



Złożenie pracy online:

**2012-09-13 22:05:12**

Kod pracy:

**8294**

Arkadiusz Cycoń  
(nr albumu: 20272\*Z/SUM)

Praca magisterska

## **Atrybuty silnej marki a przewaga konkurencyjna uzdrowiska na rynku usług turystycznych**

### **The attributes of a strong brand versus the competitive advantage of a health resort in the market of tourist services**

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: dr Aneta Szymańska

Składam serdeczne podziękowania  
Pani dr Anecie Szymańskiej  
za poświęcenie swojego czasu,  
motywowanie oraz udzielenie wielu  
cennych wskazówek  
podczas realizacji niniejszej pracy.

## **Abstrakt**

Niniejsza praca prezentuje, w jaki sposób kreowanie i posiadanie elementów silnej marki wpływa na sukces uzdrowiska działającego na rynku usług turystycznych.

W pracy zostały zawarte podstawy teoretyczne dotyczące szeroko rozumianego pojęcia, jakim jest marka. Szczególną uwagę poświęcono korzyściom płynącym z posiadania silnej marki oraz kryteriom, jakie musi ona spełnić, by można ją nazwać silną. Stały się one punktem wyjścia do przeprowadzenia badań pierwotnych dotyczących Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, która była **środowiskiem badawczym** tej pracy.

### **Metodologia badawcza:**

**Badania wtórne** – zostały przeprowadzone w oparciu o następujące źródła: literatura fachowa z zakresu marketingu, akty prawne, raporty i opracowania, dane statystyczne z GUS, artykuły prasowe i internetowe dotyczące branży oraz inne źródła internetowe. Uzupełnieniem badań wtórnych było przeprowadzenie analizy SWOT.

**Badania pierwotne** – zostały przeprowadzone z wykorzystaniem następujących metod badawczych: wywiady osobiste z Burmistrzem Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, Dyrektorem Miejsko Gminnego Ośrodka Kultury w Muszynie oraz specjalistą ds. promocji w Sanatorium Korona (dzierżawcą największej atrakcji letniej w Muszynie - Kompleksu Rekreacji Wodnej na Zapopradziu) oraz wywiady osobiste z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu na próbie badawczej liczącej 100 osób. Miejscem badań był Kraków oraz Muszyna.

### **Główna hipoteza badawcza:**

*„Siła marki uzdrowiska odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku usług turystycznych.”*

### **Hipotezy badawcze szczegółowe:**

*„Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna posiada rozpoznawalną markę.”*

*„Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna świadczy usługi turystyczne na wysokim poziomie.”*

### **Główne wnioski:**

- Miasto i Gmina Uzdrowskowa Muszyna posiada elementy silnej marki, które stanowią jeden z podstawowych czynników sukcesu na rynku usług turystycznych.
- Muszyna posiada wysoki wskaźnik wspomaganego rozpoznania marki, niestety wskaźnik spontanicznego przywołania jest znacznie niższy. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że Muszyna posiada silnie rozpoznawalną markę.
- Postrzegana jakość świadczonych usług turystycznych na terenie Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna jest bardzo wysoko oceniana.
- Najskuteczniejszymi formami promocji dla gminy Muszyna są: działania promocyjne w Internecie, *word of mouth*, telewizja, rekomendacje lekarskie oraz prasa.

**Słowa kluczowe:** znak towarowy, marka, funkcje marki, korzyści płynące z marki, kryteria silnej marki, cykl życia marki, wizerunek marki, tożsamość marki, turystyka, marketing terytorialny.

## **Abstract**

This paper presents how creating and having strong brand elements affects the success of health-resort operating in the market of tourist services. The document includes the theoretical basis for the broadly defined concept, which is the brand. Particular attention has been paid to the benefits of having a strong brand and the criteria it must meet to be called strong. They have become the starting point to conduct primary research concerning the Health Resort of Muszyna, which has been the research environment of this work.

## **Research Methodology:**

**Secondary research**—has been based on the following sources: the literature on marketing, legislation, reports and analysis, statistical data from GUS, journal articles and websites for industry and other Internet sources. The secondary research has been supplemented by conducting a SWOT analysis.

**Primary research**—has been performed using the following test methods: personal interviews with the Mayor of the Muszyna resort, the Director of Municipal-Communal Centre of Culture in Muszyna and promotion specialist at the Sanatorium Korona (the leaseholder of the greatest summer attraction in Muszyna - Water Recreation Complex on Zapopradzie) and personal interviews using an interview questionnaire carried out on a sample of 100 persons. The places of research were Cracow and Muszyna.

## **The main hypothesis of the research:**

*"The strength of health-resort brand plays a key role in achieving competitive advantage in the market of tourist services."*

## **Specific research hypotheses:**

*"The town and health-resort commune of Muszyna owns a recognizable brand."*

*"The town and health-resort commune of Muszyna provides tourist services at a high level."*

### **The main conclusions:**

- The town and health-resort commune of Muszyna has elements of a strong brand, which constitute one of the key success factors in the market of tourist services.
- Muszyna has a high rate of brand-aided diagnosis, but unfortunately the spontaneous recall rate is much lower. You can not state clearly that Muszyna has strong brand recognition.
- Perceived quality of tourist services in the area of the town and health-resort Muszyna is very highly appreciated.
- The most effective forms of promotion for the municipality Muszyna are promotional activities on the Internet, word of mouth, television, newspapers and medical recommendations.

Keywords: trademark, brand, brand features, the benefits of the brand, the criteria for a strong brand, the brand life cycle, brand image, brand identity, tourism, territorial marketing.

## **SPIS TREŚCI**

Wstęp .....	8
Rozdział 1 Koncepcje i zróżnicowanie pojęcia marki na przestrzeni wieków .....	11
1.1. Pojęcie marki/znaku towarowego .....	11
1.2. Funkcje marki .....	15
1.3. Wyznaczniki silnej marki .....	18
1.4. Tożsamość a wizerunek marki.....	23
1.5. Korzyści ze stosowania marek.....	28
Rozdział 2 Portret społeczno-ekonomiczny badanej gminy.....	31
2.1. Historia i położenie gminy Muszyna .....	31
2.2. Muszyna jako kurort uzdrowiskowy.....	33
2.3. Turystyka regionu .....	39
2.4. Promocja gminy .....	46
Rozdział 3 Poziom konkurencyjności uzdrowiska na rynku usług turystycznych .....	54
3.1. Konkurencja.....	54
3.2. Współczynnik korelacji ruchu turystycznego.....	60
3.4. Analiza badań marketingowych Stowarzyszenia Przyjaciół Almanachu Muszyny .....	62
3.5. Analiza SWOT.....	66
Rozdział 4 Rola marki uzdrowiska w kształtowaniu jego przewagi konkurencyjnej.....	73
4.1 Charakterystyka badań pierwotnych.....	73
4.2 Prezentacja i omówienie wyników badań .....	74
4.3. Konkluzje wynikające z wywiadów osobistych .....	94
4.4. Wnioski z przeprowadzonych badań pierwotnych .....	95
Podsumowanie .....	99
Spis tabel, rysunków i wykresów .....	101
Bibliografia .....	103

## WSTĘP

Liczba turystów na świecie rośnie nieprzerwanie od lat 50-tych XX wieku. Skutkuje to wzrostem udziału turystyki w PKB wielu krajów. W Polsce w latach 2001-2007 udział gospodarki turystycznej w PKB (bez nakładów na inwestycje) wyniósł odpowiednio 5,7% - 7,3%.<sup>1</sup> Nasilenie turystyki wpływa na wzrost zatrudnienia oraz może stać się szansą na zrównoważony rozwój regionów. Według najnowszych prognoz Światowej Organizacji Turystycznej (UNWTO) wpływy z turystyki w 2020 r. wyniosą 2 biliony US\$, a Europa pozostanie najczęściej odwiedzanym regionem świata. Przewiduje się 717 milionów podróży w 2020 r. i 46% udział w światowym rynku.<sup>2</sup> Dzięki wzmożonemu ruchowi turystycznemu różne jednostki terytorialne mogą uzyskać wsparcie poprzez pozyskanie dotacji na ochronę środowiska, dziedzictwa narodowego, a także innowacyjne przedsięwzięcia. Z wyżej wymienionych powodów regiony turystyczne, takie jak gminy czy miasta, zachowują się w sposób podobny do przedsiębiorstw działających na wolnym rynku. Konkurują ze sobą w walce nie tylko o potencjalnych turystów, ale również o potencjalnych inwestorów. Ograniczona kontrola ceny, którą należy rozumieć jako sumę wydatków turysty podczas podróży i pobytu w miejscowości turystycznej, sprawia, że rywalizacja odbywa się na poziomie promocji i różnicowania ofert. Z tego względu coraz więcej uwagi poświęca się promocji regionów turystycznych, której celem jest przekazanie komunikatu zachęcającego do odwiedzenia danej miejscowości turystycznej.

Przy wyborze tematu niniejszej pracy magisterskiej kluczowe znaczenie miało miejsce pracy autora oraz zaspokojenie ciekawości odnośnie rozpoznawalności i wizerunku, jaki jest przypisywany Mieście i Gminie Uzdrowskiej Muszyna.

Niniejsza praca jest próbą określenia wpływu, jaki wywiera posiadanie silnej marki na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez uzdrowisko działające na rynku usług turystycznych. Środowiskiem badawczym w pracy jest gmina miejsko-wiejska Muszyna posiadająca ponad siedemsetletnią historię.

Aby w odpowiedni sposób ukazać specyfikę podjętej tematyki, przyjęto następujące cele:

- Zdefiniowanie pojęcia marki i funkcji, jakie ona pełni oraz czynników decydujących o sile marki;

---

<sup>1</sup>Redakcja, Polska potrzebuje promocji turystycznej, Źródło: <http://www.wprost.pl/ar/137557/Polska-potrzebuj-promocji-turystycznej/> (data odczytu 21.03.2012).

<sup>2</sup> <http://www.intur.com.pl/trendy.htm> (data odczytu 21.03.2012).

- Zaprezentowanie Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna wraz z uwzględnieniem zastosowanych metod promocji;
- Prezentację konkurencyjnych miejscowości;
- Analizę poglądów społeczeństwa na podstawie badań wizerunku marki Muszyny.

Znalezienie odpowiedzi na tak sformułowane cele będzie zmierzać do udowodnienia następującej hipotezy głównej oraz dwóch hipotez szczegółowych:

**Hipoteza główna:**

***„Siła marki uzdrowiska odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku usług turystycznych.”***

**Hipotezy szczegółowe:**

***„Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna posiada rozpoznawalną markę.”***

***„ Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna świadczy usługi na wysokim poziomie.”***

W dążeniu do udowodnienia przyjętych hipotez oraz chęci zgłębienia tematyki niniejszej pracy skorzystano z różnorodnych źródeł wtórnych oraz pierwotnych.

Do wykorzystanych **źródeł wtórnych** należały przede wszystkim pozycje książkowe i artykuły dotyczące tematyki marketingowej, w szczególności powiązanej z zarządzaniem marką. Pomocne okazały się również artykuły prasowe odnośnie samej miejscowości oraz dane pochodzące z GUS-u, Urzędu Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna oraz innych jednostek samorządu terytorialnego. Dodatkowych informacji dostarczyły również strony internetowe dotyczące branży.

**Badania pierwotne** dotyczyły przede wszystkim tożsamości i wizerunku marki, jaką posiada Muszyna. Niezbędne okazało się przeprowadzenie wywiadów osobistych wśród turystów przebywających w Muszynie, jak i poza jej obszarem. Dodatkowo zostały przeprowadzone trzy wywiady osobiste z Burmistrzem Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, Dyrektorem Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Muszynie oraz specjalistą ds. promocji w jednym z sanatoriów. Badania te zostały poprzedzone szczegółową analizą SWOT.

Praca składa się z czterech tematycznie powiązanych rozdziałów.

W *rozdziale pierwszym* została opisana teoria marki. Punktem wyjścia była marketingowa koncepcja marki oraz znaku towarowego. W tym rozdziale zawarte zostały także różne definicje marki, pełnione przez nią funkcje oraz korzyści płynące z jej posiadania dla konsumentów i jej nadawców. Dodatkowo zostały wskazane różnice pomiędzy tożsamością, a wizerunkiem marki oraz czynniki, jakie musi spełnić marka, by można nazwać ją silną.

W *rozdziale drugim* przedstawiona została ogólna charakterystyka badanej miejscowości. W jej skład wchodzi historia, walory uzdrowiskowe, atrakcje turystyczne oraz wydarzenia kulturalne. W rozdziale tym opisano również teoretyczne podejście do zagadnień: turystyki, produktu turystycznego, rynku turystycznego oraz marketingu terytorialnego. W ostatniej części tego rozdziału wyszczególniono różne sposoby promocji stosowane przez gminę oraz niezależne podmioty gospodarcze działające na jej terenie.

W *rozdziale trzecim* zaprezentowano konkurencyjne miejscowości dla Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna. Zbadany został również współczynnik korelacji ruchu turystycznego sąsiadujących z Muszyną uzdrowisk. W dalszej części rozdziału zaprezentowane zostały najważniejsze wyniki badań marketingowych przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny. W celu podsumowania zebranych na tym etapie danych została przeprowadzona analiza SWOT.

W *rozdziale czwartym* zostały przedstawione badania pierwotne, których głównym i zasadniczym celem było udowodnienie hipotezy pracy. Na badania te składały się wywiady z wykorzystaniem kwestionariuszy, przeprowadzone w Muszynie i Krakowie. Dodatkowo zostały przeprowadzone trzy wywiady osobiste z osobami mającymi wpływ na kreowanie marki uzdrowiska. Miało to na celu przede wszystkim poznanie tożsamości marki, jaką kreuje gmina oraz niezależne podmioty gospodarcze działające na jej terenie. Na końcu rozdziału zostały zamieszczone wnioski z przeprowadzonych badań oraz płynące z nich rekomendacje dla gminy i podmiotów gospodarczych działających na jej terenie.

## Rozdział 1

### Koncepcje i różnicowanie pojęcia marki na przestrzeni wieków

Celem pierwszego rozdziału niniejszej pracy jest przedstawienie zarysu teoretycznego, odnoszącego się do zagadnienia, jakim jest marka i znak towarowy. W rozdziale zostały opisane funkcje marki, korzyści płynące z jej stosowania oraz kryteria, jakie powinna spełniać marka, aby można ją uznać za silną. Dodatkowo została omówiona kwestia tożsamości i wizerunku marki.

#### 1.1. Pojęcie marki/znaku towarowego

Chociaż może się wydawać, że „marka” jest stosunkowo nowoczesnym pojęciem, jej początków można by się doszukiwać już w czasach antycznych. Starożytne ludy m.in. Chin, Grecji czy Syrii umieszczały na wyrobach ceramicznych marki. Najstarsze oznakowania tego typu mają ok. 7 000 lat i pochodzą z Transylwanii. Znaki zamieszczane na wyrobach garncarskich wskazywały warsztat, w którym zostały wykonane.<sup>3</sup>

„Znak towarowy” jest zagadnieniem znacznie młodszym i zaczyna funkcjonować w języku prawniczym dopiero w XIX wieku dzięki licznym ustawom, aktom, edyktom mającym na celu ochronę marek. Przykładem tego typu ówczesnych uregulowań mogą być ustawy sejmów krajowych Nadrenii i Westfalii dotyczące ochrony marek żelaza i stali, czy też edykt króla angielskiego Jerzego I o oznaczaniu płótna markami tkaczy lub handlarzy.<sup>4</sup>

Interpretacja pojęć „marka” i „znak towarowy” jest różnorodna. Literatura przedmiotu przedstawia wiele definicji omawianych zagadnień. W niektórych przypadkach oba te terminy stosowane są zamiennie jako synonimy. Jednakże termin „znak towarowy” częściej jest używany w systemach prawnych, natomiast stwierdzenie „marka” jest powszechnie stosowane przez ekonomistów.

W polskim systemie prawnym stosuje się termin „znak towarowy”. Zgodnie z ustawą z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej:

---

<sup>3</sup> M. K. Witek-Hajduk, Zarządzanie Marką, Difin sp. z o.o., Warszawa 2001, s. 15.

<sup>4</sup> Tamże, s.17.

*„Znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. **Znakiem towarowym, w rozumieniu ust. 1, może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy.**”<sup>5</sup>*

Na znak towarowy może zostać udzielone prawo ochronne. Można tego dokonać poprzez zgłoszenie w Urzędzie Patentowym. O pierwszeństwie do uzyskania prawa ochronnego decyduje data zgłoszenia.<sup>6</sup>

Termin „marka” jest znacznie szerszym zagadnieniem i w literaturze można znaleźć wiele definicji, jak i interpretacji tego pojęcia. Do najczęściej przytaczanych definicji można zaliczyć tę zaproponowaną przez American Marketing Association:

**Marka** (ang. brand) – *„to nazwa, termin, projekt (konstrukcja), symbol lub każda inna cecha, która identyfikuje towary lub usługi jednego sprzedającego w wyraźny sposób od innych sprzedawców. Prawnym terminem marki jest Znak Towarowy (Trade Mark). Marka może identyfikować jedną rzecz, grupę rzeczy lub wszystkie rzeczy sprzedającego. Jeżeli jest użyta dla firmy jako całości, preferowaną nazwą jest Nazwa Handlowa (Trade Name).”<sup>7</sup>*

Jak wynika z powyższej definicji, znak towarowy można traktować jako synonim marki. Aczkolwiek należy zwrócić uwagę na pewną zależność – nie każda marka jest znakiem towarowym, ale każdy znak towarowy jest marką.

Zaproponowana przez American Marketing Association definicja ogranicza pojęcie marki do jej „namacalnych” aspektów, nie uwzględniając innych sposobów jej zrozumienia.

W innym ujęciu teorii marki zaproponowała Joanna Piotrowska, traktując współczesny znak towarowy jako swoiste „esperanto handlu”. Dzięki niemu zarówno dla Japończyka, Niemca czy Polaka można przekazać tą samą informację o produkcie, a także jego producencie, wywołując tym samym podobne wyobrażenia, że oferowany produkt posiada wyjątkowe cechy.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Tekst ujednolicony, Dz. U. 2001 nr 49 poz. 508, art. 120, pkt. 1, 2, Źródło: [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl) (data odczytu 28.01.2012).

<sup>6</sup> Tamże, art. 121, 123.

<sup>7</sup> [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B) (data odczytu 28.01.2012), Zał. nr 1, s. 3., tłumaczenie własne.

<sup>8</sup> K. Mazurek-Lopacińska, Marketing Problemy teorii i praktyki marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 107.

Jacek Piast w odniesieniu do hotelarstwa traktuje markę jako sumę opinii gości i klientów o obiekcie, która jest zarazem ucieleśnieniem obserwacji i ocen dokonywanych przez tych, którzy z usług nie korzystają z powodów ekonomicznych.<sup>9</sup>

Markę można również zdefiniować jako wartość dodaną do produktu lub usługi, istniejącą tylko w umyśle konsumentów, stymulowaną poprzez działania marketingowe.<sup>10</sup>

Leslie de Chernatony po przeanalizowaniu literatury i przeprowadzeniu wywiadów z konsultantami doradzającymi klientom w sprawie marek wykazał wiele sposobów rozumienia marki. Pogrupował je według perspektyw, z jakich patrzono na markę:<sup>11</sup>

- **Perspektywa wkładu** – polega na podkreślaniu marki jako szczególnego sposobu, w jaki menadżerowie zarządzają zasobami w celu wywarcia wpływu na konsumentów;
- **Perspektywa wyniku** – polega na interpretacjach konsumentów, z uwzględnieniem sposobu, w jaki marki pomagają osiągnąć konsumentom więcej;
- **Perspektywa czasu** – polega na uwzględnieniu ewolucyjnego charakteru marki.

Załącznik nr 2 zamieszczony w aneksie przedstawia co jest zaliczane w poczet poszczególnych perspektyw.

### **Nazwa i znak marki**

Marka składa się z nazwy oraz znaku marki. Nazwę marki można zdefiniować jako tę część znaku towarowego, która może być wymawiana i obejmuje litery, słowa, cyfry oraz ich kombinację. Pozwala ona na indywidualizację poszczególnych produktów wśród wielu istniejących już na danym segmencie rynku.<sup>12</sup> Natomiast znakiem marki (symbolem) możemy nazwać tę część marki, która nie może zostać wyrażona słownie. Termin „logo” może być stosowany jako synonim znaku marki.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> J. Piast, Marketing w hotelarstwie, Jacek Piast – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 123.

<sup>10</sup> J. Kall, Jak zbudować silną markę od podstaw, wyd. HELION, Gliwice 2006, s. 13.

<sup>11</sup> Tamże, s. 32.

<sup>12</sup> H. Mruk, Zarządzanie Marką, Paweł Pietrzyk Sp. z o.o., Poznań 2002, s.15.

<sup>13</sup> Tamże, s.23.

## Rodzaje marek

Z punktu widzenia właściciela marki można wyróżnić jej dwa rodzaje:<sup>14</sup>

- **Markę przedsiębiorstwa wytwórczego** (producenta) – jest przypisywana produktom przez producenta. Ponosi on wszelkie koszty promowania marki i ryzyko z tym związane, jednocześnie czerpiąc z tego tytułu korzyści. Za przykład może posłużyć firma Nike, która produkuje i jednocześnie odpowiada za wizerunek swoich produktów.
- **Markę przedsiębiorstwa handlowego** (pośrednika) – jest nadawana produktom przez przedsiębiorstwo handlowe. Podstawową cechą tej marki jest anonimowość wytwórcy. Do obowiązków przedsiębiorstwa handlowego należy kreowanie i lansowanie marki oraz odpowiedzialność za oferowane produkty. Przykładem takiej marki są produkty oferowane przez TESCO, gdzie sieć hipermarketów jest odpowiedzialna za strategię marki, a producent pozostaje anonimowy.

Uwzględniając powiązania marki z produktami, wyróżnia się trzy rodzaje marek:<sup>15</sup>

- **Marka indywidualna** – dotyczy konkretnego produktu. Stosowana jest przez przedsiębiorstwa, które wytwarzają różnorodne produkty, oferowane najczęściej w kilku segmentach rynkowych. Marka indywidualna powinna wzbudzać u nabywców skojarzenia związane nie z samym producentem, a jedynie z produktem. Marka indywidualna umożliwia przedsiębiorstwu zróżnicowanie swoich produktów. Jednakże każdorazowe wprowadzanie nowego produktu na rynek będzie wymagać lansowania nowej marki. Przykładami takich marek są: Persil, Rex, Perwoll i Silan należące do jednego przedsiębiorstwa - firmy Henkel.
- **Marka zbiorowa** – dotyczy wszystkich produktów danego przedsiębiorstwa. Powinna wywoływać u nabywców skojarzenia związane z producentem. Stosując markę zbiorową, ogranicza się możliwość różnicowania produktów. Może się to stać przyczyną znacznego spadku sprzedaży całej gamy produktów. Jeżeli bowiem jeden produkt straci uznanie wśród nabywców, to prawdopodobnie zmniejszeniu ulegnie zainteresowanie nabywców pozostałymi produktami, oferowanymi pod tą samą marką. Zaletą marki zbiorowej jest natomiast znaczne ułatwienie podczas wprowadzenia nowego produktu na rynek. Jeżeli bowiem dotychczasowe produkty danej marki cieszyły się znacznym zainteresowaniem wśród nabywców, to bardzo

---

<sup>14</sup>L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing - punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2008, s. 340.

<sup>15</sup> Tamże, s. 341.

prawdopodobnym jest fakt, że nowy produkt, oferowany pod znaną już marką, zdobędzie również ich zainteresowanie i poparcie. Przykładem firmy, która stosuje markę zbiorową jest firma Yamaha działająca na rynku muzycznym i motoryzacyjnym.

- **Marka kombinowana** stanowi połączenie dwóch wyżej wymienionych form marki. Pierwszy jej element stanowi marka zbiorowa, umożliwiająca odbiorcy rozpoznanie producenta. Natomiast drugi człon to marka indywidualna, przypisana konkretnemu produktowi. Marka kombinowana pozwala przedsiębiorstwu na budowę prestiżu marki przy jednoczesnym zindywidualizowaniu każdego produktu. Przykładami marek kombinowanych mogą być marki Volkswagen Passat i Ford Escort.

## 1.2. Funkcje marki

Marki spełniają szereg funkcji. W momencie, gdy znak towarowy zostaje wykorzystany przez przedsiębiorstwo do osiągnięcia celów ekonomicznych, przestaje być tylko kategorią prawną i zaczyna funkcjonować również w sferze ekonomicznej.

Można wyróżnić cztery najbardziej istotne (podstawowe) funkcje, jakie spełnia marka dla przedsiębiorstwa oraz jej klientów:<sup>16</sup>

- funkcja indywidualizująca – umożliwia odróżnienie produktu lub usługi jednego przedsiębiorstwa od produktów lub usług innych przedsiębiorstw,
- funkcja gwarancyjna – daje klientowi pewność co do jakości produktu lub usługi, uczciwości oferty, a także zadowolenie i satysfakcję,
- funkcja promocyjna – ułatwia promowanie produktu oraz wykorzystanie znaku towarowego w reklamie,
- funkcja dochodowa – generuje dochody dla przedsiębiorstwa.

**Funkcji identyfikacyjnej** (indywidualizującej) marki przypisać można kilka znaczeń:

- identyfikowanie cech oferty,
- wskazywanie na funkcjonalne i emocjonalne korzyści związane z użytkowaniem produktu,
- podkreślanie wartości poszukiwanych przez segment docelowy,
- sugerowanie osobowości użytkownika oferty,

---

<sup>16</sup> H. Mruk, Zarządzanie Marką..., op. cit., s. 12.

- reprezentowanie określonej kultury technicznej.

Wynika z tego, iż dzięki marce konsumenci mogą (przynajmniej w zarysie) określić, z jakim produktem, zważywszy na szeroko rozumianą jakość, mają do czynienia, oraz czy cechy tego produktu są zgodne z ich oczekiwaniami, a także czy oni sami „pasują” do grona użytkowników marki.<sup>17</sup>

**Funkcji gwarancyjnej** (jakościowej) nie należy rozumieć w sensie instytucji gwarancji, gdyż fakt oznaczenia wyrobu/usługi marką nie może być utożsamiany ze złożeniem jakiegokolwiek innego oświadczenia ponadto, że produkt pochodzi od określonego wytwórcy. Opinia o znaku (a zwłaszcza o jakości oznaczonego nim produktu) jest wyłącznie autonomicznym zespołem wyobrażeń samych nabywców, a nie świadczeniem nadawcy znaku kierowanym do nabywcy. Nabywca, ponawiając zakup, oczekuje, że dany produkt będzie miał przynajmniej te same cechy użytkowe co poprzednio. Dlatego producent, dążąc do uniknięcia sytuacji, w której mogłoby dojść do naruszenia opinii o marce, zagwarantuje konsumentom to, czego oczekują.

Funkcja gwarancyjna nabiera większego znaczenia w momencie, gdy większe staje się ryzyko ekonomiczne, fizyczne, psychologiczne, społeczne i inne związane z zakupem produktów. Za przykład może posłużyć rynek usług, gdzie produkty są niematerialne, niewidzialne, trudne do przedstawienia w reklamie. Wtedy marka i związane z nią wyobrażenia o usługodawcy i produkcie stają się głównym kryterium wyboru dla nabywcy.<sup>18</sup>

**Funkcja promocyjna** (reklamowa) marki związana jest z możliwością wykorzystania jej w komunikacji marketingowej, co zwiększa skuteczność informacji promocyjnych, gdyż umożliwia odbiorcy zapamiętanie przekazywanych treści. Każda marka wprowadzona i funkcjonująca na rynku podlega cyklowi życia.

Cykl ten, podobnie jak w przypadku cyklu życia produktu, obejmuje 4 etapy:<sup>19</sup>

1. Wprowadzenie marki na rynek, związane zwykle z dużymi kosztami i ryzykiem.

<sup>17</sup> I. Kowalczyk, Strategie marki w działalności gastronomicznej, [www.hotelarze.pl/rest/strategia-marki-gastronomia.php](http://www.hotelarze.pl/rest/strategia-marki-gastronomia.php) (data odczytu 27.01.2012).

<sup>18</sup> M. K. Witek-Hajduk, Zarządzanie Marką..., op. cit., s. 32.

<sup>19</sup> I. Kowalczyk, Strategie..., op. cit., (data odczytu 27.01.2012).

2. Rozwój marki, charakteryzujący się dynamicznym wzrostem sprzedaży w efekcie rosnącego zainteresowania konsumentów.
3. Dojrzałość marki, którą cechuje stosunkowo wysoki poziom sprzedaży i stabilizacja popytu.
4. Schyłek marki, którego przejawem jest spadek zainteresowania konsumentów i w konsekwencji spadek popytu.

**Funkcja dochodowa** wynika m.in. z opłat licencyjnych związanych z użytkowaniem marki, wartości samej w sobie, jaką ona daje (marka stanowi niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, podnosząc tym samym jego wartość), możliwości ustalania wyższych cen oraz faktu zwiększonych przychodów będących następstwem większej powtarzalności zakupów.<sup>20</sup>

Inne funkcje marki wymienił J. Kay. Przedstawia to tabela 1:

**Tab.1** Funkcje marki według J.Kay'a.

Funkcje marki	Przykłady marek pełniące daną funkcję
<b>Certyfikacja jakości</b>	Price Waterhouse, Persil
<b>Zapewnienie ciągłości</b>	Campbell's, Danone, Jacobs
<b>Sygnalizowanie przez wyrób</b>	Gucci, Levi's, Remy-Martin, Louis Vuitton
<b>Sygnalizowanie receptury</b>	Kellog's, Pedigree Pal, Heinz
<b>Sygnalizowanie zajmowanej pozycji</b>	Financial Times, Mars, Harrods

Źródło: M. K. Witek-Hajduk, Zarządzanie Marką, wyd. Difin sp. z o.o., Warszawa 2001 r., s. 30.

- funkcja certyfikacji jakości – oznacza, że marka wskazuje na wysoką jakość produktu, co jest szczególnie ważne w przypadku produktów wymagających długiego doświadczenia;
- funkcja ciągłości – oznacza, że marka zapewnia ciągłość i zgodność korzyści dostarczanych przez produkty oznaczane daną marką w stosunku do poprzednich doświadczeń;

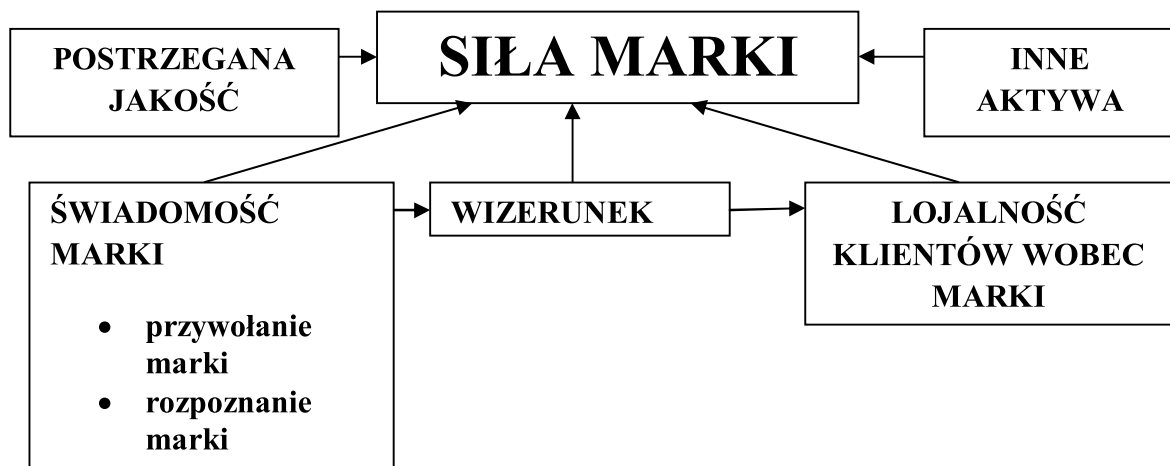
<sup>20</sup> R. Niestrój, Tożsamość i wizerunek marketingu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2009, s.248.

- funkcja sygnalizacyjna marki – oznacza, że marka jest sposobem przekazywania informacji innym ludziom o nabywcy/użytkowniku produktów danej marki;
- funkcja sygnalizowania przewagi innowacyjnej – na przykład w postaci wyróżniającej się receptury;
- funkcja sygnalizowania zajmowanej pozycji – oznacza, że marka może stanowić sposób powiadamiania o przewadze konkurencyjnej, wynikającej z istnienia na danym rynku.<sup>21</sup>

Repertuar funkcji, jakie spełniają marki, sprawia, że ich właściciele mogą czerpać z nich wielorakie korzyści. Tym samym mogą osiągać przewagę nad konkurencją, która nie posiada silnej marki.

### 1.3. Wyznaczniki silnej marki

Najczęściej w literaturze za wyznaczniki silnej marki przyjmowane są: świadomość marki, wizerunek marki oraz lojalność nabywców wobec marki. Przedstawia to poniższy schemat.



**Rys.1.** Wyznaczniki siły marki (Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. K. Witek-Hajduk, Zarządzanie Marką, Difin sp. z o.o., Warszawa 2001,s.52. oraz J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.14-15.)

<sup>21</sup>M. K. Witek-Hajduk, Zarządzanie Marką..., op. cit., s. 31.

## Świadomość marki<sup>22</sup>

Świadomość marki to jeden z podstawowych wyznaczników silnej marki. Można ją zdefiniować jako zdolność potencjalnego nabywcy do rozpoznania marki lub przypomnienia sobie, że należy ona do określonej kategorii produktu.<sup>23</sup> Znajomość nazwy marki przez potencjalnych nabywców nie oznacza jeszcze świadomości marki. Ekspozycja tylko nazwy marki w działaniach reklamowych, bez kojarzenia jej z kategorią produktu, może doprowadzić do utrwalenia nazwy marki w umysłach konsumentów, ale nie jej świadomości. Czasami zdarza się tak, że marki już długi czas niereklamowane lub w ogóle się nie reklamujące posiadają wysoki wskaźnik świadomości, np. płyn do naczyń Ludwik. Wynika to z powtarzalności kontaktów z marką (użytkowaniem). Brak takiej powtarzalności oraz działań reklamowych prowadzi do zaniku świadomości marki.

Świadomość marki składa się z dwóch procesów: przywołania marki (*brandrecall*) oraz rozpoznania marki (*brandrecognition*).

**Przywołanie marki** (*brandrecall*) – to proces, w którym konsument wykorzystuje skojarzenia między kategorią produktu a marką. Jeśli nabywca pomyśli o kategorii produktu, sposobie jego zakupu lub użycia, to siłą rzeczy przypomni sobie wszystkie marki z danej kategorii. Przykładowo, konsument, chcąc kupić napój gazowany, przywoła w myślach wszystkie marki, jakie zna z tej kategorii i wybierze tę, najbardziej właściwą dla jego potrzeb.

**Rozpoznanie marki** (*brandrecognition*) – to proces bardzo zbliżony do przywołania marki, ale działa w inny sposób. Polega on na przyporządkowaniu marki do danej grupy produktów. Jeżeli konsument zetknie się z daną marką np. w sklepie i jest w stanie przyporządkować ją do grupy produktów, to zada sobie pytanie czy go potrzebuje. Jeżeli jednak klient nie jest w stanie przypisać marki do żadnego produktu, nie będzie wiedział, do jakiej kategorii produktów go przypisać i czy go potrzebuje.

Mechanizmy przywołania i rozpoznania marki mają większe bądź mniejsze znaczenie, wynikające z sytuacji zakupu. Jeśli klient ma kontakt wzrokowy z produktem, nazwą,

---

<sup>22</sup> Opracowanie na podstawie: J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.12-15.

<sup>23</sup> Tamże, s. 12.

opakowaniem czy logo, wtedy większe znaczenie oraz wpływ na zakup ma mechanizm rozpoznania marki. Jeśli natomiast nabywca podejmuje decyzję zakupu bez kontaktu wzrokowego, główną rolę odgrywa przywołanie marki. W sytuacji, gdy nie wiadomo w jakich warunkach produkty będą nabywane, oba te mechanizmy są równie ważne.

### **Wizerunek marki**

Silne marki cieszą się zarówno wysokim wskaźnikiem rozpoznawalności marki, jak i wyjątkowym i korzystnym wizerunkiem. Wizerunek marki można rozumieć jako znaczenie marki dla jej nabywców, które powstaje w wyniku skojarzeń odwołujących się do:<sup>24</sup>

- sytuacji zakupu lub użycia,
- typu użytkownika,
- cech produktu,
- korzyści funkcjonalnych,
- korzyści związanych z doświadczeniami towarzyszącymi użytkowaniu marki,
- korzyści symbolicznych,
- osobowości marki.

W szerszym zakresie tematyka wizerunku marki poruszona jest w rozdziale 1.4. „Tożsamość, a wizerunek marki”.

### **Lojalność klientów wobec marki**

Lojalność jest trzecim wyznacznikiem siły marki, wpływającym z pierwszych dwóch. Trudno bowiem oczekiwać lojalności od konsumenta, który nie jest świadom istnienia marki, lub w jego oczach ma ona zły wizerunek. Ponadto sam wizerunek marki silnie wpływa na lojalność klientów. Sugeruje, jaką osobowość posiada nabywca marki, wpływając tym samym na wyższą samoocenę użytkownika, który w większym stopniu przywiązuje się do danego produktu i jest z nim bardziej związany emocjonalnie.<sup>25</sup>

Lojalność konsumenta oznacza dokonywanie zakupów tej samej marki, od tego samego producenta lub w tym samym miejscu sprzedaży.<sup>26</sup> Jest ona fundamentem stabilnej sprzedaży w przyszłości. Jednakże samo dokonywanie regularnych zakupów nie świadczy jeszcze o lojalności klientów. Konsumenty mogą kupować markę ze względu na: dotychczasowe

---

<sup>24</sup> Tamże, s.15.

<sup>25</sup> A. Dejnaka, Budowanie lojalności klientów, Helion, Gliwice 2007, s. 138.

<sup>26</sup> Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach, pr. zbior. pod red. K. Śliwińskiej, wyd. AE, Katowice 2008, s. 17.

nawyki, niską cenę, dostępność, brak alternatywy i jednocześnie nie być lojalnymi klientami. Prawdziwa lojalność jest efektem wysokiego zadowolenia klienta. Ze względu na rodzaj lojalności i typy więzi między konsumentem a marką można wyróżnić sześć stopni lojalności. Przedstawia to rys. 2.



**Rys. 2** Piramida lojalności (Źródło: Opracowanie własne na podst. Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach, pr. zbior. pod red. K. Śliwińskiej, AE, Katowice 2008, s. 18.)

### Postrzegana jakość

„Postrzegana jakość marki to poziom jakości przypisywany produktom oznaczonym daną marką przez nabywców.”<sup>27</sup> Stanowi ona jeden z elementów silnej marki, który również wpływa na jej wizerunek. Nie można bowiem mówić o silnej marce z dobrym wizerunkiem, jeżeli oferowany produkt lub usługa jest kiepskiej jakości. Ch. Gronroos wyróżnił dwa rodzaje jakości: jakość techniczną oraz jakość funkcjonalną. **Jakością techniczną** nazywa to, co konsument otrzymuje podczas zakupu towaru lub usługi. Natomiast sposób, w jaki jest obsługiwany, stanowi **jakość funkcjonalną**. Zależy ona od kwalifikacji, sposobu zachowania

<sup>27</sup> M. K. Witek-Hajduk, Zarządzanie Marką..., op. cit., s.58.

się osób bezpośrednio kontaktujących się z nabywcą oraz indywidualnych predyspozycji i osobowości personelu pierwszego kontaktu.<sup>28</sup>

Postrzegana jakość w warunkach konkurencyjnych może stanowić warunek dostępu do rynku – klienci oczekują co najmniej takiej samej jakości produktu, jaka była im zaoferowana poprzednio. Może również stanowić barierę wejścia na rynek – dotyczy to produktów o najwyższym poziomie jakości. Z badań pt. „Profit Impact of Marketing Strategy” przeprowadzonych przez Instytut Planowania Strategicznego wynika, że:<sup>29</sup>

- marki o wyższej postrzeganej jakości uzyskują większy udział w rynku – na produkty o dobrej jakości istnieje większy popyt;
- wyższa postrzegana jakość marki pozwala na ustanowienie wyższych cen produktów opatrzonych daną marką;
- postrzegana jakość marki ma bezpośredni wpływ na rentowność, nawet jeśli wprost nie wpływa na udział w rynku/cenę – jeśli konsument ma do wyboru dwa produkty w tej samej cenie, to wybierze ten, który w jego oczach posiada większą jakość;
- postrzegana jakość nie wpływa negatywnie na koszty – wytworzenie produktu o rzeczywistej jakości przynosi pewne koszty, ale postrzegana jakość w umyśle konsumenta może być znacznie lepsza bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Postrzegana jakość produktu w dużej mierze zależy od działań podejmowanych przez nadawcę marki. Jego zadaniem jest uświadomić nabywcy, że dany produkt jest w stanie spełnić wszystkie jego potrzeby – zarówno te funkcjonalne, jak i techniczne. Komunikując się z nabywcą, organizacja przekazuje istotne z jego punktu widzenia informacje dotyczące produktu i podkreśla jego walory, a korzystając z odpowiednich działań marketingowych działa na podświadomość klienta i wpływa na jego skojarzenia względem marki.<sup>30</sup>

### Inne aktywa

O sile marki mogą również decydować inne aktywa, do których można zaliczyć m.in.: patenty, zarejestrowane znaki towarowe oraz powiązania w systemie dystrybucji.<sup>31</sup>

<sup>28</sup>M. Chłodnicki, Usługi profesjonalne w aspekcie gwarancji jakości, Katedra Usług Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, [http://mup.pomocprawna.info/mup\\_document,38.html](http://mup.pomocprawna.info/mup_document,38.html) (data odczytu 29.01.2012).

<sup>29</sup> Tamże, s.59.

<sup>30</sup> K. Przybylska, Jakość jako kluczowy atrybut marki mający wpływ na jej wizerunek oraz wartość, <http://outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/219> (data odczytu 29.01.2012).

<sup>31</sup> G. Urbanek, Tworzenie silnej marki, „Marketing w praktyce”, nr 4(32) lipiec/sierpień, 2000 r., cyt. za: Tworzenie silnej marki, [www.nowamarka.pl/marka/badania/body\\_badania.html](http://www.nowamarka.pl/marka/badania/body_badania.html) (data odczytu 29.01.2012).

W innym ujęciu siłę marki zaprezentował Philip Kotler. Według niego silna marka powinna:<sup>32</sup>

- przywozić na myśl pewne cechy, np. właściwości produktu, jego cechy funkcjonalne, dobrą jakość;
- wyrażać kluczowe korzyści np. Volvo – bezpieczeństwo, Apple – miły w użytkowaniu;
- gdyby uznać, że marka jest osobą, powinna oddawać pewne cechy osobowe, np. Apple kojarzyć się może z osobami po dwudziestym roku życia, a IBM po sześćdziesiątym;
- marka powinna sugerować coś na temat systemu wartości przedsiębiorstwa, np. innowacyjność, przyjazny stosunek do środowiska, stawianie klienta na pierwszym miejscu;
- silna marka powinna podsuwać obraz jej użytkownika, np. Snikers – młoda i energiczna osoba;

#### 1.4. Tożsamość a wizerunek marki

„Tożsamość” i „wizerunek marki” są pojęciami bardzo ściśle ze sobą powiązanymi. Jednakże czasami są błędnie stosowane jako synonimy w różnych publikacjach lub przez samych menadżerów. L. Upshaw definiuje „tożsamość marki” jako konfigurację słów, obrazów, idei i asocjacji tworzących całkowity obraz marki u nabywców, jako sposób postrzegania tego, co stworzył właściciel marki.<sup>33</sup> Termin „wizerunek marki”, jako pierwszy, wprowadził D. Ogilvy. Wizerunek miałby się tworzyć w umysłach klientów, bazując w pewnym stopniu na wypowiedziach właściciela marki (tożsamości), zawartych w nazwie, znaku graficznym, kolorystyce, opakowaniu, produktach, reklamie czy sponsoringu, ale także w oparciu o własne, bezpośrednie doświadczenia z marką oraz bazując na relacjach innych konsumentów.<sup>34</sup> Według autora w najprostszy sposób **tożsamością marki** można nazwać obraz marki widziany i promowany przez jej nadawcę. Natomiast **wizerunkiem marki** nazwiemy to, w jaki sposób postrzega ją jej odbiorca.

---

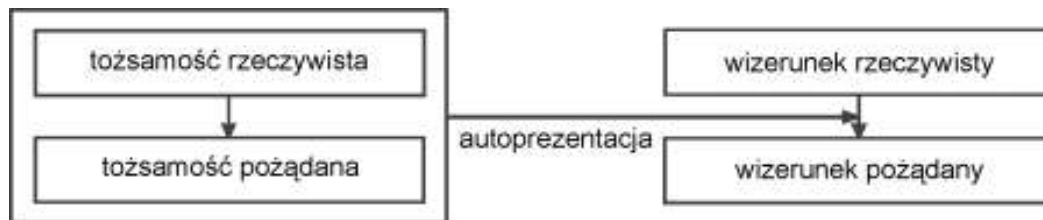
<sup>32</sup> R. Bartoń, Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2004., s. 79-80.

<sup>33</sup> J. Kall, Tożsamość marek należących do sieci detalicznych, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s.22.

<sup>34</sup> Tamże, s.23.

Sponsor marki może kreować jej tożsamość za pomocą: produktu, dystrybucji, ceny i promocji, czyli marketingu mix (4P).<sup>35</sup> Dzięki spójności i konsekwencji w działaniach w każdym z tych obszarów nadawca marki może przekazać konsumentom jej tożsamość, która zasugeruje im wizerunek marki. Autor specjalnie użył tutaj słowa „zasugeruje”, gdyż chciał podkreślić, że **wizerunek marki jest indywidualnym wyobrażeniem każdego klienta o danej marce**. Może on je zdobyć poprzez: użytkowanie produktu, opinie znajomych, niezależne rankingi, szkodliwą działalność konkurencji oraz tożsamość marki nadaną przez jej producenta.

Omawiając różnice pomiędzy tożsamością, a wizerunkiem marki, należy również wskazać ich stany.



**Rys. 3** Tożsamość rzeczywista i pożądana, rzeczywisty i pożądaný wizerunek (Źródło: P. Kobus, Droga od tożsamości do wizerunku marki, [ww.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=852813](http://ww.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=852813) (data odczytu 29.01.2012)).

**Tożsamość rzeczywista** – to sposób, w jaki widziana jest marka oczami nadawcy, jej cechy, korzyści i wartości, jakie reprezentuje.

**Tożsamość pożądana** – to stan marki, który nadawca chciałby osiągnąć. Inaczej rzecz ujmując, to wszelkie plany, aspiracje i wyobrażenia o „doskonałej” marce, do jakiej dążą producenci marek.

**Wizerunek pożądaný** – to ściśle określone skojarzenia z marką w umyśle konsumenta, które nadawcy marki chcą osiągnąć poprzez różnego rodzaju działania marketingowe.

<sup>35</sup> Marketing mix (4P) od ang. Product, Place, Price, Promotion czyli Produkt, Dystrybucja, Cena, Promocja.

**Wizerunek rzeczywisty** – to wyobrażenie o marce w umyśle klienta na podstawie m.in. użytkowania produktu, opinii znajomych, niezależnych rankingów oraz działań specjalistów ds. marketingu, czyli de facto jest to wypadkowa wielu czynników, które nie zawsze wpływają od producenta marki.

Sytuacja, w której tożsamość pożądana jest równa wizerunkowi rzeczywistemu, jest pewnym niedoścignionym ideałem, do którego dążą menadżerowie zarządzający marką. Wynika to z faktu, że tożsamość i wizerunek marki nigdy nie będą sobie równe w 100 % dla każdego z klientów. Co najwyżej mogą być bardzo zbliżone. W skrajnych przypadkach duże rozbieżności mogą być przyczyną nawet spadku sprzedaży. Za przykład może posłużyć tutaj intensywnie promowana kilka lat temu marka piwa Królewskie. Tożsamość marki wskazywałaby na raczej ekskluzywne piwo dla ludzi z poczuciem humoru (nazwa, etykiety z czerwonymi i złotymi ornamentami, śmieszne spoty reklamowe). Jednakże śmieszne reklamy telewizyjne ukazywały mężczyzn ok. czterdziestego roku życia, którzy szukali rozmaitych wymówek, aby w tajemnicy przed żonami napić się piwa z kolegami, np. naprawianie anteny na dachu w bloku – a w rzeczywistości grillowali z kumplami na dachu. Spotkało się to z inną niż zakładano reakcją konsumentów. Wiele osób nie chciało kupować piwa Królewskie, bo jego spożywanie mogło kojarzyć się z stylem nieudaczników, dla których życiowe perspektywy zamknęły się między posiadówką przy trzepakach a małżonką – żołą w papilotach.<sup>36</sup>

Aby unikać takich sytuacji, ważnym elementem jest sprzężenie zwrotne na drodze komunikacji między nadawcą i odbiorcą marki. W tym wypadku są to badania marketingowe. Dzięki informacjom uzyskanym w ten sposób producenci marki mogą skonfrontować tożsamość pożądaną z wizerunkiem rzeczywistym i podjąć działania mające na celu minimalizację odchylenia między tymi dwoma stanami.

W celu poznania rzeczywistego wizerunku można przeprowadzić badania, które opierają się na zmodyfikowanych wskaźnikach świadomości.<sup>37</sup>

- **Wskaźnik spontanicznego postrzegania marki** – można nim zmierzyć stopień kojarzenia marki z danym elementem wizerunku (cechą, korzyścią, wartością).

<sup>36</sup> A. Bodziak, Marketingowe porażki: świat według przegranych, [www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/12/marketingowe\\_porazki\\_swiat\\_wedlug\\_przegranych.html](http://www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/12/marketingowe_porazki_swiat_wedlug_przegranych.html) (data odczytu 02.01.2012).

<sup>37</sup> P. Kobus, Droga od tożsamości do wizerunku marki, [www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=852813](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=852813) (data odczytu 08.01.2012).

Przykładowe pytanie dla respondenta: *"Wymień wszystkie znane ci marki z kategorii [nazwa kategorii], które kojarzą ci się z [cecha, korzyść, wartość]"*.

- **Wskaźnik pierwszej wymienionej marki** – pokazuje, jaki procent badanych wymieniło bez żadnych podpowiedzi daną markę jako pierwszą, wskazując tym samym marki, które jednoznacznie i najsilniej kojarzą się z daną zmienną wizerunku. Przykładowe pytanie dla respondenta: *„Wymień wszystkie znane ci marki z kategorii [nazwa kategorii], które kojarzą ci się z [cecha, korzyść, wartość]"*.
- **Wskaźnik wspomaganego wizerunku marki** – jest bardzo podobny do wskaźnika spontanicznego postrzegania marki. Również pokazuje procent badanych osób, które kojarzą daną markę z elementami jej wizerunku. Różnica polega na tym, że respondent otrzymuje wykaz marek z danej kategorii i ma do nich przyporządkować daną cechę, korzyść lub wartość, jaką daje mu dana marka. Można w ten sposób do badania włączyć interesujące nas marki, ale równie dobrze przeoczyć niespodziewanie ważne dla konsumenta inne, bardziej konkurencyjne marki. Przykładowe pytanie dla respondenta: *"Wymień jedną/wszystkie marki ze zbioru zaprezentowanych, które kojarzą ci się z [cecha, korzyść, wartość]"*.

*Wzory na obliczenie poszczególnych wskaźników zamieszczone są w załączniku nr 3.*

W przypadku miast i regionów problematyka wizerunku została dostrzeżona nieco później niż na rynku produktów i usług. Pomimo tego ich wizerunek był podświadomie kreowany przez mieszkańców, przedsiębiorców, turystów i różnych decydentów zlokalizowanych na danym terytorium.<sup>38</sup>

Dane miejsce może posiadać jeden z sześciu podstawowych wizerunków: pozytywny, mało wyrazisty, negatywny, mieszany, sprzeczny lub zbyt atrakcyjny.<sup>39</sup>

**Pozytywny wizerunek** – miejsce o takim wizerunku nie wymaga większych zabiegów marketingowych, wystarczy systematycznie podtrzymywać i wzmacniać to wyobrażenie o rejonie wśród dotychczasowych i nowych grup odbiorców. Przykładem mogą być Hawaje – „raj na ziemi”, idealne miejsce na wakacje.

<sup>38</sup> Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia, pr. zbior. pod red. B. Filipiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 161.

<sup>39</sup> Strategie rozwoju turystyki w regionie, pr. zbior. pod red. B. Meyer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 93-94.

**Mało wyrazisty wizerunek** – istnieje szereg miejscowości mało znanych, wynika to m.in. z braku odpowiednich walorów i działań promocyjnych. Taką sytuację można zaobserwować w większości polskich miast. Jeżeli chcą być bardziej widoczne na rynku miejsc, muszą zadbać o atrakcje oraz odpowiednią promocję.

**Negatywny wizerunek** – wśród miejsc można wyróżnić i te, które dla pewnych grup odbiorców kojarzą się negatywnie, np. Katowice – brud, pokopalniane rudery; Suwalszczyzna – polski biegun zimna. Czasami z pozoru słabe strony można przekształcić w wyróżniające się atrybuty. Wcześniej już wspomnianą Suwalszczyznę można promować jako idealne miejsce do uprawiania sportów zimowych. Innym sposobem na przezwycięzenie tego niekorzystnego wizerunku jest wykorzystanie kultowych postaci, ikon danego regionu, które jednoznacznie dobrze się kojarzą. Istnieje szansa przełożenia się ich pozytywnego wizerunku na reklamowany region. Kiedy nie można wykorzystać celebrytów jako „twarzy marki”, można spróbować stworzyć „bohatera marki”. Jest to zadanie trudne, aczkolwiek coraz częściej na ekranach naszych telewizorów i komputerów pokazują się postacie reprezentujące markę przykładowo: Serce i Rozum – TP S.A., Mały Głód – Danone czy Krowa Milka.<sup>40</sup> Idealnym przykładem dla bohatera marki miejsca będzie Koziołek Matołek. Stworzona w 1933 r. postać nieustannie podróżująca do jedyne mitycznego miejsca na świecie, gdzie podkuwa się kozy – Pacanowa. Kolejną strategią jest dążenie do eliminacji negatywnych czynników, które wpływają na wyobrażenie o regionie np. zanieczyszczenia, przestępczość, korki itp. Jeszcze innym sposobem jest próba stworzenia nowego pozytywnego wizerunku poprzez znalezienie jakiegokolwiek ukrytych wartości i atrakcji.

**Mieszany wizerunek** – w wielu przypadkach na wizerunek miejsca składają się zarówno pozytywne, jak i negatywne skojarzenia. Za przykład może posłużyć Warszawa – miasto, które z jednej strony daje perspektywy dobrej pracy, ale z drugiej odstrasza szybkim tempem życia i wysokimi kosztami utrzymania. Podczas promocji takich regionów powinno się podkreślać walory i unikać pokazywania negatywnych stron.

**Sprzeczny wizerunek** – sytuacja taka zachodzi, gdy przez jedną grupę odbiorców dany region jest bardzo dobrze postrzegany, a przez drugą wręcz odwrotnie. Jedynym

---

<sup>40</sup> P. Częstochowski, Bohater marki kontra celebryta, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 12, s. 12-13.

rozwiązaniem w działaniach marketingowych w tym przypadku jest stanowcze podkreślanie pozytywnych cech, tak aby ludzie przestali wierzyć w te negatywne.

**Zbyt atrakcyjny wizerunek** – istnieją również miejsca posiadające tak atrakcyjny wizerunek, że gdyby zaczęły się intensywnie promować mogłyby mieć problemy. Rodzimy przykładem może być region jezior mazurskich. Jest to obszar często wybierany przez turystów weekendowych i wakacyjnych. Niestety nadmierna popularność źle odbija się na środowisku naturalnych tego rejonu.

### 1.5. Korzyści ze stosowania marek

Marki wprowadzają do procesu podejmowania decyzji element emocjonalny, stwarzając tym samym pewne różnice między funkcjonalnie podobnymi do siebie produktami. W efekcie stosowania marek korzyści uzyskują zarówno konsumenci, jak i przedsiębiorstwa, które je stosują. Ukazuje to rys. 4.



**Rys.4** Marka jako źródło korzyści dla konsumentów i przedsiębiorstwa (Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Nowacka, R.T. Nowacki, Podstawy marketingu, Difin, Warszawa, 2006, s.111.)

## **Korzyści wynikające z marki dla przedsiębiorstwa:**

- **Wyższe zyski** – dzięki silnej i sprawdzonej marce producent odczuwa popyt na produkty mimo wyższej marży.
- **Obniżona elastyczność cenowa** – konsumenci są mniej elastyczni cenowo w stosunku do silnych marek. Oznacza to, że klienci łatwiej akceptują podwyżki cen silnej marki, a w przypadku stabilizacji cen gotowi są płacić za nią wyższą cenę.
- **Ochrona przed konkurencją** – dzięki zastrzeżeniu znaku towarowego producent chroni swoje interesy przed kopiowaniem przez konkurencję.
- **Wydłużenia linii produktu** – wdrażane nowości pod znaną już marką mają większą szansę odniesienia sukcesu na rynku i dodatkowo zmniejsza to koszty (nie trzeba lansować nowej marki).
- **Dłuższy cykl życia** – produkty opatrzone silną marką mogą dłużej utrzymywać się na rynku. Dodatkowo sama marka może mieć znacznie dłuższy cykl życia niż produkt, dotyczy to zwłaszcza marek zbiorowych.
- **Przychyłość konsumentów** – silnej marce konsumenci łatwiej wybaczą błędy, gdyż dysponuje ona z jednej strony odpowiednio wysokim potencjałem finansowym (wyższa stopa zysku), a z drugiej – dużym zaufaniem i dobrą opinią wśród klientów, co może łagodzić jej ewentualne niepowodzenie we wprowadzaniu nowości czy okresowe pogorszenie jakości produktu.
- **Karta przetargowa** – silna marka ułatwia negocjacje z pośrednikami. Istniejący duży popyt na produkty z daną marką sprawia, że producent nie musi stosować zbyt wielu instrumentów promocji skierowanych do pośredników handlowych, np. opusty cenowe czy wydłużony termin spłaty. Dodatkowo handlowcy są bardziej zainteresowani wyeksponowaniem silnych marek na półkach sklepowych niż tych słabszych. Przekłada się to na lepszą sprzedaż, co w efekcie zwiększa zyski.
- **Obiekt kupna i sprzedaży** – marka może być wyceniona, kupiona i odsprzedana tak jak inne aktywa firmy. Podczas fuzji, przejęć oraz wystawiania firmy na giełdzie silna marka może w znacznym stopniu podnieść jej wartość. Sama marka koncernu Coca-Cola, nie wliczając w to innych aktywów, w 2011 r. została wyceniona na blisko 72 miliardów dolarów.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Best Global Brand Rankings 2011, [www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx](http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx) (data odczytu 15.01.2011).

- **Możliwe korzyści podatkowe** – jeżeli firma sama „wytworzy” znak towarowy, nie podlega on amortyzacji. Jednakże uzyskane na drodze aportu<sup>42</sup> nowe znaki towarowe można amortyzować. Takie rozwiązanie może więc być źródłem znaczących korzyści podatkowych.<sup>43</sup>
- **Licencjonowanie** – może stać się nowym źródłem przychodów ze sprzedaży praw do używania marki. Na rynku sportowym z reguły licencjodawca przekazuje licencjodawcy od 6 do 10% wartości sprzedaży produktów oznaczonych marką sportową, liczonych w hurtowych cenach sprzedaży.<sup>44</sup>

### **Korzyści dla konsumenta wynikające z marki:**

- **Wartości emocjonalne** – niektóre marki kojarzą się z prestiżem, wysokim statusem społecznym lub wizerunkiem osoby, z którą utożsamia się klient. Dzięki marce konsument może zaspokoić swoje emocjonalne i socjologiczne potrzeby.
- **Niezmienna jakość** – producenci silnych marek dążą do utrzymania przynajmniej takiej samej jakości, jaką poprzednio zaoferowali swoim klientom. Dzięki temu klient może być pewien, że otrzyma to, czego oczekuje.
- **Identyfikacja** – dzięki marce produkty dają się łatwo odróżnić, dodatkowo markowe rzeczy umieszczane są w lepszych miejscach w sklepach. Wpływa to na szybkość i wygodę zakupów.
- **Chęć powtarzania zakupów** – jeżeli marka spełnia oczekiwania klienta, nie widzi on sensu szukania i zmiany produktów. Brak dysonansu pozakupowego prowadzi do wytworzenia się lojalności konsumentki.
- **Umiędzynarodowienie marki** – zapewnia swoim nabywcom komfort nabycia na całym świecie produktów tej samej jakości, czasami w tej samej cenie.
- **Przynależność do wąskiego kręgu nabywców** – nie wszyscy są w stanie pozwolić sobie na zakup bardzo ekskluzywnych marek. Dzięki temu użytkownik takiej marki może odczuwać związany z tym prestiż oraz manifestować przynależność do wąskiej grupy ludzi.

---

<sup>42</sup> **Aport** - wkład niepieniężny wniesiony do spółki kapitałowej na pokrycie kapitału zakładowego, w postaci wartości niematerialnych (praw) lub rzeczy. Jego wniesienie oznacza przeniesienie na spółkę wszelkich praw do przedmiotu wkładu (czyli jego własności).

<sup>43</sup> E. Matys, M. Sawicki, Wycena Wartości Marki, [http://ceo.cxo.pl/artykuly/59545\\_0/Wycena.wartosci.marki.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/59545_0/Wycena.wartosci.marki.html) (data odczytu 12.01.2012).

<sup>44</sup> Z. Waškowski, Licencjonowanie marki sportowej, [www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=297&Itemid=0](http://www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=297&Itemid=0) (data odczytu 07.01.2012).

## Rozdział 2

### Portret społeczno-ekonomiczny badanej gminy

Celem drugiego rozdziału niniejszej pracy jest przedstawienie zarysu historycznego badanej gminy, jej walorów uzdrowiskowych oraz oferty turystycznej. W dalszej części tego rozdziału zostały poruszone kwestie dotyczące wydarzeń kulturowo-politycznych w regionie oraz sposobów promocji jednostki samorządu terytorialnego.

#### 2.1. Historia i położenie gminy Muszyna

##### Położenie gminy

Miasto i Gmina Uzdrawiskowa Muszyna będąca niegdyś „Państwem Muszyńskim” usytuowana jest w południowej Małopolsce na pograniczu polsko-słowackim w górach Beskidu Sądeckiego, a także północnej części Gór Czergowskich. Większość gminy znajduje się na obszarze Beskidu Sądeckiego w jego wschodnim, rozleglejszym paśmie Jaworzyny.<sup>45</sup> Na terenie tej jednostki samorządu terytorialnego znajduje się jedyne miejsce w Polsce, w którym nasz kraj graniczy ze Słowacją od strony północnej – Łopata Polska w Żegiestowie. Miasto Muszyna jest siedzibą gminy wiejsko-miejskiej, w której skład wchodzi jeszcze dziesięć wsi: Andrzejówka, Dubne, Jastrzębik, Leluchów, Milik, Powroźnik, Szczawnik, Wojkowa, Złockie oraz Żegiestów. Miasto i Gmina Uzdrawiskowa Muszyna od północy graniczy z gminą Łabowa, od zachodu z gminą Krynica-Zdrój, od wschodu z gminą Piwniczna. Pozostałą część przyległych terenów na południu stanowią ziemie słowackie należące do okresu Stará Ľubovňa.

---

<sup>45</sup> Agencja Wydawnicza WiT s.c., Informator Turystyczny Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna, Agencja Wydawnicza WiT s.c., Piwniczna-Zdrój 2010, s. 2.

## **Kalendarium historyczne<sup>46</sup>**

**1209 r.** – pierwsza wzmianka o Muszynie – nadanie przez króla węgierskiego Andrzeja II zezwolenia biskupowi Adolfowi II ze spiskiej kapituły św. Marcina na pobieranie cła na rzece Poprad koło Muszyny (powstanie Muszyny można datować na lata wcześniejsze)

**1288 r.** – zapisanie w testamencie Muszyny biskupowi krakowskiemu Pawłowi z Przemkowa przez scholastyka krakowskiego Wysza Niegowidzkiego

**1369 r.** – potwierdzenie wcześniej nadanych praw miejskich

**Okres od połowy XIV w. do 1391 r.** – Muszyna wchodzi w skład dóbr królewskich poprzez konfiskatę mienia od biskupa Muskaty za podniesienie buntu przeciwko królowi Władysławowi Łokietkowi

**1391 r.** – powtórne podarowanie Muszyny i okolic (dwa miasta i 35 wsi) biskupstwu krakowskiemu przez Władysława Jagiełłę. Od tej pory tereny te stanowiły samodzielną jednostkę administracyjną z własną administracją, wojskiem, policją i sądownictwem zwaną „Państwem Muszyńskim”

**1474 r.** – najazd Tomasza Tarczy, starosty Lipan, i zniszczenie zamku w Muszynie

**1772 r.** – „Państwo Muszyńskie” znajduje się pod zaborem austriackim, dobra biskupie zostają skonfiskowane i rozpoczyna się powolny upadek Muszyny, która została zdegradowana do roli małego podrzędnego miasteczka

**1876 r.** – otwarcie tarnowsko-leluchowskiej linii kolejowej dzięki, której zaczyna rozwijać się Żegiestów i Krynica

**Lata 20-30 XX wieku** – za sprawą burmistrza Antoniego Jurczaka i doktora Seweryna Mściwujewskiego uzdrowisko zaczyna się rozwijać; powstają łązienki mineralne nad Popradem, deptak, pijalnia i kino

**1945r.** – miasteczko po wojnie pozostaje w stagnacji

**1958 r.** – uzyskanie statusu uzdrowiska, powstają nowe ośrodki wczasowe i sanatoria w Muszynie, Złockiem, Szczawniku i Powroźniku

---

<sup>46</sup> A. Ziemianin, W. Kmietowicz, B. Bujarski, Ziemia muszyńska na horyzoncie barw, Agencja Wydawnicza WiT s.c., Piwniczna-Zdrój 2009, s. 79-83.

**2007 r.** – połączenie tras narciarskich Piwnicznej-Zdroju ze Szawnikiem na stacji narciarskiej Wierchomla

**2010 r.** – otwarcie zrewitalizowanej dzielnicy uzdrowskiej Muszyny „Zapopradzie”

## **2.2. Muszyna jako kurort uzdrowski**

Miasto i Gmina Uzdrawska Muszyna to jedyna w Polsce gmina, która na swoim terenie posiada aż trzy uzdrawska – Muszynę, Żłockie oraz Żegiestów. W myśl ustawy o lecznictwie uzdrawskim, uzdrawskach i obszarach ochrony uzdrawskiej oraz o gminach uzdrawskich „uzdrawskim” można nazwać obszar, który łącznie spełnia następujące kryteria:

- 1) posiada złoża naturalnych surowców leczniczych o potwierdzonych właściwościach leczniczych na zasadach określonych w ustawie,
- 2) posiada klimat o właściwościach leczniczych potwierdzonych na zasadach określonych w ustawie,
- 3) na jego obszarze znajdują się zakłady lecznictwa uzdrawskiego i urządzenia lecznictwa uzdrawskiego, przygotowane do prowadzenia lecznictwa uzdrawskiego,
- 4) spełnia określone w przepisach o ochronie środowiska wymagania w stosunku do środowiska,
- 5) posiada infrastrukturę techniczną w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, energetycznej, w zakresie transportu zbiorowego, a także prowadzi gospodarkę odpadami.<sup>47</sup>

### **Klimat**

Działanie miejscowego mikroklimatu wpływa bardzo korzystnie na leczenie schorzeń układu oddechowego i odpornościowego. Dzieje się to głównie dzięki gęsto zalesionym zboczom górskim (70% powierzchni gminy), dobrej przewietrzalności doliny oraz braku

---

<sup>47</sup>Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrawskim, uzdrawskach i obszarach ochrony uzdrawskiej oraz o gminach uzdrawskich, Tekst ujednolicony, Dz.U. 2011 nr 73 poz. 390, art. 34, Źródło: [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl) (data odczytu 10.03.2012).

uciażliwego przemysłu.<sup>48</sup> Klimat Muszyny i okolic charakteryzuje się łagodnością, którą tworzą: stosunkowo wysoka średnia temperatura roczna, ciepła jesień, dostateczna ilość opadów, która w 70% spada w okresie wegetacyjnym. Pokrywa śnieżna utrzymuje się tutaj od listopada do połowy marca, w niektórych obszarach północnych stoków nawet o miesiąc dłużej.<sup>49</sup> W większości miejscowości uzdrowiskowych w województwie małopolskim z helioterapii (leczenie promieniami słonecznymi) można korzystać tylko w czasie wybranych dni lata. Jedynie w niektórych miejscowościach uzdrowiskowych w Karpatach takich jak Muszyna, Rabka-Zdrój i Krynica-Zdrój można korzystać z helioterapii przez dłuższy okres.<sup>50</sup>

### **Kierunki leczenia**

Jak już wcześniej zostało wspomniane, na terenie Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna znajdują się trzy uzdrowiska, które specjalizują się w leczeniu następujących chorób:<sup>51</sup>

Uzdrowiska Muszyna i Złockie:

- choroby reumatologiczne
- choroby górnych dróg oddechowych
- choroby układu trawienia
- choroby endokrynologiczne

Uzdrowisko Żegiestów:

- choroby reumatologiczne
- choroby układu trawienia
- choroby nerek i dróg moczowych

### **Wodolecznictwo**

W Polsce znajduje się 70 złóż wód podziemnych uznanych za lecznicze<sup>52</sup>, z których 21 występuje na terenie Małopolski, w tym aż 9 na terenie gminy Muszyna. W pozostałych

---

<sup>48</sup> B.Kalińska, Uzdrawiska polskie, Mirex Mirosław Kalińska, Bydgoszcz 2004, s. 265.

<sup>49</sup> Agencja Wydawnicza WiT s.c., Informator Turystyczny..., op. cit., s. 2.

<sup>50</sup> T. Kozłowska-Szczęsna, K. Błażejczyk, B. Krawczyk, D. Limanówka, Bioklimat uzdrawisk polskich i możliwości jego wykorzystania w lecznictwie, PAN, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>51</sup> [www.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=m8&ms=628&ml=pl&mi=628&mx=0&ma=10291](http://www.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=m8&ms=628&ml=pl&mi=628&mx=0&ma=10291) (data odczytu 14.03.2012).

uzdrowiskach małopolski liczba źródeł ze względu na budowę geologiczną kraju przedstawia się następująco: Piwniczna-Zdrój (4), Krynica-Zdrój (2), Kraków-Swoszowice (2), Rabka-Zdrój (1), Szczawnica (1), Wapienne (1), Wysowa-Zdrój (1). Muszyńskie źródła wód leczniczych i mineralnych używane są już od XVIII wieku. Zawierają ważne dla ludzkiego organizmu pierwiastki: magnez, sód, potas, żelazo, wapń oraz lit i selen. Na terenie całej gminy można za darmo i dowoli delektować się smakiem tych leczniczych wód. Na terenie gminy znajdują się trzy pijalnie oraz liczne zdroje wód mineralnych, w tym także w ośrodkach.

### **Pijalnie wody mineralnej**

- **Pijalnia Cechini** – lokalizacja: Muszyna, ul. Zazamcze 23; dostępne wody: Stanisław, Józef
- **Pijalnia Antoni** - lokalizacja: Muszyna – Zapopradzie, przy al. Zdrojowej; dostępne wody: Antoni (pijalnia czynna tylko w sezonie letnim)
- **Pijalnia Milusia**- lokalizacja: Muszyna, ul. Piłsudskiego 23; dostępne wody: Milusia

### **Zdroje - źródła wody mineralnej**

- Zdrój Anna, ul. Jasna
- Zdrój Anna w Żegiestowie – Deptak
- Zdrój Graniczne, ul. Grunwaldzka, przy granicy z Powroźnikiem
- Zdrój Grunwald, ul. Grunwaldzka
- Zdrój Iwona, Jastrzębik - pomnik przyrody
- Źródło Kazimierz, Milik
- Zdrój na Wapiennem, ul. Podgórna
- Zdrój w Szczawniku "Za Cerkwią"

---

<sup>52</sup>Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2006 r., Dz. U. z 2006 nr 32 poz. 220 z późn. zm., Źródło: [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl) (data odczytu 17.04.2012).

## Zdroje w ośrodkach

- ACTIVA, Złockie 78
- GEOVITA, Złockie 80
- WIARUS, Złockie 79
- GWIAZDA GÓR, Złockie 110
- KOLEJARZ, Złockie 77

## Niezagospodarowane źródła wody mineralnej

### Złockie

- źródło Zatopione w rejonie mofety im. Profesora Henryka Świdzińskiego
- źródło U Jawora
- źródło Oddech Diabła
- źródło Na mokradłach

### Jastrzębik

- źródła w dolinie potoku Jastrzębik

### Powroźnik

- źródło Beleca, zwane też niekiedy źródłem Trzech Króli obok ujęcia wody na Muszynie

## Właściwości lecznicze wód

**Tab. 2** Przykładowe wody lecznicze Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna

Nazwa źródła	Skład chemiczny	Właściwości lecznicze
Stanisław	HCO <sub>3</sub> -Ca, Fe 0,33 %szczawa wodorowęglanowo- wapniowa, żelazista o mineralizacji 3300 mg/dm <sup>3</sup>	- chroniczne schorzenia i infekcje dróg moczowych  - uzupełnianie niedoborów wapnia i magnezu  - wspomagająco przy biegunkach, zwłaszcza na tle

		<p>emocjonalnym</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wspomagająco w stanach zapalnych przewodu pokarmowego i przy leczeniu antybiotykami</li> </ul>
Józef	<p>HCO<sub>3</sub>-Ca-Mg</p> <p>0,19% szczawa wodorowęglanowo- wapniowo- magnezowa, o mineralizacji 1900 mg/dm<sup>3</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chroniczne schorzenia i infekcje dróg moczowych</li> <li>- uzupełnianie niedoborów wapnia i magnezu</li> <li>- wspomagająco przy biegunkach, zwłaszcza na tle emocjonalnym</li> <li>- wspomagająco w stanach zapalnych przewodu pokarmowego i przy leczeniu antybiotykami</li> </ul>
Antoni	<p>HCO<sub>3</sub>-Mg, B</p> <p>0,77 % – 0,87 % szczawa wodorowęglanowo- magnezowa, borowa o mineralizacji 7700-8700 mg/dm<sup>3</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choroby układu trawieni</li> <li>- choroby nerek i dróg moczowych</li> <li>- choroby dolnych i górnych dróg oddechowych</li> <li>- choroby reumatologiczne</li> <li>- osteoporoza</li> <li>- otyłość</li> <li>- niektóre choroby alergiczne</li> </ul>
Milusia	<p>HCO<sub>3</sub>-Mg-Na-Ca</p> <p>0,4% - 0,5 % szczawa wodorowęglanowo- magnezowo-sodowo-wapniowa, o mineralizacji 4000-5000 mg/dm<sup>3</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choroby reumatologiczne</li> <li>- choroby dolnych i górnych dróg oddechowych</li> <li>- choroby układu trawienia</li> <li>- otyłość</li> <li>- osteoporoza</li> <li>- choroby nerek i dróg moczowych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [ww.muszyna.pl/pl/43936/0/Wody\\_mineralne.html](http://ww.muszyna.pl/pl/43936/0/Wody_mineralne.html) (data odczytu 14.03.2012).

Poza pićm wody „u źródła” istnieje również możliwość zakupu wód w kraju i za granicą. Na terenie Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna istnieje 7 rozlewni wód mineralnych: Muszynianka, Galicjanka, Muszyna Minerale, Muszyńskie Zdroje, Cechini, Inex oraz Sopel. W 2005 r. na łamach czasopisma Wprost został opublikowany ranking wód mineralnych opracowany przez Tadeusza Wojtaszka eksperta w dziedzinie wód mineralnych z Polskiego Towarzystwa Magnezologicznego. Wynika z niego, że jedynie trzydzieści dostępnych na rynku wód zasługuje na miano mineralnych. Warto podkreślić fakt, że 4 wody rozlewane w Gminie Muszyna znalazły się w pierwszej piętnastce, a woda mineralna Muszynianka zajęła I miejsce.<sup>53</sup> Dzięki szerokiej dystrybucji wód (w kraju i zagranicą) o zbliżonych nazwach do gminy, np. Muszynianka, Muszyna Zdrój, Muszyna Minerale, istnieje możliwość powtarzalności kontaktów z marką, która przekłada się na świadomość marki Muszyny.

### **Zabiegi lecznicze**

Poniżej przedstawione zabiegi pochodzą z ofert zakładów lecznictwa uzdrowskiego na terenie Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna.

- Hydroterapeutyczne (kąpiele mineralne z zawartością CO<sub>2</sub> pochodzenia naturalnego, masaże podwodne, masaże wirowe, bicze szkockie, kąpiele perełkowe, kąpiele czterokomorowe).
- Borowinowe (okłady, galwano- borowina, kąpiel borowinowa).
- Elektrolcznicze (interdyn, diadynamik, jonoforeza, terapuls).
- Światłolecznice (laser, lampy sollux, Bioptron).
- Magnetoterapia (magnetotron).
- Fonoterapia (ultradźwięki).
- Inhalacje.
- Krioterapia.
- Kinezyterapia (gimnastyka indywidualna, zbiorowa i specjalistyczna na przyrządach).
- Mechanoterapia (masaż suchy klasyczny i segmentarny).
- Basen kąpielowy.
- Zajęcia psychoterapeutyczne.

---

<sup>53</sup> Załącznik nr 4.

Wszystkie z wymienionych zabiegów należą do standardowych procedur uzdrowiskowych i mogą być z powodzeniem stosowane w innych uzdrowiskach. Jedynym wyróżnikiem są zabiegi oparte na źródłach wody leczniczej – szczawach. Leczą one specyficzne dolegliwości. Przedstawia to tabela 2. Szczawy w Polsce występują również w: Szczawnicy, Krościenku nad Dunajcem, Piwnicznej-Zdroju, Krynicy-Zdroju, Wysowej, a także w Szczawnie-Zdroju.<sup>54</sup> Jeżeli by rozpatrywać współzawodników rynku tylko pod względem leczniczych właściwości wód, przedstawione wyżej miejscowości stanowiłyby najbliższą konkurencję dla Miasta i Gminy Uzdrowiskowej Muszyna.

### 2.3. Turystyka regionu

#### Podstawowe pojęcia

**Turystyka** – to całokształt stosunków i zjawisk związanych z podróżą i pobytem w jakiejś miejscowości osób przyjezdnych, jeśli pobyt nie wynika z chęci osiedlenia się.<sup>55</sup>

**Turysta** – to odwiedzający, który przebywa w odwiedzanym kraju (regionie, miejscowości) co najmniej 24 godziny, i którego cele podróży mogą być ujęte w jednej z następujących grup:

- wykorzystanie czasu wolnego, wakacje, zdrowie, rozrywka, sport, studia lub religia
- interesy, misje, zjazdy, sprawy rodzinne itp.<sup>56</sup>

**Ruch turystyczny** – to zjawisko społeczne polegające na przestrzennym przemieszczaniu się ludzi na obszary i do miejscowości turystycznych. Wywołuje określone skutki ekonomiczne i społeczne, których skala wzrasta ze skalą ruchu turystycznego.<sup>57</sup>

**Produkt turystyczny** – można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- Produkt turystyczny terytorialny – to taki, który oferuje dany region, a w jego skład wchodzi: naturalne dobra turystyczne, określone towary i usługi, a także udogodnienia umożliwiające korzystanie z dóbr naturalnych oraz nabywanie towarów i usług.

<sup>54</sup> <http://portalwiedzy.onet.pl/32223,,,szczawy,haslo.html>, (data odczytu 14.03.2012).

<sup>55</sup> W. Kurek, Turystyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>56</sup> A. Panasiuk, Ekonomia Turystyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 26.

<sup>57</sup> Tamże, s. 24.

- Produkt turystyczny przedsiębiorstw – to produkty wytwarzane przez podmioty rynku turystycznego. Mogą to być poszczególne dobra materialne (np. jachty, narty, sprzęt do wspinaczki) czy usługi (przejazdy, noclegi, wyżywienie, wynajem rowerów) lub pakiety, które są kombinacją różnych elementów (noclegi, wyżywienie, przejazd).<sup>58</sup>

**Rynek turystyczny** – to zespół stosunków między sprzedającymi produkty lub usługi turystyczne, a kupującymi, czyli turystami.

### Ruch turystyczny

Trudno jest określić z dużą dokładnością ilu turystów odwiedza dany region. Wynika to z faktu, że turystami są również osoby zatrzymujące się u rodziny, które i tak korzystają z atrakcji turystycznych, transportu czy usług gastronomicznych. Jednakże można przyjąć pewien wyznacznik, np. ilość udzielonych noclegów w skali roku. Tabela nr 3 przedstawia stopień wykorzystania miejsc noclegowych, na terenie Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z ostatnich pięciu lat.

**Tab.3** Udzielone noclegi w gminie Muszyna w latach 2006-2010

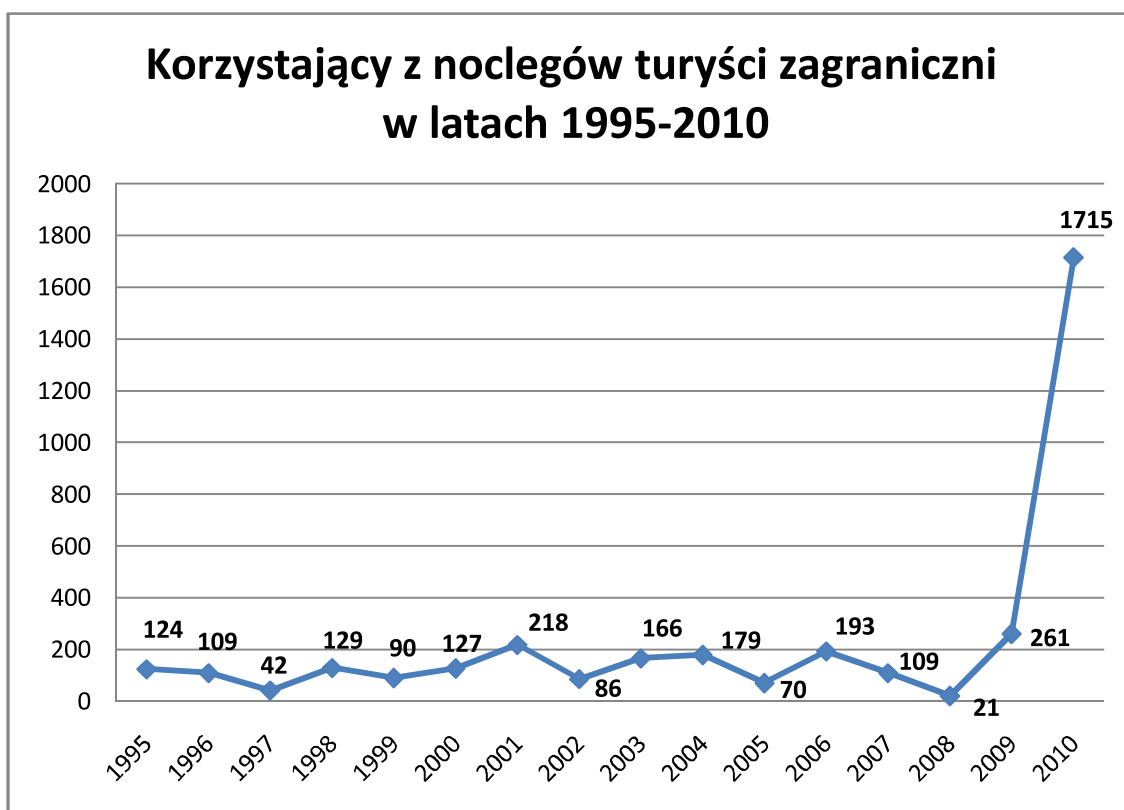
OBIEKTY ZBIOROWEGO ZAKWATEROWANIA						
Obiekty ogółem	J. m.	2006	2007	2008	2009	2010
obiekty ogółem	ob.	24	19	18	23	22
miejsca noclegowe ogółem	miejsce	2095	1671	1769	1939	2172
korzystający z noclegów ogółem	osoba	24461	20413	22343	31337	34646
korzystający z noclegów turyści zagraniczni	osoba	193	109	21	261	1715

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Z powyższej tabeli wynika, że średnio w roku gminę odwiedza ok. 26 640 turystów, a w 2010 r. odwiedziło ją 34 646 879 osób. Od 2007 roku w każdym kolejnym ich liczba wzrasta. Stale rosnący napływu turystów może świadczyć o atrakcyjności nowej oferty turystycznej regionu. Dodatkowo z tabeli wynika, że od 2010 r. udział turystów zagranicznych odnotował dynamiczny i duży wzrost - ponad 6,5 razy większy w stosunku do roku poprzedniego, co obrazuje to poniższy wykres.

<sup>58</sup> M. Zdon-Korzeniowska, Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 15.

**Wyk. 1** Korzystający z noclegów turyści zagraniczni w latach 1995-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS

W 2010 r. udzielone noclegi turystom zagranicznym stanowiły ok. 5% ogólnej liczby udzielonych noclegów. Jest to bardzo dobra wiadomość. Często turyści zagraniczni mają tendencję do wydawania większych sum pieniędzy niż turyści z kraju (różnice na kursie walutowym – słaby kurs złotego). Najprawdopodobniej zjawisko to jest konsekwencją organizowanego od 3 lat Forum Regionów w Muszynie wpisującego się w Forum Ekonomiczne organizowane w Krynicy-Zdroju. Interesujący jest również fakt, że zagraniczni turyści odwiedzający portal [www.muszyna.pl](http://www.muszyna.pl) w ponad 21% to Rosjanie. Kolejną najliczniejszą grupą zagranicznych internautów są Słowacy i stanowią zaledwie 0,6%.<sup>59</sup> W chwili obecnej brakuje materiałów o gminie z tłumaczeniem na język rosyjski. Zdaniem autora warto rozważyć tłumaczenie nowych publikacji właśnie na ten język, aby trafić z ofertą do zainteresowanych klientów.

Według autora dane pochodzące z GUS-u wykorzystane w oszacowaniu ruchu turystycznego są w znacznym stopniu zaniżone. Ograniczają się tylko do 22 obiektów

<sup>59</sup>Załącznik nr 5.

zbiorowego zakwaterowania o łącznej liczbie miejsc noclegowych ponad 2 tysiące. Tymczasem z danych pochodzących z Urzędu Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna wynika, że gmina dysponuje blisko 4 tysiącami miejsc noclegowych w 103 obiektach zakwaterowania. Przedstawia to tabela 4.

**Tab.4** Zestawienie danych urzędu miasta oraz GUS-u

<b>Obiekty zakwaterowania – Dane z urzędu miasta</b>	<b>Liczba obiektów</b>	<b>Liczba miejsc noclegowych</b>
Hotele i pensjonaty	7	476
Sanatoria	5	665
Ośrodki Wypoczynkowe i Domy Wczasowe	33	2 073
Apartamenty i Kwatery prywatne	21	339
Agroturystyka	33	263
Schroniska, pola namiotowe	4	brak danych
<b>RAZEM</b>	<b>103</b>	<b>3 816</b>
<b>Dane z GUS-u na 2010r.</b>		
<b>RAZEM</b>	<b>22</b>	<b>2172</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS oraz informacji udostępnionych przez Urząd Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna

Różnica ponad 1,5 tys. miejsc noclegowych może mieć znaczący wpływ na wynik statystyczny. Jednakże z uwagi na brak bardziej precyzyjnych corocznych badań niż te zaprezentowane przez GUS, autor przyjmuje, że stanowią one pewne kryterium. To jednolite kryterium zostało wykorzystane do określenia ruchu turystycznego w konkurencyjnych gminach.

*Prezentacja wyników zamieszczona jest w rozdziale 3.1. Konkurencja.*

### **Produkt turystyczny terytorialny**



*Muszyńskie szlaki piesze*  
Źródło: [www.muszyna.pl](http://www.muszyna.pl)

**Szlaki rowerowe i piesze** – Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna to nie tylko kurort leczniczy, ale również miejsce, w którym można w aktywny sposób wypoczywać. Lokalizacja miasta w górzystym i leśnym terenie sprawia, że jest to bardzo dobre miejsce dla amatorów pieszych i rowerowych wycieczek. Gmina posiada blisko

115 km szlaków turystycznych, oraz około 80 km tras rowerowych.<sup>60</sup> Te ostatnie w najbliższych latach zostaną rozbudowane o kolejne 43 km – Szlaki Rowerowe Doliny Popradu. Trasy będą przebiegać zarówno po stronie polskiej, jak i słowackiej.<sup>61</sup> Wśród traktów spacerowych warto wspomnieć o ścieżce ornitologicznej w Żegiestowie (Łopata Polska). W czasie dwugodzinnego spaceru można zapoznać się z trzydziestoma gatunkami ptactwa zamieszkującego ten teren.



*Las Lipowy „Obrożyska”  
Źródło: [www.muszyna.pl](http://www.muszyna.pl)*

**Rezerваты i osobliwości przyrody** – Muszyna oferuje kontakt z nienaruszoną przyrodą. Gmina znajduje się na terenie Popradzkiego Parku Krajobrazowego, jednego z największych w Polsce, a jej zalesienie to 70% powierzchni. Dodatkowo na terenie Muszyny znajdują się trzy rezerваты przyrody: Hajnik, Żebracze oraz Las Lipowy „Obrożyska”, który uważany jest za unikat w skali europejskiej. Występujący w nim drzewostan to relikw połodowcowego optimum klimatycznego, atlantyckiego ok. 4000-2000 lat p.n.e. Wśród osobliwości przyrody występujących na terenie badanej gminy można wymienić staw osuwiskowy „Czarna Młaka” oraz mofetę – miejsce ekshalacji ziemnego dwutlenku węgla, przez miejscową ludność nazywaną „Oddechem Ziemi”.



*Ruiny XIV wiecznego zamku  
Źródło: [www.muszyna.pl](http://www.muszyna.pl)*

**Zabytki** – O bogatej historii Muszyny świadczą liczne zabytki. Wśród nich można wymienić ruiny XIV-wiecznego zamku wraz z zespołem dworskim – kordegardą i dworem starostów. W Muzeum Regionalnym Państwa Muszyńskiego można zobaczyć wydobyte znaleziska podczas prowadzonych corocznie prac archeologicznych na zamku. Kolejną atrakcją tego typu jest zabytkowa zabudowa mieszkalna z przełomu XVIII i XIX wieku.

<sup>60</sup>[http://www.muszyna.pl/pl/43663/0/Szlaki\\_turystyczne.html](http://www.muszyna.pl/pl/43663/0/Szlaki_turystyczne.html) (data odczytu 15.03.2012).

<sup>61</sup>Biuletyn Informacyjny Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna Nr 34 - kwiecień 2012, s. 11.

Miłośnicy architektury sakralnej mogą zwiedzić obronny barokowy kościół oraz dziesięć dawnych łemkowskich cerkwi, w tym jedną najstarszą w całej południowej Polsce znajdującą się w Powroźniku.



*Zespół MKS Muszynianka Muszyna*  
*Źródło: www.muszyna.pl*

**Sport** – Gościom odwiedzającym Muszynę najwyższych emocji sportowych dostarcza zespół MKS „Muszynianka” Muszyna – czterokrotny Mistrz Polski w Siatkówce Kobiet. Na żywo w hali sportowej można obejrzyć zmagania z najlepszymi polskimi i europejskimi klubami. Wydarzenia te można również oglądać na antenie telewizji Polsat.



*Henryk Szost – najlepszy polski maratończyk*  
*Źródło: www.muszyna.pl*

Warty wspomnienia jest również fakt, że Muszyna jest rodzinną miejscowością najlepszego polskiego maratończyka Henryka Szosta. Ten wybitny sportowiec w marcu 2012 r. ustanowił nowy rekord Polski w maratonie, poprawiając dotychczasowy rezultat aż o 2 minuty. Obecny rekord kraju wynosi 2 godziny 7 minut i 39 sekund. Od 2010 r. na terenie Muszyny odbywa się bieg „Muszyńska Dycha” będący częścią Festiwalu Biegowego Forum Ekonomicznego. Impreza z roku na rok zrzesza coraz

większe grono uczestników z całego świata – w 2011 r. gościła ok. 1 000 uczestników. Wśród nich można znaleźć wiele znanych osób, w tym posłów, medalistów mistrzostw Polski oraz reprezentantów kraju. W ostatniej edycji pierwsze miejsce zajął Martino Mukule Muiaz Kenii. Kolejną imprezą sportową, która przyciąga do Muszyny znane osoby jest Turniej Tenisa Ziemnego „Klimek CUP”. W turnieju biorą udział gwiazdy polskiego kina i estrady. W 2012 r. wystąpią m.in.: Olga Bończyk, Maja Cyrwus, Piotr Cyrwus, Urszula Dudziak, Zbigniew Górny, Anna Guzik, Krzysztof Hanke, Michał Milowicz, Maurycy Polaski, Grzegorz Poloczek, Krzysztof Respondek, Robert Rozmus, Henryk Sawka, Piotr Skarga, Wojciech Skibiński oraz Tomasz Stockinger.



*Stacja narciarska w Szczawniku*  
*Źródło: www.muszyna.pl*

**Zimowe atrakcje** – Miasto i Gmina Uzdrowskowa Muszyna to także dobre miejsce do uprawiania sportów zimowych. Jedną z ofert jest Ślizgostrada z Kotelniczego Wierchu. Specjalnie przygotowany tor zjazdowy o długości 1 730 m zapewnia dobrą zabawę nie tylko dla dzieci, ale także i dorosłych. Muszyna w swojej ofercie posiada również sztuczne lodowisko, które w sezonie letnim służy jako Skate Park. Wśród kolejnych atrakcji zimowych można wymienić 5 wyciągów narciarskich. Dwa z nich zlokalizowane są na Szczawniku i wchodzą w kompleks Stacji Narciarskiej Dwie Doliny Muszyna-Wierchomla. Reszta kompleksu znajduje się po stronie gminy Piwniczna-Zdrój i łącznie tworzy ponad 7 km tras zjazdowych. Pozostałe trzy wyciągi zlokalizowane są w miejscowościach Złockie, Żegiestów i Powroźnik.

### **Kultura i wydarzenia polityczne**

Kolejną atrakcją regionu jest bogaty kalendarz imprez organizowany przez władze gminy. Wśród nich najważniejsze jest „Święto Wód Mineralnych” – coroczna impreza plenerowa odbywająca się początkiem sierpnia. Jej założeniem jest promocja lokalnych wód mineralnych poprzez darmowe degustacje, gry i zabawy, dwudniowe imprezy oraz występy artystyczne gwiazd polskiej i zagranicznej estrady. W 2011 r. gwiazdą wieczoru był zespół FEEL, a w poprzednich edycjach występowali m.in.: Bajm, Budka Suflera, Pudelsi, Perfect. Pozostałe ważniejsze cykliczne imprezy to: Piknik Majowy, Noc Świętojańska, Jesień Popradzka oraz liczne festyny nad Popradem.

Od kilku lat Miasto i Gmina Uzdrowskowa Muszyna stara się zaistnieć na mapie Polski jako miejsce, w którym odbywają się również ważne wydarzenia ze strefy polityki i ekonomii. Organizowane od 2009 r. w Muszynie Forum Regionów to najważniejsze spotkanie przedstawicieli władz regionalnych z krajów Europy z przedstawicielami administracji publicznej i Unii Europejskiej. Jest to miejsce spotkań samorządowców z biznesem, organizacjami samorządowymi i pozarządowymi, przedstawicielami ministerstw i agend rządowych. Od 2007 r. jest integralnym wydarzeniem Forum Ekonomicznego, które

na przestrzeni 20 lat stało się największym i jednym z najbardziej prestiżowych wydarzeń w skali Europy.<sup>62</sup>

## Produkt turystyczny przedsiębiorstw



*Rafting na rzece Poprad*  
*Źródło: [www.muszyna.pl](http://www.muszyna.pl)*

Na terenie Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna istnieje szeroka i różnorodna baza noclegowa. Klienci o wyższych wymaganiach mogą skorzystać z hoteli cztero i trzygwiazdkowych. Nie brakuje również sanatoriów, pensjonatów i domów wczasowych. Bardziej kameralne warunki zapewniają kwatery prywatne i agroturystyka. O odnowę ciała i ducha dbają salony Beauty-SPA & Wellness.

Firmy działające na terenie gminy w swojej ofercie rozrywek posiadają m.in.: jazdy quadami, samochodami terenowymi, rafting na rzece Poprad, łucznictwo, paintball, kręgle, psie zaprzęgi, turystykę konną, wędkarstwo, a nawet łowiectwo. Na miejscu można także skorzystać z wypożyczalni nart i rowerów oraz innego osprzętu sportowego.

Dopełnieniem wyżej przedstawionej oferty turystycznej regionu są działania indywidualnych przewodników oraz biura turystycznego. Oferują oni wycieczki po kraju i za granicę. W ofercie biura turystycznego można znaleźć wycieczki m.in. do Lwowa, Budapesztu, Tatralandii, Wieliczki, Zakopanego i innych miejscowości.<sup>63</sup> Takie działania sprawiają, że Muszyna może zaoferować turystom coś, czego tak naprawdę sama nie posiada, ale jeżeli klient tego pragnie, jest w stanie mu to dostarczyć w myśl zasady „klient nasz pan”.

## 2.4. Promocja gminy

Promocję gminy można rozpatrywać w trzech wymiarach:

- promocja poprzez marketing terytorialny wewnętrzny i zewnętrzny (działania gminy),
- promocja poprzez działania niezależnych podmiotów gospodarczych,
- promocja poprzez rekomendacje turystów.

<sup>62</sup>[www.forum-ekonomiczne.pl/1037,Forum+Region%C3%B3w](http://www.forum-ekonomiczne.pl/1037,Forum+Region%C3%B3w) (data odczytu 15.03.2012).

<sup>63</sup>[www.btvector.com](http://www.btvector.com) (data odczytu 12.03.2012).

**Marketing terytorialny** – dzieli się na wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzny polega przede wszystkim na zaangażowaniu lokalnej społeczności, czyli: mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców, pracowników urzędów i instytucji publicznych w sprawy gminy. Natomiast w przypadku marketingu zewnętrznego wszelkie podejmowane przez gminę inicjatywy mają wpływać na pozyskiwanie nowych inwestorów, turystów i odbiorców różnych usług.<sup>64</sup>

**Marketing terytorialny wewnętrzny** – jednym z podstawowych elementów promocji wewnętrznej gminy jest prowadzenie strony internetowej Urzędu Miasta. Można na niej znaleźć informacje dotyczące historii, aktualności, turystyki, bazy noclegowej, a także przetargów. Obecnie jest to swego rodzaju standard wśród gmin. Czynnikiem wyróżniającym stronę Muszyny jest podział portalu na trzy strefy: turystyczną (niezbędne informacje dla turystów i kuracjuszy), miejską (informacje dla mieszkańców) oraz TV (zawierającą filmy z „życia” Muszyny). Zmieniona szata graficzna oraz nowe zastosowania technologiczne w stronie wprowadzone w 2010 r. spotkały się z dużą aprobatą. Witryna zajęła I miejsce w IV konkursie Najlepszej Małopolskiej Strony Internetowej w kategorii Miasto organizowanym przez Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski.<sup>65</sup> Pomimo tego niecodziennego wyróżnienia portal nadal posiada wiele niedociągnięć: strefa turystyczna jest nieprzystosowana do wyświetlania w urządzeniach przenośnych (smartfony, tablety itp.), brakuje tłumaczeń na obce języki, oraz dotarcie do niektórych informacji jest skomplikowane. Kolejną formą promocji wewnętrznej jest możliwość zamieszczania specjalnych ofert na stronie internetowej gminy, np. weekend majowy, sylwester, Wielkanoc itp. Ma to na celu aktywizowanie gestorów bazy noclegowej do promowania się w Internecie, w tym na stronie Urzędu, która jest bardzo dobrze wypozycjonowana. Cykliczne rozsyłane są informacje o takiej możliwości do ponad 100 obiektów. Jednakże mieszkańcy korzystają z takiej możliwości w małym stopniu – z reguły jest to liczba ok. 10 ogłoszeń.

Następną formą promocji wewnętrznej jest redagowanie i dystrybucja Biuletynu Informacyjnego Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna. Znajdują się w nim najważniejsze informacje o planowanych i realizowanych inwestycjach, wydarzeniach w sferze kultury, polityki, sportu, a także ogłoszenia o możliwości pozyskiwania dotacji i dodatkowych

---

<sup>64</sup>Pod redakcją Kazimierza Michalewskiego, Język w marketingu, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s.22.

<sup>65</sup>Źródło: [www.muszyna.pl/pl/13641/55638/Mamy\\_najlepsza\\_strone\\_internetowa\\_w\\_Malopolsce.html](http://www.muszyna.pl/pl/13641/55638/Mamy_najlepsza_strone_internetowa_w_Malopolsce.html) (data odczytu 20.02.2012).

funduszy. Periodyk wydawany jest od 2005 r. w średnim nakładzie ok. 3 500 szt. Każdy z ukazujących się numerów dostępny jest na stronie internetowej gminy. Dzięki współpracy z Panem Tomaszem Bocheńskim (srebrnym medalistą największego i najbardziej prestiżowego konkursu Best of News Design w USA, autorem okładek magazynu kulturalnego „Magnes”, który w czwartki ukazuje się razem z „Dziennikiem Polskim”)<sup>66</sup> w listopadzie 2011 r. została diametralnie zmieniona szata graficzna i forma biuletynu (odświeżenie wizerunku produktu, podobnie jak przy stronie internetowej).

Kolejnym elementem promocji wewnętrznej są organizowane spotkania z gestorami bazy noclegowej, sanatoryjnej oraz usługowej w gminie. Podczas dyskusji poruszane są kwestie wspólnych celów i założeń co do kierunku rozwoju Muszyny. Są to przedsięwzięcia sporadyczne i poza nimi w działaniach jednostki samorządu terytorialnego widać wyraźny brak sprzężenia zwrotnego. Gmina jest tylko nadawcą informacji m.in. poprzez ogłoszenia na tablicach, publikacje na stronie internetowej i biuletynie informacyjnym. Poza składaniem oficjalnych wniosków (w wersji papierowej i elektronicznej) mieszkańcy nie mają sposobności do wyrażenia swoich opinii. Założenie forum internetowego na głównej stronie urzędu lub konta w portalu społecznościowym (np. Facebook) dałoby możliwość poznania ich punktu widzenia.

Do innych form promocji wewnętrznej można zaliczyć m.in. organizację imprez dla mieszkańców w mieście i sołectwach, budowę placów zabaw w każdej z miejscowości, dofinansowanie działań klubów sportowych na terenie gminy. Ponadto Urząd Miasta jest w trakcie wdrażania elektronicznej administracji. Ma on na celu ułatwienie obiegu informacji wewnątrz urzędu oraz innych jednostkach administracyjnych, co będzie skutkowało zmniejszeniem biurokracji.

**Marketing terytorialny zewnętrzny** – Urząd Miasta jest jednym z członków Sądeckiej Organizacji Turystycznej, która bierze udział w targach turystycznych w kraju i zagranicą. Gmina wchodzi również w skład Stowarzyszenia Gmin Uzdrowiskowych RP, której jednym z celów jest prowadzenie działalności reklamowej, promocyjnej i marketingowej polskich uzdrowisk.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Źródło: [sadeczanin.info/aktualnosci-rozmaitosci/art/31335](http://sadeczanin.info/aktualnosci-rozmaitosci/art/31335) (data odczytu 25.02.2012).

<sup>67</sup> Źródło: [www.sgurp.pl/index1.htm](http://www.sgurp.pl/index1.htm) (data odczytu 19.02.2012).

Od kilku lat gmina skupia się na reklamie telewizyjnej. Współpracuje głównie z kosztowną stacją TVN oraz Telewizją TVS Silesia Katowice. Ostatnio można zauważyć zainteresowanie Muszyną ze strony innych telewizji. Pracownicy urzędu otrzymali oferty współpracy z dwóch stacji TVP oraz Polsatu. W 2012 r. zaplanowana jest już akcja promocyjna na antenie telewizji TVP2 w programie „Pytanie na śniadanie”. Kampania będzie miała na celu zaprezentowanie Muszyny jako aktywnego miejsca wypoczynku dla całej rodziny. Telewizja nie jest jedynym medium wykorzystywanym w celach promocyjnych przez badaną gminę. W ciągu roku publikowane są artykuły sponsorowane, reklamy i wywiady m.in. w Gazecie Krakowskiej, Gazecie Wyborczej, portalu Sądeczanin.info oraz na antenie radia RDN Małopolska. Ponadto różnego rodzaju publikacje ukazują się w pismach branżowych, takich jak Welcome to Cracow, Obieżyświat, Świat Elit, Narciarski Atlas. Urząd współpracuje również na bieżąco z dziennikarzami wysyłając im informacje i newsy z ziemi muszyńskiej, które są nieodpłatnie wykorzystywane w ukazujących się publikacjach. Wśród pracowników urzędu nie ma rzecznika prasowego. Wszelkich wywiadów oraz strategicznych informacji udziela burmistrz lub wiceburmistrz. Zaletą takiej struktury jest szybka reakcja na ewentualne złe opinie ukazujące się w mediach. Za przykład może tutaj posłużyć niedawna głośna sprawa budowanego deptaku w Żegiestowie, gdzie burmistrz publicznie dementował pogłoski o rzekomych zmianach w specyfikacji zamówienia uzgadnianych z wiceburmistrzem, przy opóźnionej inwestycji.<sup>68</sup>

Kolejną formą promocji podejmowaną przez gminę jest branie udziału w różnego rodzaju konkursach. Daje to możliwość zaprezentowania się szerszemu gronu odbiorców (np. rankingi i opracowania najlepszych miejscowości), a czasami nawet uzyskania sporego rozgłosu poprzez uroczyste wręczenia nagród z udziałem mediów oraz ich późniejsze zainteresowanie zwycięzcą. Za przykład może tutaj posłużyć zajęcie I miejsca w plebiscycie konkursu Wielkie Odkrywanie Małopolski, za które Gmina Muszyna otrzymała 50 000 zł na swoją dalszą promocję. Warto podkreślić tutaj fakt, że jest to kwota rzędu wielkości budżetu promocyjnego małej gminy.<sup>69</sup>

---

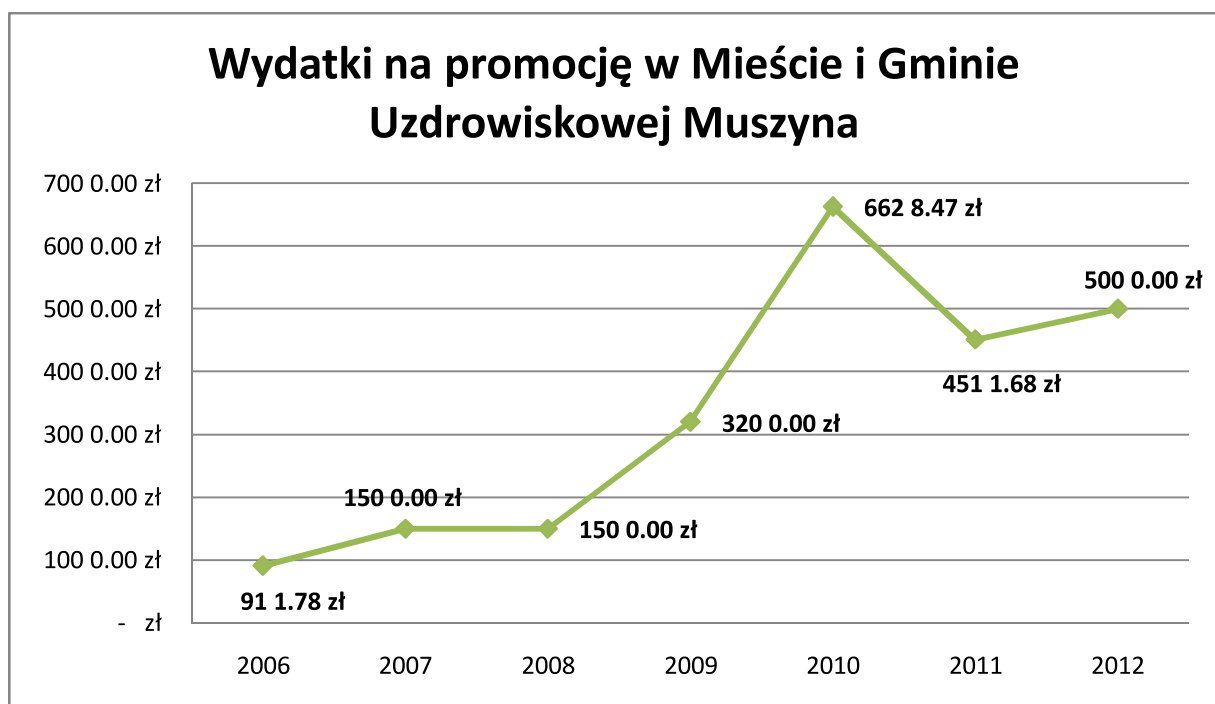
<sup>68</sup>A. Arendowski, Deptak-widmo w Żegiestowie. Będzie kara, „Gazeta Krakowska”, Źródło: <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/475537,deptak-widmo-w-zegiestowie-bedzie-kara,id,t.html?cookie=1> (data odczytu 10.03.2012).

<sup>69</sup> Tabela nr 2 do uchwały nr XII/129/2012 Rady Gminy Sękowa z dnia 25 stycznia 2012 r., Źródło: [http://www.wrotamalopolski.pl/NR/rdonlyres/EE47F7C7-BED6-42C0-9292-03ADED135F3B/937633/BudzetGminySekowa\\_2012\\_25012012.pdf](http://www.wrotamalopolski.pl/NR/rdonlyres/EE47F7C7-BED6-42C0-9292-03ADED135F3B/937633/BudzetGminySekowa_2012_25012012.pdf) (data odczytu 12.03.2012).

W zakresie promocji Muszyna współpracuje także z dwudziestoma pięcioma organizacjami i miastami partnerskimi ze Słowacji, z czego w największym zakresie z miejscowościami Stará Ľubovňa, Lipany, Bardejov oraz Ľubotin. Urząd wspiera również organizację imprez o zasięgu krajowym i międzynarodowym, takich jak odbywające się w Muszynie Forum Regionów będące częścią Forum Ekonomicznego organizowanego w Krynicy-Zdroju oraz Bieg Forum Ekonomicznego. Są to wydarzenia głośne i idealnie nadają się do promocji regionu.

Następnym działaniem promocyjnym jest wydawanie różnego rodzaju folderów reklamowych (w kilku językach), kalendarzy imprez oraz innych materiałów promocyjnych. Tych ostatnich pod względem różnorodności nie ma zbyt wiele i należałoby wprowadzić nową linię różnych gadżetów. Wydatki na promocję przedstawia wykres nr 2.

**Wyk. 2** Wydatki na promocję Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna w latach 2006-2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie planów budżetowych z lat 2006-2012.

Jak wynika z powyższego wykresu, wydatki przeznaczane na promocję gminy mają tendencję wzrostową. Można by z tego wnioskować, że gmina kładzie coraz większy nacisk na promocję w stosunku do lat ubiegłych. Nie należy jednak rozpatrywać promocji gminy tylko i wyłącznie poprzez broszury, foldery informacyjne czy też targi promocyjne. Urząd

w pośredni sposób promuje miejscowość poprzez działania związane z: ochroną środowiska i dziedzictwa narodowego, upowszechnianiem turystyki i sportu oraz tworzeniem nowej infrastruktury turystycznej. Wydatki ponoszone na utrzymanie zieleni w mieście oraz konserwację zabytków z pewnością przekładają się na atrakcyjność oferty turystycznej. W sumie wyżej wymienione składniki średnio rocznie stanowią ok. 27% budżetu badanej gminy.<sup>70</sup>

Pół miliona złotych, które Miasto i Gmina Uzdrawiskowa Muszyna przeznacza stricte na promocję nie jest kwotą wysoką, ale też i nie małą. Zestawiając wydatki na promocję w kilku przykładowych miejscowościach można otrzymać następujące wyniki: Sękowa - 50 000 zł, Krynica-Zdrój – 577 200 zł<sup>71</sup>, Zakopane – 2 196 200zł.<sup>72</sup> Powyższe zestawienie ukazuje jak ogromne mogą być różnice w przeznaczanych środkach na promocję miejscowości. Warty wspomnienia jest również fakt, że łączna kwota przeznaczona na promocję w Muszynie, Krynicy-Zdroju i Sękowej nadal jest o ponad 1 mln zł mniejsza niż ta, jaką dysponuje rocznie Zakopane.

Kolejną formą promocji podjętą przez władze gminy jest tworzenie odpowiedniej infrastruktury turystycznej. W przeciągu kilku ostatnich lat została zrewitalizowana dzielnica uzdrawiskowa Muszyny „Zapopradzie”. Powstało sztuczne lodowisko, które w lecie służy jako Skate Park. Została uzupełniona oferta turystyczna na lato o kompleks odkrytych basenów. Już zrodził się zamysł do dalszej ich rozbudowy o krytą pływalnię z kręgielnią, kortem do squash’a i innymi atrakcjami. Obecnie na ukończeniu są już dwa nowe parki zdrojowe. W pierwszym znajdują się przyrządy do ćwiczeń na wolnym powietrzu, ścieżki spacerowe oraz stylowe altany wypoczynkowe. W drugim zostaną wydzielone specjalne strefy tworzące ogrody sensoryczne (unikat na skalę europejską). Dzięki odpowiedniej kompozycji roślin i elementów architektury w ogrodach bodźce pozawzrokowe będą używane w większym natężeniu niż zwykle. Inwestycje, które będą realizowane w najbliższych latach w gminie to także: budowa stawów rekreacyjnych na „Zapopradziu”, stworzenie transgranicznej ścieżki rowerowej wzdłuż doliny Popradu o długości ponad 43 m oraz budowa nowego deptaku uzdrawiskowego w Żegiestowie. Ponadto po wyprowadzeniu ruchu

---

<sup>70</sup> Załączniki nr 5 i 6.

<sup>71</sup> Uchwała Budżetowa Gminy Krynica-Zdrój na 2012 rok Nr XX.126.2012 z dnia 25 stycznia 2012 r., Źródło: [http://www.wrotamalopolski.pl/root\\_BIP/BIP\\_w\\_Malopolsce/gminy/root\\_Krynica/podmiotowe/Budzet+i+majatek/Budzet/2012/](http://www.wrotamalopolski.pl/root_BIP/BIP_w_Malopolsce/gminy/root_Krynica/podmiotowe/Budzet+i+majatek/Budzet/2012/) (data odczytu 18.04.2012).

<sup>72</sup> Uchwała nr XX/285/2011 Rady Miasta Zakopane z dnia 30 grudnia 2011 r. w sprawie budżetu Miasta Zakopane na rok 2012, Źródło: [http://www.zakopane.eu/index.php?option=34&cat\\_id=163&menu\\_id=972](http://www.zakopane.eu/index.php?option=34&cat_id=163&menu_id=972)(data odczytu 18.04.2012).

z centrum miasta dzięki budowanej obwodnicy będzie możliwa do zrealizowania rewitalizacja rynku. Powyższe inwestycje są spójne ze „Strategią Rozwoju Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna na lata 2008-2015”.<sup>73</sup> Jednakże zestawiając ten strategiczny dokument z obecną sytuacją w gminie można dojść do wniosku, że po 4 latach w niektórych dziedzinach nic nie zostało zrobione. Dostępność do cerkwi, które stanowią niemałą atrakcję regionu jest nadal ograniczona. Nie została stworzona strategia promocyjna gminy oraz nie zostały wdrożone niektóre z planowanych nowych cyklicznych imprez. Taki stan rzeczy może sugerować, że strategia została stworzona z myślą o inwestycjach w celu pozyskania zewnętrznych środków finansowania np. z Unii Europejskiej.

**Promocja poprzez niezależne podmioty gospodarcze** – działające na terenie gminy hotele, pensjonaty, biuro turystyczne oraz obiekty z atrakcjami turystycznymi promują swoją działalność we własnym zakresie. Często podczas promocji własnego biznesu nawiązują do walorów całej miejscowości. Poniżej zostało wymienione kilka przykładów akcji promocyjnych prowadzonych przez niezależne podmioty gospodarcze:

- Stacja narciarska „Dwie Doliny Muszyna-Wierchomla” – reklama na portalu Onet.pl w postaci kamerek internetowych na stokach;<sup>74</sup>
- Sanatorium Uzdrawiskowe Korona – publikacja artykułu reklamowego w czasopiśmie Świat Elit;<sup>75</sup>
- Ośrodek Wczasowy MD – reklama na portalu CITEAM.<sup>76</sup>

**Promocja poprzez działania turystów** – czyli *word of mouth*, innymi słowy „marketing szeptany”. Zadowoleni turyści odwiedzający miejscowość mogą wyrażać pochlebne opinie o miejscu swojego pobytu i tym samym zachęcić nowych do wizyty w Muszynie. Rekomendacje od rodziny czy znajomych w oczach klientów są bardziej wiarygodne niż płatne formy reklamy. Uważane są za bardziej obiektywne. W XXI w. świat można traktować jako „globalną wioskę”. Za sprawą Internetu informacje szybko się rozprzestrzeniają i trafiają do większej liczby osób. Dzięki temu proces przekazywania opinii o danym

---

<sup>73</sup>Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna na lata 2008 – 2015, [http://www.wrotamalopolski.pl/root\\_BIP/BIP\\_w\\_Malopolsce/gminy/root\\_Muszyna/podmiotowe/Strategia/Dokumenty/default.htm?list=1&page=1](http://www.wrotamalopolski.pl/root_BIP/BIP_w_Malopolsce/gminy/root_Muszyna/podmiotowe/Strategia/Dokumenty/default.htm?list=1&page=1) (data odczytu 18.04.2012)

<sup>74</sup><http://narty.onet.pl/kamerki/kamerki-na-stokach-wierchomla-2,1,3335406,kamera.html> (data odczytu 15.03.2012).

<sup>75</sup>Górska Korona, „Świat Elit” 2011, nr 98, s. 74-75.

<sup>76</sup>Załącznik nr 7.

produkcje/usłudze może zostać znacznie usprawniony, np. poprzez opinie użytkowników na forach internetowych i portalach społecznościowych. Przykładowo cytata z forum internetowego o sanatoriach na temat Sanatorium Uzdrowskawe „Muszyna” w Muszynie: „Witam tych co ze mną tam byli i tych co się tam wybierają 😊😊😊 i chciałabym podzielić się swoimi wrażeniami. Jednym słowem było super, nie mam żadnych zastrzeżeń jeśli chodzi o to sanatorium. Zabiegi spełniały swoje wymogi, kuchnia też dobrze nas żywiła a sam personel bardzo miły. Miejscowość jest prześliczna, położone na górze sanatorium daje dobry wycisk fizyczny ale to tylko dla zdrowia hi hi 😊. Ścieżek też do spacerowania jest mnóstwo tylko je trzeba znaleźć. Są organizowane wycieczki, na które warto się wybrać. Polecam taki wyjazd !!!! 😊😊😊”<sup>77</sup>

Za kolejny przykład może posłużyć cytata z jednego z forów na portalu dla kobiet wizaz.pl odpowiadający na pytanie, czy warto przyjechać do Muszyny. „Za reklamę się płaci!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!! Co do Muszyny, cudowne miejsce. Cisza, spokój, góry, jest gdzie pochodzić i co zobaczyć. Ceny trochę niższe od krynickich, jednak różnica ta jest niewielka.”<sup>78</sup>

Autor w swoich badaniach pierwotnych sprawdził, w jakim stopniu turyści promują Miasto i Gminę Uzdrowskawą Muszyna poprzez polecenie jej znajomym.

*Wyniki tych badań zamieszczone są w rozdziale 4.2 Prezentacja i omówienie wyników badań.*

---

<sup>77</sup><http://www.forum.nasze-sanatorium.pl/viewtopic.php?f=3&t=205> (data odczytu 15.03.2012).

<sup>78</sup><http://wizaz.pl/forum/showthread.php?t=470999> (data odczytu 15.03.2012).

## Rozdział 3

### Poziom konkurencyjności uzdrowiska na rynku usług turystycznych

Celem trzeciego rozdziału jest opisanie sytuacji rynkowej dla Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna oraz wskazanie najbardziej konkurencyjnych dla niej miejscowości. Ponadto w rozdziale tym zaprezentowano wynik współczynnika korelacji ruchu turystycznego w miejscowościach Muszyna, Krynica-Zdrój oraz Piwniczna-Zdrój. Dodatkowo w tym rozdziale zostały zaprezentowane informacje płynące z badań wtórnych przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny. Aby wyłonić mocne i słabe stron miejscowości oraz szanse i zagrożenia płynące z jej otoczenia, została przeprowadzona analiza SWOT.

#### 3.1. Konkurencja

Polska obecnie posiada 44 uzdrowiska statutowe oraz około 70 miejscowości o walorach uzdrowskich. Miejscowości te w przyszłości, jeżeli spełnią wymogi ustawowe, mogą uzyskać statut uzdrowiska.<sup>79</sup> Na terenie Małopolski obecnie znajduje się 9 statusowych uzdrowisk, w tym dwie miejscowości należące do badanej gminy Muszyna-Złockie oraz Żegiestów. Pozostałe uzdrowiska z terenu Małopolski to: Krynica-Zdrój, Piwniczna-Zdrój, Szczawnica, Wysowa, Wapienne, Swoszowice, Rabka-Zdrój. Autor postanowił zamieścić w pracy wszystkie uzdrowiska z Małopolski. Podstawą wyboru była lokalizacja oraz zbliżone kierunki leczenia.

***Krynica-Zdrój*** – jeden z najbardziej znanych kurortów często określany jako „Perła Polskich Uzdrowisk”. W swojej ofercie posiada również szeroką ofertę atrakcji zimowych.

**Kierunki leczenia:** choroby układu nerwowego, choroby reumatologiczne, choroby górnych dróg oddechowych, choroby układu trawienia, cukrzyca,

---

<sup>79</sup> <http://www.sgurp.pl/index1.htm> (data odczytu 25.04.2012).

choroby kobiece, choroby nerek i dróg moczowych, choroby krwi i układu krwiotwórczego.

**Naturalne surowce lecznicze:** gazy lecznicze i wody mineralne – szczawy.

**Atrakcje:** najdłuższa w Polsce kolej gondolowa, kolej linowa, sztuczne lodowisko, wyciągi narciarskie, połemkowskie cerkwie.

**Imprezy cykliczne:** Festiwal Jana Kiepury, Forum Ekonomiczne, Międzynarodowy Festiwal Gitarowy.

**Ruch turystyczny:** średnio ok. 160 tys. turystów rocznie. W 2010 r. 159 234 turystów.

*Piwniczna-Zdrój* – miasteczko znane od XIV wieku, położone w dolinie Popradu w centrum Popradzkiego Parku Krajobrazowego.

**Kierunki leczenia:** choroby reumatologiczne, choroby górnych i dolnych dróg oddechowych, choroby układu trawienia.

**Naturalne surowce lecznicze:** wody mineralne –szczawy.

**Atrakcje:** Popradzki Park Krajobrazowy, rynek z zabytkową studnią, cerkwie grekokatolickie, spływy Popradem, wyciągi narciarskie.

**Imprezy cykliczne:** Dni Piwnicznej, Święto Tańca, Festyn Świętojański, Amatorskie Zawody w Kolarstwie Górskim.

**Ruch turystyczny:** średnio ok. 35 tys. turystów rocznie. W 2010 r. 30 707 turystów.

*Szczawnica* – w ostatnich latach prężnie rozwijająca się miejscowość uzdrowiskowa na pograniczu polsko-słowackim.

**Kierunki leczenia:** choroby ortopedyczno urazowe, choroby reumatologiczne, choroby górnych i dolnych dróg oddechowych, otyłość.

**Naturalne surowce lecznicze:** wody mineralne– szczawy.

**Atrakcje:** najdłuższa w Polsce promenada spacerowa, kolej linowa, spływy Dunajcem, wyciągi narciarskie, Pieniński Park Narodowy.

**Imprezy cykliczne:** Święto Wód Szczawnickich, Pieniński Piknik Rodzinny, Serce na kołach – parada motocykli, parada konna zakończenie lata.

**Ruch turystyczny:** średnio ok. 56 tys. turystów rocznie. W 2010 r. 57 265 turystów.

**Wysowa (gm. Uście Gorlickie)** – najdalej wysunięta na południe gmina w ziemi gorlickiej. Najbardziej znaną miejscowością w gminie jest Wysowa posiadająca status uzdrowiska. Stąd pochodzi woda mineralna Wysowianka.

**Kierunki leczenia:** choroby ortopedyczno-urazowe, choroby reumatologiczne, choroby górnych i dolnych dróg oddechowych, otyłość.

**Naturalne surowce lecznicze:** wody mineralne– szczawy.

**Atrakcje:** wodny zbiornik rekreacyjny Klimkówka, największe w Europie centrum hodowli Koni Huculskich, cerkwie.

**Imprezy cykliczne:** Łemkowska Watra, Jarmark Folklorystyczny, Gminne Święto Plonów.

**Ruch turystyczny:** średnio ok. 17 tys. turystów rocznie. W 2010 r. 15 983 turystów.

**Wapienne (gm. Sękowa)** – Wapienne jest dogodną bazą wypadową dla wycieczek rekreacyjnych, krajoznawczych i historycznych.

**Kierunki leczenia:** choroby ortopedyczno-urazowe, choroby reumatologiczne.

**Naturalne surowce lecznicze:** wody mineralne – siarczkowe.

**Atrakcje:** rezerwat skalny Kornuty, zabytkowe cerkwie i kościółki, w tym część wpisanych na listę UNESCO, wyciąg narciarski.

**Imprezy cykliczne:** Rekonstrukcja bitwy pod Gorlicami, dożynki, Dni Dziedzictwa Kulturowego, Festiwal pod Kyczerą.

**Ruch turystyczny:** średnio 833 turystów rocznie. W 2010 r. 833 turystów.

**Swoszowice (Kraków)** – jedno z najstarszych uzdrowisko w Polsce będące zarazem dzielnicą Krakowa.

**Kierunki leczenia:** choroby ortopedyczno-urazowe, choroby układu nerwowego, choroby reumatologiczne, osteoporoza, choroby skóry.

**Naturalne surowce lecznicze:** wody mineralne – siarczkowe.

**Atrakcje:** doskonała baza wypadowa do Krakowa i okolic np. Wieliczki.

**Imprezy cykliczne:** imprezy organizowane w Krakowie i okolicach.

**Ruch turystyczny:** brak danych.

**Rabka-Zdrój** – ewenementem uzdrowiska jest prawie całkowity brak mgieł. Poprzez swoje położenie geograficzne zdroj jest doskonałym miejscem wypadowym w Gorce, Beskid Wyspowy i Pasma Babiej Góry.

**Kierunki leczenia:** choroby górnych i dolnych dróg oddechowych, choroby ortopedyczno-urazowe, choroby kardiologiczne i nadciśnienie, choroby skóry, cukrzyca.

**Naturalne surowce lecznicze:** wody mineralne – solanki.

**Atrakcje:** wesołe miasteczko Rabkoland, Park Zdrojowy, skansen taboru kolejowego, muzeum.

**Imprezy cykliczne:** Zimowy karnawał w Rabce-Zdroju, rabczański festyn rodzinny, pożegnanie lata.

**Ruch turystyczny:** średnio ok. 26 tys. turystów rocznie. W 2010 r. 22 065 turystów.

Analizując bliżej każdą z tych miejscowości można zauważyć, że wszystkie promują swoje walory przyrodnicze, klimat i bliskość natury. Dodatkowo, jak wynika z powyższej krótkiej prezentacji konkurencyjnych uzdrowisk dla Miasta i Gminy Muszyna, w większości przypadków oferty są bardzo zbliżone. Takie same rodzaje wód leczniczy, drewniane cerkwie, cykliczne imprezy o zbliżonych charakterach, np. festyny, lub nawet nazwach „Święto Wód Szczawnickich” (Szczawnica) i „Święto Wód Mineralnych” (Muszyna). W takiej sytuacji, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną należałoby wybrać jedną ze strategii zaproponowanych przez M.E. Portera. Zdaniem autora najbardziej efektywnym rozwiązaniem byłoby wdrożenie strategii dywersyfikacji polegające na stworzeniu oferty odróżniającej dane uzdrowisko na tle innych. Autor uważa pozostałe dwie strategie w przypadku gmin za mniej efektywne. Strategia najniższych kosztów może być trudna do osiągnięcia ze względu na wolny rynek i niezależnych przedsiębiorców. Natomiast strategia ogniskowania (skupienia, koncentracji) na jednym niszowym produkcie może spotkać się ze sprzeciwem lokalnego społeczeństwa. Wynikać to może z już istniejącej infrastruktury turystycznej i utworzonej infrastruktury około turystycznej, która jest nastawiona na zróżnicowanych klientów.

Tabela 5 przedstawia zestawienie ruchu turystycznego w latach 2003-2008 gmin konkurencyjnych dla Muszyny. Aby nie zniekształcić wyników badań, miejscowość Swoszowice została pominięta, z powodu przynależności do Krakowa.

**Tab. 5** Korzystający z noclegów ogółem w latach 2006-2010.

MIEJSCOWOŚCI	J. m.	2006	2007	2008	2009	2010	Średnio
KRYNICA-ZDRÓJ	osoba	151 691	156 557	162 879	171 849	159 234	160 442
SZCZAWNICA	osoba	brak danych	brak danych	52 087	58 955	57 265	56 102
MUSZYNA	osoba	24 461	20 413	22 343	31 337	34 646	26 640
PIWNICZNA-ZDRÓJ	osoba	28 756	35 924	40 370	38 381	30 707	34 828
RABKA-ZDRÓJ	osoba	28 195	29 650	29 685	24 361	22 065	26 791
WYSOWA (UŚCIE GORLICKIE)	osoba	18 406	18 298	18 549	17 310	15 983	17 709
WAPIENNE (SEKOWA)	osoba	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	833	833

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS-u.

Jak wynika z tabeli 5, największy ruch turystyczny na przełomie lat 2006-2010 miał miejsce w Krynicy-Zdroju, Szczawnicy, Piwnicznej-Zdroju oraz w Muszynie. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że tylko w Muszynie odnotowano 11% wzrost osób odwiedzających tą miejscowość w 2010 r. w stosunku do roku poprzedniego. W pozostałych uzdrowiskach widać wyraźny spadek w tym okresie. Przedstawia to tabela 6.

**Tab. 6** Procentowy przyrost turystyki dla badanych regionów w latach 2009-2010.

MIEJSCOWOŚCI	J. m.	2009	2010	Przyrost w %
MUSZYNA	osoba	31 337	34 646	11%
WAPIENNE (SEKOWA)	osoba	brak danych	833	0%
SZCZAWNICA	osoba	58 955	57 265	-3%
KRYNICA-ZDRÓJ	osoba	171 849	159 234	-7%
WYSOWA (UŚCIE GORLICKIE)	osoba	17 310	15 983	-8%
RABKA-ZDRÓJ	osoba	24 361	22 065	-9%
PIWNICZNA-ZDRÓJ	osoba	38 381	30 707	-20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS-u.

O konkurencyjności danego miejsca nie świadczy tylko i wyłącznie sama marka, ale także walory przyrodnicze, antropogeniczne, zagospodarowanie turystyczne i dostępność transportowa. Pod tymi względami Miasto i Gmina Uzdrowskowa Muszyna plasuje się na trzecim miejscu wśród uzdrowisk Małopolski zaraz po Krynicy-Zdroju i Rabce-Zdroju. Przedstawia to ranking uzdrowisk małopolskich z 2011 r. zaproponowany przez Instytut Turystyki w Krakowie. Jak wynika z tabeli nr 7, o tak wysokiej pozycji Muszyny zdecydowały najwyżej ocenione walory turystyczne oraz najlepsza dostępność transportowa. Duże znaczenie miały również zabytki oraz rozbudowana oferta artystyczna wchodząca w skład walorów antropogenicznych. Z rankingu wynika również, że uzdrowisko Muszyna musi poprawić swoje osiągi w zakresie zagospodarowanie turystycznego.

**Tab. 7** Ranking gmin uzdrowskich województwa małopolskiego

L.p.	Gminy	K	M	P	Wy	Wa	Sz	Ż	Sw	R
<b>Całość</b>										
I	Walory przyrodnicze	15	19	15	8	3	12	10	9	9
II	Walory antropogeniczne	326	201	36	24	12	86	8	12	153
III	Zagospodarowanie turystyczne	484	167	234	69	16	237	61	87	293
IV	Dostępność transportowa	57	70	54	31	28	62	28	31	56
<b>Ogółem</b>		<b>882</b>	<b>457</b>	<b>339</b>	<b>132</b>	<b>59</b>	<b>397</b>	<b>107</b>	<b>139</b>	<b>511</b>
<b>Wartość wskaźnika</b> (liczba pkt. zdobytych/max. liczba pkt.)		<b>0,9</b>	<b>0,47</b>	<b>0,35</b>	<b>0,14</b>	<b>0,06</b>	<b>0,41</b>	<b>0,11</b>	<b>0,14</b>	<b>0,52</b>

Legenda do tabel: K – Krynica-Zdrój, M – Muszyna, P – Piwniczna Zdrój, Wy – Wysowa, Wa –Wapienne, Sz – Szczawnica, Ż – Żegiestów, Sw –Swoszowice, R – Rabka-Zdrój

Źródło: Inwentaryzacja obszaru uzdrowskiego Muszyna, Instytut Turystyki w Krakowie Sp. z o.o., Kraków 2011, s. 53.

Reasumując, pod względem prestiżu największą konkurencją dla Muszyny jest Krynica-Zdrój, Szczawnica i Piwniczna-Zdrój. Jeżeli natomiast rozpatrywać konkurencję pod względem oferty uzdrowskiej i turystycznej, najbliższą konkurencją będą gminy: Krynica-Zdrój, Rabka-Zdrój oraz Szczawnica.

### 3.2. Współczynnik korelacji ruchu turystycznego

Celem niniejszego podrozdziału jest określenie zależności występujących w ruchu turystycznym pomiędzy dwoma sąsiadującymi z Muszyną gminami uzdrowskowymi. Narzędzie, jakie zostało wykorzystane do sprawdzenia tych zależności to współczynnik korelacji Spearmana. Dane wykorzystane w badaniu pochodzą z Głównego Urzędu Statystycznego. Aby jednak zrozumieć jaka jest korelacja między Muszyną, Krynica-Zdrój i Piwniczą-Zdrój należy najpierw krótko omówić jej zagadnienie.

**Współczynnik korelacji**<sup>80</sup> – to powszechnie stosowany środek do mierzenia zależności pomiędzy dwoma zmiennymi.

**Współczynnik korelacji Spearmana**<sup>81</sup> – opisuje siłę korelacji dwóch cech, gdy są one mierzalne, a badana zbiorowość jest nieliczna oraz ma charakter jakościowy i istnieje możliwość uporządkowania danych. Współczynnik ten stosuje się również do badania zależności między cechami ilościowymi w przypadku niewielkiej liczby obserwacji i jest zdefiniowany następującym wzorem:

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2-1)}$$

gdzie:

$d_i$  - reprezentuje różnice między rangami odpowiadających sobie wartości cech  $x_i$  i  $y_i$  ( $i=1,2,\dots,n$ );  $d_i=R(x_i)-R(y_i)$

$n$  – oznacza liczbę badanych obiektów

---

<sup>80</sup> D.T. Larose, Data Mining Methods and Models, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006, s.45, tłumaczenie własne.

<sup>81</sup>[http://mfiles.pl/pl/index.php/Wsp%C3%B3%C5%82czynnik\\_korelacji\\_rang\\_Spearmana](http://mfiles.pl/pl/index.php/Wsp%C3%B3%C5%82czynnik_korelacji_rang_Spearmana) (data odczytu 06.05.2012).

Przykładowa interpretacja wartości współczynnika korelacji  $r$ :<sup>82</sup>

Większy niż 0,7– zmienne są dodatnio skorelowane.

Pomiędzy 0,33 a 0,7– zmienne są umiarkowanie pozytywnie skorelowane.

Pomiędzy -0,33 a 0,33– zmienne nie są skorelowane.

Pomiędzy -0,7 a -0,33– zmienne są umiarkowanie ujemnie skorelowane.

Mniejszy niż -0,7– zmienne są ujemnie skorelowane.

Zdaniem autora zaproponowane przez Daniela Larosa przedziały są bardzo subiektywne. W związku z tym przy interpretacji wyników korelacji autor posłużył się testem p-value sprawdzającym graniczny poziom istotności statystycznej.

W praktyce współczynnik korelacji można wykorzystać do wielu celów np. do tworzenia portfeli inwestycyjnych przez maklerów giełdowych lub do określenia zależności ruchu turystycznego w danych miejscowościach. Aby to zobrazować autor posłuży się przykładem. Załóżmy, że sprzedajemy samochody i koła zapasowe. Z obserwacji wynika, że osoby kupujące samochód kupują zawsze jedno koło zapasowe. Prosty wniosek, jaki można z tego wyciągnąć jest następujący: jeżeli będziemy sprzedawać więcej samochodów, to sprzedamy także więcej kół zapasowych, a sytuacja będzie odwrotna w przypadku spadku sprzedaży. Takie zjawisko miałoby korelację +1. Przedstawia to załącznik nr 9.

Założmy teraz, że dwie piekarnie ze sobą konkurują. Jedna sprzedaje tylko chleb jasny, a druga tylko chleb ciemny. Jeżeli jedna sprzeda 100 chlebów, to druga 0. Widać tutaj wyraźną konkurencję. Takie zjawisko miałoby silną korelację ujemną -1. Przedstawia to załącznik 10. Obydwa przykłady były skrajne, aby pokazać jak mogą wyglądać zależności między zmiennymi. W praktyce mogą występować jednak pewne odchylenia.

Na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego (załącznik 12) przy pomocy programu MATLAB autor otrzymał następujące wyniki współczynników korelacji Spearmana oraz wartości p-value. Przedstawia to tabela 8.

---

<sup>82</sup>D.T. Larose, Data Mining... op. cit., s. 45, tłumaczenie własne.

**Tab. 8** Współczynniki korelacji ruchu turystycznego dla Muszyny, Piwnicznej-Zdroju i Krynicy-Zdroju.

	<b>Piwniczna-Zdrój</b>	<b>Muszyna</b>	<b>Krynica-Zdrój</b>
<b>Piwniczna-Zdrój</b>	1.0000	-	-
<b>Muszyna</b>	<b>-0.3882**</b>	1.0000	-
<b>Krynica-Zdrój</b>	<b>0.4882**</b>	<b>-0.7235*</b>	1.0000

Źródło: opracowanie własne \* $p < 0,05$  \*\* $p > 0,05$ .

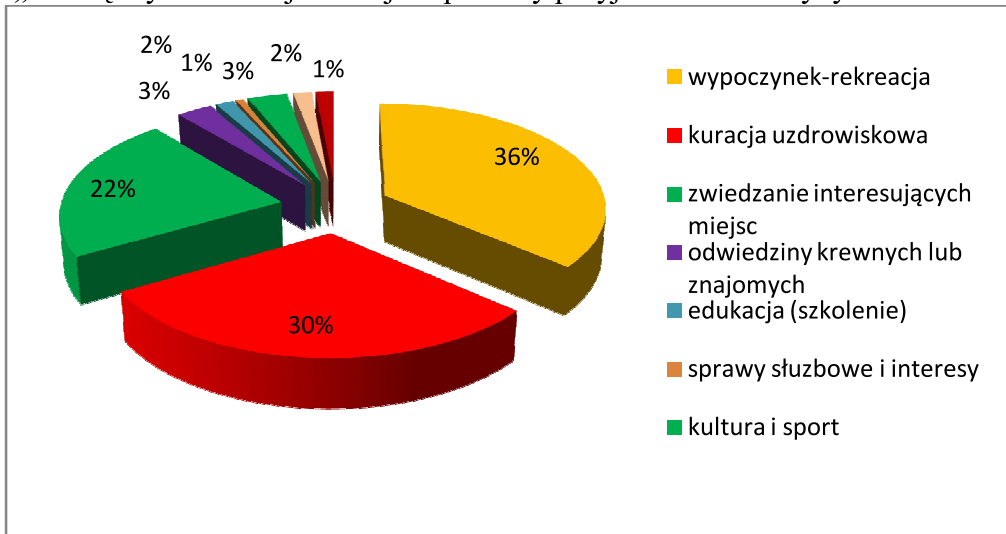
Jak wynika z powyższej tabeli, pomiędzy Krynica-Zdrojem a Muszyną istnieje silna ujemna, istotna statystycznie korelacja. Fakt ten oznacza, że jeżeli ruch turystyczny w Muszynie zacznie rosnać, to przełoży się to istotnie na spadek przepływu turystów w Krynicy-Zdroju i vice versa. W sposób graficzny przedstawia to wykres zamieszczony w załączniku nr 11. Ponadto otrzymane wyniki nie wykazują korelacji w przypadku pozostałych miejscowości.

Reasumując na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że pomiędzy ruchem turystycznym w Muszynie i Krynicy-Zdroju istnieje silna zależność (konkurencja). Nie stwierdzono natomiast, żadnych zależności w ruchu turystycznym pomiędzy miejscowościami Muszyna i Piwniczna-Zdrój a także miejscowościami Krynica-Zdrój i Piwniczna-Zdrój.

### **3.4. Analiza badań marketingowych Stowarzyszenia Przyjaciół Almanachu Muszyny**

W okresie letnim lipiec-sierpień 2011 r. Stowarzyszenia Przyjaciół Almanachu Muszyny przeprowadziło badania ankietowe pośród turystów przebywających na wypoczynku w uzdrowiskach Muszyna, Złockie i Żegiestów. W badaniu udział wzięło 187 respondentów, z czego 92 osoby przebywające na turnusie sanatoryjnym oraz 95 osób odpoczywających w ośrodkach wczasowych, hotelach, pensjonatach. W przeważającej części były to osoby powyżej 35 roku życia, z czego 71% stanowiły kobiety a 29% mężczyźni. Poniżej zaprezentowane są najważniejsze wyniki z przeprowadzonych badań.

Wyk. 3 „Proszę wymienić najważniejsze powody przyjazdu do Muszyny”.

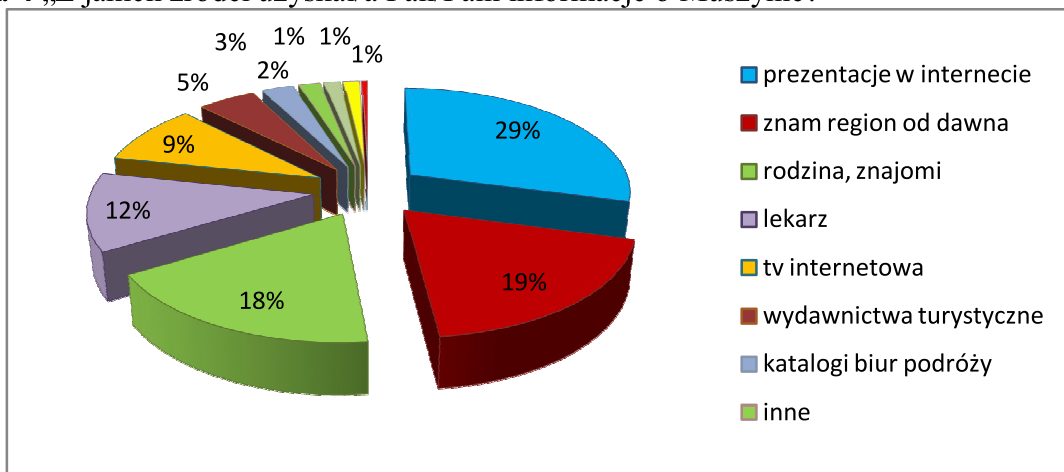


Źródło: Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny.

Komentarz:

- odpowiedzi typu „wypoczynek i rekreacja” oraz „kuracja uzdrowiskowa” zaznaczane były przede wszystkim przez gości tzw. sanatoryjnych; natomiast goście na pobycie typowo komercyjnym (hotelowym) Muszynę wybierali przede wszystkim by zwiedzić i poznać interesujące miejsce – bo tak to uzdrowisko spostrzegali;
- osoby decydujące się na pobyt w Muszynie przyznawały, iż zachęciła ich ciekawa oferta pobytu na takich portalach jak mydeal.pl, fastdeal.pl, jak również możliwość zwiedzenia pobliskiej Słowacji.

Wyk. 4 „Z jakich źródeł uzyskał/a Pan/Pani informacje o Muszynie?”

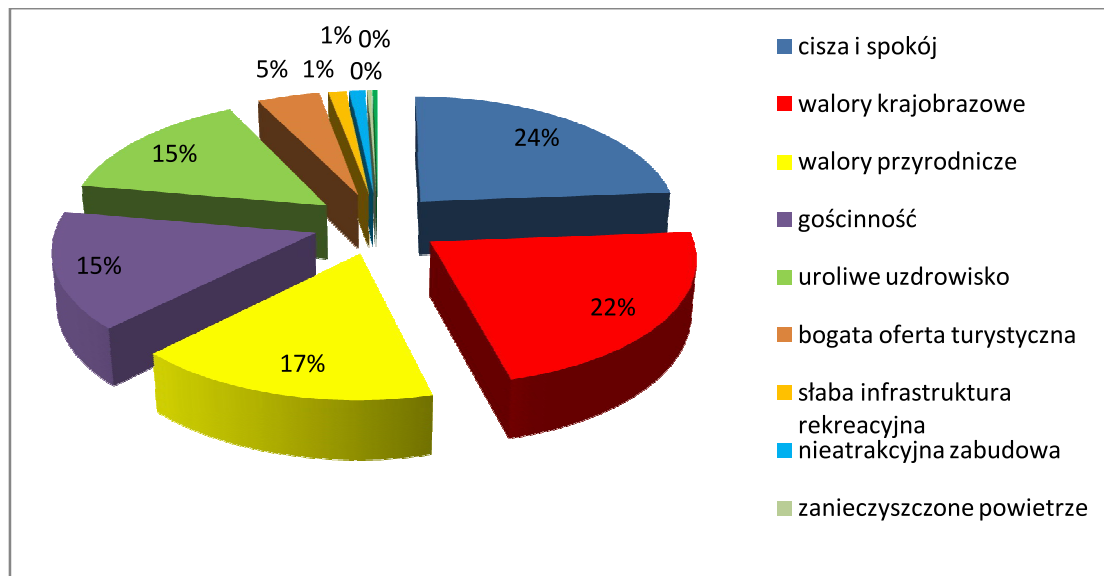


Źródło: Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny.

Komentarz:

- medium o największej skuteczności to Internet; polecenie miejscowości przez rodzinę i znajomych to kolejna najbardziej skuteczna forma dotarcia do turystów i kuracjuszy;
- o dziwo telewizja i prasa należą do najsłabiej odbieranych kanałów promocji, na które gmina poświęca spore nakłady finansowe.

Wyk. 5 „Z czym będzie się Panu/Pani kojarzyć Muszyna?”

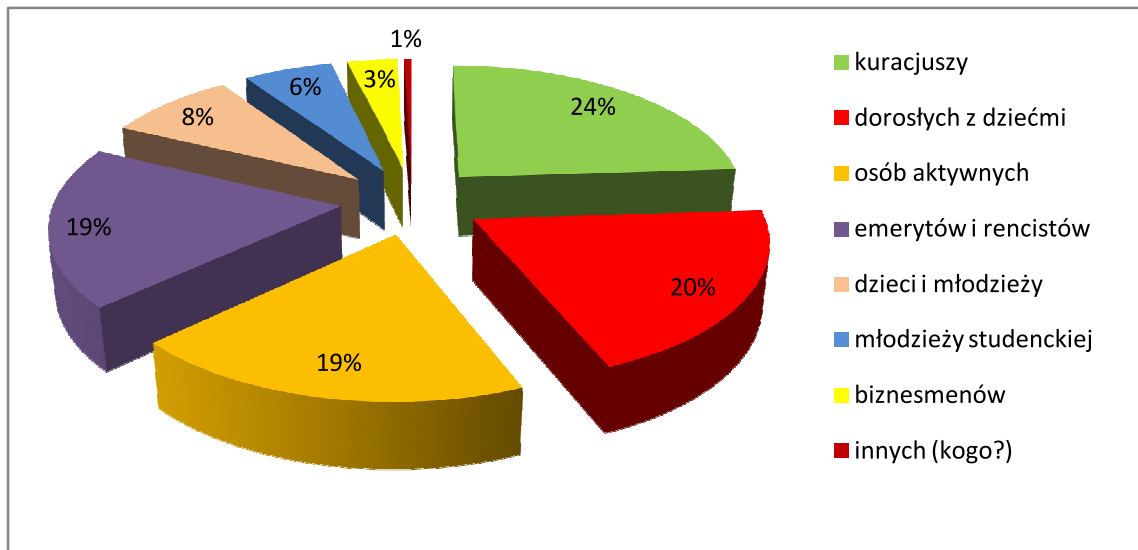


Źródło: Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny.

Komentarz:

- pierwsze, spontaniczne i zarazem najsilniejsze skojarzenie z Muszyną to cisza i spokój oraz walory krajobrazowo-przyrodnicze.

Wyk. 6 „Do kogo Pana/Pani zdaniem powinna być skierowana oferta Muszyny?”

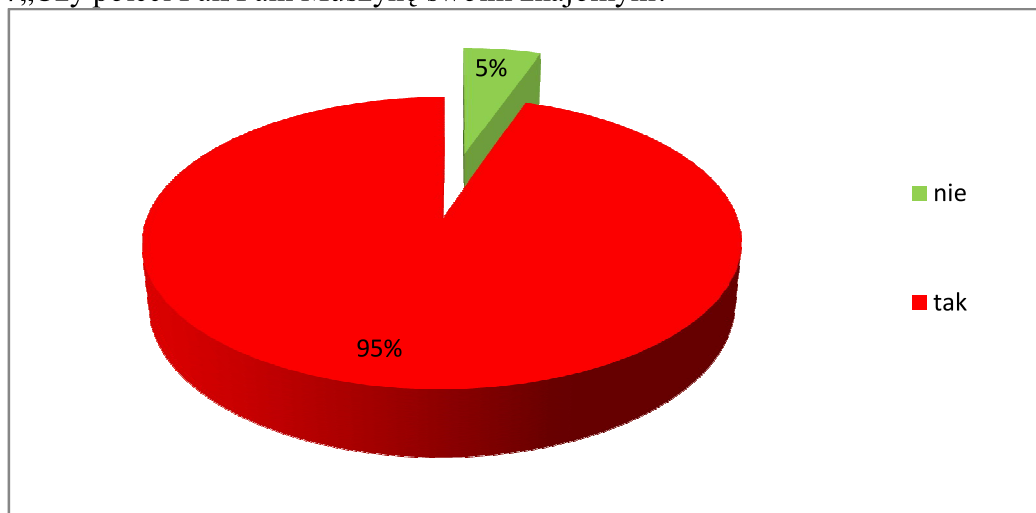


Źródło: Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny

Komentarz:

- wizerunek osób korzystających z oferty Muszyny to przede wszystkim kuracjusze, następnie dorośli z dziećmi, osoby aktywne oraz emeryci i renciści.

Wyk. 7. „Czy poleci Pan/Pani Muszynę swoim znajomym?”



Źródło: Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny.

#### Komentarz:

- ankieterzy zaznaczając odpowiedź „tak” argumentowali w sposób następujący: ciekawa, piękna okolica, spokój, cisza i wypoczynek, można aktywnie spędzić czas wolny, świeże powietrze, tutaj naprawdę można wypocząć, bo jest cisza i spokój i jest bardzo pięknie;
- ankieterzy zaznaczając odpowiedź „nie” argumentowali – za mało rozrywki, zbyt wąskie drogi i pobocza, brak atrakcji dla dzieci i młodzieży.

#### **Z pozostałych pytań można wysunąć następujące wnioski:**

- liczba dni pobytów w grupie sanatoryjnej to typowy turnus czyli 21 dni, a dla pozostałych turystów to od 2 do 14 dni;
- przeciętne wydatki na osobę w większości przypadków nie przekraczają kwoty 1000 zł;
- jako niedociągnięcia w ramach infrastruktury najczęściej wskazywane były: stacja kolejowa, oznakowania turystyczne, sieci bankomatów oraz stacje narciarskie;
- jako niedostateczne w ramach świadczonych usług najczęściej powtarzającymi odpowiedziami były transport do regionu oraz rozrywka nocna.

### **3.5. Analiza SWOT**

Analiza SWOT ze względu na swoją prostotę i dużą efektywność jest narzędziem bardzo popularnym. Pozwala wyłonić kluczowe aspekty dla danego przedsiębiorstwa płynące z jego otoczenia wewnętrznego – silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego.

#### **Mocne strony (Strengths)**

- Promocja poprzez sport – transmisje na żywo w telewizji meczy wielokrotnego Mistrza Polski w siatkówce kobiet zespołu MKS Muszynianka Fakro.
- Wykorzystywanie w działaniach promocyjnych i wizerunkowych faktu, że Muszyna dawniej stanowiła „Państwo Muszyńskie”.

- Największa ilość źródeł wód leczniczych w województwie Małopolskim.
- Zwiększająca się z roku na rok liczba odwiedzających.
- Czołowe miejsca w różnego rodzaju rankingach.
- Bogata ponad 700-letnia historia regionu z licznymi zabytkami.
- Niepowtarzalne lub rzadkie atrakcje (mofeta, ślizgostrada, ruiny zamku, rafting na rzece Poprad itp.).
- Dobre gospodarowanie i pozyskiwanie funduszy w tym przede wszystkim na inwestycje w infrastrukturę turystyczną.
- Dystrybucja wód mineralnych i leczniczych na terenie kraju i za granicą – etykiety nawiązujące do miejscowości zwiększają szanse powtarzalności kontaktów z marką.
- Połączenie dwóch aspektów turystyki – kompleksu wypoczynkowo-rekreacyjnego oraz leczniczo-rehabilitacyjnego.
- Przynależność do Stowarzyszenia Gmin Uzdrowiskowych RP – pozwala czynnie brać udział w akcjach mających na celu promocję oraz rozwój uzdrowisk. Dodatkowo można starać się wywierać wpływ na rząd.
- Współpraca z miastami partnerskimi ze Słowacji: Stará Ľubovňa, Lipany, Bardejov oraz Ľubotin.
- Stałe działania PR oraz publicity ze strony urzędu miasta.
- Stosunkowo duże nakłady na promocję.<sup>83</sup>
- Posiadanie dobrej oferty letniej oraz zimowej.
- Posiadanie zróżnicowanej bazy noclegowej (hotele, pensjonaty, sanatoria, agroturystyka, kwatery prywatne).

---

<sup>83</sup>Załącznik nr 13.

## Słabe strony (Weaknesses)

- Brak charakterystycznego turystycznego centrum lub obiektu kojarzącego się z miejscowością, przykładowo: Krupówki, krynicki deptak, sopockie molo.
- Brak imprez o zasięgu krajowym lub międzynarodowym zwiększających prestiż miejscowości i zarazem promujących ją w różnych mediach. Przykładami mogą być Sopot Festiwal, Festiwal im. Jana Kiepury.
- Brak stałych działań PR oraz publicity ze strony jednostek podległych pod Urząd Miasta, jak i niezależnych podmiotów gospodarczych.
- Słaby dojazd do miejscowości – mała liczba połączeń dalekobieżnych PKP i PKS.
- Słaba znajomość języków obcych – głównie chodzi o obsługę w restauracjach, kawiarniach. W większości przypadków obsługa możliwa jest tylko w języku polskim.
- Brak komunikacji z rynkiem ze strony urzędu (sprzężenia zwrotnego) – informacje są tylko obwieszane opinii publicznej, a ta nie ma szansy ich skomentować.
- Mało rozbudowana oferta poza sezonami letnim i zimowym.
- Słabo rozwinięte usługi wieczorowe (kluby, dyskoteki, puby itp.).
- Mała ilość wyciągów narciarskich, które dodatkowo przy złych warunkach pogodowych nie funkcjonują.
- Słabe oznakowanie atrakcji turystycznych.
- Brak profesjonalnie prowadzonej informacji turystycznej.
- Brak stref ekonomicznych – wynikający ze statusu uzdrowiska, w znacznym stopniu hamuje jego rozwój i wręcz uniemożliwia prowadzenie na terenie gminy przemysłu. Pośrednio prowadzi to do drenażu mózgu.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Drenaż mózgu – emigracja ludzi dobrze wykształconych do krajów/miejscowości wysoko rozwiniętych, które oferują im lepsze warunki materialne i zawodowe.

- Niski poziom współpracy gestorów bazy noclegowej/turystycznej z gminą w zakresie promocji.

### **Szanse (Opportunities)**

- Budowa unikalnego w skali kraju i Europy ogrodu sensorycznego.
- Realizacja projektu Siedmiu Dolin – oznaczałoby to powstanie największego w Europie Środkowej regionu narciarskiego. Liczyłby on ok. 30 wyciągów i 40 km tras narciarskich oraz stałby się zapewne prawdziwą konkurencją dla ośrodków ze Słowacji i małych kurortów z Austrii i Włoch.
- Powstanie nowej atrakcji turystycznej np. „Ogrodów Biblijnych”<sup>85</sup>, międzynarodowych Tras Rowerowych Doliny Popradu.
- Podejmowanie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Przykładem może być stworzenie wirtualnej wyszukiwarki połączeń autobusowych z terenu Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna oraz Sądecczyzny przy współpracy z portalem zdroje.net.
- Ujednoczenie nazw przystanków autobusowych zarówno w terenie, jak i na stronie internetowej – tak, aby przyjezdni mogli w łatwy sposób wydrukować sobie plan komunikacyjny, który będzie odzwierciedlał rzeczywistość. Na chwilę obecną każdy z przewoźników stosuje inne oznaczenia tych samych przystanków.
- Wykorzystanie przestrzeni przystanków autobusowych do informowania turystów i kuracjuszy. Wyposażenie ich w specjalne tablice na rozkłady jazdy z mapą atrakcji i krótkim opisem ze zdjęciem najbliższej atrakcji zlokalizowanej nieopodal przystanku.
- Podjęcie starań na rzecz większej dostępności dla turystów do zabytkowych cerkiew na terenie gminy. Na dzień dzisiejszy większość jest otwarta tylko podczas nabożeństw.

---

<sup>85</sup> S. Śmierciak, Gazeta Krakowska, „Muszyna skusi gości Ogrodem Biblijnym”, źródło: <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/497200,muszyna-skusi-gosci-ogrodem-biblijnym,id,t.html> (data odczytu 05.05.2012).

- Skoncentrowanie się na promocji w Internecie. Zarówno na portalach społecznościowych takich jak youtube, jak i na stronach internetowych związanych z turystyką. Jak wynika z danych zaprezentowanych przez Instytut Turystyki w 2011r. zarówno wyjazdy krótko-, jak i długoterminowe w kraju w ponad 80% przypadków organizowane są „na własną rękę”.<sup>86</sup> Internet zapewnia szeroki odbiór reklamy, możliwości prezentacji jak w telewizji oraz sposobność do powrócenia do oferty – w przeciwieństwie do telewizji i radia.
- Alians strategiczny wśród właścicieli większych atrakcji turystycznych – polegałby na wprowadzeniu specjalnych biletów w kilku atrakcjach turystycznych np. wyciągu narciarskim Wierchomla, ślizgostradzie, psich zaprzęgach, lodowisku i krytych basenach. Jeżeli ktoś zakupiłby bilet w jednym z tych obiektów, otrzymywałby niewielką zniżkę na kolejne atrakcje. Na podobnej zasadzie współpracują muzeum figur woskowych Madame Tussaud, wieża widokowa Eye of the London oraz park zabaw Alton Towers w Wielkiej Brytanii.
- Działania promocyjne na Słowacji – po wejściu Słowacji do strefy Euro nastąpił wzrost turystyki przygranicznej (paliwowej). Obecnie Polska dla Słowaków jest atrakcyjnym cenowo miejscem zakupów. Wzmoczone działania na terenie Słowacji mogą poszerzyć rynek.
- Działania promocyjne w Niemczech – Niemcy mogą korzystać z europejskich uzdrowisk i są im zwracane z tego tytułu koszty przez „niemiecki NFZ”.
- Prognozy analityków na rosący popyt usług turystycznych w Europie.<sup>87</sup>
- Poszerzenie oferty uzdrowiskowej o zabiegi wodolecznicze metodą Kneippa – przykładowo budowa parku Kneippa z odpowiednią infrastrukturą do zabiegów na wolnym powietrzu. Istnieje kilkadziesiąt różnych zabiegów tą metodą, ale kilka z nich można stosować nawet w domu. Między innymi kilkunastosekundowe zanurzenie kończyn w lodowatej wodzie w celu pobudzenia krążenia w całym organizmie.

---

<sup>86</sup>Załącznik nr 14.

<sup>87</sup>M. Batumi, International tourism off to a strong start in 2012, źródło: <http://unwto.org/en/press-release/2012-05-10/international-tourism-strong-start-2012> (data odczytu 10.05.2012).

Specjalistami w tej dziedzinie są niemieckie uzdrowiska, a w szczególności Bad Wörishofen.

### **Zagrożenia (Threats)**

- Czarny PR względem miejscowości – publikacje w prasie, mediach kreujące niepożądany wizerunek miejscowości.
- Czarny PR względem całej branży uzdrowiskowej.
- Zbyt duże zadłużenie gminy – inwestycje wymagają nakładów finansowych, które pokrywane są z kredytów i innych zobowiązań. Z czasem skutkiem takich działań może być wzrost podatków lokalnych przekładający się na wzrost cen w całej gminie.
- Odnalezienie złóż wód termalnym u podnóża Jaworzyny Krynickiej lub stworzenie sztucznych term.
- Utworzenie aliansów strategicznych przez konkurujące z Muszyną uzdrowiska.
- Koncepcja wydobycia gazu łupkowego na terenie gminy, które zagrażają eksploatacji wód mineralnych.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup>I. Kamińska, Muszyna: wielki strach przed gazem z łupkowym, Gazeta Krakowska, źródło: [http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/480332,muszyna-wielki-strach-przed-gazem-z-lupkowym,id,t.html?cookie=1#czytaj\\_dalej](http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/480332,muszyna-wielki-strach-przed-gazem-z-lupkowym,id,t.html?cookie=1#czytaj_dalej) (data odczytu 28.04.2012).

## **Wnioski z analizy SWOT**

W analizie SWOT wszystkie cztery czynniki oddziałują wzajemnie na siebie. Mocne strony umożliwiają lepsze wykorzystanie szans i skuteczniejsze zwalczanie zagrożeń. Z kolei słabe strony niwelują szanse i jednocześnie są bardzo groźne ze względu na zagrożenia.

W przypadku Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna można zauważyć pewną przewagę mocnych stron nad słabymi. Do jej największych atutów należą promocja dzięki zespołowi MKS Muszynianka Fakro, posiadanie rzadko spotykanych atrakcji, największa ilość źródeł wód leczniczych w Małopolsce oraz stosunkowo duże nakłady na promocję. Z kolei jej największymi mankamentami są: słaby dojazd do miejscowości, brak charakterystycznego centrum/obiektu turystycznego rozpoznawalnego w kraju i zagranicą oraz słabo rozwinięte usługi rozrywkowe nocą (kluby, puby, dyskoteki). Poza ostatnim z wymienionych aspektów, który leży w gestii lokalnych przedsiębiorców gmina powinna skupić się na poprawie w tych obszarach.

Zwracając uwagę na szanse i zagrożenia, można zaobserwować, że Muszyna posiada znacznie większą liczbę szans rozwoju niż zagrożeń. Największe szanse na rozwój dają inwestycje w nowe unikatowe atrakcje turystyczne zarówno prowadzone przez gminę, jak i przez niezależne podmioty. Kolejną szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej są zintensyfikowane działania promocyjne w Internecie. Najistotniejszymi zagrożeniami dla gminy są: rosnące zadłużenie, które w przyszłości może wpłynąć na wzrost kosztów pobytu w uzdrowisku, odnalezienie źródeł wód termalnych w Krynicy-Zdroju oraz utrata wód mineralnych, a co za tym idzie statutu uzdrowiska. Ostatnie zagrożenie jest najbardziej brzemienne w skutkach. Wydobycie gazu łupkowego mogłoby spowodować, utratę właściwości leczniczych i mineralnych wydobywanych wód. W efekcie Muszyna utraciłaby status uzdrowiska, a 7 lokalnych rozlewni wody mineralnej musiałyby zamknąć swoją działalność. W efekcie w znaczącym stopniu wpłynęłoby to na bezrobocie w regionie i wpływy do budżetu gminnego, który decyduje o dalszym rozwoju miejscowości. Dlatego też władze powinny podjąć wszelkie starania, aby zachować wody mineralne.

## Rozdział 4

### Rola marki uzdrowiska w kształtowaniu jego przewagi konkurencyjnej

Celem ostatniego rozdziału jest zaprezentowanie informacji płynących z badań pierwotnych, których nie udało się pozyskać poprzez analizę danych ze źródeł wtórnych. Synteza tych badań pozwoli na określenie siły marki, jaką posiada Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna oraz uzyskanie odpowiedzi na postawioną hipotezę badawczą: *„Siła marki uzdrowiska odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku usług turystycznych.”*

#### 4.1 Charakterystyka badań pierwotnych

Głównym zamierzeniem przeprowadzonych badań było sprawdzenie czynnika świadomości, wizerunku oraz lojalności klientów względem marki Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna. Badania zostały przeprowadzone na próbie badawczej liczącej 100 osób, zróżnicowanej pod względem płci i wieku. Dobór próby badawczej odbywał się w sposób wygodny wedle uznania autora. Badania miały miejsce w Muszynie – 50 osób oraz Krakowie – 50 osób. Podstawowym założeniem badań w Krakowie było sprawdzenie przywołania i rozpoznawalności marki składających się na jej świadomość. W badaniach przeprowadzonych w Muszynie główną uwagę skupiono na sprawdzeniu lojalności klientów oraz motywów, którymi się kierują, wybierając właśnie Muszynę jako miejsce wypoczynku. Pozostałe pytania były identyczne w obu kwestionariuszach wywiadu. Miało to na celu zwiększenie próby badawczej i tym samym pozwoliło na uzyskanie bardziej precyzyjnych wyników badań.

Do przeprowadzenia badań wykorzystano ustrukturyzowany wywiad osobisty, polegający na wcześniejszym sformułowaniu pytań i otrzymaniu odpowiedzi we wcześniej ustalonym porządku.<sup>89</sup> Wykorzystanie tej metody pozwoliło na efektywniejsze zrealizowanie badań poprzez uzyskanie spontanicznych odpowiedzi.

Dodatkowo autor przeprowadził wywiady osobiste z Burmistrzem Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, Dyrektorem Miejsko Gminnego Ośrodka Kultury w Muszynie oraz

---

<sup>89</sup> Wzory kwestionariuszy wywiadów wykorzystanych w badaniach znajdują się w aneksie, załączniki 15 i 16.

osobą zajmującą się promocją w Sanatorium Uzdrowskim Korona (dzierżawcy największej atrakcji letniej Muszyny – kompleksu rekreacji wodnej na Zapopradziu). Intencją tych wywiadów było poznanie tożsamości marki, jaką kreuje zarówno gmina, jak i przedsiębiorstwa działające na jej terenie. Pytania do wywiadów zostały wcześniej ustrukturyzowane, jednakże podczas rozmów autor zadawał także spontaniczne dodatkowe pytania w celu zgłębienia badanej tematyki. Treść wywiadów najpierw została zarejestrowana na dyktafonie, a później przepisana i załączona do pracy.<sup>90</sup>

#### **4.2 Prezentacja i omówienie wyników badań**

Aby w pełni zrozumieć badany temat, próba badawcza wynosząca 100 osób została podzielona na dwie równe grupy. Badania zostały przeprowadzone w Krakowie oraz Muszynie. Miało to na celu uniknięcie zniekształceń podczas badań świadomości marki Muszyny. Pytania odnoszące się do świadomości marki zadane w Muszynie miałyby duży wpływ na zniekształcenie badań. Wynikałoby to z bezpośredniego kontaktu z marką. Z uwagi na niektóre pytania znajdujące się w obu kwestionariuszach wywiadu, wyniki badań zostały zaprezentowane w następującej kolejności: pytania indywidualne zadane tylko w Krakowie, pytania wspólne dla obu ankiet oraz pytania występujące tylko w ankiecie przeprowadzonej w Muszynie. Próby badawcze dla wspólnych pytań w obydwu miejscowościach nie wynoszą 100 osób. Wynika to z faktu, że w kwestionariuszach ankiet przeprowadzonych w Krakowie zawarte były dwa pytania selektywne, które wykluczyły część respondentów z dalszych badań. Dla ułatwienia autor przy każdym pytaniu podał dokładną liczbę respondentów. Na końcu została zaprezentowana metryczka.

---

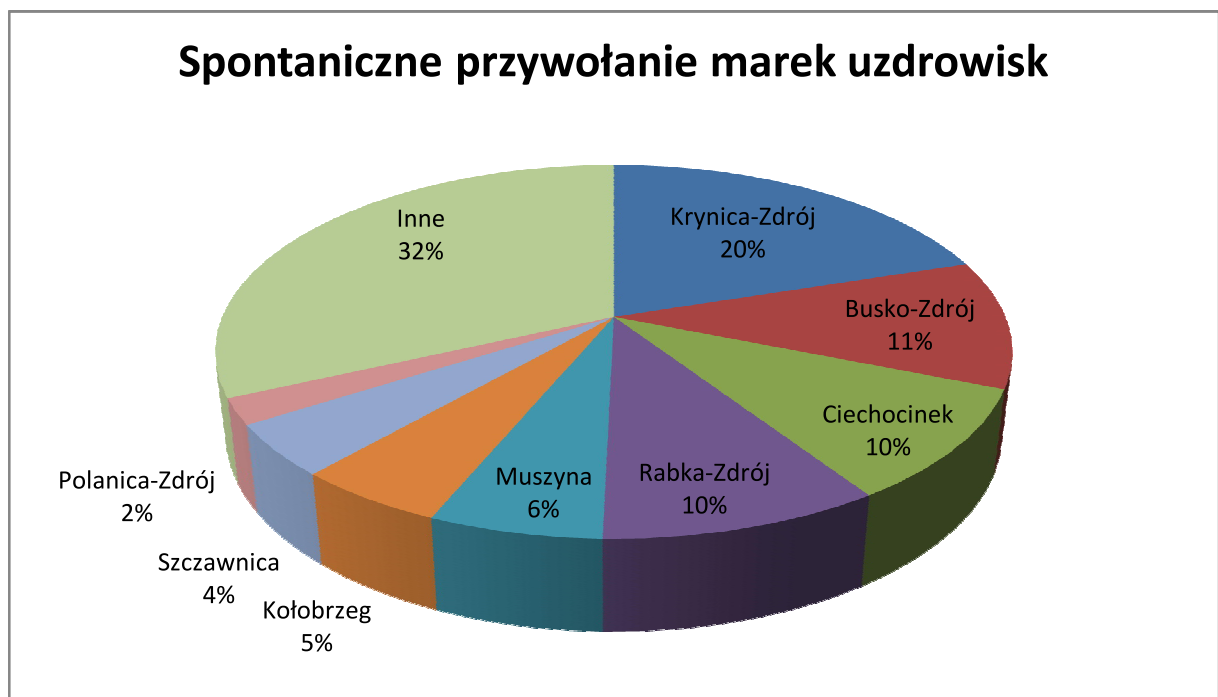
<sup>90</sup> Wywiady zamieszczone są w aneksie załączniku 17.

## Wyniki badania przeprowadzonego w Krakowie

### Pytanie 1. – próba badawcza 50 osób

Celem pierwszego pytania było sprawdzenie współczynnika spontanicznego przywołania marki Muszyna oraz wskaźnika marki wymienianej jako pierwszej. W efekcie uzyskana została częściowa odpowiedź na szczegółową hipotezę badawczą „*Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna posiada rozpoznawalną markę.*”

Wyk.8 Spontaniczne przywołanie marek uzdrowisk.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

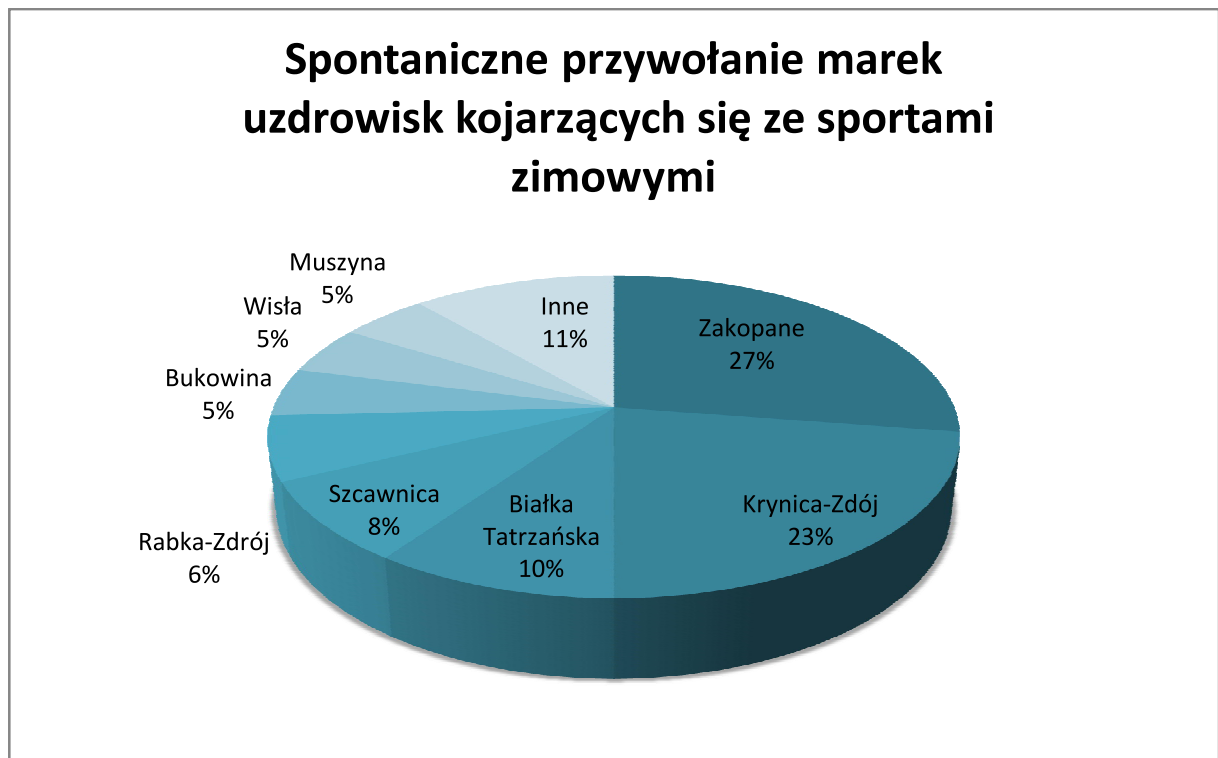
Jak wynika z wykresu 8., Muszyna nie wywołuje silnych skojarzeń z miejscowościami uzdrowskimi. W zaledwie 6% odpowiedzi znalazła się ona na liście wymienianych uzdrowisk, w tym na pierwszym miejscu została wymieniona tylko 5 razy. Świadczy to o niezbyt silnych skojarzeniach związanych z tą miejscowością pod względem uzdrowskim, aczkolwiek w pewnym stopniu Muszyna jest zakorzeniona w świadomości ludzi i znajduje się wśród pięciu najczęściej wymienianych uzdrowisk.

## Pytanie 2. – próba badawcza 50 osób

Pytanie drugie było bardzo podobne do pierwszego. Różniły się one kategorią miejscowości, jaką mieli wymienić respondenci. Tym razem respondenci byli poproszeni o wymienienie uzdrowisk kojarzących się im ze sportami zimowymi.

Jak widać na wykresie 9, respondenci wymieniali nie tylko uzdrowiska, ale także miejscowości turystyczne takie jak: Zakopane, Białka Tatrzańska, Bukowina czy Wisła. Nie zmienia to jednak faktu, że Muszyna jest kojarzona z narciarstwem w niewielkim stopniu. Pod tym względem wyprzedzają ją takie uzdrowiska, jak Krynica-Zdrój, Szczawnica oraz Rabka-Zdrój. Na pierwszym miejscu Muszyna została wymieniona tylko dwa razy, w przeciwieństwie do Zakopanego, które tę pozycję zajęło aż w 25% odpowiedzi.

Wyk.9 Spontaniczne przywołanie marek uzdrowisk kojarzących się ze sportami zimowymi.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Pytanie 3. – próba badawcza 50 osób

Celem tego pytania było sprawdzenie rozpoznawalności Muszyny poprzez ukazanie respondentom zdjęć z atrybutami należącymi do tej miejscowości. Podobnie jak w pytaniu

pierwszym badanie miało na celu weryfikację szczegółowej hipotezy „*Miasto i Gmina Uzdrawiskowa Muszyna posiada rozpoznawalną markę.*”

Wyk. 10 Wspomagane rozpoznanie marki.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej odpowiedzi poprawnych było wywołane poprzez skojarzenie Muszyną charakterystycznych butelek wody mineralnej Muszyniaka pomimo zniekształcenia nazwy produktu. Może nasuwać to wniosek, że dystrybucja wody mineralnej w dużym stopniu wpływa na rozpoznawalność marki Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna. W dwóch przypadkach czynnikiem decydującym o poprawnym dopasowaniu atrybutów do Muszyny był wyciąg narciarski na Wierchomli. Jednakże w większości przypadków wyciąg był mylący i respondenci wskazywali miejscowości takie jak Krynica-Zdrój, Piwniczna-Zdrój i Szczawnica. Zaledwie w jednym przypadku Muszyna została rozpoznana po zdjęciu

przedstawiającym grę kobiecej piłki siatkowej. Z kolei herb badanej gminy w żadnym z przypadków nie decydował o poprawnym wyborze miejscowości.

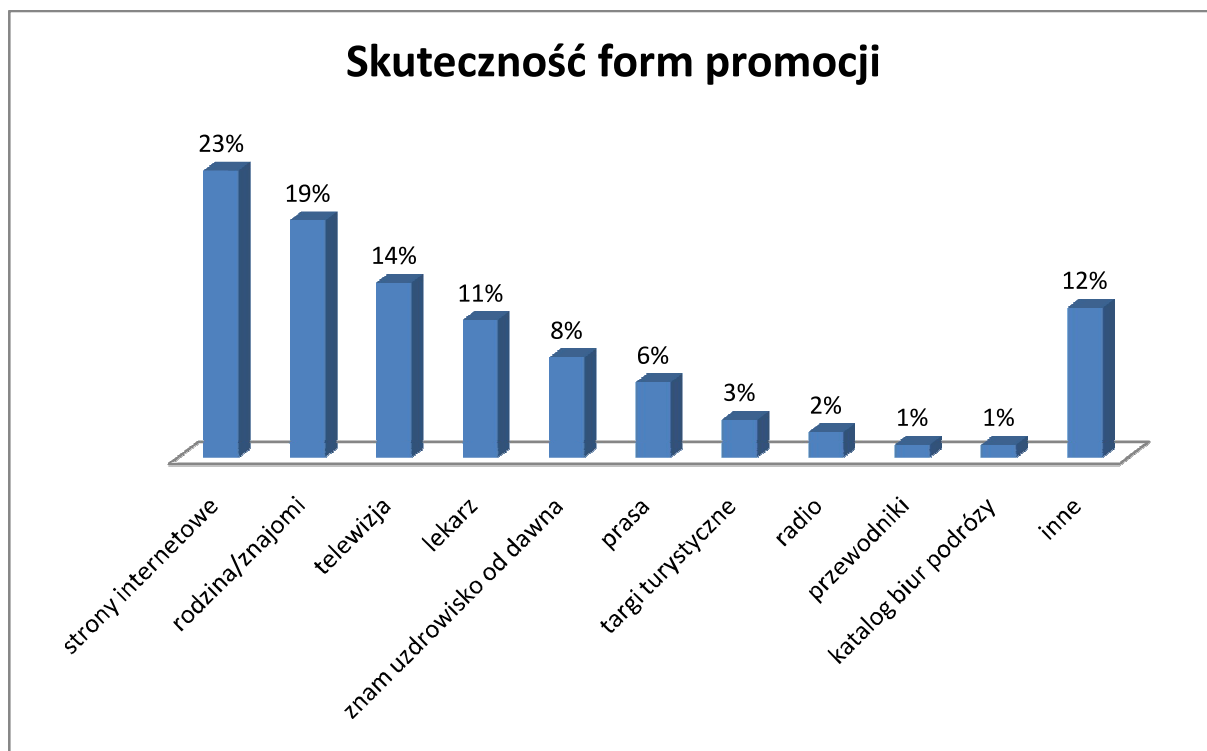
#### Pytanie 4. – próba badawcza 50 osób

Na pytanie czwarte „Czy kojarzy Pani/Pan miejscowość Muszyna?” została uzyskana **88% frekwencja odpowiedzi TAK**. Świadczy to o wysokim stopniu świadomości marki Muszyny wśród konsumentów. To pytanie miało także na celu wyselekcjonowanie osób nie posiadających żadnej wiedzy o Muszynie w celu uniknięcia losowych odpowiedzi na kolejne pytania. W dalszej części tego badania próbę badawczą stanowiły 44 osoby.

#### Pytanie 5. – próba badawcza 94 osoby

Pytanie piąte miało na celu sprawdzenie, która z metod promocji jest najbardziej efektywna. To pytanie również znajdowało się w ankietach przeprowadzanych w Muszynie (50 osób), dlatego jego próba badawcza łącznie wynosi 94 osoby.

Wyk. 11 Skuteczność form promocji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z wykresu 11, najlepszą formą promocji dla Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna są szeroko rozumiane działania promocyjne na stronach internetowych. Blisko ¼ respondentów zadeklarowała, że dowiedziała się o Muszynie właśnie z Internetu. Kolejnym ważnym źródłem informacji na temat Muszyny są rodziny i znajomi czyli marketing szeptany (*word of mouth*). Kolejnymi środkami przekazu dotyczącymi Muszyny jest telewizja (14%) oraz informacje od lekarzy (11%). W tym przypadku w przeciwieństwie do marketingu szeptanego zarówno gmina, jak i przedsiębiorstwa działające na jej terenie mogą próbować poszerzyć swoje działania promocyjne. W 8% przypadków badane osoby nie były w stanie dokładnie powiedzieć skąd wiedzą o istnieniu Muszyny. Twierdzili, że po prostu znają uzdrowisko od dawna. W mniejszym stopniu sprawdzają się reklama w prasie, targi turystyczne, radio, przewodniki i katalogi biur podróży. Wśród innych form promocji najczęściej wymieniane były znajomość miejscowości (przynajmniej nazwy) dzięki wodzie mineralnej oraz poprzez pobyt w dzieciństwie.

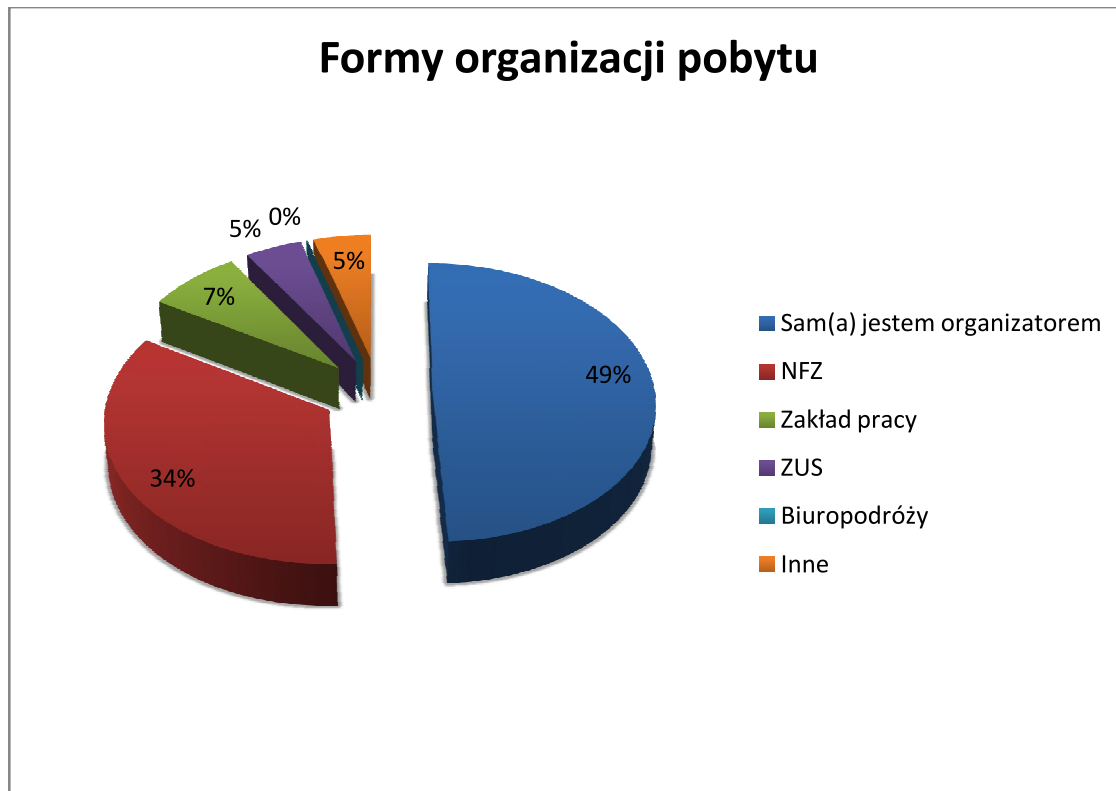
#### **Pytanie 6. – próba badawcza 44 osoby**

Było to typowe pytanie selektywne. Miało za zadanie wyłonić osoby, które odwiedziły Muszynę w celu dalszego przeprowadzenia wywiadu. W wyniku tego pytania dalszą próbę badawczą stanowiło już tylko **17 osób**.

#### **Pytanie 7. – próba badawcza 67 osób**

Przeznaczeniem tego pytania było sprawdzenie formy organizacji pobytu w Muszynie. To oraz kolejne pytania (oprócz pytań nr 8 i 9) odnoszą się do próby badawczej liczącej **67 osób**, 50 z Muszyny oraz 17 z Krakowa. W 49% przypadków odpowiedzi pobyt był zorganizowany na własną rękę w celach turystycznych lub wypoczynkowych. Kolejnym najliczniejszym organizatorem pobytu w Muszynie był NFZ 34% przypadków. Te wskazania świadczą o tym, że głównym klientem odwiedzającym Muszynę jest turysta i kuracusz. Właśnie na nich w głównej mierze powinny skupić się działania promocyjne. Wśród innych form organizacji pobytu w Muszynie były wymienione pobyty zorganizowane przez znajomych. W przypadku turystów należałoby zastosować działania promocyjne docierające do szerokiego spektrum odbiorców. Natomiast w przypadku kuracjuszy działania promocyjne powinny być skierowane na osoby decyzyjne w kwestii wysyłania ludzi do konkretnych uzdrowisk.

Wyk. 12 Formy organizacji pobytu.

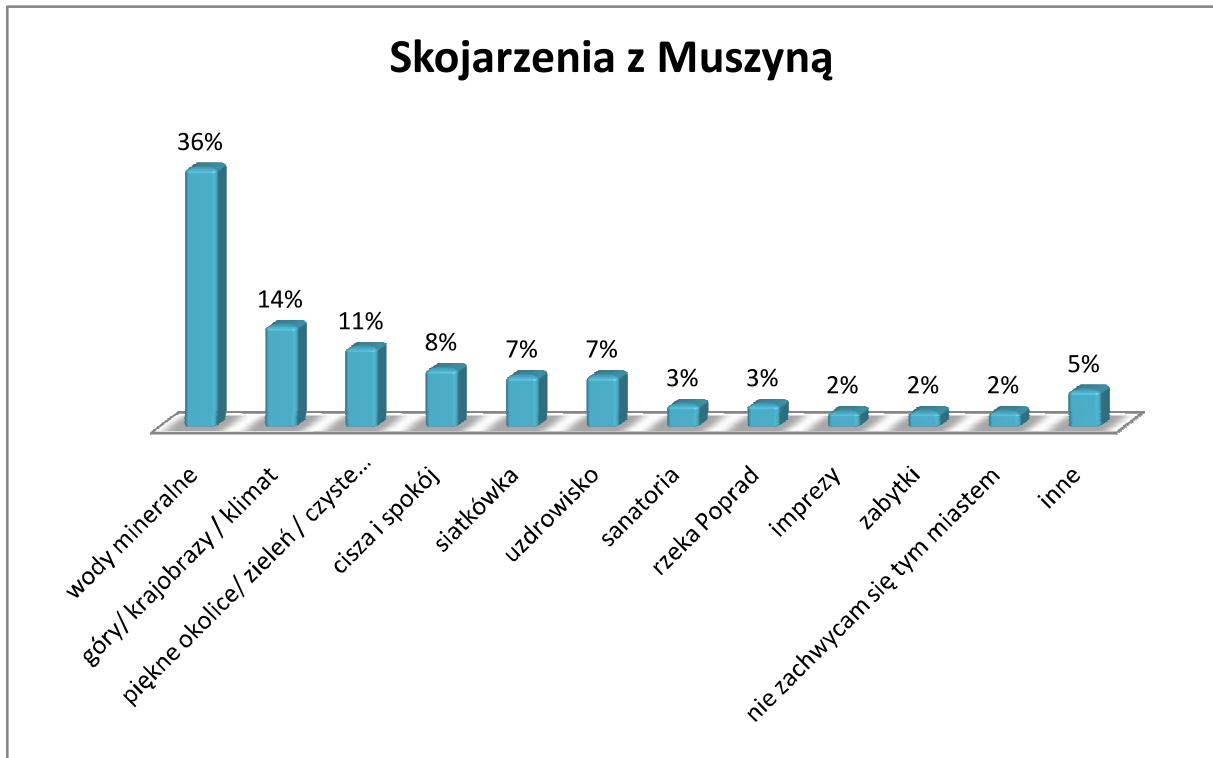


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

#### Pytanie 8. – próba badawcza 94 osoby

Celem tego pytania było uzyskanie spontanicznych i tym samym najsilniejszych skojarzeń przychodzących respondentom na myśl o Muszynie.

Wyk. 13 Skojarzenia z Muszyną.



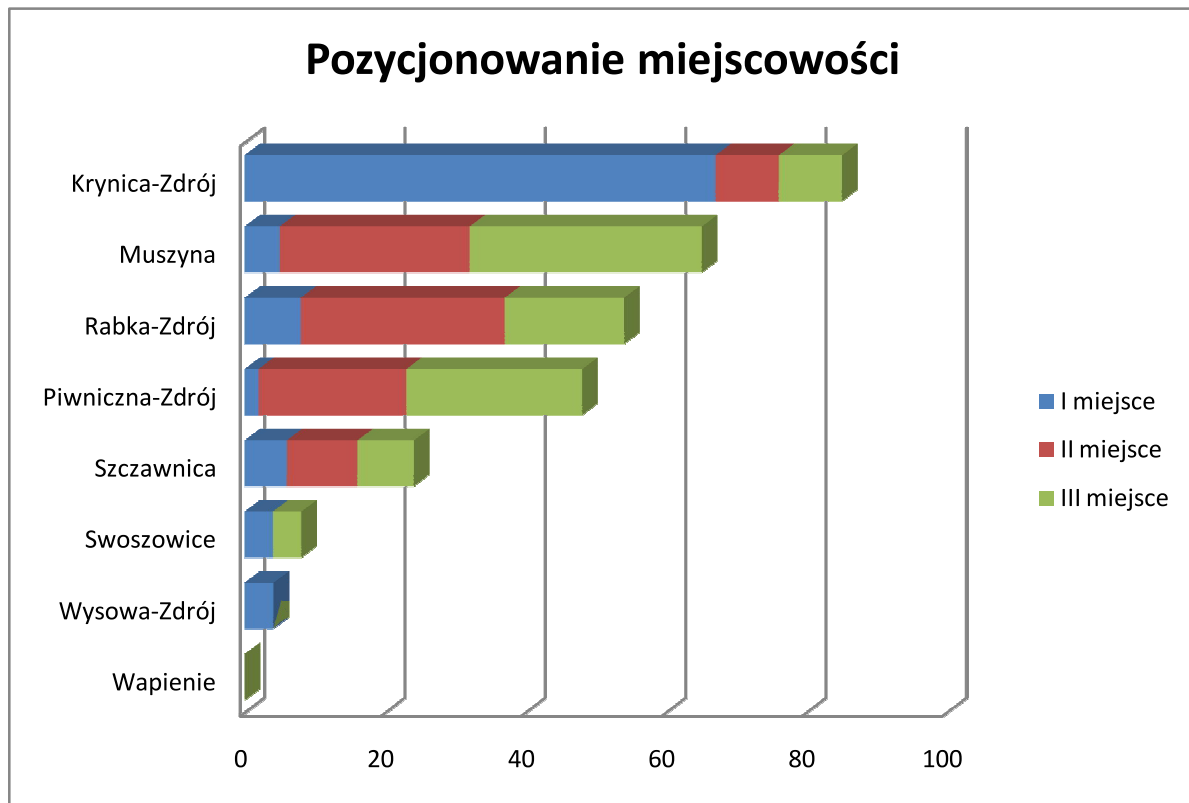
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z wykresu 13, najczęściej skojarzeń z Muszyną odnosiło się do wód mineralnych 36% i walorów przyrodniczych (gór, krajobrazu, klimatu) 14%. Kolejnymi asocjacjami były piękne okolice z zielonymi terenami i czystym powietrzem (11%), cisza i spokój (8%) oraz siatkówka kobiet (7%). W większości przypadków skojarzenia odnosiły się do atrybutów miejscowości w sposób korzystny, ale w 2% przypadków pierwsze skojarzenia był silnie negatywne.

#### Pytanie 9. – próba badawcza 94 osoby

Zamierzeniem tego pytania było sprawdzenie wizerunku marki Muszyny oraz pozycji, jaką zajmuje w świadomości klientów. Pytanie było ułożone w taki sposób, aby respondenci wskazywali ich zdaniem najbardziej prestiżowe, ekskluzywne miejscowości.

Wyk. 14 Pozycjonowanie miejscowości.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z wykresu 14. można odczytać, że najczęściej wymienianymi miejscowościami wśród pierwszych trzech miejsc były Krynica-Zdrój, Muszyna oraz Rabka-Zdrój. Krynica-Zdrój otrzymała najwyższą notę w rankingu, aż w 70% odpowiedzi. Muszyna znalazła się na pierwszym miejscu w zaledwie 5% przypadków. Pod tym względem lepiej wypadły uzdrowiska Rabka-Zdrój (8%) i Szczawnica (6%). Dodatkowo Muszyna w blisko 70% była wymieniana w pierwszej trójce najbardziej ekskluzywnych miejscowości. Świadczy to o relatywnie prestiżowym wizerunku.

#### Pytanie 10. – próba badawcza 67 osób

To pytanie sprawdzało stopień zadowolenia osób odwiedzających Muszynę oraz ogólne wrażenia względem całej miejscowości. Pozwoliło również potwierdzić szczegółową hipotezę badawczą „*Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna świadczy usługi turystyczne na wysokim poziomie.*”

W sumie aż **87%** respondentów zadeklarowało, że są zadowoleni z pobytu w Muszynie. Wśród respondentów przebadanych w Muszynie 12% zadeklarowało, że podczas swojego obecnego pobytu są średnio usatysfakcjonowani. Przejawiało się to małą ilością ogólnodostępnych imprez kulturalnych oraz niewielką ilością atrakcji wieczorem. Jedna z przebadanych osób w Krakowie, która była w Muszynie ok. 8 lat temu stwierdziła, że jest to „dziura zabita dechami” wyrażając tym samym duże niezadowolenie. Wyniki badania przedstawia wykres 15.

**Wyk.15** Stopień zadowolenia klientów odwiedzających Muszynę.

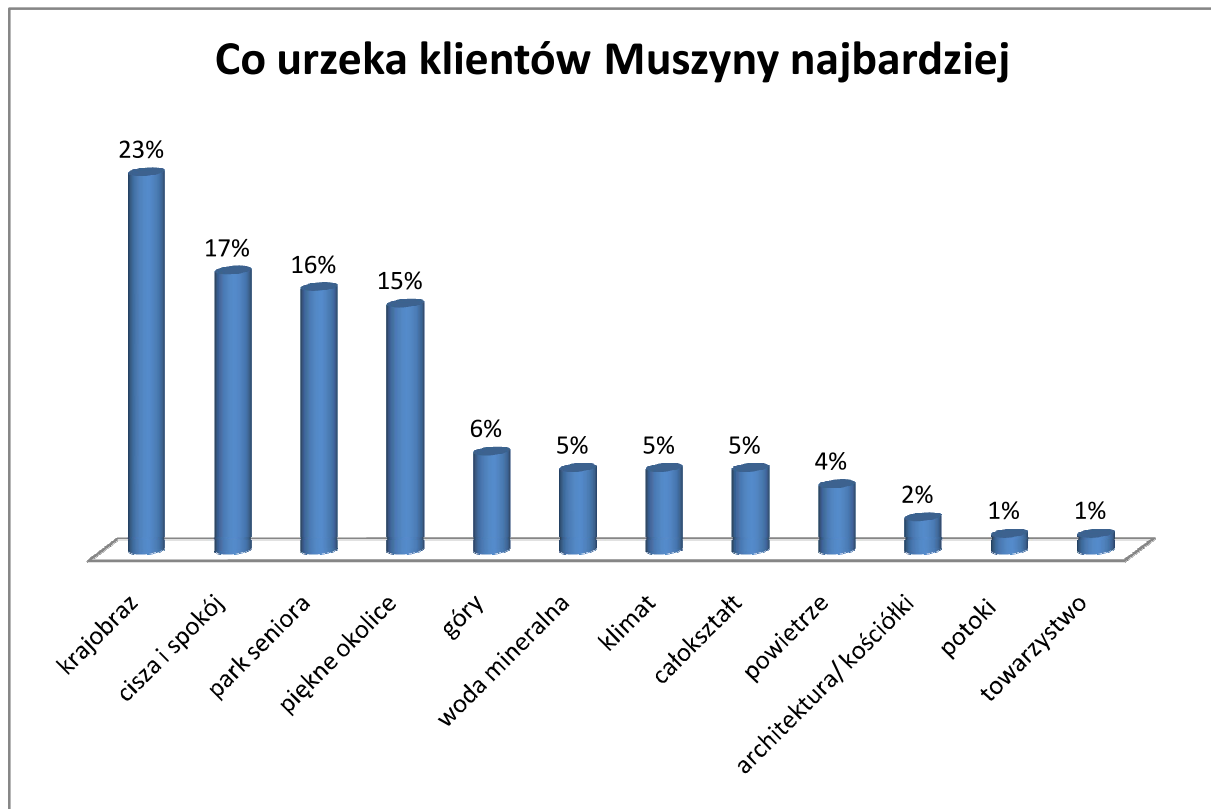


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### **Pytanie 11. – próba badawcza 67 osób**

Zamierzeniem pytania jedenastego było sprawdzenie, co klientom Muszyny podoba się najbardziej. Miało to na celu wskazanie aspektów, na które należy zwiększyć nacisk podczas działań promocyjnych.

Wyk. 16 Co urzeka klientów Muszyny najbardziej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aspekty, które podobają się osobom odwiedzającym Muszynę w największym stopniu to krajobrazy, cisza oraz spokój. Atrakcją cieszącą się dużym zainteresowaniem jest również nowopowstający park seniora z siłownią do ćwiczeń na świeżym powietrzu.

#### Pytanie 12. – próba badawcza 67 osób

To pytanie było bardzo zbliżone do poprzedniego. Jego głównym celem było sprawdzenie, co się odwiedzającym najbardziej nie podoba lub sprawia im trudności.

Wyk. 17 Co się klientom Muszyny najbardziej nie podoba?



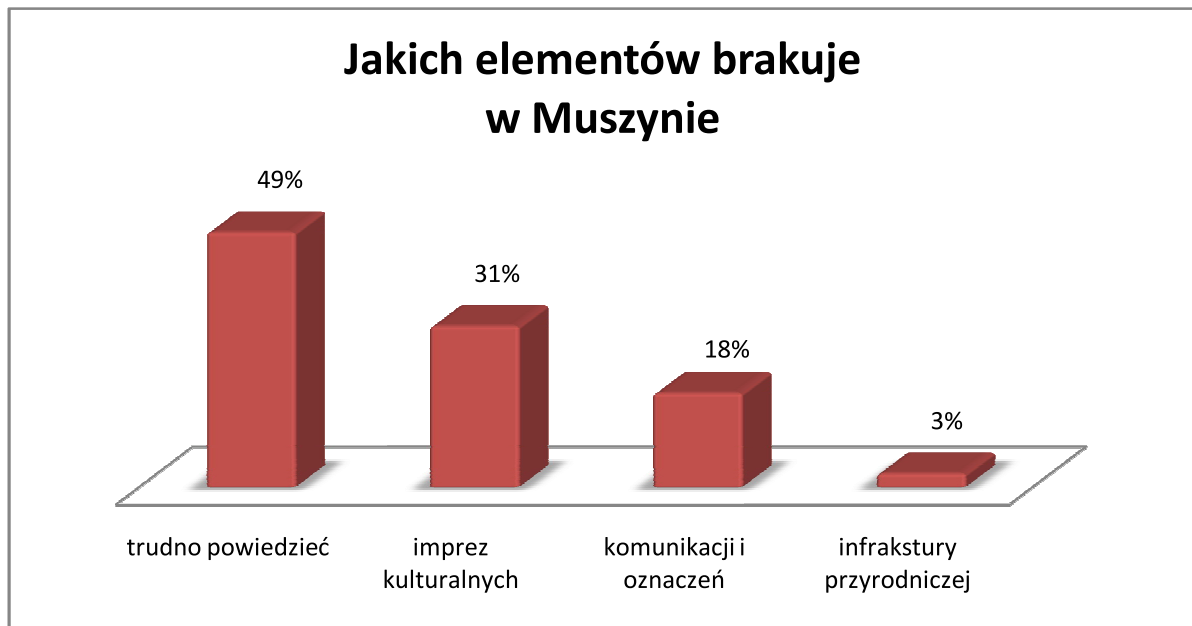
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W większości przypadków respondenci nie dostrzegali żadnych rażących niedogodności związanych z ich pobytem. Jednakże część z nich miała zastrzeżenia przede wszystkim do jakości i czasu dojazdu do uzdrowiska – 24%. Muszyński rynek został również relatywnie źle oceniony – 10%. Turyści odwiedzający Muszynę po raz pierwszy, w głównej mierze narzekali na brak informacji turystycznych i oznakowania obiektów oraz ścieżek prowadzących do nich - 9%.

### Pytanie 13. – próba badawcza 67 osób

Celem tego pytania było pozyskanie opinii na temat elementów brakujących w badanej miejscowości uzdrowskiej. W blisko połowie odpowiedzi respondenci nie byli w stanie wskazać takich obszarów. Jednakże w ponad 30% odpowiedzi odwiedzający Muszynę narzekali na brak ogólnodostępnych imprez kulturalnych. Kolejnymi niedociągnięciami był brak oznaczeń informacyjnych i komunikacyjnych. Chodzi tutaj przede wszystkim o sprzeczne informacje na przystankach autobusowych, które nie zgadzały się z rzeczywistymi godzinami odjazdów autobusów.

**Wyk. 18** Jakich elementów brakuje w Muszynie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Pytanie 14. – próba badawcza 67 osób**

Pytanie 14 miało za zadanie sprawdzenie, w jakim stopniu turyści i kuracjusze stosują marketing szeptany polecając Muszynę swoim rodzinom i znajomym. Jak widać na wykresie 19, w znacznej większości osoby odwiedzające badane uzdrowisko wypowiadały się korzystnie o miejscowości.

**Wyk. 19** Czy poleciliście lub polecilibyście Państwo Muszynę znajomym?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Pytanie 15. – próba badawcza 67 osób

Obiektem badań pytania piętnastego było sprawdzenie lojalności klientów wobec Muszyny. Aż w **85%** ankietowani zadeklarowali, że gdyby cena była jednakowa we wszystkich konkurencyjnych miejscowościach, wybraliby na wczasy lub kurację właśnie Muszynę. Najczęściej uzasadnianymi odpowiedziami były: cisza i spokój 32%, podoba mi się tutaj 25%, miła atmosfera 17% oraz walory przyrodnicze 14%.

Wyk. 20 Lojalność klientów wobec Muszyny.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

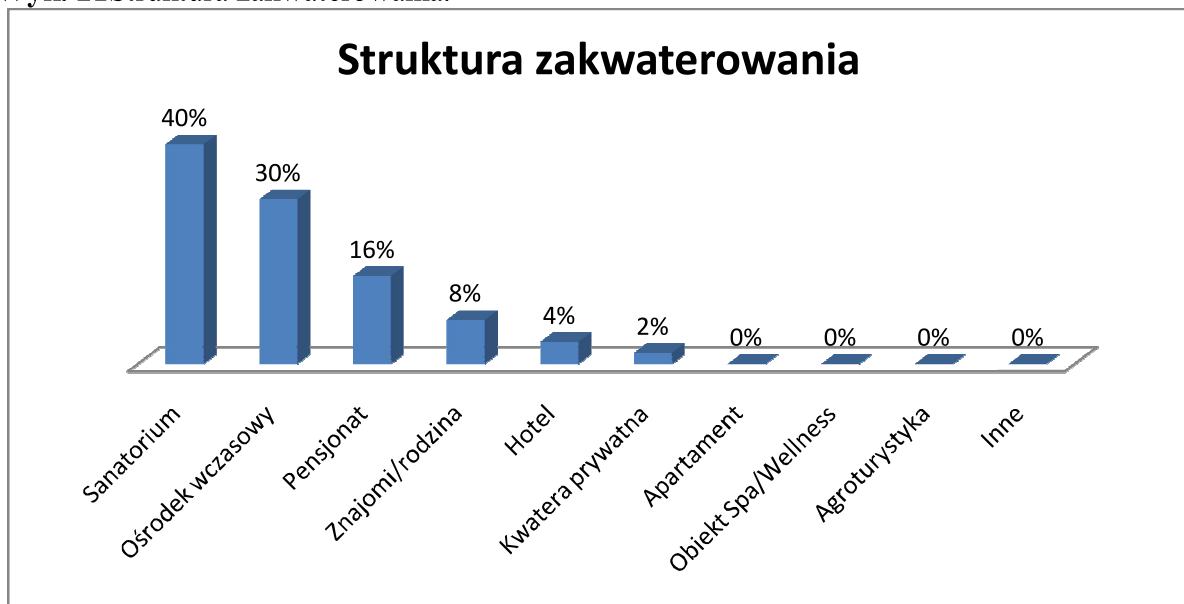
Pozostałe **15%** negatywnych odpowiedzi, wynikało w głównej mierze z braku atrakcji – 40%. W tej sferze zarówno władze gminy, jak i lokalni przedsiębiorcy powinni poprawić swoje dotychczasowe osiągnięcia. Kolejne uzasadnienie wyboru NIE składało się z wypowiedzi typu „lubię zwiedzać nowe miejsca” - 40%. Można zatem stwierdzić, że Muszyna jest miejscowością konkurencyjną, a wybory innych miejscowości na spędzenie wolnego czasu w dużej mierze zależą od indywidualnych upodobań turystów.

## Wyniki badania przeprowadzonego w Muszynie

### Pytanie 1. – próba badawcza 50 osób

Pierwsze pytanie w ankiecie przeprowadzanej w Muszynie odnosiło się do miejsc zakwaterowania kuracjuszy i turystów podczas pobytu w uzdrowisku. Jak wynika z wykresu 21, najczęściej wybierane obiekty zakwaterowania to sanatoria, ośrodki wczasowe oraz pensjonaty. Rzadziej wybierane są hotele i kwatery prywatne, a także pobyty u rodzin i znajomych. Żaden z respondentów w badanej próbie badawczej nie nocował w apartamencie, obiekcie SPA&Wellness ani w kwaterze agroturystycznej.

Wyk. 21 Struktura zakwaterowania.



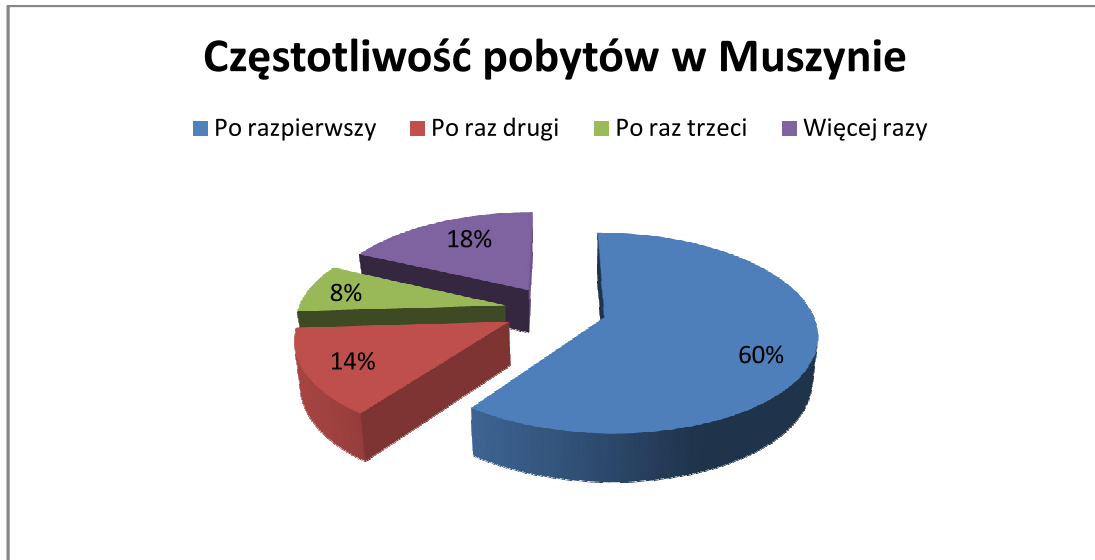
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Pytanie 2. – próba badawcza 50 osób

To pytanie miało za zadanie sprawdzić, jak często respondenci odwiedzają Muszynę i pośrednio oszacować ich lojalność. W badanej próbie zdecydowaną większość stanowiły osoby będące w uzdrowisku Muszyna pierwszy raz. Z wykresu 20 można odczytać również, że grono najczęściej ją odwiedzających osób jest drugie co do wielkości i stanowi 18%. Można uznać tych respondentów za najbardziej lojalnych dla tej miejscowości. Kolejna, najbardziej liczna grupa klientów, odwiedziła Muszynę dwa razy. W przypadku osób

będących w Muszynie po raz trzeci wszystkie odpowiedziały, że przyjadą tutaj jeszcze nie jeden raz.

**Wyk. 22** Częstotliwość pobytów w Muszynie.

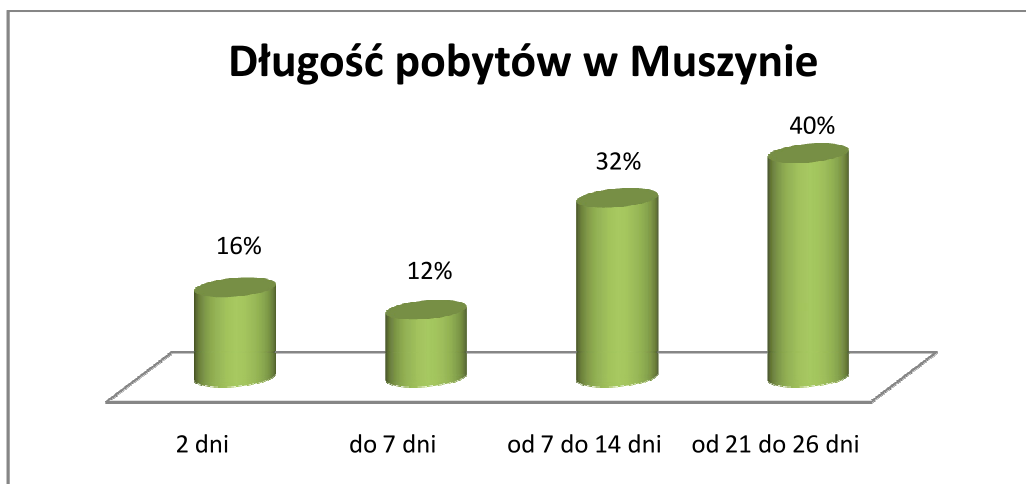


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### Pytanie 3. – próba badawcza 50 osób

Celem kolejnego pytania było poznanie preferencji turystów i kuracjuszy względem długości pobytów, na jakie decydują się w Muszynie.

**Wyk. 23** Długość pobytów w Muszynie.



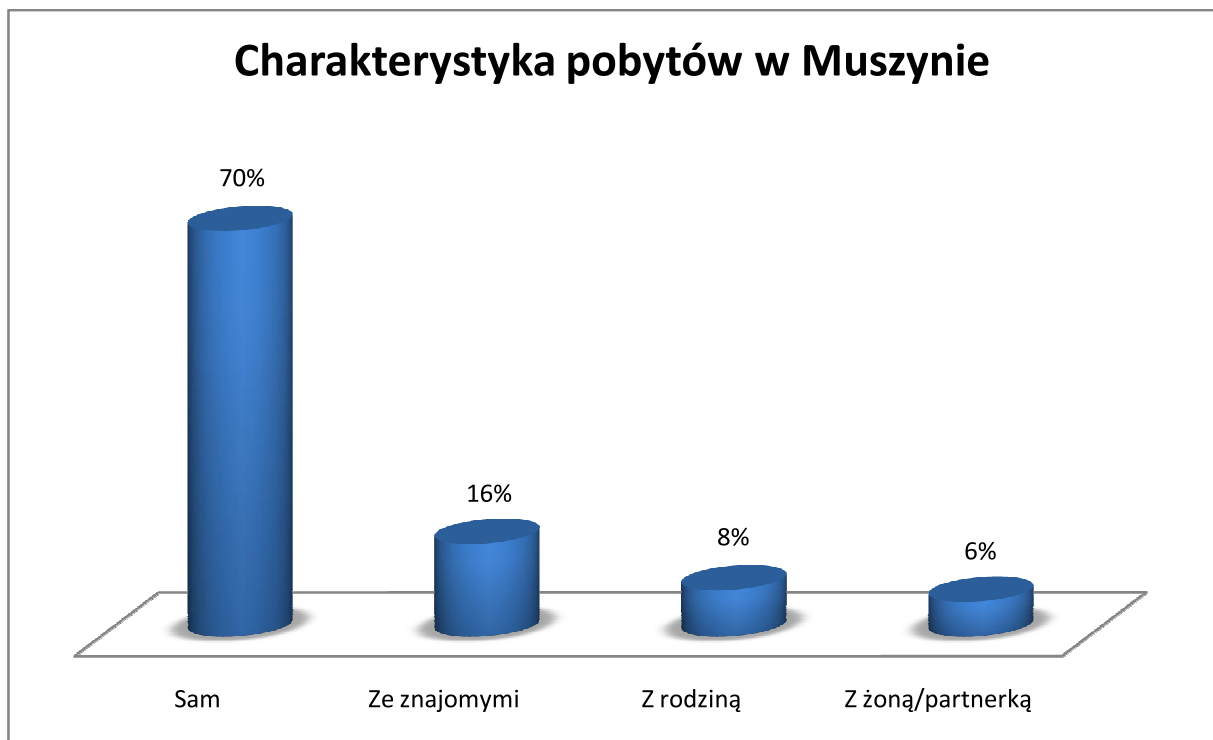
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej udzielane odpowiedzi dotyczyły długości pobytów od 21 do 26 dni. W większości były to odpowiedzi osób przebywających na turnusach rehabilitacyjnych. Kolejną najliczniejszą grupę stanowiły osoby przebywające na wypoczynku trwającym do dwóch tygodni. W przypadku 16% ankietowanych osób można było zauważyć tendencję do turystyki weekendowej.

#### Pytanie 4. – próba badawcza 50 osób

To pytanie miało na celu częściowe wskazanie profilu osób odwiedzających Muszynę. Jak wynika z wykresu 22, w 70% przypadków były to osoby samotnie przebywające w uzdrowisku. Respondenci zadeklarowali w 16%, że ich pobyty były zorganizowane wspólnie ze znajomymi. Rodzinne pobyty stanowiły 8% badanej próby. Najmniejszy, 6% udział należał dla par.

Wyk. 24 Charakterystyka pobytów w Muszynie.

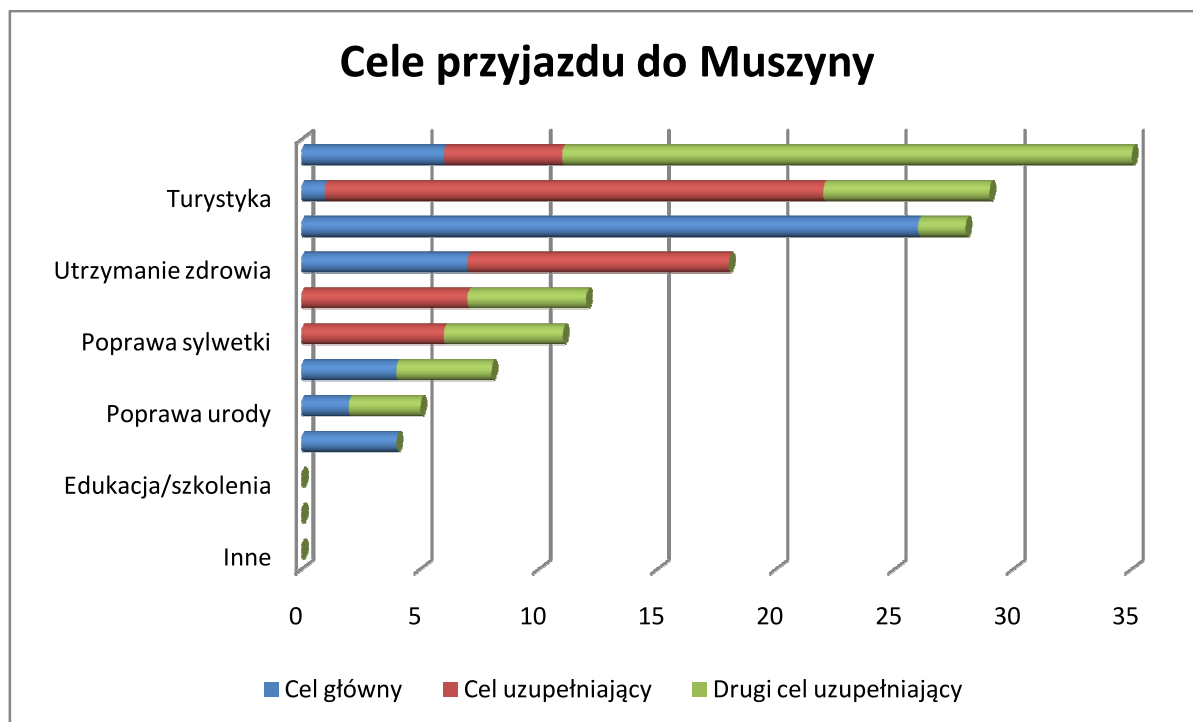


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Pytanie 6. – próba badawcza 50 osób

Kolejne pytanie zadane wśród turystów przebywających w Muszynie odnosiło się do ich celów podróży. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie jednego głównego celu podróży i dwóch celów uzupełniających.

Wyk. 25 Cele przyjazdu do Muszyny.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

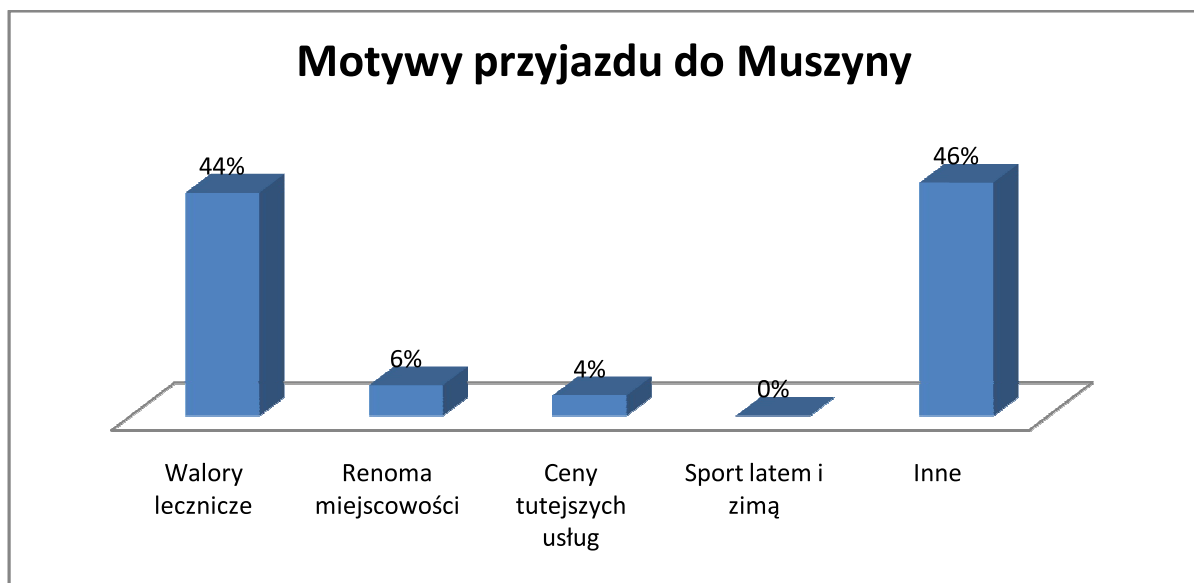
Jako główny cel najczęściej wymienianym powodem przyjazdu do Muszyny było przywracanie i utrzymanie zdrowia oraz poprawa samopoczucia. Jako drugorzędny powód spędzania wolnego czasu w uzdrowisku podawana była turystyka, sporty rekreacyjne i poprawa sylwetki. Żaden z respondentów jako motywu przyjazdu do Muszyny nie wskazał edukacji, szkoleń, konferencji i kongresów, czyli elementów składowych turystyki biznesowej.

## Pytanie 7. – próba badawcza 50 osób

Następne zagadnienie, które było zamieszczone tylko w kwestionariuszu wywiadu w Muszynie, to pytanie 7. Sprawdza ono, jakimi motywami kierują się turyści przy wyborze właśnie tej miejscowości. Ku zdziwieniu autora najczęściej udzielanymi odpowiedziami było

odgórne skierowanie do tej miejscowości przez ZUS lub NFZ (inne – 46% odpowiedzi). Przeważającym czynnikiem decydującym o pobycie w Muszynie były walory lecznicze uzdrowiska 44% odpowiedzi. Zaledwie w 6% przypadków respondenci wskazali renomę miejscowości. Dla 4% badanych osób cena tutejszych usług zadecydowała o przyjeździe do tej gminy. Dla żadnego z zapytanych turystów i kuracjuszy infrastruktura sportowa zarówno latem, jak i zimą nie była głównym motywem przyjazdu do Muszyny.

**Wyk. 26** Motywy przyjazdu do Muszyny.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Metryczka

Jak wynika z tabeli 9, próbę badawczą stanowiły w 59% kobiety i 41% mężczyźni. W 88% przypadków respondenci pochodzili z miast. Próba badawcza była również zróżnicowana pod względem miejsca zamieszkania respondentów, obejmując połowę województw Polski. W głównej mierze były to osoby w przedziale wiekowym pomiędzy 55 a 65 rokiem życia – 32% oraz w przedziale wiekowym 34-45 lat – 19%. Największy odsetek respondentów posiada wykształcenie wyższe magisterskie lub zawodowe – łącznie 61%. Kolejną najliczniejszą grupę pod względem wykształcenia stanowiły osoby, które zakończyły edukację na poziomie pomaturalnym lub policealnym – 12%. Tak dobrana próba badawcza pozwoliła zarówno poznać opinie, jak i wizerunek marki, jaką posiada Miasto i Gmina Uzdrowska Muszyna.

**Tab. 9** Dane o respondentach.

Miejsce zamieszkania							
Muszyna		Kraków			Razem 100 osób		
Miasto	Wieś	Miasto	Wieś	Miasto	Wieś		
82%	18%	94%	6%	88%	12%		
Województwa razem 100 osób							
Małopolskie	Wielkopolskie	Mazowieckie	Lubelskie	Kujawsko-pomorskie	Śląskie	Podkarpackie	Łódzkie
61%	8%	7%	6%	5%	5%	4%	4%
Płeć							
Muszyna		Kraków			Razem 100 osób		
Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety		
42%	58%	40%	60%	41%	59%		
Wiek							
Muszyna							
Do 19 lat	19-24	25-34	35-44	45-54	55-65	powyżej 65	
4%	6%	14%	22%	14%	34%	6%	
Kraków							
0%	10%	18%	16%	22%	30%	4%	
Razem 100 osób							
2%	8%	16%	19%	18%	32%	5%	
Wykształcenie							
Muszyna							
Podstawowe	Gimnazjalne	Zasadnicze zawodowe	Średnie lub pomaturalne	Policealne	Niepełne wyższe	Wyższe zawodowe	Wyższe magisterskie
4%	0%	8%	6%	8%	12%	10%	52%
Kraków							
0%	0%	4%	18%	10%	8%	16%	44%
Razem 100 osób							
2%	0%	6%	12%	9%	10%	13%	48%
Dochody miesięczne netto							
Muszyna							
do 1500 zł	1501-2500 zł	2501-3500 zł	3501-4500 zł	powyżej 4500 zł	brak dochodu		
38%	22%	26%	0%	6%	8%		
Kraków							
22%	32%	16%	8%	4%	18%		
Razem 100 osób							
30%	27%	21%	4%	5%	13%		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 4.3. Konkluzje wynikające z wywiadów osobistych

Głównym zamierzeniem przeprowadzonych wywiadów osobistych<sup>91</sup> z Burmistrzem Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, Dyrektorem Miejsko Gminnego Ośrodka Kultury w Muszynie oraz specjalistą ds. promocji w Sanatorium Uzdrowskim „Korna”, było zidentyfikowanie tożsamości marki Muszyny, z punktu widzenia gminy oraz podmiotów gospodarczych działających na jej terenie.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można stwierdzić, że **tożsamość marki Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna** w każdym z badanych przypadków jest bardzo zbliżona. Na pytanie „Jakie skojarzenia powinny być wywoływane w umyśle kuracjuszy/turystów, kiedy usłyszą słowo „Muszyna”?” padały odpowiedzi, odwołujące się do następujących atrybutów: cisza, spokój, piękne krajobrazy i przyroda oraz aktywne wypoczynek i rekreacja. Przede wszystkim jednak Muszyna nie jest postrzegana jako ekskluzywny produkt przeznaczony tylko dla elity, ale jako miejsce dla każdego – zarówno dla osób bardzo bogatych, jak i tych z mniej zasobnym portfelem. Również profile klientów odwiedzających Muszynę są zbieżne. Wszystkie badane osoby podczas wywiadów stwierdziły, że klientami Muszyny są kuracjusze, osoby młode oraz rodziny z dziećmi. Usługi świadczone na terenie gminy zostały także relatywnie wysoko ocenione.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika również, że:

- Największym atutem miejscowości jest różnorodna baza noclegowa.
- W Muszynie brakuje oferty rozrywkowej, takiej jak PUBy, restauracje i kawiarnie.
- Władze gminy i niezależne przedsiębiorstwa starały się nawiązywać współpracę w zakresie promocji z innymi podmiotami i gminami, ale poza kilkoma spotkaniami i planami nie wyklarowała się żadna wspólna oferta.
- Najbliższa konkurencja utożsamiana jest z Krynica-Zdrojem.

---

<sup>91</sup> Wywiady zamieszczone są w aneksie zał. 17.

#### 4.4. Wnioski z przeprowadzonych badań pierwotnych

##### Analiza wniosków z badań

Na podstawie wyników z pierwszych czterech pytań zadanych w Krakowie można stwierdzić, że marka Muszyny jest rozpoznawalna. Miasto przede wszystkim kojarzone jest z uzdrowiskiem i w mniejszym stopniu z narciarstwem. Muszyna posiada wysoki poziom wskaźnika wspomaganego rozpoznania marki, który wynosi 74%. W głównej mierze jest to zasługa dystrybucji wody mineralnej „Muszynianka”.Wskaźnik spontanicznego przywołania marki dla badanej gminy jest zdecydowanie niższy i stanowi tylko 4%. Pomimo tego badana gmina nadal znajduje się w pięciu czołowych miejscowościach uzdrowiskowych wskazywanych przez respondentów.

Pod względem promocji najlepiej sprawdzającym się medium jest Internet – **23%** ankietowanych osób dowiedziało się o uzdrowisku ze stron internetowych. Kolejnym największym atutem badanej gminy jest polecenie miejscowości przez turystów swoim znajomym. Blisko jedna piąta odwiedzających dowiedziało się o Muszynie właśnie poprzez rekomendacje. Najbardziej skutecznymi formami promocji, na które **bezpośrednio mają wpływ** organizacje działające na terenie gminy są: telewizja (14%), działania promocyjne lekarzy (11%), prasa (6%). Należy zwrócić uwagę na fakt, że działania promocyjne lekarzy ograniczają się tylko do 34% klientów przybywających do Muszyny celem kontynuacji leczenia.

Porównując **tożsamość** marki i jej **wizerunek**, można dojść do wniosku, że są one podobne. Tożsamość, którą kreują gmina i podmioty gospodarcze działające na jej terenie, to miejscowość spokojna, cicha z pięknymi krajobrazami nastawiona na rekreację i aktywny wypoczynek. Z przeprowadzonych badań wynika, że blisko 65% ankietowanych uważa, że Muszyna powinna się znaleźć w trójce najbardziej prestiżowych uzdrowisk Małopolski. Ponad połowa respondentów przebywających w Muszynie przy wyborze tej miejscowości kierowała się walorami uzdrowiskowymi oraz blisko jedna piąta z nich walorami turystycznymi miejscowości.

Kolejnym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest lojalność konsumentów względem marki. Aż 85% ankietowanych stwierdziło, że gdyby cena w konkurencyjnych miejscowościach była identyczna, wybraliby Muszynę na wczasy. Dodatkowo 93% przebadanych osób poleciło lub zamierza polecić pobyt w badanym uzdrowisku swoim znajomym i rodzinie. Wynik ten jest zbliżony do badań

przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny, który wynosił 95%. Taka postawa osób odwiedzających Muszynę czyni z nich zwolenników tej marki.

Ogólnie postrzegana jakość usług jest bardzo pozytywna. W 63% przypadków klienci byli bardzo zadowoleni, a w 24% raczej zadowoleni. W sumie daje to 84% usatysfakcjonowanych klientów. Pozostała część respondentów wyrażała niezadowolenie wynikające z: małej ilości ogólnodostępnych imprez kulturalnych, niewielkiej ilości atrakcji wieczorem, złego dojazdu do miejscowości, wystroju rynku i słabo oznakowanych tras (rowerowych, pieszych) oraz dostępu do informacji.

Z przedstawionych wyżej wniosków wynika, że Muszyna względem osób, które ją odwiedziły posiada większość z atrybutów świadczących o silnej marce. Postrzegana jakość usług jest oceniana bardzo pozytywnie. Warto dodać, że miejscowość posiada grono lojalnych klientów, którzy dzięki korzyściom płynącym z *quasi* silnej marki wybrali właśnie ją, pomimo porównywalnych cen rynkowych u konkurencji.

Wizerunek uzdrowiska Muszyna w głównej mierze kreuje powtarzalność kontaktów z marką wody mineralnej „Muszynianka”. Mimo iż wskaźnik wspomaganego rozpoznania marki jest relatywnie wysoki, spontaniczne przywołanie marki jest na poziomie niewystarczającym, aby ostatecznie uznać badaną gminę za posiadającą silną markę. Z przeprowadzonych badań wynika, że w chwili obecnej uzdrowisko posiada mało wyrazisty wizerunek. Aby to zmienić, należy skupić się na odpowiedniej promocji regionu, zarówno ze strony władz gminny, jak i lokalnych przedsiębiorców.

### **Zalecenia dla gminy i podmiotów gospodarczych**

- Skupienie się na promocji regionu przede wszystkim w Internecie i telewizji jako najskuteczniejszych narzędziach promocji.
- Zmiana strategii *push* na *pull* w zakresie działań telewizyjnych. Zamiast wydawać po kilkadziesiąt tysięcy złotych na jednorazową akcję promocyjną w telewizji można przeznaczyć te fundusze na imprezę lub *event*. W efekcie takich działań różne telewizje i media same zainteresują się ciekawym wydarzeniem, które będą chcieli nagłośnić. W spektrum takich działań może wejść m.in. *flashmob* – event zorganizowany przez sporą grupę ludzi w publicznym miejscu. Jednym z takich przykładów może być np. zamarcie w bezruchu w codziennych czynnościach 100 ludzi w centrum miasta o wyznaczonej godzinie lub pokazy taneczne.

- Zawiązanie aliansu strategicznego przez sanatoria na terenie gminy w celu marketingu bezpośredniego oraz wywarcia lobbingu na lekarzy NFZ, którzy decydują o przydziale do uzdrowisk na kurację.
- Zwiększenie nacisku na promocję największej imprezy plenerowej w gminie, tj. „Święta Wód Mineralnych”. Oznacza to nawiązanie patronatów medialnych z telewizjami ogólnopolskimi oraz radiami i prasą. Promocja powinna być zakrojona na szeroką skalę minimum miesiąc przed wydarzeniem. Celem tego działania jest wypromowanie imprezy kulturalnej kojarzącej się z miejscowością na wzór Sopot Festiwal lub Festiwalu Jana Kiepury w Krynicy-Zdroju. Jest to zadanie długoterminowe, ale może przynieść duże korzyści.
- Rozbudowa oferty uzdrowskiej o zabiegi Kneipp’a stosowane z powodzeniem na rynku niemieckim, natomiast rzadko spotykana na rynku polskim. Byłby to czynnik wyróżniający Muszynę na tle innych uzdrowisk, świetnie nadający się do działań promocyjnych.
- Stworzenie większej ilości kawiarni, restauracji i PUBów.
- Niezmniejszenie ilości organizowanych imprez.
- Podjęcie inicjatywy bycia liderem działań promocyjnych w gminie. Do tej pory większość prób wypracowania wspólnych ofert kończyła się na obietnicach. Widać wyraźny brak lidera, który koordynowałby takie przedsięwzięcia.
- Wypracowanie kilku pakietów ofert dla klientów Muszyny. Na chwilę obecną turyści narzekają na nudę podczas pobytu w uzdrowisku. Z badań wynika, że średnie pobyty to 2, 7, 14 lub 21 dni. Należałoby przygotować przy współpracy z przedsiębiorcami pakiety zawierające informacje co można robić lub zobaczyć w przeciągu takich okresów czasowych w Muszynie i okolicach.
- Wprowadzenie oznakowań turystycznych na terenie całej gminy Muszyna, począwszy od stacji PKP. Proponowanym rozwiązaniem są jednakowe strzałki informacyjne dotyczące atrakcji oraz kluczowych punktów w mieście. Powinny być rozmieszczane co kilkadziesiąt metrów – na kształt gry w podchody – na chodnikach, ścianach oraz specjalnych znakach, by turysta był w stanie bez większego problemu trafić do rynku, centrum informacji turystycznej, zabytków, atrakcji itp.
- Wykorzystanie pustej przestrzeni na przystankach autobusowych w celach promocyjno-informacyjnych. Chodzi o montaż specjalnych tablic, na których znajdowałyby się: rozkłady jazdy autobusów, plakaty z imprezami oraz plan rozkładu

jazdy z zaznaczonymi najbliższymi atrakcjami w okolicy przystanku. Dodatkowo te atrakcje zostałyby opisane, z krótką informacją w kilku językach oraz zaznaczoną trasą jak się do nich dostać.

- Stworzenie większej ilości atrakcji, przykładowo grupa odtwórstwa historycznego u stóp ruin XIV wiecznego zamku z kramem, gdzie można nabyć „rycerskie” pamiątki z Muszyny.
- Podjęcie starań o udoskonalenie form dojazdów do Muszyny drogą autobusową oraz kolejową, zarówno z Polski jak i ze Słowacji.
- Zwiększenie dostępności dla turystów do Cerkwi. Obecnie w większości przypadków zwiedzać można obiekty tylko podczas nabożeństw.
- Wzmoczona promocja miejscowości pod kątem sportów zimowych oraz dalsze starania o realizację projektu „7 dolin”.

## PODSUMOWANIE

Podstawowym założeniem niniejszej pracy było udowodnienie hipotezy głównej, stanowiącej iż „*Sila marki uzdrowiska odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku usług turystycznych*”. W znalezieniu odpowiedzi na tak sformułowany cel decydującą rolę odegrały wnioski płynące z hipotez szczegółowych. Poprzez przeprowadzone badania pierwotne została potwierdzona hipoteza dotycząca wysokiego poziomu świadczonych usług w uzdrowisku Muszyna. W 87% przypadków badani respondenci zadeklarowali, że są zadowoleni z pobytu w Muszynie. Dodatkowo miejscowość ta posiada lojalnych klientów, którzy pomimo porównywalnych cen w konkurencyjnych uzdrowiskach wybraliby Muszynę na miejsce swojego odpoczynku. Posiadanie wyżej wymienionych atutów nie jest jednak wystarczające, aby Muszynę można było w pełni nazwać silną marką. Wśród atrybutów stanowiących o sile tego uzdrowiska brakuje ważnego elementu, jakim jest świadomość marki, która względem innych uzdrowisk jest stosunkowo niska. Tym samym dyskwalifikuje to drugą hipotezę szczegółową: „*Miasto i Gmina Uzdrowiskowa Muszyna posiada rozpoznawalną markę*”. Nie przesądza to jednak o konkurencyjności Muszyny, o czym świadczy zestawienie jej ruchu turystycznego z innymi uzdrowiskami Małopolski.<sup>92</sup> Jako jedyne uzdrowisko odnotowało w badanym okresie (od 2009r. do 2010r.) dodatni, 11% wzrost osób odwiedzających miejscowość, podczas gdy w pozostałych uzdrowiskach zauważalny był spadek turystyki. Resumując powyższe argumenty można wysunąć wniosek, że posiadając nawet w pewnym stopniu elementy silnej marki można stać się konkurencyjną miejscowością na rynku usług turystycznych.

Wyniki z przeprowadzonych badań pierwotnych i wtórnych w większości przypadków są tożsame z wynikami badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny. Przedstawiają one Muszynę jako miejscowość kojarzoną z cichym, pięknym miejscem nastawionym na rekreację i aktywny wypoczynek, a usługi tam świadczone są oceniane bardzo wysoko. W sferze pozyskiwania informacji dotyczących miejsc wypoczynku i jego form organizacji, wyniki z przeprowadzonych badań wpisują się w trendy ogólnopolskie i światowe.

Zaprezentowana praca wskazała również szeroką gamę możliwości udoskonalenia oferowanych usług, zarówno ze strony gminy, jak i przedsiębiorstw gospodarczych. Sfera ta

---

<sup>92</sup> Tab. 6 Procentowy przyrost turystyki dla badanych regionów w latach 2009-2010

obejmuje rozwój restauracji, kawiarni i PUBów, usprawnienie komunikacji i oznakowań turystycznych oraz możliwości uzyskania szybkiej i rzetelnej informacji. Zdaniem autora ze szczególną uwagą należałoby skupić się na projekcie wydobywania gazu łupkowego i ryzyku, jakie niesie utrata właściwości leczniczych źródeł. Mogłoby to być katastrofalne w skutkach ekonomicznych dla tutejszej ludności, która w sposób bezpośredni lub pośredni związana jest z działalnością uzdrowiskową. Utrata zasobów naturalnych miałaby również diametralny wpływ na status i spadek pozycji rynkowej gminy.

Niniejsze opracowanie wskazało również, że odpowiednie zarządzanie marką miasta na rynku usług turystycznych jest o wiele bardziej skomplikowane niż na rynkach zwykłych dóbr konsumpcyjnych. Wynika to z faktu, że gmina nie ma wpływu na cenę czy jakość oferowanych usług oraz miłą atmosferę. Zależy to indywidualnie od każdego podmiotu gospodarczego działającego na jej terenie, a także od życzliwości mieszkańców. W spektrum narzędzi promocji pozostaje więc reklama, public relations oraz publicity. Kreowanie pożądanego obrazu marki wśród konsumentów jest zatem działaniem skomplikowanym i trudnym. Pomimo tego tożsamość, jak i wizerunek marki Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna są do siebie bardzo zbliżone. Oznacza to, że działania promocyjne kreujące miejscowość cichą, z nienaruszoną przyrodą oraz dobrym miejscem do aktywnego wypoczynku z całą rodziną odnoszą sukces na rynku. W opinii osób odwiedzających uzdrowisko, Muszyna jest właśnie takim miejscem.

W ciągu kilku najbliższych lat budowa i zarządzanie marką miast będzie traktowane jako całkowicie normalna procedura. Stanie się tak, ponieważ mocna marka miasta jest jej strategicznym atrybutem i najcenniejszym kapitałem. Argumentem przemawiającym za tym jest fakt, że w maju 2012 r. po raz pierwszy w Polsce odbył się Welcome Festival - Międzynarodowy Festiwal Marketingu Miejsc w Gdyni.<sup>93</sup> Misją tego festiwalu jest podejmowanie działań na rzecz budowania i rozwoju marek miejsc. Osoby zarządzające miastami, które odpowiednio wcześniej zrozumieją tą misję i zaczną budować markę miejsca, zwyciężą w walce konkurencyjnej o turystów i inwestorów.

---

<sup>93</sup> K. Gembalik, Dobra marka miejsca jest jak magnes, „Brief” 2012, nr 5 (151), s. 28-29.

## SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW

### Spis tabel

<b>Tab. 1</b> Funkcje marki według J.Kay'a .....	17
<b>Tab. 2</b> Przykładowe wody lecznicze Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna .....	36
<b>Tab. 3</b> Udzielone noclegi w gminie Muszyna w latach 2006-2010 .....	40
<b>Tab. 4</b> Zestawienie danych urzędu miasta oraz GUS-u .....	42
<b>Tab. 5</b> Korzystający z noclegów ogółem w latach 2006-2010 .....	58
<b>Tab. 6</b> Procentowy przyrost turystyki dla badanych regionów w latach 2009-2010 .....	58
<b>Tab. 7</b> Ranking gmin uzdrowskich województwa małopolskiego .....	59
<b>Tab. 8</b> Współczynniki korelacji ruchu turystycznego dla Muszyny, Piwnicznej- Zdrojui Krynicy-Zdroju .....	62
<b>Tab. 9</b> Dane o respondentach .....	93

### Spis rysunków

<b>Rys. 1</b> Wyznaczniki siły marki .....	18
<b>Rys. 2</b> Piramida lojalności .....	21
<b>Rys. 3</b> Tożsamość rzeczywista i pożądana, rzeczywisty i pożądaný wizerunek .....	24
<b>Rys. 4</b> Marka jako źródło korzyści dla konsumentów i przedsiębiorstwa .....	28

### Spis wykresów

<b>Wyk. 1</b> Korzystający z noclegów turyści zagraniczni w latach 1995-2010 .....	41
<b>Wyk. 2</b> Wydatki na promocję Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna w latach 2006-2012 .....	50
<b>Wyk. 3</b> „Proszę wymienić najważniejsze powody przyjazdu do Muszyny” .....	63
<b>Wyk. 4</b> „Z jakich źródeł uzyskał/a Pan/Pani informacje o Muszynie?” .....	63
<b>Wyk. 5</b> „Z czym będzie się Panu/Pani kojarzyć Muszyna?” .....	64
<b>Wyk. 6</b> „Do kogo Pana/Pani zdaniem powinna być skierowana oferta Muszyny?” .....	65
<b>Wyk. 7</b> „Czy poleci Pan/Pani Muszynę swoim znajomym?” .....	65
<b>Wyk. 8</b> Spontaniczne przywołanie marek uzdrowisk .....	75
<b>Wyk. 9</b> Spontaniczne przywołanie marek uzdrowisk kojarzących się ze sportami zimowymi .....	76
<b>Wyk. 10</b> Wspomagane rozpoznanie marki .....	77

<b>Wyk. 11</b> Skuteczność form promocji.....	78
<b>Wyk. 12</b> Formy organizacji pobytu .....	80
<b>Wyk. 13</b> Skojarzenia z Muszyną .....	81
<b>Wyk. 14</b> Pozycjonowanie miejscowości .....	82
<b>Wyk. 15</b> Stopień zadowolenia klientów odwiedzających Muszynę .....	83
<b>Wyk. 16</b> Co urzeka klientów Muszyny najbardziej.....	84
<b>Wyk. 17</b> Co się klientom Muszyny najbardziej nie podoba .....	85
<b>Wyk. 18</b> Jakich elementów brakuje w Muszynie .....	86
<b>Wyk. 19</b> „Czy poleciliście lub polecilibyście Państwo Muszynę znajomym?” .....	86
<b>Wyk. 20</b> Lojalność klientów wobec Muszyny .....	87
<b>Wyk. 21</b> Struktura zakwaterowania .....	88
<b>Wyk. 22</b> Częstotliwość pobytów w Muszynie .....	89
<b>Wyk. 23</b> Długość pobytów w Muszynie .....	89
<b>Wyk. 24</b> Charakterystyka pobytów w Muszynie .....	90
<b>Wyk. 25</b> Cele przyjazdu do Muszyny .....	91
<b>Wyk. 26</b> Motywy przyjazdu do Muszyny .....	92

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura zwarta

1. Agencja Wydawnicza WiT s.c., Informator Turystyczny Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna, Agencja Wydawnicza WiT s.c., Piwniczna-Zdrój 2010
2. Bartoł R., Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2004
3. Dejnaka A., Budowanie lojalności klientów, Helion, Gliwice 2007
4. Filipiak B., pr. zbior., Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
5. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing - punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2008
6. Kalińska B., Uzdrowiska polskie, Mirex Mirosław Kalińska, Bydgoszcz 2004
7. Kall J., Jak zbudować silną markę od podstaw, wyd. HELION, Gliwice 2006
8. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
9. Kall J., Tożsamość marek należących do sieci detalicznych, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
10. Kozłowska-Szczęsna T., Błażejczyk K., Krawczyk B., Limanówka D., Bioklimat uzdrowisk polskich i możliwości jego wykorzystania w lecznictwie, PAN, Warszawa 2002
11. Kurek W., Turystyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
12. Larose D.T., Data Mining Methods and Models, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006
13. Mazurek-Łopacińska K., Marketing Problemy teorii i praktyki marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008
14. Meyer B., pr. zbior., Strategie rozwoju turystyki w regionie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
15. Mruk H., Zarządzanie Marką, Paweł Pietrzyk Sp. z o.o., Poznań 2002
16. Niestrój R., Tożsamość i wizerunek marketingu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2009
17. Nowacka A., Nowacki R.T., Podstawy marketingu, Difin, Warszawa, 2006
18. Panasiuk A., Ekonomia Turystyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006

19. Piast J., Marketing w hotelarstwie, wyd. Jacek Piast – Doradztwo, Warszawa 2007
20. Pod redakcją Kazimierza Michalewskiego, Język w marketingu, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008
21. Śliwińska K., pr. zbior., Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach, AE, Katowice 2008
22. Witek-Hajduk M. K., Zarządzanie Marką, wyd. Difin sp. z o.o., Warszawa 2001
23. Zdon-Korzeniowska M., Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009
24. Ziemanin A., Kmietowicz W., Bujarski B., Ziemia muszyńska na horyzoncie barw, Agencja Wydawnicza WiT s.c., Piwniczna-Zdrój 2009

### **Czasopisma**

1. Częstochoowski P., Bohater marki kontra celebryta, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 12
2. Gembalik K., Dobra marka miejsca jest jak magnes, „Brief” 2012, nr 5 (151)
3. Redakcja, Górka Korona, „Świat Elit” 2011, nr 98
4. Redakcja, Muszyna wzbogaci się o nowy międzynarodowy produkt turystyczny, „Biuletyn Informacyjny Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna” Nr 34 - kwiecień 2012

### **Akty prawne**

1. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowskim, uzdrowskach i obszarach ochrony uzdrowskiej oraz o gminach uzdrowskich, Tekst ujednolicony, Dz.U. 2011 nr 73 poz. 390
2. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, Tekst ujednolicony Dz. U. 2001 nr 49 poz. 508
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2006 r., Dz. U. z 2006 nr 32 poz. 220 z późn. zm.
4. Uchwała nr XII/129/2012 Rady Gminy Sękowa z dnia 25 stycznia 2012 r.
5. Uchwała Budżetowa Gminy Krynica-Zdrój na 2012 rok Nr XX.126.2012 z dnia 25 stycznia 2012 r.
6. Uchwała Nr XVIII/106/11 Rady Miejskiej w Rabce-Zdroju z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie: uchwalenia budżetu Gminy Rabka- Zdrój na rok 2012

7. Uchwała Budżetowa Miasta i Gminy Szczawnica na rok 2012 nr XIX/102/2011 Rady miejskiej w Szczawnicy z dnia 30 grudnia 2011 r.
8. Uchwała Budżetowa na rok 2012 Nr XVII/147/2012 Rady Gminy Uście Gorlickie z dnia 26 stycznia 2012 r.
9. Uchwała nr XX/285/2011 Rady Miasta Zakopane z dnia 30 grudnia 2011 r. w sprawie budżetu Miasta Zakopane na rok 2012
10. Uchwała Budżetowa Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna na rok 2012 Nr XVI.213.2011 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 29 grudnia 2011 r.
11. Uchwała Budżetowa Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna na rok 2011 Nr III/9/2010 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 30 grudnia 2010 r.
12. Uchwała Budżetowa Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna na rok 2010 Nr XL/579/2010 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 28 stycznia 2010 roku
13. Uchwała Budżetowa Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna na rok 2009 Nr XXIV/360/2008 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 19 grudnia 2008 r.
14. Uchwała Budżetowa Nr XV/190/2008 na rok 2008 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 22 lutego 2008 r.
15. Uchwała Budżetowa Nr V/30/2007 na rok 2007 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 02 marca 2007 r.
16. Uchwała Budżetowa Nr XXXIV/408/2005 na rok 2006 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 29 grudnia 2005 r.
17. Uchwała Budżetowa Nr XXII/287/2005 na rok 2005 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 03 lutego 2005 r.
18. Uchwała Budżetowa Nr XV/185/2004 na rok 2004 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna z dnia 12 marca 2004 r.
19. Uchwała Budżetowa Nr IV/41/2003 na rok 2003 Rady Miasta i Gminy Uzdrowskiej w Muszynie z dnia 20 lutego 2003 r.

## Dokumenty i opracowania

1. Inwentaryzacja obszaru uzdrowiskowego Muszyna, Instytut Turystyki w Krakwie Sp. z o.o., Kraków 2011.
2. Wyniki badań marketingowych przeprowadzonych w Muszynie na przełomie lipieca-sierpnia 2011r. przez Stowarzyszenie Przyjaciół Almanachu Muszyny.
3. Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Uzdrowiskowej Muszyna na lata 2008 – 2015.

## Źródła internetowe

1. Arendowski A., Deptak-widmo w Żegiestowie. Będzie kara, „Gazeta Krakowska”, Źródło: <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/475537,deptak-widmo-w-zegiestowie-bedzie-kara,id,t.html?cookie=1> (data odczytu 10.03.2012)
2. Batumi M., International tourism off to a strong start in 2012, <http://unwto.org/en/press-release/2012-05-10/international-tourism-strong-start-2012> (data odczytu 10.05.2012)
3. Best Global Brand Rankings 2011, [www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx](http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx) (data odczytu 15.01.2011)
4. Bodziak A., Marketingowe porażki: świat według przegranych, [www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/12/marketingowe\\_porazki\\_swiat\\_wedlu\\_g\\_przegranych.html](http://www.marketingandmore.pl/artykuly10/article/12/marketingowe_porazki_swiat_wedlu_g_przegranych.html) (data odczytu 02.01.2012)
5. [www.btvector.com](http://www.btvector.com) (data odczytu 12.03.2012)
6. Chłodnicki M., Usługi profesjonalne w aspekcie gwarancji jakości, Katedra Usług Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, [http://mup.pomocprawna.info/mup\\_document,38.html](http://mup.pomocprawna.info/mup_document,38.html) (data odczytu 29.01.2012)
7. [www.citeam.pl](http://www.citeam.pl) (data odczytu 05.01.2012)
8. [www.forum-ekonomiczne.pl/1037,Forum+Region%C3%B3w](http://www.forum-ekonomiczne.pl/1037,Forum+Region%C3%B3w) (data odczytu 15.03.2012)
9. <http://www.forum.nasze-sanatorium.pl/viewtopic.php?f=3&t=205> (data odczytu 15.03.2012)
10. <http://www.stat.gov.pl/gus> (data odczytu 14.02.2012)
11. [www.intur.com.pl/trendy.htm](http://www.intur.com.pl/trendy.htm) (data odczytu 21.03.2012)
12. Kamińska I., Muszyna: wielki strach przed gazem z łupkowym, „Gazeta Krakowska”, źródło: <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/480332,muszyna-wielki->

- strach-przed-gazem-z-lupkowym,id,t.html?cookie=1#czytaj\_dalej (data odczytu 28.04.2012)
13. Kobus P., Droga od tożsamości do wizerunku marki,  
[www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=852813](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=852813) (data odczytu 08.01.2012)
  14. Kowalczyk I., Strategie marki w działalności gastronomicznej,  
[www.hotelarze.pl/rest/strategia-marki-gastronomia.php](http://www.hotelarze.pl/rest/strategia-marki-gastronomia.php) (data odczytu 27.01.2012)
  15. Matys E., Sawicki M., Wycena Wartości Marki,  
[http://ceo.cxo.pl/artykuly/59545\\_0/Wycena.wartosci.marki.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/59545_0/Wycena.wartosci.marki.html) (data odczytu 12.01.2012)
  16. [http://www.muszyna.pl/pl/43663/0/Szlaki\\_turystyczne.html](http://www.muszyna.pl/pl/43663/0/Szlaki_turystyczne.html) (data odczytu 15.03.2012)
  17. [http://mfiles.pl/pl/index.php/Wsp%C3%B3C5%82czynnik\\_korelacji\\_rang\\_Spearmana](http://mfiles.pl/pl/index.php/Wsp%C3%B3C5%82czynnik_korelacji_rang_Spearmana) (data odczytu 06.05.2012)
  18. [www.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=m8&ms=628&ml=pl&mi=628&mx=0&ma=10291](http://www.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=m8&ms=628&ml=pl&mi=628&mx=0&ma=10291) (data odczytu 14.03.2012)
  19. <http://narty.onet.pl/kamerki/kamerki-na-stokach-wierchomla-2,1,3335406,kamera.html> (data odczytu 15.03.2012)
  20. Przybylska K., Jakość jako kluczowy atrybut marki mający wpływ na jej wizerunek oraz wartość, <http://outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/219> (data odczytu 29.01.2012)
  21. <http://portalwiedzy.onet.pl/32223,,,szczawy,haslo.html>, (data odczytu 14.03.2012)
  22. Redakcja, Polska potrzebuje promocji turystycznej,  
<http://www.wprost.pl/ar/137557/Polska-potrzuje-promocji-turystycznej/> (data odczytu 21.03.2012)
  23. [www.sadeczanin.info/aktualnosc-rozmaitosci/art/31335](http://www.sadeczanin.info/aktualnosc-rozmaitosci/art/31335) (data odczytu 25.02.2012)
  24. [www.sgurp.pl/index1.htm](http://www.sgurp.pl/index1.htm) (data odczytu 19.02.2012)
  25. Śmierciak S., Muszyna skusi gości Ogrodem Biblijnym, „Gazeta Krakowska” źródło:  
<http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/497200,muszyna-skusi-gosci-ogrodem-biblijnym,id,t.html> (data odczytu 05.05.2012)
  26. Urbanek G., Tworzenie silnej marki, „Marketing w praktyce”, nr 4(32) lipiec/sierpień, 2000 r., cyt. za: Tworzenie silnej marki,  
[www.nowamarka.pl/marka/badania/body\\_badania.html](http://www.nowamarka.pl/marka/badania/body_badania.html) (data odczytu 29.01.2012)

27. Waškowski Z., Licencjonowanie marki sportowej,  
[www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=297&Itemid=0](http://www.marketingsportowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=297&Itemid=0) (data odczytu 07.01.2012)
28. [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B) (data odczytu 28.01.2012)
29. <http://wizaz.pl/forum/showthread.php?t=470999> (data odczytu 15.03.2012)
30. <http://www.wprost.pl/ar/80053/Woda-na-zdrowie/> (data odczytu 14.03.2012)

## ZAŁĄCZNIK 1

### Oryginal tekstu, który przetłumaczył Autor:

A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name.

## ZAŁĄCZNIK 2

### Różne sposoby rozumienia „marki”

<b>Perspektywa wkładu</b>
Logo
Instrument prawny
Firma
Zapis stenograficzny
Czynniki ograniczające ryzyko
Pozycjonowanie
Osobowość
Wiązka wartości
Wizja
Dodawanie wartości
Tożsamość
<b>Perspektywa wyniku</b>
Wizerunek
Zawiązek
<b>Perspektywa czasu</b>
Podmiot podlegający ewolucji

## ZAŁĄCZNIK 3

### Wzory na zmodyfikowane wskaźniki świadomości

#### **spontaniczne postrzeganie marki=**

= (liczba osób, które spontanicznie wymieniły daną markę : liczba wszystkich badanych) x  
100%

#### **pierwsza wymieniona marka =**

=(liczba osób, które spontanicznie wymieniły daną markę jako pierwszą : liczba wszystkich  
badanych) x 100%

#### **wspomagane postrzeganie wizerunku marki =**

= (liczba osób, które wskazały na liście marek daną markę : liczba wszystkich badanych) x  
100%

## ZAŁĄCZNIK 4

### RANKING WÓD MINERALNYCH

Która woda ma najkorzystniejszy wpływ na zdrowie?

Podstawowym kryterium rankingu jest zawartość najbardziej pożądanego składnika mineralnego - magnezu. W rankingu uwzględniono również zawartość wapnia, sodu, chlorków i wodorowęglanów. Ranking opracował **Tadeusz Wojtaszek**, ekspert w dziedzinie wód mineralnych z Polskiego Towarzystwa Magnezologicznego.

Zawartość składników mineralnych w mg/litr:

	Zawartość składników mineralnych w mg/litr:				
	Mg	Ca	Na+	Cl-	HCO <sub>3</sub>
1. Muszynianka	182	138	57	11	1446
2. Piwniczanka	121	235	12	-	1898
3. Sądecka	100	200	14	219	342
4. Zamośćlanka	100	200	4	50	386
5. Galicjanka	91	467	89	12	2151
6. Źródło Piwniczna	91	131	194	7	1342
7. Multi-Vita	86	214	80	5	981
8. Ostromecko Magnezowa	70	150	8	90	170
9. Staropółanka 2000	66	271	136	10	1550
10. Kryniczanka	65	548	67	11	2172
11. Krystynka	63	174	950	1655	470
12. Anka	56	92	345	51	1216
13. Muszyna Źródł	49	242	66	4	1159
14. Buskowińska	47	121	320	496	404
15. Muszyna Minerale	46	473	39	7	1763
16. Krynica Źródł	43	12	2	4	159
17. Jurańska	37	67	9	9	346
18. Krynica Minerale	35	360	58	7	1372
19. Skarb Życia	34	374	12	2	1290
20. Dobrawa	30	55	1	5	287
21. Kazimierska	29	88	10	7	387
22. Vita	25	164	5	2	597
23. Cisowianka	23	133	10	5	523
24. Nałęczowianka	23	115	12	9	496
25. Staropółanka	22	159	46	12	702

Źródło: <http://www.wprost.pl/ar/80053/Woda-na-zdrowie/> (data odczytu 14.03.2012)

## Statystyka odwiedzin portalu www.muszyna.pl



Źródło: Urząd Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna (data odczytu 17.04.2012)

## ZAŁĄCZNIK 6

### Wybrane wydatki Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna w latach 2003-2012 w ujęciu kwotowym

WYDATKI	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Promocja jednostek samorządu terytorialnego	500 000,00 zł	451 168,00	662 847,44 zł	320 000,00 zł	150 000,00 zł	150 000,00 zł	91 178,00 zł	trudno określić*	trudno określić*	trudno określić*
Turystyka	503 321,35 zł	696762,2	9 298 791,00 zł	5 356 000,00 zł	335 716,00 zł	30 000,00 zł	670 093,00 zł	149 000,00 zł	450 741,00 zł	10 000,00 zł
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	7 314 780,23 zł	16 410 827,79 zł	16 782 586,06 zł	10 274 500,00 zł	2 610 000,00 zł	8 750 000,00 zł	9 385 274,00 zł	4 330 000,00 zł	4 911 322,00 zł	5 228 314,00 zł
Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	3 632 166,35 zł	4 787 198,27 zł	2 293 930,00 zł	9 452 670,00 zł	938 000,00 zł	620 000,00 zł	458 800,00 zł	370 000,00 zł	325 000,00 zł	310 000,00 zł
Kultura fizyczna (i sport)	1 366 362,16 zł	1 672 000,00 zł	3 005 500,00 zł	696 200,00 zł	385 000,00 zł	578 000,00 zł	308 490,00 zł	100 000,00 zł	140 000,00 zł	100 000,00 zł
<b>RAZEM</b>	<b>13 316 630,09 zł</b>	<b>24 017 956,26 zł</b>	<b>32 045 664,50 zł</b>	<b>26 101 379,00 zł</b>	<b>4 418 716,00 zł</b>	<b>10 128 000,00 zł</b>	<b>10 913 835,00 zł</b>	<b>4 949 000,00 zł</b>	<b>5 827 063,00 zł</b>	<b>5 648 314,00 zł</b>
<b>WYDATKI OGÓŁEM</b>	<b>62 590 254,20 zł</b>	<b>83 592 196,00 zł</b>	<b>78 354 668,18 zł</b>	<b>57 601 180,00 zł</b>	<b>30 944 312,00 zł</b>	<b>39 750 074,00 zł</b>	<b>35 836 999,00 zł</b>	<b>26 616 087,00 zł</b>	<b>19 611 788,00 zł</b>	<b>24 160 779,00 zł</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie planów budżetowych z lat 2003-2012

## Wybrane wydatki Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna w latach 2004-2012 w ujęciu procentowym

WYDATKI	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Promocja jednostek samorządu terytorialnego	0,80%	0,54%	0,85%	0,56%	0,48%	0,38%	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Turystyka	0,80%	0,83%	11,87%	9,30%	1,08%	0,08%	1,87%	0,56%	2,30%	0,04%
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	11,69%	19,63%	21,42%	17,84%	8,43%	22,01%	26,19%	12,08%	25,04%	21,64%
Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	5,80%	5,73%	2,93%	16,41%	3,03%	1,56%	1,28%	1,03%	1,66%	1,28%
Kultura fizyczna (i sport)	2,18%	2,00%	3,84%	1,21%	1,24%	1,45%	0,86%	0,28%	0,71%	0,41%
<b>RAZEM</b>	<b>21%</b>	<b>28,73%</b>	<b>40,90%</b>	<b>45%</b>	<b>14,28%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>14%</b>	<b>30%</b>	<b>23%</b>
<b>WYDATKI OGÓŁEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie planów budżetowych z lat 2003-2012

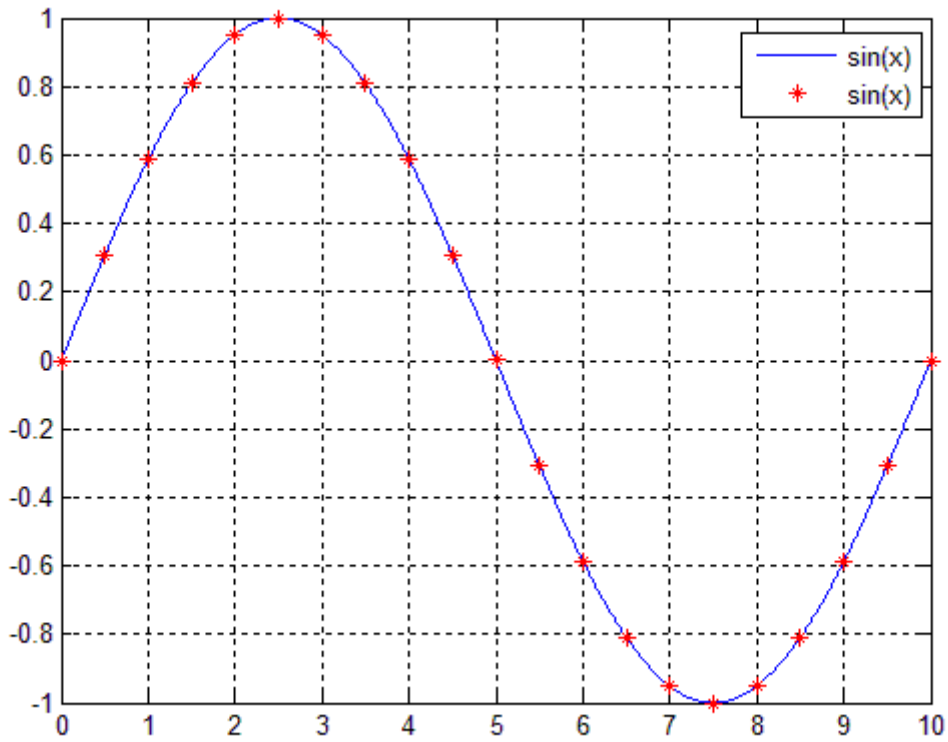
## ZALĄCZNIK 8



Źródło: www.citeam.pl (data odczytu 05.01.2012)

## ZAŁĄCZNIK 9

Wykres współczynnika korelacji +1



Źródło: opracowanie własne

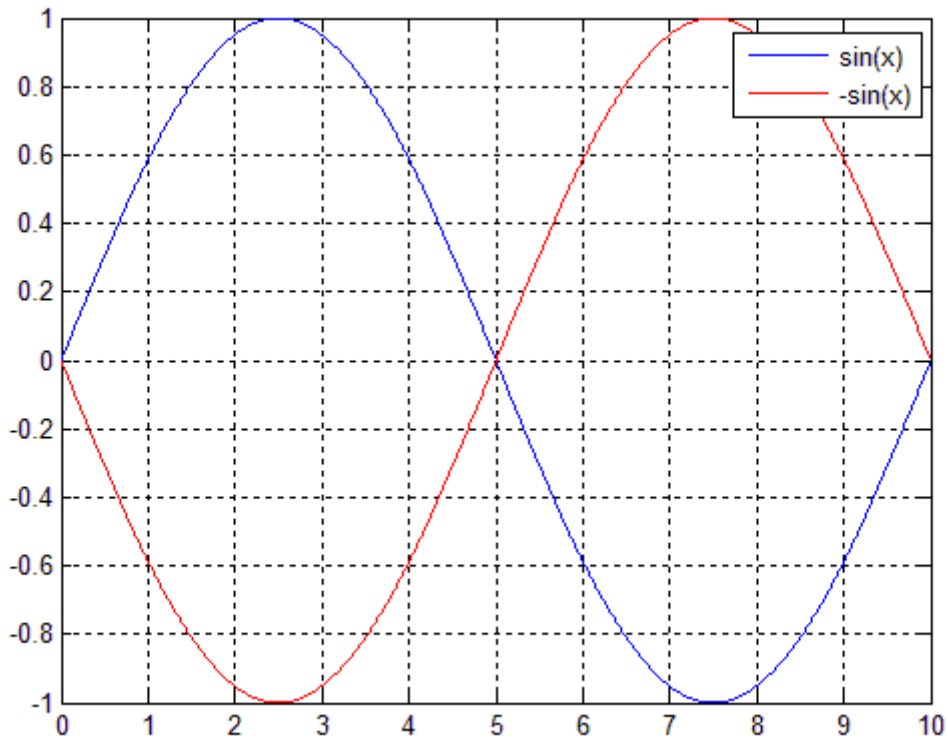
■ sprzedaż samochodów

\* sprzedaż kół zapasowych


Widać wyraźną zależność. Jeżeli sprzedamy więcej samochodów tym samym też i więcej kół zapasowych. Jeżeli sprzedaż samochodów spadnie to sprzedaż kół również. Można wysunąć wniosek, że są to dobra komplementarne i się uzupełniają. Idealnym wykresem dla korelacji +1 jest nałożenie na siebie dwóch wykresów  $\sin(x)$ .


## ZAŁĄCZNIK 10

Wykres współczynnika korelacji -1



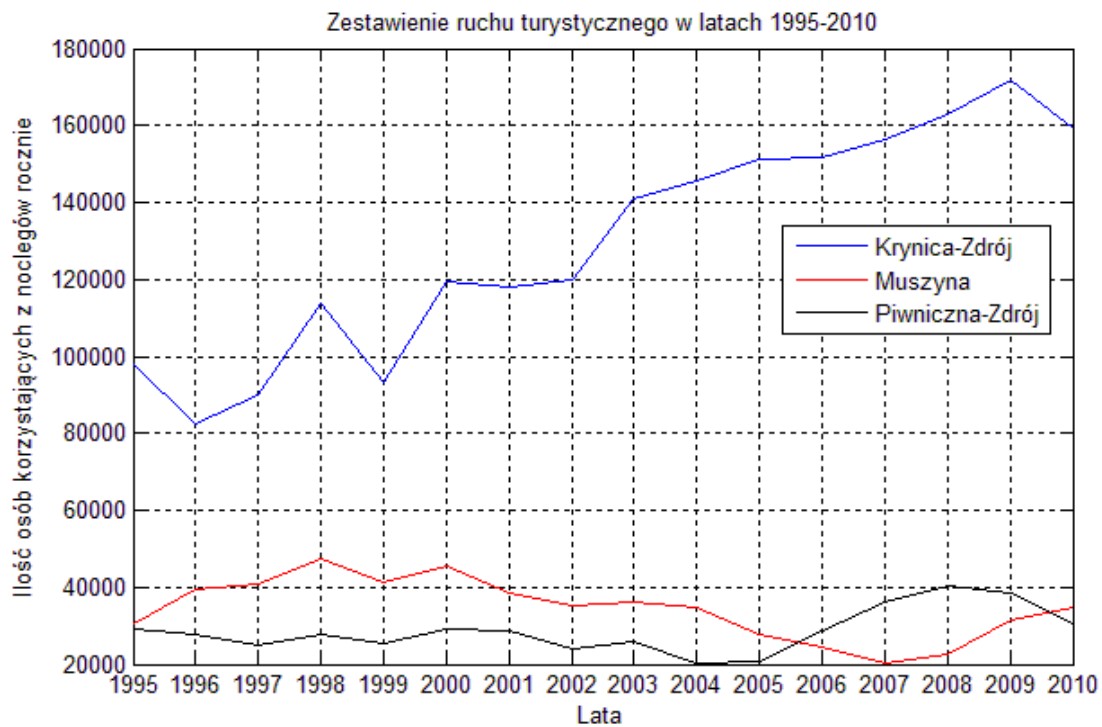
Źródło: opracowanie własne

 sprzedaż jasnego chleba

 sprzedaż ciemnego chleba

Widać wyraźną zależność. Jeżeli sprzedamy więcej chleba jasnego tym samym sprzedamy odpowiednio mniej chleba ciemnego i na odwrót. Można wysunąć wniosek, że są to produkty substytucyjne i silnie konkurują ze sobą na rynku. Idealnym wykresem dla korelacji -1 jest nałożenie na siebie dwóch wykresów  $\sin(x)$  oraz  $-\sin(x)$ .

## ZAŁĄCZNIK 11



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z załącznika 12

W latach 2002-2007 widać wyraźnie odwrotne kierunki wykresów dla miejscowości Krynica-Zdrój oraz Muszyna.

## ZAŁĄCZNIK 12

Korzystający z noclegów ogółem w latach 1995-2010

Miejscowość	Jednostka miary	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Piwniczna-Zdrój	osoba	29127	27883	24693	27668	25307	29227	28564	24208	25724	20431	20516	28756	35924	40370	38381	30707
Muszyna	osoba	30440	39384	40607	47228	41359	45727	38525	35198	36192	34850	27804	24461	20413	22343	31337	34646
Krynica-Zdrój	osoba	97670	82302	89994	113981	93141	119451	118181	119743	141126	145622	151302	151691	156557	162879	171849	159234

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS-u

## ZAŁĄCZNIK 13

Wydatki na promocję w miejscowościach uzdrowiskowych małopolski w 2012 r.

MIEJSCOWOŚĆ	Wydatki na promocję w 2012 r.
<b>KRYNICA-ZDRÓJ</b>	577 200,00 zł
<b>MUSZYNA</b>	<b>500 000,00 zł</b>
<b>RABKA-ZDRÓJ</b>	417 500,00 zł
<b>SZCZAWNICA</b>	95 000,00 zł
<b>WYSOWA (UŚCIE GORLICKIE)</b>	93 000,00 zł
<b>PIWNICZNA-ZDRÓJ</b>	75 098,00 zł
<b>WAPIENNE (SĘKOWA)</b>	50 000,00 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z poszczególnych urzędów

## ZAŁĄCZNIK 14

### Sposób organizacji krajowych podróży długookresowych (%)

	I-IX 2010	I-IX 2011
Całkowicie biuro podróży	2	3
Częściowo biuro podróży	1	2
Całkowicie zakład pracy lub inna instytucja	6	5
Częściowo zakład pracy lub inna instytucja	7	7
Samodzielnie	84	83

### Sposób organizacji krajowych podróży krótkookresowych (%)

	I-IX 2010	I-IX 2011
Całkowicie biuro podróży	1	1
Częściowo biuro podróży	–	1
Całkowicie zakład pracy lub inna instytucja	5	6
Częściowo zakład pracy lub inna instytucja	4	5
Samodzielnie	90	87

### Sposób organizacji podróży zagranicznych (%)

	I-IX 2010	I-IX 2011
Całkowicie biuro podróży	24	23
Częściowo biuro podróży	2	4
Całkowicie zakład pracy lub inna instytucja	8	10
Częściowo zakład pracy lub inna instytucja	9	6
Samodzielnie	57	57

Źródło: Instytut Turystyki, [http://www.intur.com.pl/inne/wyjpol\\_3\\_11.pdf](http://www.intur.com.pl/inne/wyjpol_3_11.pdf) (data odczytu 10.05.2012)

## ZAŁĄCZNIK 15

### Kwestionariusz wywiadu osobistego – Muszyna

Dzień dobry Pani/Panu. Przeprowadzam ankietę dotyczącą Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna. Ankieta jest anonimowa i zostanie wykorzystana w pracy magisterskiej. Czy był/a/by Pani/Pan skłonna/y poświęcić mi 5 minut i odpowiedzieć na kilka pytań?

#### 1. Gdzie Pani/Pan nocuje w Muszynie?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hotel                  | <input type="checkbox"/> Gospodarstwo          |
| <input type="checkbox"/> Pensjonat              | <input type="checkbox"/> agroturystyczne       |
| <input type="checkbox"/> Apartament             | <input type="checkbox"/> Znajomi/rodzina       |
| <input type="checkbox"/> Kwatera prywatna       | <input type="checkbox"/> Sanatorium uzdrowskie |
| <input type="checkbox"/> Dom (ośrodek) wczasowy | <input type="checkbox"/> Inne (jakie?).....    |
| <input type="checkbox"/> Obiekt Spa/Wellness    |  |

#### 2. Po raz który jest Pani/Pan w Muszynie?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Po raz pierwszy | <input type="checkbox"/> Po raz trzeci |
| <input type="checkbox"/> Po raz drugi    | <input type="checkbox"/> Więcej razy   |

#### 3. Proszę podać długość obecnego pobytu w Muszynie ..... dni.

#### 4. W czasie obecnego pobytu w miejscowości uzdrowskiej jest Pani/Pan:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sama/sam                             | <input type="checkbox"/> Z rodziną    |
| <input type="checkbox"/> Z żoną/mężem,<br>partnerką/partnerem | <input type="checkbox"/> Ze znajomymi |

#### 5. Kto był organizatorem Pani/Pana wyjazdu i pobytu w Muszynie?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Biuro podróży | <input type="checkbox"/> Sam(a) jestem       |
| <input type="checkbox"/> NFZ           | <input type="checkbox"/> organizatorem       |
| <input type="checkbox"/> ZUS           | <input type="checkbox"/> Inne (jakie?) ..... |
| <input type="checkbox"/> Zakład pracy  |  |

**6. Jaki jest główny cel i cele uzupełniające Pani/Pana przyjazdu do miejscowości uzdrowskiej? (Proszę zaznaczyć cel główny cyfrą „1” i dwa cele uzupełniające cyframi „2” i „3”)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Turystyka            | <input type="checkbox"/> Edukacja/szkolenia   |
| <input type="checkbox"/> Utrzymanie zdrowia   | <input type="checkbox"/> Poprawa samopoczucia |
| <input type="checkbox"/> Przywracanie zdrowia | <input type="checkbox"/> Sporty rekreacyjne   |
| <input type="checkbox"/> Kultura/imprezy      | <input type="checkbox"/> Odwiedziny/rodzina   |
| <input type="checkbox"/> Poprawa urody        | <input type="checkbox"/> Konferencje/kongresy |
| <input type="checkbox"/> Poprawa sylwetki     | <input type="checkbox"/> Inne (jakie?).....   |

**7. Co wpłynęło na to, że Pani/Pan wybrał/a właśnie Muszynę jako miejsce spędzania wolnego czasu?**

- Renoma miejscowości
- Walory lecznicze uzdrowiska (kuracje pitne, SPA, klimat i krajobraz)
- Ceny tutejszych usług
- Dobre warunki do uprawiania sportów latem i zimą
- Inne (jakie?).....

**8. Z jakich źródeł uzyskał/a/ Pani/Pan informacje na temat Muszyny?**

**(Maksymalnie 3 odpowiedzi)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Targi turystyczne | <input type="checkbox"/> Strony internetowe       |
| <input type="checkbox"/> Przewodniki       | <input type="checkbox"/> Lekarz                   |
| <input type="checkbox"/> Rodzina/znajomi   | <input type="checkbox"/> Katalog biur podróży     |
| <input type="checkbox"/> Telewizja         | <input type="checkbox"/> Znam uzdrowisko od dawna |
| <input type="checkbox"/> Radio             | <input type="checkbox"/> Inne (jakie?) .....      |
| <input type="checkbox"/> Prasa             |   |

**9. Proszę wymienić kilka skojarzeń, które przychodzą Pani/Panu na myśl o Muszynie.**

.....

.....

.....

**10. Proszę przypisać poniższym miejscowościom numery od 1 do 8 (gdzie 1 to miejscowość najbardziej prestiżowa, a 8 najmniej prestiżowa).**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Krynica-Zdrój   | <input type="checkbox"/> Swoszowice   |
| <input type="checkbox"/> Muszyna         | <input type="checkbox"/> Szczawnica   |
| <input type="checkbox"/> Piwniczna-Zdrój | <input type="checkbox"/> Wapienne     |
| <input type="checkbox"/> Rabka-Zdrój     | <input type="checkbox"/> Wysowa-Zdrój |

**11. Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z pobytu w Muszynie?**

- Jestem bardzo zadowolona/y
- Raczej jestem zadowolona/y
- Jestem średnio usatysfakcjonowana/y
- Raczej nie jestem zadowolona/y
- Jestem bardzo niezadowolona/y

**12. Co urzeka Panią/Pana w Muszynie najbardziej?**

.....  
.....

**13. Co się Pani/Panu w Muszynie najbardziej nie podoba?**

.....  
.....

**14. Czego brakuje Muszynie?**

.....  
.....

**15. Czy kiedykolwiek Pani/Pan polecił/a lub zamierza polecić znajomemu miejscowość Muszyna?**

- |                              |                              |  |
|------------------------------|------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> TAK | <input type="checkbox"/> NIE | <input type="checkbox"/> Nie mam zadania |
|------------------------------|------------------------------|--|

**16. Czy gdyby ceny pobytu w konkurencyjnych miejscowościach były identyczne, wybrał/a/by Pani/Pan Muszynę na wczasy lub kurację? Proszę o uzasadnienie wyboru.**

TAK, ponieważ

.....

NIE, ponieważ

.....

**Miejsce Pani/Pana zamieszkania:** Województwo..... Miasto/wieś.....

**Wiek:**  do 19 lat,  19-24 lat,  25-34 lat,  35-44 lat,  45-54 lat,  55-65 lat,  powyżej 65 lat

**Płeć:**  K,  M **Wykształcenie:**  podstawowe  gimnazjalne  zasadnicze zawodowe  średnie lub pomaturalne  policealne  niepełne wyższe  wyższe zawodowe  wyższe magisterskie

**Proszę w przybliżeniu podać Pani/Pana dochody miesięczne netto (na rękę):**

do 1500 zł,  1501-2500 zł,  2501-3500 zł,  3501-4500 zł,  powyżej 4500 zł,  brak dochodu

## ZAŁĄCZNIK 16

### Kwestionariusz wywiadu osobistego – Kraków

Dzień dobry Pani/Panu. Przeprowadzam ankietę dotyczącą rozpoznawalności marek polskich uzdrowisk. Ankieta jest anonimowa i zostanie wykorzystana w pracy magisterskiej. Czy był/a/by Pani/Pan skłonna/y poświęcić mi 5 minut i odpowiedzieć na kilka pytań?

**1. Proszę wymienić wszystkie polskie uzdrowiska, jakie Pani/ Pan zna.**

.....  
.....

**2. Proszę wymienić uzdrowiska, kojarzące się Pani/ Panu z narciarstwem lub sportami zimowymi.**

.....  
.....

**3. Na podstawie przedstawionych obrazków proszę wskazać miejscowość, do której pasują te atrybuty.**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Krynica-Zdrój   | <input type="checkbox"/> Swoszowice   |
| <input type="checkbox"/> Muszyna         | <input type="checkbox"/> Szczawnica   |
| <input type="checkbox"/> Piwniczna-Zdrój | <input type="checkbox"/> Wapienne     |
| <input type="checkbox"/> Rabka-Zdrój     | <input type="checkbox"/> Wysowa-Zdrój |

**4. Czy kojarzy Pani/Pan miejscowość Muszyna?**

- TAK  
 NIE →proszę przejść do metryczki

**5. Z jakich źródeł uzyskał/a/ Pani/Pan informacje na temat Muszyny?**

**(Maksymalnie 3 odpowiedzi)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Targi turystyczne  | <input type="checkbox"/> Lekarz                   |
| <input type="checkbox"/> Przewodniki        | <input type="checkbox"/> Katalog biur podróży     |
| <input type="checkbox"/> Rodzina/znajomi    | <input type="checkbox"/> Znam uzdrowisko od dawna |
| <input type="checkbox"/> Telewizja          | <input type="checkbox"/> Inne (jakie?) .....      |
| <input type="checkbox"/> Radio              |   |
| <input type="checkbox"/> Prasa              |   |
| <input type="checkbox"/> Strony internetowe |   |

**6. Czy była Pani/Pan kiedykolwiek w Muszynie?**

- TAK
- NIE →proszę przejść do pytań 8 i 9, a następnie do metryczki

**7. Kto był organizatorem Pani/Pana wyjazdu i pobytu w Muszynie?**

- Biuro podróży
- NFZ
- ZUS
- Zakład pracy
- Sam(a) jestem organizatorem
- Inne (jakie?) .....

**8. Proszę wymienić kilka skojarzeń, które przychodzą Pani/Panu na myśl o Muszynie.**

.....  
.....

**9. Proszę przypisać poniższym miejscowościom numery od 1 do 8 (gdzie 1 to miejscowość najbardziej prestiżowa, a 8 najmniej prestiżowa).**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Krynica-Zdrój   | <input type="checkbox"/> Swoszowice   |
| <input type="checkbox"/> Muszyna         | <input type="checkbox"/> Szczawnica   |
| <input type="checkbox"/> Piwniczna-Zdrój | <input type="checkbox"/> Wapienne     |
| <input type="checkbox"/> Rabka-Zdrój     | <input type="checkbox"/> Wysowa-Zdrój |

**10. Czy była Pani/Pan zadowolona z pobytu w Muszynie?**

- Była/e/m bardzo zadowolona/y
- Raczej była/e/m zadowolona/y
- Była/e/m średnio usatysfakcjonowana/y
- Raczej nie była/e/m zadowolona/y
- Była/e/m bardzo niezadowolona/y

**11. Co urzeka Panią/Pana w Muszynie najbardziej?**

.....  
.....

**12. Co się Pani/Panu w Muszynie najbardziej nie podoba?**

.....  
.....

**13. Czego brakuje Muszynie?**

.....  
.....

**14. Czy kiedykolwiek Pani/Pan polecił/a lub zamierza polecić znajomemu miejscowość Muszyna?**

- TAK  NIE  Nie mam zadania

**15. Czy gdyby ceny w konkurencyjnych miejscowościach były identyczne, wybrał/a/by Pani/Pan Muszynę na wczasy lub kurację? Proszę o uzasadnienie wyboru.**

- TAK .....  
 NIE .....

**Miejsce Pani/Pana zamieszkania:** Województwo..... Miasto/wieś.....

**Wiek:**  do 19 lat,  19-24 lat,  25-34 lat,  35-44 lat,  45-54 lat,  55-65 lat,  powyżej 65 lat

**Płeć:**  K,  M **Wykształcenie:**  podstawowe  gimnazjalne  zasadnicze zawodowe  średnie lub pomaturalne  policealne  niepełne wyższe  wyższe zawodowe  wyższe magisterskie

**Proszę w przybliżeniu podać Pani/Pana dochody miesięczne netto (na rękę):**

do 1500 zł,  1501-2500 zł,  2501-3500 zł,  3501-4500 zł,  powyżej 4500 zł,  brak dochodu

Na podstawie poniższych obrazków proszę wskazać miejscowość, do której należą te atrybuty.



## ZAŁĄCZNIK 17

### ***Wywiad z osobą zajmującą się promocją w Sanatorium Korona – dzierżawcą największej atrakcji letniej w badanej gminie - kompleksu rekreacji wodnej na „Zapopradziu” w Muszynie.***

#### **1. Gdyby miała Pani porównać Muszynę do produktu, jaki by on był? Drogi, ekskluzywny, na który stać tylko nieliczną elitę, czy może jakiś inny?**

Muszyna na pewno jest miejscowością dla osób z klasy średniej. Tutejsze ceny nie są zbyt wygórowane. Oczywiście jeżeli ktoś chciałby skorzystać z ekskluzywnych noclegów mamy hotele cztero gwiazdkowe, jeżeli ktoś preferuje tańsze noclegi posiadamy również liczne pensjonaty, domy wypoczynkowe. Generalnie nie trzeba być zamożnym aby odwiedzić Muszynę.

#### **2. Jak, Pani zdaniem, wygląda typowy klient/turysta odwiedzający Muszynę (wiek, płeć, styl życia, motyw jakim się kieruje, wybierając właśnie Muszynę)?**

**Obecnie stereotyp się zmienia. Do tego czasu Muszyna była odwiedzana przez kuracjuszy osoby, które chcą skorzystać z walorów uzdrowiskowych jakie ma ta miejscowość do zaoferowania, głównie balneoterapii czyli leczenia wodą tak samo jak Krynica. Natomiast w tym momencie wachlarz usług o jaki została poszerzona oferta Muszyny sprawia, że klientem uzdrowiska stają się osoby młodsze również dbający o swoje zdrowie korzystając z pobytów SPA & Wellness ale także z atrakcji. Przykładowo zimą wyciągi narciarskie, lodowisko, a latem kompleks basenów rekreacyjnych, skatepark czy też ogrody sensoryczne, które właśnie są budowane.**

#### ***Czy można w Muszynie zauważyć sezonowość?\****<sup>94</sup>

Generalnie w branży w której pracuje to nie. Pracuję w ośrodku sanatoryjnym, którego główną dziedziną są pacjenci sanatoryjni dlatego też my nie posiadamy sezonowości. Jeżeli natomiast chodzi o gości komercyjnych to rzeczywiście większe zainteresowanie widać

---

<sup>94\*</sup> - Pytania zadane spontanicznie przez autora w czasie trwania wywiadu w celu uzyskania bardziej precyzyjnej odpowiedzi.

w sezonie letnim, nawet jesiennym i zimowym. Mniejsze natomiast w sezonie wiosennym. To z takich moich obserwacji.

**3. Czy uważa Pani, że Muszyna świadczy usługi na wysokim poziomie? Dlaczego tak/nie?**

Tak. Na pewno tak. I to w każdym aspekcie. Zarówno jeżeli chodzi o bazę noclegową, gastronomiczną różnego rodzaju restauracje, kawiarenki. Tak samo jeżeli chodzi o produkty SPA & Wellness, wypoczynki zabiegi wszystko jest i to na takim poziomie, że nie powinniśmy się tego wstydić.

***Czy spotkała się Pani z takimi opiniami, że w Muszynie brakuje rozrywek wieczorowych np. klubów, pubów, dyskotek?\****

Są tego typu sugestie ale jestem zdania, że nie jest się w stanie zadowolić każdego klienta. Jeżeli udostępniłoby się tego typu ofertę np. lokal czynny do godziny 3 rano zaraz byłby pytania tu też pretensje dlaczego coś takiego jest tak długo czynne i głośno. Jeden z lokalnych przedsiębiorców próbował podjąć taką inicjatywę i właśnie z tych względów jego pomysł został storpedowany. Co ciekawe to z opiniami o braku takich atrakcji spotykałam się raczej ze strony mieszkańców a nie osób, które przyjeżdżają tutaj na wypoczynek.

**4. Jakie, według Pani, miejscowości są najbardziej konkurencyjne dla Muszyny?**

Trudno jest powiedzieć jakie miejscowości są konkurencyjne. Mogę powiedzieć jaki jest największy minus Muszyny. Jest to lokalizacja jesteśmy na samej granicy państwa. Osoby, które mieszkają na co dzień nad morzem już rzadziej wybierają naszą miejscowość ponieważ mają do przejechania całą Polskę. Osoby z Polski centralnej jeszcze pokuszą się na wyjazd do Muszyny. Natomiast klienci z północy wolą jednak wybierać bliższe uzdrowiska.

**5. Czego wyraźnie brakuje Muszynie?**

W tym momencie Muszyna jest na takim etapie rozwoju, że trudno jest mówić o jakichkolwiek brakach. Jeżeli tylko turysta jest zainteresowany i chce wykorzystać wszystkie możliwości tego miasta nie powinien narzekać na to co Muszyna oferuje.

Naprawdę w tym momencie Muszyna jest dużo bardziej rozwinięta i ma dużo bogatszą ofertą niż Krynica, która do niedawna prowadziła prym w tej sferze.

**6. Jako osoba mająca duży wpływ na promocję gminy i jej wizerunek proszę odpowiedzieć na następujące pytanie: Jakie skojarzenia powinny być wywoływane w umyśle kuracjuszy/turystów kiedy usłyszą słowo „Muszyna”?**

Na pewno zieleń, czystość, cisza, spokój i relaks. To są pierwsze, główne skojarzenia, które powinny przodować. Jeżeli chodzi o kuracjuszy to są to osoby, które chcą wypocząć i podreperować swoje zdrowie. Osoby przebywające w naszym obiekcie chwalą sobie właśnie te aspekty.

**7. W Polsce istnieje wiele uzdrowisk oraz stacji narciarskich. Po jakiego typu atrakcje turyści przyjeżdżają właśnie do Muszyny?**

Zimą przede wszystkim są to narty ale nie tylko stoki narciarskie ale również trasy biegowe, które mamy w Muszynie i okolicy. Muszyna, Krynica i Tylicz mają w sumie dużo tras. W tym momencie przyjechała do nas grupa, która bardzo lubi uprawiać nordic walking. Wprowadzamy do naszej oferty również taką formę aktywnego wypoczynku.

**8. Czy Państwa organizacja rozważała stworzenie wspólnej oferty z innymi przedsiębiorcami z terenu gminy lub innych miejscowości w tym także słowackich w celu wypracowania kompleksowej oferty turystycznej?**

Jak najbardziej tak. Nawet na spotkaniach, które się odbywały w ramach tzw. „Trójkąta Bermudzkiego” w Lipanach na Słowacji, później w Muszynie braliśmy udział jako nieliczni przedstawiciele bazy noclegowej. Odważyliśmy się na ten krok aby tą wspólną ofertę zrobić.

*Czy oprócz wzięcia udziału w takim forum wyklarowały się jakieś dalsze działania w tym zakresie?\**

Nie chciałabym tutaj kłamać. Oferty z tego co wiem nie zostały jeszcze wypracowane.

**9. Jakiego rodzaju wsparcia od gminy oczekiwałby Pani jako osoba zajmująca się promowaniem działalności na jej terenie?**

W zasadzie współpraca naszego ośrodka z gminą jest na tyle dobra, że każda prośba dotycząca promocji, reklamy spełnia wszystkie oczekiwania. Przykładami mogą być kampanie outdoorowe, reklamy na antenie stacji TVN Meteo gdzie poniekąd mogliśmy zareklamować także swój ośrodek. Nigdy nie usłyszeliśmy „nie” jeżeli chodzi o promocję zarówno miasta jak i ośrodka. Z drugiej strony jeżeli akcje promocyjne wychodzą z naszej inicjatywy to również staramy się promować gminę. Zawsze dajemy, krótką informację o miejscowości, atrakcjach z jakich można tutaj korzystać niezależnie od tego kto jest ich właścicielem. Jeżeli będziemy się wszyscy nawzajem promować to każdy będzie miał z tego wymierne korzyści.

#### **10. Jak ocenia Pani działania inwestycyjne podejmowane przez władze gminy w przeciągu ostatnich lat?**

Na pewno bardzo pozytywnie. Wszystkie inwestycje poczynione dla rozwoju Miasta i Gminy Uzdrowskiej Muszyna dają tak duże możliwości dla miejscowości, że trudno to opisać w jednym słowie. Muszyna na pewno rozwinęła się i to bardzo. Nie tyle Muszyniacy to oceniają co osoby, które tu były przyjeżdżały i przyjeżdżają cyklicznie. Miło jest usłyszeć od osób, które są tutaj po raz kolejny np. „ah jak pięknie wygląda teraz tutaj ta alejka”. Inwestycje to nie są tylko basen, skatepark, orliki czy parki seniora, ale również całe zagospodarowanie przestrzenne zieleni, odbudowa zamku, czy też budowa obwodnicy, która odciążą rynek. Jeżeli po tej inwestycji w rynku zmniejszy się ruch, powstaną nowe kawiarenki do posiedzenia ze znajomymi to coś wspianiałego dla miasta. Istnieje jeszcze szereg inwestycji, których na co dzień nie widać np. sama budowa wałów na Folwarku i estetyczne i praktyczne.

#### **11. Czy Muszyna posiada charakterystyczną atrakcję kojarzącą się z Muszyną? Przykładami takich atrakcji są Wieża Aifla w Paryżu, Sopotkie Molo, Smok Wawelski.**

Wydaje mi się, że coś takiego powstaje w miejscu parku sensorycznego. To będzie jeden z takich atutów, który ma przyciągać turystów. Z tego co się orientuję to ma być największy w Małopolsce jak nie w Polsce park tego typu. To jest właśnie to miejsce, które może stać się wizytówką Muszyny.

### *Wywiad z Burmistrzem Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna.*

#### **1. Gdyby miał Pan porównać Muszynę do produktu, jaki by on był? Drogi, ekskluzywny, na który stać tylko nieliczną elitę, czy może jakiś inny?**

To byłby produkt praktycznie dostępny dla każdego. Zarówno dla bogatych ludzi jak i dla tych z mniej zasobną kieszenią. Dla tych którzy chcą mieszkać w ekskluzywnym obiekcie hotelowym z ekskluzywną obsługą i bazą o wysokim standardzie jak i taki gdzie mogą mieszkać turyści np. w pensjonacie gdzie trzeba mniej zapłacić. Znajdą tam ciepłą domową atmosferę i świetne posiłki. Jednakże bazy dodatkowej w tym obiekcie brakuje ale jest na zewnątrz w mieście i może tam z niej skorzystać. Udając się na zabiegi SPA lub korzystając z zabiegów sanatoryjnych czy też ogólnodostępnej infrastruktury, która istnieje w Muszynie. Także nasza miejscowość to produkt, który jest generalnie dostępny dla każdego o szerokim przekroju turystów od tych najbogatszych do tych z mniej zasobną kieszenią.

#### **2. Jak, Pana zdaniem, wygląda typowy klient/turysta odwiedzający Muszynę (wiek, płeć, styl życia, motyw jakim się kieruje, wybierając właśnie Muszynę)?**

Jeżeli chodzi o tych, którzy wybierają Muszynę to są to osoby, które szukają pięknego miejsca pod względem urbanistyczno-przestrzennym. Muszyna właśnie te warunki jako jedno z nielicznych uzdrowisk spełnia. Ponieważ ma szerokie spektrum usług zewnętrznych jak i wewnętrznych ale również ma dużą przestrzeń, która odpowiednio zagospodarowana może dostarczyć ciekawej rozrywki i usługi. Muszyna nie oferuje natomiast rozrywek hałaśliwych. Takich jakie wiążą się z podwyższonym ryzykiem jak ma to miejsce w innych miejscowościach przykładowo kasyna duże dyskoteki, które niosą ze sobą różnego rodzaju zagrożenia. W Muszynie tego nie ma. Muszyna jest nastawiona na zupełnie innego klienta. Na takiego, który wykorzystuje swój czas aktywnie. Klient Muszyny jest zupełnie inny niż klient Krynicy, który korzysta tylko z sanatoriów i jest starszy. Natomiast u nas jest to przede wszystkim osoba w średnim wieku i rodziny a także sporo młodzieży. Chcielibyśmy się nastawić przede wszystkim nastawić na narciarzy. To jest klient, który praktycznie rzecz biorąc ma już określony standard. Zarówno jeżeli chodzi o korzystanie z wyciągów, gastronomi i odpoczynku wieczornego. To właśnie nie hałaśliwe dyskoteki ale raczej klubowe pomieszczenia, dobre kawiarnie i restauracje.

### **3. Czy uważa Pan, że Muszyna świadczy usługi na wysokim poziomie? Dlaczego tak/nie?**

Jednoznacznie tak nie można stwierdzić. Mamy segmenty, które są na bardzo wysokim poziomie. Myślę tutaj o leczeniu uzdrowskim, hotelarstwie, coraz lepiej rozwijającym się SPA i o ofercie zewnętrznej, którą mogą nam pozazdrościć inne miejscowości. Infrastruktura sportowo-rekreacyjna jest coraz bogatsza. W niektórych dziedzinach to praktycznie rzecz biorąc mamy wszystko w każdej jednej miejscowości. Są tam boiska sportowe, hale, orliki, nowoczesne place zabaw pod tym kątem typowo rekreacyjnym spełniamy wszystkie wymogi. Natomiast na pewno nie spełniamy wymogów i nie świadczymy usług o najwyższej jakości jeżeli chodzi o kwestie związane z infrastrukturą gastronomiczną, której u nas bardzo brakuje. Także w zakresie gastronomii musimy zrobić duży postęp. Musi być szeroka gama usług gastronomicznych poczyniwszy od dobrych kawiarni, restauracji do karczm z klimatem. Dobra gastronomia u nas funkcjonuje ale tylko w obiektach noclegowych. Natomiast nie mamy takiej stworzonej atmosfery co jest niezwykle ważne do zachęcenia do odwiedzenia naszej miejscowości.

### **4. Jakie, według Pana, miejscowości są najbardziej konkurencyjne dla Muszyny?**

Na pewno najbliższe czyli Krynica, która ma już swój status stworzony przez wieki. Ma większe doświadczenie w działalności uzdrowskiej a takiego wizerunku dobrego uzdrowska szybko się nie traci. Krynica na pewno jest jakąś konkurencją dla Muszyny ale tylko w pewnym zakresie. Ja tutaj trochę inaczej postrzegam te kwestie. Uzdrowska powinny się wspierać i uzupełniać. To czego nie ma w Krynicy powinno być w Muszynie i na odwrót, zarówno jak i w Piwnicznej. Jeżeli będziemy się w ten sposób uzupełniać to będziemy tworzyć taki super produkt, z którym będzie można wyjść gdzieś szerzej. My na razie „drepczemy” każdy sobie. Nawet w danej miejscowości jest ciężko stworzyć pakiet usługowy co dla mnie jest dziwne, że przedsiębiorcy nie mogą dogadać się między sobą. Natomiast często firmy uczestniczą w pakiecie z Krakowem czy Warszawą to też jest dobre ale najpierw trzeba stworzyć ten pakiet lokalny. Dlatego najbliższe miejscowości traktuję raczej jako partnerów a nie konkurencję.

### **5. Czego wyraźnie brakuje Muszynie?**

Muszynie długo brakowało promocji. Gmina dopiero zaczyna działalność w tym zakresie. Jeżeli ma się miejscowość, która ma odpowiednie walory przyrodnicze i te stworzone ręką

człowieka, których coraz więcej przybywa a ktoś nie będzie o nich wiedział to nigdy nie zostaną wykorzystane. Promocja jest tą podstawą czyli brakuje w dalszym ciągu promocji na wysokim poziomie. Jako miasto zrobiliśmy w tym zakresie przełom. Pojawiły się media, telewizja, gazety ale również słyhać o Muszynie przy różnego rodzaju imprezach, które są tutaj organizowane. Natomiast bardzo słabo w tym zakresie działają przedsiębiorstwa. W zasadzie na tym polu nie prowadzone są żadne reklamy. Nigdy nie nazwę reklamą wydanie ulotki o danym hotelu. O tym hotelu przy promocji Muszyny musi być słyhać. Muszynie brakuje na pewno krytego parku wodnego i rozrywek z nim związanych. Brakuje nam jeszcze wyciągów narciarskich. To co obecnie posiadamy to nadal za mało. Muszą być dalsze prace prowadzone w tym zakresie aby połączyć Jaworzynę ze Szczawnikiem oraz uruchomić wyciągi na Jastrzębiku. Brakuje tras rowerowych z prawdziwego zdarzenia. Trasy są wytyczone ale po trasach samochodowych, natomiast te w górach są na pewno atrakcyjne. Brakuje także usług w zakresie gastronomi, SPA & Beauty oraz Medical SPA, które w Muszynie w zasadzie się nie rozwija. Brakuje nam przede wszystkim zagospodarowania rynku w Muszynie ale mam nadzieję, że w najbliższych latach to się zmieni dzięki budowie obwodnicy.

**6. Jako osoba mająca duży wpływ na promocję gminy i jej wizerunek proszę odpowiedzieć na następujące pytanie: Jakie skojarzenia powinny być wywoływane umyśle kuracjuszy/turystów kiedy usłyszą słowo Muszyna?**

Spokojna, cicha, miejscowość z pięknymi krajobrazami nastawiona na rekreację i aktywny wypoczynek.

**7. W Polsce istnieje wiele uzdrowisk oraz stacji narciarskich. Po jakiego typu atrakcje turyści przyjeżdżają właśnie do Muszyny?**

Generalnie w Polsce takich dobrze zorganizowanych ośrodków narciarskich nie jest zbyt dużo. Pod tym względem biją nas na głowę Włosi, Austriacy, Szwajcarzy, Francuzi. W związku z powyższym jest rzeczą oczywistą, że w Polsce przyjeżdża się tylko ośrodków narciarskich, a nie do miejscowości gdzie jest jeden lub dwa wyciągi narciarskie. Na szczęście tutaj możemy mieć wspólny produkt z Krynicią czyli stację narciarską Jaworzyna. Do Muszyny na pewno w jakimś określonym stopniu przyjeżdża grupa narciarzy, którzy chcą tu aktywnie spędzić czas. Po pierwsze pojeździć na nartach, a po drugie odpocząć w ośrodkach, mieć dobrą bazę wypadową do pobliskich miejscowości w tym także

słowackich. W Muszynie istotne jest jeszcze to, że ceny świadczonych usług są tańsze niż w wielu innych miejscowościach co daje nam taki handicap.

**8. Jako Burmistrz, czego oczekiwałby Pan od lokalnej społeczności/przedsiębiorców w zakresie promocji?**

Już wspomniałem o tym, że musimy promować się wspólnie. Inicjatywa powinna wychodzić także od przedsiębiorców. Nie tylko my powinniśmy narzucać wizerunek Muszyny ale wspólnie ten wysiłek powinien być realizowany razem z firmami działającymi na terenie gminy. Jeżeli przedsiębiorcy o tym nie będą myśleli, nie będą uczestniczyli w działaniach promocyjnych nie powinni się dziwić, że za jakiś czas nastąpi ubytek klienta w dużym stopniu.

**9. Czy Muszyna współpracuje w zakresie promocji z innymi gminami lub zamierza podjąć taką współpracę np. tworząc alians strategiczny?**

Tak. Współpracujemy ze Starą Lubovną i Lipanami na Słowacji. W minimalnym stopniu bardziej okazjonalnym z Krynica i Piwniczną. Natomiast uczestniczymy szerzej w projektach organizowanych przez powiat lub Urząd Marszałkowski, gdzie gminy o zbliżonych charakterach są zaangażowane w przedsięwzięcie.

**10. Czy uważa Pan, że projekt siedmiu dolin przyniosłoby korzyści dla mieszkańców Muszyny?**

Bezspornie tak. Mogę to podać na przykładzie Kolejki Gondolowej w Krynicy. Budowa tej kolejki od razu uruchomiła szerokie pokłady aktywności społecznej co jest dowiedzione. Powstało dużo nowych obiektów, te obiekty, które nie działały zaczęły funkcjonować, podniosły swój standard. Uruchomiła się w niewyobrażalnym stopniu gastronomia, inne usługi typu usługi transportowe, pamiątkarskie, handel, wypożyczalnie sprzętu można tak wymieniać i tworzyć taki łańcuch zależności od jednego wydarzenia gdzie wokół tego zdarzenia tworzy się mnóstwo różnego rodzajów usług, które powstają dzięki takiemu przedsięwzięciu. Dlatego nie mam żadnych wątpliwości, że uruchomienie projektu 7 dolin absolutnie pozytywnie wpłynęłoby na wzrost zamożności mieszkańców Muszyny i całego tego regionu. Nie tylko tego mikro regionu Muszyny, Krynicy, Łabowej i Piwnicznej ale wpłynęłoby szerzej na rozwój regionalny. Istniałoby zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi i infrastrukturę. Ten łańcuch współzależności jest bardzo szeroki i długi.

## **11. Czy Muszyna posiada charakterystyczną atrakcję kojarzącą się z Muszyną?**

**Przykładami takich atrakcji są Wieża Aifla w Paryżu, Sopotkie Molo, Smok Wawelski.**

Taka jest prawda, że wszystkie miejscowości turystyczne miały problem z tą tożsamością. Na świecie jest mnóstwo pięknych miejsc. Według mnie zagubiono kiedyś w Muszynie pierwiastek, który mógłby być doskonałym nośnikiem medialnym związanym z historią Muszyny i ruinami zamku. Zbudowaniem na tychże odtworzonych ruinach ciekawej historii i oferty. Pięknych zamków jest mnóstwo i my tutaj nowego zamku raczej nie stworzymy ale bogatą historię jaką mamy możemy wykorzystywać w tym celu. Myślę, że to nie jest jedyny element, który byłby charakterystyczny. Wydaje mi się, że takim charakterystycznym elementem będzie przestrzeń do rekreacji dla wszystkich. Czyli Muszyn przyjazna dla rodzin, matek z małymi dziećmi, dla młodzieży. Będziemy się opierać na produkcie, a nie na formie. Nie mamy jakiegoś takiego przedmiotu charakterystycznego. O rozwoju Muszyny nie zadecyduje Poprad, Szczawniczek, zamek czy rynek. Musimy skupić się na produkcie poprzez, który Muszyna będzie rozpoznawalna jako najbardziej przyjazne miejsce na ziemi dla tych, którzy chcą wypocząć, aktywnie spędzić czas, skorzystać z rozrywek oraz chcą czuć się bezpiecznie i być otoczeni właściwą opieką.

## **12. Czy uważa Pan, że wydobycie gazu łupkowego stanowiłoby alternatywę dla Muszyny?**

Zasadnicze pytanie odnosi się do metody wydobywania tego gazu. Jeżeli wiemy, że ten gaz jest i trzeba go odwieźć i wydobywać to jest dobre kolejne przedsięwzięcie, które może windować Muszynę na wyższy poziom cywilizacyjny. W efekcie nastąpiłby wzrostu podatków i wzrostu poziomu życia mieszkańców. Natomiast jeżeli wydobycie tego gazu lub badania miałyby doprowadzić do zaniku innych form to jest już zagadnienie odrębne. Tutaj należy podchodzić z bardzo wielką ostrożnością. Nie podchodzić na zasadzie wielkiego optymizmu, że oferują nam przedsięwzięcie, które da nam niewielką ilość miejsc pracy ale może przynieść nam dodatkowe dochody, które gmina może przeznaczyć na infrastrukturę co wpłynie na poziom życia mieszkańców. Gdyby tak tylko podchodzić do tej sprawy to należałoby wydobycie gazu natychmiast uruchomić. Powtarzam jeszcze raz to jest jakaś alternatywa ale należy uważać żeby nie naruszyć tego co się już posiada.

***Wywiad z Dyrektorką Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Muszynie.***

- 1. Gdyby miała Pani porównać Muszynę do produktu, jaki by on był? Drogi, ekskluzywny, na który stać tylko nieliczną elitę, czy może jakiś inny?**

Byłby to produkt na pewno atrakcyjny, ale taki na który stać większą grupę ludzi. Muszyna jest takim miejscem gdzie, każdy znajdzie coś dla siebie.

- 2. Jak, Pani zdaniem, wygląda typowy klient/turysta odwiedzający Muszynę (wiek, płeć, styl życia, motyw jakim się kieruje, wybierając właśnie Muszynę)?**

Są to osoby młode w przedziale wiekowym 20-30 lat, a także kuracjusze w wieku 40-50 lat. Bardzo często do tej pierwszej grupy zaliczają się rodziny z dziećmi. Najczęściej można właśnie zauważyć takie osoby przyjeżdżające do Muszyny na wypoczynek.

- 3. Czy uważa Pani, że Muszyna świadczy usługi na wysokim poziomie? Dlaczego tak/nie?**

Myślę, że tak. Jeżeli chodzi o bazę turystyczno-leczniczą to myślę, że usługi świadczone są na wysokim poziomie. Jednakże wydaje mi się, że nadal brakuje miejsc takich jak większe restauracje z danciem. Na to turyści narzekają, że jak chcą gdzieś wyjść wieczorem coś zjeść, pobawić się i potańczyć to takich miejsc w Muszynie nie ma. Jeżeli chodzi o bazę uzdrowską gdzie prowadzone są zabiegi lecznicze od lat, także wydaje mi się, że poziom świadczonych usług jest wysoki. Jeżeli mówimy o bazie noclegowej to tutaj różnie bywa i jest to uwarunkowane od miejsca pobytu. Osoby szukające luksusu znajdą go w hotelach cztero i trzygwiazdkowych. Natomiast osoby szukające bardziej ekonomicznych rozwiązań mogą skorzystać z kwater prywatnych i agroturystyki. Każdy może dostosować swój pobyt w Muszynie do swojej kieszeni.

- 4. Jakie, według Pani, miejscowości są najbardziej konkurencyjne dla Muszyny?**

Muszyna ma taki specyficzny charakter. Takie uzdrowisko, które jest spokojne ze świeżym powietrzem i niepowtarzalnym klimatem. Trudno byłoby porównywać je do innego uzdrowiska. Każde uzdrowisko ma inny charakter. W każdym uzdrowisku jest coś co przyciąga inną grupę ludzi. Jakie konkurencyjne? Może takie, które mają do zaoferowania jeszcze większą ilość atrakcji turystycznych podczas sezonu. Takie w których więcej jest

miejsc z kawiarniami i restauracjami gdzie ludzie mogą spędzić czas podczas tygodnia. Przykładem takich miejscowości może być Szczawnica, która jest w pewnym sensie podobna do Muszyny.

***A co z miejscowościami takimi jak Krynica-Zdrój i Piwniczna-Zdrój?\****

Krynica jest większym miastem i o innym charakterze. Nie wiem czy można tutaj mówić o konkurencyjności. Pewnie jest z racji tego, że jest blisko i jest większa. Inna grupa ludzi zainteresowana jest Krynica. Jeżeli chodzi o Piwniczną to nie wydaje mi się żeby stanowiła konkurencję dla Muszyny.

**5. Czego wyraźnie brakuje Muszynie?**

Tak jak już wspomniałam wcześniej brakuje miejsc gdzie większa grupa ludzi może zjeść obiad lub późną kolację i zostać jeszcze dłużej, nie ma takiej możliwości. U nas kończy się wieczór godziną 22:00 i w tym momencie Muszyna umiera. Nie ma po prostu miejsc gdzie można by usiąść w kawiarni czy restauracji posłuchać muzyki, potańczyć pobawić się.

***Gdzie Pani zdaniem byłaby najbardziej optymalna lokalizacja do tego typu obiektów?\****

Wydaje mi się, że dobrym miejscem byłaby Aleja Zdrojowa. Nie ma tam zbyt wiele domów mieszkalnych. Nawet już powstają tam takie mini obiekty ale to zbyt mało. Gdyby to było w rynku to myślę, że mieszkańcy byłiby niezadowoleni.

**6. Jako osoba mająca duży wpływ na promocję gminy i jej wizerunek proszę odpowiedzieć na następujące pytanie: Jakie skojarzenia powinny być wywoływane w umyśle kuracjuszy/turystów kiedy usłyszą słowo Muszyna?**

Pierwsze skojarzenie powinno odnosić się do uzdrowiska z dużą ilością miejsc do biegania, spacerowania, jeżdżenia na rowerach i rolkach, czystego powietrza, wody mineralnej, spokojnego wypoczynku w cudownym niepowtarzalnym klimacie. Drugi temat to wydarzenia kulturalne w amfiteatrze, które towarzyszą wypoczynkowi podczas weekendów w czasie sezonu letniego.

**7. W Polsce istnieje wiele uzdrowisk oraz stacji narciarskich. Po jakiego typu atrakcje turyści przyjeżdżają właśnie do Muszyny?**

W zimie turyści przyjeżdżają pojeździć na nartach, pospacerować, pooddychać świeżym powietrzem. W lecie przyjeżdżają wypocząć, pochodzić po górach. Od niedawna powstał kompleks basenów więc na pewno planując wakacje liczą na to, że będą mogli popływać.

**8. Czy Muszyna posiada charakterystyczną atrakcję kojarzącą się z Muszyną? Przykładami takich atrakcji są Wieża Aifla w Paryżu, Sopotkie Molo, Smok Wawelski.**

Myślę, że takim odpowiednim miejscem będzie za kilka lat zamek na Baszcie w Muszynie. Już teraz po części odbudowy, jest bardzo atrakcyjny i stanowi niemałą atrakcję turystyczną. Mam nadzieję, że po wykonaniu innych prac konserwatorskich będzie można organizować tam wydarzenia o charakterze historycznym, muzycznym. To będą naprawdę atrakcyjne wydarzenia ściśle związane z historią i kulturą Muszyny.

**9. Czy organizowane imprezy są poprzedzane badaniem opinii publicznej na temat tego, co ludzie chcieliby zobaczyć, usłyszeć? Czy też dobór gwiazd i imprez podyktowany jest innymi warunkami?**

Nie są prowadzone badania opinii publicznej w tym względzie. Dobór gwiazd zazwyczaj odbywa się według wyznaczonych tematów imprez cyklicznych. Czyli każda impreza, która odbywa się z roku na rok jest ich kilka w ciągu całego roku zwłaszcza w sezonie letnim jest o innej tematyce. Przykładowo „Piknik Majowy” organizowany co roku początkiem maja zawsze powiązany jest z występem grupy rockowej. „Dzień dziecka” to repertuar powiązany z dziećmi, później „Jesień Popradzka”, która ma charakter folklorystyczny. Największą imprezą jest „Święto Wód Mineralnych”, gdzie zapraszana jest gwiazda z wyższej półki polskiej sceny rozrywkowej. Taki charakter mają te imprezy. Myślę, że ludzie są do tego przyzwyczajeni. Każda impreza ma swoich odbiorców ponieważ ma swój charakter.

**10. Czy podczas tworzenia rocznego kalendarza imprez uwzględniane są także wydarzenia odbywające się w sąsiednich gminach? Chodzi o uniknięcie zbieżności terminów dużych imprez.**

Były takie próby i rzeczywiście pomiędzy Muszyną i Krynica zaczęliśmy nawiązywać takie działania żeby imprezy nie odbywały się w tym samym terminie. Jest to na niekorzyść jednego i drugiego miasta. Natomiast od kilku lat istnieje kalendarz imprez po dwóch stronach granicy – Muszyny i Starej Lubovni na Słowacji. Co do Krynicy staramy się żeby nie dublować imprez. Czasami jest to niemożliwe. Zarówno Krynica jak i Muszyna musi się dostosować do terminów narzuconych przez gwiazdy. Czasami odbywają się imprezy ogólnopolskie i także nie mamy zbyt wielkiego wpływu na datę tych wydarzeń, która jest ustalana przez głównego organizatora przykładowo „Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy” czy też „Święto Dzieci Gór”. Parę lat temu była taka sytuacja, że u nas właśnie odbywało się „Święto Dzieci Gór” a w Krynicy „Lato z Radiem”. Czasami nie da się tego uniknąć ale staramy się unikać takich sytuacji.

***Czy były prowadzone projekty dotyczące stworzenia wspólnej oferty kulturalnej np. jednej dużej imprezy przy współpracy z ościennymi gminami w tym także słowackimi?\****

Były takie pomysły ale nie doszły nigdy do skutku. I są takie planowane. Niestety ale planuje się takie przedsięwzięcia, ale koniec końców każdy pilnuje własnego kalendarza imprez. Nie wiem dlaczego tak się dzieje. Może jest to efektem jakiś dawnych zatargów.

**11. Czy uważa Pani, że ilość cyklicznych imprez kojarzących się z Muszyną jest wystarczająca i daje dobry rozgłos miejscowości? Jeżeli nie, to czy gminny kalendarz imprez wzbogaci się w najbliższym czasie o nowe cykliczne imprezy?**

Myślę, że jest to wystarczająca ilość. Ostatnio spotkałam się nawet z taką opinią, że jest ich wręcz za dużo. Jeżeli byłoby ich mniej uczestnictwo w imprezach byłoby większe, a to nie jest ostatnio zbyt duże. Wiele osób twierdzi, że gdyby było mniej imprez to przyciągałby więcej ludzi. Gdyby imprezy odbywały się rzadziej tak jak jest to w miejscowościach o tym rozmiarze co Muszyna to frekwencja wśród mieszkańców byłaby znacznie większa. Świadomość, że jak się nie będzie uczestniczyć w jednym i drugim wydarzeniu w ciągu roku to kolejne będzie dopiero za rok mogłoby spowodować większe zainteresowanie ze strony mieszkańców. Na chwilę obecną jest u nas rzeczywiście sporo organizowanych imprez..

Może dlatego ludzie przyzwyczajeni są do tego, że jak nie pójdą na jedną imprezę to i tak będzie kolejna. Ja osobiście uważam, że tych imprez jest tyle, że każdy powinien być zadowolony. Przyjeżdżając do Muszyny w sezonie letnim turysta powinien zawsze trafić na jakieś ciekawe wydarzenie w naszej miejscowości.

## **12. Czy utrzymują Państwo stałe kontakty z lokalnymi mediami?**

Tak. Utrzymujemy przede wszystkim z Sądeczaninem i Gazetą Krakowską. Posiadamy także telewizję internetową, która jest obecna praktycznie na każdym ważniejszym wydarzeniu.