



KU BAJECZNYM KRAINOM...

STYMULOWANIE ROZWOJU BIZNESU TURYSTYCZNEGO
W PÓŁNOCNEJ CZĘŚCI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

STUDIUM STRATEGICZNE



Zespół ekspertów:

RENATA GŁOMB, MICHAŁ GOLEMO, ANDRZEJ KLIMCZUK, BEATA MAKARSKA, JANUSZ MERCHUT, ŁUKASZ NIKITIN, PAWEŁ TADEJKO

Opracowanie i redakcja:

KRZYSZTOF GŁOMB

© Stowarzyszenie „Miasta w Internecie, 2012



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Egzemplarz bezpłatny

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ I	WPROWADZENIE - CHARAKTERYSTYKA PROBLEMU	4
ROZDZIAŁ II	DIAGNOZA: KLUCZOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU TURYSTYKI NA SUWALSZCZYŹNIE	7
	2.1 UWARUNKOWANIA ENDOGENNE.....	7
	2.2 WIZERUNEK SUWALSZCZYŹNY	11
	2.3 ANALIZA SWOT	19
ROZDZIAŁ III	STRATEGICZNE PRIORYTETY DZIAŁAŃ	25
ROZDZIAŁ IV	MAPA DROGOWA DZIAŁAŃ NA LATA 2012-2015	366
ROZDZIAŁ V	WYBÓR LITERATURY PRZEDMIOTU	399

ROZDZIAŁ I

WPROWADZENIE - CHARAKTERYSTYKA PROBLEMU

1. Województwo podlaskie to region o wyjątkowych w skali kraju walorach przyrodniczo-krajobrazowych (4 parki narodowe, 3 parki krajobrazowe, 85 rezerwatów) i turystycznych (turystyka aktywna, akweny wodne, 60 układów architektonicznych objętych ochroną, wielokulturowość, uzdrowiska). Dominuje na nim turystyka aktywna i specjalistyczna (w tym wodna), agroturystyka, a także turystyka wypoczynkowa oraz przyrodniczo-krajoznawcza. Suwalszczyzna należy do najbardziej atrakcyjnych terenów na tym obszarze¹. W pierwszej dziesiątce powiatów regionu znajduje się miasto Suwałki oraz ziemskie powiaty: suwalski i augustowski. Całość tej krainy należy do obszaru funkcjonalnego „Zielonych Płuc Polski”².

Takiej ocenie jej atrakcyjności nie towarzyszy jednak zainteresowanie turystów adekwatne do oczekiwań gestorów usług turystycznych i władz samorządowych. W ostatnich latach problem ten staje się coraz bardziej widoczny i silniej uświadamiany przez różnorodnych interesariuszy rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie. Na przeszkodzie rozwoju ruchu turystycznego w tej krainie stoją - według dotychczasowych analiz – głównie: niedostatki infrastruktury komunikacyjnej (trudny dostęp), słaba i niskiej jakości baza noclegowa oraz niska jakość usług³. Taka diagnoza wydaje się jednak zbyt uboga i ograniczona do czynników infrastrukturalnych.

2. Taki stan rzeczy stał się bezpośrednią przyczyną realizacji projektu L@KTUR – Lokalne Partnerstwa na rzecz Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Podlaskiego, opracowanego przez Stowarzyszenie „Miasta w Internecie” a sfinansowanego ze środków działania 8.1.2 Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”. Projekt ten ukierunkowany był na stworzenie kilku wybranych narzędzi wsparcia usługodawców branży turystycznej w regionie (planer turystyczny, szkolenia, warsztaty, promocja podczas targów, wizyty studyjne i inne). Efektem projektu L@KTUR jest także

¹ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, *Analizie kluczowych sektorów województwa podlaskiego: Sektor turystyki – analiza uczestników ruchu turystycznego*, Białystok, 2010; s. 52

² http://pl.wikipedia.org/wiki/Zielone_P%C5%82uca_Polski

³ Por. m.in. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, Białystok, 2006; s. 15

niniejsze studium strategiczne, wskazujące kierunki i sposoby pokonywania barier w rozwoju sektora turystycznego. Warto podkreślić, że wskazuje ono także na inne niż dotąd identyfikowane czynniki endogenne, powiązane głównie z deficytem kapitału społecznego i ludzkiego sektora usług turystycznych. Takie ujęcie odwołuje się głównie do endogennego potencjału wzrostu, niezależnego od czynników zewnętrznych powiązanych głównie z możliwościami finansowania projektów inwestycyjnych z funduszy europejskich.

3. Działaniom władz publicznych w województwie podlaskim towarzyszy pogłębiona analiza zagadnień rozwoju turystyki znajdująca swoje odzwierciedlenie w ostatnich latach tak w *Programie Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego na lata 2010-2015*⁴, jak i *Analizie kluczowych sektorów województwa podlaskiego: Sektor turystyki – analiza uczestników ruchu turystycznego*⁵, a także w *Studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej Polski Wschodniej*⁶.

Niniejsze opracowanie wykorzystuje ustalenia analityczne ww. prac, koncentrując się jednak głównie - zgodnie z założeniami projektu L@KTUR - na zinventaryzowaniu przeszkód i wyzwań interesariuszy rozwoju turystyki oraz wskazaniu nowych narzędzi jego stymulowania w północnej części województwa podlaskiego, na obszarze 4 krain: Pojezierza Suwalskiego, Doliny Biebrzy, Puszczy Knyszyńskiej i Ziemi Sejneńskiej, nazywanych wspólnie Suwalszczyzną. Główne przesądzenia studium strategicznego są rezultatem debat ekspertów z wielu dziedzin, prac analitycznych, 4 warsztatów⁷ z udziałem licznych i interesariuszy rozwoju turystyki oraz wykorzystania wyników badań nad marką Suwalszczyzny.

4. W zamyśle jego autorów dokument ten ma być zwięzłym, zrozumiałym i praktycznym „poradnikiem” dla interesariuszy rozwoju turystyki z 4 krain północnej części województwa podlaskiego, wskazującym im priorytety i sposoby stymulowania mechanizmów wzrostu, a także mobilizującym do podejmowania nowych wyzwań. Dla przejrzystości i praktyczności wyводу jego autorzy zrezygnowali z omawiania

⁴ Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, *Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego na lata 2010-2015*, Białystok, lipiec 2009

⁵ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, *Analizie kluczowych sektorów województwa podlaskiego: Sektor turystyki – analiza uczestników ruchu turystycznego*, Białystok, 2010

⁶ Instytut Turystyki, *Studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej Polski Wschodniej*, Warszawa, 2009

⁷ Warsztaty te stanowiły finałny element spotkań projektu L@KTUR zrealizowanych w Suwałkach (14 lutego 2012r.), Rajgrodzie (15 lutego 2012r.), Krasnopolu (16 lutego 2012r.) oraz Supraślu (17 lutego 2012r.). Wzięło w nich udział 60 osób.

szczegółowo dotychczasowej literatury przedmiotu oraz głównych jej ustaleń, prezentując jej wybór wszakże w odrębnym rozdziale.

Opracowanie kładzie szczególny nacisk na budowę realistycznie zaprojektowanych narzędzi wsparcia, wykorzystaniu obecnego potencjału subregionu oraz na koniecznych zmianach w relacjach między głównymi grupami interesariuszy rozwoju turystyki: podmiotami prywatnymi a władzami samorządowymi.

5. Intencją autorów studium strategicznego jest zainspirowanie do wspólnych praktycznych i spójnych działań interesariuszy rozwoju turystyki w północnej części województwa podlaskiego, szczególnie zaś władz województwa, samorządów lokalnych oraz gestorów usług. W ich głębokim przekonaniu kluczem do skutecznej zmiany obecnej sytuacji na lepsze jest realizacja w latach 2012-2015 zaproponowanej 'mapy drogowej', zapewnienie silnego przywództwa samorządu miasta Suwałki w procesie oraz uruchomienie narzędzi wsparcia procesu przez władze województwa.

ROZDZIAŁ II

DIAGNOZA: KLUCZOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU
TURYSTYKI NA SUWALSZCZYŹNIE

2.1 UWARUNKOWANIA ENDOGENNE. Rozwój turystyki stanowił i stanowi aktualny cel strategiczny województwa podlaskiego⁸. Niekwestionowany przez władze województwa i samorządów lokalnych. Jednakże w latach 2001-2008, zgodnie z badaniami Instytutu Turystyki⁹, liczba wizyt krótkoterminowych w regionie spadła z 2,4 mln w 2001 r. do 0,5 w 2008 r., a długoterminowych z 0,6 mln w 2003 r. do 0,35 w 2008 r., natomiast turystów zagranicznych - spadła o 8% w latach 2007-2008¹⁰. Mieliśmy zatem do czynienia z istotnym regresem w turystyce w regionie. Chociaż w latach 2010-2011 trend spadkowy został zahamowany, konieczne jest podjęcie różnorodnych działań zmierzających do całkowitego jego odwrócenia i stworzenia nowych, stabilnie zakorzenionych w potencjale endogennym mechanizmów pobudzania wzrostu sektora turystycznego województwa podlaskiego.

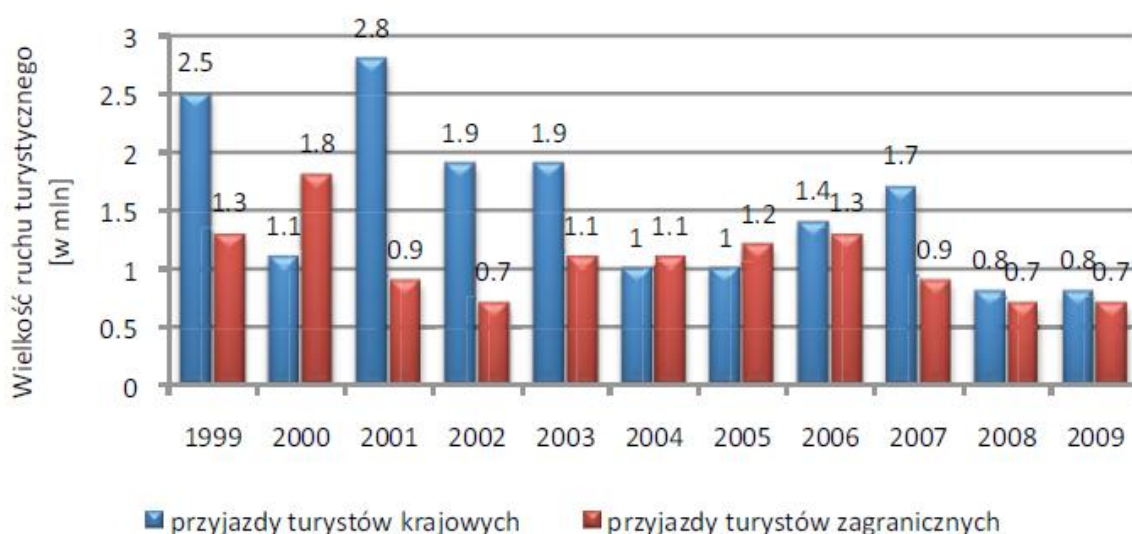
W regionalnym rankingu ruchu turystycznego region plasuje się w ogonie polskich województw. W 2009 roku ruch turystyczny stanowił zaledwie tylko 3,46% ruchu turystycznego w Polsce, przy czym udział województwa podlaskiego w ruchu krajowym wynosił tylko 2,55%, zaś w przyjazdach turystów zagranicznych 5,88%.¹¹

⁸ Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, Białystok, 2006; s. 38

⁹ http://www.intur.com.pl/kraj_ch1.htm

¹⁰ http://www.stat.gov.pl/gus/584o_662_PLK_HTML.htm

¹¹ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego: Sektor turystyki – analiza uczestników ruchu turystycznego*, Białystok, 2010; s.71



Wykres 1. Przyjazdy turystów do woj. podlaskiego w okresie 2001-2009.

Źródło: Instytut Turystyki [2009]

W trwającej od kilku lat dyskusji na temat rozwoju turystyki w województwie podlaskim a także w trakcie debaty ekspertów projektu L@KTUR zidentyfikowano pakiet barier i negatywnych czynników, wśród których najważniejsze to:

- konkurencja ze strony innych regionów Polski Północnej i Wschodniej o podobnych walorach turystycznych
- ograniczona dostępność komunikacyjna województwa
- rozdrobnienie działań informacyjnych i promocyjnych
- deficyt współpracy między organizatorami turystyki
- brak koordynacji kalendarzy wydarzeń istotnych dla turysty
- brak zintegrowanego systemu informacji i rezerwacji turystycznej
- słabe więzi i zakres współdziałania w obrębie branży turystycznej i okołoturystycznej
- deficyt współpracy i budowania sieci lokalnych partnerów ukierunkowanych na tworzenie produktów turystycznych
- deficyt produktów turystycznych składających się z kilku usług, które kompleksowo mogłyby zaspokoić oczekiwania turystów i skłonić ich do dłuższego pobytu w regionie¹²

¹² Por. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, *Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego na lata 2010-2015*, Białystok, lipiec 2009, Część pierwsza – analityczna

W Programie Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego znajdujemy także rekomendacje odnoszące się współdziałania partnerów lokalnych, któremu winny towarzyszyć:

- stymulowanie społeczności do aktywnego włączenia się w tworzenie projektów promocyjnych przez sektor publiczny i prywatny,
- tworzenie nowych kanałów bezpośredniej promocji i rezerwacji produktów turystycznych online (nie zaś pojedynczych obiektów, miejscowości i atrakcji)
- budowanie więzi i sieci partnerów turystycznych i okołoturystycznych (instytucje kultury, ekologii, etnografii, organizacje lokalne, kościoły).

Ruch turystyczny w woj. podlaskim, w szczególnym stopniu w północnej części regionu, ma charakter wybitnie sezonowy, co stanowi jeden z kluczowych problemów gestorów usług. Około 40% turystów przyjeżdża latem, nieco powyżej dwudziestu procent wiosną i zimą. Najsłabszym okresem w roku jest jesień. Zdecydowana większość odwiedzin zarówno turystów polskich, jak i zagranicznych ma charakter indywidualny, niezorganizowany.

Dominujące formy turystyki w województwie podlaskim określone w raporcie WUP prezentuje tabela 1:

Formy turystyki	Atrakcje turystyczne	Główne grupy docelowe i ich cechy/rynek
Turystyka przyrodnicza	Bogactwo flory i fauny, obszary chronione, szlaki: piesze, rowerowe, wodne	Turyści krajowi i zagraniczni
Turystyka wodna	Żeglarnictwo, szlaki kajakowe, spływy tratwami, gondole, sporty motorowodne	Ruch turystyczny o charakterze sezonowym. Turyści z województwa, głównie wypoczynek sobotnio-niedzielnny. Turyści spoza regionu – turystyka pobytowa 4-7 dni.
Turystyka konna	Szlaki konne, nauka jazdy konno, zawody sportowe	Turyści krajowi i zagraniczni, młodzież
Turystyka uzdrowiskowa i medyczna	Centra przyrodolecznictwa, SPA&Wellness, sanatoria, szpitale, specjalistyczne kliniki	Turyści krajowi i zagraniczni, w szczególności rynek niemiecki i rosyjski.
Turystyka zimowa	Trasy biegowe i zjazdowe, szkółki narciarskie i wypożyczalnie sprzętu narciarskiego; malownicze krajobrazy, zamarzające jeziora, kuligi	Ruch turystyczny o charakterze sezonowym. Turyści z województwa, głównie wypoczynek sobotnio-niedzielnny. Turyści spoza regionu –

Agroturystyka		turystyka pobytowa 4-7 dni.
	Ekoturystyka, agroturystyka rodzinna	Turyści krajowi i zagraniczni, osoby aktywne zawodowo
Turystyka historyczna	Zabytki, obszary i miejsca wydarzeń historycznych, stanowiska archeologiczne, postacie historyczne.	Turyści krajowi i zagraniczni

Tabela 1. Formy turystyki w woj. podlaskim

Źródło: WUP w Białymstoku [2009]

Analiza ruchu turystycznego i jego dominujących form wskazuje na ukształtowanie się na Suwalszczyźnie węższego, specyficznego profilu ruchu, a zarazem oferty turystycznej¹³.

Podstawowe ich cechy to:

- silnie manifestująca się sezonowość** – przyjazdy turystów rozpoczynają się w marcu i trwają do września/października, z włączeniem okresu wokół świąt Bożego Narodzenia i przełomu roku.
- indywidualny charakter** – większość turystów przybywa prywatnie, w grupach rodzinnych, towarzyskich lub hobbystycznych, bez wsparcia pośrednika turystycznego, samochodem.
- dominacja turystyki poznawczej** - walory przyrodnicze i w pewnym stopniu historyczno-kulturowe są podstawowym magnesem przyciągającym turystów, rozwija się także „turystyka zainteresowań” – artystów, naukowców, miłośników Kresów Wschodnich. Znaczenie ma także turystyka religijna, związana z miejscami pobytu papieża Jana Pawła II (Kanał Augustowski, Klasztor Kamedułów w Wigrach) oraz z kultem Matki Boskiej Ostrobramskiej w Wilnie.
- relatywnie wysoki status zamożności turystów** – pośród przyjeżdżających dominują mieszkańcy dużych miast, o ponadprzeciętnych dochodach.
- trend ku turystyce krótkoterminowej**
- poszukiwanie kuchni regionalnej** – opartej na wielokulturowości smaków.

¹³ Analiza została dokonana z wykorzystaniem materiałów źródłowych oraz rezultatów 4 warsztatów z interesariuszami rozwoju turystyki w: Supraślu, Rajgrodzie, Suwałkach oraz Sejnach w lutym 2012r.

Wyróżnić można 5 głównych grup turystów przybywających na Suwalszczyznę:

- I. **rodziny** - grupa wymagająca bardzo szerokiej gamy atrakcji, niezależnych od pogody. Bardzo ważnym czynnikiem decyzji jest bezpieczeństwo i wygoda. Grupa ta preferuje wyjazdy na 2-7 dni. Grupa dominująca ilościowo
- II. **przyrodnicy** - grupa wymagająca od usługodawcy zaplecza sprzętowego oraz dużej elastyczności (np. w zakresie ruchomych godzin posiłków). Pojawiająca się w określonych okresach roku, powiązanych ze zjawiskami w przyrodzie (np. przyloty i odloty ptaków). Przyjazdy na kilka dni. Grupa silnie wpływająca na zachowania usługodawców
- III. **grupy i firmy** - grupa wymagająca ścisłych ustaleń i dobrej relacji między ceną a wysoką jakością usług, szczególnie gastronomicznych. Konieczne pełne zaplecze konferencyjne. Przyjazdy 1-3 – dniowe, często weekendowe. Grupa pożądana przez usługodawców ze względu na wysokie przychody
- IV. **seniorzy** - grupę cechują dłuższe pobyty, częste powroty do tego samego usługodawcy, oczekiwanie niższych cen, potrzeba rodzinnego kontaktu oraz słabsza mobilność. Znaczenie tej grupy będzie rosło.
- V. **indywidualni** – osoby ceniące sobie ciszę, dyskrecję, spokój. Najczęściej przyjazdy 1-3 – dniowe, ale zdarzają się długie pobyty wypoczynkowe.

Grupy te preferują zróżnicowany styl spędzania czasu na Suwalszczyźnie:

-  rodzinny
-  grupowy
-  aktywny
-  relaksacyjny
-  przyrodniczy
-  romantyczny.

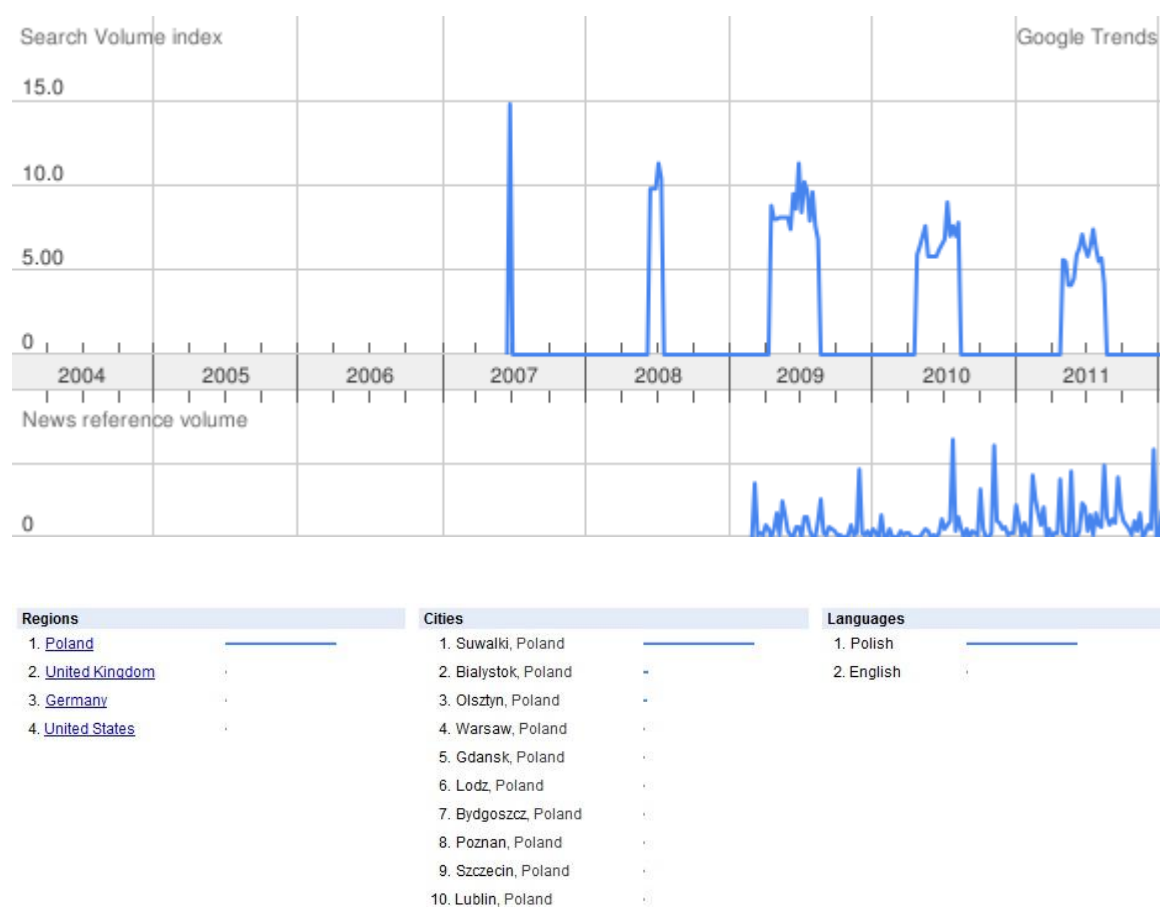
oczekując od usługodawcy różnej, dostosowanej do swoich potrzeb oferty.

2.2 WIZERUNEK SUWALSZCZYZNY. W ostatnich latach, dzięki szczególnym staraniom Suwalskiej Izby Rolniczej-Turystycznej (SIRT)¹⁴ zwrócono szczególną uwagę na problem niskiej rozpoznawalności marki „Suwalszczyzna”, słabo rozpoznanej i często utożsamianej z dominującą marką „Mazury”.

¹⁴ <http://www.suwalki-turystyka.info.pl/>

W związku z tym SIRT opracował i realizuje kampanię promocyjną marki „Suwalszczyzna - kraina jak baśń”¹⁵ współfinansowaną ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013¹⁶. Jak pokazują badania narzędziami Google, z punktu widzenia rozpoznawalności marki „Suwalszczyzna” w Internecie, kampania ta nie przyniosła jak dotąd wyraźnych rezultatów.

Marka ta bowiem - badana w okresie styczeń 2011- styczeń 2012 poprzez narzędzia Google – okazuje się być 5 – krotnie mniej rozpoznawalna niż marka „Bory Tucholskie” i „Puszcza Białowieska” oraz 4-krotnie mniej niż „Dolina Biebrzy”.



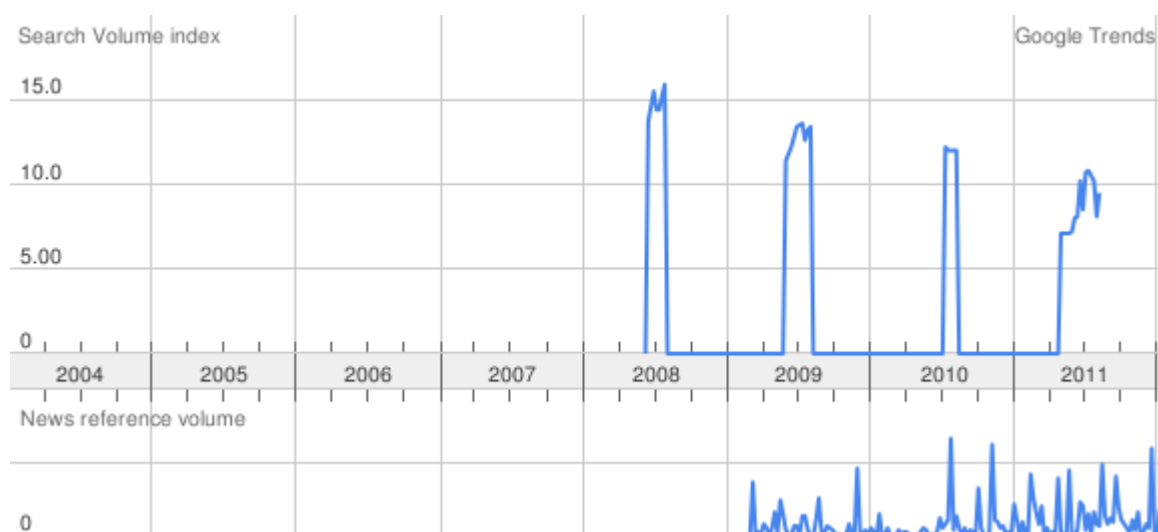
Wykres 2. Wyniki dla słowa „Suwalszczyzna” (dla wszystkich lat i regionów objętych w narzędziu Google Trends)

Źródło: Google Trends [2011]

¹⁵ W jej ramach opracowano m.in. serwis internetowy <http://www.suwalszczyzna-jakbasn.pl>

¹⁶ Kampania Promocyjna Suwalszczyzny (obszar powiatów: suwalskich, augustowskiego i sejneńskiego) prowadzona jest pod hasłem promocyjnym „Suwalszczyzna Kraina jak Baśń”. Ma ona głównie na celu wydłużenie sezonu turystycznego i zwiększenie liczby przyjazdów turystycznych na Suwalszczyznę w okresie jesieni-zimy i wiosny. Skierowana jest szczególnie do rodzin z dziećmi (oddziaływanie poprzez dzieci) i osób starszych dysponujących wolnym czasem w okresie posezonowym.

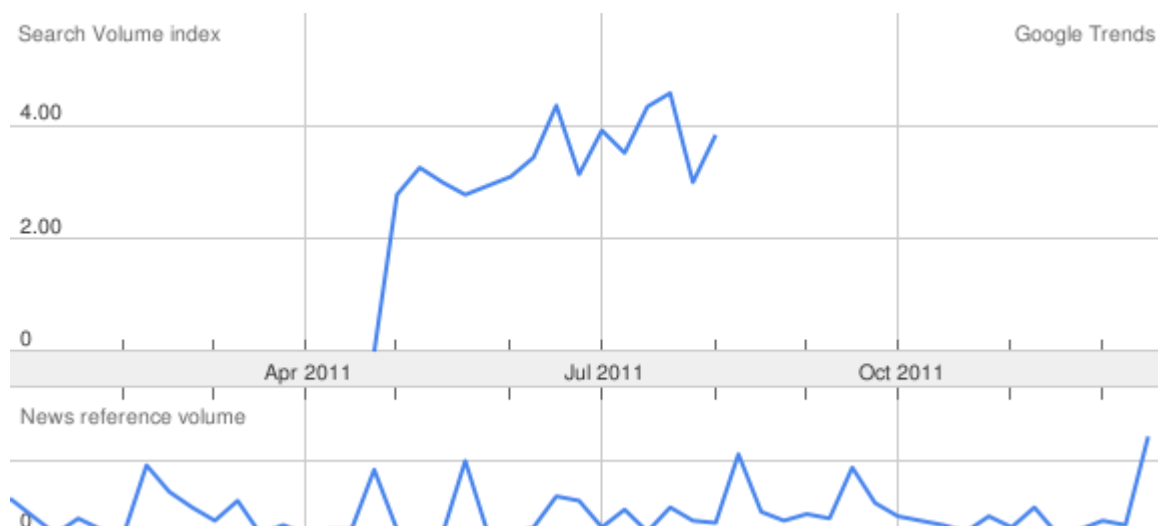
Internauci na całym świecie najczęściej poszukują informacji o Suwalszczyźnie w okresie wakacyjnym. Wzrost zapytań o Suwalszczyznę jest wtedy bardzo wyraźny. Jednak w latach 2007-2011, miast wyraźnej poprawy widoczna jest tendencja spadkowa wyszukiwania. Choć zapytania o Suwalszczyznę w okresie urlopowym co roku wzrastają, jednak co roku wzrost zapytań jest coraz mniejszy. Słowa „Suwalszczyzna” w latach 2007-2011 poszukiwali poprzez wyszukiwarkę Google głównie w Polsce oraz – w znacznie mniejszym stopniu w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Stanach Zjednoczonych.



Subregions	Cities	Languages
1. Podlaskie , Poland	1. Suwalki, Poland	1. Polish
2. Warmińsko-Mazurskie , Poland	2. Białystok, Poland	2. English
3. Mazowieckie , Poland	3. Olsztyn, Poland	
4. Pomorskie , Poland	4. Warsaw, Poland	
5. Łódzkie , Poland	5. Gdańsk, Poland	
6. Lubelskie , Poland	6. Łódź, Poland	
7. Kujawsko-Pomorskie , Poland	7. Bydgoszcz, Poland	
8. Wielkopolskie , Poland	8. Poznań, Poland	
9. Dolnośląskie , Poland	9. Lublin, Poland	
10. Małopolskie , Poland	10. Szczecin, Poland	

Wykres 3. Wyniki dla słowa „Suwalszczyzna” w latach 2008 -2011 (wyniki dla Polski)

Źródło: Google Trends [2011]



Wykres 4. Wyniki dla słowa „Suwalszczyzna” (wyniki dla Polski, rok 2011)

Źródło: Google Trends [2011]

Wahania wyszukiwania marki „Suwalszczyzna” w ciągu roku są znaczne i odpowiadają szczytom wyjazdów turystycznych. Wyraźny wzrost zapytań następuje pod koniec kwietnia oraz w czerwcu, lipcu i sierpniu. Wzrost zapytań pod koniec kwietnia jest najprawdopodobniej związany z planowaniem wyjazdów na weekend majowy. Potwierdzają to też osoby związane z branżą turystyczną na Suwalszczyźnie, mówiący o tym, że turyści (a zatem i sezon turystyczny) zaczynają pojawiać się u nich częściej od majowego weekendu, a najwięcej osób odwiedza ich od końca czerwca do końca sierpnia.

Również według Google AdWords (system reklamowy Google, który pozwala na wyświetlanie linków sponsorowanych w wyszukiwarce Google oraz na stronach internetowych) Suwalszczyzna nie jest bardzo popularnym słowem. Miesięczne wyszukiwania słowa „Suwalszczyzna” w 2011 roku wynosiły średnio 14 800. W związku z tym Google AdWords określa poziom konkurencyjności tego słowa jako „niski”. Dla porównania, średnie miesięczne wyszukiwania słowa „wakacje” w wyszukiwarce Google w 2011 roku wyniosły 1 500 000.



Wykres 5. Wyniki dla słowa „Suwalszczyzna” w latach 2010-2011 (wyniki dla Polski)

Źródło: Google Trends [2011]

Przeprowadzone w połowie 2011 roku badanie narzędziami analitycznymi Google dowiodły, iż spośród pięciu haseł: Dolina Biebrzy, Ziemia Sejneńska, Puszcza Knyszyńska, Pojezierze Suwalskie i Suwalszczyzna, wyszukiwane są jedynie Suwalszczyzna (głównie w okresie wakacyjnym) i Pojezierze Suwalskie. Pozostałe frazy określające 4 krainy są w wyszukiwarce Google jeszcze mniej popularne, niż Suwalszczyzna. Hasło „Suwalszczyzna” jest wyszukiwane przede wszystkim przez mieszkańców województwa podlaskiego, warmińsko-mazurskiego i mazowieckiego. „Pojezierze Suwalskie” jest wyszukiwane przede wszystkim przez osoby z województwa mazowieckiego.

Słaba rozpoznawalność marki „Suwalszczyzna” oraz jej 4 krain w Internecie jest czynnikiem wysoce niekorzystnym, bowiem w badaniu projektu L@KTUR aż 37,3 proc. mieszkańców kraju zadeklarowało, iż to właśnie Sieć jest najważniejszym źródłem informacji poszukiwanych w chwili podejmowania decyzji o wyjazdach turystycznych. Jeszcze większe znaczenia ma ona dla warszawiaków (42 proc). W innych częściach Polski ważniejszym źródłem informacji związanych z turystyką są znajomi.

W ramach projektu L@KTUR przeprowadzono wspomniane wyżej badanie marki „Suwalszczyzna” oraz marek 4 krain: Puszcza Knyszyńska, Pojezierze Suwalskie, Ziemia Sejneńska i Dolina Biebrzy. Badano różnorodne uwarunkowania funkcjonowania marek w kontekście całego kraju ze szczególnym uwzględnieniem Warszawy jako lokalizacji uważanej za źródło największej liczby turystów przybywających na Suwalszczyznę.

Polacy nisko oceniają poziom wypromowania Suwalszczyzny jako marki i jej rozpoznawalność, co pokazuje tabela 2:

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
1	Czy Suwalszczyzna jest dobrze wypromowana w Polsce?	- Tylko 2,6 proc. badanych osób z Warszawy i 2,7 proc. wszystkich badanych uznało Suwalszczyznę za bardzo dobrze wypromowaną krainę. - Tylko 18,2 proc. badanych Warszawiaków i 10 proc. wszystkich badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że Suwalszczyzna jest dobrze wypromowana. - Aż 42,9 proc. i 38,6 proc. nie zgadza się, że Suwalszczyzna jest dobrze wypromowana. Całkowity brak oferty reklamowej tego miejsca zauważa 18,2 proc. badanych osób z Warszawy i 25,9 proc. spośród wszystkich badanych.
2	Czy Suwalszczyzna jest bardzo znanym regionem turystycznym?	12,1 proc. badanych mieszkańców Warszawy zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że Suwalszczyzna jest bardzo znanym miejscem turystycznym. - Natomiast wśród wszystkich badanych z tym stwierdzeniem zgadza się tylko 6,4 proc. - Jako krainę dobrze wypromowaną postrzega 27,3 proc. badanych mieszkańców stolicy i 18,3 proc. wszystkich badanych. Odpowiedź trudno powiedzieć to w obu przypadkach 10,1 proc. - Ze stwierdzeniem, że Suwalszczyzna jest znanym miejscem turystycznym nie zgadza się 41,4 proc. badanych warszawiaków i 48,6 proc. wszystkich badanych, a zdecydowanie się nie zgadza 9,1 proc. badanych warszawiaków i 16,5 proc. ogółu badanych. - Z przedstawionych danych wynika, że mieszkańcy Warszawy częściej dostrzegają w Suwalszczyźnie potencjalne miejsce swoich wakacji i wycieczek turystycznych. Około 40 proc. badanych mieszkańców stolicy widzi ją, jako miejsce turystyczne – problemem pozostaje duża grupa osób niedostrzegających oferty turystycznej Suwalszczyzny.

Tabela 2. Ocena marki „Suwalszczyzna”

Źródło: SMWI [2011]

Podobnie niskie oceny padają w odpowiedzi na pytania o Suwalszczyznę jako destynację wyjazdów turystycznych (por. tabela 3):

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
3	<i>Jak Pan/Pani ocenia atrakcyjność turystyczną poszczególnych krain/miast, w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niską atrakcyjność, a 5 – bardzo wysoką.</i>	- Suwałszczyzna, jako miejsce turystyczne jest bardzo nisko oceniana zarówno przez wszystkich badanych jak i badanych z Warszawy. W obu przypadkach zajmuje miejsce ostatnie wśród badanych miejsc turystycznych z wynikiem 3,09 i 3,04 (ogół). - Trzy pierwsze miejsca pod względem atrakcyjności dla mieszkańców Warszawy to Kraków (4,37), Tatry (4,37) i Mazury (4,09). Atrakcyjność każdego z tych miejsc jest oceniana średnio o przynajmniej jeden punkt więcej niż atrakcyjność Suwałszczyzny. To olbrzymia różnica. Badani nie postrzegają Suwałszczyzny jako krainy cennej turystycznie. Bieszczady, które często bywają porównywane do Suwałszczyzny otrzymują znacznie lepsze wyniki 3,81 i 3,86.

Tabela 3. Atrakcyjność Suwałszczyzny w porównaniu z innymi markami turystycznymi

Źródło: SMWI [2011]

Porównując jak często badani mieszkańcy Warszawy odwiedzali Mazury i Suwałszczyznę w celach turystycznych widzimy, że Mazury są częstszym miejscem wypoczynku dla tej grupy. Mazury odwiedziło więcej niż 10 razy aż 17 proc. ankietowanych, a od 4 do 9 razy było tam aż 41 proc. badanych warszawiaków. Czyli prawie 60 proc. badanych warszawiaków było na Mazurach przynajmniej 4 razy (2-3 razy 26 proc. badanych mieszkańców stolicy, raz 10 proc., a 6 proc. nie było tam nigdy). Natomiast Suwałszczyznę 10 razy i więcej tylko 3 proc. ankietowanych warszawiaków, 17 proc. było tam od 4 do 9 razy, a 22 proc. 2-3 razy. Raz na Suwałszczyźnie było 26 proc. badanych mieszkańców stolicy, 32 proc. nigdy.

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
4	<i>Czy dane krainy geograficzne – miejsca wyjazdów turystycznych są daleko – zbyt daleko od miejsca Pana zamieszkania, aby podjąć decyzję o wyjeździe?</i>	- Aż 53 proc. ankietowanych kojarzy Suwałszczyznę jako miejsce odległe. Również aż 41 proc. badanych z Warszawy w ten sposób kojarzy Suwałszczyznę. To bardzo duży odsetek, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że województwo podlaskie graniczy z mazowieckim, więc odległość nie powinna być aż tak mocno akcentowana. Mazury postrzega jako dalekie 28 proc. badanych, Bałtyk zaś 40 proc. - Co bardzo ciekawe, mieszkańcy Warszawy postrzegają Suwałszczyznę jako podobnie odległą, co Bałtyk, a nie Mazury. Różnica wynosi 3 pp., ponieważ 41 proc. mieszkańców stolicy postrzega Suwałszczyznę jako odległą, w porównaniu z 44 proc., które tam zdanie mają o obszarach nadmorskich.

Tabela 4. Suwałszczyzna jako kraina odległa od miejsca zamieszkania

Źródło: SMWI [2011]

Suwalszczyzna w opinii ankietowanych jest podobna do Mazur, wiele odpowiedzi jest zbliżonych. To, co najbardziej różnicuje Suwalszczyznę od Mazur, to skojarzenia z przyrodą. Z przyrodą Mazury kojarzy 87 proc. respondentów, a Suwalszczyznę 69 proc. Obie krainy są postrzegane podobnie, ale Mazury mają silniej wypromowaną markę. Natomiast bardzo silnie Suwalszczyzna jest kojarzona z ciszą. Kojarzy ją w ten sposób aż 68 proc. respondentów, a Mazury 54 proc. Respondenci pytani o różnice między Mazurami a Suwalszczyzną, wskazują na lepszą infrastrukturę w Krainie Wielkich Jezior, ale także większy tłok. Spora część badanych nie dostrzega różnic lub nie potrafi ich podać. Co po raz kolejny wskazuje na słabą rozpoznawalność marki.

Badani zupełnie inaczej postrzegają Bałtyk i Suwalszczyznę. Bałtyk postrzega jako tłoczny 86 proc., a jako drogi – 84 proc. Ciszę przypisuje mu tylko 13 proc. badanych.

Podobnie jak w badaniu ankietowym, tak i w analizie wyszukiwania marek w Internecie przeprowadzonym w ramach badania projektu L@KTUR Suwalszczyzna lokuje się jako kraina najrzadziej wyszukiwana przez polskich internautów w porównaniu z Mazurami, Morzem Bałtyckim, Bieszczadami i Puszczą Białowieską. Najczęściej polscy internauci poszukują informacji o Mazurach. Popularnym hasłem wpisywanym do wyszukiwarki Google są również Bieszczady. Morze Bałtyckie i Białowieża osiągają podobny wynik.

Spośród atrakcji turystycznych Suwalszczyzny najczęściej polscy internauci wyszukują informacje na temat Jeziora Wigry. Mniej, ale również popularnym hasłem wpisywanym w wyszukiwarce jest Dolina Biebrzy. Popularna, choć w jeszcze mniejszym stopniu jest również Rospuda (wyraźny wzrost wyszukiwań Rospudy w 2007 był związany z zagrożeniem przyrody Doliny Rospudy budową obwodnicy Augustowa). Najrzadziej wyszukiwany jest Kanał Augustowski i Czarna Hańcza.

Pośród 4 krain respondenci badania ankietowego projektu L@KTUR z całego kraju wskazali na Pojezierze Suwalskie, jako najbardziej znaną krainę województwa podlaskiego (49 proc.). Drugim najczęstszym wskazaniem była Dolina Biebrzy (jako najbardziej znaną wskazało na nią 34 proc. badanych), następnie Puszcza Knyszyńska (12

proc.) i na końcu Ziemia Sejneńska (5 proc.). Aż 83 proc. wskazań padło na Pojezierze Suwalskie i Dolinę Biebrzy. Są one dużo bardziej rozpoznawane niż pozostałe krainy. Odmiennie głosowali mieszkańcy Warszawy, którzy za najbardziej rozpoznawalną markę Suwalszczyzny uznali Dolinę Biebrzy.

Lp.	Pytanie	Odpowiedź
5	Czy Suwalszczyzna jest postrzegana jako miejsce atrakcyjne turystycznie dla rodziców z dziećmi?	- Bardzo duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” - 35 proc., a w samej Warszawie 24 proc. - Suwalszczyznę jako atrakcyjną dla dzieci postrzega 46 proc. wszystkich badanych i 49 proc. badanych z Warszawy (zsumowane odpowiedzi „zgadzam się” i „zdecydowanie się zgadzam”). Suwalszczyznę jako nieatrakcyjne miejsce dla dzieci postrzega 19,2 proc. wszystkich badanych i 27,2 proc. badanych z Warszawy (zsumowane odpowiedzi „nie zgadzam się” i „zdecydowanie się nie zgadzam”). - W wynikach widać brak zdecydowanych odpowiedzi, co może wskazać na słabość skojarzeń Suwalszczyzny z miejscem wypoczynku dzieci. Szczególnie po bardzo dużej ilości odpowiedzi „trudno powiedzieć”, widać brak informacji na ten temat. Aby to zmienić konieczna jest kampania informacyjna, pokazująca Suwalszczyznę i 4 krainy jako miejsce bezpiecznego i obfitującego w atrakcje wypoczynku dzieci. - Rodzice posiadający dzieci są dużą grupą docelową, której potencjał jest obecnie niewykorzystany. Suwalszczyzna jako miejsce wypoczynku dzieci ma w tej grupie słabo zbudowaną markę. Dominują odpowiedzi niezdecydowane.

Tabela 5. Suwalszczyzna jako kraina atrakcyjna dla rodziców z dziećmi

Źródło: SMWI [2011]

2.3 ANALIZA SWOT. Narzędziem pozwalającym pogłębić diagnozę uwarunkowań rozwoju turystyki w północnej części województwa podlaskiego jest analiza SWOT, prezentująca jego słabe i mocne strony oraz zagrożenia i szanse. Zaproponowane ujęcie analizy jest wynikiem pracy ekspertów projektu L@KTUR oraz analiz przeprowadzonych podczas warsztatów z ponad 60 przedstawicielami różnorodnych środowisk: samorządów, gestorów usług turystycznych, organizacji pozarządowych, instytucji kultury oraz ochrony przyrody.

MOCNE STRONY. Wśród mocnych stron Suwalszczyzny wybija się unikalna w skali kraju, ale także w Europie atrakcyjność przyrodnicza 4 krain Suwalszczyzny, na którą składają się bogata flora i fauna z rzadkimi lub endemicznymi gatunkami, zróżnicowana polodowcowa rzeźba terenu, a także unikatowe bagna i puszcze z zachowanymi fragmentami starodrzewu. *Bogate walory przyrodnicze obszaru, cechujące się dużym stopniem „pierwotności”, pozwalają kreować jego pozytywny wizerunek na rynku międzynarodowym - jako regionu chroniącego „przyrodnicze dziedzictwo Europy”¹⁷.* Atrakcyjność ta zyskuje jeszcze dzięki relatywnie niskiej gęstości zaludnienia w obszarach nadgranicznych oraz brakowi dużych inwestycji przemysłowych w ostatnim półwieczu¹⁸, co skutkuje mniejszą dewastacją krajobrazu i środowiska naturalnego.

Nieznana w innych regionach wielokulturowość i postrzegana pozytywnie ‘kresowość’ Suwalszczyzny to także spory potencjał turystyczny tej krainy. Na Suwalszczyźnie zamieszkują Litwini, Rosjanie, Białorusini, staroobrzędowcy i Romowie. Podobnie jak tradycyjne potrawy regionalne, także powiązane z kuchnią litewską i białoruską oraz wspomnieniami zakorzenionymi w rodzinnych historiach przesiedleńców z Kresów Wschodnich.

Badania L@KTUR pokazują, że ważnym skojarzeniem Suwalszczyzny jest cisza, spokój i brak presji czynników zewnętrznych, postrzegane jako duża atrakcja zwłaszcza przez mieszkańców dużych miast, osoby intensywnie pracujące w warunkach stresu.

Atutem Suwalszczyzny, często podkreślanym przez gestorów usług agroturystycznych, jest indywidualny stosunek do klienta, przyjazność i podmiotowość w traktowaniu, zapewniające satysfakcję klientów nawet w obiektach o relatywnie niskim standardzie. Znajduje to potwierdzenie w częstych powrotach turystów do tej samej lokalizacji.

¹⁷ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego: Sektor turystyki – analiza uczestników ruchu turystycznego*, Białystok, 2010; s. 33

¹⁸ Na Suwalszczyźnie zlokalizowane są Parki Narodowe: Wigierski oraz Biebrzański, Parki Krajobrazowe: Suwalski oraz Puszczy Knyszyńskiej

Mocną stroną krainy staje się modernizująca się oraz nowa infrastruktura noclegowa. Nowe obiekty budowane w otoczeniu lasów, nad jeziorami adresowane są często do klientów zamożnych, poszukujących kontaktu z przyrodą i oryginalna kultura.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
- Bardzo wysoka atrakcyjność przyrodnicza, unikalna w skali kraju i wysoka kulturowo – historyczna, - Modernizująca się oraz poszerzająca się infrastruktura – szczególnie w sektorze dla turystów wymagających - Przyjazne warunki dla turysty: rodzinna atmosfera, podmiotowość w traktowaniu, dostosowanie się do potrzeb - Wysoka jakość jedzenia – potrawy regionalne, kresowe, na życzenie - Cisza, spokój, wolniej płynący czas – jako podstawowe skojarzenia turystów	- Bardzo niska rozpoznawalność marki - Brak silnego merytorycznie i politycznie ośrodka koordynującego promocję marki - Niski poziom zarządzania gminami i brak zdolności do współdziałania międzysektorowego - Silna konkurencja między gestorami usług turystycznych - Rozdzielność działań prowadzonych przez partnerów publicznych i prywatnych - Deficyt współpracy między gestorami usług - Niska podaż środków unijnych na wsparcie gestorów usług turystycznych
SZANSE	ZAGROŻENIA
- Wzrost zainteresowania Kresami Wschodnimi i Pribalticą w młodszych pokoleniach - Bliskość rynków krajów przybałtyckich i rosnące zainteresowanie w Europie - Poszerzanie oferty kulturalnej i rekreacyjnej oferowanej lub wspieranej przez władze samorządowe - Planowana rozbudowa sieci połączeń komunikacyjnych: drogi, kolej i lotnictwo - Zwiększenie środków na wsparcie inwestycji gestorów usług turystycznych	- Niezrealizowanie inwestycji zwiększających dostępność komunikacyjną krainy - Konflikty interesów między gestorami usług a organizacjami ekologicznymi i instytucjami ochrony przyrody oraz rolnikami - Ograniczenie wsparcia finansowego gestorów oraz spadek liczby turystów w związku z kryzysem w Europie - Nieopracowanie koncepcji profesjonalnej inicjatywy promującej markę skutecznie w skali Polski i w wybranych krajach europejskich

Tabela 6. Analiza SWOT uwarunkowań rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie

Źródło: SMWI [2011]

SŁABE STRONY. Dominującą słabością Suwalszczyzny jest niska rozpoznawalność jej marki zarówno wśród potencjalnych turystów, jak i w Internecie, silnie kontrastująca z wysoką rozpoznawalnością leżących po sąsiedzku Mazur. Podczas warsztatów projektu L@KTUR uczestnicy zwracali także uwagę na słabość i rozproszenie instytucji zajmujących się promocją marki Suwalszczyzna, a także na brak wyraźnego lidera tego procesu, którego upatrywali w samorządzie miasta Suwałki.

Deficyt skutecznego i otwartego na potrzeby zaangażowania się władz samorządowych w działania na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie postrzegany jest także w analizie jako bardzo silnie manifestująca się ‘słaba strona’. Objawia się on w:

- niezdolności do rzeczywistego dialogu z gestorami w celu opracowania wspólnych wizji promocji marki
- prowadzeniu polityki podatkowej niesprzyjającej gestorom usług turystycznych

oraz inwestowaniu w cele niepowiązane z podnoszeniem atrakcyjności turystycznej danej lokalizacji¹⁹. Czynnikiem ten jest odpowiedzialny m.in. za niepowodzenie inicjatywy Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Turystyczny „Kryształ Europy”²⁰. Dotąd niedoceniany, w opinii ekspertów projektu L@KTUR, silnie negatywnie wpływa na zdolność do rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie.

Negatywnie wpływa na rozwój także wysoka konkurencja między gestorami usług, szczególnie hotelarskich oraz przewodnickich. Utrudnia to lub wręcz uniemożliwia skuteczne uzgodnienia ofert produktów, na które składają się usługi i produkty różnych gestorów. A to właśnie nowe ciekawe produkty turystyczne mogą przyczynić się do stymulowania rozwoju sektora turystycznego Suwalszczyzny.

Do istotnych słabości zaliczyć trzeba także postrzegany jako nieadekwatnie skromny w stosunku do potrzeb (na tle innych celów inwestycyjnych) budżet funduszy europejskich dostępnych gestorom usług turystycznych w województwie podlaskim, który – w ich przekonaniu - utrudnia procesy modernizacyjne i ogranicza zdolność do inwestycji w nową infrastrukturę.

SZANSE. Perspektywę rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie wiązać trzeba przede wszystkim z podniesieniem widzialności jej marki (co pozwoli zwiększyć zainteresowanie

¹⁹ Uczestnicy warsztatów przytaczali przykłady obciążania gestorów usług turystycznych wysokimi podatkami lokalnymi przez cały rok, w sytuacji gdy ich działalność ma sezonowy charakter, przy jednocześnie niskich podatkach dla rolników. Wskazywali także na prowadzenie przez samorządy inwestycji, które zamiast podnosić atrakcyjność turystyczną miejscowości powodują utrudnienia w prowadzeniu biznesu.

²⁰ Inicjatywa zapoczątkowana w 2007 roku, skupiła w pierwszych 2 latach 136 firm turystycznych i działających na rzecz rozwoju turystyki z Litwy, Białorusi, Niemiec, Francji – w sumie 136 podmiotów działających w branży turystycznej. Podmioty te podpisały deklarację wspólnego działania na rzecz wytworzenia oferty turystycznej na obszarze Europy Północno-Wschodniej. Te pierwotne działania klastra jednak nie znalazły praktycznej kontynuacji w postaci wspólnych przedsięwzięć

przyjazdami w tradycyjnych grupach dotychczasowych klientów) oraz w zdobyciu nowych rynków klientów. Szansą 4 krain jest przede wszystkim bliskość krajów bałtyckich: Litwy, Estonii, Łotwy oraz Obwodu Kaliningradzkiego, które jak dotąd nie były adresatem oferty turystycznej²¹. Pewne szanse wiązać można także ze wzrostem zainteresowania rodzinną turystyką poznawczą oraz kultywowaniem tradycji rodzinnych związanych z Kresami Wschodnimi, jaki cechuje współczesne polskie pokolenie trzydziesto-, czterdziestolatków.

Planowana budowa lotniska w okolicach Białegostoku, poprawa jakości dróg krajowych i stworzenie nowych połączeń kolejowych budują szanse na zasadnicze zwiększenie dostępności Suwalszczyzny.

Istotne znaczenie dla turystów ma oferta kulturalna i rozrywkowa proponowana w trakcie pobytu na Suwalszczyźnie. Jej rozwój ilościowy i jakościowy w ostatnich latach kreuje szanse na rozwój turystyki kulturowej. Szczególną rolę mają tu do odegrania władze samorządowe, już to organizując kluczowe imprezy (np. Festiwal Bluesa w Suwałkach), już to tworząc sprzyjające warunki dla prywatnych inicjatyw.

Rozwój turystyki stymulować mogą także środki programów europejskich, adresowane do gestorów usług, o ile zostaną uruchomione w nowej perspektywie budżetowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020. Ich zwiększenie oraz lepsze dostosowanie do potrzeb lokalnych inwestorów jest mocnym postulatem środowiska gestorów usług turystycznych. Środki te winny służyć przede wszystkim modernizacji bazy turystycznej (nowe obiekty o wysokim standardzie – SPA, obiekty turystyki zdrowotnej oraz unowocześnienie istniejącej bazy).

ZAGROŻENIA. Największe zagrożenia dla rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie związane są z kryzysem ekonomicznym w Europie i zmniejszeniem się budżetu programów europejskich, które służą finansowaniu inwestycji w regionie podlaskim.

²¹ Badania projektu L@KTUR wskazują na całkowity niemal brak oferty turystycznej adresowanej do klientów z Niemiec, Rosji, Litwy, Łotwy, Estonii a także krajów skandynawskich w ich ojczystych językach – tak w Internecie, jak i w biurach podróży

Silnie negatywnie wpłynęłoby na ten proces zawieszenie finansowania inwestycji infrastrukturalnych, stymulujących rozwój turystyki (np. lotnisko, drogi, kolej) oraz innych, lokalnych. Kryzys ekonomiczny wpłynąć może także na zmniejszenie się skłonności obcokrajowców odwiedzających Suwalszczyznę do jej odwiedzin (szczególnie z Niemiec, krajów skandynawskich, Wielkiej Brytanii).

Negatywnym czynnikiem są także przybierające na sile i poszerzające swój zakres konflikty interesów między gestorami usług, a organizacjami ekologicznymi i instytucjami ochrony przyrody. Poszerzanie obszarów ochrony zwierząt i krajobrazu (skutkujące np. zamykaniem ścieżek krajoznawczych w parkach narodowych lub rezerwatach) w skrajnych przypadkach doprowadzić może do silnego ograniczenia atrakcyjności lokalizacji nowo zbudowanej bazy noclegowej. Ochrona przyrody kolidować może także z rozwijającym się rynkiem turystyki kwalifikowanej. Nie rozwiązanie w sposób systemowy tego konfliktu może stać się silnym zagrożeniem dla wzrostu sektora turystycznego Suwalszczyzny.

Zagrożeniem jest także pasywność ważnych dla tego procesu środowisk w podjęciu decyzji o przeprowadzeniu profesjonalnej, silnej w wyrazie i nowocześnie zaprojektowanej kampanii wizerunkowej Suwalszczyzny.

ROZDZIAŁ III

STRATEGICZNE PRIORYTETY DZIAŁAŃ

W najbliższych latach nie należy się spodziewać istotnych zagrożeń dla tradycyjnego wizerunku krainy i zmian w pozytywnych cechach Suwalszczyzny, związanych z atrakcyjnością przyrodniczą i historyczno-kulturową, a także dbałością o klienta. Strategia działań na rzecz rozwoju turystyki w północnej części woj. podlaskiego winna bazować na nich, koncentrując się na wspieraniu zmian w innych obszarach interwencji.

Podsumowując: powyższa diagnoza ukazuje obraz 4 kluczowych negatywnych uwarunkowań rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie, a to:

- [1] Bardzo **słabej rozpoznawalności marki** „Suwalszczyzna” i nieco lepszej – choć wciąż ocenianej jako słaba - rozpoznawalności marek: Dolina Biebrzy i Puszcza Knyszyńska.
- [2] Braku **silnego lidera procesu** oraz **współdziałania między samorządami a gestorami usług turystycznych**.
- [3] **Konkurencji między gestorami usług** – utrudniającej opracowywanie wspólnych produktów turystycznych, łączących je w pakietową ofertę.
- [4] **Niepewności** co do możliwości uzyskania **wsparcia funduszami unijnymi na inwestycje w sektorze turystycznym w latach 2014-2020**.

Strategiczne priorytety działań na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie powinny być odpowiedzią na te uwarunkowania. W wyniku prac grupy ekspertów, opartych na analizie danych zastanych i dyskusji przeprowadzonych w trakcie warsztatów projektu L@KTUR określono 4 takie priorytety na lata 2012-2015:

- [1] Opracowanie i przeprowadzenie 3-letniej kampanii promocyjno-informacyjnej odnoszącej się do marki „Suwalszczyzna”

- [2] Utworzenie i rozwijanie wielosektorowego partnerstwa (sieci współpracy) na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie z silnym liderem samorządowym
- [3] Działania na rzecz zmian modelu prowadzenia biznesu oraz konsekwentne wdrażanie pakietu produktów turystycznych łączących oferty wielu gestorów usług
- [4] Stworzenie warunków formalnych do uruchomienia mechanizmów wsparcia środkami europejskimi inwestycji na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie w regionalnym planie operacyjnym na lata 2014-2020.

Priorytet 1

Opracowanie i przeprowadzenie 3-letniej kampanii promocyjno-informacyjnej odnoszącej się do marki „Suwalszczyzna”

Prowadzone w ostatnich latach kampanie informacyjne i promocyjne nie wzmocniły istotnie rozpoznawalności marki „Suwalszczyzna”. Zabrakło w nich jasnego przekazu, konkretnego adresata oraz narzędzi związanych z zapewnieniem obecności w ogólnopolskich kanałach telewizyjnych i mediach społecznościowych. Rezultaty badań w ramach projektu L@KTUR wskazują, że kampania promująca Suwalszczyznę i 4 krainy powinna być wyrazista, wielokanałowa – ze szczególnym uwzględnieniem telewizji i Internetu, adresowana do mieszkańców miast, z preferencjami dla Warszawy oraz wysokobudżetowa.

Wątki, na których koncentrować się winna kampania prezentuje tabela 7:

Pole przekazu	Przekaz kampanii
Suwalszczyzna kontra Mazury	Kampania koncentrować się winna na pokazaniu kontrastu między zatłoczonymi, hałaśliwymi, kosmopolitycznymi zatłoczonymi Mazurami, a ich przeciwieństwem: cichą, spokojną, atrakcyjną przyrodniczo i kulturowo, ale i gastronomicznie Suwalszczyznę.
Suwalszczyzna dla wybranych	Kampania pokazywać winna Suwalszczyznę jako „miejsce dla wybranych”, szczególnych, wrażliwych, „lepszyc”, otwartych na niedostępne tłumom wrażenia i doznania.

Suwalszczyzna jest blisko	Odległość z Warszawy na Suwalszczyznę i na Mazury jest podobna. Tymczasem badania wykazały, że dystans do Mazur wydaje się warszawiakom bliższy. Kampania koncentrować się winna na zaprzeczeniu tej nieprawdziwej tezie poprzez pokazanie prawdziwych odległości oraz informację o dogodnym dojeździe wyremontowanymi drogami lub nowo otwartymi połączeniami kolejowymi.
Suwalszczyzna – wypoczynek dla całej rodziny	Ważną kwestią jest zbudowanie odpowiedniej kampanii dla rodzin z dziećmi. Pokazanie, że rodziny na Suwalszczyźnie też będą miały co robić (pokazanie atrakcji), a dzieci odpoczną w cichej, zdrowej i bezpiecznej okolicy.
Suwalszczyzna – kraina Kresów Wschodnich	Badania pokazują, iż Suwalszczyzna zbyt słabo kojarzy się z kontekstem Kresów Wschodnich i atrakcjami historycznymi do zwiedzania. Należy zmienić ten element wizerunku, promując „szlak sakralny”, a także bliskość Wilna i Druskiennik.
Ocieplenie wizerunku	Suwalszczyzna postrzegana jest jako kraina zimna (skojarzenie negatywne). W kampanii skoncentrować się trzeba na ociepleniu wizerunku, a zarazem pokazaniu ewidentnych pozytywów – narty biegowe, stok narciarski w Szelmencie.
Jeden dzień na Suwalszczyźnie	Warto kampanię zaadresować także do osób, które odwiedzają w czasie wakacji Mazury czy Białowieżę, aby z tych miejsc wybrali się chociaż na jeden dzień na Suwalszczyznę, wtedy odległość do pokonania nie będzie aż tak duża, a odwiedziny najprawdopodobniej spowodują postrzeganie regionu jako bardziej atrakcyjnego, ponieważ ocenę Suwalszczyzny podnoszą przede wszystkim odwiedziny na tych terenach.

Tabela 7. Obszary koncentracji kampanii promocyjno-informacyjnej na temat marki „Suwalszczyzna”

Źródło: SMWI [2011]

Promocji Suwalszczyzny towarzyszyć winna świadomościowa akcja informacyjna – brak wiedzy o krainie jest istotnym elementem niepowodzenia dotychczasowych akcji promocyjnych.

Elementami takiej akcji powinny stać się:

- kampania **odślonowa** - oparta na zauważalnych formatach takich jak *triple billboard*
- kampania **oparta o linki sponsorowane**, które pozwolą na bezpośrednie przekierowanie ruchu na wybraną stronę internetową związaną z Suwalszczyzną z innych większych, zasięgowych witryn
- kampania **w wyszukiwarce Google**
- kampania adresowana **do polskich i zagranicznych biur podróży/agencji turystycznych.**

Kampania powinna być zintensyfikowana pod koniec kwietnia (gdy Polacy wyszukują informacje na temat wyjazdów na majowy weekend) oraz od końca czerwca i w okresie wakacyjnym.

Przygotowanie i realizację kampanii promocyjnej należy powierzyć profesjonalnej agencji, doświadczonej w realizacji działań w skali ogólnopolskiej.

Priorytet 2

Utworzenie i rozwijanie wielosektorowego partnerstwa (sieci współpracy) na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie z silnym liderem samorządowym

W trakcie warsztatów z udziałem przedstawicieli różnorodnych środowisk interesariuszy rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie zwracano wielokrotnie uwagę na deficyt wyraźnego przywództwa i nieskuteczność dotychczasowego modelu promowania krainy. Te negatywne oceny związane były przede wszystkim z:

- słabością w zarządzaniu gminami północnej części Suwalszczyzny i niezdolnością do wygenerowania przez samorząd lokalny realnego wpływu na zachowania gestorów usług
- niespójnością inicjatyw promocyjnych i inwestycyjnych samorządów z potrzebami gestorów usług

- brakiem forum debaty i uzgodnień między gestorami a władzami samorządowymi.

Formułowano przy tym postulat większego niż dotąd zaangażowania się władz samorządowych miasta Suwałki w pełnienie roli lidera procesu, którym powinien być podmiot posiadający zdolność do zagwarantowania sukcesu w negocjacjach z partnerami takimi jak rząd, czy władze województwa.

Naturalnym wnioskiem z tych debat jest zatem priorytet 2 strategiczny: budowa sieci współpracy między interesariuszami rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie²². Zakres współdziałania w ramach partnerstwa²³, zdaniem ekspertów projektu L@KTUR oraz wniosków z debat podczas warsztatów w lutym 2012 r., powinien objąć:

- **wypracowanie rekomendacji** dla realizacji ogólnopolskiej akcji promocyjno-informacyjnej marki „Suwalszczyzna” oraz uzyskanie jej finansowania ze środków budżetu województwa (wspartych funduszami europejskimi) i samorządów lokalnych
- opracowanie oraz uzgodnienie z władzami województwa **pakietu zadań inwestycyjnych** wspierających rozwój turystyki w gminach Suwalszczyzny, o charakterze ponadlokalnym, przewidzianych do realizacji w latach 2014-2020 dzięki wsparciu funduszami europejskimi
- stworzenie **narzędzi do stałego monitoringu zjawisk turystycznych** i rozwoju turystyki poprzez system badań naukowych oraz narzędzi konsultacyjnych dostępnych w Internecie (obserwatorium rozwoju turystyki)
- opracowanie i realizację w porozumieniu partnerów **pakietu imprez kulturalnych i rekreacyjnych**, służących przedłużeniu sezonu turystycznego, adresowanych do rodzin, uczniów szkół, grup zainteresowań

²² Działania na rzecz koordynacji działań gestorów usług turystycznych na Suwalszczyźnie prowadzi od lat Suwalska Izba Rolniczo – Turystyczna, lecz jej potencjał polityczny niezbędny do koordynacji całości działań stymulujących rozwój turystyki, szczególnie w aspekcie inwestycyjnym, prawnym i współpracy międzysektorowej jest niewystarczający do zarządzania opisanym w niniejszym studium strategicznym procesem

²³ Partnerstwo to powinno wykorzystać doświadczenia zebrane w ramach tworzenia partnerstw zawiązanych w ramach projektu L@KTUR pośród podmiotów z 1) Pojezierza Suwalskiego i Ziemi Sejneńskiej oraz 2) Doliny Biebrzy i Puszczy Knyszyńskiej

- opracowanie i wdrożenie **jednolitego systemu certyfikacji i oznakowania obiektów turystycznych** Suwalszczyzny
- inicjowanie i wspieranie **działań na rzecz zmian mentalnościowych** w sektorze turystycznym, ukierunkowanych na przyjęcie strategii win-win w miejsce modelu silnej konkurencji, z jakim mamy obecnie do czynienia.

Kluczowym elementem powodzenia działań tego priorytetu będzie zapewnienie silnego przywództwa władz samorządowych Suwałk, które uznawane są jako naturalny lider zawiązywanego partnerstwa.

Priorytet 3

Działania na rzecz zmian modelu prowadzenia biznesów oraz konsekwentne wdrażanie pakietu produktów turystycznych łączących oferty wielu gestorów usług

W trakcie szkoleń i spotkań projektu L@KTUR eksperci zwracali szczególną uwagę na konieczność budowania powiązań biznesowych między podmiotami świadczącymi usługi turystyczne na Suwalszczyźnie i zmiany obecnego modelu silnej konkurencji o klienta na model win-win, w którym wszyscy lub niemal wszyscy są beneficjentami sukcesu biznesowego. W dyskusji z interesariuszami proces ten uznano za trudny i złożony ze względu na przyzwyczajenia gestorów usług, ich mentalność oraz specyfikę rynku.

Najsilniejszymi barierami w upowszechnieniu się nowego modelu współdziałania w warunkach konkurencyjnych eksperci uznali :

- **mentalność gestorów usług** hotelarskich, szczególnie agroturystycznych, wyrażająca się w próbie zachowania całości zysków z obsługi klienta (nocleg, wyżywienie, dojazd, przewodnictwo)
- **niskie kwalifikacje gestorów usług i pracowników ich firm** – utrudniające przyjęcie wolnorynkowych reguł, oddzielenie usług wiodących – świadczonych przez danego gestora od usług towarzyszących, zleczanych profesjonalnym wykonawcom

- **szarą strefę ekonomiczną** – nieewidencjonowany przepływ gotówkowy, występujący często w relacjach między dominującym gestorem usług, a prowadzącym działania w zdecydowanie mniejszej skali usługodawcą.

Działania na rzecz zmian modelu prowadzenia biznesów turystycznych Suwalszczyzny obejmować winny przede wszystkim organizację praktycznych szkoleń i warsztatów dla właścicieli firm, podczas których omawiane będą i modelowane wspólnie procesy biznesowe, łączące partnerów. Uczestnicy szkoleń uświadamiać sobie będą korzyści, wynikające z długofalowej współpracy, synergii działań promocyjno-informacyjnych oraz efektu skali. Inny typ szkoleń dotyczyć winien praktycznych zagadnień samodzielnej promocji w Internecie oraz podnoszenia niezbędnych dla tego indywidualnych kompetencji cyfrowych²⁴.

Drugim podstawowym pakietem działań w ramach priorytetu 3 jest tworzenie warunków dla konsekwentnego wdrażania pakietu produktów turystycznych łączących oferty wielu gestorów świadczących usługi turystyczne na Suwalszczyźnie.

W ostatnich latach wypracowano i rozwinięto szereg interesujących konceptów produktów turystycznych typowych dla województwa podlaskiego, które znalazły swoją syntezę w części strategicznej *Programu Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego na lata 2010-2015*. Produkty te były analizowane, dyskutowane i modyfikowane m.in. podczas szkoleń prowadzonych w lutym 2012r. z udziałem interesariuszy rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie.

W rezultacie analiz i dyskusji zaproponowano dwa pakiety produktowe związane z uwarunkowaniami 4 krain Suwalszczyzny: Pojezierza Suwalskiego, Ziemi Sejneńskiej, Doliny Biebrzy i Puszczy Knyszyńskiej.

²⁴ Doświadczenia realizacji szkoleń w ramach projektu L@KTUR wskazują na niskie kompetencje cyfrowe kadry kierowniczej i właścicieli małych i średnich firm z sektora usług turystycznych na Suwalszczyźnie lub wręcz brak tych kompetencji. Sytuacja taka jest jednym z powodów zdiagnozowanej w projekcie słabej obecności 4 krain w Internecie.

Przedstawiają je tabele 8 i 9:

Lp.	Produkt turystyczny	Opis produktu
1.	Piątka znad Biebrzy	Sztabin nad Biebrzą, Wizna - Brzostkowo - Biały Grąd - Osowiec - Goniądz - Dolistowo <i>Konieczny rozwój w kierunku dołączenia północnego obramowania Bagień Biebrzańskich (Grzędy, Woźnawieś) oraz Pojezierza Rajgrodzkiego</i>
2.	Szlak Tatarski w powiązaniu z Festiwalem Kultury i Tradycji Tatarów Polskich	Wśród Wzgórz Sokólskich oraz fragmentu Puszczy Knyszyńskiej Festiwal: Kruszyniany, powiat sokólski <i>Konieczny rozwój powiązań z obszarem Puszczy Knyszyńskiej</i>
3.	Szlak Kolejki Leśnej	Wigierski Park Narodowy, Puszcza Knyszyńska <i>Duży potencjał powiązań z Ziemią Sejneńską, Pojezierzem Suwalskim i Doliną Biebrzy</i>

Tabela 8. Produkty krain: Dolina Biebrzy i Puszcza Knyszyńska

Źródło: opracowanie własne SMWI [2012]

Lp.	Produkt turystyczny	Opis produktu
1.	Suwalszczyzna – kraina jak baśń	Suwalski Park Krajobrazowy, Puszcza Romincka, Puszcza Augustowska, Pojezierze Sejneńskie <i>Duży potencjał rozwoju do postaci głównego produktu Suwalszczyzny w przypadku powiązania z Doliną Biebrzy i Puszcą Knyszyńską</i>
2.	Kanał Augustowski – Szlak Papieski	Droga wodna: Jezioro Wigry – Czarna Hańcza – Kanał Augustowski – Augustów <i>Produkt związany z Pojezierzem Suwalskim, z dużym potencjałem rozwoju w kierunku Doliny Biebrzy</i>
3.	Litewska Sejneńszczyzna	Powiaty sejneński, Sejny, Puńsk

Tabela 8. Produkty krain: Pojezierze Suwalskie i Ziemia Sejneńska

Źródło: opracowanie własne SMWI [2012]

W trakcie dyskusji podczas warsztatów projektu L@KTUR zaproponowano, aby:

- każdy z proponowanych produktów turystycznych zawierał komponenty historyczno-krajoznawcze, przyrodnicze i kuchni regionalnej
- wypromować produkt turystyczny łączący przyjazd na Suwalszczyznę z jednodniowym pobytem w Wilnie, którego bliskość nie jest uświadomiona przez znaczną część turystów przybywających do 4 krain

- potrzebę opracowania i promowania produktów turystycznych powiązanych z przyjazdami na Suwalszczyznę w okresie jesiennym i zimowym
- potrzebę opracowania i promowania produktów turystycznych skoncentrowanych na tematyce Jaćwingów.

Kluczem do upowszechnienia wiedzy o istnieniu produktów turystycznych Suwalszczyzny jest ich konsekwentna promocja oraz zapewnienie zintegrowanej informacji na ich temat, dostępnych u wszystkich partnerów realizujących projekt. Niestety, jak dotąd taki system informacyjny nie został stworzony, a gestorzy usług hotelarskich (najważniejsze ogniwo systemu) prowadzą działalność informacyjną w sposób zindywidualizowany.

Działania na rzecz utrwalenia się pozycji rynkowej produktów turystycznych Suwalszczyzny nie powinny ograniczać się do ich promocji. Warunkiem *sine qua non* ich powodzenia jest doprowadzenie do skutecznej, przejrzystej i opartej na modelu strategii win-win współpracy między gestorami usług. Takiego modelu nie uda się jednak osiągnąć bez działań koordynujących, prowadzonych przez niezależny od tych ostatnich podmiot, zainteresowany w doprowadzeniu do zadowalającego wszystkich lub prawie wszystkich rozwiązania.

W nadchodzących latach wsparcie finansowe władz samorządowych (szczególnie władz województwa) powinno być ukierunkowane w dużym stopniu na zapewnieniu profesjonalnego doradztwa i *coachingu* dla grup gestorów usług zainteresowanych rozwojem konkretnych, wskazanych w tabelach 8 i 9 produktów oraz ich zakorzenieniem w świadomości potencjalnych klientów.

Priorytet 4

Stworzenie warunków formalnych do uruchomienia mechanizmów wsparcia środkami europejskimi inwestycji na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie w regionalnym planie operacyjnym na lata 2014-2020.

W trakcie spotkań organizowanych w ramach projektu L@KTUR gestorzy usług turystycznych na Suwalszczyźnie zwracali uwagę na skromną paletę wsparcia środkami

funduszy europejskich, dostępną w latach 2007-2013, a także na to, iż dofinansowanie takie dotyczyło przede wszystkim podmiotów o dużym potencjale ekonomicznym, niemożliwym do osiągnięcia np. przez gospodarstwa agroturystyczne. Ich zdaniem niski potencjał wsparcia dla biznesu turystycznego w woj. podlaskim kontrastuje z bogatą paletą dofinansowania dostępnego początkującym przedsiębiorcom z branż technologicznych oraz na projekty innowacyjne, w ich ocenie – odległe od potrzeb rynkowych.

Choć poglądy te odzwierciedlają zapewne tylko subiektywne zdanie grupy przedsiębiorców, wskazują na duże zainteresowanie branży turystycznej pozyskiwaniem środków finansowych na inwestycje. W nadchodzącej perspektywie finansowej należy zatem wzmocnić i rozszerzyć zakres i formy korzystania ze środków regionalnego programu operacyjnego, finansującego działania prorozwojowe.

Aby to stało się możliwe należy bezzwłocznie podjąć prace nad formalnymi zapisami odnoszącymi się do zasygnalizowanych zagadnień, tak aby można było skonsultować je z zainteresowanymi środowiskami. Pośród postulatów gestorów usług turystycznych wobec władz województwa znalazły się:

-  **wydzielenie linii wsparcia dla gospodarstw agroturystycznych**, zainteresowanych modernizacją infrastruktury, podniesieniem jakości oraz rozwojem nowych usług (np. zapewnienie dostępu do Internetu). Wsparcie to następować winno bądź poprzez dotacje, bądź poprzez niskooprocentowany kredyt
-  zaadresowanie środków dla **zorganizowanych grup usługodawców** na włączenie swoich usług do pakietu oferowanego w ramach zidentyfikowanych produktów turystycznych. Wsparcie to powinno pozwolić na promocję produktów (udział w targach, promocja w mediach - w tym zagranicznych, zaproszenia pobytowe dla promotorów usług turystycznych i przedstawicieli biur podróży)

- dofinansowanie wspólnych działań gestorów usług i władz lokalnych **w celu poszerzenia i uatrakcyjnienia oferty usług artystycznych i rekreacyjnych, służących wydłużeniu sezonu turystycznego**
- dofinansowanie **inwestycji infrastrukturalnych samorządów lokalnych** jednoznacznie ukierunkowanych na potrzeby turystów i gestorów usług turystycznych (m.in. lokalne drogi dojazdowe, infrastruktura plaż i obiektów imprez masowych np. boiska, amfiteatry)
- sfinansowanie **innowacyjnych modeli stymulowania zainteresowania Suwalszczyzną jako destynacją turystyczną**, np. poprzez sfinansowanie całości lub części biletu kolejowego, zapewnienie bezpłatnych dojazdów z węzłów komunikacyjnych do lokalizacji bardziej odległych oraz wprowadzenie nowych połączeń komunikacyjnych o podwyższonej jakości usług.

ROZDZIAŁ IV

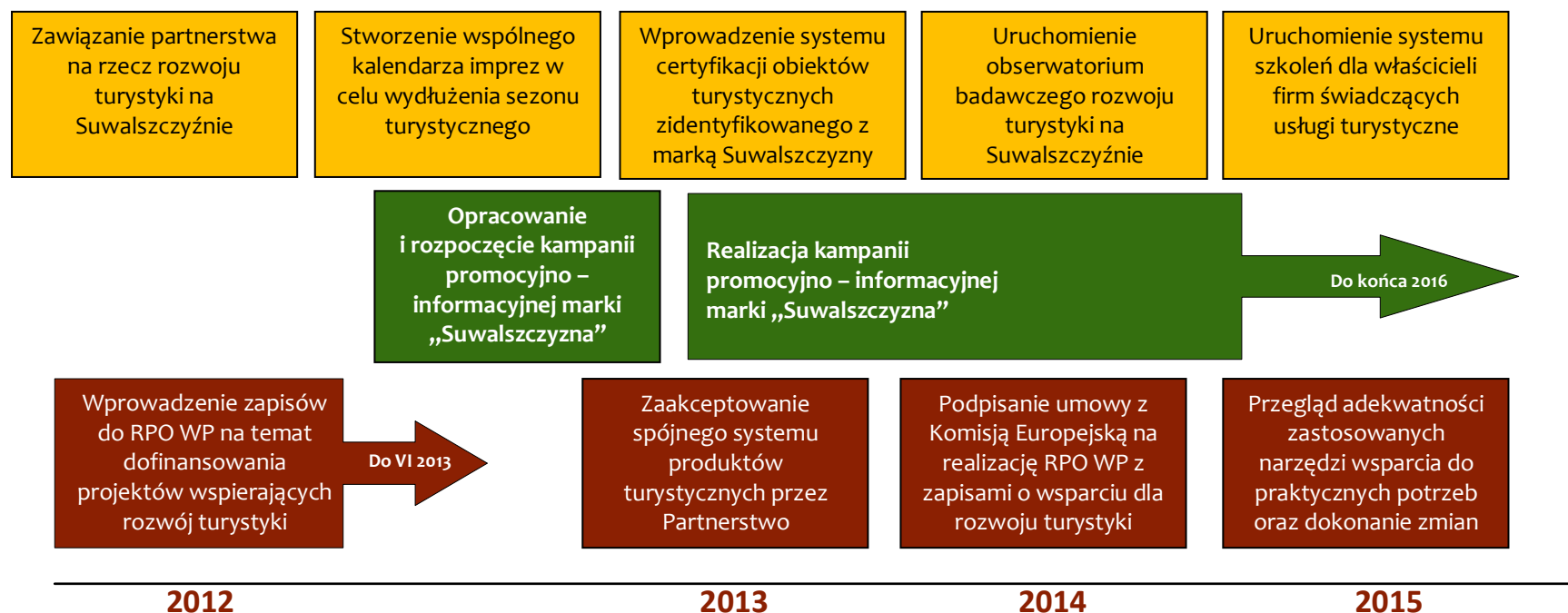
MAPA DROGOWA DZIAŁAŃ NA LATA 2012-2015

Realizacja działań składających się na strategiczne priorytety rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie w latach 2012-2014 wymagać będzie skoordynowanych działań partnerów z różnych sektorów. Ich scenariusz w postaci ‘mapy drogowej’ prezentuje na następnej stronie wykres 6.

Proponowane działania, składające się na strategiczne priorytety działań na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie wymagają wsparcia ze środków publicznych, w przeważającej mierze – z funduszy europejskich. Stąd konieczność zapewnienia odpowiednich zapisów w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020. Jego przygotowania winny być zakończone w połowie 2013 r. i od tego momentu dokument ten będzie negocjowany z Komisją Europejską. Ich zakończenie przewiduje się na pierwszą połowę roku 2013.

Rekomenduje się dokonanie - z końcem 2015 roku – przeglądu skuteczności zaproponowanych narzędzi i form wsparcia oraz – w wyniku ich ewaluacji – dokonanie niezbędnych zmian w zapisach RPO WP.

Fundamentalnym krokiem w kierunku realizacji zaproponowanych działań jest zawiązanie partnerstwa międzysektorowego, które winno nastąpić na przełomie 2012/2013 pod kierownictwem władz miasta Suwałki. Bezpośrednim następstwem utworzenia sieci współpracy winno być opracowanie przez partnerów wspólnego kalendarza imprez cyklicznych, ukierunkowanego na przedłużenie sezonu turystycznego (najważniejsze z tych wydarzeń mogłyby otrzymać wsparcie ze środków RPO WP).



Wykres 6. Mapa drogowa działań na rzecz rozwoju turystyki na Suwalszczyźnie

Źródło: Opracowanie własne SMWI [2012]

Pośród zadań pierwszego priorytetu strategicznego istotne jest opracowanie i wdrożenie w latach 2013/2014 systemu certyfikacji obiektów i usług turystycznych powiązanego z marką „Suwalszczyzna”. A następnie – w 2014 roku – stworzenie obserwatorium ruchu turystycznego w 4 krainach, służącego monitoringowi procesu oraz prowadzącego badania nad zjawiskami turystycznymi. Najważniejsze jednak znaczenie ma stworzenie systemu podnoszenia kompetencji poprzez szkolenia i warsztaty oraz działania na podnoszenia kapitału społecznego środowisk zawodowych turystyki. Jego uruchomienie będzie możliwe w dzięki wsparciu środkami funduszy strukturalnych w drugiej połowie 2014 roku.

Zakłada się, iż założenia kampanii promocyjno – informacyjnej zostaną opracowane do końca pierwszego półrocza 2013 roku dzięki wsparciu finansowym budżetu województwa. Realizator kampanii zostanie wyłoniony do końca 2013 roku. Jej początek planowany jest początek 2 kwartału 2014 roku, zaś zakończenie zimą 2016r.

ROZDZIAŁ V

WYBÓR LITERATURY PRZEDMIOTU

1. *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego: Sektor turystyki – analiza uczestników ruchu turystycznego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok, 2010
2. Goździewski M., *Rozwój przedsiębiorczości w branży turystycznej na Suwalszczyźnie w kontekście Programów Unijnych na lata 2007-2013*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki, 2007
3. *Informator turystyczny województwa podlaskiego*, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna, Białystok, 2008
4. *Koncepcja rozwoju markowych produktów turystycznych na terenie obszaru funkcjonalnego EGO do 2013 roku*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa, 2004
5. *Lokalna Strategia Rozwoju 2009-2015*, Stowarzyszenie Północno – Wschodnia Lokalna Grupa Działania „Szelment”, Jeleniewo – Rutka-Tartak – Szypliszki – Wiżajny, 2008
6. *Lokalna Strategia Rozwoju Lokalnej Grupy Działania Biebrzański Dar Natury*, Lokalna Grupa Działania „Biebrzański Dar Natury”, Rajgród - Grajewo - Radziłów - Wąsosz, 2009
7. *Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2009-2015*, Lokalna Grupa Działania „Sejneńszczyzna”, Sejny, styczeń 2009
8. *Odkryj Podlaskie- najciekawsze produkty turystyczne*, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna, Białystok, 2009
9. *Program Rozwoju Produktu Turystycznego regionu przygranicznego Niemen (Pojezierze Suwalsko-Augustowskie i Ziemia Sejneńska)*, Suwalska Izba Rolniczo-Przemysłowa, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Suwałki, 2003
10. *Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego na lata 2010-2015*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, lipiec 2009
11. Sieklicka A., *Ekspertyza w zakresie możliwości tworzenia i rozwoju wspólnego produktu turystycznego na terenie Polski Północno-Wschodniej (Miasto Ełk, Gmina Gołdap, Gmina Olecko, Miasto Suwałki oraz Miasto Augustów) wraz z programem marketingowym oraz planem operacyjnym*, Ełk, sierpień 2010
12. *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, 2006
13. *Studium uwarunkowań atrakcyjności turystycznej Polski Wschodniej*, Instytut Turystyki, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa, 2009
14. *Zaktualizowana Strategia Rozwoju Produktu Turystycznego oraz Kreacji Marki dla obszaru gmin LGD Puszczy Knyszyńskiej*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa, 2004
15. *Założenia Wieloletniego Planu Promocji Województwa Podlaskiego*, WYG International, Katowice, 2009