Sobol E., praca zbiorowa, *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2002
38. Stablik-Właźlak S., Cymańska-Garbowska B., *Usługi turystyczne*, Wydawnictwo REA, Warszawa 2008
39. Strużycki M., praca zbiorowa, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008
40. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002
41. Turkowski M., *Marketing Usług Hotelarskich*, PWE, Warszawa 1997
42. Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienie turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1997
43. Wojnarowski J.A., Wołowicz T., *Zarządzanie turystyką, hotelarstwem i turystyką uzdrowiskową*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Nowy Sącz 2008

Spis źródeł internetowych:

1. www.akademia.zarzadzania.eu
2. www.bankier.pl
3. www.brief.pl
4. www.chlebemisola.pl
5. www.consilium.europa.eu
6. www.curia.europa.eu
7. www.egospodarka.pl
8. www.eit-centrum.waw.pl
9. www.e-hotelarstwo.com
10. www.en.wikipedia.org
11. www.eog.gov.pl

12. www.europarl.europa.eu
13. www.ewt.gov.pl
14. www.finansik.pl
15. www.fundusze.malopolska.pl
16. www.fundusze-turystyka.pl
17. www.gemius.pl
18. www.globalwebindex.net
19. www.goldenline.pl
20. www.gremium.forumturystyki.pl
21. www.horeca.pl
22. www.it.rabka.pl
23. www.kampania.visitmalopolska.pl
24. www.marketing.nf.pl
25. www.mcp.malopolska.pl
26. www.money.pl
27. www.mot.krakow.pl
28. www.msport.gov.pl
29. www.muszyna.pl
30. www.natura2000.org.pl
31. www.nit.mnet.pl
32. www.nowysacz.pl
33. www.pokl.wup-krakow.pl
34. www.powiat.nowy-sacz.pl
35. www.pot.gov.pl
36. www.pl.wikipedia.org
37. www.sadeczanin.info
38. www.sieclot.pl
39. www.stat.gov.pl
40. www.ttg.com.pl
41. www.turystykamalopolska.pl
42. www.wirtualnemedial.pl
43. www.agroturystyka.wrotamalopolski.pl
44. www.wsb-nlu.edu.pl

Materiały źródłowe

1. Materiały cyklu Konferencji „Transgraniczna turystyka ekologiczna jako szansa rozwoju regionu”. Rumunia, Zalău, 4-6.09.2009 r.
2. Materiały I Ogólnopolskiej Konferencji Projektu „Sieć Lokalnych Organizacji Turystycznych drogą do wzmocnienia potencjału organizacji pozarządowych branży turystycznej”, Toruń, dn. 9-11.12.2011 r.
3. Ustawa o POT z dn. 25 czerwca 1999 r. z późn. zmianami
4. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych
5. M. Mitreğa: Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, „Marketing i rynek”, Nr 2, 2005 r.
6. Regulamin funkcjonowania i pracy Małopolskiego Sytemu Informacji Turystycznej, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Zespół ds. Rozwoju Turystyki, październik 2010 r.
7. Raport Ministerstwa Sportu i Turystyki. Departament Turystyki pt.: ”Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy Unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej”, Warszawa, marzec 2011 r.
8. Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 19.01.2000r. w sprawie nadania statutu Polskiej Organizacji Turystycznej, (Dz.U. Nr 5, poz. 65.)
9. Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020, POT, Warszawa 2012
10. Raport „Małopolskie Strategie Subregionalne” (region sądecki), 07.03.2012 r.
11. Materiały Konferencji „Budowanie lokalnych koalicji na rzecz aktywności fizycznej oraz propagowanie turystyki wśród dzieci i młodzieży” Nowy Sącz, dn. 20.02.2013 r.
12. Statystyki bilansu płatniczego, Eurostat, Statistics in Focus, 23/2009

Wykaz załączników

1. Projekt badania marketingowego
2. Kwestionariusz ankiety
3. Scenariusz wywiadu

Załącznik nr 1

Projekt badania marketingowego

1. Cele badań

Cel główny:

Celem badań jest identyfikacja działań w zakresie kształtowania oferty turystycznej na Sądecczyźnie dzięki współpracy podmiotów z ww. terenu działających w branży turystycznej (HORECA).

Cele szczegółowe:

- identyfikacja opinii nt. poziomu współpracy podmiotów w branży turystycznej,
- poznanie działań kształtujących ofertę turystyczną,
- poznanie działań kształtujących współpracę pomiędzy podmiotami branży turystycznej,
- ocena obecnej oferty turystycznej Sądecczyzny,
- identyfikacja problemów związanych zarówno z rozwojem oferty turystycznej jak i z rozwojem współpracy,
- identyfikacja oczekiwań podmiotów branży turystycznej w zakresie rozwoju współpracy oraz kształtowaniu oferty turystycznej,
- poznanie opinii respondentów nt. kierunków rozwoju oferty turystycznej regionu.

2. Zakresy badań

Zakres przedmiotowy

Tabela 4. Zakres przedmiotowy badań

Zagadnienia	Przykładowe pytania badawcze
Opinie nt. poziomu współpracy podmiotów w branży turystycznej	<ul style="list-style-type: none">▪ Czy zauważalna (odczuwalna?) jest współpraca pomiędzy podmiotami w branży turystycznej?▪ Jaki poziom współpracy prezentuje branża turystyczna na terenie Sądecczyzny?▪ Jakie podmioty, instytucje przyczyniają się do rozwoju relacji w branży turystycznej?▪ Jakie oznaki współpracy odnotowują podmioty w branży?
Działania kształtujące ofertę turystyczną	<ul style="list-style-type: none">▪ Czy JST/NGO podejmują działania kształtujące ofertę turystyczną?▪ Jakie są działania JST wspierające podmioty w budowaniu oferty turystycznej?▪ Jakim potencjałem dysponuje branża turystyczna na terenie Sądecczyzny?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy podmioty wykorzystują infrastrukturę i warunki naturalne do budowania kompleksowej oferty turystycznej?
Działania kształtujące współpracę pomiędzy podmiotami branży turystycznej	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jakie są relacje pomiędzy podmiotami branży turystycznej na terenie Sądecczyzny? ▪ Czy branża turystyczna podejmuje działania kształtujące relacje pomiędzy podmiotami branży turystycznej? ▪ Jakie podejmowane są działania mające wpływ na kształtowanie relacji pomiędzy podmiotami w branży turystycznej? ▪ Kto (jakie instytucje, JST, inne podmioty) stanowi pieczęć nad integracją branży turystycznej na terenie Sądecczyzny? ▪ Jakie powinny być podejmowane działania kształtujące współpracę pomiędzy podmiotami branży turystycznej?
Ocena obecnej oferty turystycznej Sądecczyzny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaka jest oferta Sądecczyzny? ▪ Z czego (jakie produkty turystyczne?) słynie Sądecczyzna? ▪ Jakie są mocne strony oferty turystycznej? ▪ Czego brakuje w ofertach turystycznych? ▪ Do jakiej grupy docelowej skierowana jest oferta turystyczna Sądecczyzny? ▪ Czy Sądecczyzna przygotowana jest na klienta biznesowego? ▪ Czego brak w ofertach turystycznych z terenu Sądecczyzny? ▪ Czym kierują się podmioty budując ofertę turystyczną?
Problemy związane zarówno z rozwojem oferty turystycznej jak i z rozwojem współpracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jak wygląda współpraca pomiędzy podmiotami w branży turystycznej? ▪ Na jakie problemy napotyka turysta na terenie Sądecczyzny? ▪ Z jakimi problemami boryka się właściciel obiektu turystycznego tworząc ofertę turystyczną? ▪ Jakiej infrastruktury brakuje na Sądecczyżnie?
Oczekiwania podmiotów branży turystycznej w zakresie rozwoju współpracy oraz kształtowaniu oferty turystycznej	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czego podmioty oczekują od przedstawicieli JST z terenu powiatu nowosądeckiego w zakresie turystyki? ▪ Czy podmioty branży turystycznej konkurują ze sobą? ▪ Czy podmioty branży turystycznej współpracują ze sobą? ▪ W jaki sposób podmioty współpracują ze sobą? ▪ Czy podmioty budują wspólną ofertę turystyczną?
Wiedza i opinia respondentów nt. kierunków rozwoju oferty turystycznej regionu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy podmiotom turystycznym znana jest strategia promocyjna regionu (powiatu, miasta)? ▪ Skąd podmioty czerpią informację nt.....? ▪ W jakim zakresie podmioty mogą liczyć na wsparcie JST i instytucji zrzeszających podmioty działające w branży turystycznej?

Źródło: opracowanie własne

Zakres podmiotowy

- *Badania ilościowe*

Podmioty działające w branży turystycznej (HORECA) posiadające swoją siedzibę na Sądecczyżnie (powiat nowosądecki).

- *Badania jakościowe*

Eksperci w branży turystycznej reprezentują zarówno JST, NGO, jak i podmioty komercyjne. Jednym z głównych kryteriów doboru respondentów do badania jest posiadana przez nich wiedza na temat branży turystycznej m.in. na Sądecczyżnie.

Zakres czasowy

▪ *Badania ilościowe:*

Badania pilotażowe 27-29 maja 2013 r.

Badania właściwe maj-czerwiec 2013 r.

▪ *Badania jakościowe:*

Badania pilotażowe 12-13 czerwca 2013 r.

Badania właściwe czerwiec 2013 r.

Zakres przestrzenny

Badania mają charakter regionalny - subregion sądecki.

3. **Metodyka badań**

Badania bezpośrednio poprzedzone zostaną analizą informacji ze źródeł wtórnych. Badania te będą obejmowały zarówno badania ilościowe jak i jakościowe. Celem badań jakościowych jest pogłębienie informacji zebranych za pomocą metody ankiety (badania ilościowe).

Tabela 5. Metodyka badań

Wyszczególnienie	Badania ilościowe	Badania jakościowe
Metoda	Ankieta	Wywiad
Technika	Ankieta internetowa	Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)
Narzędzie badawcze	Kwestionariusz ankiety	Scenariusz wywiadu
Wielkość próby	100	6-7 osób
Sposób doboru próby	Nielosowy (dobór jednostek typowych)	Nielosowy (celowy)

Źródło: opracowanie własne

Do badań jakościowych zaproszeni zostaną eksperci:

- Tomasz Wołowicz – z-ca burmistrza Miasta i Gminy Uzdrowskiej Krynica-Zdrój
- Daniel Lisak - kierownik Krynickiej Organizacji Turystycznej
- Andrzej Zarych - dyrektor Wydziału Promocji, Turystyki i Współpracy z Zagranicą w Starostwie Powiatowym
- Jan Golba - burmistrz Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, prezes Stowarzyszenia Gmin Uzdrowskich RP
- Aleksander Giertler - prezes Nowosądeckiej Izby Turystycznej, prezes Izby Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej
- Andrzej Pałyska – właściciel Hotelu Wysoka w Krynicy-Zdroju

4. Harmonogram badań

Tabela 6. harmonogram badań marketingowych

Etap badania	Przedział czasowy	
	Badania ilościowe	Badania jakościowe
Przygotowanie projektu badania marketingowego	maj 2013r.	
Przygotowanie narzędzia badawczego	20 maj 2013 r.	8-9 czerwiec 2013r.
Badania pilotażowe	27-29 maja 2013 r.	12-13 czerwca 2013 r.
Badania właściwe	maj-czerwiec 2013r.	czerwiec 2013 r.
Kodowanie informacji (badania ilościowe) Rejestracja wywiadu (badania jakościowe)	lipiec-sierpień 2013 r.	lipiec-sierpień 2013 r.
Przetwarzanie i analiza danych	lipiec 2013 r.	lipiec 2013 r.
Redagowanie rozdziału pracy magisterskiej	sierpień 2013 r.	sierpień 2013 r.

Źródło: opracowanie własne

Załącznik nr 2

Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

jestem studentką WSB-NLU. Zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o pomoc w uzyskaniu informacji niezbędnych do mojej pracy magisterskiej. Badanie ma charakter anonimowy, a zebrane informacje będą przetwarzane zbiorczo. Wypełnienie kwestionariusza nie powinno zająć Państwu więcej niż 10 minut, a dla mnie będą to bezcenne informacje. Będę bardzo wdzięczna za pomoc i wypełnienie kwestionariusza ankiety.

1. Jaki jest Pani(a) zdaniem potencjał Sądeczyny w wymienionych poniżej zakresach? proszę wstawić jeden znak „X” w każdym wierszu)

Wyszczególnienie	Ocena					
	bardzo duży	raczej duży	ani duży, ani mały	raczej mały	bardzo mały	trudno powiedzieć
potencjał biznesowy						
potencjał historyczny						
potencjał kulturowy						
potencjał naukowy						
potencjał rekreacyjny						
potencjał sportowy						
potencjał turystyczny						

2. Które z wymienionych poniżej działań wymagają Pani(a) zdaniem w pierwszej kolejności wdrożenia w celu rozwoju Sądeczyny? (proszę wybrać maksymalnie 3 odpowiedzi)

- poprawa stanu środowiska naturalnego w regionie
- poprawa atrakcyjności inwestycyjnej regionu (stworzenie warunków zachęcających do inwestycji)
- rozwój infrastruktury komunikacyjnej
- rozwój współpracy pomiędzy samorządami regionu
- skuteczna promocja regionu
- stworzenie klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości
- stworzenie nowoczesnej oferty edukacyjnej
- zwiększenie atrakcyjności turystycznej regionu
- trudno powiedzieć
- inne działania, jakie? (proszę wpisać)

3. Jaki wpływ na rozwój Sądeczyny mają Pani(a) zdaniem wymienione poniżej czynniki? (proszę wstawić jeden znak „X” w każdym wierszu)

Wyszczególnienie	Skala					Trudno powiedzieć
	bardzo duży	duży	średni	niski	brak	
dbałość o czystość środowiska						
dopasowanie profilu kształcenia młodzieży do potrzeb rynku pracy						

lobbing na rzecz rozwoju regionu						
pozyskanie inwestorów (w tym stworzenie atrakcyjnej oferty dla potencjalnych inwestorów)						
rozwój infrastruktury drogowej						
rozwój infrastruktury kolejowej						
rozwój infrastruktury lotniczej						
rozwój infrastruktury turystycznej						
rozwój współpracy pomiędzy samorządami regionu						
rozwój współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej						
skuteczna promocja regionu						
stworzenie klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości						
wybór branży turystycznej jako priorytetowej dla regionu						
wykorzystanie środków finansowych z UE						

4. **Jaki region Pani(a) zdaniem stanowi dla Sądecczyzny największą konkurencję?**
(proszę wpisać nazwę jednego regionu)

.....

5. **Jak ocenia Pan(i) obecne działania promujące Sądecczyznę?**

- a) bardzo dobrze
- b) dobrze
- c) dostatecznie
- d) niedostatecznie
- e) trudno powiedzieć

6. **Jakie powinny być w Pani(a) opinii najważniejsze cele działań promujących Sądecczyznę?** *(proszę zaznaczyć maksymalnie 2 odpowiedzi)*

- a) pozyskanie inwestorów dla Sądecczyzny
- a) promocja Sądecczyzny jako regionu czystego/ ekologicznego
- b) promocja Sądecczyzny jako regionu gdzie dobrze się mieszka
- c) promocja Sądecczyzny jako regionu gdzie panuje wyjątkowy klimat dla rozwoju przedsiębiorczości
- d) promocja Sądecczyzny jako regionu położonego w sąsiedztwie Słowacji
- e) promocja walorów turystycznych Sądecczyzny
- f) zachęcanie młodzieży do pozostania na Sądecczyźnie
- g) trudno powiedzieć
- h) inny cel, jaki? *(proszę wpisać)*

7. Z którymi z wymienionych form promocji Sądecczyzny spotkał się Pan(i)?

(proszę zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

- a) promocja w internecie
- b) wydarzenia specjalne (sportowe, kulturalne, rozrywkowe)
- c) informatory, ulotki, foldery
- d) reklama w prasie (gazety, czasopisma)
- e) reklama w radio (stacje regionalne i ogólnopolskie)
- f) reklama w telewizji (stacje regionalne i ogólnopolskie)
- g) reklama zewnętrzna (np. bilboardy)
- h) publikowanie różnych rankingów i zestawień
- i) publikowanie książek o regionie
- j) publikowanie płyt z nagraniami muzycznymi związanymi z regionem
- k) nie spotkałem się z żadnymi formami promocji Sądecczyzny
- l) inne formy, jakie? (proszę wpisać).....

8. Które z wymienionych poniżej form promocji według Pani(a) szczególnie należałoby w większym stopniu wykorzystywać w promocji Sądecczyzny?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- a) promocja w internecie
- b) wydarzenia specjalne (sportowe, kulturalne, rozrywkowe)
- c) informatory, ulotki, foldery
- d) reklama w prasie (gazety, czasopisma)
- e) reklama w radio (stacje regionalne i ogólnopolskie)
- f) reklama w telewizji (stacje regionalne i ogólnopolskie)
- g) reklama zewnętrzna (np. bilboardy)
- h) publikowanie różnych rankingów i zestawień
- i) publikowanie książek o regionie
- j) publikowanie płyt z nagraniami muzycznymi związanymi z regionem
- k) trudno powiedzieć
- l) inne formy, jakie? (proszę wpisać).....

9. Którego w wymienionych poniżej elementów Pani(a) zdaniem w największym stopniu brakuje w promocji Sądecczyzny?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- a) systematyczności
- b) długoterminowej perspektywy czasowej
- c) konsekwencji
- d) większego zaangażowania podmiotów odpowiedzialnych za promocję regionu
- e) interesujących pomysłów na promocję
- f) braku zaangażowania różnych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw w promocję miasta
- g) odpowiednich środków finansowych
- h) trudno powiedzieć
- i) czegoś innego, czego? (proszę wpisać).....

9. Czy lokalne władze (samorządy) pomogły Pani(u) w prowadzonej działalności turystycznej?

- a) tak
- b) nie

c) nie dotyczy

10. W jaki sposób lokalne władze (samorządy) pomogły Pani(u) w prowadzonej działalności turystycznej? (proszę zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

- a) promocja
- b) szkolenia
- c) kursy
- d) doradztwo indywidualne
- e) nisko oprocentowane kredyty/ pożyczki
- f) inna forma, jaka? (proszę wpisać)
- g) nie dotyczy

11. Jak ocenia Pan(i) rozwój turystyki w swojej gminie?

(proszę wstawić jeden znak „X” w każdej kolumnie)

Skala	potencjał gminy w zakresie turystyki	ocena dotychczasowego rozwoju turystyki w gminie	szanse na rozwój turystyki w gminie
bardzo dobry			
dobry			
dostateczny			
niedostateczny			
trudno powiedzieć			

12. Jakie są najważniejsze czynniki warunkujące rozwój turystyki w Pani/Pana gminie?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 5 odpowiedzi)

- a) dziedzictwo kulturowo-historyczne
- b) walory przyrodniczo-krajobrazowe
- c) gospodarność i zaradność mieszkańców
- d) klimat dla rozwoju przedsiębiorczości
- e) wsparcie jednostki samorządu terytorialnego
- f) rozwój infrastruktury komunikacyjnej
- g) rozwój infrastruktury turystycznej
- h) poziom współpracy władz gminy z innymi jednostkami samorządowymi w powiecie
- i) poziom wykorzystania środków finansowych z UE
- j) ukształtowanie terenu
- k) wsparcie organizacji z branży turystycznej
- l) położenie gminy
- m) struktura rynku pracy
- n) inny czynnik, jaki? (proszę wpisać)

13. Co Pana(i) zdaniem mogłoby w największym stopniu przyciągnąć turystów na Sądecczyznę?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- a) konkurencyjne ceny
- b) łatwiejszy/szybszy dojazd (poprawa infrastruktury komunikacyjnej)
- c) szeroki zakres oferty turystycznej
- d) większa dbałość o czystość środowiska
- e) większa świadomość oferty turystycznej Sądecczyzny (lepsz promocja)
- f) wysoka jakość gastronomii
- g) zróżnicowany zakres oferty turystycznej
- h) inny czynnik, jaki? (proszę wpisać)

14. Jak ocenia Pan(i) stan infrastruktury turystycznej na Sądecczyźnie?

- a) bardzo dobry
- b) dobry
- c) dostateczny
- d) zły
- e) bardzo zły

15. Czy w Pani(a) opinii integracja środowiska turystycznego na Sądecczyźnie może przelożyć się na rozwój oferty turystycznej regionu?

- a) tak
- b) nie → jeżeli odpowiedź b) proszę przejść do pytania nr 18
- c) trudno powiedzieć → jeżeli odpowiedź c) proszę przejść do pytania nr 18

16. W jakim stopniu Pani(a) zdaniem integracja środowiska turystycznego na Sądecczyźnie może przelożyć się na rozwój oferty turystycznej regionu?

- a) bardzo dużym
- b) dużym
- c) ani dużym, ani małym
- d) małym
- e) bardzo małym
- f) trudno powiedzieć

17. Kto Pani(a) zdaniem powinien uczestniczyć w rozwoju oferty turystycznej na Sądecczyźnie?

(proszę zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

- a) firmy pośrednio związane z branżą turystyczną (np. oferujące usługi w zakresie transportu, rozrywki)
- b) instytucje kultury funkcjonujące na Sądecczyźnie
- c) organizacje branżowe działające na Sądecczyźnie (np. KOT, NIT, POT, SOT)
- d) przedsiębiorcy (m.in. właściciele hoteli, pensjonatów, gastronomii)
- e) Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu
- f) szkoły i uczelnie działające w regionie
- g) urzędy gmin w powiecie nowosądeckim
- h) urzędy miast (Krynica-Zdrój, Muszyna Zdrój, Nowy Sącz, Piwniczna-Zdrój, Stary Sącz
- i) inne podmioty, jakie? *(proszę wpisać)*

18. Jaki jest Pani(a) zdaniem poziom współpracy na Sądecczyźnie w zakresie rozwoju oferty turystycznej? *(proszę wstawić jeden znak „X” w każdej kolumnie)*

Skala	między samorządami	między organizacjami branżowymi (np. KOT, POT, SOT, NIT)	między przedsiębiorcami (np. hotelarzami, gastronomią)	jaki jest ogólny poziom współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami związanymi bezpośrednio, lub pośrednio z branżą turystyczną na Sądecczyźnie?
bardzo dobry				
dobry				

dostateczny				
niedostateczny				
trudno powiedzieć				

19. Co Pani(a) zdaniem stanowi największy problem we współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie? (proszę wpisać dowolną liczbę odpowiedzi)

.....

.....

20. Który z wymienionych poniżej podmiotów powinien w największym stopniu inicjować rozwój współpracy w branży turystycznej na Sądecczyźnie? (proszę zaznaczyć maksymalnie 1 odpowiedź)

- a) firmy pośrednio związane z branżą turystyczną (np. oferujące usługi w zakresie transportu, rozrywki)
- b) instytucje kultury funkcjonujące na Sądecczyźnie
- c) organizacje branżowe działające na Sądecczyźnie (np. KOT, NIT, POT, SOT)
- d) przedsiębiorcy (m.in. właściciele hoteli, pensjonatów, gastronomii)
- e) Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu
- f) szkoły i uczelnie działające w regionie
- g) urzędy gmin w powiecie nowosądeckim
- h) urzędy miast (Krynica-Zdrój, Muszyna Zdrój, Nowy Sącz, Piwniczna-Zdrój, Stary Sącz
- i) inne podmioty, jakie? (proszę wpisać)

21. Jakie działania Pani(a) zdaniem należałoby w pierwszej kolejności podjąć aby poprawić poziom współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie?

(proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- a) budować zaufanie pomiędzy wszystkimi podmiotami związanymi z branżą turystyczną
- b) określić konkretne zasady współpracy
- c) podejmować się realizacji wspólnych projektów, wspólny plan działań
- d) poprawić przepływ informacji
- e) przyjąć długookresową perspektywę działań
- f) zwiększyć liczbę kontaktów pomiędzy wszystkimi podmiotami związanymi z branżą turystyczną
- g) zwiększyć zaangażowanie wszystkich podmiotów związanych z branżą turystyczną
- h) zwrócić większą uwagę na korzyści wynikające ze współpracy dla wszystkich podmiotów
- i) inne działania, jakie? (proszę wpisać)

22. Które z wymienionych poniżej podmiotów dotychczas w największym stopniu angażują się w rozwój oferty turystycznej na Sądecczyźnie? (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- j) firmy pośrednio związane z branżą turystyczną (np. oferujące usługi w zakresie transportu, rozrywki)
- k) instytucje kultury funkcjonujące na Sądecczyźnie
- l) organizacje branżowe działające na Sądecczyźnie (np. KOT, NIT, POT, SOT)

- m) przedsiębiorcy (m.in. właściciele hoteli, pensjonatów, gastronomii)
- n) Starostwo Powiatowe w Nowym Sączu
- o) szkoły i uczelnie działające w regionie
- p) urzędy gmin w powiecie nowosądeckim
- q) urzędy miast (Krynica-Zdrój, Muszyna Zdrój, Nowy Sącz, Piwniczna-Zdrój, Stary Sącz
- r) inne podmioty, jakie? *(proszę wpisać)*

23. Jakie działania Pani(a) zdaniem należałoby podjąć aby wzmocnić ofertę turystyczną na Sądecczyźnie? (proszę wpisać dowolną liczbę odpowiedzi)

.....

.....

24. Jaki jest Pani(a) zdaniem poziom oferty turystycznej na Sądecczyźnie wg poniższych rodzajów? (proszę wstawić jeden znak „X” w każdej kolumnie)

Skala	turystyka wypoczynkowa (np. agroturystyka, rozrywkowa)	turystyka biznesowa (np. motywacyjna, targowa, korporacyjna, kongresowa)	turystyka zdrowotna (np. medyczna, uzdrowiskowa, spa i wellness)	turystyka religijna (np. pielgrzymkowa)	turystyka poznawcza (np. kulturowa, przyrodnicza)	turystyka kwalifikowana (np. rowerowa, trekking, narciarska, survival)
bardzo dobry						
dobry						
dostateczny						
niedostateczny						
trudno powiedzieć						

25. Który z wymienionych poniżej rodzajów turystyki Pani(a) zdaniem powinien być w pierwszej kolejności kojarzony z Sądecczyzną? (proszę zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi)

- a) turystyka biznesowa (np. motywacyjna, targowa, korporacyjna, kongresowa)
- b) turystyka kwalifikowana (np. rowerowa, trekking, narciarska, survival)
- c) turystyka poznawcza (np. kulturowa, przyrodnicza)
- d) turystyka religijna (np. pielgrzymkowa)
- e) turystyka wypoczynkowa (np. agroturystyka, rozrywkowa)
- f) turystyka zdrowotna (np. medyczna, uzdrowiskowa, spa i wellness)

26. Jaki jest Pani(a) zdaniem poziom oferty turystycznej na Sądecczyźnie w poszczególnych sezonach? (proszę wstawić jeden znak „X” w każdej kolumnie)

Skala	wiosna	lato	jesień	zima
bardzo dobry				
dobry				
dostateczny				
niedostateczny				
trudno powiedzieć				

27. W którym sezonie oferta turystyczna Sądecczyzny Pani(a) zdaniem powinna być wzmocniona w pierwszej kolejności? (proszę zaznaczyć maksymalnie 1 odpowiedź)

- a) wiosna
- b) lato
- c) jesień
- d) zima
- e) trudno powiedzieć

28. Jaki jest Pani(a) zdaniem poziom oferty turystycznej na Sądecczyźnie adresowany do turystów w poszczególnych kategoriach wiekowych? (proszę wstawić jeden znak „X” w każdej kolumnie)

Skala	dzieci	młodzież	dorośli	osoby starsze
bardzo dobry				
dobry				
dostateczny				
niedostateczny				
trudno powiedzieć				

29. Dla której kategorii wiekowej oferta turystyczna Sądecczyzny Pani(a) zdaniem powinna być wzmocniona w pierwszej kolejności? (proszę zaznaczyć maksymalnie 1 odpowiedź)

- a) dla dzieci
- b) dla młodzieży
- c) dla dorosłych
- d) dla osób starszych
- e) trudno powiedzieć

Metryczka

M1. Płeć:

- a) kobieta
- b) mężczyzna

M2. Wiek:

- a) 18 – 25 lat
- b) 26 – 35 lat
- c) 36 – 45 lat
- d) 46 – 55 lat
- e) 56 – 65 lat
- f) powyżej 65 lat

M3. Pani(a) miejsce zamieszkania:

- a) gmina Chelmiec
- b) gmina Gródek nad Dunajcem
- c) gmina Grybów
- d) gmina Kamionka Wielka
- e) gmina Korzenna
- f) gmina Krynica-Zdrój
- g) gmina Łabowa
- h) gmina Łącko
- i) gmina Łososina Dolna

- j) gmina Muszyna-Zdrój
- k) gmina Nawojowa
- l) gmina Nowy Sącz
- m) gmina Piwniczna-Zdrój
- n) gmina Podegrodzie
- o) gmina Rytro
- p) gmina Stary Sącz

M4. Pani(a) aktywność w branży turystycznej: (proszę zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi)

- a) właściciel obiektu turystycznego/atrakcji turystycznej
- b) pracownik branży turystycznej
- c) pracownik samorządu/urzędnik
- d) przedstawiciel organizacji z branży turystycznej
- e) przedsiębiorca pośrednio związany z branżą turystyczną (np. firma oferująca usługi transportowe)
- f) inna aktywność, jaka? (proszę wpisać)

M5. Poziom wykształcenia:

- a) podstawowe
- b) zawodowe
- c) średnie
- d) wyższe

Załącznik nr 3

SCENARIUSZ IDI

Wstęp (ok. 5 min)

Przedstawienie siebie, celu wywiadu, zasad rozmowy (brak dobrych i złych odpowiedzi, informacja o nagrywaniu, zapewnienie o poufności), prośba o głośne mówienie. Krótkie przedstawienie się respondenta.

Cel badania

Głównym celem badania jest poznanie opinii respondentów nt współpracy podmiotów związanych z branżą turystyczną na Sądecczyźnie oraz rozwoju oferty turystycznej w regionie.

Rozwój Sądecczyzny (ok. 5-10 min)

- Jakie są mocne a jakie słabe strony Sądecczyzny? Co obecnie wyróżnia Sądecczyznę spośród innych regionów Polski? Dlaczego?
- Jaka jest Pani(a) opinia nt rozwoju Sądecczyzny w ostatnich 10 latach? Z czego to wynika?
- Jakie są szanse i zagrożenia dla rozwoju Sądecczyzny? W jaki sposób wykorzystać szanse?
- Co w przyszłości powinno wyróżniać Sądecczyznę spośród innych regionów Polski? Dlaczego?
- Jaka jest Pani(a) zdaniem obecne znaczenie Sądecczyzny w Małopolsce? Dlaczego? Czy znaczenie to uległo zmianie w ciągu ostatnich 10 lat? Z czego to wynika? Jakie działania należałoby podjąć aby wzmocnić znaczenie Sądecczyzny w Małopolsce?
- Jaka jest Pani(a) zdaniem rola branży turystycznej w rozwoju Sądecczyzny? Dlaczego? Czy rola ta ulegnie zmianie w najbliższych 10 latach? Jeżeli TAK – jakie będzie jej znaczenie? Dlaczego?
- Jak jest Pani(a) zdaniem obecne zainteresowanie Sądecczyzną ze strony turystów? Jak zmieniła się liczba turystów w ciągu ostatnich 5 lat? Gdzie Pani zdaniem najchętniej przyjeżdżają turyści na Sądecczyznę (jaka miejscowość, gmina)? Dlaczego?
- Jakie atrakcje turystyczne Pani(a) zdaniem cieszą się największą popularnością na Sądecczyźnie? Dlaczego?

Promocja Sądecczyzny (ok. 10-15 min)

- Jak ocenia Pan(i) dotychczasową promocję Sądecczyzny?
- Jaki jest Pani(a) zdaniem poziom promocji Sądecczyzny w porównaniu z innymi regionami? Jaki region Polski Pani(a) zdaniem promuje się najlepiej?
- Czy aktywność w zakresie promocji Sądecczyzny w ostatnich 5 latach uległa zmianie?
 - Jeżeli TAK – jak zmieniła się ta promocja? Od czego to zależało?
- Jakie są zalety, a jakie wady promocji Sądecczyzny?
- Z czego powinna być znana Sądecczyzna?

- Czy promocja Sądecczyzny ma znaczenie dla rozwoju regionu? Dlaczego?
- Z jakimi formami promocji Sądecczyzny spotkał(a) się Pan(i)?
- Jakie formy promocji Sądecczyzny należałoby zastosować w przyszłości?
- Jaki podmiot w największym stopniu powinien zaangażować się w promocję Sądecczyzny?
- Co Pani(a) zdaniem decyduje o skuteczności promocji Sądecczyzny? Dlaczego?

Poziom współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej na Sądecczyźnie (ok. 20-25 min)

- Jaki jest poziom współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie? Z czego to wynika?
- Czy omawiany poziom współpracy uległ zmianie w ciągu ostatnich 5 lat?
 - Jeżeli TAK – jak zmieniła się jakość współpracy?
- Co w największym stopniu wpływa na poziom współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie?
- W jaki sposób poprawić omawiany poziom współpracy?
- Jakie są największe bariery dla rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie?
- Jakie są Pani(a) zdaniem największe korzyści wynikające z rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie?
- Czy poziom współpracy pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie wpływa na rozwój oferty turystycznej regionu? Dlaczego? W jakim stopniu? Jakie zmiany są obserwowane na Sądecczyźnie w tym zakresie?
- Jakie podmioty związane (bezpośrednio i pośrednio) z branżą turystyczną powinny uczestniczyć w tworzeniu oferty turystycznej? Dlaczego?
- Który z podmiotów powinien w największym stopniu inicjować poprawę ww współpracy? Dlaczego?
- Jakie działania należałoby podjąć aby zacieśnić współpracę pomiędzy podmiotami związanymi z branżą turystyczną na Sądecczyźnie? Jakie działania w pierwszej kolejności? Dlaczego?

Rozwój oferty turystycznej na Sądecczyźnie (ok. 30-35 min)

- Czego obecnie oczekują turyści przyjeżdżając na Sądecczyznę? Czego będą oczekiwać w przyszłości?
Z czego to wynika? Jacy turyści najczęściej przyjeżdżają na Sądecczyznę? Dlaczego?
- Jak jest Pani(a) ogólna ocena oferty turystycznej na Sądecczyźnie? Z czego wynika taka ocena? Jaki jest Pani(a) zdaniem poziom oferty turystycznej Sądecczyzny w porównaniu z innymi regionami Polski?
- Jakie są mocne i słabe strony oferty turystycznej na Sądecczyźnie? W jaki sposób uporać się ze słabościami oferty turystycznej? Czy dzięki poprawie współpracy pomiędzy podmiotami branży turystycznej uda się przezwyciężyć ww słabości?

- Jakie są szanse i zagrożenia dla rozwoju oferty turystycznej w regionie? W jaki sposób wykorzystać szanse? Czy poprawa współpracy ułatwi wykorzystanie wymienionych szans?
- Z jakiego rodzaju turystyki powinna być znana Sądecczyzna? Dlaczego? Jaki jest obecny poziom oferty turystycznej w tym zakresie? Czy zakres ten stanowi obecnie mocną, czy słabą stronę regionu?
- Jakie działania należałoby podjąć w pierwszej kolejności aby poprawić ofertę turystyczną na Sądecczyźnie? Dlaczego takie działania?
- Jak ocenia Pan(i) ofertę turystyczną na Sądecczyźnie adresowaną do turystów w poszczególnych grupach wiekowych (dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy)? Jakiego rodzaju oferty należałoby w pierwszej kolejności rozwinąć? Dlaczego?
- Jak ocenia Pan(i) ofertę turystyczną na Sądecczyźnie adresowaną do turystów w poszczególnych sezonach (wiosna, lato, jesień, zima)? Jaki rodzaj oferty należałoby w pierwszej kolejności rozwinąć? Dlaczego?
- Jak powinno być zaangażowanie samorządów terytorialnych w rozwój oferty turystycznej Sądecczyzny? Jakiego jest dotychczasowe zaangażowanie samorządów terytorialnych? Z czego to wynika?
- Jak ocenia Pan(i) zaangażowanie organizacji branżowych (KOT, NIT, POT, SOT) w rozwój oferty turystycznej regionu? Która z tych organizacji powinna zwiększyć swoje zaangażowanie?