



**INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko



Dofinansowano ze środków Narodowego Funduszu
Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Strategia zarządzania i promocji turystyki regionu Puszczy Białowieskiej

wraz z opracowaniem
dwóch produktów turystycznych regionu

Streszczenie

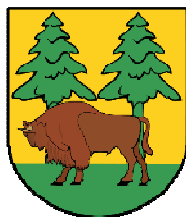


EKOTON[®]



ZBA DORADZTWO STRATEGICZNE

Zamawiający:



STAROSTWO POWIATOWE W HAJNÓWCE
ul. Aleksiego Zina 1, 17-200 Hajnówka
tel. (085) 682 27 18, (085) 682 48 37
starostwo@powiat.hajnowka.pl
www.powiat.hajnowka.pl

Wykonawcy:



EKOTON sp. z o.o. we współpracy z EKOTON s.c.
ul. Ciepła 12 m 4; 15-472 Białystok
ul. Włókiennicza 7A lok 14 U, 15-464 Białystok
tel./fax (085) 744 67 95
biuro@ekoton.pl; www.ekoton.pl



2BA Agnieszka Nowak
ul. Podzamcze B10/17, 48-300 Nysa
tel. (077) 55 11 714
nowak@2ba.pl; www.2ba.pl

Autorzy

opracowania:

Dr Grzegorz Chocian
mgr inż. Beata Gładkowska-Chocian
Mgr Agnieszka Nowak
mgr Leszek Nowak

Dokument: "Strategia zarządzania i promocji turystyki regionu Puszczy Białowieskiej wraz z opracowaniem dwóch produktów turystycznych regionu" został opracowany w ramach realizacji projektu "Platforma współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju rejonu Puszczy Białowieskiej" współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Priorytet V ochrona przyrody i kształtowanie postaw ekologicznych, Działanie 5.4. Kształtowanie postaw społecznych sprzyjających ochronie środowiska, w tym różnorodności biologicznej oraz ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

Spis treści

Spis treści.....	2
Wstęp.....	3
Raport I: „Badania i analizy”	5
1. Badania pierwotne i wtórne stanowiące podstawę zarządzania turystyką w RPB.....	5
2. Organizacja badań w RPB	7
3. Analiza rynku	9
4. Analiza konkurencji.....	10
5. Analiza zasobów lokalnych	12
6. Wykaz partnerów i ich rola na różnych etapach badań.....	14
Raport II: „Zarządzanie produktem turystycznym”	17
1. Analiza aktualnej oferty turystycznej RPB	17
2. Aktualne profile turystów a oferta turystyczna	20
3. Koncepcja dwóch nowych produktów turystycznych.....	21
4. Techniki budowy dwóch nowych produktów turystycznych	28
5. Podwyższenie jakości produktów turystycznych RPB.....	30
6. Struktury organizacyjne zarządzania produktami turystycznymi w RPB	34
7. Komercjalizacja produktów turystycznych	36
Raport III: „Promocja obszaru i produktów turystycznych”	37
1. Analiza działań promocyjnych prowadzonych dotychczas	37
2. Analiza sytuacji w obszarze marketingu miejsc.....	42
3. Dobór instrumentów do określonych celów promocji	43
4. Partnerzy w promocji	49
5. Kierunki komunikacji w zależności od rynków	50
6. Plan zarządzania i promocji regionu Puszczy Białowieskiej na lata 2015-2020	54
Spis rysunków i tabel	56

Wstęp

Niniejsze opracowanie jest streszczeniem – skróconą wersją „Strategii zarządzania i promocji regionu Puszczy Białowieskiej wraz z opracowaniem dwóch produktów turystycznych regionu”. Na dokument strategii składają się trzy raporty:

- ▶ „Badania i analizy”,
- ▶ „Zarządzanie produktami turystycznymi”,
- ▶ „Promocja obszaru i produktów turystycznych”.

Raporty są ze sobą nawzajem powiązane, a treści zawarte w raporcie dotyczącym badań i analiz stanowiły źródło wniosków oraz koncepcji strategicznych zawartych w raportach poświęconych produktom turystycznym i promocji (np. analiza rynku posłużyła określeniu segmentów dla dwóch nowych produktów turystycznych i adresatów promocji).

Raport I jest w całości poświęcony badaniom i analizom. Dotyczy identyfikacji źródeł danych wtórnych, zawiera propozycję badań, jakie są niezbędne do zarządzania turystyką w regionie Puszczy Białowieskiej (w skrócie RPB) oraz wskazuje partnerów na poszczególnych etapach procesu badawczego. Rekomendowane badania są powiązane z zapewnieniem jakości i certyfikacją usług turystycznych (Raport II) oraz efektywnością działań promocyjnych (Raport II). Raport zawiera analizę rynku (strona popytowa), konkurentów i analizę lokalnych zasobów (w tym producentów i oferentów).

Raport II dotyczy zarządzania produktami turystycznymi regionu (aktualnymi i nowymi). Rozpoczyna się od analiza aktualnej oferty turystycznej i jej nabywców. Kolejny rozdział zawiera propozycję wizji tożsamości turystycznej regionu oraz dwóch nowych produktów turystycznych („Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”). Następnie autorzy strategii przedstawili podejście do budowania produktów, metody zapewnienia jakości, sposobu organizacji wdrożenia i komercjalizacji (w szczególności dwóch nowych produktów).

Raport III zawiera analizę działań promocyjnych prowadzonych dotychczas w RPB, aktywność obszarów konkurencyjnych w województwie podlaskim oraz trendy w promocji turystyki w Polsce i na świecie. Określono główne założenia marki regionu, wskazano cele promocji i sposoby ich osiągnięcia (narzędzia i kanały promocji) oraz wskaźniki efektywności działań promocyjnych. Przedstawiono założenia organizacji promocji oraz uporządkowano kierunki w zależności od rynków. Raport kończy plan promocji na lata 2015-2020.

Raport dotyczący strategii produktów turystycznych i promocji zawiera również rozdziały analityczne. Każdy z rozdziałów w opisanych raportach kończył się podsumowaniem, wnioskami i rekomendacjami w zakresie rozwoju i promocji turystyki oraz produktów turystycznych RPB. Zawartość i sposób prezentacji raportów był zdeterminowany opisem przedmiotu zamówienia. Określił również układ niniejszego dokumentu. Dużą objętość (blisko 530 stron) i poruszane w nich zagadnienia wymagają przedstawienia w skróconej wersji. Najkorzystniejszą formą streszczenia będzie zachowanie układu poszczególnych raportów, wraz z wskazaniem odniesień do poszczególnych dokumentów. Pozwoli to czytelnikowi w bardziej efektywny sposób korzystać z ich zawartości w razie potrzeby pogłębić informacje przedstawione w skróconej wersji. Dlatego streszczenie jest rodzajem przewodnika po każdym z trzech raportów. Zawiera najważniejsze informacje o zawartości raportów i kluczowe elementy planowania strategicznego oraz głównie wnioski.

Opracowanie strategii nie obejmowało przeprowadzenia badań pierwotnych rynku turystycznego, dlatego planowane strategiczne jest oparte na wtórnych źródłach danych, wiedzy i doświadczeniu jej autorów. Koncepcje zaproponowane w strategii wymagają weryfikacji poprzez badania strony popytowej i podaźowej rynku turystycznego. Rekomendowane do przeprowadzenia badania zawiera Raport I.

Rysunek 1: Etapy prac nad strategią.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Raport I: „Badania i analizy”

1. Badania pierwotne i wtórne stanowiące podstawę zarządzania turystyką w RPB

Podstawą do zarządzania turystyką są wiarygodne i możliwie jak najaktualniejsze źródła danych pochodzące z badań pierwotnych i wtórnych. Temu zagadnieniu poświęcono działanie I (rozdział raportu). Wstępem do badań i analiz było opracowanie przewodnika po źródłach wtórnych przydatnych dla RPB. Zidentyfikowano 71 rodzajów źródeł w podziale na 7 kategorii: dane statystyczne, badania innych podmiotów dot. rynku turystycznego, dokumenty strategiczne w zakresie turystyki, badania obszarów cennych przyrodniczo i lasów, prace dyplomowe, analizy benchmarkingowej, publikacje i podręczniki. Dotyczą one zarówno danych odnoszących się do RPB, jak i obszarów konkurencyjnych. Prezentacja każdego ze źródeł zawiera krótki opis oraz propozycję wykorzystania w regionie. Na przykład, dane GUS dot. statystyki turystycznej i gospodarczej umożliwiają wieloletnie analizy porównawcze dot. zarządzania turystyką w RPB oraz porównanie z innymi obszarami.

Na potrzeby niniejszego raportu omówiono najważniejsze źródła w poszczególnych kategoriach, wskazując przykłady i kierunki dalszych poszukiwań. Bardzo ważne jest, aby na bieżąco prowadzić analizę źródeł badań, aktualizować wiedzę, jak również rozwijać listę źródeł (ewentualnie usuwać z niej te pozycje, które straciły na aktualności).

Kolejnym istotnym elementem było przeprowadzenie audytu badań prowadzonych w regionie w ciągu ostatnich 15 lat. Chodzi o badania realizowane samodzielnie przez różne podmioty lub stanowiące część innych projektów. W raporcie zawarto najważniejsze badania (48 pozycji), które podzielono na 7 kategorii: badania do projektów badawczych i promocyjnych, do planów strategicznych i operacyjnych, obszarów cennych przyrodniczo, organizacji ekologicznych, jednostek naukowo-badawczych i uczelni, prowadzone samodzielnie przez inne podmioty oraz na potrzeby prac dyplomowych. Badania te mogą mieć zastosowanie w: zarządzaniu przestrzenią, wdrażaniu planów strategicznych i operacyjnych dot. turystyki w nowym okresie programowania, pogłębianiu i aktualizacji wiedzy o posiadanych zasobach mogących służyć turystyce, analizie i rozwoju zasobów

ludzkich dla potrzeb budowy produktów turystycznych, zarządzaniu i promocji obszaru oraz produktów turystycznych RPB.

Dla każdego z analizowanych źródeł badań wskazano obszary zastosowań i oceniono aktualną użyteczność. Mnogość opracowań planistycznych i często przeciwstawne wobec siebie wnioski powodują jednak niejasność co do kierunków rozwojowych. Region nie jest przygotowany od strony zarządczej - biznesowej do rozwoju i promowania określonego rodzaju turystyki, ponieważ nie wie, jakie wymierne, policzalne korzyści materialne (np. wzrost wpływów podatkowych) i społeczne (np. wzrost zatrudnienia), może przynieść regionowi każdy z rodzajów turystyki, oraz w których miejscach regionu taka zmiana może nastąpić.

Realizacja badań pierwotnych jest często pomijanym aspektem zarządzania destynacją turystyczną. Jak pokazała analiza źródeł badań wtórnych, mogą one stanowić cenne, nisko kosztowe narzędzie wspierające proces wdrażania, aktualizacji strategii turystycznej, zarządzania produktem i promocją. Tego typu badania mogą okazać się niewystarczające, np. w poznaniu struktury ruchu turystycznego odwiedzających RPB, wyspecyfikowaniu segmentów, określeniu profilów tych segmentów i preferowanej przez nie oferty, świadomości wizerunku regionu, czy też efektywności ekonomicznej podejmowanych działań promocyjnych. Dlatego w zakresie zastosowań badań wskazanych w audycie autorzy strategii zaproponowali wykaz badań niezbędnych do profesjonalnego zarządzania turystyką. Badania powinny objąć lokalnych oferentów (np. szacujące przychody z turystyki, oceniające pojemność turystyczną i jakość usług), nabywców (np. konsumenckie dotyczące wielkości zakupów i sposobu dokonywania zakupów przez turystów w RPB, wielkości i struktury ruchu turystycznego w RPB, postaw i preferencji oraz efektywności działań promocyjnych) i konkurencji (benchmarking). Należy uwzględnić również badania literaturowe i uczenie się od innych (benchmarking nie tylko w odniesieniu do konkurencji).

Dla poszczególnych rodzajów badań (rysunek 2) zaproponowano adekwatne metody i techniki gromadzenia danych, wskazano luki i ograniczenia, źródła finansowania i koordynatora oraz oszacowano koszt realizacji. Badania mogą dotyczyć różnych aspektów zarządzania turystyką (m.in. wyborów strategicznych, produktów i promocji). Można wyodrębnić badania opisowe określone procesy i zjawiska, eksploracyjne (poszukujące rozwiązań) i przyczynowo-skutkowe (weryfikacyjne). Oprócz badań typu desk research

(badań z za biurka) wykorzystywanych w analizie źródeł wtórnych i literaturowych dla RPB bardzo istotne będą badania pierwotne, w szczególności nabywców produktów turystycznych i adresatów działań promocyjnych. Raport określa priorytety i kolejność prowadzenia badań (w pierwszej kolejności należy przeprowadzić badanie pojemności turystycznej, konieczne do ustalenia potencjału i możliwości rozwoju infrastruktury turystycznej). Badania uczestników ruchu turystycznego zweryfikują i uzupełnią informacje uzyskane od oferentów, pozwolą na doprecyzowanie strategicznego podejścia o wiedzę nt. segmentów i ich oczekiwań, dokonanie segmentacji rynku, aby następnie dopracować koncepcje produktów turystycznych i dopasować te produkty do poszczególnych segmentów. Liczba sesji poszczególnych rodzajów badań powinna wynikać ze stopnia uzyskania satysfakcjonujących wyników pozwalających efektywniej zarządzać rozwojem i promocją turystyki w RPB.

Rysunek 2: Propozycja badań koniecznych do profesjonalnego zarządzania turystyką w RPB.



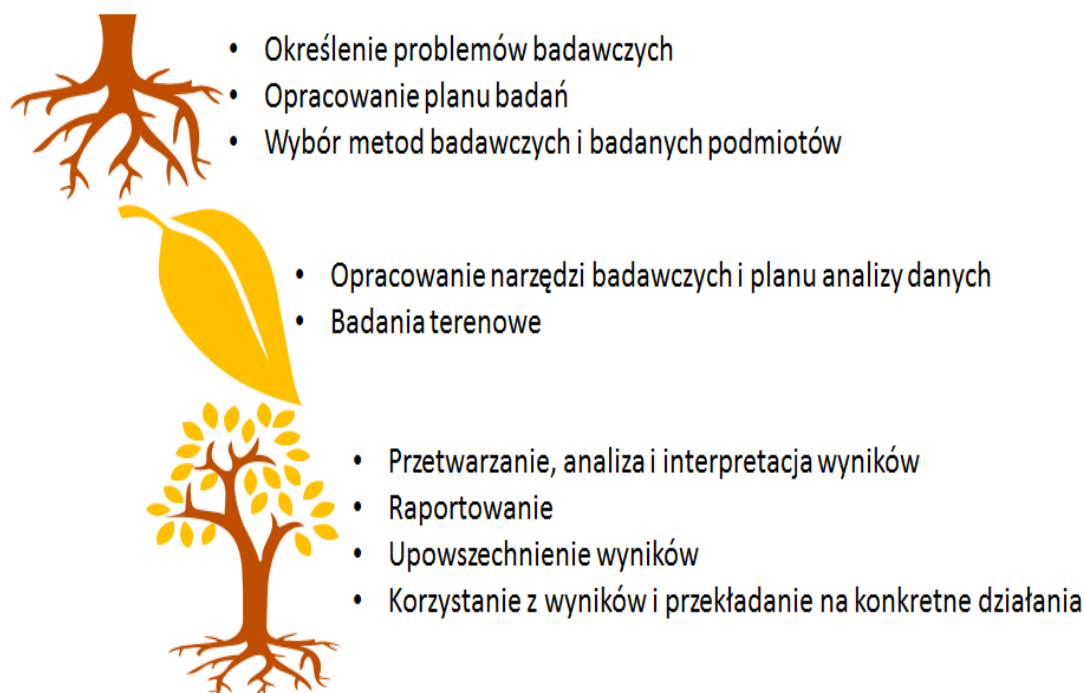
Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

2. Organizacja badań w RPB

Logiczną konsekwencją przedstawienia badań niezbędnych do profesjonalnego zarządzania turystyką jest określenie sposobu ich organizacji. Badania rekomendowane do przeprowadzenia w RPB w działaniu I opisywanego raportu mogą przyjąć różną formę organizacyjną. Mogą to być badania własne, przy spełnieniu warunku posiadania odpowiednich kwalifikacji umożliwiających uniknięcie ograniczeń wskazanych przy opisie poszczególnych badań. Region może zlecić przeprowadzenie badań wyspecjalizowanej firmie lub agencji badawczej, bądź realizować je w kooperacji jednostek uczelnianych, wskazanego koordynatora badań i wybranych podmiotów otoczenia wewnętrznego. Autorzy strategii zaproponowali uwarunkowania realizacji badań dla każdego z wymienionych modeli.

Proces badawczy składa się z zaplanowanych i następujących po sobie etapów (rysunek 3). Każdy z wymienionych etapów jest niezbędny do prawidłowego przeprowadzenia badania oraz uzyskania wartościowych wyników.

Rysunek 3: Etapy procesu badań turystycznych w RPB.



Źródło:

Opracowanie własne autorów strategii.

Profesjonalne podejście do organizacji badań prowadzonych w RPB wymaga uwzględnienia w procesie badawczym wielu procesów postępowania badawczego, charakteryzujących się różnym stopniem trudności, a zatem wymagających określonego doświadczenia, wiedzy i kompetencji. Kolejnym aspektem realizacji procesu badawczego jest określenie zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji badania oraz ich kwalifikacji. Wykaz zawiera 12 stanowisk

potrzebnych na różnych etapach realizacji badania. Również w tym przypadku należy uwzględnić, że liczba członków zespołu badawczego jest uzależniona od przyjętego modelu realizacji badania. Wykaz osób niezbędnych do przeprowadzenia badania precyzuje również sugerowane kompetencje, sposób rekrutacji oraz stopień zaangażowania w realizację poszczególnych etapów procesu badawczego.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi może dotyczyć następujących grup: agencje badawcze – agencje badań marketingowych, firmy konsultingowe, instytucje naukowo-badawcze, w tym jednostki uczelniane, biura statystyczne, inne profesjonalne organizacje, w tym specjalizujące się w szczególności w badaniach turystycznych i samodzielni eksperci zewnętrznymi. Zmiany na rynku turystycznym mogą spowodować konieczność ponownej analizy badań i korekty tych zaproponowanych. Dlatego JST decydują się obecnie na zlecenie w całości realizację określonego projektu badawczego agencjom badawczym i innym podmiotom zajmującym się profesjonalnie badaniami. Raport określa zasady współpracy z podmiotami zewnętrznymi w każdym z omówionych modeli realizacji badań, w tym wady i zalety włączenia w proces podmiotów zewnętrznych.

Koordinator badania reprezentujący zarządzających rozwojem turystyki w RPB może dążyć do włączenia w proces lokalnej społeczności, w zależności od przyjętego modelu realizacji badania. Należy zapewnić wysoką wartość aplikacyjną badania: są one przeprowadzane w celu rozwiązywania określonych problemów, które należy oddzielić od symptomów (np. spadek wielkości ruchu turystycznego może być spowodowany problemem związanym z rozmyciem wizerunku na skutek niedostosowania formy, treści i kanałów komunikacyjnych do potrzeb rynku turystycznego).

3. Analiza rynku

Rynek turystyczny w ostatnich dwóch dekadach podąża za ogólnymi trendami i modami, które obecne są w całej gospodarce światowej. Turyści coraz częściej postrzegają miejsce do którego zamierzają się wybrać jako wyjątkowy zasób, miejsce, które należy zobaczyć zanim się zmieni wskutek zjawisk gospodarczych i społecznych. Stąd bardzo popularne staje się rozwijanie wszelkich form turystyki zrównoważonej. Analiza rynku przedstawiona w raporcie odnosi się do jego strony popytowej. Na podstawie podejścia proponowanego przez

Z. Kruczka i B. Walasa¹ rynek turystyczny podzielony został produktowo, gdzie dla 5 głównych rodzajów turystyki - kategorii produktowych (turystyka wiejska w tym agroturystyka i ekoturystyka, aktywna i specjalistyczna, kulturowa, biznesowa, przygraniczna i tranzytowa) przyporządkowano formy turystyki obecnie uprawiane w RPB, charakter (perspektywiczny lub dotychczasowy), trendy w popycie oraz znaczenie dla regionu. Przedstawione trendy w zakresie poszczególnych rodzajów turystyki odnoszą się do najbardziej aktualnych badań, m.in. prezentowanych przez UNWTO.

Następnie autorzy strategii określili w oparciu o wtórne źródła danych oraz własną wiedzę segmenty turystów (definiowane pod względem kryteriów demograficznych i psychograficznych) dla poszczególnych form turystyki. W przypadku RPB wyspecyfikowane rodzaje turystyki należy traktować jako strategiczne rynki produktowe, w ramach których powinny być prowadzone działania w zakresie opracowania zarówno głównych produktów wizerunkowych oraz dwóch nowych produktów turystycznych.

Należy podkreślić, że na chwilę obecną w bardzo dużym stopniu ograniczone są wyniki badań odnoszących się bezpośrednio do segmentacji rynku turystycznego Puszczy Białowieskiej. Wobec ograniczonej wiarygodności źródeł badawczych, można odnieść się do danych gromadzonych i przetwarzanych na podstawie baz Banku Danych Lokalnych (GUS). Wadą tych źródeł jest relatywny brak ich aktualności. Niemniej, dane te pozwalają wyciągnąć ogólne informacje o możliwych segmentach rynku i wiodących rodzajach turystyki w RPB.

4. Analiza konkurencji

Analiza konkurencji jest trudnym zagadnieniem. Istotnym aspektem analizy jest określenie kategorii konkurowania. Przyjęto, że mają to być obszary dysponujące podobnym potencjałem, oferujące porównywalne produkty, których nabywcy poszukują określonych doznań i wartości: uznane za cenne przyrodniczo pod względem unikatowości ekosystemu i objęte różnymi formami ochrony krajobrazu oraz posiadające w swoich zasobach formy lasów wyróżniające się zawartością starodrzewia, mogącego być alternatywą dla zasobów leśnych RPB.

¹ Kruczek Z., Walas B., „Promocja i informacja turystyczna”, Proksenia, Kraków 2010.

Region konkuruje o różne rodzaje zasobów: źródła finansowania, dostęp do informacji rynkowej, wykorzystanie zasobów wewnętrznych, inwestycje, o środki na rozwój lokalny i otrzymanie odpowiedniej rekompensaty za ewentualne rozszerzenie granic Białowieskiego PN. Rywalizuje z konkurencyjnymi obszarami o następujące podmioty: odwiedzających, inwestorów, personel obsługi ruchu turystycznego, wewnętrzne zasoby - ludzi. Przyjęto założenie, że w analizie konkurencji zostaną ujęte obszary w sferze turystyki przyrodniczej. Te produkty świadczą o przewadze konkurencyjnej regionu. Obecnie RPB nie dysponuje tak wyrazistymi zasobami w innych sferach turystyki (m.in. kulturowej), aby móc dokonać w nich analizy konkurencji. Analiza konkurencji uwzględnia kategorie obszarów w sensie geograficznym (rysunek 4).

Rysunek 4: Kategorie obszarów konkurencyjnych względem RPB.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Za konkurencję w województwie podlaskim uznano: 3 parki narodowe (biebrzański, narwiański, wigierski), 3 parki krajobrazowe (Puszczy Knyszyńskiej, Suwalski, Łomżyński) i 2 inne kompleksy leśno-przyrodnicze (Dolina Bugu, Puszcza Augustowska). Poza województwem podlaskim w Polsce wyspecyfikowano wybrane parki narodowe, posiadające zasoby porównywalne w BPN (babogórski, bieszczadzki, drawieński, gorczański, kampinoski, magurski, roztoczański, świętokrzyski), Puszcze Borecką i Niepołomicką. Konkurencja zagraniczna została ograniczona do Europy, przede wszystkim do obszarów występowania ostatnich na kontynencie zasobów lasów pierwotnych Niżu Środkowoeuropejskiego (m.in. Pierwotne karpackie lasy bukowe i stare lasy bukowe w Niemczech, Park Przyrodniczy Madera, Yorkshire National Park). Dla obszarów konkurencyjnych określono produkty oraz aktywności i doznania, stanowiące ich wyróżniki oraz przyciągane segmenty rynku. Zaproponowano również obszary ew. współpracy pomiędzy obszarem, a RPB.

Konkurencja wewnętrzna ma zupełnie inny charakter niż konkurencja zewnętrzna. Dotyczy konkurowania nie tyle o turystę i jego zasoby, co o dostęp do zasobów finansowych rozumianych przez interesariuszy w bardzo różny sposób. Skutkuje to licznymi napięciami i poszukiwaniem szansy uzasadniającej konieczność uzyskania dotacji przez wzgląd na istnienie Puszczy Białowieskiej. Sposobem na wyjście z impasu ogromnych napięć społecznych jest działanie strategiczne: skierowanie bardzo dużych środków dotacyjnych na stworzenie rozproszonej, innowacyjnej infrastruktury turystycznej, zachęt podatkowych dla otwierających działalność gospodarczą i promowanie RPB poprzez produkty turystyczne.

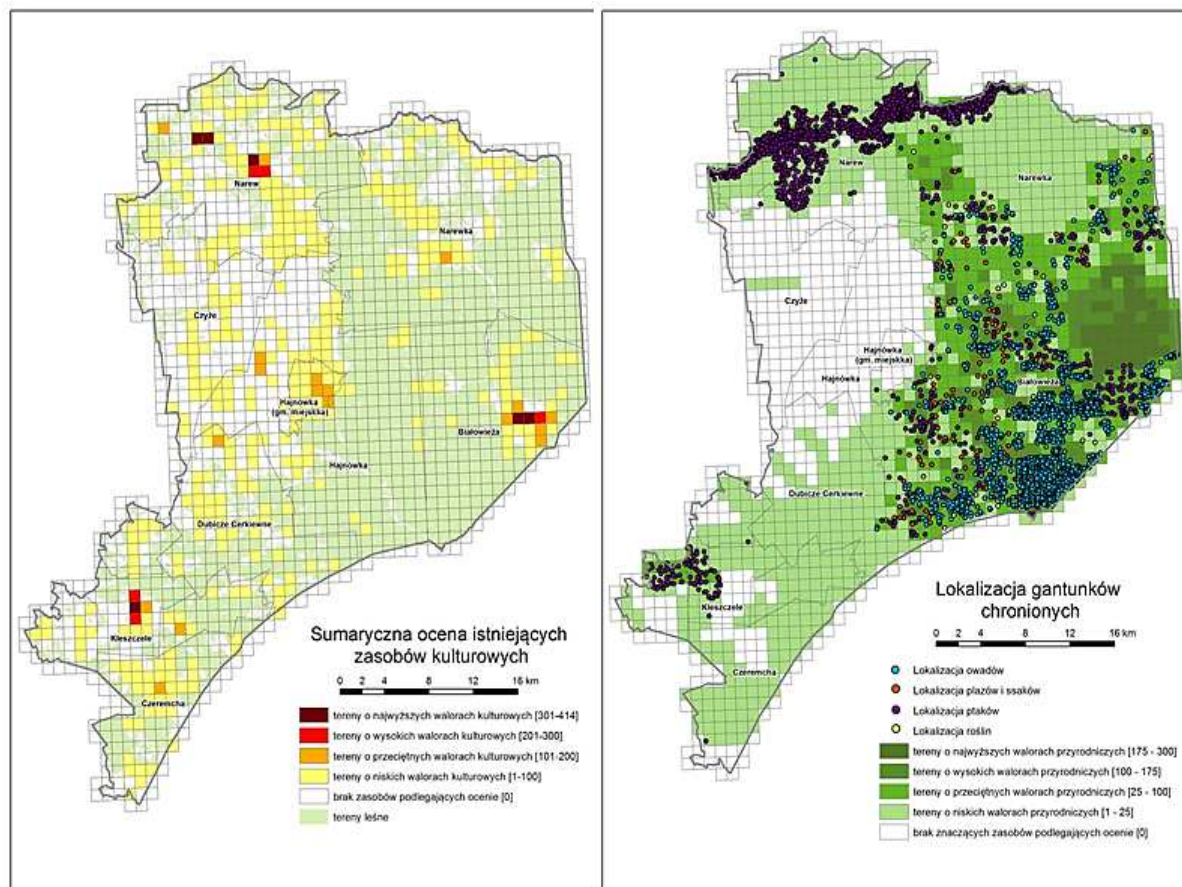
W zakresie zarządzania destynacją dobrym wzorem jest Park Regionalny Lasów Gaskoński, gdzie stworzono unię gmin, współpracujących ze sobą w ramach wspólnego brandu. Efektem tej współpracy jest bardzo atrakcyjny produkt turystyki kulturowej. W zarządzaniu produktem turystycznym należy wykorzystać doświadczenia nie tylko polskich parków (np. gorczańskiego w zakresie włączania w ofertę produktów unikalnych walorów związanych z dziedzictwem kulturowym i historycznym), ale również rozwiązania stosowane w niemieckich parkach (np. dziecięcy las żbika w Parku Narodowy Hainich, obóz survivalowy „Wildniscamp am Falkenstein” w Parku Narodowym Lasu Bawarskiego, szlak kościołów i krzyży w Parku Narodowym Schwarzwald). W zakresie promocji charakterystyczną cechą komunikatów polskich parków narodowych jest eksponowanie tego, co jest zabronione na terenie parku. Natomiast np. w przypadku Parku Narodowego Schwarzwald podkreślane jest to, co można robić, jak korzystać z zasobów parku, aby chronić przyrodę.

5. Analiza zasobów lokalnych

Analizę przeprowadzono w oparciu o listę publikacji zgromadzonych w rozdziale zawierających badania przydatne dla zarządzania destynacją turystyczną i wnioski z własnych analiz wykonanych dla badań przeprowadzonych w ostatnich 15 latach. Następnie w ramach wytypowanych głównych rodzajów turystyki, danych o zasobach i walorach przyrodniczych oraz społeczno-kulturalnych poddawano je analizie i selekcji pod kątem: profili turystów - ich charakterystyki demograficznej i psychograficznej. Analizując przydatność zasobów dla określonych rodzajów turystyki wzięto pod uwagę cele podróży, główne motywacje, zachowania i styl życia turystów. Zwrócono też uwagę na obiektywne trudności w zrównoważonym gospodarowaniu zasobami.

Należy również podkreślić, iż są to zasoby i walory, pozwalające rozwijać wytypowane rodzaje turystyki. Jednakże nie zawsze posiadanie zasobów i walorów przyrodniczych lub kulturowych jest gwarantem rozwoju i komercjalizacji produktu turystycznego. Dlatego analizę ujęto możliwie najbardziej całościowo i krytycznie, z punktu widzenia szeroko rozumianej dostępności produktu oraz wymagań jakościowych turysty, którego chcemy przekonać do zostawienia w RPB swoich pieniędzy i czasu. Analiza obejmuje: zasoby przyrodnicze, w tym rozmieszczenie najcenniejszych zasobów chronionych, dostępność komunikacyjną do produktów turystycznych w weekendy, zasoby społeczne i kulturowe, dostępność komunikacyjną i nasycenie siecią powiązań komunikacyjnych i powierzchnię gmin powiatu hajnowskiego pokrytą miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego.

Rysunek 5: Kluczowe zasoby lokalne RPB w kontekście turystyki.



Źródło: Na podstawie: "Syntetyczna mapa waloryzacji kulturowej i przyrodniczej gmin powiatu hajnowskiego wraz z dołączonym raportem będącym komentarzem do powstałych map". Ekowert Łukasz Szkudlarek - opracowanie wykonane na zlecenie Starostwa Powiatowego w Hajnowce w roku 2014.

Istotnym elementem potencjału zasobów lokalnych są umiejętności posiadane przez lokalną społeczność. Dlatego w raporcie zidentyfikowano aktywności i cechy, które wpływały kiedyś

i obecnie wpływają na kształt krajobrazu w nawiązaniu do zapotrzebowania rynku turystycznego i konkurencji wraz z propozycjami sposobów aktywizacji lokalnych społeczności dla potrzeb rozwoju turystyk (rysunek 6).

Rysunek 6: Lista lokalnych cech i aktywności.



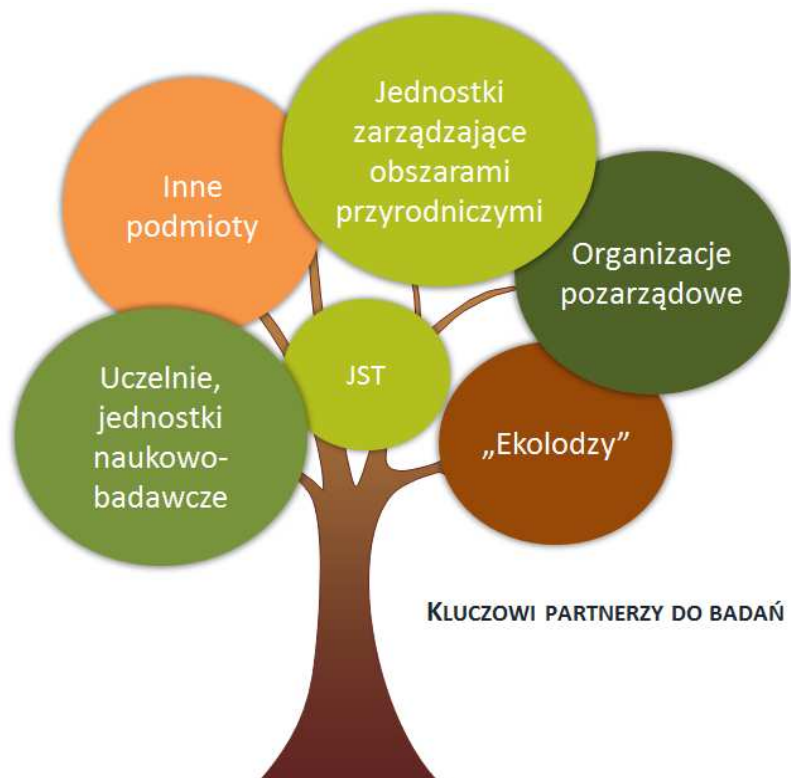
Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

6. Wykaz partnerów i ich rola na różnych etapach badań

W nawiązaniu do propozycji realizacji badań pierwotnych i wtórnych niezbędnych do zarządzania turystyką w RPB, organizacji badań, analizy rynku, konkurencji i zasobów autorzy strategii wskazali możliwości współpracy w tym zakresie. Będzie to przydatne na etapie wdrażania, monitorowania i ewaluacji strategii, kiedy zajdzie potrzeba aktualizacji informacji analizowanych w Raporcie I. Zostali zidentyfikowani kluczowi partnerzy, których należałoby włączyć w proces badawczy (rysunek 7). Zaproponowano również stopień ich zaangażowania na poszczególnych etapach procesu badawczego: od określenia problemów badawczych po raportowanie, upublicznianie i wykorzystanie wyników badań, a także charakter współpracy i wynikające z niej korzyści. Przy określaniu podmiotów kluczowych wzięto pod uwagę rolę i istotność w projekcie, posiadane zasoby rzeczowe i organizacyjne, potencjalne wykorzystywanie wyników badań (np. w planowaniu rozwoju lokalnego, zarządzania zasobami leśnymi i cennymi przyrodniczo, realizacji projektów naukowo-badawczych przydatnych do zarządzania turystyką w RPB). Autorzy strategii zaproponowali

inne podmioty, mogące wspomóc proces badawczy, w tym: pozostałe organizacje pozarządowe działające w RPB, organizacje pozarządowe spoza RPB działające w regionie, instytucje rządowe i samorządowe wszystkich szczebli.

Rysunek 7: Grupy partnerów do badań realizowanych w RPB.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Powodzenie procesu badawczego wymaga zaangażowania lokalnych podmiotów gospodarczych, w tym w szczególności podmiotów branży turystycznej, które powinno się traktować równocześnie jako podmioty mogące wnieść cenny merytoryczny wkład w realizację badania, jak również uczestniczyć w projekcie badawczym w charakterze respondentów. Podmioty gospodarcze będą miały nie tylko istotną rolę w procesie organizacji i realizacji badań, ale przede wszystkim powinny współpracować w „zespołach produktowych” poszczególnych produktów turystycznych. Zakres włączenia podmiotów gospodarczych może być różny, w zależności od ich charakteru, posiadanego doświadczenia, kompetencji i możliwości zaangażowania.

Autorzy strategii przedstawili również propozycje podmiotów mogących pełnić rolę koordynatora badań w regionie Puszczy Białowieskiej. Są to następujące podmioty: Starostwo Powiatowe w Hajnówce, Lokalna Organizacja Turystyczna Region Puszczy Białowieskiej

oraz Lokalna Grupa Działania Puszcza Białowieska. Określono przesłanki do pełnienia przez każdy z podmiotów roli koordynatora badań oraz wady i zalety wyboru. Autorzy strategii stwierdzili, że każdy z podmiotów rekomendowanych do roli koordynatora badań posiada pewne kompetencje, które wyróżniają go względem innych. Jednocześnie zidentyfikowano bariery, które potencjalnie mogą utrudniać pełnienie funkcji koordynatora.

Raport II: „Zarządzanie produktem turystycznym”

1. Analiza aktualnej oferty turystycznej RPB

Niniejsze działanie jest jednym z dwóch analitycznych rozdziałów Raportu II. Stanowi analizę produktów turystycznych, jakie istnieją aktualnie w RPB. Dostarcza zarówno przykładowych szablonów badających zgodność oferty (hotele, restauracje, biura podróży) z dotychczas promowanym rdzeniem produktowym związanym głównie z wizerunkiem Puszczy Białowieskiej - Rezerwatu Biosfery UNESCO oraz żubrem, jak też dokonuje analizy konkretnych produktów turystycznych przedsiębiorstw oraz bada oferty pod kątem ich unikatowości i zdolności wpisywania się w rdzeń produktowy.

Analiza aktualnej oferty turystycznej RPB została oparta na arkuszach produktu turystycznego przedsiębiorstw. Taki arkusz będzie przydatny w identyfikacji i analizie podmiotów tworzących produkt turystyczny. Wykonano arkusze dla: Hotelu „Białowieski”, Restauracji „Carskiej” w Białowieży, „Wejmutki” – „Białowieskiej Akademii Bioróżnorodności”. Podczas prac nad budowaniem produktów turystycznych arkusze mogą stanowić rodzaj autoaudytu przedsiębiorstwa (np. w badaniu jakości). Zarządzający turystyką w regionie mogą również zlecić przygotowanie arkuszy podmiotom zewnętrznym.

Następnym etapem analizy jest arkusz produktów złożonych pięciu podmiotów, których oferta buduje pozytywny wizerunek regionu. Taki arkusz ukazuje elementy oferowanych usług podstawowych oraz uzupełniających i będzie przydatny do opracowania poszczególnych składników produktów sieciowych, które będą mogły być przygotowane do komercjalizacji przez organizatorów turystyki w RPB. Produkt złożony zdefiniowano zgodnie z koncepcją V.T.C. Middeltona: jest on złożony z atrakcji turystycznych, infrastruktury turystycznej i dostępności do niej, wizerunku oraz ceny płaconej przez turystów. Analizie poddano następujące produkty złożone: „Zielone Szkoły w Puszczy Białowieskiej” (BT „Junior”, „Turystyka przyrodnicza” "Sóweczka" Arek Szymura, "Wilde Life in Poland" (Select Poland sp. z o.o. Warszawa), „Polen und Weißrussland – individuell” (Nature Travel S.J.), „Birdwatching Festival” (“Wild Poland” s.c. Tomasz Jezierczuk, Łukasz Mazurek. Dla

wymienionych produktów określono rdzeń, produkt rzeczywisty, uzupełniający, psychologiczny (oferowane emocje) oraz spójność poszczególnych elementów.

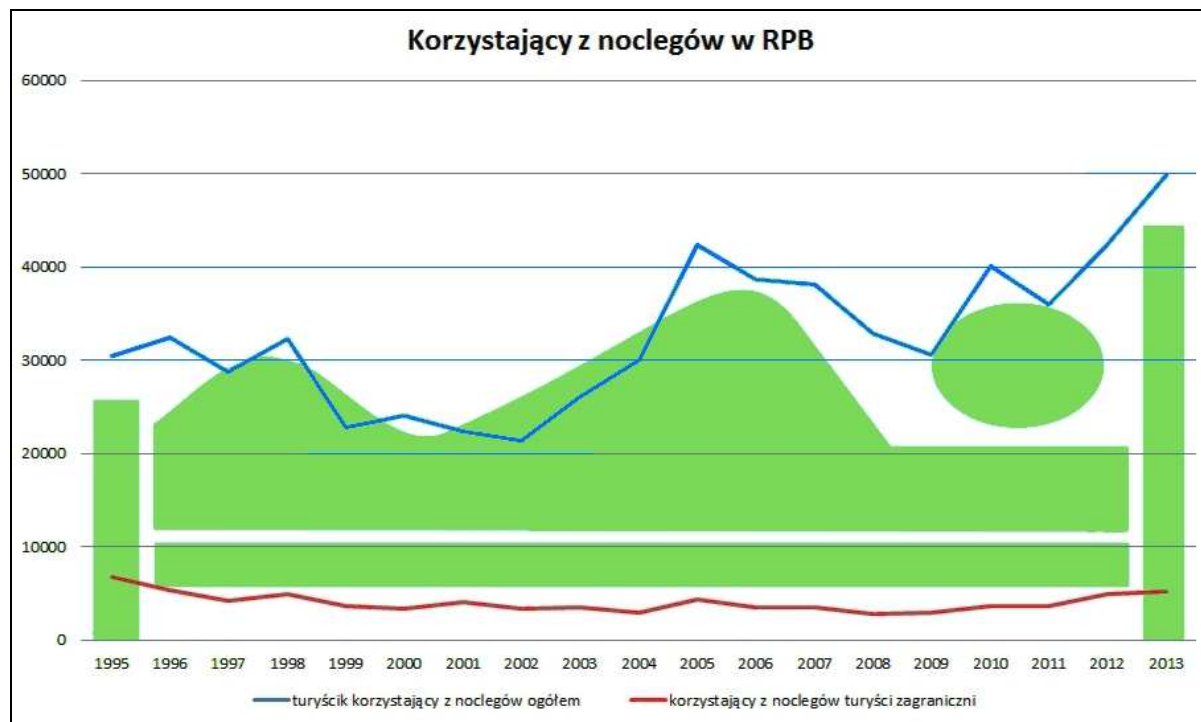
Lista złożonych produktów turystycznych została przygotowana na podstawie dostępnych danych wraz z ich autorską interpretacją dot. pomysłu na sprzedaż i unikatowością wrażeń. Analizując istniejące produkty skupiono się na predykcji doznań i badaniu, na ile są spójne z wizerunkiem regionu i czy obecna oferta komercyjna "sprzedaje" zasoby kulturowe. Audyt 17 produktów turystycznych przedsiębiorstw obejmuje analizę unikatowej propozycji sprzedaży (unique selling proposition - USP) konkretnych ofert/produktów i ich składników oraz analizę unikatowej propozycji przeżyć (unique emotional proposition - UEP) tych produktów/ofert. W audycie znalazło się również 5 produktów omówionych w arkuszu produktów złożonych. Przeanalizowane oferty turystyczne są spójne ze stereotypowym wizerunkiem regionu (tradycyjna oferta turystyczna opiera się na zasobach Białowieskiego PN). Utrudnia to rozwój innowacyjnych pomysłów produktowych wykraczających poza określony i ugruntowany stereotyp, gdyż pojedyncze podmioty prywatne nie dysponują wielkimi budżetami mogącymi zmienić wizerunek regionu. Region dysponuje bardzo dużymi i atrakcyjnymi zasobami kulturowymi, praktycznie funkcjonującymi poza obiegiem komercyjnym.

Koncepcja cyklu życia produktu jako obszaru określa trendy, etapy i fazy rozwoju obszarowego produktu turystycznego. Cykl ten składa się z kilku faz: eksploracja (odkrycie przez turystów), wprowadzenie (na rynek), rozwój (instytucjonalizm struktury zarządzania), konsolidacja (umacnianie pozycji rynkowej), stagnacja, której rezultatem może być faktyczna, długotrwała stagnacja, upadek, bądź ożywienie (ponowny rozwój i wzrost).² Cykl życia produktu turystycznego RPB – powiatu hajnowskiego określono w oparciu o dane z Banku Danych Lokalnych (liczba turystów w bazie noclegowej w rejestrowanej bazie noclegowej). Określenie cyklu życia RPB będzie przydatne zarządzającym rozwojem turystycznym obszaru w opracowaniu scenariuszy rozwoju produktu, w zarządzaniu jego budowaniem. Kształt krzywej cyklu życia (rysunek 8) wskazuje, że region znajduje się obecnie w fazie ożywienia, które może być początkiem nowego odkrycia przez turystów. Ta faza cyklu życia wymaga dwukierunkowego podejścia do marketingu regionu. Z jednej strony należy skoncentrować się na wykreowaniu i promocji nowych produktów, z drugiej strony

² Butler R.W., *"The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources"*, "The Canadian Geographer" 1980, No. 24.

należy zaplanować atrakcyjną wysoko budżetową i rozciągniętą w czasie kampanię promocyjną dotychczasowego produktu w nowych segmentach rynku.

Rysunek 8: Cykl życia produktu obszarowego – regionu Puszczy Białowieskiej na podstawie danych GUS za lata 1995-2013.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Koncepcja uatrakcyjnienia istniejących produktów jest logiczną kontynuacją prowadzonych analiz. Stanowi odpowiedź na wnioski wynikające m.in. z określenia cyklu życia RPB. W efekcie konsultacji z przedsiębiorstwami uznano, iż koncepcja będzie wyrażona w odniesieniu do głównych form turystyki RPB. Analiza zasobów i ofert wskazuje na poszukiwanie i tworzenie nowego, alternatywnego produktu, opartego na zasobach kulturowych i równoległe podnoszenie jakości w istniejących produktach opartych o zasoby przyrodnicze. Dlatego zaproponowano szereg zmian poprawiających dostępność turystyczną, jakość i atrakcyjność zasobów turystycznych. Ma to na celu zwiększanie liczby odwiedzających. Kluczowym elementem uatrakcyjniania ofert pobytowych jest zapewnienie pełnej dostępności do zasobów przyrodniczych i kulturowych poprzez elastyczne kalendarze rezerwacji usług oraz dostosowanie infrastruktury i zasobów ludzkich do potrzeb rynku. Aby umożliwić zintegrowane tworzenie sieci produktowej operator powinien tworzyć i stale aktualizować składowe - wstępną listę składników budujących wizerunkowe produkty turystyczne regionu. Narzędziem operacyjnym dla zbierania i aktualizacji danych powinny być arkusze badań konsumenckich i oceny zasobów produktów.

Analiza SWOT jest podsumowaniem prac analitycznych dot. aktualnej oferty turystycznej. W otoczeniu wewnętrznym zidentyfikowano porównywalną liczbę mocnych i słabych stron. Zagrożenia przeważają nad szansami i są przejawem ingerencji lub przynajmniej wpływów czynników zewnętrznych w sposób funkcjonowania regionu. Mocne strony potencjału produktowego regionu są związane przede wszystkim z walorami Puszczy Białowieskiej i Białowieskiego PN oraz potencjałem społecznym, historycznym i kulturowym lokalnej społeczności. Słabości wynikają głównie ze współpracy lokalnej, rozdrobnienia oferentów turystycznych, a także niewystarczająco rozwiniętej oferty usług pozwalających zatrzymać turystów w regionie na dłużej. Szans należy upatrywać w rozwoju Polski Wschodniej i środkach unijnych w nowym okresie programowania. Szansą są również zmiany w popycie turystycznym, mogące spowodować odkrycie RPB przez nowych klientów. Zagrożenia są związane z różnym podejściem do ochrony zasobów cennych przyrodniczo, rozbieżnością stanowisk grup oddziałujących na region, z czynnikami infrastrukturalnymi i społecznymi, jak również możliwościami pozyskiwania środków unijnych.

2. Aktualne profile turystów a oferta turystyczna

Ocena zgodności ofert z profilami klientów jest bardzo istotnym elementem zarządzania produktem turystycznym RPB. Zgodność ta została przygotowana w oparciu o segmentację rynku przedstawioną w Raporcie I. Jest to ocena ekspercka autorów strategii (w skali od małej do dużej). Przedstawiono również ocenę nabywców korzystających z ofert poszczególnych form turystyki w kontekście potencjalnego utrzymania lub zmiany segmentów. W przypadku rekomendowania zmiany segmentu zaproponowano zasoby niezbędne do jej dokonania (rzeczowe, finansowe i kadrowe). Wskazano również inwestycje, umożliwiające dokonanie zaproponowanej zmiany. Proponując zmianę segmentów kierowano się głównie oceną zgodności, ale również zasobami pozostającymi w dyspozycji regionu. Dla zarządzających turystyką w RPB informacje te będą przydatne do trafnego dopasowania produktów do preferencji, potrzeb i motywacji odwiedzających.

Analiza pokazuje, że największa zgodność z profilami klientów, a co za tym idzie z rekomendacją utrzymania dotychczasowych klientów, dotyczy turystyki wiejskiej i na obszarach cennych przyrodniczo. Jednocześnie należy rozwijać produkt. Zgodnie z wynikami analizy cyklu życia produktu Białowieski PN znajduje się w fazie schyłku,

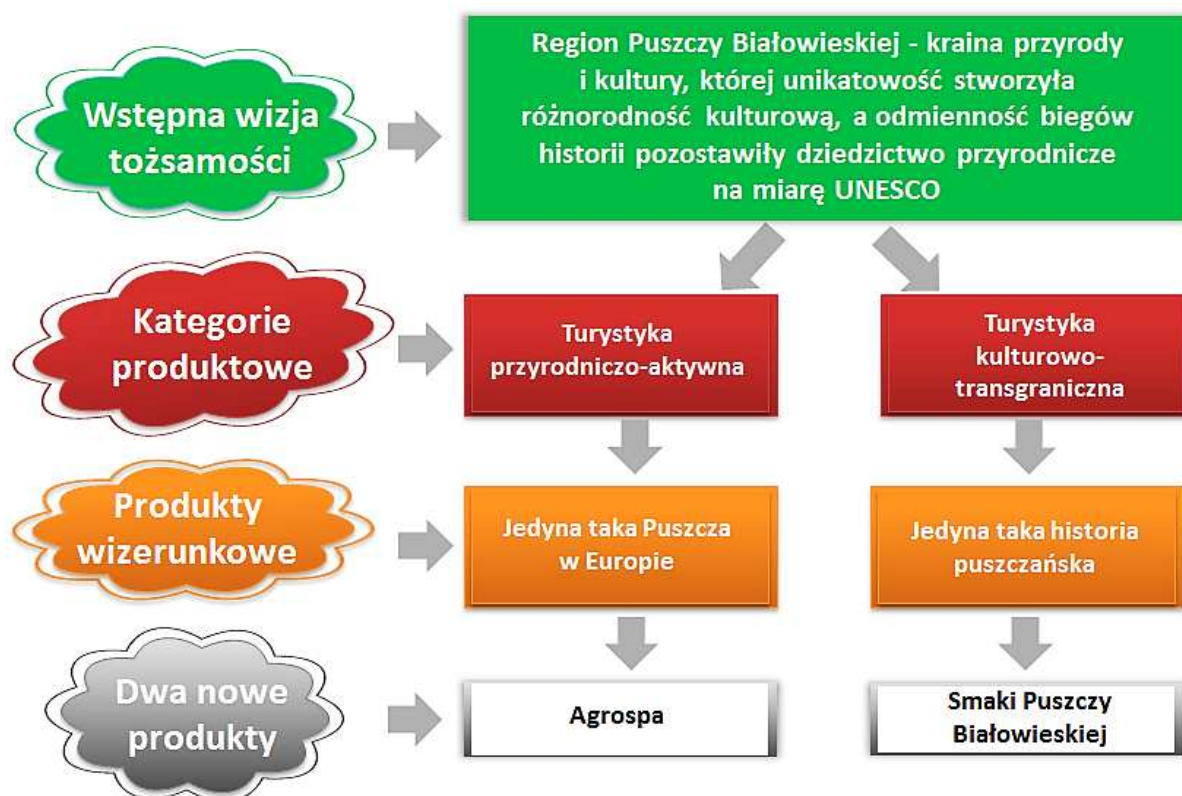
pomimo dobrej zgodności oferty z profilami klientów. Tłumaczyć ten fakt należy tym, iż sam rdzeń produktu powoli się rynkowi „opatrzył” i od RPB oczekuje się nowego produktu. W tym przypadku kluczowe będzie uatrakcyjnianie oferty, co już realizuje BPN, a także poszukiwanie nowych nabywców. Turystyka aktywna wymaga zmian w zakresie segmentów. Rekomendowane jest jednoczesne rozszerzanie produktu i rynku. Oznacza to, że np. dla turystyki jeździeckiej, narciarstwa biegowego należy zadbać m.in. o oznakowanie i przygotowanie tras, zabezpieczenie małej infrastruktury na trasach, zapewnienie sprzętu niezbędnego do uprawiania tych form turystyki i poprawa jakości obsługi. Jednocześnie należy poszukiwać (na podstawie pogłębionych badań) nowych segmentów nabywców. Turystyka kulturowa została potraktowana w sposób szczególny: przy zróżnicowanej ocenie zgodności oferty rekomenduje się zmianę profili klientów. Tak, jak w przypadku turystyki aktywnej, należy działań dwukierunkowo: rozwijać istniejącą ofertę dla dotychczasowych klientów, jednocześnie proponować nowe oferty i poszukiwać nowych grup nabywców. Zalecana jest zmiana segmentów dla turystyki biznesowej motywacyjnej oraz przygranicznej i tranzytowej, jednodniowej i zakupowej. Bazowanie na dotychczasowej ofercie adresowanej do obecnych segmentów rynku może oznaczać stopniowe zamieranie produktu. W tym przypadku należy skoncentrować się np. w przypadku turystyki motywacyjnej na rozszerzaniu geograficznym oferty, zwiększaniu jej atrakcyjności i poszukiwaniu nowych nabywców (bardziej wymagających, mogących przeznaczyć większe środki na bardziej atrakcyjny program).

3. Koncepcja dwóch nowych produktów turystycznych

Koncepcja dwóch nowych produktów odnosi się do całego regionu. Opiera się na kluczowych elementach potencjału, najbardziej rozpoznawalnych w świadomości turystów i cechach powszechnie kojarzonych z Puszcą Białowieską. Proponowane produkty będą miały istotny aspekt wizerunkowy: wzmocnią przedstawione cechy regionu w obszarze turystyki przyrodniczej, wiejskiej i aktywnej na obszarach przyrodniczych. Jednocześnie będą wyznaczać nowe obszary wizerunkowe oparte o zasoby kulturowe, eksploatowane do tej pory w mniejszym stopniu, niż przyrodnicze. Proponowane produkty będą miały charakter zintegrowanych („sieciowych”) produktów turystycznych, łączących zasoby turystyczne, wyróżniające cechy i potencjał kulturowo-społeczny poszczególnych gmin regionu. Proces opracowania dwóch nowych produktów turystycznych RPB składał się z następujących etapów: zaproponowanie wstępnej wizji tożsamości turystycznej, określenie kategorii

produktowych oraz przygotowanie koncepcji dwóch produktów wizerunkowych „Jedyna taka Puszcza w Europie” i „Jedyna taka historia puszczańska”. W wyniku opinii uczestników spotkania konsultacyjnego zaproponowane przez Wykonawcę podejście parasolowe produktu zostało uszczegółowione poprzez opracowanie dwóch nowych produktów turystycznych: „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej” (rysunek 9).

Rysunek 9: Proces opracowania dwóch nowych produktów wizerunkowych RPB.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Według A. Szromnika tożsamość w marketingu terytorialnym (place identity) to spójny obraz ukształtowany poprzez działania obejmujące przekonywanie i upowszechnienie w otoczeniu charakterystycznych cech wizerunkowych, właściwości i funkcji miejsca.³ Wizja regionu odnosi się do tożsamości pożądaney: oznacza, w jaki sposób chciałby być postrzegany region. Uzasadnienie dla proponowanej wizji jest następujące: w kontekście kulturowym RPB jest krainą, w której historię i obecny krajobraz kulturowy ukształtowała obecność zwartego kompleksu leśnego, powstrzymującego intensywne osadnictwo i rozwój przemysłu. Mieszkańcy regionu, odcięci w pewien sposób od pozostałych terenów stworzyli specyficzną wielokulturową społeczność, określającą siebie jako „tutejsi”, a więc inni, niż pozostałe społeczności regionu. Ta inność powinna być postrzegana jako atut, cecha wyróżniająca

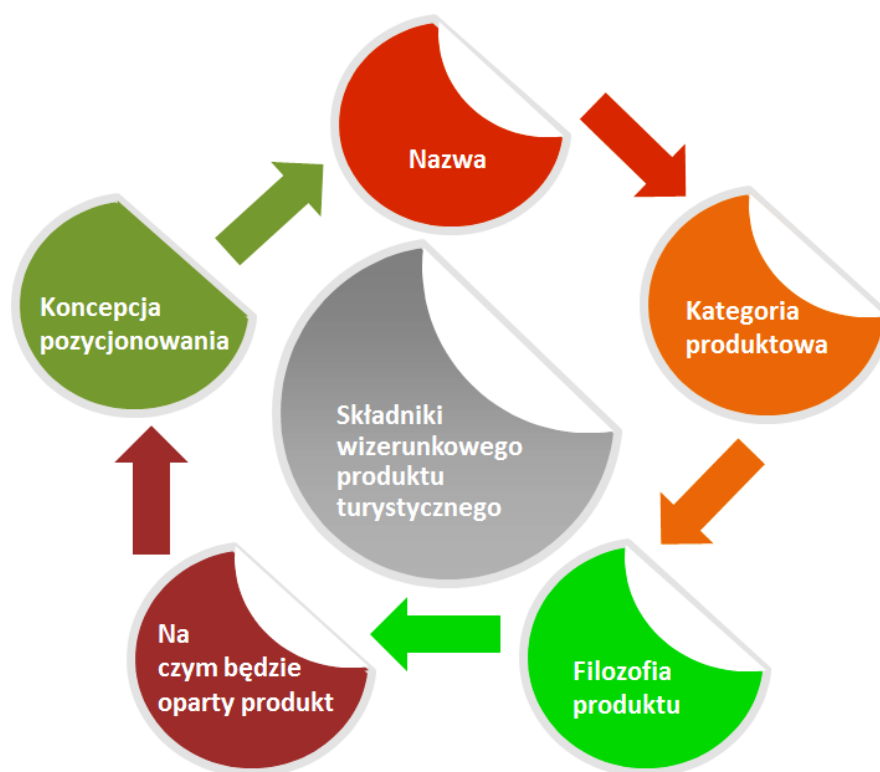
³ Szromnik A., „Marketing terytorialny”, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

region, stanowiąca o jego unikalnym potencjale. Należy wyraźnie podkreślić, że wizja tożsamości jest nadrzędna w stosunku do kategorii produktowych, które z kolei wyznaczają kierunki poszukiwań dwóch nowych produktów turystycznych. Zależność jest następująca: wizja tożsamości–kategorie produktowe–zintegrowane produkty turystyczne (rysunek 9).

Uzasadnienie wyboru głównych kategorii produktowych wydaje się oczywiste: są to różne formy turystyki związanej z wykorzystaniem cennych walorów przyrodniczych oraz bogatego dziedzictwa kulturowego RPB. Dotyczy to również agroturystyki i innych form turystyki na obszarach wiejskich, które opierają swoje pozycjonowanie na obecności/bliskości Puszczy Białowieskiej: wypoczynek wśród lasów, pól i łąk regionu.

Produkty zaproponowano na dwóch poziomach: dwie koncepcje produktów określanych jako „wizerunkowe” (produkty budujące wizerunek regionu jako jedynej takiej puszczy w Europie i jedynej takiego obszaru w kategorii historyczno-kulturowej w kraju i za granicą – jedyna taka, czyli nie ma drugiej takiej puszczy, jak Puszcza Białowieska). **Dwa produkty wizerunkowe („Jedyna taka Puszcza w Europie” i „Jedyna taka historia puszczańska”)** zawierają w sobie propozycje nowych produktów, z których w toku dalszych prac zostały wybrane produkty „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Koncepcja produktów wizerunkowych obejmuje elementy, które pozwolą zarządzającym rozwojem turystyki w RPB budować markowe produkty turystyczne. Elementy te przedstawia rysunek 10.

Rysunek 10: Elementy składowe koncepcji produktów wizerunkowych.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Produkt „Jedyna taka Puszcza w Europie” opiera się na fakcie, że Puszcza Białowieska to jedyny taki puszczański zwarty kompleks leśny w Polsce i w Europie, uważany za ostatni fragment pierwotnego lasu naturalnego Niziu Środkowoeuropejskiego oraz potencjale drugiego cennego przyrodniczo obszaru: Doliny Górnej Narwi. **„Jedyna taka Puszcza w Europie” jest: nieskażona, monumentalna, przyjazna, urzekająca, świetlisto-zielona, zapraszająca, dynamiczna, pulsująca życiem i leśną aktywnością, ozdrowieńcza i cicha.** Główna motywacja do skorzystania z produktu wiąże się z sielskim wypoczynkiem na łonie przyrody. Produkt oferuje zestaw korzyści funkcjonalnych, emocjonalnych i symbolicznych dla segmentów profesjonalnych i nieprofesjonalnych (przyrodnicy-amatorzy). Te ostatnie to m.in. doświadczenia wynikające z pobytu na bogatych kulturowo obszarach wiejskich w bliskości najstarszej puszczy w Europie. Kluczowe atrakcje dla tego produktu są postrzegane głównie w kontekście zasobów PB. Zaleca się odświeżenie produktów oferowanych przez BPN (m.in. planowana zmiana formuły funkcjonowania Muzeum Przyrodniczo-Leśnego). Produkt uwzględnia również dotychczasowe produkty w tym oferty (np. „Wejmutki”). Koncepcja obejmuje propozycje nowych produktów (rysunek 11).

Rysunek 11: Propozycje nowych produktów zawarte w produkcie wizerunkowym „Jedyna taka Puszcza w Europie”.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Produkt „Jedyna taka historia puszczańska” opiera się na bogactwie dziedzictwa kulturowego RPB. Unikatowość regionu (wielokulturowość, położenie transgraniczne, typ osadnictwa związany z PB, język, obrzędy i zwyczaje, postawy, lokalna kuchnia, produkty kulinarne i rzemieślnicze) miała wpływ na konstruowanie produktu. Przedstawione elementy będą stanowić podstawę do pozycjonowania produktu w kategorii jedynej tego obszaru stanowiącego mozaikę kultur. **„Jedyna taka historia puszczańska” jest: wielokulturowa, otwarta, gościnna, tradycyjna, trwała, integrująca, autentyczna, żyjąca we własnym tempie, tajemnicza, fascynująca, mistyczna.** Główna motywacja do skorzystania z produktu odnosi się do każdego z form turystyki kulturowej i transgranicznej, np. dla turystyki transgranicznej jest to możliwość odkrywania białoruskiej części Puszczy Białowieskiej. Korzyści emocjonalne i symboliczne dla tej formy turystyki to doświadczenia bogactwa dziedzictwa historyczno-kulturowego regionu oraz doznania związane z integracją mieszkańców polskiej i białoruskiej części regionu. Produkt opiera się na dotychczasowych atrakcjach i oryginalnych produktach, jak: Restauracja Carska (Białowieża), która znajdzie się na szlaku kulinarnym i będzie stanowić element produktu „Smaki Puszczy Białowieskiej” i „Jarmark Żubra”. Propozycje nowych produktów dla tej koncepcji przedstawia rysunek 12.

Rysunek 12: Propozycje nowych produktów zawarte w produkcie wizerunkowym „Jedyna taka historia puszczańska”.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Na podstawie wyboru dokonanego przez uczestników sesji strategicznej poświęconej etapowi zarządzania produktami propozycje dwóch nowych produktów turystycznych to: „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Dla każdego z produktów zostały określone następujące elementy: idea produktu, jego rdzeń (główna motywacja do skorzystania z produktu, rdzeń korzyści), produkt rzeczywisty, propozycje produktu poszerzonego, doznania oferowane przez produkt, jego lokalizacja (produkty rozproszone, sieciowe, liniowe, centra ruchu turystycznego), charakterystyka nabywców produktu (określenie segmentów rynku turystycznego, do których jest adresowany produkt), nowe propozycje dla produktu i rekomendacje wdrożeniowe dla produktów.

„Agrospa” to produkt oparty na bazie istniejącego potencjału ofert podmiotów świadczących usługi zdrowotne, urodowe, rekreacyjne, noclegowo. Oryginalność produktu opierać się będzie na zastosowaniu w usługach związanych z poprawą zdrowia i urody naturalnych i ekologicznych surowców pochodzenia organicznego z RPB (zioła, miody, siano, drewno, żółędzie, ekologiczne warzywa i owoce). Rdzeniem produktu (główną motywacją do skorzystania) jest udany wypoczynek: realizacja potrzeb związanych z wypoczynkiem

i spokojem w kontakcie z nieskażoną naturą, w przyjaznym otoczeniu, poprzez przebywanie w gospodarstwach agroturystycznych RPB oraz realizacja potrzeby relaksu (fizycznego i intelektualnego) poprzez korzystanie z zabiegów i innych usług opartych na zasobach naturalnych regionu, zapewniających poprawę zdrowia i urody. Produktem rzeczywistym są usługi związane z poprawą zdrowia i urody na bazie lokalnych i naturalnych surowców i produktów z regionu, nocleg, wyżywienie oraz rekreacja i aktywny wypoczynek w RPB, transport i animacja czasu wolnego. Produkt poszerzony będą tworzyć m.in. przejażdżki „Białowieskimi Drezynami”. Kluczowe doznanie produktu to zapach i dotyk związane z unikatowymi cechami regionu (zapach turówki wonnej, odprężający dotyk ciepła). Produkt będzie realizowany przede wszystkim poprzez oferowanie pakietów turystycznych przez lokalnych organizatorów turystycznych oraz obiekty noclegowe świadczące we własnym zakresie usługi typu spa&wellness. Produkt będzie wspierany przez następujące elementy uzupełniające: Dni „Agrospa”, wprowadzenie do sprzedaży produktów kosmetycznych i prozdrowotnych opartych na lokalnych surowcach, tematyczne wsie, oferty pobytów spa.

„Smaki Puszczy Białowieskiej” to produkt liniowy (tematyczny szlak kulturowy), odwołujący się do dziedzictwa kultury kulinarnej RPB, będącej częścią tradycji kulinarnej województwa podlaskiego i pogranicza polsko-białoruskiego. W regionie znajduje się wiele restauracji i barów oferujących kuchnię tradycyjną i regionalną. Wytwarzane są również oryginalne produkty kulinarne na bazie lokalnych surowców (miód „Lipiec Białowieski”, „Twaróg Hajnowski” i „Twaróg Carski”, ekologiczne jaja, warzywa, owoce, zioła, przyprawy, herbatki ekologiczne). Rdzeń produktu to wiedza i doświadczenie płynące z doznań przeżytych w RPB: poznawanie interesujących tradycji kulinarnych, nowych potraw, co zapewnia nowe doznania kulinarne, otwiera na nowe doświadczenia smakowe, stanowi element odwagi i przygody. Przyjemność i satysfakcja: potrzeba doznań emocjonalnych związanych z przyjemnością jedzenia, przebywania przy stole w miłym towarzystwie, możliwość zakupu oryginalnych produktów lokalnych. Produkt rzeczywisty stanowią głównie: usługi żywieniowe związane z poznawaniem kuchni tradycyjnej RPB - restauracje i bary oferujące tradycyjną kuchnię lokalną, degustowanie i możliwość zakupu produktów lokalnych i tradycyjnych, udział w wydarzeniach i imprezach o charakterze lokalnym, prezentujących lokalną kuchnię i tradycje kulinarne regionu i w prezentacjach, warsztatach kulinarnych i degustacjach, nocleg w pobliżu lokali gastronomicznych i miejsc, gdzie można skosztować kuchni regionalnej. W produkcie poszerzonym znajdują się m.in. zwiedzanie obiektów związanych z tradycją kulinarną regionu (np. zwiedzanie z przewodnikiem OSM

w Hajnówce). Kluczowe doznanie dla produktu to smak, jego bogactwo, różnorodność, nowe doznania smakowe, przyjemność związana ze smakowaniem regionu w miejscach związanych z jego kulturą i historią. Powodzenie produktu zapewni zaangażowanie producentów i usługodawców: produktów tradycyjnych i regionalnych, ekologicznej żywności.

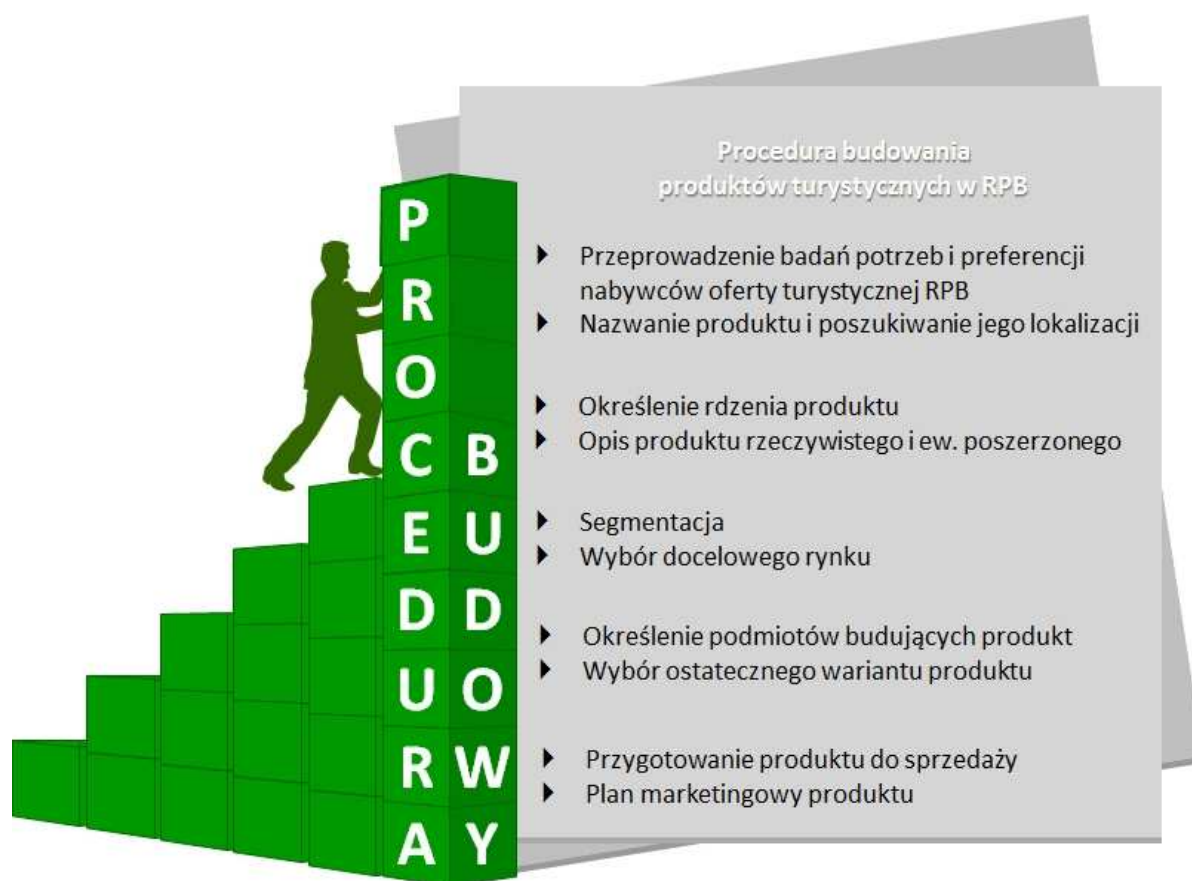
4. Techniki budowy dwóch nowych produktów turystycznych

Techniki budowy dwóch nowych produktów odnoszą się do „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Na początku scharakteryzowano podejścia stosowane w budowaniu produktów turystycznych. Zostały one opisane z uwzględnieniem istotności poszczególnych obszarów funkcjonowania produktów w sensie: rynkowym (ekonomicznym, popytowym), geograficznym (podażowym), społecznym (relacji międzyludzkich i współpracy) oraz brandingowym. Charakterystyka tych podejść ma umożliwić Starostwu Powiatowemu w Hajnówce wybór na etapie budowania produktu takiego podejścia, które będzie uwzględniać aktualne potrzeby jego oferentów. Będzie stanowić wskazówkę w znalezieniu adekwatnego rozwiązania dla konkretnego produktu.

Rozwój produktu turystycznego oznacza działania i inwestycje zmierzające do powstania oferty turystycznej i komercjalizacji produktu. Obejmuje także dostosowanie produktów do odpowiednich rynków docelowych oraz działania marketingowe. Dlatego w nawiązaniu do prezentowanych podejść autorzy strategii zaproponowali 4 techniki budowania produktu: przez lidera – koordynatora projektu, przez wybranego touroperatora, pod kierownictwem wewnętrznej firmy lub doradców oraz w sposób konsolidacyjny, przy zaangażowaniu podmiotów lokalnych. Dla każdej techniki przedstawiono zalety i ograniczenia. Z uwagi na brak aktualnych badań autorzy strategii nie mogli zarekomendować jednego podejścia i jednej techniki budowy produktu.

Arkusze budowy produktu turystycznego dla „Agrospa” i „Smaków Puszczy Białowieskiej” będzie zawierał te same elementy. Różnice będą dotyczyć szczegółów i będą uzależnione od przyjętej techniki budowania produktu. Zaproponowany przez autorów strategii arkusz uwzględnia niezbędne etapy powstawania produktów (rysunek 13). Procedura ta odnosi się do koncepcji 2 nowych produktów turystycznych.

Rysunek 13: Etapy procedury budowania 2 nowych produktów turystycznych.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Na każdym etapie budowania produktu turystycznego zalecane jest konsultowanie z lokalnymi podmiotami. Konsultacje mogą przyjąć różną formę i zakres, w zależności od wybranej techniki budowania produktu. Mogą objąć różne kategorie podmiotów i ich natężenie wynikające z etapu budowania produktu. Konsultacje i współpraca dotyczą również facilitatorów, którzy będą zewnętrznymi ekspertami w procesie budowania produktów. Zakres i forma ich zaangażowania będzie uzależniona od specyfiki podmiotów zaangażowanych w budowę produktu i wybór techniki budowy. Produkty powinny być budowane docelowo w taki sposób, aby umożliwić ich komercjalizację i wprowadzenie do kanałów sprzedaży w zależności od przyjętego sposobu komercjalizacji. Z uwagi na podkreślane rozdrobnienie środowiska zalecaną techniką jest konsolidacyjne budowanie produktów pod kierownictwem koordynatora produktu (w przypadku produktu „Smaki Puszczy Białowieskiej” rekomendowanym koordynatorem jest Lokalna Organizacja Turystyczna Region Puszczy Białowieskiej, zaś „Agrospa” – Lokalna Grupa Działania Puszcza Białowieska), przy współdziałaniu oferentów turystycznych, biur podróży zainteresowanych sprzedażą produktów

(należy zaangażować biura już na etapie planowania koncepcji produktowych i badań) i zewnętrznych ekspertów lub firmy doradczej specjalizującej się w budowaniu produktów.

5. Podwyższenie jakości produktów turystycznych RPB

Przygotowanie raportu ze stopnia zadowolenia turystów wymaga przeprowadzenia badań uczestników ruchu turystycznego (w Raporcie II zaproponowano arkusz do badania stopnia zadowolenia turystów). Na chwilę obecną nie są dostępne żadne dane pozwalające na ocenę postrzegania przez odwiedzających RPB. Dlatego określenie jakości oczekiwanej i doświadczanej jest możliwe jedynie w oparciu o ocenę ekspercką autorów strategii. Ocena jakości doświadczanej - technicznej i funkcjonalnej dotyczy aktualnie oferowanych usług. Ma ona związek z wyobrażeniem na temat jakości - jakością oczekiwaną, na którą składają się: komunikacja oferentów turystycznych z rynkiem, opinie innych klientów, własne potrzeby turysty, jego zwyczaje, wyznawane wartości oraz prestiż oferenta. Jakość oczekiwana i doświadczana dają całkowitą ocenę jakości usług turystycznych RPB. Z analizy i oceny jakości oczekiwanej i doświadczanej płynie wniosek, że oczekiwania klienta przed przyjazdem (m.in. na podstawie komunikatów promocyjnych, wizerunku miejsca) odbiegają od tego, co można zaobserwować podczas pobytu. Rekomendowane jest systematyczne monitorowanie jakości usług, wdrożenie narzędzi systematycznej poprawy jakości istniejących produktów oraz opracowanie standardów jakości dla dwóch nowych produktów. Program systematycznej poprawy jakości obejmuje odniesienie się w pierwszej kolejności do wstępnej wizji tożsamości. Wyróżnikiem usług turystycznych RPB powinna być wysoka jakość. Stwierdzenie to wymaga przyjęcie orientacji jakościowej w obsłudze turysty w regionie, a co za tym idzie dążenia do standaryzacji jakości tej obsługi. Program dotyczy w szczególności aktualnie oferowanych usług (poprawiać można coś, co już jest). W odniesieniu do dwóch produktów turystycznych należy zaproponować założenia uzyskania i utrzymywania jakości. Najważniejszym elementem programu jakości RPB jest wskazanie celu, do jakiego powinni dążyć zarządzający rozwojem turystyki we współpracy z podmiotami obsługującymi turystów. Powinno nim być dążenie do zadowolenia turysty poprzez zapewnienie mu fachowej obsługi, poczucia bezpieczeństwa, wrażenia gościnności, spersonalizowane podejście. Turysta podczas pobytu ma w satysfakcjonujący sposób zaspokoić swoje oczekiwania związane z wypoczynkiem, realizacją potrzeb poznawczych wynikających z kultury i przyrody. Wyjeżdżając będzie chciał tu ponownie wrócić. Będzie polecał RPB jako wyjątkowe i wymarzone miejsce do spędzenia wolnego czasu. Sposobem

kontroli jakości będzie badanie korzystających z noclegów za pomocą narzędzia zaproponowanego w Raporcie II. Rekomendowane jest stworzenie takich narzędzi dla innych usług oraz badanie branży turystycznej (w sposób jawny oraz za pomocą badania „tajemniczy klient”). Badanie jakości byłoby obligatoryjne dla obiektów, które chcą uczestniczyć w budowaniu i wprowadzaniu na rynek dwóch nowych produktów turystycznych.

Programy szkoleniowe w zakresie zapewnienia jakości dotyczyć powinny w szczególności dwóch nowych produktów turystycznych. Na chwilę obecną brak jest informacji na temat potrzeb szkoleniowych przedsiębiorców turystycznych RPB, trudno jest wskazać bez analizy potrzeb szkoleniowych oraz bardziej pogłębionej analizy jakości adekwatne programy szkoleniowe. Autorzy strategii zaproponowali na podstawie wiedzy eksperckiej programy dla podmiotów tworzących dwa nowe produkty. Dla „Agrospa” są to szkolenia: w zakresie tworzenia obiektów spa na obszarach wiejskich, dotyczące świadczenia usług pielęgnacyjnych i prozdrowotnych na bazie naturalnych składników, dla instruktorów sportowych, animatorów czasu wolnego, w zakresie zapewnienia jakości obsługi i gościnności zgodnie z filozofią well-being, w zakresie współpracy sieciowej. Dla „Smaków Puszczy Białowieskiej” zarekomendowano następujące szkolenia: szkolenia i warsztaty kulinarne dla przedstawicieli branży gastronomicznej, szkolenia w zakresie obsługi kelnerskiej i barmańskiej, dla producentów lokalnych i z zakresu zarządzania szlakiem turystycznym.

Program lojalnościowy to zespół zamierzonych działań oferentów produktów, mający na celu związanie turysty z RPB. Należą one do długotrwałych działań marketingowych służących budowaniu i podtrzymywaniu relacji z wybranymi, najbardziej atrakcyjnymi grupami turystów. Program ma wykorzystać zindywidualizowane i poszerzone cechy produktów „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej” w taki sposób, aby klient nigdzie nie mógł otrzymać podobnej wartości oraz nawiązać relacje, prowadzić dialog i indywidualnie traktować turystów. Program musi być interesujący, aby wzbudzał chęć przynależności do grona wybrańców. Wstępem, a zarazem programem pilotażowym do tworzenia elektronicznego programu lojalnościowego (współpracy) może być Program Paszportów Puszczańskich. Byłaby to bezpłatna broszura zawierająca informacje o partnerach. Oferowałby zniżki dla turystów, a odpowiedzialność za realizację spoczywałaby na partnerach. Następnie RPB powinien wdrożyć program bardziej rozbudowany, np. w postaci elektronicznej karty rabatowej, na której rejestrowane są punkty. Decydując się na samodzielne prowadzenie programów lojalnościowych dla turystów wybiera rozwiązanie

o tyle wygodne, że przy ich konstruowaniu będzie miał własne cele, które chce za jego pomocą osiągnąć. Jest to rozwiązanie najłatwiejsze, pod kątem marketingowym, jak i wykonawczym.

Pierwszy polski system certyfikacji ekoturystyki dla obiektów turystyki wiejskiej i leżących na terenach cennych przyrodniczo został wdrożony w województwie podlaskim w ramach projektu "Centrum Zielonych Technologii" - Ekoturystyka (2006-2008). Określono wymogi brzegowe dla podmiotów ubiegających się o certyfikat. Ich akceptacja jest formą zgłoszenia się podmiotu. Procedura realizowana jest poprzez audyt ekologiczny, który musi odpowiadać na pytania, czy dany podmiot spełnia wymogi obowiązującego prawa w zakresie ochrony środowiska i przyrody. W celu przeprowadzenia ekocertyfikacji przeprowadza się następujące etapy: audyt ekologiczny wstępny (eko-screening), podstawowy i audyt pełny ustawowy. Audytem i nadawaniem certyfikatu powinna zajmować się wyspecjalizowana jednostka, posiadająca doświadczenie w przeprowadzaniu audytów ekologicznych, zwłaszcza w branży turystycznej i zatrudniająca audytorów ekologicznych. Istnieje też możliwość wypracowania certyfikatu własnego dla RPB, ale proces certyfikacji i zarządzającym certyfikatem musi być powierzony jednostce zewnętrznej, najlepiej spoza środowiska gdzie funkcjonuje certyfikat, w celu uniknięcia ryzyka obniżania jakości procesu audytowania. Jest to jeden z najbardziej podstawowych standardów norm ISO, gwarantujący rzetelny proces oceny i przyznawanie znaku jakości, jakim jest ekocertyfikat. Przykłady ekocertyfikatów przedstawia rysunek 14.

Rysunek 14: Przykładowe znaki nadawane w procesie ekocertyfikacji.



Źródło: Logotypy ekocertyfikacji z projektów wdrażanych przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska oraz EKOTON s.c.

Oferowanie nowatorskich i konkurencyjnych usług ma na celu z jednej strony uatrakcyjnić pobyt w RPB osobom, które wypoczywają tutaj już po raz kolejny i oczekują dodatkowych (nowych) produktów. Ma rewaloryzować tradycyjny wizerunek RPB jako „starego” obszaru leśnego. Wprzęgnięcie w dotychczasowe otoczenie nowoczesnej techniki ma wzbogacić istniejące produkty oraz zindywidualizować ich odbiór, przystosować do indywidualnych potrzeb turystów oraz przygotować infrastrukturę pod liczniejsze grupy turystów. „Agrospa” łączy się z produktem „Smaki Puszczy Białowieskiej” poprzez możliwość prezentacji/sprzedazy produktów lokalnych: kosmetyków, miodów, piwa o smaku żubrówki, serów z dodatkiem czosnku niedźwiedziego, trawy, drewna „made in nature - guarantee 100 years old” (np. lokalny-certyfikowany.pl). Oferta RPB wymaga powstania nowoczesnej, interaktywnej strony internetowej, uzupełnionej filmami i przekazem z kamer internetowych. Wprowadzenie interakcji w zwiedzaniu angażuje turystów. Zamiast „nie dotykaj”, „nie fotografuj” należy stosować perswazję, zachęcać do działania, wskazywać najciekawsze miejsca, utworzyć miejsca robienia zdjęć w BPN. Należałoby poprawić niespójne oznakowanie, powodujące wrażenie chaosu, który napotyka turysta przyjeżdżający do RPB (duży, dobrze oznakowany parking, toalety, punkt informacji turystycznej).

Lista branż oraz rodzaje produktów pozaturystycznych przedstawiono w Raporcie I, w punkcie poświęconym aktywności społecznej, w obszarze wytwarzania dóbr i usług oraz kultywowanej tradycji wpływającej na kształt krajobrazu. W identyfikacji listy produktów branż pozaturystycznych uwzględniono związek z historią i kulturą RPB, lokalny charakter, a także możliwość wykorzystania w budowaniu dwóch nowych produktów turystycznych: „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Branże pozaturystyczne to: przemysł drzewny i budowlany, rolnictwo tradycyjne oraz przemysł spożywczy i mleczarski, leśnictwo i myślistwo, bartnictwo, zbieranie ziół, owoców, grzybów, pozyskiwanie wikliny, pamiątkarstwo, tkactwo, koronkarstwo, hafciarstwo, rzeźbiarstwo, malarstwo i ikonopisarstwo. Należy stwierdzić, że wymienione branże mają duże możliwości włączenia swoich wyrobów w dwa nowe produkty. Podniesie to ich atrakcyjność, nada im charakterystyczne cechy lokalne. Takie działanie przyniesie również korzyści lokalnym wytwórcom, stworzy im możliwość zarabiania na turystyce.

Propozycja wydłużenia sezonów turystycznych wymaga badań i analiz struktury ruchu turystycznego. Bazując na wieloletnich danych dotyczących ruchu turystycznego w obiektach Białowieskiego PN można stwierdzić, że ruch turystyczny w RPB rozpoczyna się w kwietniu i trwa do października, z największym natężeniem w maju i sierpniu oraz okresową stagnacją we wrześniu i październiku. Należałoby skonsultować propozycje wydłużenia sezonu turystycznego z przedstawicielami bazy turystycznej, bo być może wcale nie mają takich oczekiwań i istniejące sezony są dla nich wystarczające. Okres posezonalny umożliwia podnoszenie kwalifikacji pracownikom zatrudnionym w gospodarce turystycznej RPB, budowaniu systemu promocji i dystrybucji produktu turystycznego. Produkt „Agrospa”, a szczególnie infrastruktura w postaci wiosek „Agrospa” mogłaby zwiększyć atrakcyjność turystyczną oferty RPB w miesiącach zimowych. „Smaki Puszczy Białowieskiej” również nie są związane z porami roku. Dostosowanie produktów turystycznych do potrzeb rynku poprzez zaproponowanie turystom ciekawej lokalnej oferty kulturalnej, ukazanie specyfiki i tożsamości regionalnej oferującej atrakcyjny pakiet wraz z niższymi niż w sezonie cenami za noclegi może przynieść dobre rezultaty również w RPB. Należy rozważyć rozszerzenie sezonu dla wyspecjalizowanych grup poprzez organizacje wypraw survivalowych czy zimowego foto-safari.

6. Struktury organizacyjne zarządzania produktami turystycznymi w RPB

Przez organizację zarządzającą turystyką rozumie się strukturę o różnym charakterze: samorządową, firmę lub stowarzyszenie, które w swych celach statutowych ma zapisy dotyczące turystyki. Efektywność zarządzania jest bardzo różna. Determinują ją uwarunkowania formalno-prawne, a następnie finanse i zaangażowanie pracowników danej struktury. Region Puszczy Białowieskiej nie różni się od innych powiatów w Polsce w zakresie rodzajów instytucji zajmujących się kulturą. W pierwszej kolejności podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój i promocję turystyki jest samorząd gminy. W drugiej kolejności statutowo odpowiedzialne podmioty to Starostowie i struktury specjalnie powołane do pełnienia roli zarządzających turystyką jak: Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne, związki i stowarzyszenia gmin, funkcjonujące wraz z NGO i MŚP jako samodzielne osoby prawne: Lokalne Grupy Działania (LGD). Najkorzystniejsza dla zrównoważonego rozwoju produktów turystycznych jest struktura, która zapewnia finansowanie zadań i w której istnieje co najmniej jedno stanowisko specjalnie powołane do rozwoju turystyki.

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że w RPB istnieje nie mniej, niż 17 różnych instytucji, z których każda, samodzielnie lub poprzez swoje jednostki statutowe realizuje zadania związane z zarządzaniem turystyką. Część jednostek posiada etatowych pracowników zatrudnionych do zadań turystycznych np. LOT, BPN, Starostwo Powiatowe w Hajnówce, PTTK, Nadleśnictwa. Inne posiadają pracowników związanych z promocją zasobów i atrakcji turystycznych, którzy są zatrudnieni w gminnych ośrodkach kultury. Analiza wykazała, iż w RPB jest ponad 20 etatowych pracowników zajmujących się promocją zasobów turystycznych i służących wsparciem organizacyjnym mieszkańcom lub członkom organizacji posiadającym w swych ofertach atrakcje turystyczne. Pracownicy tych instytucji skupieni są głównie w Hajnówce i Białowieży. Niemniej, z uwagi na struktury GOK-ów, znajdują się też w każdej gminie. Jednocześnie w regionie, w Lokalnej Organizacji Turystycznej Regionu Puszczy Białowieskiej, statutowo powołanej do tego, by wspierać inicjatywy produktowe opisywane w niniejszej strategii zatrudnienie znajduje tylko jeden pracownik. Budżet operacyjny organizacji nie daje żadnych możliwości przeprowadzenia istotnej zmiany w zarządzaniu turystyką.

Analiza czynności i zadań niezbędnych dla tworzenia i rozwoju regionalnego produktu turystycznego wykazała, iż w powiecie hajnowskim istnieje możliwość tworzenia takiego produktu, bo szanse przeważają nad ryzykami. Bardziej zasadne jest korzystanie z istniejących zorganizowanych struktur, niż powoływanie kolejnej organizacji w ramach np. Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Brakuje wspólnego kierunku działania, spójnej realizacji choćby kilku wybranych zadań produktowych, co do których jest zgoda. Najkorzystniejszą strukturą dla rozwoju i promocji produktów turystycznych jest Lokalna Organizacja Turystyczna Regionu Puszczy Białowieskiej. Z uwagi na formalne ograniczenia LGD, które uniemożliwiają tej organizacji pełnienie funkcji organizacji turystycznej, zadania należy powierzyć Lokalnej Organizacji Turystycznej, będącej funkcjonalnym (a nie formalnym) elementem systemu Polskiej Organizacji Turystycznej w Warszawie i Podlaskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej w Białymstoku. Nawet najlepsza strategia zarządzania i promocji regionu Puszczy Białowieskiej nie przyniesie oczekiwanej zmiany, jeśli nie będzie harmonijnie wdrażana przez wszystkich uczestników. Realizacja strategii przyniesie pozytywny efekt, jeśli choćby jeden kluczowy jej punkt zostanie przyjęty i zgodnie wdrażany przez wszystkie struktury odpowiedzialne za zarządzanie i promocję turystyczną w RPB, a to

wdrażanie będzie trwało nieprzerwanie przez okres nie krótszy niż 5 lat. W celu wyłowienia najcenniejszych osób z dotychczasowych kadr, mogących objąć funkcje menadżerów marek lub produktów wskazane jest przeprowadzenie szkoleń a następnie przeprowadzenie testu sprawdzającego umiejętności z zakresu obejmującego zarządzanie produktem turystycznym. W Raporcie II przedstawiono audyt kwalifikacji, umiejętności oraz chęci działania wraz z sugerowanymi wymaganiami dotyczącymi osoby na stanowisko menadżera marki regionu oraz menadżera marki produktu.

7. Komercjalizacja produktów turystycznych

Komercjalizacja produktów turystycznych pozostaje trudnym do zrealizowania zadaniem dla wielu właścicieli i zarządców istniejących oraz powstających produktów w RPB z powodu ciągle małej ilości biur podróży wyspecjalizowanych w obsłudze turystyki przyjazdowej. Istnieje ciągle nierównowaga rynkowa spowodowana ograniczonym popytem na produkty RPB, przy jednoczesnej dużej podaży produktów zagranicznych trafiających na rynek przez dobrze funkcjonujące kanały sprzedaży oferowane przez touroperatorów zajmujących się turystyką zagraniczną. RPB uczy się dopiero równej sprawności w dotarciu do potencjalnych odbiorców zarówno z kraju jak i z zagranicy. Sprzedaż produktu turystycznego „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej” będzie tylko wtedy efektywna, gdy połączy w sobie stronę popytową ze stroną podażową poprzez nowoczesne i profesjonalne kanały dystrybucji.

Komercjalizacja produktów turystycznych, czyli ich prowadzenie do systemu sprzedaży wymaga zaangażowania partnerów. Proces komercjalizacji składa się z kilku etapów (rysunek 15). Charakter zaproponowanych produktów turystycznych („Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”), ich złożoność, komplementarność, rozłożenie realizacji w czasie, wymaga zaplanowania sprzedaży i promocji. Produkt „Smaki Puszczy Białowieskiej” bazuje na harmonijnym połączeniu walorów przyrodniczych z wielokulturowością (kuchnia regionalna, tradycyjne podlaskie obrzędy, rękodzieło ludowe). Warto podkreślić, że skuteczna komercjalizacja wymaga zaangażowania touroperatora. Każdy produkt powinien mieć operatora. W początkowym okresie (faza przygotowawcza wdrażania „Strategii”) tym operatorem będzie powiat hajnowski. Proces komercjalizacji produktu turystycznego, czyli stworzenie rynkowej oferty to zadanie, które ma ogromny (ale nie zasadniczy) wpływ na powodzenie rynkowe produktu. Dostępność, różnorodność, spójność oferty na rynku turystycznym w kraju i za granicą (stopień komercjalizacji produktu turystycznego – poziom sprzedaży oferty przez biura) wymaga dużego zaangażowania lokalnej branży turystycznej,

w tym biur podróży. Określenia wymagają kanały dystrybucji, skala występowania w ofertach biur podróży i innych podmiotów, zasięg występowania reklam i wydawnictw, zastosowane nowoczesne techniki innowacje w sprzedaży.

Rysunek 15: Proces komercjalizacji produktów turystycznych RPB (etapy).



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Raport III: „Promocja obszaru i produktów turystycznych”

1. Analiza działań promocyjnych prowadzonych dotychczas

Audyt działań promocyjnych obejmuje identyfikację aktywności instytucji, organizacji i innych podmiotów w sferze planów oraz działań promocyjnych. Należy podkreślić, że promocję na analizowanym obszarze mogą organizować plany o charakterze strategicznym i operacyjnym. Większość z nich została uchwalona i przyjęta do realizacji jako obowiązujące plany rozwoju. W niektórych z wymienionych dokumentów promocja jest elementem drugorzędym, ale została jednak w nich ujęta. Ani powiat, ani żadna z gmin nie posiada strategii promocji, ani żadnego innego planu promocyjnego, który wskazywałby na ukierunkowane i spójne podejście do promocji i istnienie jednej spójnej wizji promocji.

Można stwierdzić, że nie istnieją istotniejsze dokumenty organizujące promocję w RPB, niż przedstawione w raporcie: „Strategia zrównoważonego rozwoju powiatu hajnowskiego na lata 2015 – 2020”, „Zintegrowana Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich Regionu Puszczy

Białowieskiej Centralna Część Krainy Żubra 2006-2013”, „Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2009-2015 dla Regionu Puszczy Białowieskiej”, „Strategia Rozwoju Gminy Białowieża na lata 2007-2013 ze Szczególnym Uwzględnieniem Roli Turystyki”, „Strategia rozwoju turystyki obszarów położonych w południowej części województwa podlaskiego - w oparciu o markę Białowieży”, „Strategia rozwoju turystyki w gminach Puszczy Białowieskiej, Strategia rozwoju turystyki w gminie Dubicze Cerkiewne na lata 2005-2015”, „Program Żubr Ochrona Przyrody-Edukacja-Rozwój Regionalny”, „Koncepcja rozwoju turystyki na obszarze Krainy Żubra”. W analizie uwzględniono dwa nadrzędne dokumenty strategiczne: „Strategię rozwoju województwa podlaskiego do 2020 r.” oraz „Strategię rozwoju Polski Wschodniej” ze wskazaniem, jak niniejsza strategia wpisuje się w te dokumenty.

Każdy z dokumentów analizowano pod kątem zapisów, jakie mogą być użyteczne dla promocji regionu i dwóch nowych produktów turystycznych. W największym stopniu promocji RPB dotyczy „Strategia zrównoważonego rozwoju powiatu hajnowskiego na lata 2015 – 2020”. Jednak to w „Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2009-2015 dla Regionu Puszczy Białowieskiej” znalazły się wskaźniki pozwalające ocenić efektywność promocji. Wszystkie analizowane dokumenty akcentują rozdrobnienie i brak koordynacji działań promocyjnych, jak również niedomagania współpracy w zakresie promocji.

Oceniając spójność promocji turystycznej z ogólną wizją promocji miejsca należy podkreślić, że nie istnieje jedna obowiązująca wizja, porządkująca promocję RPB. Można mówić o wielu różnych komunikatach, które determinują obecny wizerunek. Region posiada określony wizerunek. Nie jest on jednak rezultatem spójnych działań promocyjnych. Z tego względu ocena spójności promocji turystycznej odnosi się do koncepcji, które zostały przyjęte w planach promocyjnych wymienionych w punkcie wcześniejszym. Są to przede wszystkim następujące projekty: „Kraina Żubra” i „Podlaski Szlak Bociani”, „Kraina Otwartych Okiennic”, „Zielona Kraina Dobrych Wiatrów”, „Brama do Puszczy Białowieskiej”. W analizie uwzględniono projekty realizowane przez Starostwo Powiatowe w Hajnówce: „Modernizacja Białowieskiego Szlaku Transgranicznego”, „Innowacyjny System Rezerwacji Turystycznej On-line dla optymalnego wykorzystywania potencjału gospodarczego północno-wschodniej Polski”, „Questing – wyprawy odkrywców w Puszczy Białowieskiej”, „Promocja Puszczy Białowieskiej w sieci”, „Wsparcie transgranicznych inicjatyw społeczności lokalnych w Euroregionie Puszcza Białowieska”, „Platforma współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju rejonu Puszczy Białowieskiej”.

Rysunek 16: Przykłady działań promocyjnych realizowanych w projekcie „Kraina Żubra”.



Źródło: www.krainazubra.pl

Wymienione projekty analizowano w kontekście posiadania przez nie wizji dot. promowania RPB i wpływu na wizerunek. We wnioskach przedstawiono osobno dla każdego projektu konkluzje, w tym powiązanie z niniejszą strategią i dwoma nowymi produktami turystycznymi. W rezultacie za najbardziej spójną koncepcję można uznać „Krainę Żubra”, będącą rezultatem projektu realizowanego przez Instytut Biologii Ssaków PAN w Białowieży. Należy dążyć do kontynuacji analizowanych projektów, szczególnie w kontekście ich wykorzystania w promocji dwóch nowych produktów turystycznych „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Wymienione projekty to tylko część działań promocyjnych. Inne działania istotne dla promocji regionu i mające wpływ na jego wizerunek zostały przedstawione w analizie i ocenie efektywności działań promocyjnych.

W zakresie współpracy sektora publicznego z prywatnym obserwuje się małą integrację środowisk gospodarczych i brak koordynacji działań w zakresie rozwoju turystyki. Branża turystyczna rzadko współpracuje ze sobą oraz z Lokalną Organizacją Turystyczną i tylko okazjonalnie z samorządami. Gminy powiatu hajnowskiego nie współpracują ze sobą w dziedzinie turystyki, a członkami LOT są jedynie gminy: Czeremcha i Białowieża oraz

Miasto Hajnówka. W efekcie brakuje synergii i determinacji działań. Brakuje silniejszych impulsów promocyjnych i długofalowych wspólnych działań pozwalających zatrzymać turystę na dłużej lub poszerzyć dostępność oferty całego RPB na cały rok. Na poziomie strategicznym współpraca sektora publicznego z prywatnym, chociaż bardzo słaba, została uwzględniona w dwóch analizowanych strategiach. Dokumentem identyfikującym współpracę sektora prywatnego z publicznym jest "Strategia zrównoważonego rozwoju powiatu hajnowskiego na lata 2015 – 2020" oraz "Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2009-2015 dla Regionu Puszczy Białowieskiej". Dla odwrócenia negatywnych zjawisk należy zrealizować Cel strategiczny 4.2 pierwszej ze strategii: rozwój i wzmocnienie organizacji pozarządowych na terenie powiatu hajnowskiego poprzez wzmocnienie roli LOT.

RPB jest promowany przez wiele instytucji, organizacji, przedsiębiorstw sektora prywatnego (w tym przedsiębiorców turystycznych działających na terenie regionu). Z uwagi na charakter niniejszej strategii nie ma możliwości przeanalizowania działań podejmowanych przez wszystkie podmioty, dlatego analizie poddano przede wszystkim narzędzia promocyjne stosowane przez dwie wymienione wcześniej organizacje pozarządowe (zrzeszające administrację samorządową, podmioty sektora prywatnego oraz inne podmioty NGO), Starostwo Powiatowe w Hajnówce i Białowieski Park Narodowy.

Ponieważ do tej pory nie była opracowywana strategia promocji dla RPB, nie opracowano zestawu wskaźników oceny efektywności działań promocyjnych prowadzonych w regionie. W strategii dokonano oceny eksperckiej na podstawie kryteriów o charakterze jakościowym. Ocena narzędzi promocyjnych uwzględnia przede wszystkim użyteczność informacji i dostępność promowanego zasobu również w kontekście jego wykorzystania dla dwóch nowych produktów „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Najwyżej oceniano działania dostarczające informacji o praktycznych korzyściach dla rynku turystycznego lub takie materiały, które mogą w największym stopniu wpływać na decyzję o wyjeździe do RPB. Najwyższą ocenę otrzymały informatory praktyczne i bazy informacji dostępne zarówno w wydawnictwach drukowanych, jak też widoczne w Internecie, wydawnictwa wznawiane, dodrukowywane, gdyż świadczą one o konsekwencji i ciągłości myśli promocyjnej. Przy ocenie imprez promocyjnych brano pod uwagę, czy promowane jest wydarzenie jednorazowe, czy cykliczne, realizowane pierwszy raz, czy przez wiele lat. Wydarzenia cykliczne, wieloletnie otrzymywały najwyższe oceny. Niżej oceniano działania typowo projektowe np. stronę internetową danego projektu. Wysoką ocenę otrzymały questy, ponieważ wpisują się w trend rynkowy polegający na potrzebie współuczestniczenia turysty w tworzeniu

programów wyjazdowych i są bardzo dobrym narzędziem promującym różnorodne walory regionu. Niżej oceniono materiały filmowe. Filmy mają największy potencjał oddziaływania, ale z powodów braku w nich informacji o pełnym obrazie oferty, narzędzie nie wykorzystuje potencjału benefitu marki Puszczy Białowieskiej. Nie będą też skutecznym narzędziem w promocji dwóch produktów turystycznych "Agrospa" i "Smaki Puszczy Białowieskiej".

Dotychczas głównym podmiotem realizującym szerokie spektrum działań promocyjnych jest Starostwo Powiatowe w Hajnówce, co wynika z możliwości finansowych i kadrowych tej instytucji, jak też bliskiej współpracy merytorycznej i zadaniowej z LOT i LGD. RPB jest identyfikowany z żubrem, który znajduje się w godle znaku BPN. Większość znaków promocyjnych (logo) podmiotów w regionie posługuje się w identyfikacji wizualnej wizerunkiem żubra. Został on również wykorzystany w logo województwa podlaskiego. W największym stopniu wizerunek żubra spopularyzowało piwo o tej nazwie. Również na potrzeby projektu „Kraina Żubra” wykorzystano w identyfikacji wizualnej ten symbol Puszczy Białowieskiej. Region nie posiada jednego, spójnego systemu identyfikacji wizualnej znaku promocyjnego SIW. Należy go opracować i wdrożyć we wszystkich instytucjach zamierzających realizować strategię rozwoju turystyki

Jak wspomniano wcześniej, w ramach niniejszej strategii nie ma podstaw, aby wiarygodnie określić efektywność stosowanych dotychczas działań promocyjnych. Analiza wskaźników zawartych w analizowanych strategiach wykazała, że niewiele jest wskaźników odnoszących się do działań promocyjnych, szczególnie do oceny ich efektywności. W „Strategii zrównoważonego rozwoju powiatu hajnowskiego na lata 2015 – 2020” zidentyfikowano trzy wskaźniki odnoszące się do promocji, w tym jeden oceniający efektywność działań promocyjnych. W „Lokalnej Strategii Rozwoju na lata 2009-2015 dla Regionu Puszczy Białowieskiej” znajduje się trzynaście wskaźników związanych z oceną efektywności działań promocyjnych, w tym siedem wskaźników rezultatu oceniających tę efektywność, jeden wskaźnik oddziaływania wskazujący na możliwe całościowe oddziaływanie działań promocyjnych oraz pięć wskaźników produktu. Większość wskaźników jest sformułowana w sposób właściwy i może zostać zastosowana w niniejszej strategii. W propozycji wskaźników efektywności działań promocyjnych powinny zostać uwzględnione w większym stopniu badania bezpośrednie.

2. Analiza sytuacji w obszarze marketingu miejsc

Jest to drugi z analitycznych rozdziałów Raportu III. Autorzy strategii przedstawili zmiany i tendencje w sferze promocji miejsc. Są to najbardziej aktualne informacje i rozwiązania stosowane w liderach w promocji miejsc w Polsce i za granicą. Opisane rozwiązania są uwzględnione w definiowaniu celów i propozycji narzędzi promocji dla produktów turystycznych i regionu. Na sytuację w obszarze marketingu miejsc wpływają czynniki globalne, m.in. walka o ograniczone zasoby, nadmiar informacji i coraz mniej czasu na podejmowanie decyzji. Te czynniki powodują, że coraz trudniej jest się wyróżnić poprzez promocję. Dodatkowo turysta wymaga indywidualnego, spersonalizowanego traktowania i wysokiej jakości. Różnorodność przestała być atutem wyróżniającym miejsce: zarządzający promocją miejsc zrozumieli, że aby wyróżnić się, trzeba znaleźć (lub stworzyć) coś wyjątkowego, na tym budować przewagę konkurencyjną oraz komunikację z klientem. W promocji liczy się pomysł i odwaga (dobra praktyka ze świata: Kampania „Balaton Summer”. Cel – wzrost zainteresowania wśród młodych Węgrów poprzez wzrost liczby odwiedzających portalu www.balaton-tourism.hu). W związku z upowszechnianiem smartfonów, w komunikacji z turystami niezbędne stają się aplikacje mobile, mapy, będące częścią mobile marketing i geomarketing.

Analizując tendencje w promocji miejsc można zauważyć, że część z nich jest realizowana w różnej formie w RPB. Jednak wykorzystywanie nowoczesnych technologii w promocji regionu nie jest jeszcze wystarczające. Podsumowując narzędzia stosowane przez podmioty promujące region sformułowano wniosek, że promocja opiera się w znacznym stopniu, w oparciu o tradycyjne formy reklamy i PR (stanowią one ok 85% wszystkich działań promocyjnych). Jest potrzeba bardziej zindywidualizowanej, dynamicznej i odważnej promocji, co zaproponowano w niniejszej strategii.

W Raporcie III przeanalizowano obszary konkurencyjne: Bagna Biebrzańskie, Dolina Górnej Narwi, Suwalszczyzna „Kraina jak baśń”, Puszcza Knyszyńska, Łomżyńska Dolina Narwi (Dolina Środkowej Narwi), Dolina Bugu i Puszcza Augustowska, które konkurują o klienta z RPB i są zarządzane turystycznie przez samorządy powiatowe i gminne lub powołaną lokalną organizację turystyczną. Przedstawiono kluczowe instrumenty promocji, a następnie porównano je z instrumentami stosowanymi w RPB, dokonano podziału na instrumenty wypadające korzystniej i mniej korzystnie w porównaniu z konkurującym obszarem. Promocja prezentowanych regionów jest rozproszona. Wiodącą rolę mają parki narodowe

wspomagane lokalnymi grupami działania, starostwami lub gminami. Zintegrowanie wszystkich działań w RPB będzie przewagą w obszarze promocji nad konkurentami. RPB powinien łączyć narzędzia promocyjne, zwłaszcza e-marketingowe z obszarami Puszczy Knyszyńskiej i Doliny Narwi. Dla potrzeb rozwoju produktów turystycznych niezbędne jest rozwinięcie i scalenie w całość systemów interaktywnych map Puszczy Knyszyńskiej i Puszczy Białowieskiej poprzez Dolinę Górnej i Środkowej Narwi.

3. Dobór instrumentów do określonych celów promocji

Promocja produktów turystycznych jest ważnym elementem działań marketingowych. Jej głównym celem jest przekazanie turystom informacji zachęcających do zakupu przez nich produktu turystycznego. Promocja poszczególnych produktów turystycznych nie może być oderwana od wizerunku regionu i strategii promocji RPB. Dlatego promocja powinna przebiegać równocześnie: na zewnątrz – jej następstwem ma być spowodowanie napływu turystów oraz do wewnątrz – z zamiarem integracji społeczności lokalnej i aktywizacji w zakresie wdrażania produktów turystycznych. Oraz obejmować 3 poziomy: promocję regionu, produktów wizerunkowych i dwóch nowych produktów (rysunek 17).

Rysunek 17: Poziomy promocji RPB.



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Pierwszy poziom – promocja RPB to promocja marki regionu. W Raporcie III przedstawiono założenia autorskiego programu marki RPB, obejmujące: wizję marki, zawierającą jej esencję, strukturę marki, powiązania pomiędzy marką, a produktami turystycznymi, wartości, pozycjonowanie i osobowość marki (rysunki 18 i 19). Dopiero na tej podstawie można określić kierunki wyróżniania, określić kanały komunikacyjne, dobrać adekwatne narzędzia i zaprojektować przekazy dla poszczególnych grup adresatów. Ponieważ zakres prac nad strategią nie obejmował programu marki, poniżej przedstawione zostaną jedynie elementy niezbędne do zaproponowania narzędzi i form komunikacji marketingowej RPB.

Rysunek 18: Założenia autorskiej koncepcji programu marki RPB (1).



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Rysunek 19: Założenia autorskiej koncepcji programu marki RPB (2).



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Kolejny poziom w strukturze promocji to dwie koncepcje produktów wizerunkowych: „Jedyna taka Puszcza” i „Jedyna taka historia puszczańska”. Te parasolowa koncepcja stanowiłaby filary marki turystycznej RPB. Takie podejście wynika z faktu, że nie można mówić o abstrakcyjnej marce terytorialnej. Aby obietnica zawarta w marce została urzeczywistniona, musi mieć ona mocne zakorzenienie w produktach turystycznych. Produkty turystyczne: „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej” zawierają w sobie wybrane elementy z przypisanych koncepcji marki i produktów wizerunkowych. Narzędzia i kanały komunikacyjne zaproponowane w promocji tych produktów będą w największym stopniu ukierunkowane na konkretne segmenty rynku turystycznego.

Dla promocji RPB zaproponowano 13 celów operacyjnych w 4 celach strategicznych. Jeden cel dotyczy stworzenia spójnej marki regionu, dwa cele wykreowania i utrwalenia wizerunku regionu i jeden odnoszący się do promocji produktów turystycznych (tabela 1).

Tabela 1: Cele promocji RPB.

CELE PROMOCJI TURYSTYKI W REGIONIE PUSZCZY BIAŁOWIESKIEJ

Cele strategiczne	Cele operacyjne
1. Zbudowanie spójnej marki turystycznej RPB	1. Opracowanie strategii marki RPB w oparciu o wstępnie nakreśloną, autorską koncepcję. 2. Stworzenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej RPB w oparciu o logo odnoszące się w swoim charakterze do symboliki żubra i kluczowych atrybutów Puszczy Białowieskiej. 3. Opracowanie spójnej komunikacji werbalnej marki oraz charakterystycznego dla regionu i wyjątkowego systemu zachowań, opartego na zaproponowanych elementach osobowości marki Puszczy Białowieskiej. 4. Nadanie marce RPB charakteru projektu integrującego lokalną społeczność, angażującą do współpracy wszystkie podmioty środowiska turystycznego.
2. Wykreowanie spójnego wizerunku marki RPB w celu zwiększenia świadomości i rozpoznawalności obszaru jako wyjątkowego pod względem posiadanych walorów (nie tylko przyrodniczych, ale i kulturowych).	5. Przeprowadzenie kampanii wizerunkowej marki Puszczy Białowieskiej na zewnątrz z wykorzystaniem form zaproponowanych promocji (promocja obszaru). 6. Zbudowanie poparcia dla regionu marki Puszczy Białowieskiej dzięki działaniom komunikacyjnym wewnątrz regionu.
3. Wzrost świadomości unikatowych produktów turystycznych RPB oraz zwiększenie zainteresowanie ofertą produktową.	7. Sieciowanie oferty turystycznej w postaci zaproponowanych produktów turystycznych RPB i ich wprowadzenie do kanałów dystrybucji. 8. Przeprowadzenie kampanii promocyjnej produktów turystycznych RPB. 9. Wykreowanie wizerunku produktów turystycznych jako zgodnego z wizją marki RPB. 10. Wzrost sprzedaży produktów turystycznych RPB.
4. Utrwalenie wizerunku RPB	11. Zbudowanie lojalności adresatów ofert turystycznej RPB dzięki programowi lojalnościowemu. 12. Realizacja działań informacyjnych i perswazyjnych w mediach społecznościowych w sposób ciągły, podtrzymujące zainteresowanie produktami RPB. 13. Opracowanie i realizacja programu certyfikacji produktów i usług RPB, w szczególności dwóch wybranych produktów turystycznych: „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”.

Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Formy i działania zaproponowane dla promocji RPB i produktów turystycznych odnoszą się do zaproponowanych celów strategicznych. Cele te będą realizowane za pomocą działań promocji wizerunkowej i produktowej obejmującej: reklamę, PR i narzędzia promocji sprzedaży. Sprzedaż osobista i marketing bezpośredni będzie miał marginalne znaczenie

i powinien być realizowany przez podmioty branży turystycznej, współpracujące w komercjalizacji produktów turystycznych RPB. Raport zawiera propozycje konkretnych działań promocyjnych na trzech poziomach: promocja obszaru, produktów wizerunkowych, dwóch nowych produktów turystycznych („Agrospa” oraz „Smaki Puszczy Białowieskiej”). Rozwiązania dla poziomu pierwszego będą realizować pierwszy i drugi cel strategiczny. Promocja obszarowych produktów wizerunkowych odnosi się do celu drugiego. Cel trzeci będzie osiągnięty poprzez promocję produktów turystycznych. Działania zaproponowane na wszystkich trzech poziomach powinny przyczynić się do realizacji celu czwartego.

Promocja obszaru RPB obejmuje propozycje narzędzi i działań w zakresie promocji wizerunkowej. Podstawą takiej promocji jest opracowanie spójnego systemu identyfikacji wizualnej, komunikacji werbalnej oraz działań w obszarze systemu zachowań komunikujących i utrwalających niepowtarzalny styl i temperament marki. Jednocześnie komunikowana powinna być wizja marki i jej główne wartości, w celu zapewnienia zrozumienia i zaakceptowania przez odbiorców. Promocja na tym poziomie powinna być adresowana do szerokiego rynku oraz mediów. Zalecane jest używanie kanałów komunikacji medialnej (crossmedia), internetowej oraz w przypadku obsługi mediów – bezpośredniej. Kampania wizerunkowa RPB powinna być wstępem do dalszych działań komunikacyjnych, w tym obejmujących obszarowe produkty wizerunkowe oraz konkretne produkty.

Wszelkie działania promocyjne RPB wyróżnia innowacyjność, kreatywność i nieszablonowa kreacja reklamowa – preferencje dla pomysłowości, „dziwności”, prymat formy, etc. Przy wyborze pierwszeństwo uzyskują wszelkie działania innowacyjne, multimedialne, oparte na efekcie zaskoczenia, zaszokowania odbiorcy – preferencje dla organizacji imprez i działań promocyjnych opartych na happeningu, wychodzących poza sztywne ramy wielowiekowej puszczy, jednolitej ściany lasu, regionalnego „swojskiego” tradycjonalizmu angażującego widzów, offowych. Promocja regionu ma zaskoczyć, zadziwić, zaintrygować obecnych i potencjalnych nabywców. Ma to na celu odświeżenie wizerunku regionu i dotarcie do nowych segmentów rynku. Pierwszym etapem promocji turystycznej RPB powinno być nasycanie komunikatem związanym z wizerunkiem marki. Należy budować równoległe produkty turystyczne. Główne założenie jest takie, że promocja regionu i produktów turystycznych RPB powinna być emocjonalna, odwołująca się do doznań i zmysłów: zapachu, słuchu, smaku. Proponując narzędzia i poszczególne działania promocyjne kierowano się adekwatnością dostosowania narzędzia do charakteru produktu oraz specyfiki przedstawicieli

poszczególnych segmentów. Z tego względu dostosowanie proponowanych instrumentów, narzędzi i działań promocyjnych do segmentów turystów oraz produktu turystycznego ocenić należy jako dobre. Dzięki temu proponowane działania powinny przynieść zamierzone rezultaty. Poszczególnym działaniom promocyjnym zaproponowanym w Raporcie III przyporządkowano adresatów przekazów oraz wskazano kanał komunikacji.

Efektywność narzędzi promocyjnych jest rozumiana jako relacja nakładów do rezultatów. Z badań przeprowadzonych przez Fundację Best Place wynika, że eksperci zajmujący się promocją miejsc za najbardziej efektywne uznali następujące narzędzia i formy promocji, które uszeregowano od najbardziej do najmniej efektywnych: reklama telewizyjna, internetowa, PR, wydarzenia i media społecznościowe. Ocena efektywności działań promocyjnych powinna być prowadzona w odniesieniu do poszczególnych działań mających na celu kreowanie pożądanego wizerunku RPB, produktów turystycznych, zapewnienia sprzedaży produktów oraz realizację innych celów. Ocena efektywności promocji opiera się o dwie grupy wskaźników: bezpośrednie - dotyczące samej promocji, gdzie skuteczność narzędzi powinna być badana zarówno na podstawie efektów komunikacyjnych, jak i sprzedażowych oraz pośrednie - dotyczące marki obszaru lub marki jego produktów.

Wskaźniki w obu grupach są możliwe do określenia wyłącznie na podstawie badań bezpośrednich prowadzonych na różnych etapach realizacji kampanii. Wybór metod zależy od rodzaju kanału komunikacji, narzędzia i stawianych celów. Mogą to być m.in. wywiady i ankiety. Podczas wdrażania strategii promocji RPB należy stosować testowanie form reklamy, w szczególności podczas ich tworzenia. Pozwoli to uniknąć subiektywnego podejścia w formułowaniu przekazu komunikacyjnego i da spojrzenie zewnętrzne. Jest to istotne w promocji produktów „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Zbudowanie dwóch nowych produktów turystycznych wymaga sprawdzania na etapie tworzenia (ogłoszenia prasowego, plakatu reklamowego, filmu reklamowego, reklamy w Internecie), czy forma i treść m.in. nawiązuje do wizji marki, wzmacnia przekaz zawarty w marce, jest atrakcyjna dla odbiorców, pozwala na kojarzenie przekazu z RPB. Należy dopasować wskaźniki efektywności działań promocyjnych do możliwości (w szczególności finansowych, ale również organizacyjnych) podmiotów zaangażowanych w realizację zaproponowanych przedsięwzięć promocyjnych. Strategia zawiera propozycję wskaźników efektywności działań promocyjnych w odniesieniu do 13-stu celów operacyjnych znajdujących w 4 celach strategicznych. Wskaźniki odnoszą się z jednej strony do analizy trzech wymienionych

kategorii wskaźników, z drugiej uwzględniają wskaźniki znajdujące się w strategiach opracowanych do tej pory w regionie.

4. Partnerzy w promocji

Raport III zawiera listę partnerów w promocji (zewnętrznych i wewnętrznych) wraz ze wskazaniem ich ról. Opisane podmioty funkcjonują zarówno w samym regionie, jak i poza nim (w tym za granicą). Każdemu z partnerów przyporządkowano konkretne zadania w rozwoju i promocji produktów „Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej” oraz promocji RPB. Dla efektywnego wdrożenia dwóch nowych produktów turystycznych należy zbudować szeroką platformę partnerstwa społecznego, włączającą do konsultacji i poszczególnych zadań podmioty (lokalne, regionalne i ponadregionalne). Mając na względzie potrzebę realizacji nowatorskich projektów, autorzy strategii proponują nowych partnerów do współpracy, m.in.: Fundacja Best Place - Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Polska Organizacja Turystyczna i ośrodki zagraniczne POT, firmy badawcze: IPK International, Millward Brown SMG/KRC, 4P Research Mix, GfK Polonia, Instytut Turystyki. Współpraca z partnerami wymaga określenia bazowych założeń marketingu społecznego. Budowanie platformy współpracy stwarza potrzebę uwzględnienia w działaniach również podmiotów otoczenia wewnętrznego, w tym społeczności lokalnej.

Współpraca z wieloma partnerami, w tym zewnętrznymi, wymaga zaplanowania nie tylko ścieżek i opracowania procedur komunikacji, ale również wyboru odpowiednich narzędzi i kanałów komunikacyjnych. Należy skoncentrować się na wdrożeniu nowoczesnych technologii, zarówno w komunikacji z zewnętrznymi adresatami komunikatów promocyjnych, jak i z partnerami wewnętrznymi oraz nowymi podmiotami zewnętrznymi. Jak podkreślano wcześniej, wykorzystanie nowoczesnych technologii jest słabą stroną RPB. Dotyczy to Starostwa Powiatowego w Hajnówce, Lokalnej Organizacji Turystycznej Regionu Puszczy Białowieskiej, Lokalnej Grupy Działania Puszcza Białowieska i Białowieskiego Parku Narodowego. Efektywna promocja wymaga stworzenia platformy komunikacyjnej pomiędzy tymi partnerami. Aby skutecznie wdrożyć program marki oraz narzędzia i działania promocyjne niezbędna jest współpraca, nie tylko na polu organizacyjnym i finansowym, ale także uzgodnień spójnego kierunku działań promocyjnych. Należy wyznaczyć koordynatora realizacji strategii i „strażnika” marki RPB oraz przygotować mechanizmy zaradcze zawarte w działaniach antykryzysowych. W komunikacji z ekspertami, nowymi partnerami (w tym do nowatorskich zadań) zaleca się stosowanie głównie kanałów internetowych: korespondencja

e-mail, zamknięte grupy na portalach społecznościowych, tele i wideokonferencje, komunikatory internetowe, uruchomienie systemu pokoi wirtualnych spotkań tematycznych. W komunikacji operacyjnej należy odejść od formy pisemnej (jeśli jest taka możliwość).

Raport III uwzględnia podział działań na realizowane własnymi kadrami i przez podmioty zewnętrzne. Dotychczasowe doświadczenia autorów strategii wskazują, że w przypadku administracji samorządowej należy ograniczyć do minimum zakres zadań własnych. Jest to uzasadnione tym, że pracownicy instytucji publicznych nie mają właściwych narzędzi, ani obiektywnych możliwości realizacji wielu zadań strategicznych i operacyjnych w zakresie promocji. Promocja wymaga elastyczności i szybkości w podejmowaniu decyzji. Zespoły kreatywne zawsze działają w nienormowanym systemie godzin pracy. Charakter zadań (kampanie ambientowe, kampanie teaserowe, zastosowanie nowych technologii) wymaga dużej wiedzy. Zaleca się, aby dla zapewnienia spójności i kompatybilności działania promocyjne realizował jeden wykonawca zewnętrzny (agencja interaktywna lub dom mediowy). Ważne jest zapewnienie odpowiednich zasobów kadrowych w instytucji koordynatora projektu, bądź rozdzielenie części zadań pomiędzy kluczowych partnerów. W tym drugim przypadku dojdzie dodatkowo jeszcze jedno zadanie związane z koordynowaniem realizacji działań realizowanych przez kilka podmiotów. Może to powodować trudności organizacyjne. Niemniej, wiodąca rola przypada koordynatorowi projektu i jego rolą jest zabezpieczenie zasobów kadrowych o odpowiednich kwalifikacjach, w tym w zakresie zarządzania produktem turystycznym i promocji miejsc.

5. Kierunki komunikacji w zależności od rynków

W kontekście rynków geograficznych można mówić o kierunku promocji regionalnej, krajowej w poszczególnych regionach Polski, w wymiarze transgranicznym oraz na wybranych rynkach zagranicznych. Kierunki promocji mogą być rozumiane także w kategorii kierunków działań komunikacyjnych (promocja obszaru, kategorii produktu, dwóch nowych produktów). Zadaniem autorów strategii było wskazanie najbardziej efektywnych kanałów komunikacji w nawiązaniu do segmentacji i analizy rynku. Szerokie podejście w rozumieniu posegmentowania rynku turystycznego RPB zostało przedstawione w Raporcie I. „Koncepcja nowych produktów turystycznych” natomiast Raport II zawierał zawężenie szerokiego rynku. Zostały określone segmenty (docelowy odbiorca pod względem kryterium demograficznego, geograficznego i psychograficznego) dla produktów „Jedyna taka puszcza w Europie” i „Jedyna taka historia puszczańska”. Dalej zostali scharakteryzowani nabywcy produktów

„Agrospa” i „Smaki Puszczy Białowieskiej”. Są to jednocześnie adresaci dla każdego z działań promocyjnych zaproponowanych w Raporcie III. Znajduje się tu również określenie kanałów dla działań promocyjnych – form przekazu.

Zawężenie do rynków geograficznych, jakiego dokonano w tym miejscu Raportu III jest uzasadnione kilkoma czynnikami. Zaproponowano promocję RPB, produktów wizerunkowych i dwóch nowych produktów w podziale na rynek województwa podlaskiego, województw ościennych, pozostałych rynków w Polsce oraz rynków zagranicznych. Należy zaznaczyć, że dla każdego z tych rynków wskazano cele i doprecyzowano adresatów. Nie można zatem mówić generalnie o zawężaniu rynku do rynków geograficznych, ale wyboru pierwszeństwa kryterium geograficznego. Jest to uzasadnione optymalizacją finansowania promocji. Precyzyjne wskazanie kanałów komunikacyjnych dla tych segmentów jest niemożliwe na obecnym etapie prac nad strategią. Starostwo Powiatowe w Hajnówce powinno przeprowadzić w pierwszej kolejności badania przedstawicieli segmentów określonych dla produktów turystycznych. Należy poznać (zweryfikować) określenie segmentów i poznać preferencje w zakresie kanałów komunikacji. Wówczas będzie można podjąć się określenia trafnego docierania z przekazem do konkretnych rynków. To samo dotyczy propozycji podejmowania działań na nowych rynkach. Koszt rozpoczęcia działań na nowych rynkach (niezależnie od przyjęcia rozumienia i charakterystyki rynku) jest zbyt duży, aby to robić w sposób intuicyjny, niepoparty przeprowadzeniem w tym celu badań rynkowych.

Trafne docieranie z przekazami do konkretnych rynków obejmuje zarówno właściwy wybór narzędzi, jak i kanałów komunikacyjnych. Sensoryczne podejście w opracowaniu koncepcji produktów wymaga zastosowania przede wszystkim kanału komunikacji bezpośredniej (bezpośredni kontakt z adresatami przekazu podczas imprez targowych i promocyjnych w regionie i poza nim, work shopów, wydarzeń ambientowych, eventów). Głównym zmysłem, na którym bazuje produkt „Agrospa” jest zapach, zaś dla „Smaków Puszczy Białowieskiej” jest to smak. Doznania zapachowe i smakowe trudno jest przekazać w inny sposób, niż podczas bezpośredniej komunikacji z klientem. Stosując kanały komunikacji medialnej należy starać się włączyć jakiś element związany odpowiednio ze smakiem lub zapachem. Trudniej jest przekazać zapach w formach reklamy przekazywanej za pośrednictwem kanałów mediowych i kanału internetowego, w szczególności reklamie telewizyjnej. W tym przypadku: reklama telewizyjna, film reklamowy prezentowany w Internecie, inna forma reklamy w Internecie (np. banner reklamowy), portale społecznościowe poświęcone obu nowym produktom turystycznym, powinny stosować tak

sugestywne bodźce wzrokowe i słuchowe, aby stanowiły rodzaj substytutu dla smaku i zapachu.

Dotychczasowymi kluczowymi rynkami krajowymi dla RPB były: województwo podlaskie (w ramach wewnątrzregionalnego ruchu turystycznego), województwo mazowieckie oraz regiony ościenne. Promocja na rynkach zagranicznych obejmowała przede wszystkim rynki: niemiecki, białoruski, rosyjski, brytyjski, ale również francuski. Wybór rynków zagranicznych ma związek z nawiązanymi partnerstwami instytucjonalnymi lub biznesowymi poprzez kontakty prywatne (np. współpraca na rynku hiszpańskim). Należy przypomnieć, że informacje o rynkach geograficznych (dotychczasowych i nowych) zostały uwzględnione już w planowaniu narzędzi i konkretnych działań promocyjnych (np. promocja na citylightach i środkach komunikacji miejskiej dużych miast w Polsce, promocja ambientowa latem w nadmorskich kurortach).

Zaproponowano również nowe rynki geograficzne, na których należałoby rozpocząć bardziej intensywne działania promocyjne. Jednym z takich rynków są kraje Beneluxu. Region nie posiada oferty, ani strony w językach niderlandzkim i flamandzkim. Są to rynki dość specyficzne, których klienci dość licznie odwiedzają województwo podlaskie. Różnią się przy tym w swoich preferencjach i oczekiwaniach od Niemców. Kraje te posiadają bardzo ograniczone zasoby leśne i RPB może być dla ich mieszkańców bardzo atrakcyjnym miejscem docelowym. Kolejnym nowym rynkiem mogą być Włochy, szczególnie północna, bogata część tego kraju. Również w przypadku tego rynku istnieje bardzo ograniczona oferta, w zakresie działań promocyjnych. Należy dążyć do przygotowania oferty dla proponowanych rynków oraz rozwijać działania komunikacyjne. Będzie to z pewnością bardziej efektywne, niż podejmowanie prób na zupełnie nieznanymi egzotycznych rynkach, nie będąc przygotowanym pod względem oferty i możliwości obsługi (znajomość języków, specyfiki wynikającej z różnic międzykulturowych, rozpoznania potrzeb w zakresie oferty, itp.).

Obecnie turyści powszechnie korzystają również z cyfrowych nośników informacji w postaci smartfonów z aplikacjami w postaci oprowadzających przewodników mobilnych. Intuicyjne interfejsy aplikacji pozwalają szybko znaleźć interesujące informacje, a dzięki lokalizacji GPS użytkownicy znajdują najciekawsze obiekty często podzielone na kilka kategorii oraz trasy np. piesze, rowerowe w okolicy. Mapa w aplikacji dokładnie prezentuje tereny leśne oraz znajdujące się na nich ścieżki, a odpowiedni planer pozwoli ułożyć każdą wycieczkę zgodnie

z indywidualnymi zainteresowaniami turystów. Takie aplikacje często wykorzystują mapy OpenStreetMap i GPS, a działają zarówno w trybie offline jak i online.

Rysunek 20: Elektroniczny system zbierania informacji (przykład z wykorzystaniem technologii Bluetooth).



Źródło: Opracowanie własne autorów strategii.

Elektroniczny system zbierania informacji (rysunek 20) pozwala udostępniać dane cyfrowe o RPB użytkownikom. Niska cena nośnika danych sprawia, że jest idealnym narzędziem do gromadzenia informacji. Turysta kupuje i loguje elektroniczną kartę w kiosku, zbiera informacje i może wywołać też za jej pomocą różne działania – interakcje (np. zakupy). Karta jest personalizowana i może być bezpośrednio związana z danymi użytkownikiem. Powszechne jest również wykorzystanie kamer online. Turysta chce na bieżąco śledzić interesujący go region. Odpowiednie ich umieszczenie pozwala zainteresować okazami fauny i flory turystów. Często obraz ma decydujący wpływ na decyzje dotycząca wypoczynku, stąd powstają telewizje kamer online np. www.skywindows.net. Istnieje możliwość przekazywania takiego obrazu bezpośrednio kanałom telewizyjnym np. www.feratel.com.

Autorzy strategii przedstawili również propozycję projektów transgranicznych. Nie znając szczegółowych uwarunkowań współpracy Starostwa Powiatowego w Hajnówce z partnerami białoruskimi, nie można na tym etapie wskazać konkretnych podmiotów. Zaproponowano projekty, których realizacja wzmocni rezultaty realizacji kampanii promocyjnych dotyczących kreowania wizerunku RPB jako jedynej takiej puszczy w Europie (duża część tego kompleksu leśnego znajduje się po stronie białoruskiej) oraz smaków Puszczy Białowieskiej w wymiarze transgranicznym. Projekty odnoszą się przede wszystkim do produktów turystycznych

przedstawionych w Raporcie II. Jednej z projektów „Jedyna taka Puszcza w Europie ponad granicami” jest nawiązaniem do produktu wizerunkowego o tej samej nazwie i przeniesieniem go do wymiaru transgranicznego regionu Puszczy Białowieskiej.

Przedstawiona koncepcja wymaga uszczegółowienia w uzgodnieniach z potencjalnymi partnerami białoruskimi. Z uwagi na strategiczny charakter niniejszego dokumentu koncepcja jest na tyle ogólna, aby umożliwić jej dopasowanie do możliwości organizacyjnych oraz uzyskania dofinansowania (na chwilę obecną nie można określić, jakie będą szczegółowe możliwości w tym zakresie). W realizacji projektów transgranicznych podstawą oceny powinna być zgodność z wytycznymi w zakresie budowania marki RPB oraz koncepcji dwóch nowych produktów turystycznych. Wymagana jest zgodność pod względem wizji marki, cech wizerunkowych marki i produktów. Dlatego należy starannie dobierać partnerów, aby nie doprowadzić do sytuacji, że w efekcie realizacji któregoś z projektów zostanie stworzony wizerunek, który nie będzie zgodny z oczekiwaniami.

6. Plan zarządzania i promocji regionu Puszczy Białowieskiej na lata 2015-2020

Cele strategiczne dla zarządzania produktami turystycznymi i promocji są następujące:

1. Zbudowanie spójnej marki turystycznej regionu Puszczy Białowieskiej.
2. Wykreowanie spójnego wizerunku marki regionu Puszczy Białowieskiej w celu zwiększenia świadomości i rozpoznawalności obszaru jako wyjątkowego pod względem posiadanych walorów (nie tylko przyrodniczych, ale i kulturowych).
3. Utrwalenie wizerunku regionu Puszczy Białowieskiej poprzez uzyskanie nie mniej niż jednego europejskiego certyfikatu spośród: Chroniona Nazwa Pochodzenia, Chronione Oznaczenie Geograficzne lub Gwarantowana Tradycyjna Specjalność.
4. Wzrost świadomości unikatowych produktów turystycznych regionu Puszczy Białowieskiej oraz zwiększenie zainteresowania ofertą produktową
5. Uzyskanie liczby odwiedzających Region Puszczy Białowieskiej, w 2020 roku, na poziomie nie mniejszym, niż 1 milion osób rocznie,
6. Uzyskanie ewidencjonowanych wpływów z turystyki, na obszarze RPB, w roku 2020, na poziomie nie mniejszym niż 50 mln rocznie,
7. Uzyskanie konsensusu dla uchwalania począwszy od 2020 r. stabilnego, zintegrowanego w obszarze całego RPB budżetu promocyjnego w turystyce (z wyłączeniem badań), zarządzanego przez LOT, na poziomie minimum 2% wpływów z turystyki, lecz nie mniejszego niż 1 milion złotych rocznie.

Plan przewiduje następujące priorytety i kierunki działań w zakresie zarządzania produktami turystycznymi, ich promocji oraz promocji marki RPB:

1. Wypracowanie dla potrzeb wdrażania marki regionu Puszczy Białowieskiej stałego programu (nowego kontraktu dla puszczy) integrującego lokalną społeczność, angażującą do współpracy wszystkie podmioty środowiska turystycznego.
2. Powołanie Rady rozwoju turystyki regionu Puszczy Białowieskiej (RRTRPB) o równomiernej co do reprezentacji, trójsektorowej strukturze JST, MŚP i NGO dla zintegrowania działań wszystkich instytucji publicznych i prywatnych wdrażających "Strategię zarządzania i promocji regionu Puszczy Białowieskiej"
3. Wzmocnienie roli przedsiębiorców w Lokalnej Organizacji Turystycznej i zapewnienie LOT większego wpływu na sposób promowania ofert turystycznych z RPB.
4. Stworzenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej regionu Puszczy Białowieskiej w oparciu o logo odnoszące się w swoim charakterze do symboliki żubra i kluczowych atrybutów Puszczy Białowieskiej
5. Uporządkowanie i zharmonizowanie różnych, rozbieżnych komunikatów promocyjnych RPB pod egidą dwóch obszarowych produktów wizerunkowych: „Jedyna taka puszcza w Europie”, „Jedyna taka puszczańska historia"
6. Wdrożenie we współpracy z LGD i przedsiębiorcami minimum dwóch nowych sieciowych produktów turystycznych tj.: "Agrospa" i "Smaki Puszczy Białowieskiej" wraz z nowoczesnym systemem zarządzania nimi, jako przykładu do naśladowania i powielania w RPB.
7. Zgłoszenie wybranych "Smaków Puszczy Białowieskiej" do rejestru produktów lokalnych w celu uzyskania certyfikatów: Chroniona Nazwa Pochodzenia, Chronione Oznaczenie Geograficzne oraz Gwarantowana Tradycyjna Specjalność

Szczególny nacisk położono w planie na budowanie i promocję dwóch nowych produktów turystycznych. Plan zawiera również harmonogram realizacji proponowanych przedsięwzięć wraz z propozycją budżetu. Dotyczy zarówno działań w obszarze produktu (Raport II), jak również promocji (Raport III). Odnosi się do wskaźników ewaluacji i efektywności działań promocyjnych. Budżet ostateczny planu powinien być zaktualizowany po uzyskaniu niezbędnych danych z badań rynku docelowego, analiz rynku wewnętrznego oraz ustaleniu ostatecznych budżetów zadaniowych nowego okresu programowania 2015-2020.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1: Etapy prac nad strategią.....	4
Rysunek 2: Propozycja badań koniecznych do profesjonalnego zarządzania turystyką w RPB.	7
Rysunek 3: Etapy procesu badań turystycznych w RPB.	8
Rysunek 4: Kategorie obszarów konkurencyjnych względem RPB.	11
Rysunek 5: Kluczowe zasoby lokalne RPB w kontekście turystyki.	13
Rysunek 6: Lista lokalnych cech i aktywności.	14
Rysunek 7: Grupy partnerów do badań realizowanych w RPB.	15
Rysunek 8: Cykl życia produktu obszarowego – regionu Puszczy Białowieskiej na podstawie danych GUS za lata 1995-2013.	19
Rysunek 9: Proces opracowania dwóch nowych produktów wizerunkowych RPB.....	22
Rysunek 10: Elementy składowe koncepcji produktów wizerunkowych.....	23
Rysunek 11: Propozycje nowych produktów zawarte w produkcie wizerunkowym „Jedyna taka Puszcza w Europie”.	24
Rysunek 12: Propozycje nowych produktów zawarte w produkcie wizerunkowym „Jedyna taka historia puszczańska”.	26
Rysunek 13: Etapy procedury budowania 2 nowych produktów turystycznych.	29
Rysunek 14: Przykładowe znaki nadawane w procesie ekocertyfikacji.....	32
Rysunek 15: Proces komercjalizacji produktów turystycznych RPB (etapy).	37
Rysunek 16: Przykłady działań promocyjnych realizowanych w projekcie „Kraina Żubra”.....	39
Rysunek 17: Poziomy promocji RPB.	43
Rysunek 18: Założenia autorskiej koncepcji programu marki RPB (1).....	44
Rysunek 19: Założenia autorskiej koncepcji programu marki RPB (2).....	44
Rysunek 20: Elektroniczny system zbierania informacji (przykład z wykorzystaniem technologii Bluetooth).....	53
Tabela 1: Cele promocji RPB.....	45

Dla rozwoju infrastruktury i środowiska



**INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko



Dofinansowano ze środków Narodowego Funduszu
Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Materiał bezpłatny