



Wydział ds. Turystyki
Urzędu Miasta Krakowa

Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028

*„Mam szczęście mieszkać tam,
dokąd inni mogą przyjechać tylko na chwilę”*

Projekt

Sierpień 2020



Koncepcja i opracowanie dr Bartłomiej Walas

W pracach przygotowawczych diagnozy turystyki w Krakowie z grudnia 2019 roku brał udział zespół konsultacyjny w składzie:

prof. dr hab. Jadwiga Berbeka,

dr Krzysztof Borkowski,

prof. dr hab. Zygmunt Kruczek,

dr Robert Pawlusiński,

prof. dr hab. Piotr Zmysłony,

członkowie krakowskiego Forum Turystycznego przy Prezydencie Miasta Krakowa,

Kraków Airport,

oraz przedsiębiorcy w formie dyskusji indywidualnych i panelowych, a w okresie COVID-19 poprzez video debaty.

Wykorzystano badania postaw mieszkańców z lipca 2020 roku.

Spis treści

1.0.	WPROWADZENIE	4
2.0.	ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ W MIASTACH	8
3.0.	ANALIZY DIAGNOSTYCZNE TURYSTYKI W KRAKOWIE PRZED COVID-19	15
3.1.	Ruch turystyczny	16
3.2.	Macierzowa analiza strategiczna produktów	24
3.3.	Segmentacja odwiedzających	25
3.4.	Wskaźniki pomiaru obciążenia ruchem turystycznym	28
3.5.	Gospodarka nocna	30
3.6.	Gentryfikacja i hipertrofia turystyczna.....	33
3.7.	Błędne koło rozwoju turystyki	39
3.8.	Ocena wartości produktów na wybranych rynkach emisyjnych	41
4.0.	GOSPODARKA TURYSTYCZNA W OKRESIE COVID-19	43
4.1.	Polityka turystyczna Unii Europejskiej	46
4.2.	Analiza otoczenia i scenariusze rozwoju	48
5.0.	POLITYKA TURYSTYCZNA	55
5.1.	Turystyka w strategii rozwoju Krakowa	58
5.2.	Identyfikacja konfliktów związanych z rozwojem turystyki.....	59
5.3.	Postawy lokalnych interesariuszy wobec narzędzi równoważenia turystyki.....	66
5.4.	Analiza SWOT	69
6.0.	REKOMENDACJE POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI KRAKOWA	71
6.1.1.	Rekomendacja I - Wsparcie rozwoju krakowskiego rynku turystycznego	80
6.1.2.	Rekomendacja II – Przeciwdziałanie skutkom hipertrofii turystycznej i równoważenie gospodarki współdzielenia.....	81
6.1.3.	Rekomendacja III - Wsparcie rozwoju przemysłu spotkań.....	82
6.1.4.	Rekomendacja IV – Spójne zarządzanie tożsamością i reputacją turystyczną.....	83
6.1.5.	Rekomendacja V – Zintegrowana turystyczna komunikacja marketingowa	84
6.1.6.	Rekomendacja VI - Zarządzanie gospodarką nocną.....	85
6.1.7.	Rekomendacja VII - Integracja kultury i przemysłów kreatywnych z gospodarką turystyczną	86
6.1.8.	Rekomendacja VIII - Integracja interesariuszy na rzecz niwelowania konfliktów	87
6.1.9.	Rekomendacja IX – Nowe technologie w turystyce	88
6.2.	Rekomendacje strategii turystycznej komunikacji marketingowej.....	89
7.0.	MONITORING POLITYKI TURYSTYCZNEJ	89
8.0.	BIBLIOGRAFIA	91

 **Kraków**



1.0

WPROWADZENIE



Turystyka jest złożonym ekosystemem wielu podmiotów: dostawców informacji i usług w sieci i poza nią (biura turystyczne, platformy cyfrowe, dostawcy technologii turystycznych), biur podróży i organizatorów turystyki, dostawców zakwaterowania, organizacji zarządzających obszarami turystycznymi, atrakcji turystycznych, gastronomii oraz transportu. Duże korporacje wielonarodowe działają obok mniejszych przedsiębiorstw, z których 90 % stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP).



za: World Travel&Tourism Council

Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa jest dokumentem określającym rekomendacje dla interesariuszy realizacji strategii rozwoju miasta po zapaści spowodowanej COVID-19. Zapisy te są zgodne z wnioskami wynikającymi z Diagnozy stanu turystyki w Krakowie (grudzień 2019) i z dokumentami strategicznymi. W pierwszym rzędzie z dokumentem „Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”¹ oraz rekomendacjami: międzynarodowych polityk miejskich określonych w Agencji miejskiej Unii Europejskiej, Nowej agencji miejskiej Narodów

¹ Uchwała NR XCIV/2449/18 Rady Miasta Krakowa z dnia 7 lutego 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu "Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030."

Zjednoczonych, karcie Lipskiej², HUL³, Światowej Organizacji Turystycznej UNWTO, analizami rozwoju sytuacji w okresie COVID-19, deklaracjami międzynarodowymi podpisanymi przez Kraków, jak Lizbońska (Miasta dla wszystkich-budowanie miast dla obywateli i odwiedzających). Zapisy „Polityki...” określają rekomendacje odbudowy ruchu turystycznego i odnoszą się do turystyki równoważącej jakość życia w mieście przy partnerskiej odpowiedzialności wszystkich interesariuszy.

Turystyka współczesna wymaga planowania i zarządzania, oceny efektów ekonomicznych oraz uwarunkowań zewnętrznych. **Turystyka w dużych miastach nie jest autonomiczną funkcją**, co oznacza, że stanowi ona integralną składową polityki miejskiej, poprzez którą rozumie się zorganizowaną oraz celową działalność władz lokalnych, ustaloną i prowadzoną we współpracy z innymi podmiotami realizującymi swe cele i zaspokajającymi swe potrzeby na terenie miasta⁴.

Jednym z głównych wyzwań dla miast historycznych była dotychczas rosnąca i złożona konkurencja oraz hipertrofia turystyczna. W dobie coraz większej potrzeby dbałości o jakość życia, przy równoczesnym spadku roli gospodarki turystycznej w okresie pandemii, w miastach konieczne jest opracowanie rekomendacji działań dla wszystkich lokalnych interesariuszy, kształtujących politykę turystyczną miasta, zachowującą równowagę pomiędzy interesami różnych grup tworzących wspólnotę miasta (mieszkańcy, odwiedzający, przedsiębiorcy, studenci, inwestorzy), ale również wewnątrz każdej z grup, bowiem punkty widzenia bywają zróżnicowane, a także odmienne.

Uczestnicy łańcucha dostaw powinni kreować wartości wspólne (CSV-creating shared value) jako strategię i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w otoczeniu których prowadzi ono swoją działalność.

M. Porter, M. Kramer

² Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich. dokument państw członkowskich Unii uchwalonym na szczepku ministerialnym w Lipsku, w dniach 24-25 maja 2007 r., www.sarp.org.pl

³ The UNESCO Recommendation on the Historic Urban Landscape (HUL) Report of the Second Consultation on its Implementation by Member States, 2019 UNESCO World Heritage Centre

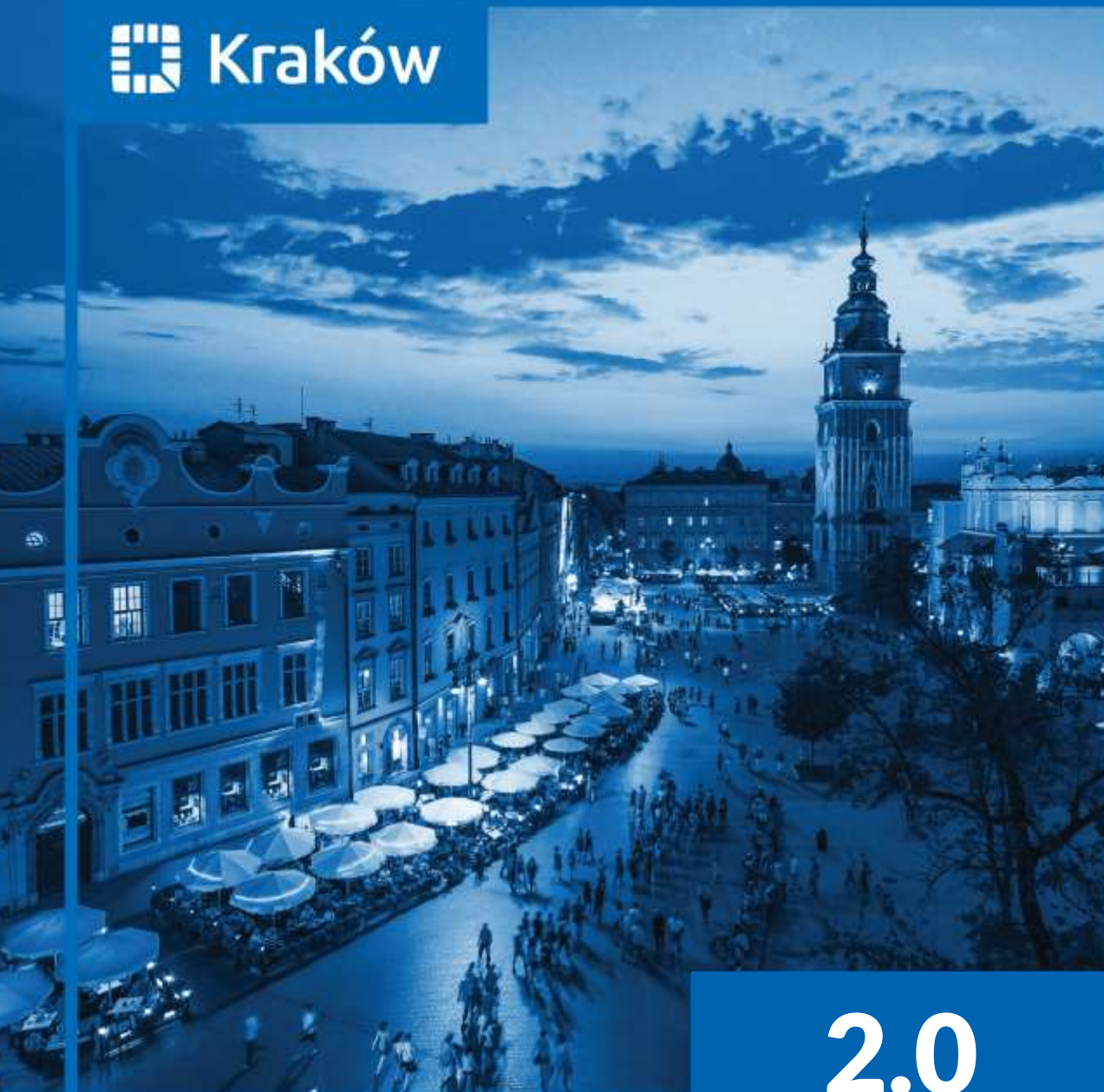
⁴ Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich. dokument państw członkowskich Unii uchwalonym na szczepku ministerialnym w Lipsku, w dniach 24-25 maja 2007 r., www.sarp.org.pl

Konsensus mieszkańców i lokalnych usługodawców w zakresie rozwoju przez turystykę powinien polegać na akceptacji przez każdą z grup interesariuszy możliwości rezygnacji z części własnych korzyści na rzecz wspólnych wartości miasta, przy planowanym w sposób zrównoważony rozwoju gospodarki lokalnej.

Termin ***zrównoważona turystyka*** bezpośrednio nawiązuje do szeroko upowszechnionej idei zrównoważonego rozwoju. Według Światowej Organizacji Turystycznej [Making tourism more sustainable, 2005] turystyka taka powinna w optymalny sposób wykorzystywać zasoby przyrodnicze, respektować odrębność społeczno-kulturową obszarów recepcyjnych oraz zapewniać korzyści ekonomiczne i społeczne wszystkim podmiotom zaangażowanym w jej rozwój. Jest to proces ciągły, wymagający monitoringu efektów.

Funkcjonuje również pojęcie ***turystyka odpowiedzialna***, która odwołuje się bezpośrednio do etycznych postaw usługodawców i samych podróżujących. Termin odnosi się zarówno do zachowań odwiedzających akceptujących lokalne zwyczaje, kulturę i szacunek dla dziedzictwa, a z drugiej strony z punktu widzenia zarządzania gospodarką turystyczną jest zbiorem narzędzi i działań wszystkich interesariuszy przemysłu turystycznego, nie nastawionych wyłącznie na aspekt ekonomiczny, czujących się współodpowiedzialnymi za jakość życia w miejscu recepcji ruchu turystycznego.

 **Kraków**



2.0

**ZARZĄDZANIE
TURYSTYKĄ
W MIASTACH**



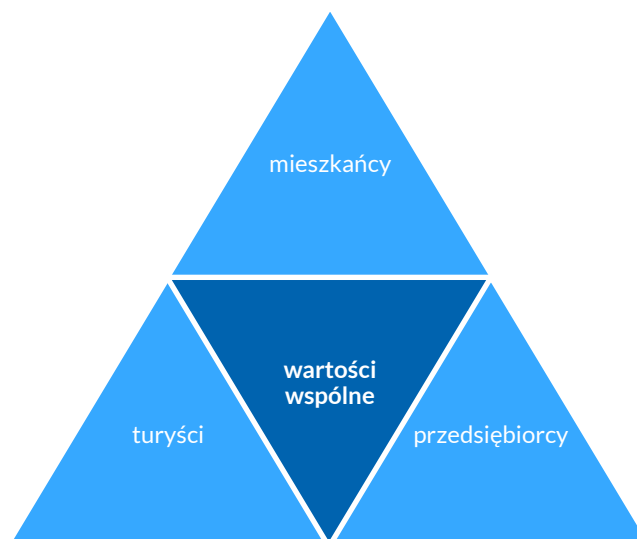
Struktura i trendy krajowego i międzynarodowego rynku turystycznego do roku 2019 oraz skutki pandemii wskazują na konieczność zmiany podejścia do rozwoju turystyki z ilościowego na jakościowy, jednocześnie nie wytrącając mieszkańców i przestrzeni (zwłaszcza dziedzictwa kulturowego) ze **stanu względnej równowagi**. Równocześnie zarządzanie turystyką musi szybko i skutecznie reagować na zmiany w myśl koncepcji zwinnej turystyki (agile tourism), rozumianej jako ta, która: płynnie dostosowuje swoją kulturę organizacyjną, szybko uzyskuje informacje o zmianach rynkowych, wykorzystuje je i dostosowuje swoje produkty do indywidualnych preferencji, dostarcza odwiedzającym aktualnych informacji o lokalnej ofercie.

Aktualna sytuacja wskazuje, że współczesne zarządzanie powinno być prowadzone w oparciu o koncepcję VUCA. Zasady koncepcji bazują na przewidywaniu problemów, które mogą narastać; zrozumieniu konsekwencji problemów i działań; docenieniu współzależności zmiennych oraz przygotowaniu się na alternatywne realia i wyzwania przy interpretowaniu i wykorzystaniu istniejących możliwości.



Rys. 1: Koncepcja VUCA

Zarządzanie turystyką powinno docelowo zostać oparte o zasady „good governance” (nowe zarządzanie publiczne) i integracji pionowej i poziomej usługodawców turystycznych, jednocześnie stwarzając mieszkańcom możliwość nowej, własnej aktywizacji gospodarczej wobec odwiedzających.



Rys. 2: Rozwój turystyki

Chociaż można spotkać poglądy, że turystyka sama w sobie nie może być zrównoważona to jednak dominuje stanowisko o jej rozwoju w kierunku równoważącym potrzeby mieszkańców i odwiedzających, co w sytuacji pandemicznej nabiera szczególnego znaczenia. Rozwój turystyki winien być rozpatrywany na **trzech płaszczyznach: ekonomicznej, społecznej i środowiskowej**, przy czym **występuje konflikt między pierwszą a pozostałymi, w szczególności trzecią płaszczyzną** [Berbeka, 2019]. Bez kształtowania odpowiedniego otoczenia, w tym społecznej świadomości i aktywności, nie da się zapobiegać dewastacji środowiska naturalnego [Hausner J. i inni, 2013], ale również dziedzictwa kulturowego i relacji międzyludzkich. Turystyka jest dla miast historycznych zarówno szansą, jak i zagrożeniem. Może stać się ważnym mechanizmem rozwoju i skutecznym instrumentem ochrony dziedzictwa, bowiem procesy uniformizacji zagrażają dziedzictwu, ale i wzmacniają jego wartość i znaczenie, również w wymiarze rynkowym [Purchla, 2013]. Skuteczna ochrona dziedzictwa jest równoznaczna z umiejętnością włączenia go w procesy rozwoju, ponieważ tylko użytkowane dziedzictwo ma szansę na przetrwanie. Wyzwanie to jest jednak niezwykle trudne, ponieważ wymaga ustalenia zakresu ingerencji w dziedzictwo [Purchla, 2005].

Pod pojęciem zrównoważonej turystyki miasta historycznego rozumieć należy proces, w którym konsekwencje zachowań turystów i modeli biznesowych lokalnych usługodawców nie powodują strat lub trudnych do odwrócenia zmian pojemności ekologicznej (carring capacity), przestrzeni (environmental space) oraz zmian w stosunkach społecznych i gospodarczych.

Istnieje szereg metodologii pomiaru zrównoważonej turystyki. Należy przyjąć dążenie do wdrożenia następujących działań, paradygmatów i wskaźników:

Zarządzający oraz branża turystyczna powinni znieść praktykę ustalania celów związanych z turystyką wyłącznie na podstawie liczby przyjazdów. Są one złym miernikiem zarządzania turystyką zrównoważoną. Wielkość wydatków turystów oraz satysfakcja mieszkańców i odwiedzających są pożądanymi wskaźnikami efektywności zarządzania miejscem docelowym.

Zarządzanie funkcją turystyczną w dużych miastach ma znacznie szerszy charakter i odnosi się do koncepcji dobrego współrzędzenia, opartej na partycypacji wszystkich zainteresowanych stron, otwartości i partnerstwa, przejrzystości, efektywności, dążenia do konsensusu oraz integralności działań.

- **Jakość koegzystencji mieszkańców i odwiedzających stanowi wartość wspólną.**
- **Rozwojowi turystyki powinny przyświecać dwie naczelne zasady – zrównoważenie oraz konkurencyjność.**
- **Miasta powinny różnymi narzędziami zachęcać do dłuższych pobytów kosztem ich częstotliwości, chociaż jest to zadanie samo w sobie sprzeczne z obowiązującymi do 2019 roku trendami.**
- **Zachowanie dziedzictwa kulturowego i krajobrazu jest wartością nadrzędną.**
- **Deglomeracja ruchu turystycznego w mieście historycznym ma małe szanse powodzenia bez wykreowania nowych atrakcji i infrastruktury.**

Zarządzanie miejscem docelowym w ujęciu uniwersalnym należy rozumieć jako strategię i programy taktyczne wykorzystujące i integrujące dostępne narzędzia w celu stymulowania rozwoju podaży turystycznej i kontrolowania popytu turystycznego zgodnie z ustanowionymi celami.

[Mason 2008]

We wszystkich zachodnioeuropejskich miastach zarządzanie gospodarką turystyczną jest prowadzone przez powszechnie rozpoznawalne jednostki o różnej formie prawnej nazywane **Destination Management Organisation (DMO)**. Często rolę DMO pełnią samodzielne wydziały turystyki urzędów miast (Helsinki, Tallin, Antwerpia, Bilbao, Monachium, Reykjavik, Petersburg, Drezno, Saragossa, Linz). W Polsce funkcję DMO pełnią częściowo Regionalne lub Lokalne Organizacje Turystyczne, chociaż dotychczasowa koncentracja ich zadań głównie na promocji jest polemiczna.

Podstawą zarządzania turystyką wielkomijską - jest stworzenie międzysektorowej współpracy partnerskiej skupionej wokół jednego ośrodka zarządzającego w celu zintegrowania oferty turystycznej z funkcją rekreacyjną i kulturową (rynek usług czasu wolnego) oraz potencjałem gospodarczym miasta (przemysł spotkań).

Obok DMO funkcjonują także **biura kongresów i spotkań** (zwane z ang. Convention Bureau – CB, koordynujące:

- **Tworzenie wizerunku miasta jako atrakcyjnego miejsca na organizację spotkań.**
- **Współpracę z organizatorami spotkań, reprezentowanie zarówno popytu, jak i podaży.**
- **Dostarczanie informacji.**
- **Umożliwianie miastom konkurowanie o organizację wydarzeń.**

Włączenie do zarządzania turystyką przemysłu spotkań przenosi punkt ciężkości z promocji i zarządzania turystyką na szerszy wymiar promocji miast, uwzględniający nie tylko potencjał turystyczny, ale także infrastrukturalny, gospodarczy i kreatywny. Funkcjonowanie CB, jako komórki DMO lub odrębnego podmiotu, wzmacnia korporacyjną formułę zarządzania turystyką w metropoliach.

Przyszłe DMO będzie musiało znaleźć swoje miejsce równoważąc bliskie powiązania z sektorem publicznym. Kluczowe wskaźniki efektywności DMO muszą wyjść poza osobocleg i powinny obejmować szersze tworzenie wartości [Ritchie, Crouch 2003].

W dobie dotychczasowych trendów związanych z turystyką i sytuacji pandemicznej, DMO powinny wzmacniać działalność w następujących obszarach:

- Tworzenie i dzielenie się wiedzą oraz edukacja turystów w zakresie wpływu turystyki na społeczność lokalną, gospodarkę i środowisko, w tym **tworzenie kampanii mających na celu respektowanie przez turystów prawa mieszkańców do indywidualnego dobrostanu i zachowania dobrego sąsiedztwa. Tworzenie partnerstwa lokalnego, zarządzanie sieciowe i utrzymywanie relacji z lokalnymi społecznościami.**
- Lepsze rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań odwiedzających co do doświadczeń dostarczanych im w mieście oraz **przekazywanie tej wiedzy lokalnym partnerom,**
- Zarządzanie konfliktami, aby łagodzić napięcia i protesty mieszkańców. Mandatem do podejmowania działań z tego zakresu jest ochrona interesów mieszkańców oraz zasobów społecznych, kulturowych i naturalnych miasta przed zbyt dużym natężeniem ruchu turystycznego i nadmiernym rozwojem podaży [Dredge and Jenkins, 2007; Zmyślony, Kowalczyk-Anioł, 2019].
- **Wzmacnianie odporności miejsc docelowych** na możliwy przerost funkcji turystycznej (przed COVID-19).
- Wydajność zarządzania rozwojem turystyki w warunkach rosnącej potrzeby weryfikacji skuteczności i wysokości budżetów organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie turystyką, malejących środków sektora publicznego, poszukiwania alternatywnych form zarządzania i finansowania oraz analizy zakresu niezbędnej interwencji publicznej.
- **Zwiększanie roli technologii i rozwiązań inteligentnych** w zarządzaniu doświadczeniami odwiedzających i mieszkańców, bezpieczeństwem publicznym, transportem lokalnym, zarządzaniu kierunkami strumieni odwiedzających, komunikacji marketingowej, osiągnięciu równomiernego rozkładu korzyści płynących z rozwoju funkcji turystycznej przez wszystkich interesariuszy.

Dziesięć rekomendowanych narzędzi zarządzania turystyką w miastach europejskich dla miejskich DMO⁵, które są aktualne w sytuacji pandemii:

- 1. Tworzenie strategii, programowanie przestrzenne i podział miasta na strefy:**
 - planowanie inicjatyw turystycznych wg formuły „potrzeby mieszkańców przede wszystkim”,
 - tworzenie związków mieszkańców z miastem,
- 2. Tworzenie partnerstwa:**
 - inicjacja dyskusji o problemach rozwojowych i ustanowienie wspólnych celów,
 - zarządzanie relacjami i konfliktem,
 - tworzenie nowych narzędzi finansowych dla przyszłego rozwoju turystyki.
- 3. Inteligentny marketing:**
 - dotarcie do partnerów lokalnych – mieszkańców, przedsiębiorców, ruchów miejskich,
 - wyszukane techniki segmentacji,
 - prymat jakości nad ilością w odniesieniu do popytu turystycznego,
 - zachęcanie odwiedzających do eksplorowania miasta,
 - komunikacja marketingowa skierowana do mieszkańców.
- 4. Zarządzanie relacjami z odwiedzającymi:**
 - wprowadzenie zintegrowanych systemów zarządzania strumieniami odwiedzających,
 - zakaz uciążliwych rodzajów transportu lub zachowań,
 - renowacja przestrzeni miejskich w celu zwiększenia jej przepustowości.
- 5. Wykorzystanie nowoczesnych technologii:**
 - systemy rezerwacyjne dla atrakcji turystycznych i instytucji kultury,
 - sztuczna inteligencja i czatboty jako usługa informacji turystycznej,
 - śledzenie ścieżek aktywności turystów poprzez system sieci komórkowych.
- 6. Edukacja publiczna:**
 - wprowadzenie kampanii uświadamiających turystów o problemach mieszkańców,
 - współpraca z usługodawcami turystycznymi w celu zapewnienia ochrony i porządku,
 - informacja o lokalnym prawie i zwyczajach dla turystów.
- 7. Zarządzanie podażą usług konsumpcji współdzielenia w turystyce:**
 - wprowadzenie limitów ilościowych, czasowych i przestrzennych,
 - dostarczenie informacji dla prywatnych usługodawców o obowiązkach wynikający z prowadzenia działalności dla turystów,
- 8. Wprowadzenie podatków, ograniczeń i limitów:**
 - opłaty turystyczne,
 - ograniczenie lub zakazy wstępu,
 - limity rozwoju pewnych rodzajów usług.
- 9. Stały pomiar i monitoring działalności turystycznej i wpływu turystyki na miasto.**
- 10. Prowadzenie dialogu i konsultacji społecznych.**

⁵ za: Stowarzyszenie European Cities Marketing [ECM, 2018]



3.0

**ANALIZY
DIAGNOSTYCZNE
TURYSTYKI
W KRAKOWIE
PRZED COVID-19**



Zestawione poniżej fakty i tezy są wynikiem badań ruchu turystycznego w Krakowie za rok 2019, postaw społecznych oraz analiz funkcji turystyki w mieście i jej dotychczasowego wpływu na inne zjawiska społeczno-gospodarcze, a zawartych w **Diagnozie turystyki w Krakowie** (grudzień 2019 roku). Szczegółowe dane znajdują się w dokumentach źródłowych.

3.1 Ruch turystyczny

*W 2019 roku turyści w trakcie pobytu w Krakowie wydali **7,5 mld złotych** (wobec 6,48 mld złotych w 2018 roku).*

*Turystyka była i będzie ważną ekonomicznie, ale nie dominującą funkcją gospodarczą Krakowa. PKB wytworzone przez branżę turystyczną w roku 2016 wynosi **ponad 8% całego PKB miasta**. Szacuje się, że turystyka tworzy w Krakowie 29 tys. stałych miejsc pracy, a biorąc pod uwagę efekty mnożnikowe, generuje ich **ponad 40 tysięcy**. Oznacza to, że udział gospodarki turystycznej w zatrudnieniu w całej gospodarce Krakowa **przekracza 10%**.*

*Suma podatków i opłat bezpośrednio wygenerowanych przez branżę turystyczną, które zostały odprowadzone do budżetu miasta w 2016 roku wynosiła **około 170 mln zł**. Uwzględniając efekty mnożnikowe, kwota odprowadzanych przez podmioty gospodarki turystycznej podatków i opłat wyniosła **244 mln zł, co stanowiło 5,25% dochodów** budżetu miasta [Seweryn i in. 2017].*

Od 2009 roku liczba odwiedzających wciąż wzrastała i w 2019 wynosiła **14,05 mln osób**, w tym **3,3 mln to odwiedzający z zagranicy**, a **10,75 mln odwiedzający krajowi**⁶. Udział odwiedzających jednodniowych uległ zwiększeniu od 2015 roku z **1,9 miliona do 3,9 milionów osób**, co oznacza wzrost bezwzględnej liczby osób pojawiających się w przestrzeni przede wszystkim Starego Miasta aż o **95% w ciągu siedmiu lat**. Zdecydowanie większy ruch wycieczkowiczów tworzyli Polacy: **3,65 mln osób** stanowiących **35% całego ruchu krajowego** (wzrost w ciągu sześciu lat o 89%).

Wśród odwiedzających Kraków większą część stanowili turyści w liczbie **10,15 mln osób**, z czego **7,1 mln to turyści krajowi**, a **3,05 mln to turyści zagraniczni**⁷.

Spośród turystów zagranicznych odsetek osób korzystających z noclegu wyniósł w 2019 roku **95,5 %**, a wśród gości krajowych stanowił **66,9%**.

Wskaźnik NPS dla odwiedzających krajowych wzrósł w latach 2017-2018 z wartości **8,56 do 8,62**, a wśród odwiedzających zagranicznych z wartości **8,4 do 8,51**.

⁶ Borkowski K. (red.), Ruch turystyczny w Krakowie w 2019 roku, MOT, 2019

⁷ Borkowski K. (red.), Ruch turystyczny w Krakowie w 2019 roku, MOT, 2019.

Wskaźnik NFR (Net Fear Score – wskaźnik poczucia zagrożenia) osiągnął wartość **0,48** dla odwiedzających krajowych i **1,02** dla odwiedzających zagranicznych, co wystawiało miastu wysoką ocenę bezpieczeństwa.

W roku 2019 w Kraków Airport dostępnych było **150** bezpośrednich połączeń oferowanych przez **24 przewoźników**, co przelożyło się na ponad **8,2 mln obsługowanych pasażerów**. Planowanych było **40** nowych połączeń.

W bazie poza hotelowej pozostającej w ewidencji Urzędu Miasta Krakowa w roku 2018 znajdowało się **699 obiektów oferujących 22 834 miejsca noclegowe**, co stanowi ponad 50% wszystkich miejsc noclegowych w mieście. W stosunku do 2009 roku, liczba ta wzrosła o **85%**, czyli **322 lokale i 10,4 tys. miejsc noclegowych** [Kraków w liczbach, 2019].

W październiku 2019 roku⁸ **na platformach Airbnb oraz HomeAway udostępniono niemal 6,9 tys. lokali do krótkoterminowego wynajmu.** Liczba ta stanowi drugi wynik spośród wszystkich miast Polski, ustępując tylko Warszawie i jest niższa od bezpośrednich konkurentów tj. Pragi i Budapesztu, a także wiodących stolic Europy. Urealniając jednak tę liczbę poprzez odniesienie do populacji stałych mieszkańców (779 115 osób w 2019 roku) można wskazać, że **natężenie zjawiska w Krakowie było bardzo wysokie.** Wskaźnik ten wynosił niemal **9 lokali na 1000 mieszkańców,** porównywalnie do Pragi i Amsterdamu i był wyższy od wartości dla takich miast jak Rzym, Lizbona i Barcelona. **89% całkowitej liczby lokali** stanowiły **całe jednostki mieszkalne** (tzw. apartamenty), **10% wyodrębnione pokoje,** natomiast **1% pokoje współdzielone.** Rozkład ten jest charakterystyczny dla nieuregulowanej sfery wynajmu krótkoterminowego i występuje w większości miast poza Amsterdamem, Londynem, Berlinem, Rzymem i Barceloną. Porównując ekonomiczne wskaźniki z danymi innych miast należy stwierdzić, że **w Krakowie potencjał czysto biznesowy najmu krótkoterminowego nie osiągnął jeszcze wartości maksymalnych.**

⁸ Stan na 26 października 2019. Zmyślony P., za Airdna.com (stan na 26 października 2019), World City Populations 2019

*Kraków nie należy do wiodącego rynku apart- i condohoteli, jego udział w rynku polskim wynosił 6% i był mniejszy od rynku warszawskiego, gdańskiego i wrocławskiego [Aparthotele w miastach, 2019]. Wg opinii ekspertów z rynku nieruchomości oraz rynku turystycznego obserwuje się w Polsce nasycenie rynku wynajmu krótkoterminowego (zarówno oferowanego przez graczy indywidualnych, jak i deweloperów) w dużych miastach. Ogólny poziom obłożenia i średnie stawki najmu spadają, widoczny jest **początek zjawiska migracji mieszkań z wynajmu krótko na długoterminowy.***

[Aparthotele w miastach, 2019].

Bariery komercjalizacji w opinii branży z 2019 roku:

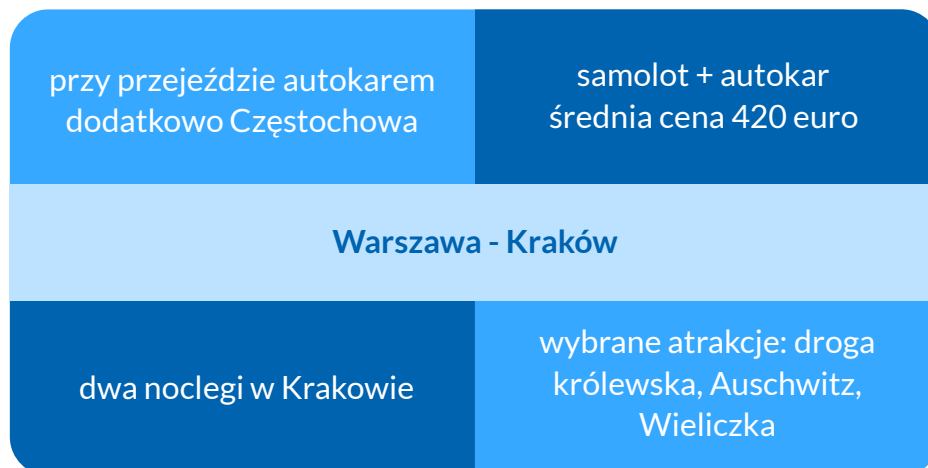
Oceny o konotacji pozytywnej	Oceny o konotacji negatywnej
Wzrost popytu na wydarzenia kulturalne	„Tanie miasto”
Wzrost popytu na zakup biletów do muzeów	Słaba znajomość oferty kulturalnej miasta i informacji o niej
Potencjał miejskiej karty turystycznej	Brak oferty „premium”
Potencjał ofert lokalnych	Brak oferty biletów wstępu online
W 2023 nowe elementy terminala lotniska	Pakietowanie ofert z placówkami kultury
Rosnąca liczba połączeń lotniczych	Miejsca postojowe i dojazdowe
Potencjał dziedzictwa Wyspiańskiego jako produkt tematyczny	Wąska oferta venues na wydarzenia w obiektach o charakterze zabytkowym
Bezpieczne miejsce pobytu	Oferta muzyki folk i kameralnej „na życzenie”
Wysoki w skali krajowej RevPar	Krótki czas otwarcia obiektów w ciągu dnia
	Do 2023 ruch pasażerski lotniska Balice musi zostać wypłaszczony ze względu na limity przepustowości w godzinie szczytowej.

Tabela 1, Źródło: warsztat w ramach Forum Turystyki, maj, 2019 oraz grupy fokusowe z przedsiębiorcami.

City break to podstawowy pakiet komercjalizowany na rynkach zachodnioeuropejskich posiadający następujące cechy:



Rys. 3: City break Kraków



Rys. 4: Pakiet Warszawa – Kraków

*Przemysł spotkań - Kraków systematycznie przesuwiał się do góry, osiągając w 2019 roku imponujące **48. miejsce w skali świata, a 29. w Europie**, będąc gospodarzem **54 spotkań międzynarodowych stowarzyszeń o charakterze cyklicznym**, spełniających tym samym wszystkie wymogi ICCA. Oznaczało to **spadek miasta z 45. pozycji**, jednak spotkań stowarzyszeń zorganizowano **de facto o 1 więcej niż w 2018 roku**. W 2019 roku odbyło się w Krakowie 8400 spotkań biznesowych, z czego **78% krajowych**. Analogicznie jak w latach ubiegłych w 2019 roku największy udział (ponad 2/3) ogółu spotkań biznesowych stanowiły kongresy i konferencje, których było **ponad 5,6 tys.** Na drugim miejscu znalazły się wydarzenia korporacyjne i motywacyjne (**32%, tj. ponad 2,6 tys.**). W porównaniu z rokiem 2018 zaobserwowano **wzrost w liczbie uczestników kongresów i konferencji o 18%**. Liczba uczestników spotkań i wydarzeń w 2019 była rekordowa - wyniosła **ponad 1,2 miliona osób**. Ponad połowa, bowiem aż **670 tys. delegatów** uczestniczyło w kongresach i konferencjach, co potwierdza markę Krakowa dla tego typu wydarzeń.*

*Wydarzenia kulturalne - z punktu widzenia branży podstawowym aspektem oceny obsługiwanych turystów jest wymiar ekonomiczny. Biorąc pod uwagę wydatki gości wyniki badań wskazują, że dla branży, a w dalszej kolejności dla miasta, najbardziej oczekiwanym segmentem są **turyści kulturowi** (przeciętne wydatki w 2017 roku 778 zł) i turyści biznesowi (763zł - [Borodako et al., 2017]). „Miasto nie ma spójnej strategii rozwoju i integracji ekosystemu festiwali. Niewątpliwie festiwale mają niebywałą zdolność zmieniania miast. Kreują atmosferę międzykulturowego kontaktu, budują markę miasta, są ważną inwestycją w kapitał symboliczny i kulturowy mieszkańców, a **miasta są najbardziej atrakcyjne wówczas, kiedy nadchodzi w nich festiwalowy czas**, kiedy jego społeczność gromadzi się i doświadcza rytuałów społecznych, bierze udział w wydarzeniach kulturalnych, kiedy kontekstem dla nich jest przestrzeń miasta. Wiele festiwali organizowanych w przestrzeniach historycznych staje się istotną częścią niematerialnego dziedzictwa miast, interpretują dziedzictwo i przestrzeń, przyczyniają się do fizycznej, ale także symbolicznej - transformacji miasta”*

[za R. Piaskowski].

Przemysły kreatywne a turystyka - Raporty dotyczące „przemysłów kreatywnych” wskazują na jednoznaczną **tendencję wzrostową tego sektora**, zarówno odnośnie do liczby przedsiębiorstw, jak i ich wpływu na rynek pracy. Podstawy gospodarki kulturalnej rozwijają się w ostatnich latach, powodując dalsze odejście od mecenatu i dotacji kultury wysokiej (Kultura 1.0) w kierunku wsparcia dla przemysłów kreatywnych i produkcji symbolicznej (Kultura 2.0 i 3.0). **Turystyka kreatywna wykorzystuje w dużej mierze niematerialne zasoby turystyczne**, takie jak: taniec, śpiew, rękodzieło, malarstwo i festiwale. To decyduje, że jest bardziej przyjazna dla środowiska niż tradycyjna turystyka kulturowa [Richards, Wilson 2006]. Cechą charakterystyczną doświadczeń kreatywnych jest ich autentyczność. Rozrywka, fascynacja, edukacja - to trzy elementy, które składają się na tak zwaną turystykę kreatywną.

Władze samorządowe są głównym, ale nie jedynym kreatorem działań budujących tożsamość i wizerunek miasta - Społeczność lokalna świadoma wartości oferty miasta w sposób naturalny ma większą skłonność do podnoszenia poziomu swojej tożsamości i podejmowania działań na rzecz rozwoju miasta. W Krakowie liczbę niezameldowanych mieszkańców szacuje się już na **ponad 400 tys.** przy 779 112 zameldowanych na stałe.

Kraków posiada potencjał dla turystyki medycznej. Jak wynika z badań największym popytem wśród zagranicznych pacjentów w Krakowie cieszą się **usługi stomatologiczne. Inne dziedziny odznaczające się renomą to kardiologia, chirurgia plastyczna, medycyna estetyczna, ortopedia, rehabilitacja, laryngologia, okulistyka, ginekologia, medycyna rozrodu, położnictwo a także diagnostyka.** Silną stroną są **liczne placówki prywatne** generujące największy popyt w obszarze turystyki medycznej. Słabą stroną jest proces integracji podmiotów medycznych i innych interesariuszy turystyki medycznej oraz brak standaryzacji obsługi pacjenta zagranicznego

[A. Białk-Wolf].

3.2 Macierzowa analiza strategiczna produktów

Analiza strategiczna produktów Krakowa została oparta o zmodyfikowaną metodologię ADL konkurencyjności i atrakcyjności [Walas, 2017]. *Konkurencyjność produktów* jest kombinacją atrakcji i wizerunku, infrastruktury oraz dostępności komunikacyjnej i cenowej, przy czym na każdy parametr składa się kilka cech cząstkowych. *Atrakcyjność*: określa ekonomiczną korzyść z produktów w kategoriach wielkości ruchu turystycznego z rynków emisyjnych: liczba przyjazdów i siła nabywca, korzyść ekonomiczna z produktu (wydatki związane z zakupem całego produktu), możliwości realizacji/optacalność (niski/wysoki poziom inwestycji w promocję).

Produkty	Konkurencyjność				Atrakcyjność			
	atrakcje	infrastruktura	dostępność	index	segment	korzyść ekonomiczna	możliwości realizacji	index
waga (w %)	20	40	40		40	30	30	
<i>Turystyka religijna</i>	5	4	4	3,6	3	3	4	3,5
<i>Turystyka medyczna</i>	2	3	3	2,8	3	5	2	3,3
<i>City break</i>	5	5	4	4,6	4	4	5	4,3
<i>Wydarzenia kulturalne</i>	2	4	3	3,2	2	3	2	3,3
<i>Kongresy i konferencje</i>	5	4	4	3,8	3	5	3	3,6
<i>Incentive</i>	3	3	3	3,0	3	4	2	3,0
<i>Pobyty tematyczne</i>	2	3	3	2,8	3	3	2	2,7
<i>Gastronomia</i>	3	4	4	3,8	2	4	3	2,9

Tabela 2. Źródło: opracowanie: Analiza własna na podstawie warsztatu z przedsiębiorcami, 2019

Największe wartości wśród produktów miasta posiadają: city break, kongresy i konferencje, turystyka religijna, a największy dystans pomiędzy konkurencyjnością, a atrakcyjnością odnosi się do: gastronomii i turystyki medycznej.

3.3 Segmentacja odwiedzających

Atrybuty behawioralne europejskich turystów miejskich [G. Ashworth] sugerują realne narzędzia zarządzania turystyką miejską bazujące na zachowaniach odwiedzających:



Rys. 5: Atrybuty behawioralne europejskich turystów miejskich

System rezerwacyjny Amadeus zidentyfikował pojawiające się trendy, nawyki i zachowania zakupowe, które przekształcą podróżowanie do 2030 r. [patrz Amadeus 2030], głównie pod wpływem szybkości zmian technologicznych. Biorąc je pod uwagę oraz inne analizy **można było w Krakowie wyszczególnić następujące segmenty odwiedzających:**

Segmenty odwiedzających Kraków	opis
Kreatywny homo consumens	Nie jest wyłącznie biernym adresatem oferty kreowanej przez miasto, ale pełni rolę aktywnego uczestnika rynku, jak również występuje jako jej recenzent.
Purysta kultury i sztuki	Zakochany w starych kamieniach/budynkach i muzeach. Krótkie pobyty z wykwalifikowanymi przewodnikami, w tym na znaczących wystawach, wydarzeniach, sztukach teatralnych. Jest w stanie zaakceptować nawet dwugwiazdkowy hotel, byleby tylko zwiedzić jak najwięcej.
Banalny hulaka	Cel rozrywkowy jest istotniejszy niż miasto, do którego przyjeżdża. Jedynie powierzchownie interesuje go dziedzictwo kulturowe. Kierują się ceną. Przyjeżdża w grupie koleżeńskiej.
Włóczęga - integrujący się turysta indywidualny	Całkowicie identyfikuje się z kulturą środowiska odwiedzanego. Otwarty i poszukujący lokalnej kultury, zwyczajów i mieszkańców. Nie jest zainteresowany standardową ofertą.
Weekendowy konformista	Zalicza najbardziej atrakcyjne miejsca zasłyszane lub zaproponowane w pakiecie biura podróży. Nie wykracza w przestrzeni miasta poza ustaloną trasę.
Poszukiwacz wartości duchowych i sentymentalnych	Przyjazd do Krakowa ma dla niego głębokie znaczenie dla wyznawanych wartości duchowych. Wiązać się to może z wyznawaną religią, przeszłością osobistą lub narodową.
Podróżnik z obowiązku	Wybór podróży jest ograniczony koniecznością spełnienia niektórych celów. Oprócz zobowiązań związanych z podróżami służbowymi, obowiązki te mogą obejmować obowiązki osobiste, takie jak religijne festiwale, wesela i spotkania rodzinne.
Łowca nagród	Skupia się na podróżowaniu łącząc nacisk na luksus, samodoskonalenie i zdrowie osobiste. Poszukiwanie „nagrody” za pracę w innych obszarach życia. Szuka luksusowych wrażeń
Czasowy rezydent	Przyjeżdża na dłuższy czas, ale mieszczący się w definicji turystyki. Bywa posiadaczem mieszkania, do którego często wraca. Student, który przyjechał w ramach programu Erasmus lub członkowie rodziny ekspata, chcący go odwiedzić.

Tabela 3, Źródło: opracowanie własne.

Każdy z segmentów posiada swoją atrakcyjność dla Krakowa oraz pozycję w dotychczasowych przyjazdach do miasta.

	Pozycja dotychczasowa Krakowa wśród segmentów		
Atrakcyjność segmentu	silna	średnia	słaba
wysoka	Purysta kultury i sztuki	Włóczęga	Kreatywny homo consumens
średnia	Weekendowy konformista	Poszukujący wartości duchowych i sentymentalnych	Łowca nagród
niska	Banalny hulaka	Podróżnik z obowiązku	Czasowy rezydent

Tabela 4, Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz

3.4 Wskaźniki pomiaru obciążenia ruchem turystycznym

Do pomiaru obciążenia ruchem turystycznym używane są różnorodne wskaźniki.

Wskaźnik funkcji turystycznej Berete'ja - Deferta (WBD)	Obrazujący liczbę miejsc noclegowych na 100 mieszkańców	Najczęściej stosowany miernik funkcji turystycznej (<i>tourist function</i>), oceniający jej poziom z punktu widzenia odwiedzającego; odnoszący potencjał miejsc noclegowych do liczby mieszkańców (liczba turystycznych miejsc noclegowych/liczba mieszkańców x100), przy czym przy jego wartości powyżej 50 uznaje się funkcję turystyczną za silnie rozwiniętą, jednak w przypadku dużych miast daje on obniżone wyniki.
Wskaźnik Deferta	Liczba korzystających z noclegów na km ²	Wskaźnik odnosi się do liczby korzystających z noclegów na 1 km ² , wskazuje więc na stopień zagęszczenia ruchu turystycznego , natomiast nie uwzględnia jednodniowych odwiedzających.
Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Schneidera	Iloraz liczby korzystających z noclegów w ciągu roku do liczby mieszkańców	Wyraża liczbę turystów korzystających z noclegów przypadających na 100 mieszkańców. Porównuje on proporcje turystów i mieszkańców, stanowi zatem dobrą ilustrację rozwoju turystycznego miejsca lub regionu. Za obszar dobrze rozwinięty pod względem turystycznym, uznaje się ten, dla którego wartość wskaźnika Schneidera osiąga liczbę 500.
Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Charvata	Iloraz liczby udzielonych noclegów w ciągu roku do liczby mieszkańców	Pozwala ocenić zatłoczenie badanego obszaru . Do obliczenia wskaźnika użyto jako podstawy liczbę turystów korzystających z noclegów, co nie oddaje rzeczywistego zatłoczenia, w wypadku miast będących celem dla jednodniowych wycieczkowiczów.
Wskaźnik gęstości bazy noclegowej	Liczba miejsc noclegowych przypadających na 1 km ²	Wskaźnik pozwala na ocenę zagęszczenia miejsc noclegowych na danym obszarze, preferuje ośrodki miejskie o małej powierzchni.
Wskaźnik liczby obiektów noclegowych	Liczba obiektów noclegowych przypadających na 100 km ²	Wskaźnik pozwala na ocenę zagęszczenia obiektów noclegowych na danym obszarze.

Tabela 5, Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do miast nie określono standardowego kryterium oceny stopnia rozwoju funkcji turystycznej dla obszarów miejskich [Zmysłony 2015]. W poniższej tabeli zestawiono obliczone wskaźniki obciążenia ruchem turystycznym dla Krakowa, Warszawy oraz trzech miast Europy Środkowej, będących konkurencyjnymi celami wyjazdów turystycznych, tj. Wiednia, Pragi i Budapesztu⁹.

Obszar/miasto	Wskaźnik funkcji turystycznej Baretje`a – Deferta (WBD)	Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Schneidera (WSch)	Wskaźnik intensywności ruchu turystycznego Charvata	Wskaźnik Deferta (WD) liczba korzystających z noclegów na 1 km ²	Wskaźnik gęstości bazy noclegowej	Liczba turystycznych obiektów noclegowych na 100 km ²
POLSKA	2,1	88,2	321,3	108	2,6	3,5
MAŁOPOLSKA	3,0	153,4	409,9	916	6,7	9,9
KRAKÓW WG GUS	4,1	312,2	688,6	7 307	94,6	82,5
KRAKÓW WG UMK	5,6	1260,9	2783,2	29 510	132,6	298,6
WARSZAWA	2,6	257,5	447,9	8 855	132,6	70,4
WIENIEŃ	3,6	366,5	755,1	16 355	163,8	103,9
WIENIEŃ -cała baza	4,4	397,9	868,0	18 212	292,1	936,3
PRAGA	3,5	358,4	759,1	15 917	183,2	160,6
BUDAPESZT	7,0	616,5	1425,7	23 809	417,1	501,5

Tabela 6, Źródło: Kruczek Z., obliczenia własne na podstawie danych GUS, Urzędów Statystycznych Austrii, Czech i Węgier oraz szacunków

⁹ Zasadniczym problem w obliczeniu wskaźników jest pozyskanie wiarygodnych danych statystycznych odnośnie do liczby miejsc noclegowych, udzielonych noclegów i korzystających z noclegów. W Polsce dane GUS nie uwzględniają korzystających z nierejestrowanej bazy noclegowej. Analizowane miast – np. Wiedeń i Kraków publikują dane dotyczące zarówno bazy hotelowej, jak i wszystkich obiektów noclegowych, dlatego przedstawiono wskaźniki obliczone dla tych miast w dwóch wariantach.

- Dane wskazywały na **relatywnie dobrze rozwiniętą funkcję turystyczną w Krakowie** (obliczoną nawet w oparciu tylko o dane GUS) oraz Wiedniu. Niższy wskaźnik wykazywała Praga, a najniższy Warszawa.
- Pod względem **wskaźnika intensywności ruchu turystycznego wg Schneidera** Kraków ustępował nieco Wiedniowi i Pradze, aczkolwiek obliczony dla Krakowa wskaźnik wg szacunków UMK znacznie odbiegał od pozostałych wyników, ze względu na niepełne dane GUS.
- **Wg wskaźnika Charvata** intensywność ruchu w Krakowie w niewielkim stopniu ustępowała Pradze i Wiedniowi, co wynikało z relatywnie mniejszej liczby mieszkańców.
- **Wskaźnik Deferta** odnosi się do liczby korzystających z noclegów na 1 km², wskazuje więc na stopień zagęszczenia ruchu turystycznego (nie uwzględniającego natomiast wycieczkowiczów). Pod względem wartości tego wskaźnika Praga i Wiedeń przewyższały dwukrotnie Kraków i Warszawę.
- **Wskaźniki gęstości bazy noclegowej** wykazywały najwyższe wartości w Pradze i Wiedniu, a Kraków wyprzedza Warszawa.
- **Wskaźnik liczby turystycznych obiektów noclegowych na 100 km²** sytuuje Kraków w czołówce analizowanych miast, zwłaszcza, kiedy weźmiemy jako podstawę hostele, apartamenty i pensjonaty zarejestrowane w UMK. Wtedy tylko Wiedeń wyprzedza Kraków.

Na podstawie przedstawionych wskaźników należy uznać, że Kraków pod względem obciążenia ruchem turystycznym w niewielkim stopniu ustępował Pradze i Wiedniowi, aczkolwiek mniejsza powierzchnia miasta i liczba mieszkańców przekładała się na wartości.

3.5 Gospodarka nocna

Gospodarka nocna (*night-time economy-NTE*) stanowi jedną z dynamiczniej rozwijających się dziedzin życia społeczno-gospodarczego miast. Stała się ważnym elementem atrakcyjności turystycznej miasta, niejednokrotnie decydując o jego przewadze konkurencyjnej.

Gospodarka nocna miasta to kompleks różnorodnych funkcji gospodarczych i społecznych miasta rozwijanych bezpośrednio lub pośrednio w celu zaspokojenia wzrastającego zapotrzebowania człowieka na usługi i dobra o charakterze rekreacyjno-rozrywkowym (wolnoczasowym), konsumowanych w porze nocnej poza miejscem zamieszkania.

R. Pawlusiński

Typologia opisu zjawiska gospodarki nocnej w miastach europejskich, w tym w Krakowie, wyróżnia trzy segmenty:

<p>Wyrafinowana rozrywka (Sophisticated entertainment)</p>	<p>Oferta skierowana do osób zainteresowanych uczestnictwem w wyrafinowanych formach kultury o dużym przekroju wiekowym (nie masowa), w dużej mierze złożona ze znawców i koneserów sztuki. Zainteresowanie produktami nocnymi miasta warunkuje ranga miasta jako centrum życia kulturalnego, renoma miejskich instytucji życia kulturalnego oraz artystów związanych z miastem, a także kalendarz wydarzeń artystycznych</p>
<p>Zaawansowana rozrywka (High-end entertainment)</p>	<p>W skład wchodzi usługi o charakterze ekskluzywnym, jak kasyna, kluby nocne, renomowane placówki gastronomiczne. Często uzupełnieniem są oferty kulturalne udostępniane na zasadzie wyłączności (np. nocne wizyty w muzeum). Oferty te skierowane są do wąskiej grupy osób, dla których duże znaczenie ma kwestia elitarności i unikatowości produktu oraz do tzw. klienta korporacyjnego, głównie przedstawicieli świata biznesu.</p>
<p>Prosta rozrywka (Middlebrow partying)</p>	<p>Rodzaj oferty skierowanej do masowego odbiorcy, głównie do ludzi młodych (20-30 roku życia) nastawionych na „prostą” rozrywkę, niejednokrotnie powiązaną z konsumpcją napojów alkoholowych. Ten typ rozrywki trafia do klienta masowego, dla którego jakość usług nie jest priorytetem. Jej odbiorcami są głównie studenci, turyści, a także młodzi mieszkańcy miast i przedmieść. Middlebrow-partying w ostatnich dwóch dekadach rozwija się najszybciej w ogóle produktów nocnych. Grupa ta generuje olbrzymie negatywne efekty społeczne.</p>

Tabela 7, Źródło: opracowanie Pawlusiński R. na podstawie Campo D., Brent D.R., The Entertainment Zone: Unplanned Nightlife and the Revitalization of the American Downtown, 2008.

Dla Krakowa najbardziej pożądanymi typami byłyby dwa pierwsze segmenty (wyrafinowana i zaawansowana rozrywka), które bazując na tradycjach miasta i jego potencjale kulturowym mogą wygenerować znaczące dochody dla instytucji miejskich. Jednak dominującym elementem życia miejskiego Krakowa jest tzw. prosta rozrywka (middlebrow partying), bazująca na lokalach gastronomiczno-rozrywkowych

i konsumpcji alkoholu. Jej odbiorcami są zarówno młodzi mieszkańcy, jak i studenci oraz turyści.

Przeciwdziałanie negatywnym aspektom życia nocnego wymaga nie tylko przemyślanych działań ze strony władz i służb miejskich, ale także **współdziałania różnych podmiotów zaangażowanych w gospodarkę nocną, w tym przedsiębiorców, zgodnie co najmniej z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu.**

Patrzenie na decyzje administracyjne władz jako jedyny środek walki z patologiami życia nocnego jest podejściem naiwnym.

R. Pawlusiński

Dotychczasowe obserwacje w Krakowie wskazują, że zwiększała się liczba podmiotów, które przesuwają moment zamknięcia obiektu (świadczenia usługi) na godziny wieczorno-nocne. Impulsem do wydłużenia godzin pracy nie jest tylko czynnik popytowy, ale także obawa o utratę przewagi konkurencyjnej w stosunku do sąsiadujących placówek.

Gospodarka nocna, chociaż stwarza nowe możliwości wzrostu gospodarczego miast, to jednocześnie **generuje duże koszty zewnętrzne, odczuwane przez mieszkańców**, co w efekcie rodzi konieczność podejmowania działań interwencyjnych ze strony służb publicznych [Pawlusiński, Zmyślony 2018]. Właściwie prowadzona polityka wspierania rozwoju gospodarki nocnej musi być ukierunkowana na dwa zasadnicze obszary problemowe. **Pierwszym z nich jest wpieranie ze strony władz publicznych rozwoju kreatywnej gospodarki nocnej**, powiązanej z działalnością placówek kultury, muzeów, klubów muzycznych itd. **Drugi natomiast wiąże się z eliminowaniem lub ograniczaniem negatywnych aspektów rozwoju gospodarki nocnej**, w tym zwłaszcza dla mieszkańców poprzez intensyfikację pracy służb miejskich odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i spokój w mieście. **Jedną z dróg przeciwdziałania jest powołanie do życia instytucji – zwanej potocznie „burmistrzem nocnym”, w ramach której podejmowano by w sposób fachowy problematykę zarządzania rozrywką nocną.**

Poprzez burmistrza nocnego należy rozumieć partnerską instytucję managera, którego misją jest poprawa relacji między przedsiębiorcami tworzącymi ofertę nocną miasta a mieszkańcami oraz administracją publiczną

Pawlusiński, Zmyślony 2018

Rozwój gospodarki nocnej w Krakowie wykazuje silne związki ze sferą turystyki, zarówno w wymiarze społeczno-ekonomicznym, jak i przestrzennym¹⁰. Najbardziej wartościowe przestrzenie w mieście Stare Miasto, Kazimierz i Podgórze (poza działalnością placówek teatralnych, które jednak kierują swoją ofertę głównie do odbiorcy krajowego), **nie mają znaczących alternatywnych ofert nocnych**. Uwzględniając populację w wieku 20-29 lat (główni adresaci prostej rozrywki), potencjał miasta i jego najbliższego sąsiedztwa można oszacować grupę zainteresowanych na około 300 tys. osób, w której uwzględniono 100-140 tys. studentów studiujących w Krakowie, 80 tys. mieszkańców Krakowa w przedziale wiekowym 20-29, 50 tys. mieszkańców gmin sąsiednich, 25 tys. pracowników korporacji oraz 25 tys. obcokrajowców przebywających w mieście. **Głównymi obszarami zjawiska w ujęciu geograficznym są: Stare Miasto oraz Kazimierz. W obu z nich dochodzi do wyraźnego nałożenia na siebie sfery turystycznej ze sferą gospodarki nocnej** [Mróz 2019]. Rozwój gospodarki nocnej w Krakowie będzie w najbliższych latach wykazywał trwałą tendencję wzrostową. Sprzyjać temu będą nie tylko turyści, ale także ogólne procesy społeczno-gospodarcze modelujące strukturę funkcjonalną i społeczną miasta, jak: metropolizacja, internacjonalizacja oraz studentyfikacja.

3.6 Gentryfikacja i hipertrofia turystyczna

Gentryfikacja - oznacza zmianę charakteru części miasta. W większości przypadków dotyczy dzielnicy, która zamieszkiwana jest pierwotnie przez środowisko lokatorów, a zostaje zdominowana przez mieszkańców o wyższym statusie społecznym i majątkowym. Proces gentryfikacji rodzi pozytywne i negatywne skutki¹¹. **Na obszarze Starego Miasta i Kazimierza rozpoczął się on po roku 1989, a jego bezpośrednim powodem nie był ruch turystyczny**. Negatywne trendy ludnościowe dotyczą jednak

¹⁰ Dla przykładu w 1990 r. w obszarze Starego Miasta w Krakowie działało 89 placówek gastronomicznych i gastronomiczno-rozrywkowych, a w 2008 r. już 375 [Piziak 2011]. Podobny trend rozwojowy obserwujemy na Kazimierzu, gdzie w 1994 r. działały 33 placówki, w 2003 – 118, a w 2016 – już około 300. w 2017 roku w Krakowie funkcjonowało 1,4 tys. lokali gastronomicznych posiadających co najmniej 1 koncesję na sprzedaż alkoholu w miejscu jego konsumpcji oraz 1,3 tys. sklepów sprzedających alkohol (Raport o stanie miast, 2017)

¹¹ R. Atkinson, G Bridge „Gentrification in a Global Context” Londyn 2005

dzielnicy I Stare Miasto, która w największym stopniu odczuwa negatywne konsekwencje aktywności turystów i przedsiębiorców turystycznych. Rokrocznie spada liczba osób zameldowanych na pobyt stały¹². Oznacza to spadek liczby osób zameldowanych o 36,5% w ostatnich 13 latach. Brakuje jednak jakichkolwiek ekspertyz, na bazie których można by wyciągnąć wnioski dotyczące bezpośredniego wpływu turystycznego najmu krótkoterminowego na wzrost cen nieruchomości lub czynszu najmu długoterminowego [Aparthotele w miastach, 2019].

Hipertrofia turystyki – zwana także z języka angielskiego „overtourism” – oznacza jej przerost, czyli wzrost do nadmiernych rozmiarów. Jest ona złożonym zjawiskiem, które silnie wpływa na jakość życia w mieście lub jego części, a także na doświadczenia mieszkańców, odwiedzających i różnych interesariuszy [McKinsey & Company, WTTC, 2017]. Dotykała przede wszystkim miast posiadających ponadprzeciętne, a nawet unikalne zasoby kulturowe. W szerszym rozumieniu hipertrofii dotyczy wszystkich negatywnych przejawów rozwoju turystyki w mieście, które powinny być przedmiotem polityki miejskiej.

Zjawisko wiąże się z cyklem życia obszaru turystycznego (TALC – *Tourist Area Life Cycle*), jak również z teorią błędnego koła turystyki w miastach cennych kulturowo [Russo, 2002]. Dotyczy także bezpośrednio **przekraczania progów pojemności turystycznej**, którą definiuje się jako optymalną liczbę osób mogących jednocześnie przebywać na danym obszarze, w warunkach prawidłowego zaspokajania ich potrzeb, nie powodując negatywnych konsekwencji w walorach turystycznych. Nowe modele przedsiębiorczości oparte o ekspansję platform w systemie sieci równorzędnej (*peer-to-peer*¹³) wywołują konflikty na tle konkurencyjności, napięcia społeczne będące rezultatem przekroczenia granic **pojemności socjopsychologicznej obszaru** (ang. *SCC-social carrying capacity*), czyli zdolności do akceptacji zachodzących zmian ewoluującego procesu gentryfikacji miast [Kruczek, 2018; Kowalczyk-Anioł, Włodarczyk, 2017]. Stąd też uważa się, że **zarządzanie strategiczne marką miasta musi zachować względną równowagę pomiędzy korzyściami z dochodów a ewentualnymi stratami wynikającymi z konfliktów** [Zmyślony, 2012, Overtourism, 2018]. Jednym ze społecznych skutków rozwoju turystyki poprzez nowy typ bazy noclegowej a mianowicie mieszkań czy apartamentów bywa zmiana nastawienia mieszkańców oraz konkurujących usługodawców, nie tylko wobec turystów, ale i właścicieli tego typu bazy [Grzeszczak, 2010]. Postępująca hipertrofia turystyczna wielu miast (overtourism) i gentryfikacja (zwana medialnie „turystyfikacją”) [Kowalczyk-Anioł, 2018, s. 35–54; Helms, 2003] stały się faktem. Procesy te przyczyniają się do niszczenia społeczno-kulturowej tkanki miasta, rozbijają wspólnoty mieszkańców, powodując rozpad tożsamości lokalnej i kapitału społecznego [Kotus, Reszewski, Bajerski, 2015]. Mieszkańcy tracą swoją

¹² Trend ten występuje nieprzerwanie od co najmniej 2004 roku, gdy liczba osób zameldowanych wynosiła 49 tys., natomiast w 2018 roku zanotowano już tylko 31,6 tys. meldunków [Kruczek, 2018; Raport o stanie Miasta 2018]

¹³ Peer-to-peer (P2P) – model komunikacji i komercjalizacji w sieci zapewniający wszystkim te same uprawnienia.

podmiotowość, a ich miejsce zaczyna zajmować odwiedzający, względem potrzeb którego zaczyna być organizowana przestrzeń publiczna, w tym poprzez zmianę struktury usług [Grochowicz, 2018; Gonzalez, 2018]. Zjawisko to jest także trudne do akceptacji dla władz miast bowiem zaburza lokalną politykę mieszkaniową. Z punktu widzenia polityki turystycznej ważne są cztery cechy tego zjawiska. Pierwszą jest jego **złożony i wieloaspektowy charakter**. Po drugie, **występowanie hipertrofii ma charakter fragmentaryczny w odniesieniu do czasu i przestrzeni miejskiej**. Po trzecie, **ma charakter narastający**, co oznacza, że dalszy rozwój procesów składających się na niego **jest wręcz niemożliwy do zatrzymania**. Po czwarte, **skutki przerostu turystyki są długotrwałe i dotkliwe**, ponieważ dotyczą tkanki społecznej i gospodarczej obszarów miejskich.

Do najczęściej wskazywanych **przyczyn zjawiska w miastach europejskich** należą [ECM, 2018]:

- łatwa dostępność miast i duża przystępność cenowa, zwłaszcza transportu,
- presja urbanizacji,
- wzrost cen w centrach miast i nowych dzielnicach,
- rozprzestrzenianie się nieuregulowanych miejsc zakwaterowania turystycznego (tzw. krótkoterminowy najem turystyczny),
- koncentracja turystów w duże grupy (np. pasażerowie statków wycieczkowych).

Najczęściej wskazywanymi **przejawami i efektami przerostu turystyki** [ECM, 2018; Peeters i inni, 2018] są:

- nadmierna koncentracja ruchu turystycznego wykraczająca poza dopuszczalne progi pojemności i przepustowości,
- presja na infrastrukturę miejską i turystyczną – zwiększenie wykorzystania komunikacji publicznej i innych usług społecznych, nadmierne potoki turystów na trasach pieszych, utrudnienia parkingowe lub komunikacyjne, konieczność zwiększenia kosztów utrzymania czystości itp.,
- wzrost zapotrzebowania na energię i wodę, zanieczyszczenie przestrzeni publicznej, degradacja środowiska kulturowego i przyrodniczego, zniszczenia miejsc zabytków,
- antyspołeczne zachowania turystów,
- rozrywka nocna i jej konsekwencje,
- zmiany w podaży usług noclegowych – nadmierny lub niekontrolowany przyrost liczby obiektów noclegowych, nadmierna zabudowa lub zmiana dotychczasowej funkcji lokali lub budynków na funkcję noclegową, najem pokoi/apartamentów w dotychczasowej substancji mieszkaniowej, budowa nowych apartamentowców z przeznaczeniem na najem turystycznych,
- rozwój nieformalnego, indywidualnego zakwaterowania turystycznego – działalność platform internetowych typu peer-to-peer pośredniczących w bezpośrednim krótkoterminowym najmie turystycznym,

- ekspansja sfery gastronomicznej – wzrost liczby lokali, rozbudowa ogródków gastronomicznych, zawłaszczanie przestrzeni publicznej (chodniki, deptaki), wzrost liczby lokali sieciowych, wzrost punktów oferujących street-food itp.,
- pogorszenie doświadczeń turystów z pobytu,
- komercjalizacja i obniżenie jakości kultury lokalnej,
- gentryfikacja mieszkaniowa – wzrost całkowitych cen oraz czynszu najmu nieruchomości, wzrost liczby drugich domów i mieszkań dla turystów, zmiana stosunków własności, utrata części zasobów mieszkalnych przez długoterminowych miejskich rezydentów, spadek liczby stałych rezydentów, ekspansja lokali oferujących krótkoterminowy najem turystyczny w budynkach mieszkalnych, stopniowy odpływ dotychczasowych mieszkańców (ludności uboższej),
- gentryfikacja handlowa – zanik małych, niezależnych sklepów zaspokajających lokalne potrzeby mieszkańców, wzrost liczby obiektów sieciowych i franczyzowych, rosnący zakres wynajmu przestrzeni na cele komercyjne oraz rosnące koszty konsumpcji, wzrost liczby obiektów luksusowej konsumpcji globalnych marek (np. modowych), przestrzeń publiczna organizowana względem potrzeb odwiedzających itp.,
- napięcia społeczne (turyzmofobia) – skala konfliktów między użytkownikami przestrzeni miejskiej; zmiana postaw wobec turystów; frustracja, niechęć i agresja mieszkańców wobec odwiedzających, protesty przeciw inwestycjom i projektom mających na celu rewitalizację przestrzeni, zanik poczucia przynależności lub przywiązania do wspólnoty itp.

Kraków jest miastem, w którym problem tzw. hipertrofii turystycznej istniał do 2019 roku, jednak jego skala i struktura nie były jednoznaczne.

[Zmysłony, Kowalczyk-Anioł, 2019; Kruczek Z., Walas B., Chromy J., 2019]

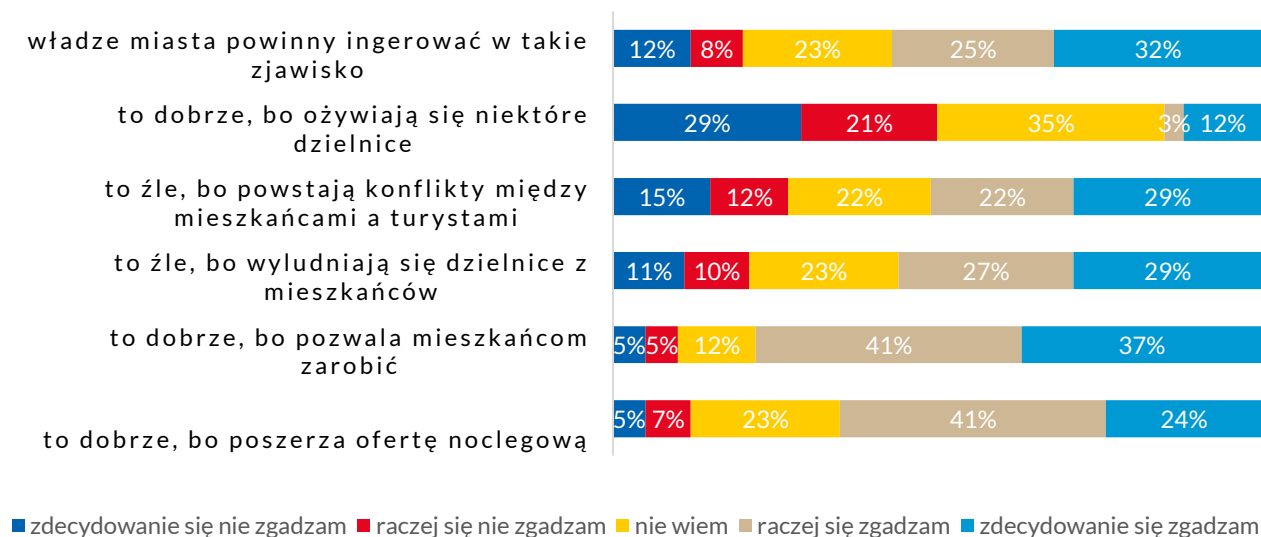
Swój udział w społecznym odbiorze hipertrofii mają również mieszkańcy okolic Krakowa oraz czasowi rezydenci, głównie studenci.

Biorąc pod uwagę dostępne dane statystyczne oraz wyniki badań, zjawisko przerostu turystyki obserwowane było przede wszystkim w dzielnicy I Stare Miasto.

Cele odwiedzin związane głównie z rozrywką, które stanowią źródło aktywności tworzących overtourism, były zgłaszane przez rosnącą liczbę odwiedzających (od 1,3% do 3,7% odwiedzających z Polski oraz od 1,8% do 5,9% odwiedzających z zagranicy). Bardziej szczegółowa analiza udziałów procentowych wskazanych celów w latach 2008-2018 w stosunku do ogólnej liczby odwiedzających [Borkowski, 2019, załącznik 19] wskazuje, że cel rozrywkowy był trzecim najczęściej wskazywanym celem na syntetycznym poziomie 21,7%. Problem antyspołecznych zachowań nie dotyczy wyłącznie obcokrajowców, ale również odwiedzających ze stref podmiejskich i jest zbieżny z listą patologicznych aktywności związanych z nocnym życiem miast [Kruczek, 2018; Thurnell-Read T., 2011; Kowalczyk-Anioł, Zmyślony, 2019, Pawlusiński R., 2020].

W sondażu opinii mieszkańców i przedsiębiorców z 2019 roku, dotyczących konsekwencji rozwoju turystyki w Krakowie [Kruczek Z., Walas B., Chromy J., 2019] **stosunek mieszkańców Krakowa do zjawiska wzrostu liczby lokali turystycznego najmu krótkoterminowego nie jest jednoznaczny** (patrz rysunek). Z jednej strony podkreślają oni pozytywne aspekty zjawiska. Niemal 80% zgadza się z opinią, że turystyczny najem krótkoterminowy pozwala mieszkańcom zarobić, a ok. 65% uważa, że poszerza ono ofertę noclegową miasta. Z drugiej strony, 50% zgadza się, że rozwój najmu krótkoterminowego jest konfliktogenny, a niemal 60% stwierdza, że wywołuje on wyludnienie dzielnic i powinien być przedmiotem ingerencji władz miasta.

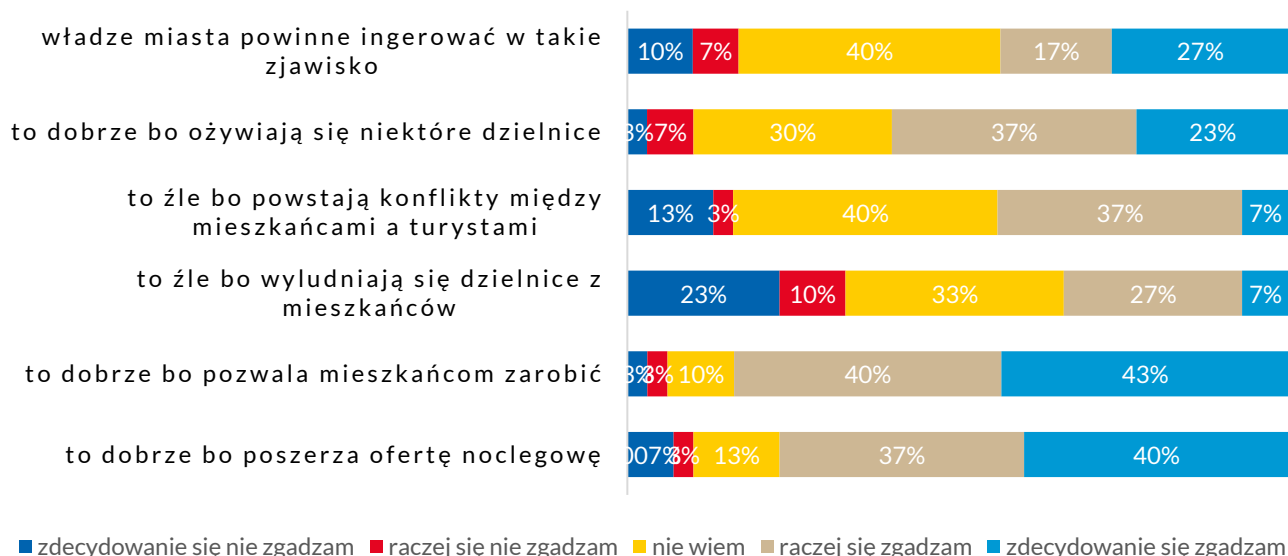
Stosunek mieszkańców do zjawiska turystycznego najmu krótkoterminowego:



Wykres 1, Źródło: Kruczek, Walas, Chromy, 2019.

Bardziej pozytywny stosunek niż mieszkańcy mają hotelarze (patrz rysunek). Ponad 80% z nich podkreśla ekonomiczne skutki jego rozwoju, niemal 80% efekt poszerzenia oferty noclegowej Krakowa, a 60% efekt ożywienia dzielnic. Potencjalne konflikty dostrzega tylko 43% z badanych, a wyludnianie dzielnic 35%.

Stosunek hotelarzy do zjawiska turystycznego najmu krótkoterminowego:

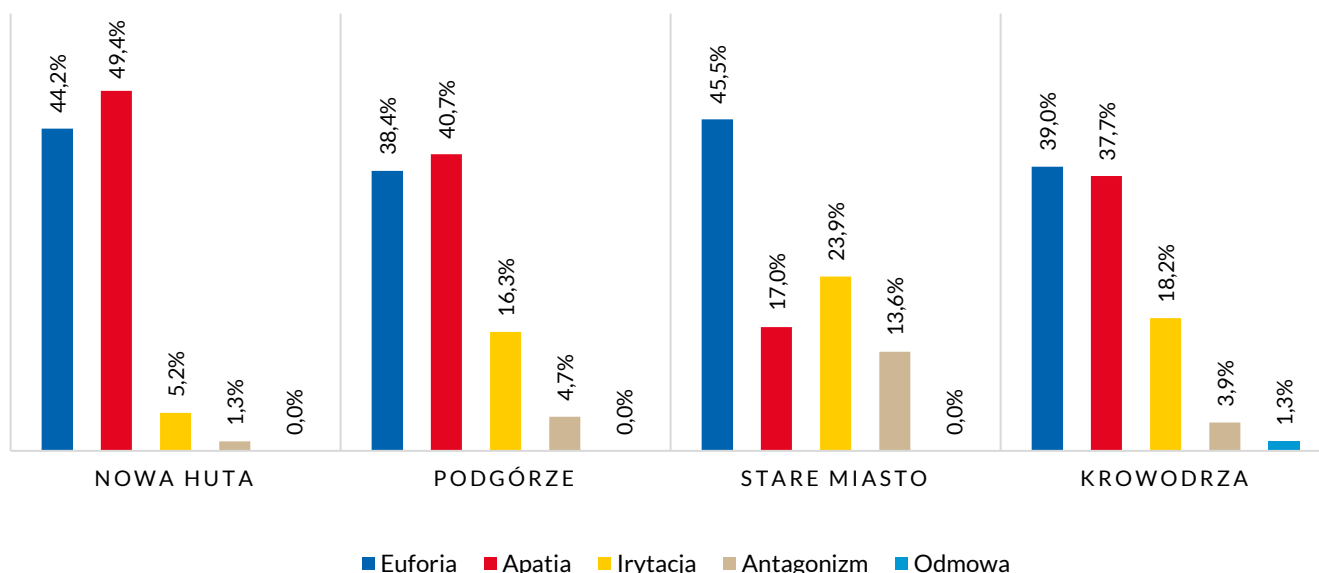


Wykres 2, Źródło: Kruczek, Walas, Chromy, 2019.

W sierpniu i wrześniu 2019 roku zostały przeprowadzone kolejne, szersze badania opinii mieszkańców i przedsiębiorców¹⁴, dotyczące konsekwencji rozwoju turystyki w Krakowie [Kruczek, Szromek, Walas, 2019] w oparciu o **indeks irytacji Doxey’a**¹⁵. Wyniki wskazują, że w ocenie postaw mieszkańców dzielnic Krakowa wobec turystyki dominują dwa pierwsze typy postaw (euforia i apatia). Wyjątkiem jest Stare Miasto, gdzie niespełna co drugi badany wykazuje postawę euforii, ale jednocześnie występuje tam najwyższy odsetek osób, które określają swoją postawę jako **irytacja (24%)** oraz **antagonizm (13,6%)**. Bezpośredni stosunek respondenta do turystów nie odzwierciedla negatywnej relacji wobec problemów wywołanych ruchem turystycznym w mieście.

¹⁴ N= 518 osób.

¹⁵ Indeks Doxey’a ilustruje zmiany stosunku mieszkańców do turystów i sprowadza je do czterech etapów: euforii, apatii, irytacji i konfliktu. Pojawienie się negatywnych postaw mieszkańców wobec turystów jest rezultatem przekroczenia granic pojemności socjopsychologicznej miasta, czyli zdolności akceptacji zachodzących zmian.



Wykres 3, Źródło: z badań A. Szromek, Z. Kruczek, B. Walas, 2019.

W przypadku oceny obciążenia ruchem turystycznym miasta przeciętne obciążenie wykazywane przez respondentów oznaczało, że **Kraków borykał się z nadmiarem turystów, ale w stopniu umiarkowanym.**

Przyjmując założenie, że obciążenie ruchem turystycznym mieszczące się w granicach 0-5 jest jednocześnie obciążeniem nieprzekraczającym poziomu krytycznej pojemności i chłonności turystycznej można stwierdzić, iż w Krakowie została przekroczona granica pojemności turystycznej. Jednocześnie nie był to jeszcze poziom degradujący funkcję turystyczną miasta, ale umiarkowanie lub nadmiernie obciążający mieszkańców.

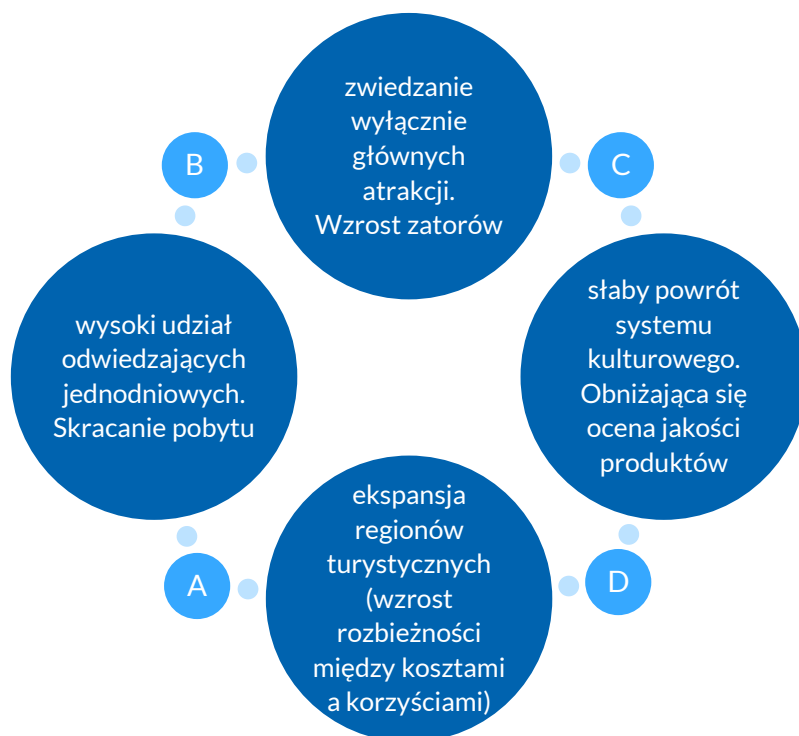
3.7 Błędne koło rozwoju turystyki

Błędne koło rozwoju turystyki w mieście kulturowym skoncentrowane jest na negatywnych konsekwencjach współzależności zmian gospodarczych oraz przestrzennych miasta spowodowanych rozwojem turystyki. Kierunek i intensywność ewolucji funkcji turystycznej wyznaczają z jednej strony koncentracja walorów i popytu turystycznego przy równoczesnej dekoncentracji podaży usług turystycznych, z drugiej strony malejący stopień zaangażowania emocjonalnego odbiorców oraz długości pobytu w miarę wzrostu liczby odwiedzających miasto. W efekcie miasto staje się zakładnikiem

własnej atrakcyjności. Koncepcja błędnego koła rozwoju turystyki [Russo, 2006] dotyczy szczególnej ścieżki rozwojowej, w jaką mogą wpaść miasta o cennych zasobach kulturowych, jakim jest Kraków. Uznawana jest jako podwalina koncepcji hipertrofii (overtourism), ale w większym stopniu kładzie nacisk na analizę zmian jakościowych w popycie turystycznym.

Proces należy opisywać w następujący sposób:

1. Wzrost liczby odwiedzających (powodujący przekroczenie potencjału pojemnościowego miasta i wzrost cen), prowadzi do zwiększenia udziału zorganizowanych odwiedzających jednodniowych w strukturze popytu turystycznego oraz dalszą presję inwestycyjną;
2. Rosnący ruch turystyczny w centrum miasta wywołuje zatłoczenie, problemy komunikacyjne oraz rozproszenie przestrzenne korzyści ekonomicznych, czego efektem jest odwiedzanie tylko głównych atrakcji miasta;
3. W efekcie następuje degradacja jakościowa i komercjalizacja oferty turystycznej miasta wywołana powierzchownym sposobem zwiedzania oraz obniżeniem wymagań jakościowych, co z kolei powoduje wypychanie odbiorców niszowych, szukających bardziej wyrafinowanych usług kulturalnych i turystycznych; Mniejsza kontrola nad korzyściami z branży turystycznej oznacza spadek jakości produktów turystycznych.
4. Następuje ekspansja turystyki poza granice miasta w efekcie budowy obiektów noclegowych w coraz większej odległości od głównych atrakcji, co zmniejsza korzyści dla miasta, natomiast zwiększa koszty funkcjonowania systemu turystyki.



Rys. 6: Błędnego koła turystyki, źródło: Russo, 2006

Pierwszym sygnałem nadmiernego rozwoju turystyki jest nasycenie centralnej podaży obiektów turystycznych. Pierwsza faza „błędnego koła” wynika z niezdolności miasta dziedzictwa do ograniczenia rozwoju turystyki zgodnie z jego zasobami fizycznymi. Konflikt powstaje w skali lokalnej pomiędzy centrum - ponosząc koszty działalności, a sąsiednimi społecznościami.

Symptomy funkcji turystycznej Krakowa¹⁶ wykazały, że ryzyko wystąpienia kryzysu funkcji turystycznej Krakowa na koniec roku 2019 było umiarkowane.

3.8 Ocena wartości produktów na wybranych rynkach emisyjnych

Na *atrakcyjność rynku* składają się: jego wielkość, stopa średnioroczna wzrostu wyjazdów za granicę, położenie względem Polski ze względu na dostępność komunikacyjną oraz siłą nabywczą. *Pozycja Polski i Krakowa na rynku* oceniana jest liczbą dotychczasowych przyjazdów do kraju i Krakowa, wizerunkiem, dopasowaniem produktu do rynku. Nałożone wyniki na macierz wskazują na rynki znajdujące się w trzech obszarach (niejako po przekątnych) zaznaczonych tym samym kolorem. Każda lokalizacja na macierzy zawiera rekomendacje zachowania na rynku emisyjnym jak i samego produktu.

¹⁶ P. Zmyślony, Metody identyfikacji wczesnych symptomów kryzysu funkcji turystycznej miasta, International Journal of Management and Economics 35, 2012 oraz uzupełnienia aktualizujące

	Pozycja Krakowa na wybranych rynkach		
Atrakcyjność rynku	silna	średnia	słaba
wysoka	NIEMCY WIELKA BRYTANIA FRANCJA UKRAINA bronić pozycji: rozwijać produkty i intensyfikować komunikację koncentrując się na utrzymaniu przewagi konkurencyjnej i roli rynku w przyjazdach	WŁOCHY HISZPANIA USA inwestować w komunikację	RYNKI NOWYCH POŁĄCZEŃ LOTNICZYCH O POTENCJALE PRZYJAZDOWYM CHINY ZJEDNOCZONE EMIRATY ARABSKIE specjalizować się, wybiórczy produkt
średnia	NIDERLANDY IZRAEL BELGIA tworzyć produkty w sposób wybiórczy. Inwestować w atrakcyjne segmenty	SKANDYNAWIA ROSJA JAPONIA AUSTRIA REPUBLIKA CZESKA bronić pozycji istniejącego produktu, koncentrować promocję tam, gdzie jest zadowalająca stopa zysku i niskie ryzyko	SZWAJCARIA INDIE FINLANDIA BRAZYLIA szukać w ograniczony sposób dróg ekspansji, bez inwestowania lub przy minimalnych kosztach promocji
niska	WĘGRY nastawiać się na produkty najważniejsze, o dużej wartości dodanej; promocja do atrakcyjnych segmentów rynku	SŁOWACJA KOREA POŁUDNIOWA bronić produktów o pozycji najwyższej, poszerzać produkty, nie inwestować w nowe produkty	MEKSYK BUŁGARIA PORTUGALIA KANADA KRAJE BAŁTYCKIE wycofać się lub nie rozpoczynać intensywnej komunikacji

Tabela 8, Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz

Kraków powinien dostosowywać narzędzia marketingowe w zależności od wartości rynku uzyskanej na macierzy.



4.0

**GOSPODARKA
TURYSTYCZNA
W OKRESIE COVID-19**



Pomiędzy 1995 a 2018 rokiem wzrost ruchu turystycznego na świecie wynosił 4 proc. rocznie a poprzednie pandemie, takie jak SARS czy ptasia grypa nie zakłócały tego trendu.

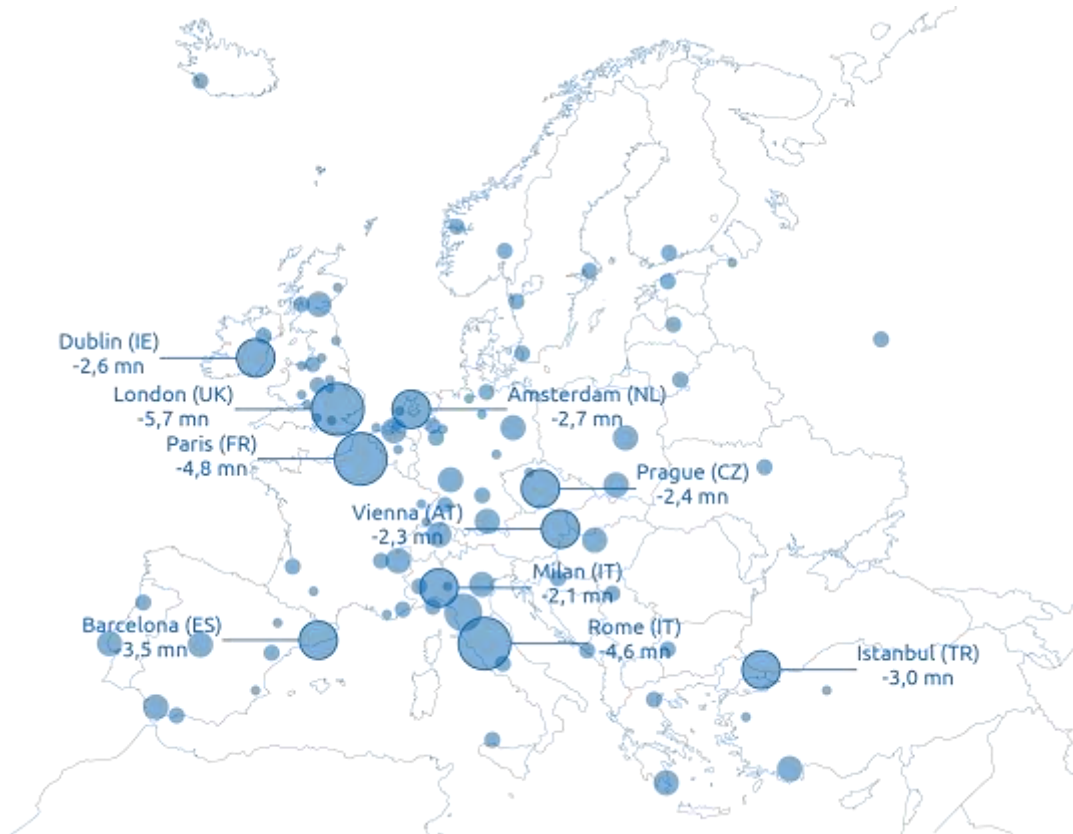
Według wyliczeń PIE w 2018 r. branża turystyczna w Polsce wygenerowała łącznie 140,92 mld PLN wartości dodanej. Z całości wartości dodanej 19 proc. stanowił wpływ bezpośredni (26,65 mld PLN), 61 proc. – wpływ pośredni (86,02 mld PLN), a 20 proc. – wpływ indukowany (28,24 mld PLN). Efekt mnożnikowy wyniósł 5,3, co oznacza, że każda złotówka którą wytworzyła w ubiegłym roku branża turystyczna przyczynia się do generowania dodatkowych 4,3 PLN wartości dodanej w całej gospodarce.

Branża turystyczna wytwarzała łącznie blisko 1,36 mln miejsc pracy, z czego 32 proc. stanowił wpływ bezpośredni (433,70 tys.), 52 proc. – wpływ pośredni (700,55 tys.), a indukowany – 16 proc. (221,37 tys.). Efekt mnożnikowy wyniósł 3,1, co oznacza, że każde 1 miejsce pracy, które zajmują osoby pracujące w branży turystycznej, przyczyniają się do generowania dodatkowych 2,1 miejsc pracy dla pracujących w całej gospodarce w Polsce¹⁷.

Analiza Tourist Economics z Oxfordu¹⁸ w opracowaniu „Travel & Tourism | Global COVID-19: updated outlook and pandemic impacts” z dnia 7 maja 2020 wskazuje, że liczba przyjazdów do Europy spadnie o 39% w 2020 r., przy czym strata wyniesie 287 mln odwiedzających w porównaniu do 2019 r. Łącznie liczba turystów przybywających do europejskich miast według prognoz spadnie o 37% w 2020 r w porównaniu do 2019 r., co oznacza utratę 74 mln odwiedzających w 98 miastach uwzględnionych w analizie. W porównaniu z europejskimi miastami, średnia zależność od turystów długodystansowych jest mniejsza w porównaniu do innych regionów. Może to pozwolić europejskim miastom na szybsze ożywienie, ale uzależnione zarówno od restrykcji formalnych, połączeń lotniczych, stanu pandemicznego. Spadki w 15 największych europejskich miastach liczby turystów zagranicznych wyniosą ponad 42 mln odwiedzających w porównaniu do 2019 roku, a największe odnotowano w Londynie (5,7 mln), Paryżu (4,8 mln) i Rzymie (4,6 mln).

¹⁷ Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii, PIE, maj, 2020, s.19

¹⁸ Travel & Tourism | Global COVID-19: updated outlook and pandemic impacts” z dnia 7 maja 2020. <https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Latest-Research-Docs/COVID-19-RB-Summary-TE-website.pdf>



Rys. 7: Cities COVID-19: pandemic impacts on European city tourism, Tourism Economics, Oxford
7 maja 2020

Prognozowano się (w maju 2020), że liczba przyjazdów turystów krajowych do miast spadnie w 2020 r. o 23%, co oznacza utratę 40 milionów gości. Oczekuje się, że poziomy podróży powracają będą do 2023 r.



Wykres 4, Źródło: Travel & Tourism | Cities COVID-19: pandemic impacts on European city tourism, Tourism Economics, Oxford, 7 maja 2020

Prognozy nie są stabilne bowiem IATA najpierw ogłosiła, że planowany powrót do światowej siatki połączeń lotniczych nastąpi w 2023 roku, a następnie skorygowała szacunek na rok 2024.

Wraz z rozwojem pandemii w sektor usług turystycznych uderzyły niepewność wpływająca na obniżenie popytu na te usługi oraz restrykcje ograniczające możliwość przemieszczania się. Skutki tej niekorzystnej zmiany otoczenia działalności podmiotów z branży turystycznej praktycznie od razu odbiły się na wskaźnikach ich kondycji. To, w jakiej kondycji wyjdą z niej przedsiębiorstwa i jak zareagują w dłuższej perspektywie konsumenci, będzie rzutować na szybkość wychodzenia sektora z kryzysu. Nie są do końca znane zachowania potencjalnych turystów, ale zarówno polskie, jak i zagraniczne badania wskazują na dominację turystyki krajowej, a praktycznie wszystkie kraje stosują narzędzia protekcjonizmu rynku krajowego.

4.1 Polityka turystyczna Unii Europejskiej

Ekosystem turystyczny jako całość w UE wytwarzał od 10 do 11% PKB; stanowiło to 12% zatrudnienia i 27 milionów bezpośrednich i pośrednich miejsc pracy; składał się z prawie 3 milionów firm, z których 90% to MŚP, a część z nich to mikroprzedsiębiorstwa. Europa stanowiła 50% światowego rynku turystyki pod względem liczby przyjazdów. Według Światowej Organizacji Turystyki Covid-19 ma zmniejszyć globalny ruch turystyczny o 20% do 30% do końca 2020 roku. OECD przewiduje spadek o 45% do 70% w gospodarce turystycznej, w zależności od czasu trwania kryzysu zdrowotnego i tempa ożywienia w działalności turystycznej. Komisja Europejska szacowała w kwietniu 2020, że straty w przychodach w Europie wynoszą 50% dla hoteli / restauracji, 70% dla biur podróży i biur podróży oraz 90% dla rejsów wycieczkowych i linii lotniczych.

Wypowiedź Komisarza T. Breton z dnia 22.04.2020 wskazuje na kierunki prawdopodobnych decyzji i działań kształtujących politykę turystyczną Unii Europejskiej.

Komisarz deklaruje, że należy wprowadzić europejski plan naprawy gospodarki dla wszystkich europejskich ekosystemów przemysłowych, a w stosunku do turystyki strategia **powinna się oprzeć o trzy elementy:**

1. Turystyka musi znajdować się w centrum europejskiego zielonego porozumienia (Green Deal) i **promować zrównoważoną turystykę** wobec „nadmiernej turystyki” obserwowanej w niektórych miastach lub regionach. Będzie to kwestia **znalezienia równowagi między ochroną ekosystemów turystycznych, a realiami gospodarczymi**. Nie chodzi o zapobieganie podróżowaniu, ale o promowanie np. lokalnej turystyki. Zmianom tym musi towarzyszyć nowa europejska polityka mobilności w turystyce i silne zaangażowanie na szczeblu lokalnym.

2. Turystyka będzie musiała **przejsć na technologię cyfrową i znaleźć równowagę między tak zwanymi tradycyjnymi graczami a dużymi platformami cyfrowymi**. Każdy będzie musiał się dostosować, niektórzy staną się bardziej cyfrowi, inni staną się bardziej odpowiedzialni w swojej roli w ekosystemach. Dyrektywa o usługach cyfrowych będzie okazją do znalezienia takiej równowagi.
3. **Turystyka musi stać się strategiczna**: ze względu na jej znaczenie gospodarcze i społeczne, opierające się także na bogatej europejskiej historii i różnorodności kulturowej, musi się również chronić **przed agresywnymi strategiami inwestycyjnymi krajów pozaeuropejskich**, które mogłyby postrzegać obecny kryzys jako szansę na zdobycie europejskich „klejnotów” po niższej cenie.

4.2 Analiza otoczenia i scenariusze rozwoju

Hipotetyczne zmiany wewnątrz przemysłu turystycznego w Polsce i w otoczeniu zostały przygotowane na koniec czerwca 2020 roku.

Otoczenie	Rynek turystyczny
Niestabilność terminów i miejsc swobody poruszania się i wyjazdów	Zmiany w systemie prowizyjnym OTA i zasadach rozliczeń
Spadek cen najmu	Wzrost konkurencji i konflikty interesów
Spadek siły nabywczej	Zmiany własności kapitału, w tym obiektów noclegowych i gastronomicznych
Obawa o bezpieczeństwo	„Tłok” w reklamie turystycznej miejsc docelowych; kampanie wszystkich destynacji
Obawa mieszkańców w kontaktach z przyjezdnymi	Krótsze pobyty
Wprowadzanie narzędzi protekcyjizmu rynku krajowego	Preferencje rynku krajowego
Presja na wydatki publiczne	Niskie wskaźniki ADR i RevPAR
Rynek pracodawcy a nie pracownika	Wzrost cen biletów lotniczych
Środki krajowe i unijne na utrzymanie podaży i wzrost popytu turystycznego	Niestabilne siatki połączeń lotniczych
Zmiany własnościowe linii lotniczych	Regulacje formalne turystycznego najmu krótkoterminowego
Innowacyjne rozwiązania IT	Niestabilne w czasie uruchamianie bazy noclegowej i gastronomicznej, centrów konferencyjnych i wellness&spa, uzależnione od wskaźników rentowności i social distance
Protekcjonistyczne stawki podatkowe	Zmiany w organizacji segmentu MICE
Regres branżowych NGO i samorządu gospodarczego	Dumping cenowy
Zmiany na rynku najmu	Bankructwa
Kolejne fale pandemii	Ograniczone tradycyjne narzędzia komunikacji B2C oraz B2B

Tabela 9, Źródło: opracowanie własne

Za podstawowe zjawisko na rynku uzależniające zarówno możliwości recepcji ruchu turystycznego jak i narzędzia komercjalizacji należy uznać zachowania linii lotniczych oraz zalecenia i rekomendacje sanitarne poszczególnych krajów. W drugiej kolejności decydujące będzie poczucie bezpieczeństwa potencjalnych turystów.

Analiza czynników otoczenia uwzględnia ocenę poziomu ich znaczenia, w tym przypadku dla gospodarki turystycznej Krakowa (od 0 do 10), prawdopodobieństwa (wagi) występowania w roku 2020 (od 0 do 1) oraz obliczonej wartości oczekiwanej¹⁹ (od 0 do 10) dla gospodarki turystycznej Krakowa. Im wyższa wartość oczekiwana tym silniejszy wpływ czynnika otoczenia.

Analiza PEST otoczenia gospodarki turystycznej Krakowa w okresie pandemii

Otoczenie	Czynnik	Znaczenie	Prawdopodobieństwo	Wartość oczekiwana
POLITYCZNE	Swoboda poruszania się po Europie w perspektywie 6 miesięcy	10	0,6	6,0
	Powrót do pełnej działalności gospodarczej	10	0,7	7,0
	Ulgi w podatkach, w tym lokalnych	8	0,5	4,0
	Restrykcyjna polityka wizowa i sanitarna spoza Schengen	5	0,7	3,5

¹⁹ Wartość oczekiwana (wartość średnia, przeciętna) określająca spodziewany wynik po uwzględnieniu prawdopodobieństwa występowania czynnika.

Otoczenie	Czynnik	Znaczenie	Prawdopodobieństwo	Wartość oczekiwana
EKONOMICZNE	Niska rentowność usługodawców	10	0,9	9,0
	Wzrost inflacji	5	0,9	4,5
	Wzrost bezrobocia	6	1,0	6,0
	Spadek PKB miasta	7	1,0	7,0
	Skurczenie się podaży	7	0,7	4,9
	Udział turystyki w dochodach miasta	8	0,3	2,4
	Udział turystyki w zatrudnieniu	8	0,2	1,6
	Zmniejszenie się popytu turystycznego	10	0,9	9,0
SPOŁECZNO-KULTUROWE	Integracja przedsiębiorców pionowa i pozioma	8	0,7	5,6
	Postawy mieszkańców akceptacji odwiedzających	8	0,6	4,8
	Konflikty konkurencyjne w łańcuchach wartości i dostaw	8	0,8	6,4
	Wizerunek miasta i reputacja	9	0,7	6,3
	Poczucie bezpieczeństwa	10	0,8	8,0
TECHNOLOGICZNE	Pełna odbudowa dostępności połączeń lotniczych	10	0,6	6,0
	Nowe technologie w komercjalizacji lokalnej oferty	6	0,5	3,0
	Wydatki miasta na marketing i analizy rynku	0,9	0,3	2,7
	Standardy jakości usług turystycznych. Ułatwienie identyfikacji jakości dla przyjezdnych i mieszkańców poprzez znaki jakościowe	5	0,1	0,5

Tabela 10, Źródło: opracowanie własne

Uproszczona analiza PEST jest metodą służącą badaniu makro otoczenia organizacji, a w tym przypadku gospodarki turystycznej Krakowa. Jest stosowana jako wstępna faza metod scenariuszowych. Służy prognozowaniu zmian w wymienionych obszarach i ustaleniu ich wpływu na funkcjonowanie gospodarki turystycznej Krakowa.

Rozwój sytuacji na moment sporządzania dokumentu jest trudny do przewidzenia zarówno po stronie popytu jak i podaży i będzie ulegał ewolucji.

Analiza strukturalna sektora (pięciu sił Portera) wskazuje hipotetycznie na warunki rywalizacji wewnątrz sektora usług turystycznych w Krakowie, który rozpoczyna swój rozwój „od zera”. Stąd też znajdzie się w fazie **wprowadzenie na rynek z trzema podstawowymi cechami: działalność niedochodowa w krótkim okresie czasu, ujemna płynność finansowa, potrzeby kapitałowe na finansowanie działalności.**

siła przetargowa dostawców	Wysoki wybór dostawców konkurujących ceną i dotychczasowym miejscem w łańcuchu dostaw.
siła przetargowa nabywców	Silne uzależnienie od połączeń lotniczych, subiektywnej oceny stanu sanitarnego, ceny pakietowej, obecności w systemach rezerwacyjnych
rywalizacja wewnątrz sektora	Duża rywalizacja między firmami (hotele, turystyczny najem krótkoterminowy, przewodnicy vs free walking, transport turystyczny, w mniejszym stopniu gastronomia). <i>W najtrudniejszej sytuacji znajdą się przewodnicy, którzy z powodu epidemii zawiesili lub zlikwidowali działalność gospodarczą.</i>
groźba pojawienia się nowych konkurentów	Silne bariery wejścia na rynek, ale zerwanie dotychczasowego łańcucha dostaw może spowodować zmiany kapitałowe w sektorze usług noclegowych, gastronomii, biur podróży czy transporcie.
groźba pojawienia się substytutów	Konkurencja dla Krakowa - miasta historyczne. Bariery prawne: regulacje swobody poruszania się, formalności graniczne, połączenia lotnicze, sukcesywność dopuszczania usług do pełnej działalności.

Tabela 11, Źródło: opracowanie własne

Oceniając sytuację na rynku na dzień 15-17 marca 2020, krakowscy przedsiębiorcy turystyczni (N=165) w następującym podziale wskazań ustosunkowywali się do postawionych tez:

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
Spadnie trwale zatrudnienie w krakowskiej branży turystycznej	3.6% 6	14.5% 24	15.2% 25	42.4% 70	24.2% 40
Odrobienie strat finansowych zabierze kilka lat	2.4% 4	7.3% 12	12.7% 21	52.7% 87	25.5% 42
Sytuacja wymaga głębokiej integracji i współdziałania przedsiębiorców i samorządu	3.6% 6	0.6% 1	3.0% 5	40.0% 66	53.3% 88
W perspektywie kilku lat nie wrócimy do wielkości przyjazdów z roku 2019	3.6% 6	24.2% 40	21.2% 35	34.5% 57	17.0% 28
Narastać będą konflikty handlowe na tle konkurencji	1.2% 2	12.1% 20	24.2% 40	43.6% 72	19.4% 32
Dostawcy atrakcji jak Wieliczka, muzea, organizatorzy wydarzeń kulturalnych a także muzeum w Auschwitz-Birkenau powinny zmienić organizację sprzedaży usług i ich dostępność	3.0% 5	7.9% 13	20.0% 33	29.1% 48	40.6% 67

Tabela 12, Źródło: Walas B., Krakowscy przedsiębiorcy turystyczni wobec pandemii COVID-19, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka, tom 16, rocznik VIII, numer 2/2019

Szacowane wpływy (straty) w gminie miejskiej Kraków w 2020 roku, wyrażające się w wydatkach odwiedzających w stosunku do roku 2019, jako efekt zatrzymania ruchu turystycznego zostały obliczone w trzech wariantach.

wariant pesymistyczny	wariant pośredni (neutralny)	wariant optymistyczny
6 528 mln zł	5 783 mln zł	4 225 mln zł

Tabela 13, Źródło: patrz: Grabiński T., Borkowski K.. Szacowane wpływy w gminie Kraków w 2020 roku – (straty) stosunku do roku 2019 jako efekt zatrzymania ruchu turystycznego z powodu pandemii coronavirusa COVID-19, dla Małopolska Organizacja Turystyczna

Opracowano także scenariusze rozwoju do końca 2021 roku dla całej Małopolski²⁰. Zestawiono rekomendacje dla regionalnej polityki turystycznej, dotyczące przeciwdziałania sytuacji kryzysowej oraz reaktywacji i wzmocnienia potencjału odbudowy i dalszego rozwoju oferty turystycznej w regionie.

	<p>OŚ 1: Rządowe regulacje prawne dotyczące sytuacji epidemiologicznej (tempo, tryb i skala zmniejszania lub wprowadzania nowych obostrzeń dot. prowadzenia działalności gospodarczej oraz poruszania się obywateli i korzystania z oferty turystycznej)</p>	
<p>OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczb i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.)</p>	<p>„CEPRY NIE CHCĄ WRACAĆ” WARIANT POZYTYWNY PT. "BEZPIECZNY POWRÓT":</p> <p>Rząd szybko i skutecznie rozmroził gospodarkę, w tym bez nadmiernych obostrzeń sanitarnych umożliwił uruchomienie wszystkich usług/produktów/miejsc turystycznych. Jednocześnie umożliwił nieograniczone przemieszczenie się obywateli i korzystanie z oferty turystycznej bez uciążliwych wymagań bezpieczeństwa. Ten stan rzeczy utrzymał się przez resztę 2020 i cały 2021 rok (brak nawrotu obostrzeń).</p> <p>WARIANT NEGATYWNY pt. "MIKROTURYSTYKA":</p> <p>Przez to wszystko co się dzieje, turyści stracili chęci do wszelkich podróży turystycznych. Jeśli o nich myślą, to podejmują decyzje bardzo ostrożnie, preferując przede wszystkim destynacje blisko miejsca zamieszkania, bez tłoku, na krótko, w okresach poza sezonem. Nawet całkowite zniesienie obostrzeń nie wpływa znacząco na te nowe preferencje.</p>	<p>„WYCZEKANA NORMALNOŚĆ” WARIANT POZYTYWNY PT. "BEZPIECZNY POWRÓT":</p> <p>Rząd szybko i skutecznie rozmroził gospodarkę, w tym bez nadmiernych obostrzeń sanitarnych umożliwił uruchomienie wszystkich usług/produktów/miejsc turystycznych. Jednocześnie umożliwił nieograniczone przemieszczenie się obywateli i korzystanie z oferty turystycznej bez uciążliwych wymagań bezpieczeństwa. Ten stan rzeczy utrzymał się przez resztę 2020 i cały 2021 rok (brak nawrotu obostrzeń).</p> <p>WARIANT POZYTYWNY pt. "NADRABIAM ZALEGŁOŚCI":</p> <p>Bez względu na wszystko turyści chcą jak najszybciej wrócić do podróżowania, praktycznie nie zmieniając w znaczący sposób preferencji co do sposobu podróżowania, wyboru czasu i miejsca docelowego. Co więcej, nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej w pierwszej fazie po pandemii. Nawet w częściowo odmrożonej turystyce, wiążącej się z pewnymi uciążliwościami, bez możliwości korzystania z pełnej oferty miejsc turystycznych, odważnie podejmują decyzje o realizacji podróży.</p>

²⁰ Prognozy dot. scenariuszy rozwoju sytuacji w gospodarce turystycznej w Małopolsce do końca 2021 roku wraz z rekomendacjami dla regionalnej polityki turystycznej”, Best Place Institut dla MOT, pdf.

<p>OŚ 2: Zmiany w preferencjach i procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej i wyborze destynacji (zmiana czasu podejmowania decyzji, liczb i rodzaje czynników wpływających na decyzje, wybór podmiotów pośredniczących i in.)</p>	<p>„MAŁOPOLSKA MUSI POCZEKAĆ” WARIANT NEGATYWNY PT. "ZAMROŻONA TURYSTYKA": Rząd bardzo powoli i wybiórczo rozmraża gospodarkę, utrzymując obecne lub wprowadzając nowe obostrzenia dla usług/produktów/miejsc turystycznych. Przemieszczanie się w celach turystycznych i korzystanie w oferty turystycznej jest mocno ograniczone, czy wręcz niemożliwe. Ze względu na nawrót epidemii na jesieni 2020 i na wiosnę 2021 roku pojawiają się nowe obostrzenia wpływające negatywnie na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i swobodne przemieszczanie się obywateli.</p> <p>WARIANT NEGATYWNY pt. "MIKROTURYSTYKA": Przez to wszystko co się dzieje, turyści stracili chęci do wszelkich podróży turystycznych. Jeśli o nich myślą, to podejmują decyzje bardzo ostrożnie, preferując przede wszystkim destynacje blisko miejsca zamieszkania, bez tłoku, na krótko, w okresach poza sezonem. Nawet całkowite zniesienie obostrzeń nie wpływa znacząco na te nowe preferencje.</p>	<p>„TŁUMIONE ODRODZENIE” WARIANT NEGATYWNY PT. "ZAMROŻONA TURYSTYKA": Rząd bardzo powoli i wybiórczo rozmraża gospodarkę, utrzymując obecne lub wprowadzając nowe obostrzenia dla usług/produktów/miejsc turystycznych. Przemieszczanie się w celach turystycznych i korzystanie w oferty turystycznej jest mocno ograniczone, czy wręcz niemożliwe. Ze względu na nawrót epidemii na jesieni 2020 i na wiosnę 2021 roku pojawiają się nowe obostrzenia wpływające negatywnie na możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych i swobodne przemieszczanie się obywateli.</p> <p>WARIANT POZYTYWNY pt. "NADRABIAM ZALEGŁOŚCI": Bez względu na wszystko turyści chcą jak najszybciej wrócić do podróżowania, praktycznie nie zmieniając w znaczący sposób preferencji co do sposobu podróżowania, wyboru czasu i miejsca docelowego. Co więcej, nadrabiając stracony czas, chcą podróżować więcej i częściej, przynajmniej w pierwszej fazie po pandemii. Nawet w częściowo odmrożonej turystyce, wiążącej się z pewnymi uciążliwościami, bez możliwości korzystania z pełnej oferty miejsc turystycznych, odważnie podejmują decyzje o realizacji podróży.</p>
---	--	--

Tabela 14, Źródło: Prognozy dot. scenariuszy rozwoju sytuacji w gospodarce turystycznej w Małopolsce do roku 2021 wraz z rekomendacjami dla regionalnej polityki turystycznej, Best Place-MOT, maj, 2020

Sytuacja w okresie odmrażania gospodarki oraz niedoskonałości na rynku turystycznym sprzed pandemii legitymizują zasadność podejmowania działań protekcjonizmu i interwencjonizmu w polityce turystycznej miasta, zmierzającej do wsparcia lokalnej przedsiębiorczości turystycznej, odbudowania struktury ruchu turystycznego prowadzącej do zrównoważonego rozwoju turystyki. Obszary interwencjonizmu lub protekcjonizmu mogą być dynamiczne w czasie w zależności od zewnętrznych okoliczności i ustalone zostaną każdorazowo w planach operacyjnych projektów. **Stawia się tezę, że oprócz odbudowywania turystyki dla osiągnięcia wskaźników rentowności i jakości życia w mieście, istotnym będzie minimalizacja konfliktów interesariuszy.**

 **Kraków**



5.0

**POLITYKA
TURYSTYCZNA**



Polityka turystyczna rozumiana jest jako kształtowanie optymalnych rozmiarów i struktury ruchu turystycznego oraz usług przy zastosowaniu dostępnych narzędzi, koordynacji rozwoju funkcji turystycznej miejsca i związków z innymi sferami obszaru w oparciu o partnerstwo z interesariuszami.

Lokalna polityka turystyczna to wszelkie oddziaływania władz samorządowych i interesariuszy mające na celu:

1. Racjonalne wykorzystanie walorów turystycznych, zasobów pracy i kapitału w sferze gospodarki turystycznej.
2. Kształtowanie optymalnych rozmiarów i struktury ruchu turystycznego (wielkość ruchu turystycznego oraz struktury przestrzennej i rodzajowej).
3. Ogólne koordynowanie rozwoju turystyki z uwzględnieniem jej wielorakich funkcji związków z różnymi dziedzinami życia społecznego i gospodarczego (transport, handel, edukacja, wyżywienie, zdrowie, kultura, bezpieczeństwo, ochrona środowiska).
4. Zarządzanie konfliktami.

Polityka turystyczna przyjmuje trzy formy²¹:

Leseferyzm – samorząd terytorialny pozostawia dziedzinę gospodarki działaniu praw rynku,

Interwencjonizm – rząd i samorząd terytorialny interweniują tylko w sytuacjach kryzysowych i regulujących rynek,

Protekcjonizm – administracja rządowa i samorząd terytorialny z góry zakładają, że pewne obszary będą korzystały ze wsparcia.

²¹ Pominęto formę etatyzmu chociaż i ona zaczęła się pojawiać w hotelarstwie i transporcie lotniczym

Leseferyzm	Obszary bez ingerencji samorządu terytorialnego	
Interwencjonizm	Interwencjonizm samorządowy należy rozumieć jako kompleksowe oddziaływanie JST realizowane za pomocą określonej palety instrumentów determinujących decyzje wewnętrznych (lokalnych) i zewnętrznych (zlokalizowanych poza obszarem jednostki samorządu terytorialnego) podmiotów gospodarczych oraz innych jednostek związanych z działalnością gospodarczą. Interwencjonizm ma zwiększać zdolność skutecznego niwelowania barier, które pojawiają się w rozwoju oraz wspieranie przedsiębiorczości służącej zrównoważonemu rozwojowi turystyki miasta.	Narzędzia: planistyczne, organizacyjne i instytucjonalne, informacyjne, promocyjne, edukacyjne, szkoleniowo-doradcze, finansowe i ekonomiczne, pobudzanie infrastrukturalne.
Protekcjonizm	Protekcjonizm rozumiany jest jako polityka ochrony produkcji dóbr, handlu i usług przed konkurencją zewnętrzną, przez zastosowanie instrumentów o charakterze ekonomicznym oraz administracyjnym. Wśród form występuje pomoc publiczna w postaci wsparcia promocji eksportu. Protekcjonizm w odniesieniu do polityki turystycznej Krakowa należy rozumieć jako zespół działań zarządzania dziedzictwem, mający na celu utrzymanie wartości kulturowych oraz wsparcia konkurencyjności krakowskiej przedsiębiorczości turystycznej i kulturalnej	Narzędzia: partnerstwo w promocji i komercjalizacji, wsparcie finansowe dla sektora MICE przy organizacji wydarzeń kongresowych, konkursy grantowe, ochrona dziedzictwa.

Tabela 15, Źródło: opracowanie własne

Polityka turystyczna miasta powinna być rozumiana jako zbiór rekomendacji dla osiągnięcia efektywnego współzarządzania turystyką w Krakowie i odbudowy turystyki.

Docelowo współzarządzanie ma być oparte o uzgodnione z interesariuszami i beneficjentami sfery publicznej, prywatnej i społecznej obszary podziału kompetencji, ze wskazaniem możliwego stopnia i zakresu zaangażowania się każdego z nich w proces równoważenia zjawisk turystycznych.

5.1 Turystyka w strategii rozwoju Krakowa

Wizja i misja Krakowa zostały zdefiniowane w dokumencie strategicznym „Strategia rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030” i nie tracą na aktualności w sytuacji pandemicznej:

WIZJA KRAKOWA 2030:

Kraków - nowoczesna metropolia tętniąca kulturą, otwarta, bogata, bezpieczna i przyjazna, dumna z historycznego dziedzictwa, współtworzona przez mieszkańców.

MISJA KRAKOWA 2030:

Misją Krakowa jest tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego, poszanowanie środowiska przyrodniczego oraz rozwój potencjału kulturowego, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców.

Dokument wyszczególnia sześć celów strategicznych.

CELE STRATEGICZNE KRAKOWA:

CEL STRATEGICZNY I: *Kraków – otwartą i harmonijną metropolią o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury,*

CEL STRATEGICZNY II: *Kraków – miasto rozwijające gospodarkę opartą na wiedzy,*

CEL STRATEGICZNY III: *Kraków – kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia,*

CEL STRATEGICZNY IV: *Kraków – miasto przyjazne do życia,*

CEL STRATEGICZNY V: *Silna wspólnota samorządowa mieszkańców Krakowa,*

CEL STRATEGICZNY VI: *Kraków – nowoczesnie zarządzana metropolia.*

W niniejszej „Polityce...” zostały wskazane rekomendacje, co do udziału turystyki w osiągnięciu wizji i misji Krakowa, przy czym dokument nie uszczegóławia w sposób bezpośredni celów strategicznych i operacyjnych „Strategii” w odniesieniu do rozwoju funkcji turystycznej, ale zawiera obszary rekomendacyjne z opcjonalnymi programami działań.

5.2 Identyfikacja konfliktów związanych z rozwojem turystyki

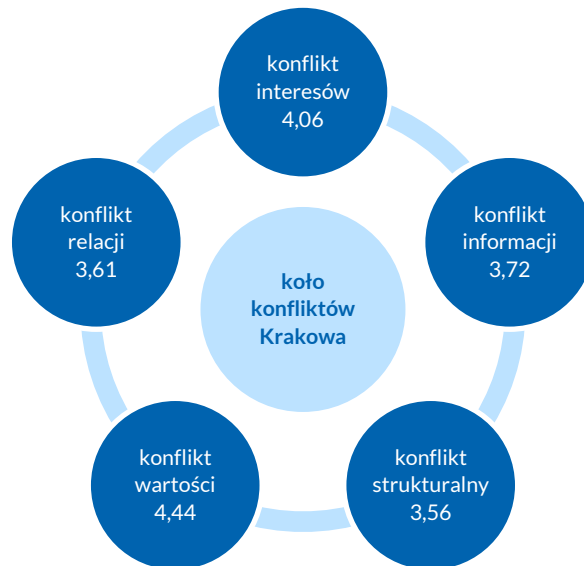
Miejska przestrzeń często bywa głównym powodem sporów, u których źródła leżą sprzeczne interesy, postawy i potrzeby odnoszące się do sposobu jej użytkowania. Przyczyny konfliktów oraz ich skala są bardzo zróżnicowane. Można wstępnie założyć, że w konfliktach o miejską przestrzeń przenikają się dwie podstawowe płaszczyzny. Po pierwsze, konflikty mogą dotyczyć dostępu do dóbr i zasobów (takich jak m.in. terytorium, światło, cisza, zieleń, powietrze) oraz sposobu ich użytkowania i kształtowania. Po drugie, oprócz tego, że dotyczą one konkretnego zasobu, mogą odnosić się do określonych wartości symbolicznych, takich jak religia, estetyka.

Miasto jest traktowane (za D. Harvey'em) jako obszar konfliktów i napięć, które mają podłoże ekonomiczne i klasowe. Po drugie: ruchy miejskie są rozumiane (za A. Touraine'em) jako przejaw konfliktu społecznego, polegającego na podziale społeczności. Konflikt aktywizuje mieszkańców, jest formą partycypacji obywatelskiej, narzędziem zmiany i modernizacji, instrumentem przekształceń w obrębie struktury i kultury miejskiej. Ruchy miejskie, grupy internetowe koncentrują swoją aktywność wokół konfliktowej idei „prawa do miasta” – interpretowanej jako prawo do „zmieniania świata, zmieniania życia i do wymyślenia miasta na nowo zgodnie z ich pragnieniami” (Harvey 2012). Obszary i konsekwencje konfliktu pomiędzy mieszkańcami a odwiedzający zostały zdefiniowane między innymi w ramach prowadzonego przez Kraków projektu Miasta Historyczne 3.0.²²

Istotnym obszarem zarządzania rozwojem turystyki jest rozpoznawanie natężenia i charakteru konfliktów społecznych, jakie powstają pod jej bezpośrednim lub pośrednim wpływem, a następnie odpowiedniego zarządzania ich przebiegiem. Wynikają one z istnienia odmiennych grup interesu, które koncentrują się na czterech podstawowych wymiarach konfliktów: **przemysł turystyczny – mieszkańcy, turyści – mieszkańcy, turyści – turyści, mieszkańcy – mieszkańcy. Konflikty są nieuniknione**, ponieważ z jednej strony są elementem ciągłości miasta, częstokroć motorem jego rozwoju [Madurowicz, 2017], a z drugiej strony **wynikają z konfliktogenności samej turystyki**, która staje się coraz bardziej wyrazistą jej cechą, szczególnie w miastach [Kowalczyk-Anioł, Włodarczyk, 2017]. Konflikty społeczne prowadzą do powstawania rozmaitych stowarzyszeń i koalicji, grup fejsbukowych, czego przykładem są ruchy miejskie, które konsolidują lokalną społeczność wokół przywrócenia jej „prawa do miasta”, a tym samym uzasadnionego pierwszeństwa realizacji potrzeb mieszkańców, a nie odwiedzających.

Narzędziem analitycznym zarządzania uniwersalną naturą konfliktu jest tzw. koło konfliktów [Moore, 2009], definiowane według składowych będących jego podłożem: wartości i postaw, interesów, relacji między stronami konfliktu, dostępu do informacji i uwarunkowań strukturalnych (przebiegu konfliktu). Obliczone wskaźniki konfliktów (zdefiniowane przez interesariuszy instytucjonalnych w roku 2019 ilustruje rysunek nr.8) uzyskały najwyraźniejsze wielkości w obszarze **wartości (4,44) oraz interesów (4,06)**.

²² Walas B. (red.), (2018). Miasta Historyczne 3.0 Mieszkańcy a odwiedzający – w poszukiwaniu jakości i komfortu, UMK, Kraków



Rys. 8: Zmysłony, P., Kowalczyk-Anioł, J. (2019). Urban tourism hypertrophy: who should deal with it? The case of Krakow (Poland), „International Journal of Tourism Cities” 5(2)

W lipcu 2020 roku przeprowadzono badania na próbie 245 mieszkańców Krakowa mające na celu rozpoznanie źródeł i typów konfliktów oraz ich skali²³. Uzyskane wyniki wskazują na dominację konfliktów na linii: branża turystyczna - mieszkańcy oraz turyści-mieszkańcy (ponad 50% wskazań), co ilustrują poniższe tabele. I chociaż konflikty są nieuniknione, także w ocenie respondentów, należy minimalizować ich przyczyny.

Konflikty są nieuniknione

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
17.1% 42	47.8% 117	14.7% 36	16.7% 41	3.7% 9
Śred. 2.420 Odch. 1.068 Q1 2.0 Q2 2.0 Q3 3.0				245

Tabela 16, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Konflikt: Branża turystyczna vs mieszkańcy

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
26.1% 64	32.2% 79	11.0% 27	24.1% 59	6.5% 16
Śred. 2.527 Odch. 1.283 Q1 1.0 Q2 2.0 Q3 4.0				245

Tabela 17, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

²³ Zespół: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek, technika CAWI, dobór próby ad hock

Konflikt: Branża turystyczna vs branża turystyczna

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
10.6% 26	20.8% 51	33.9% 83	20.0% 49	14.7% 36
Śred. 3.073 Odch. 1.190 Q1 2.0 Q2 3.0 Q3 4.0				245

Tabela 18, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Konflikt: Turyści vs mieszkańcy

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
31.8% 78	35.5% 87	6.9% 17	18.4% 45	7.3% 18
Śred. 2.339 Odch. 1.292 Q1 1.0 Q2 2.0 Q3 4.0				245

Tabela 19, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Konflikt: Turyści vs turyści

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
6.5% 16	8.6% 21	24.1% 59	38.4% 94	22.4% 55
Śred. 3.616 Odch. 1.117 Q1 3.0 Q2 4.0 Q3 4.0				245

Tabela 20, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Konflikt: Mieszkańcy vs mieszkańcy

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
12.7% 31	19.6% 48	22.0% 54	30.2% 74	15.5% 38
Śred. 3.163 Odch. 1.264 Q1 2.0 Q2 3.0 Q3 4.0				245

Tabela 21, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Konflikt: Branża turystyczna vs samorząd terytorialny

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
10.2% 25	26.1% 64	29.8% 73	22.4% 55	11.4% 28
Śred. 2.988 Odch. 1.162 Q1 2.0 Q2 3.0 Q3 4.0				245

Tabela 22, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Konflikt: Mieszkańcy vs samorząd terytorialny

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
14.7% 36	32.7% 80	29.4% 72	17.1% 42	6.1% 15

Tabela 23, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Wykorzystując koło Moor'a postawiono respondentów przed tezami identyfikowanymi i adaptowanymi do obszarów konfliktów:

1. **Konflikt informacji** - interesariusze nie potrafią ustalić stanu faktycznego (dysponują błędnymi danymi bądź odmiennie je interpretują, opierają się na nieprawdziwych informacjach, np. na plotkach),
2. **Konflikt relacji** - interesariusze mają negatywny stosunek emocjonalny do drugiej strony związany, np. ze stereotypowym postrzeganiem, czy też niezrozumieniem. Każda ze stron jest nastawiona na odwet i w takiej formie się komunikuje,
3. **Konflikt wartości** - konflikty są skutkiem odmiennych struktur w hierarchii wartości oraz w różnicy patrzenia na miasto. Jedni dają sobie prawo do tego, aby mówić drugim jak powinno wyglądać miasto i nie dają przestrzeni na odmiennie poglądy. Rodzi to potrzebę obrony własnych wartości i idei,
4. **Konflikt interesów** - jedna grupa interesariuszy postrzega siebie lub inną grupę interesariuszy jako silniejszą, bardziej uprzywilejowaną,
5. **Konflikt strukturalny** - prawo własności nieruchomości nie może ograniczać jej przeznaczenia gospodarczego.

Zintegrowane wyniki wskazują na następującą siłę wskaźników konfliktów w skali od 1 do 5.



Rys. 9: Konflikty Krakowa
Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

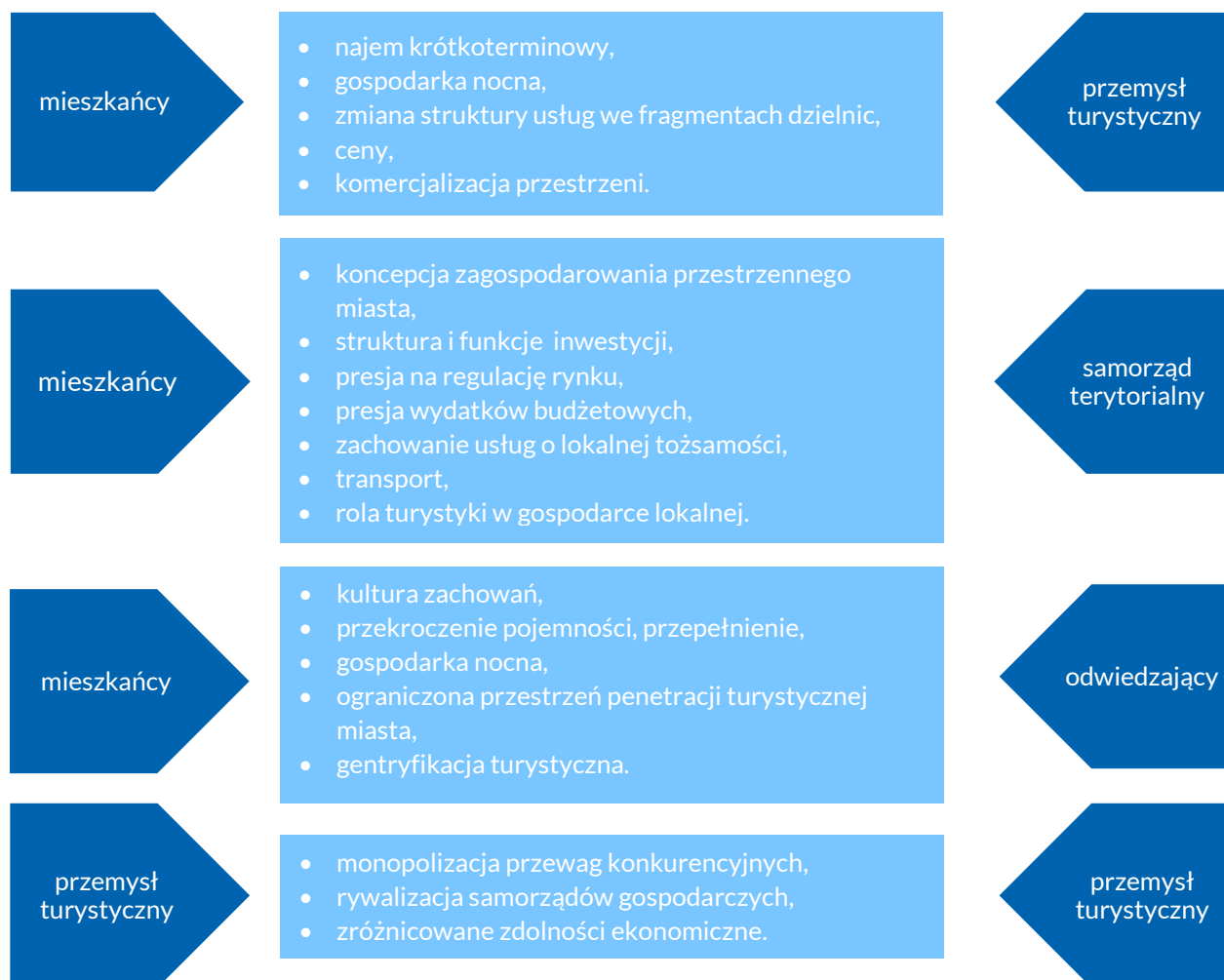
Tak jak i w badaniach z 2019 roku (Zmyślony, P., Kowalczyk-Anioł, J.) najwyższe wartości uzyskały konflikty wartości, interesów i informacji. Za fundamentalny, możliwy do minimalizacji, należy uznać konflikt informacji bowiem blisko połowa respondentów miała nawet fałszywe wyobrażenie na temat wielkości ruchu turystycznego, własności nieruchomości w centrum Krakowa czy dochodów miasta z turystyki. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na **konieczność wzmocnienia dialogu i komunikacji wewnętrznej**, której niska jakość być może staje się źródłem nieporozumień. Ograniczanie się do formalnych konsultacji społecznych (jak najbardziej zasadnych) jest niewystarczające, tym bardziej, że to media społecznościowe kształtują w dużej mierze opinie społeczne. Wniosek ten nie dotyczy wyłącznie samorządu terytorialnego, ale także tych grup interesariuszy (np. przedsiębiorców), którzy są bezpośrednimi beneficjentami turystyki. Taki obieg informacji praktycznie nie istnieje. Tym bardziej, że przeważająca liczba respondentów zgadza się z tezą, że zachowanie dziedzictwa kulturowego i krajobrazu jest wartością nadrzędną nad przedsiębiorczością i zyskiem.

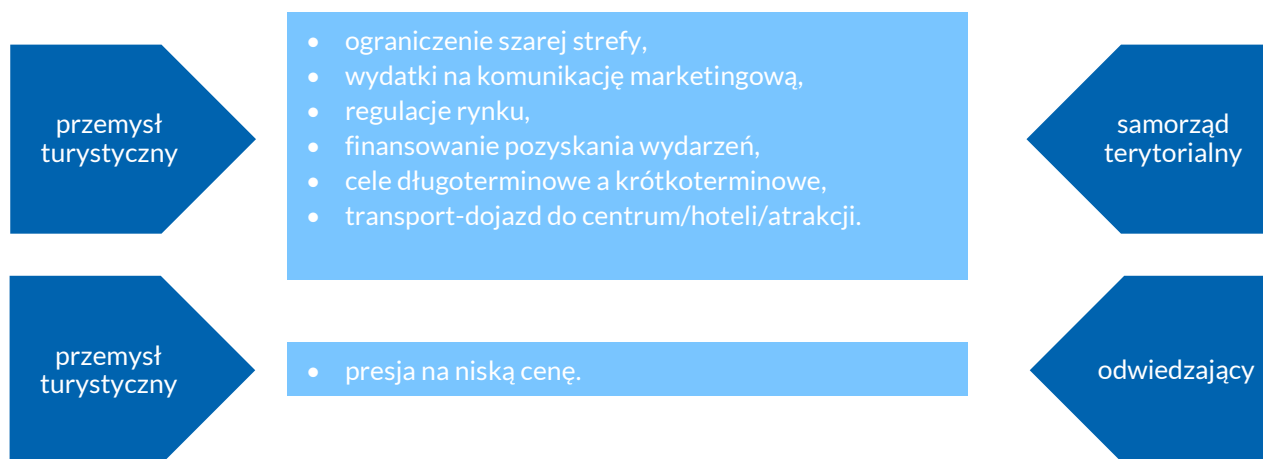
Czy zachowanie dziedzictwa kulturowego i krajobrazu jest wartością nadrzędną nad przedsiębiorczością i zyskiem?

Nie	5	2.0 %
Raczej nie	17	6.9 %
Nie wiem	8	3.3 %
Raczej tak	97	39.6 %
Tak	118	48.2 %
	245	

Tabela 24, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Zidentyfikowane obszary konfliktów przedstawiono na poniższych rysunkach.





Rys. 10: Obszary konfliktów

Stąd też strategicznym zadaniem polityki turystycznej miasta powinno być dążenie do konsensusu mieszkańców i lokalnych usługodawców w zakresie rozwoju przez turystykę polegającego na akceptacji przez każdą z grup interesariuszy możliwości rezygnacji z części własnych korzyści, na rzecz wspólnych wartości miasta, przy planowanym w sposób zrównoważony rozwoju gospodarki lokalnej. Teza taka znalazła wyraźne potwierdzenie w badaniach opinii mieszkańców.

Dążenie do konsensusu mieszkańców i lokalnych usługodawców

tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
40.1% 85	34.4% 73	18.9% 40	3.3% 7	3.3% 7
Śred. 1.953 Odch. 1.008 Q1 1.0 Q2 2.0 Q3 3.0				212

Tabela 25, Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

5.3 Postawy lokalnych interesariuszy wobec narzędzi równoważenia turystyki

W badaniach z lipca 2020 roku (N=245) przedstawiono mieszkańcom szereg zaradczych działań dla zrównoważenia turystyki w mieście, co powinno zarazem minimalizować konflikty. O ile wobec wielu z nich co najmniej większość mieszkańców miała swoje jednoznaczne stanowisko, o tyle w kilku przypadkach rozkład opinii był relatywnie równomierny, a więc podzielone punkty widzenia (znaczące wartości wyceniono), potwierdzają konieczność szukania kompromisów.

	tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
tworzenie atrakcji, które przynoszą korzyści zarówno mieszkańcom, jak i odwiedzającym	69.8% 171	21.2% 52	2.9% 7	2.9% 7	3.3% 8
komunikowanie się i angażowanie społeczności lokalne	55.5% 136	31.4% 77	7.8% 19	2.4% 6	2.9% 7
systematycznie mierzenie i monitorowanie turystyki	55.5% 136	34.3% 84	4.1% 10	2.4% 6	3.7% 9
zachęcanie odwiedzających do eksplorowania miasta poza centrum historycznym i poza miastem	64.5% 158	24.1% 59	2.4% 6	4.5% 11	4.5% 11
Ograniczanie liczby nowych obiektów noclegowych w centrum	33.1% 81	22.4% 55	16.3% 40	18.0% 44	10.2% 25
ograniczenie istniejącej dotychczas najem krótkoterminowy	33.5% 82	22.0% 54	17.1% 42	14.7% 36	12.7% 31
Nie ingerowanie władz miasta w zjawisko najmu krótkoterminowego bo to ograniczenie swobody działalności gospodarczej	13.1% 32	15.1% 37	22.0% 54	22.4% 55	27.3% 67
zaprzestanie promocji turystycznej miasta	7.3% 18	4.5% 11	6.1% 15	16.7% 41	65.3% 160
zintensyfikowanie promocji turystycznej miasta celem „odzyskania” turystów	38.8% 95	26.5% 65	13.1% 32	11.8% 29	9.8% 24
wspieranie inicjatyw nowych ofert turystycznych, nawet niszowych	49.8% 122	28.6% 70	9.4% 23	7.8% 19	4.5% 11
inicjowanie dyskusji o problemach rozwojowych i ustanowienie wspólnych celów wszystkich interesariuszy	53.1% 130	31.4% 77	6.5% 16	5.7% 14	3.3% 8
wydłużenie godziny otwarcia placówek kulturalnych	36.7% 90	25.7% 63	18.4% 45	14.7% 36	4.5% 11

	tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
zwiększenie restrykcji wjazdu do centrum miasta	30.6% 75	19.2% 47	14.7% 36	19.6% 48	15.9% 39
zakazanie uciążliwych rodzajów transportu typu hulajnoga	37.1% 91	17.1% 42	13.9% 34	18.4% 45	13.5% 33
wprowadzenie systemów rezerwacyjnych online do atrakcji turystycznych i instytucji kultury	50.2% 123	28.2% 69	12.7% 31	3.3% 8	5.7% 14
wprowadzenie kampanii uświadamiających turystom prawa mieszkańców, informacji o lokalnym prawie, zwyczajach i normach kultury	59.2% 145	22.9% 56	7.3% 18	3.7% 9	6.9% 17
wprowadzenie zasad rejestracyjnych najmu krótkoterminowego jako działalności gospodarczej	50.6% 124	20.4% 50	17.6% 43	5.7% 14	5.7% 14
wprowadzenie opłaty turystycznej za każdy nocleg	26.9% 66	20.8% 51	20.8% 51	13.5% 33	18.0% 44
limitowanie rozwoju pewnych rodzajów usług w strefie historycznej	36.3% 89	30.2% 74	15.9% 39	8.6% 21	9.0% 22
wprowadzenie dla usługodawców dobrowolnego, bezpłatnego certyfikatu jakości świadczonych usług zrównoważonego rozwoju (ekologicznych, sanitarnych...)	38.8% 95	31.4% 77	15.5% 38	5.3% 13	9.0% 22
obciążanie większymi podatkami lokalnymi usługodawców korzystających z zasobów dziedzictwa kulturowego miasta	14.7% 36	13.5% 33	27.3% 67	23.7% 58	20.8% 51
wprowadzanie restrykcji nocnych godzin otwarcia tzw. „ogródków”	31.8% 78	20.4% 50	13.9% 34	16.3% 40	17.6% 43
wprowadzanie restrykcji godzin serwowania alkoholu	30.2% 74	15.9% 39	10.2% 25	18.4% 45	25.3% 62

	tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
stwarzanie preferencyjnych warunków podatkowych dla działalności usługowej zachowującej tożsamość lokalną w centrum miasta	50.2% 123	26.5% 65	11.0% 27	4.9% 12	7.3% 18
wdrażanie aplikacji mobilnych z alternatywnymi atrakcjami	49.0% 120	24.9% 61	12.7% 31	7.3% 18	6.1

Tabela 26, Postawy lokalnych interesariuszy
Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

5.4 Analiza SWOT

Zdiagnozowane zjawiska pozwalają na przeprowadzenie analizy SWOT turystyki w Krakowie na okres pandemiczny w perspektywie 2022 roku, opartej o średnią ważoną. Uzyskane wyniki wskazują następującą pozycję strategiczną turystyki Krakowa:

Silne strony	3,8
Słabe strony	3,4
Szanse	4,3
Zagrożenia	4,1
Wynik strategicznej pozycji	+ 0,6

Tabela 27

Pozycja strategiczna uzyskuje nieznaczny wynik pozytywny:

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
Cecha	Waga	Ocena od 1 do 5	Ocena ważona	Cecha	Waga	Ocena od 1 do 5	Ocena ważona
Szeroka oferta dla wszystkich form turystyki miejskiej i kulturowej	0,3	4	1,2	Brak podaży usług i produktu luksusowego	0,2	2	0,4
Wysoka rozpoznawalność marki	0,1	4	0,4	Niski poziom komercjalizacji online instytucji kultury	0,2	3	0,6
Pojemność i zróżnicowanie bazy noclegowej	0,2	3	0,6	Poziom integracji lokalnych interesariuszy i zintegrowanego zarządzania marką	0,1	3	0,3
Dostępność komunikacyjna	0,2	4	0,8	Dominacja w dotychczasowych pobytach odwiedzających jednodniowych i rynku krajowego	0,3	5	1,5
Potencjał przemysłu spotkań	0,2	4	0,8	Niski stopień adaptacji bonu turystycznego do rynku krakowskiego	0,2	3	0,6
	1,0	łącznie	3,8		1,0	łącznie	3,4

Tabela 27. Wynik pozycji strategicznej turystyki w Krakowie

SZANSE				ZAGROŻENIA			
Cecha	Waga	Ocena od 1 do 5	Ocena ważona	Cecha	Waga	Ocena od 1 do 5	Ocena ważona
Popyt: city break, slow, gastronomia, wydarzenia	0,3	5	1,5	Protekcjonizm na rynkach emisyjnych	0,1	0,3	0,3
Odmrażanie połączeń lotniczych	0,3	4	1,2	Konieczność polityki niskiej ceny i brak zysku netto w perspektywie 2-3 lat	0,3	5	1,5
Programy unijne wsparcia gospodarki turystycznej	0,2	4	0,8	Konflikty pomiędzy lokalnymi interesariuszami a odwiedzającymi	0,1	3	0,3
Zmiany modeli biznesowych w łańcuchu dostaw	0,2	4	0,8	Odpyływ popytu na wydarzenia, w tym w przemyśle spotkań	0,1	4	0,4
				Powroty pandemii obostrzeniami	0,3	4	1,2
				Bankructwa i zmiany własnościowe	0,1	4	0,4
	1,0	łącznie	4,3		1,0	łącznie	4,1

Tabela 28, Źródło: opracowanie własne

 **Kraków**



6.0

**REKOMENDACJE
POLITYKI
ZRÓWNOWAŻONEJ
TURYSTYKI KRAKOWA**



Awizowane przez Komisję Europejską, instytucje krajowe i międzynarodowe oraz ośrodki badawcze zasady wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju turystyki, poddawane są od dawna w literaturze szerokiej dyskusji, analizie, w tym krytycznej. Pilar społeczno-kulturowy stanowi jeden z trzech elementów koncepcji turystyki zrównoważonej, a ochrona i eksponowanie wartości kultury i tożsamości lokalnej stanowią jej główne założenia. Odnosi się to szczególnie do miast historycznych bowiem ekspansja rozwoju miast oraz miejskiego stylu życia jest nie do powstrzymania. Turystyka miejska rozwijała się dotychczas na skutek natężenia procesów urbanizacji (75% populacji Europy żyje w aglomeracjach miejskich a prognozy United Nations przewidują, że do roku 2050 dwie trzecie mieszkańców będzie zamieszkiwać strefy zurbanizowane, a 600 największych miast świata będzie generować 65% globalnego PKB²⁴), wzmożonej mobilności w skali globalnej nieograniczonego dostępu do informacji, wzrostu popularności wyjazdów krótkoterminowych oraz zróżnicowanej oferty.

Działania zrównoważonej turystyki powinny się charakteryzować:

- optymalnym wykorzystaniem zasobów naturalnych, prawidłowym zarządzaniem ekologicznymi procesami i staraniem się o zachowanie bioróżnorodności,
- relacjami z mieszkańcami poprzez respektowanie socjokulturowych postaw społeczności lokalnej, konserwowanie jej dóbr kulturalnych i tradycyjnych wartości, a także podejmowanie działań na rzecz międzykulturowego zrozumienia i tolerancji,
- zapewnieniem realnych i długotrwałych procesów ekonomicznych umożliwiających odnoszenie korzyści społecznych przez wszystkich zaangażowanych uczestników, włączając w to stabilność zatrudnienia i możliwości zarobkowania [Buckley 2009].

Miejska zrównoważona turystyka jest rozumiana jako turystyka, która przynosząc korzyści miastu i (lub przede wszystkim) społeczności lokalnej, nie szkodzi jego dziedzictwu kulturowemu i środowisku przyrodniczemu miasta. Wyzwanie stanowi dwukierunkowy charakter oddziaływań: z jednej strony tak definiowana forma będzie zależała od modelu zachowań i wyborów turystów – odpowiedzialnej konsumpcji (strona popytowa), ale z drugiej strony od struktury infrastruktury, organizacji i zarządzania turystyką w danym obszarze recepcji – odpowiedzialnej „produkcji” (kształtowanie sezonowości, wspieranie rozwiązań proekologicznych np. w obiektach noclegowych, certyfikacja obiektów i produktów, wspieranie i promowanie inicjatyw lokalnych...). Istnieje wiele systemów wskaźnikowych pomiaru zrównoważonego rozwoju turystyki, proponowanych przez organizacje i instytucje międzynarodowe, takie jak UNWTO, Global Sustainable Tourism Council, The VISIT (Voluntary Initiative for

²⁴ Eurostat, European Commission 2016

Sustainability in Tourism, United Nations World Tourism Organization), wskaźniki proponowane przez Tourism Sustainability Group (TSG) czy *European Tourism Indicators System for Sustainable Destinations* (ETIS).

Cel polityki turystycznej Krakowa to:

DŁUGOTERMINOWY CEL POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI:

Odbudowa turystyki przyjazdowej do miasta poprzez wzrost efektywności zarządzania, zintegrowaną komunikację marketingową, wsparcie komercjalizacji lokalnych przedsiębiorców, łagodzenie konfliktów interesów i wartości w formach regulacji, partnerskiego dialogu i transferu wiedzy, tak aby odzyskać istotną rolę turystyki w życiu społeczno-gospodarczym Krakowa nie doprowadzając do przerostu w przyszłości funkcji turystycznej przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług i komfortu życia mieszkańców.

Turystyka powinna być tak rozwijana, aby zwiększyć odporność miasta w wymiarze ekologicznym, społecznym, ekonomicznym i infrastrukturalnym wobec zagrożeń związanych z presją tworzoną przez globalne uwarunkowania zewnętrzne wywołane przez ruch turystyczny oraz nowe inwestycje turystyczne, a także przez rozwój innych funkcji miejskich.

„Polityka rozwoju zrównoważonej turystyki nie powinna maksymalizować zysków, lecz minimalizować konflikty i straty” poprzez wykorzystanie następujących zadań:

- *współodpowiedzialność przedsiębiorców i mieszkańców – użytkowników miasta,*
- *rozwiązania budujące atmosferę miejsca i lokalność oraz zachowujące tożsamości miasta,*
- *wprowadzanie nowych technologii do informacji turystycznej i komercjalizacji „na miejscu” oraz produktów „szytych na miarę”,*
- *spójny przekaz w komunikacji marketingowej,*
- *transfer wiedzy dla lokalnych usługodawców i mieszkańców,*
- *zrównoważone zarządzanie dziedzictwem kulturowym, w tym jego komercjalizacją,*
- *podział zadań pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym,*
- *budowa narzędzi standaryzacji (np. certyfikacji jakości usług),*
- *poszerzanie kanałów dystrybucji,*
- *włączenie mieszkańców jako odbiorców polityki,*
- *intensyfikacja komunikacji marketingowej wobec pożądanых grup docelowych i produktów wysokiej ceny,*
- *integracja kultury i przemysłów kreatywnych w ofercie turystycznej,*
- *wyjście branży turystycznej poza swój wąski krąg zawodowy.*

Cele ekonomiczne	Cele społeczne
Odbudowanie liczby miejsc pracy w gospodarce turystycznej i para turystycznej	Odbudowa sektora usług turystycznych
Wzrost dochodów budżetu gminy	Promocja zrównoważonej turystyki
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorców turystycznych	Obniżenie poziomu irytacji społecznej
Odbudowa średniego przychodu na jeden dostępny pokój	Zwiększanie wskaźnika satysfakcji NPS i obniżanie wskaźnika NFR
Powiększenie marketingowej zdolności miasta dla recepcji wydarzeń i branży spotkań	Wprowadzania turystycznych usług zrównoważonego rozwoju opartych o certyfikację
Wspieranie przedsiębiorczości służącej recepcji niszowych segmentów turystów	Dialog i partnerstwo między władzami, a pracodawcami w turystyce
Umiędzynarodowienie komercjalizacji wydarzeń kultury i sztuki	Koordinacja polityki pomiędzy partnerami
Zrównoważone zarządzanie dziedzictwem kulturowym, w tym zachowaniem lokalności	Uporządkowanie zarządzania przestrzenią, w tym turystycznym najmem krótkoterminowym
Wprowadzenie opłaty turystycznej, pozostającej w budżecie gminy, pozwalającej na redystrybucję pozyskanych środków na zadania związane z gospodarką turystyczną	

Tabela 29, Źródło: opracowanie własne

Obszary i narzędzia polityki turystycznej Krakowa zostały zidentyfikowane w oparciu o rekomendacje McKinsey i WTTC [2017], Światowej Organizacji Turystyki [UNWTO [2018, 2020] czy Stowarzyszenia European Cities Marketing [ECM, 2018, 2020] zaadoptowane do potrzeb i możliwości Krakowa z uwzględnieniem skutków pandemii COVID-19.

Wyzwaniami dla Krakowa w procesie odbudowy turystyki staje się zarządzanie miejscem rozumiane łącznie jako: komercjalizacja oferty, zintegrowana komunikacja marketingowa, łagodzenie konfliktów pomiędzy mieszkańcami a odwiedzającymi (lub pomiędzy różnymi grupami konkurujących usługodawców), regulacja dostępu do wybranych stref uznawanych za turystyczne, narzędzia pozyskiwania środków finansowych, struktury organizacyjne a także umiejętne angażowanie mieszkańców w świadczenie usług dla przyjezdnych.

Ingerowanie w mechanizmy rynkowe poprzez narzędzia interwencjonizmu czy protekcjonizmu generalnie nie jest w żadnej branży pożądane, bo prowadzi do zakłóceń działania rynku w długim okresie. Jednakże, niedoskonałości rynku oraz pandemia legitymizują zasadność ich podejmowania. Obszary interwencjonizmu lub protekcjonizmu mogą być dynamiczne w czasie i ustalone zostaną każdorazowo w planach operacyjnych. W kontekście okresu popandemicznego optymalnym zestawem rekomendacji są zalecenia koalicji „The future of tourism is at stake” (przyszłość turystyki jest w grze)²⁵, działającej w ramach The Global Sustainable Tourism Council (GSTC) - Globalna Rada Zrównoważonej Turystyki (GSTC). Wiążą się ze standardami w zakresie zrównoważonych podróży i turystyki według dwóch kryteriów: **miejsca docelowego** - dla decydentów publicznych i zarządzających miejscem docelowym oraz **branżowym** - dla hoteli, atrakcji i organizatorów turystyki.

<p>Patrz kompleksowo</p>	<p>Uznaj, że większość turystyki ze swej natury obejmuje miejsce docelowe jako całość, nie tylko przedsiębiorstwa, ale także ich ekosystemy, zasoby naturalne, walory kulturowe i tradycje, społeczności, estetykę i infrastrukturę</p>
<p>Stosuj standardy zrównoważonego rozwoju</p>	<p>Przestrzegaj publicznie dostępnych, zatwierdzonych na szczeblu międzynarodowym minimalnych kryteriów praktyk w zakresie zrównoważonej turystyki lub stwórz własne</p>
<p>Współdziałaj w zarządzaniu miejscem docelowym</p>	<p>Staraj się rozwijać całą turystykę poprzez strukturę zarządzania opartą na współpracy z równym udziałem rządu, sektora prywatnego i organizacji społeczeństwa obywatelskiego reprezentujących różnorodność w społecznościach.</p>

²⁵ www.futureoftourism.org

Wybierz jakość zamiast ilości	Zarządzaj rozwojem turystyki w oparciu o jakość odwiedzin, a nie liczbę odwiedzających, aby poprawić wrażenia z podróży, jednocześnie zachowując charakter miejsca docelowego, przynosząc korzyści lokalnym społecznościom.
Żądaj sprawiedliwego podziału dochodu	Ustal zasady przeciwdziałające nierównym korzyściom turystycznym, które maksymalizują zatrzymywanie dochodów z turystyki w społecznościach lokalnych.
Zmniejsz obciążenie turystyki	Uwzględnij wszystkie koszty turystyki pod względem lokalnych obciążeń podatkowych, wpływu na środowisko i społeczeństwo oraz obiektywnie weryfikowalnych zakłóceń. Upewnij się, że inwestycje są powiązane z optymalizacją pozytywnych skutków netto dla społeczności i środowiska
Przededefiniuj sukces gospodarczy	Zamiast wkładu we wzrost PKB, faworyzuj wskaźniki określające korzyści dla miejsca docelowego, takie jak rozwój małych firm, podział dochodów i poprawa zrównoważonych lokalnych łańcuchów dostaw.
Łagodź wpływ klimatu	Staraj się postępować zgodnie z przyjętym konsensusem w sprawie potrzebnych redukcji emisji gazów cieplarnianych. Zainwestuj w zieloną infrastrukturę i szybkie ograniczenie emisji z transportu związanego turystyką: powietrzną, morską i naziemną.
Zamknij pętlę zasobów	Gdy pozwala na to bezpieczeństwo po pandemii, odwróć się od wykorzystywania jednorazowych tworzyw sztucznych przez firmy turystyczne i przejdź do wykorzystania zasobów o obiegu zamkniętym.
Zróznicuj rynki źródłowe/emisyjne	Oprócz wizyt międzynarodowych zachęcaj do silnej turystyki krajowej, która może być bardziej odporna na kryzysy i zwiększać postrzeganą przez obywateli wartość własnego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego.
Chroń poczucie miejsca	Zachęcaj do polityki turystycznej i praktyk biznesowych, które chronią i przynoszą korzyści walorom przyrodniczym, krajobrazowym i kulturowym. Zachowaj i popraw tożsamość miejsca docelowego oraz jego odrębność. Różnorodność miejsca jest powodem podróży.
Działaj odpowiedzialnie	Zachęcaj i nagradzaj firmy turystyczne i stowarzyszone, które wspierają te zasady poprzez swoje działania, rozwijają silne lokalne łańcuchy dostaw, które pozwalają na produkty i doświadczenia wyższej jakości

Tabela 30, Źródło: opracowanie własne

Zestawione poniżej obszary rekomendacji polityki zrównoważonej turystyki Krakowa dotyczą tylko tych narzędzi, na które bezpośredni wpływ ma przemysł turystyczny i jednostki samorządu terytorialnego odpowiedzialne za ten sektor lub też turystyka ma istotną rolę w obszarze zarządzania miastem.

Obszary rekomendacji dla Krakowa:

1. Krakowski rynek turystyczny „szyte na miarę”
2. Hipertrofia turystyczna i równoważenie gospodarki współdzielenia
3. Przemysł spotkań
4. Zarządzanie tożsamością i reputacją turystyczną
5. Turystyczna komunikacja marketingowa
6. Zarządzanie gospodarką nocną
7. Kultura i przemysły kreatywne w gospodarce turystycznej
8. Zarządzanie konfliktami pomiędzy interesariuszami
9. Nowe technologie w turystyce.

Adresatami rekomendacji polityki zrównoważonej turystyki są wszystkie grupy interesariuszy publicznych i prywatnych, w tym instytucjonalnych, posiadających zasoby, będące elementem podaży turystycznej miasta lub na których jakość życia turystyka wywiera istotny wpływ.

Wprowadza się wskaźnik realizacji polityki turystyki zrównoważonej:

Ocena jakości usług turystycznych przez odwiedzających.

KLUCZOWI REALIZATORZY POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI

Realizacja zapisanych i nowych działań zawartych w rekomendacjach będzie wymagała zaangażowania zarówno jednostek samorządu terytorialnego jak też przedsiębiorców i instytucji - beneficjentów gospodarki turystycznej w Krakowie. Dużą rolę spełniać będą samorządy gospodarcze, stowarzyszenia i organizacje turystyczne, port lotniczy, stowarzyszenia i inicjatywy mieszkańców, instytucje kultury, uczelnie i inne instytucje otoczenia biznesu.

REKOMENDACJA I



6.1.1. WSPARCIE ROZWOJU KRAKOWSKIEGO RYNKU TURYSTYCZNEGO: SZYTE NA MIARĘ

Polityka protekcjonizmu

Zbyt niski poziom ruchu turystycznego w stosunku do zdolności przedsiębiorstw, w tym biur podróży, portu lotniczego, innych usługodawców turystycznych oraz pojemność obiektów noclegowych, wymaga wsparcia celem ochrony miejsc pracy i odbudowy sprzedaży. Największe ryzyka to: brak przychodów, koszty, dług, zyskowność (rentowność i zwrot z aktywów). Należy przypuszczać, że proces odbudowy zabierze kilka lat. Nowa sytuacja dokonuje zmian w łańcuchach dostaw i stawia przedsiębiorstwa turystyczne przed koniecznością odbudowy i nawiązania nowych relacji biznesowych. Służą temu praktykowane dotychczas i innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej pozwalające na komercjalizację krakowskich produktów turystycznych. Leży to w interesie całej wspólnoty miasta i Małopolski. Indywidualizacja partnerów biznesowych na rynkach emisyjnych wymaga wsparcia sprzedawcy, dostosowanego do wskazanych przez niego narzędzi. Wsparciem dla komercjalizacji usług mogą być rozpoznawalne znaki jakościowe.

Rekomendowane działania:

- Inicjowanie i kreowanie innowacyjnych usług pakietowych w oparciu o ofertę kulturową, eventową i sportową oraz niszowych produktów o charakterze premium²⁶.
- Wsparcie rozwoju inwestycji publicznych i prywatnych posiadających potencjał recepcyjny ruchu turystycznego.
- Partnerstwo samorządu z sektorem turystycznym realizacji działań promocyjnych B2B i B2C na rynkach emisyjnych, w tym we współpracy z Małopolską Organizacją Turystyczną.
- Wsparcie działań mających na celu podnoszenie jakości usług świadczonych przez przedsiębiorców sektora turystycznego np. program - Sustainable Quality Krakow.
- Podnoszenie kompetencji poprzez transfer wiedzy.

Cele strategiczne

- II. Kraków – miasto rozwijające gospodarkę opartą na wiedzy
- III. Kraków – kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia
- IV. Kraków – nowocześnie zarządzana metropolia

²⁶ Oferta premium spełnia kryteria unikalności, wysokiej wartości dodanej, grupy docelowej respektującej tożsamość lokalną Krakowa

REKOMENDACJA II



6.1.2. PRZECIWDZIAŁANIE SKUTKOM HIPERTROFII TURYSTYCZNEJ I RÓWNOWAŻENIE GOSPODARKI WSPÓŁDZIELENIA

Polityka interwencjonizmu

W świetle nabytych doświadczeń i wniosków wynikających z dotychczasowego zjawiska hipertrofii turystycznej, należy wspierać legalny rozwój usług oraz ich profesjonalizację, w poczuciu współodpowiedzialności za miasto. Wraz z powrotem ruchu turystycznego w mieście, stymulacji podlegać będą nowopowstające typy usług turystycznych gospodarki współdzielenia, w szczególności wciągające mieszkańców w świadczenie usług dla przyjezdnych, o ile nie zaburzają zrównoważenia rozwoju miasta. Gospodarka współdzielenia będzie się rozwijała zwiększając ogólną podaż ofert, zapewniając łatwy dostęp do usług. Miasto będzie zachęcać do rejestracji usług noclegowych ze sfery turystycznego najmu krótkoterminowego jako działalności gospodarczej, a w relacjach z właścicielami nieruchomości do zachowania tożsamości centrum historycznego.

Rekomendowane działania:

- Uczestnictwo w procesie legislacyjnym w zakresie krajowych i międzynarodowych przepisów regulujących turystyczny najem krótkoterminowy oraz zarządzanie przestrzenią.
- Współpraca z globalnymi portalami rezerwacyjnymi w zakresie wymiany wiedzy, promocji i respektowania tożsamości miasta jako centrum historycznego.
- Zarządzanie obszarami specjalnymi i parkami kulturowymi w duchu zrównoważenia przestrzeni i usług.
- Wspieranie rozwiązań podnoszących jakość świadczenia usług przewodnickich, w tym na obszarach specjalnych.

Cele strategiczne:

- II. Kraków – miasto rozwijające gospodarkę opartą na wiedzy,
- VI. Kraków – nowocześnie zarządzana metropolia.

REKOMENDACJA III**6.1.3. WSPARCIE ROZWOJU PRZEMYSŁU SPOTKAŃ****Polityka protekcjonizmu**

Organizacja wydarzeń kongresowych stanowi strategiczny rynek rozwoju ze względu na transfer wiedzy oraz wskaźnik dochodowości i kwalifikację uczestników do segmentu premium poprzez wyższy poziom wydatków. Odbudowa silnej pozycji konkurencyjnej Krakowa jako miasta gospodarza międzynarodowych wydarzeń jest zadaniem kluczowym. Bezpieczeństwo sanitarne powoduje opóźniony w czasie restart tego segmentu. Posiadając, oprócz obiektów kongresowych i hotelowych, dobrze rozwinięte struktury organizacyjne (Krakow Convention Bureau, ICE Kraków, Krakowskie Biuro Festiwalowe, Kraków Network) rekomenduje się działania czyniące z tego segmentu sektor strategiczny. Kraków winien selektywnie pozyskiwać wydarzenia MICE w oparciu o potencjał naukowy. Tym bardziej, że rośnie presja ekonomiczna zlecniodawców na współfinansowanie wydarzeń przez miasta gospodarzy. Dodatkowo wzrosło znaczenie miast "drugiego wyboru" w planowaniu lokalizacji wydarzeń, co zwiększa konkurencję. Równocześnie poszukiwanie unikatowych miejsc przez planistów wydarzeń wskazuje na potrzebę szerszego, ale odpowiedzialnego udostępniania przestrzeni dziedzictwa kulturowego. Stopniowa integracja interesariuszy MICE powinna dokonywać się wokół Krakow Convention Bureau jako lidera i koordynatora marki rozpoznawalnej w kraju i zagranicą.

Rekomendowane działania:

- Wspólne budowanie konkurencyjnej oferty kongresowej miasta, jej promocja i lobbying z wykorzystaniem najbardziej skutecznych narzędzi marketingowych np. pakiet kongresowy, program Ambasadorów Kongresów Polskich.
- Integracja partnerów i dostawców, w zakresie wymiany wiedzy, w tym poprzez Kraków Network.
- Kreowanie innowacyjnych narzędzi wspomagających proces pozyskiwania i organizacji wydarzeń kongresowych.
- Promowanie odpowiedzialnego partnerstwa w tworzeniu długoterminowej oferty kongresowej miasta.
- Analizy i badania sektora spotkań w Krakowie.

Cele strategiczne:

- II.** Kraków – miasto rozwijające gospodarkę opartą na wiedzy
- III.** Kraków – kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia
- VI.** Kraków – nowoczesnie zarządzana metropolia.

REKOMENDACJA IV



6.1.4. SPÓJNE ZARZĄDZANIE TOŻSAMOŚCIĄ I REPUTACJĄ TURYSTYCZNĄ

Polityka interwencjonizmu

Długoterminowym celem zarządzania miasta jest budowanie jego marki poprzez ochronę tożsamości i reputacji, opartej na dziedzictwie kulturowym i lokalności. Służy temu kreowanie i wzmacnianie indywidualnych doświadczeń i emocji związanych z miastem. Kraków posiada elementy swojej specyficznej tożsamości opartej na historii, kulturze i tradycjach, gwarze, unikalnych produktach lokalnych, które stanowić muszą trwałe elementy krajobrazu kulturowego, biznesowego i przestrzeni miejskiej oraz komunikacji marketingowej. Postrzeganie miasta jako ośrodka nadmiaru turystów i niezadowolonych mieszkańców rodzi ryzyko spadku reputacji.

Rekomendowane działania:

- Aktywność miasta w międzynarodowych rankingach pozycjonujących reputację turystyczną miasta.
- Inicjowanie partnerskich programów promocyjnych np. Ambasador marki Krakowa.
- Udział Krakowa w projektach krajowych i międzynarodowych (np. Tourism Friendly Cities, Creative Cities Network) wspierających reputację miasta.
- Zwiększenie zaangażowania i aktywności narodowych wspólnot mieszkańców Krakowa (ekspaci) w budowie reputacji miasta.
- Aktywizacja lokalnej społeczności i odwiedzających w multiplikowaniu przekazu o Krakowie w mediach społecznościowych.
- Ożywienie przestrzeni publicznej poprzez wykorzystanie sztuki i walorów kulturowych oraz aktywności obywatelskiej ruchów miejskich.

Cele strategiczne:

- V. Silna wspólnota samorządowa mieszkańców Krakowa.
- VI. Kraków – nowocześnie zarządzana metropolia.

REKOMENDACJA V

6.1.5. ZINTEGROWANA TURYSTYCZNA KOMUNIKACJA MARKETINGOWA

Polityka interwencjonizmu

Kluczowym celem, szczególnie w okresach kryzysowych, będzie utrzymanie reputacji marki Krakowa oraz przyciąganie odwiedzających z segmentów o oczekiwanych zachowaniach i poziomie wydatków. Wzrośnie wówczas potrzeba tworzenia zróżnicowanych narracji oraz wykorzystania kreatywnych narzędzi komunikacji. Współczesna komunikacja wymaga wykorzystania różnorodnych narzędzi w odniesieniu do rynków lub segmentów behawioralnych potencjalnych turystów z przewagą narzędzi elektronicznych i mediów społecznościowych. Zintegrowanie komunikacji oznacza partnerstwo członków łańcucha wartości usług turystycznych w celu uzyskania korzyści ekonomicznych. Badania stały się podstawą, do skutecznego monitorowania i modyfikowania zachowań odbiorców poprzez wielokanałowe, zintegrowane strategie komunikacji marketingowej. Dzięki analizie danych można łatwo wyznaczyć realistyczne, wymierne wskaźniki KPI²⁷ i zmierzyć wpływ i zwrot z inwestycji. Rola oficjalnych stron internetowych krajów/miast znacząco się zmniejsza, co wymaga aktywności na globalnych, specjalistycznych platformach i grupach tematycznych mediów społecznościowych. Wzrasta znaczenie umiejętnego procesu pozyskiwania leadów²⁸, a analiza doświadczeń konsumenta oraz mapy jego postępowania będą pożądaną podstawą budowy produktów i komunikacji marketingowej.

Rekomendowane działania:

- Własne oraz partnerskie zintegrowane kampanie 360-stopni na rynkach strategicznych/segmentach behawioralnych.
- Ujednoczenie narracji i formatu storytelling o Krakowie.
- Wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi marketingowych w strategiach komunikacji.

Cele strategiczne:

- I. Kraków – otwartą i harmonijną metropolią o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury.
- II. Kraków – miasto rozwijające gospodarkę opartą na wiedzy.

²⁷ Key Performance Indicators oznacza kluczowy wskaźnik efektywności.

²⁸ Zestaw informacji, zainteresowania lub zapytań o oferty produktów i usług w biznesie.

REKOMENDACJA VI



6.1.6. ZARZĄDZANIE GOSPODARKĄ NOCNA

Polityka interwencjonizmu i protekcjonizmu

Obserwując trendy w zakresie preferowanych form i sposobów spędzania czasu wolnego zarówno przez mieszkańców, jak i turystów można wnioskować, że rozwój gospodarki nocnej w Krakowie będzie wracał do stanu sprzed COVID-19. Wymagać będzie to interwencji wszystkich lokalnych interesariuszy w dążeniu do eliminacji praktyk i skojarzeń związanych z Krakowem jako miejscem taniej i nieodpowiedniej rozrywki. Sektor turystyczny miasta jest zainteresowany uspokojeniem przestrzeni miasta w oparciu o ideę CSV²⁹.

Rekomendowane działania:

- Wypracowanie mechanizmów kreowania i zarządzania ofertą nocną nawiązującą do dziedzictwa historycznego miasta i jego tożsamości.
- Angażowanie sektora biznesowego w rozwiązywanie problemów w oparciu o ideę CSV w tym rozwiązania programów promujących odpowiedzialnych przedsiębiorców.
- Stymulowanie zachowań użytkowników miasta, w tym odwiedzających, uwzględniających integracje interesariuszy wokół idei „Respect Kraków”.

Cele strategiczne:

- VI.** Kraków – nowocześnie zarządzana metropolia.

²⁹ *Creating Shared Value* – tworzenie wartości wspólnej

REKOMENDACJA VII

6.1.7. INTEGRACJA KULTURY I PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH Z GOSPODARKĄ TURYSTYCZNĄ

Polityka interwencjonizmu

Festiwale i wydarzenia mają zdolność zmieniania miast. Kreują atmosferę międzykulturowego kontaktu, budują markę miasta, są ważną inwestycją w kapitał symboliczny i kulturowy mieszkańców. Wiele festiwali organizowanych w przestrzeniach historycznych staje się istotną częścią niematerialnego dziedzictwa miast, przyczyniając się do fizycznej, ale także symbolicznej transformacji miasta. Motywacja przyjazdów turystycznych wykracza więc poza klasyczne zasoby dziedzictwa materialnego. Miasto potrzebuje sprawnego ekosystemu festiwali i kilku cyklicznych wydarzeń, w tym wystaw, o zasięgu międzynarodowym budujących trwale markę Krakowa, które powinny mieć znaczący udział w tworzeniu oferty turystycznej. Z punktu widzenia budowania strategii dla międzynarodowej marki krakowskich festiwali (jako obszaru istotnego wyróżnika Krakowa na arenie międzynarodowej) konieczne jest stworzenie „profesjonalnego interfejsu” z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi komercjalizacji oferty instytucji kultury i wydarzeń. Interesariusze powinni wypracować narzędzia służące trwałemu włączeniu oferty kulturalnej i kreatywnej w komercjalizację prowadzoną przez tradycyjnych organizatorów turystyki oraz samodzielnie poprzez systemy rezerwacyjne.

Rekomendowane działania:

- Koncentracja i komercjalizacja unikalnych wydarzeń (m.in. wystawy, festiwale, etc.) o prestiżowej randze krajowej i międzynarodowej.
- Stworzenie „profesjonalnego interfejsu” z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi komercjalizacji oferty instytucji kultury i wydarzeń.
- Angażowanie przemysłów kreatywnych i usług pozaturystycznych.
- Umiarkowana komercjalizacja unikalnych venues „na zamówienie”.
- Wypracowanie formuły zintegrowanego centrum zarządzania dziedzictwem kulturowym Krakowa jako platformy dialogu zarządzania przestrzenią.
- Wypracowanie rozwiązań legislacyjnych dla ochrony pejzażu miejskiego z udziałem sektora turystycznego.
- Zwiększanie integracji zadań innych instytucji miejskich (Krakow Film Commission, Krakowskie Biuro Festiwalowe z gospodarką turystyczną).

Cele strategiczne:

- III. Kraków – kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia,
- VI. Kraków – nowocześnie zarządzana metropolia.

REKOMENDACJA VIII



6.1.8. INTEGRACJA INTERESARIUSZY NA RZECZ NIWELOWANIA KONFLIKTÓW

Polityka interwencjonizmu

Naturalnie występujące konflikty interesów i wizji rozwoju miasta, spotęgowane w okresach kryzysowych, wymagają zrozumienia wzajemnych punktów widzenia i wypracowania konsensusu. Oceny zjawisk społeczno-gospodarczych zachodzących w obszarach konfliktów dokonuje się z uwzględnieniem głosów wszystkich użytkowników danej przestrzeni, tj. mieszkańców, odwiedzających oraz przedsiębiorców. Przekazywanie informacji i prawidłowa ich interpretacja powinna służyć zminimalizowaniu konfliktów. Wszyscy interesariusze powinni angażować się w działania służące obniżeniu uciążliwości turystyki dla jakości życia mieszkańców i poszukiwać porozumienia łagodzącego obszary konfliktogenne pomiędzy lokalnymi grupami społecznymi i zawodowymi.

Rekomendowane działania:

- Inicjowanie płaszczyzn dyskusji i komunikacji branży turystycznej z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, wspólnotami mieszkańców.
- Kreowanie wśród mieszkańców świadomości oddziaływania turystyki na społeczność i gospodarkę lokalną a wśród odwiedzających informacji o lokalnym prawie, oczekiwaniach i zwyczajach.
- Inspirowanie wśród przedsiębiorców i właścicieli nieruchomości postaw CSV.
- Zaoferowanie nowych wrażeń turystycznych poprzez wspólne programy wolontariatu i integracji lokalnych interesariuszy.

Cele strategiczne:

- IV. Kraków – miasto przyjazne do życia,
- V. Silna wspólnota samorządowa mieszkańców Krakowa.

REKOMENDACJA IX



6.1.9. NOWE TECHNOLOGIE W TURYSTYCE

Polityka leseferyzmu

Współcześni turyści funkcjonują w koncepcji „Internetu wszystkiego”. Daje im to poczucie bezpieczeństwa podczas podróży, dostępu do informacji i ofert. Inteligentna turystyka łączy wykorzystanie nowoczesnych technologii z wysokim standardem obsługi i pobytu turysty w mieście. Turysta może funkcjonować w mieście bezkonfliktowo, ale może także wprowadzać zaburzenia do równowagi miasta. Wiele zależy od tego jak sprawnie otrzyma informacje i ułatwienia umożliwiające bezproblemowe korzystanie z oferty miasta. Wyzwala to konieczność prowadzenia monitoringu użytkowania miast i satysfakcji, zarówno po stronie turystów jak i mieszkańców. W oparciu o pozyskane dane wprowadzać się będzie inteligentne rozwiązania, które umożliwią zachowanie harmonii w mieście. w różnych jego sferach funkcjonowania. Pozwoli to na realizację strategicznych celów miasta i rozwiązywania problemów z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Podstawowe znaczenie będzie odgrywało wykorzystanie Big Data. Rekomenduje się budowanie oferty turystycznej miasta w oparciu o idee smart z uwzględnieniem pogłębionych relacji i doznań turystycznych, w tym (slow).

Rekomendowane działania:

- Cyfryzacja zarządzania relacjami z odwiedzającymi.
- Wykorzystanie kreatywnych technik i inteligentnych narzędzi w celu poprawy wrażeń turystycznych, przepływu informacji oraz analizy ścieżek aktywności turystów.
- Rozwój narzędzi oznakowania i informacji turystycznej z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.
- Budowa oferty turystycznej miasta w oparciu o nowe technologie z uwzględnieniem pogłębionych relacji i doznań turystycznych.
- Promocja turystycznej oferty miasta o dużym stopniu digitalizacji.

Cele strategiczne:

- I. Kraków – otwartą i harmonijną metropolią o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury,
- III. Kraków – kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia,
- IV. Kraków – miasto przyjazne do życia,
- VI. Kraków – nowocześnie zarządzana metropolia.

6.2. Rekomendacje strategii turystycznej komunikacji marketingowej

Konsekwencją rekomendacji mającej na celu dotarcie do wyselekcjonowanych segmentów odbiorców powinny być zintegrowane (wielokanałowe) kampanie komunikacyjne o zintensyfikowanym nasileniu w czasie. Zdolność budżetowa JST oraz partnerów spowoduje, że ilość wybranych rynków będzie ograniczona. Wybór rynków po pandemii powinien być dostosowany do zachowań popytowych na rynku emisyjnym i ograniczać się do rynku europejskiego komercjalizowanego przez touroperatorów czy PCO oraz segmentów behawioralnych.

Podział emisyjnych rynków zagranicznych:

RYNKI PRIORYTETOWE	RYNKI DRUGOPLANOWE	RYNKI OKAZJONALNE
Cel sprzedażowy	Cel wizerunkowy	Cel wizerunkowo-sprzedażowy
Zintegrowana kampania komunikacji marketingowej (roczna lub dwuletnia) na jednym lub dwóch rynkach lub grupach behawioralnych z uwzględnieniem partnerstwa z przedsiębiorcami lokalnymi	Selektywne narzędzia komunikacji marketingowej	Pojedyncze wydarzenia związane ze współpracą partnerską Krakowa, nowe/wznowione połączenie lotnicze. Zadania B2B sektora MICE

Tabela 31, Źródło: opracowanie własne

Matryca hipotetyczna odrodzenia rynków i segmentów w perspektywie końca 2021 roku:

	Zdolność Krakowa do konkurencyjności wobec innych miast historycznych		
odrodzenie segmentu	silna	średnia	słaba
szybkie			
średnie	rynek krajowy	pobyty służbowe	
wolne	zagraniczne rynki europejskie bezpośrednie połączenia lotnicze, turystyka medyczna	rynek MICE, festiwale i wydarzenia, jednodniowe wycieczki szkolne	rynki azjatyckie, pokolenie X

Tabela 32, Źródło: opracowanie własne



7.0

**MONITORING
POLITYKI
TURYSTYCZNEJ**



Dla potrzeb analitycznych wprowadza się mierniki dziedzinowe ujęte w Strategii Rozwoju Krakowa, a odnoszące się bezpośrednio do gospodarki turystycznej.

Operacjonalizacja "Polityki zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028" dokonywana będzie poprzez identyfikację i monitoring zadań bieżących i projektowych realizujących poszczególne rekomendacje oraz poprzez powiązanie ich z celami Strategii Rozwoju Krakowa i zadaniami typu; usługa publiczna, projekt, przedsięwzięcie wieloletnie) w Zintegrowanym Systemie Zarządzania STRADOM.

Monitoring	Symbol
Monitorując bieżące zjawiska turystyki dążyć się będzie do udostępniania i promowania informacji nt. ewaluacji wpływu turystyki na rozwój miasta. Specjalistyczne analizy rynku mają zwiększyć kompetencje konkurencyjności lokalnych przedsiębiorców. Warunkiem jest współudział interesariuszy w gromadzeniu danych. Suma monitorowanych mierników pozwala pośrednio na wartość podstawowego wskaźnika Polityki zrównoważonej turystyki.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. liczba turystów 2. liczba odwiedzających 3. kwota wydatków turystów 4. kwota wydatków odwiedzających jednodniowych 5. liczba obiektów krótkoterminowego najmu turystycznego objętych rejestracją 6. liczba wydarzeń kongresowo-konferencyjnych według metodologii ICCA 7. liczba wniosków aplikacyjnych o kongresy i konferencje 8. liczba podmiotów objętych certyfikatem Sustainable Quality Krakow (od 2023) 9. okresowa analiza wpływu ekonomicznego turystyki na gospodarkę miasta (co 3 lata) 10. wskaźnik satysfakcji NPS 11. wskaźnik indeksu irytacji Doxey'a (co 3 lata) 	<p>W16_H</p> <p>W8_H</p>
Wskaźnik realizacji polityki zrównoważonej turystyki	
Ocena jakości usług turystycznych przez odwiedzających	

Tabela 33, Źródło: opracowanie własne



 **Kraków**

8.0

BIBLIOGRAFIA



1. Alejski W., (2009), Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, nr 50 Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca, ss. 43-53
2. Aparthotele w miastach (2019). Raport Aparthotele/Condohotele w największych miastach w Polsce, InwestycjewKurortach.pl, FORTECH Consulting
3. Ashworth G.J. (1997). Planowanie dziedzictwa, [w:] K. Broński, J. Purchla, Z.K. Zuziak (red.), Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków
4. Badania wizerunkowe miasta Kraków wraz z analizą porównawczą (2015), raport końcowy, Biostat
5. Basiska-Zych A., Lubowiecki-Vikuk A.P., (2010). Interwencjonizm samorządowy w obszarze turystyki i rekreacji w wybranych państwach Unii Europejskiej, Oeconomia 9 (4)
6. Berbeka J. (red.), (2016), Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006-2015, Uniwersytet Ekonomiczny Kraków
7. Berkeka J., Borodako K., Niemczyk A., Seweryn R., (2020), Branża spotkań w Krakowie 2019, UMK Kraków
8. Berbeka J., Rudnicki M., Borodako K., (2015). External and Internal Factors Motivating Outsourcing of Business Services by Meeting-Industry Companies: A Case Study in Krakow, Poland, Journal of Convention & Event Tourism
9. Berbeka J. (2018). Rola wielkich wydarzeń w kształtowaniu wizerunku miasta. W: A. Niemczyk & R. Seweryn, Wizerunek miasta w aspekcie wielkich wydarzeń religijnych (pp. 55–66). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
10. Beritelli P., Bieger T., Laesser C., (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management, Journal of Travel Research, nr 46(1)
11. „Berlin Strategy. Urban Development Concept Berlin 2030”, (2015). Senate Department for Urban Development and the Environment, Berlin
12. Berry, T. (2006). The predictive potential of the TALC model, w: The Tourism Area Life Cycle vol. 2: Conceptual and Theoretical Issues, R. W. Butler, Channel View Publications, Clevedon
13. Borkowski K. (red.), 2019. Ruch turystyczny w Krakowie w 2019 roku, MOT
14. Borkowski K.P. (2019). Triangulacja subiektywnych odczuć osób wypoczywających w Krakowie w aspekcie poczucia bezpieczeństwa osobistego podczas rekreacyjnego pobytu w destynacji. Badania diagnostyczne 2008–2018, Monografia Ruch Turystyczny w Krakowie, nr 3/2019, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków

15. Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A., Seweryn, R. (2014). Wpływ ekonomiczny przemysłu spotkań na gospodarkę Krakowa. Raport z realizacji projektu „Sterowanie przemysłem spotkań w Krakowie: ocena i monitorowanie wpływu ekonomicznego przemysłu spotkań na gospodarkę Krakowa przy wykorzystaniu dobrych praktyk, Kraków.
16. Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A., Seweryn, R. (2017). Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa. Kraków.
17. Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A., & Seweryn, R. (2018). Branża Spotkań w Krakowie Meeting Industry in Kraków 2018. Kraków.
18. Borzyszkowski J. (2016). Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki, E-Mentor, nr 4(66)
19. Boryczka E.,M., J. Zasina (2008). Dziedzictwo kulturowe i tożsamość miasta, [w:] EkoMiasto#Społeczeństwo. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta, red. A. Nowakowska, Z. Przygodzki, A. Rzeńca, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
20. Campo D., Brent D.R. (2008). The Entertainment Zone: Unplanned Nightlife and the Revitalization of the American Downtown, Journal of Urban Design, 13(3)
21. Cieślowski, K. (2015). Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (379), 137–145. <https://doi.org/10.15611/pn>
22. Chrzanowski M. (2018). Barometr Krakowski 2018. Urząd Miasta Krakowa
23. Coca-Stefaniak J. A., 2012, The evolving nature of town centre management internationally and my advocacy for a strategic global-local approach to practice and research in this profession; w elektronicznym repozytorium Middlesex University’s Research Repository
24. DCMS, (2009). Investing in creative industries – a guide for local authorities, UK Government, Department of Culture, Media and Sport (DCMS), London.
25. Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r., (2017). Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc na zlecenie Stołecznego Biura Turystyki
26. Defining the future of travel through intelligence - smart decisions for smart destinations using big data (2018). A discussion paper from Amadeus travel intelligence
27. Destination 2030, global cities’ readiness for tourism growth, JLL-WTTC, 2019
28. Dodds, R. and Butler, R. (2019) Overtourism Issues Realities and Solutions De Gruyter: Berlin.
29. Dziedzic E. (2010). Konflikty jako czynnik kształtujący produkty turystyki miejskiej (na przykładzie Warszawy). W: Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym. Red. J. Sala. PWE, Warszawa
30. ECM (2018), Managing Tourism Growth in Europe. The ECM Toolbox, autorzy: Jordan, P., Pastras, P., & Psarros, M., Dijon

31. European Union Tourism Trends, UE-COSME, 2018
32. Florek M., Glińska E., Kowalewska A. (2009), Wizerunek miasta: od koncepcji do wdrożenia, Wolters Kluwer, Warszawa
33. Ford R.C., Peeper, W.C., (2008). Managing Destination Marketing Organisations: The task, roles and responsibilities of the Convention and Visitors Bureau Executive, Orlando: ForPer Publications
34. Future Traveller Tribes 2030, (2019) Building a more rewarding journey, Amadeus
35. Gawęł Ł. (2013). Rozwój turystyki a polityka zrównoważonego rozwoju miast historycznych (na przykładzie Krakowa). Turystyka Kulturowa, 10
36. Gawłowski R., Makowski K., Centra zarządzania miastem. Doświadczenia polskich miast, raport, pdf
37. González Domingo A., Fosse j., Santos Lacueva R. (2018). The integration of sustainability in tourism policies of major European cities, Eco-union, Barcelona
38. Grabiński T., Borkowski K.. Szacowane wpływy w gminie Kraków w 2020 roku – (straty) stosunku do roku 2019 jako efekt zatrzymania ruchu turystycznego z powodu pandemii koronawirusa COVID-19 i ogłoszenia stanu epidemicznego w Polsce od 13.03.2020 roku. Obserwacja ciągła – następna symulacja po opublikowaniu przez GUS danych z kolejnego KT-1 za miesiąc luty 2020 roku, dla Małopolska Organizacja Turystyczna
39. Gruszczynski L., The Covid-19 Pandemic and International Trade: Temporary Turbulences or Paradigm Shift?, an Accepted Manuscript for European Journal of Risk Regulation as part of the Cambridge Coronavirus Collection. Subject to change during the editing and production process. DOI 10.1017/err.2020.29
40. Gruszczak J, (2010). Gentryfikacja osadnictwa. Charakterystyka, rozwój koncepcji badawczej i przegląd wyjaśnień, Polska Akademia Nauk – Instytut Geografii i Zagospodarowania im. S. Leszczyckiego, Warszawa
41. Hausner J., Paprocki W., Gronicki M., (2018). Polski archipelag rozwoju w warunkach globalnej niepewności. Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Sopot: 11.
42. Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (2013). Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
43. Jakóbczyk – Gryszkiewicz J. (2013). Procesy gentryfikacji część II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
44. Jansen-Verbeke M., E. Lievois: Analysing Heritage Resources for Urban Tourism in European Cities. W: Contemporary Issues in Tourism Development. Eds. D.G Pierce, I.R. Butler. Routledge, London
45. Koens K., Postma A, Papp B., (2018). Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context, Sustainability, November
46. Deutsche Konzept für einen stadtvträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+”, dwif-Consulting GmbH, Humboldt-Innovation GmbH, Berlin 2017

47. Korenik S., Rynio D., (2018). Partycypacja społeczna a kształtowanie kierunków rozwoju miasta, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Zeszyt 272
48. Kowalczyk-Anioł J., (2018). Koncepcja gentryfikacji turystycznej i jej współczesne rozumienie, Prace Geograficzne, zeszyt 154, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
49. Kowalczyk-Anioł J., Włodarczyk, B. (2017). Przestrzeń turystyczna przestrzenią konfliktu, „Prace i Studia Geograficzne”, t. 62, z. 2
50. Kowalczyk-Anioł, J., Zmyślony P. (2017). Turystyka miejska jako źródło protestów społecznych: przykłady Wenecji i Barcelony, „Turystyka Kulturowa”, nr 2
51. Kowalewski M. (2016). Protest miejski. Przestrzenie, tożsamości i praktyki niezadowolonych
52. Kruczek Z., (2018). Turyści vs. mieszkańcy. Wpływ nadmiernej frekwencji turystów na proces gentryfikacji miast historycznych na przykładzie Krakowa, Turystyka Kulturowa, www.turystykakulturowa.org Nr 3/2018 (maj-czerwiec)
53. Kruczek Z., Walas B., Chromy J., Od euforii do irytacji. Analiza postaw mieszkańców Krakowa, hotelarzy i restauratorów wobec dalszego rozwoju turystyki, W: Monografia nr. 43, Sport i turystyka w perspektywie nauk społecznych: tradycja i współczesność (red. naukowa M. Zowisto i J. Kosiewicz), AWF Kraków, 2019
54. Kubicki P., Od miejskiego aktywizmu do miejskich ruchów społecznych, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia vol. xxiv, 2 sectio k 2017
55. Lisbon Declaration on Cities for all: building cities for citizens and visitors, 2019
56. Madurowicz M. (2017). Ciągłość miasta: prolegomena, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
57. Marzetti S., Dall’Aste Brandolini and R. Mosetti (2005). Social Carrying Capacity of Mass Tourist Sites: Theoretical and Practical Issues about its Measurement, Fondazione Eni Enrico Mattei
58. Mason P. (2008). Tourism Impacts, Planning and Management. Butterworth-Heinemann, Oxford
59. Mierzejewska L., (2015). Zrównoważony rozwój miasta - wybrane sposoby pojmowania, koncepcje i modele, Problemy Rozwoju Miast • Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast, Rok XII, Zeszyt II
60. Mika M. (red.), (2011). Kraków jako ośrodek turystyczny, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego
61. Mika M. (2011), Miasta jako obszary recepcji turystycznej, w: Kraków jako ośrodek turystyczny, red. M. Mika, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
62. Milano, C. Cheer, J. and Novelli, M. 2019 Overtourism Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism CABI: Wallingford

63. Manente, M. Pechlaner H. (2006). How to define, identify and monitor the decline of tourist destinations: Towards an Early Warning System, w: The Tourism Area Life Cycle vol. 2: Conceptual and Theoretical Issues, red. R. W. Butler, Channel View Publications, Clevedon
64. Moore C.W. (2009). Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Warszawa.
65. Mróz K., (2019). Geograficzne aspekty funkcjonowania gospodarki nocnej w miastach historycznych na przykładzie krakowskiego Kazimierza, praca dyplomowa wykonana w Zakładzie Gospodarki Turystycznej i Uzdrowiskowej IGiGP UJ pod kierunkiem dr Roberta Pawlusińskiego, Kraków.
66. Murzyn-Kupisz M. (2012), Dziedzictwo kulturowe a rozwój lokalny, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków
67. Niezgoda A., Nawrot Ł. (2019). Kierunki rozwoju współczesnej turystyki, UE, Poznań
68. NBP (2019), Sytuacja na lokalnych rynkach nieruchomości mieszkaniowych w Polsce w 2018 r., Oddziały Okręgowe NBP, Warszawa,
69. ICCA Statistics Report. Country & City Rankings” (2018). International Congress and Convention Association
70. Oddziaływanie festiwali na miasta polskie. Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej, (2015). Raport z projektu, Związek Miast Polskich, Poznań
71. Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary (2018). UNWTO
72. Pawlicz, A. (2019). Ekonomia współdzielenia na rynku usług hotelarskich. Niedoskonałości - Pośrednicy - Regulacje. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
73. Pawlusiński R., Zmyślony P. (2018). Gospodarka nocna a oferta kulturowa miast, Turystyka Kulturowa, www.turystykakulturowa.org Nr 7/2018 (numer specjalny)
74. Pechlaner H., Volgger M., Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance, *Anatolia*, nr 23(2)
75. Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., Eijgelaar, E., Hartman, S., Heslinga, J., Isaac, R., Mitas, O., Moretti, S., Nawijn, J., Papp, B. and Postma, A. (2018), Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels
76. Piechota N. (2016). Convention bureau jako instytucja ograniczająca koszty transakcyjne w branży spotkań, *Folia Turistica*, nr 40
77. Pilarczyk M., Polgert A. (2019). Trendy zarządzania przestrzenią turystyczną w metropoliach europejskich, w: Niezgoda A., Nawrot Ł., (red.) Kierunki rozwoju współczesnej turystyki, UE, Poznań

78. Plan działań dla Krakow Convention Bureau w zakresie marketingu turystyki biznesowej na lata 2016-2020, KCB, 2015
79. Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022, Kraków, 2016
80. Plan Estratégico de Turismo Madrid 2015-2019. Resumen Ejecutivo,(2015). Ayuntamiento de Madrid, Comunidad de Madrid, Madryt
81. „Plan Amsterdam. City in balance”, (2016). Gemeente Amsterdam, nr 4, Amsterdam
82. Polityka turystyczna miasta stołecznego Warszawy, projekt, 2019
83. Porter J., Kramer M., „Creating Shared Value”, Harvard Business Review, January-February 2011
84. Prezydent Miasta Krakowa (2019), Raport o stanie Miasta 2018, Urząd Miasta Krakowa.
85. Purchla J., Dziedzictwo kulturowe, W; Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (2013). Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
86. Richards G., Marques L. (2018). Creating synergies between cultural policy and tourism for permanent and temporary citizens, united cities and local governments (UCLG), Barcelona
87. Ritchie J.R.B., Crouch G.I., (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, Cambridge: CABI
88. Seweryn R., Berbeka J., Niemczyk A., Borodako K. (2017). Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa 2016, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków
89. Smart City Wien. Framework Strategy,(2016). Vienna City Administration, Wiedeń
90. Stasiak A. (2019). Przestrzeń turystyczna jako przestrzeń doświadczeń - tourist space as an experiencescape, prace i studia geograficzne ISSN: 0208-4589; ISSN (online): 2543-7313, t. 64.1, ss. 61-87
91. Stratégie Tourisme 2022, (2016).Plan d’actions”, Mairie de Paris, Paryż
92. Strielkowski V., COVID-19 recovery strategy for tourism industry, doi: 10.13140/RG.2.2.19039.82086
93. Study on tourism passion communities, a report produced for the European Travel Commission, ETC, 2019 by VVA Europe and TEAM Tourism Consulting
94. Szmygin B., (2016). Światowe Dziedzictwo Kultury UNESCO – charakterystyka, metodologia, zarządzanie, Polski Komitet Narodowy ICOMOS Politechnika Lubelska Warszawa-Lublin
95. Szromek A., (2012). Wskaźniki funkcji turystycznych. Koncepcja wskaźnika funkcji turystycznej i uzdrowiskowej, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice
96. Szromek A., Kruczek Z., Walas B., (2020). The Attitude of Tourist Destination Residents towards the Effects of Overtourism—Kraków Case Study, Sustainability, 12(1), 228

97. The UNESCO Recommendation on the Historic Urban Landscape Report of the Second Consultation on its Implementation by Member States, 2019 UNESCO World Heritage Centre
98. The DMMO COVID-19, CONTINUITY CHECKLIST, An ECM Guide for Sustainable Recovery, April 2020
99. Think Night: Londons Neighbourhoods From 6 pm to 6 am, 2019, Report, London Night Time Commision
100. Tinnish, S. M., & Mangal, S. M. (2012). Sustainable Event Marketing in the MICE Industry: A Theoretical Framework. *Journal of Convention and Event Tourism*, 13(4), 227-249. <https://doi.org/10.1080/15470148.2012.731850>
101. The European Tourism Indicator System. ETIS toolkit for sustainable destination management. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, PDF
102. Thurnell-Read T. (2011). Tourism Place and Space. *British Stag Tourism in Poland*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 39, nr 2, s. 801-819
103. „Tourism Strategy 2020”, (2014). Vienna Tourist Board, Wiedeń
104. Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030, UNWTO, 2017
105. UNWTO, 2010, Survey on destination governance: Evaluation report, Madrid
106. Skalska T. (2019). Narzędzia oddziaływania marketingowego wykorzystywane przez platformy gospodarki współdzielenia w turystyce: szczególna rola cen. *Folia Turistica*, nr 51 – 2019, AWF, Kraków
107. Uchwała NR XCIV/2449/18 Rady Miasta Krakowa z dnia 7 lutego 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu "Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.'
108. Walas B. (red.), (2018). *Miasta Historyczne 3.0: Mieszkańcy a odwiedzający – w poszukiwaniu jakości i komfortu*, UMK, Kraków
109. Walas B., (2019). Turystyczny najem krótkoterminowy w ocenie interesariuszy lokalnych, *Biuletyn KPZK PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk*, Zeszyt 275
110. Walas B., Fedyk W., Sołtysik., *Methods and Tools for Evaluating the Effectiveness of the Implementation of the Development Strategies of Tourism and Tourism Products in Poland*, *Disputationes Scientifcae Universitatis Catholicae In Ružomberok*, roč. 15, č. 2, 2015
111. Walas B., (2017). Strategic analysis of the Polish region of Malopolska by indeces od competitiveness and attractiveness of the tourist products, *Zeszyty Naukowe, WSTiE, Sucha Beskidzka*, tom 11, rocznik VI, nr.1/2017
112. Walas B., (red.), (2011). *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa

- 113.Wang Y.(2011). Destination marketing and management: Scope, definition and structures, w: Y. Wang, A. Pizam (red.), Destination Marketing and Management: Theories and Applications, Wallingford-Cambridge: CABI
- 114.Wilkońska A., (2016). Slow turystyka w dużych miastach – kreowanie nieśpiesznych dzielnic, Folia Turistica, nr.39, Kraków
- 115.World, transformed. Megatrends and their implications for travel & tourism, (2019). World Travel & Tourism Council: World
- 116.Zmyślony P. (2016). Możliwości zastosowania tyrolskiego modelu partycypacyjnego zarządzania turystyką w Polsce, w: Miejsce turystyki wiejskiej we współczesnej gospodarce, W. Krzywińska, M. Wilk-Grzywna (red.), „Studia KPZK PAN” No. 172, 89-103.
- 117.Zmyślony P. (2018). O potrzebie utworzenia metropolitalnych organizacji turystycznych, „Studia Periegetica” 1(21) /2018, 13-31.
- 118.Zmyślony, P., Kowalczyk-Anioł, J. (2019). Urban tourism hypertrophy: who should deal with it? The case of Krakow (Poland), „International Journal of Tourism Cities” 5(2)
- 119.Zmyślony P., (2010). Wykorzystanie koncepcji cyklu życia obszaru turystycznego do zarządzania rozwojem turystyki w mieście, W: Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym (red. J. Sala), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- 120.Zmyślony, P. (2011). Planowanie strategiczne rozwoju funkcji turystycznej na obszarach metropolitalnych– przykład Poznania. [w:] Rapacz, A. (red.), Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 157
- 121.Zmyślony P. (2011). Globalizacja i turystyka w miastach: korzyści i zagrożenia, „Folia Turistica”, 25 (2)
- 122.Zmyślony P. (2015). Funkcja turystyczna w procesie internacjonalizacji miast, Proksenia, Kraków
- 123.Zmyślony P. (2012). Metody identyfikacji wczesnych symptomów kryzysu funkcji turystycznej, Zeszyty Naukowe SGH nr 35, Kolegium Gospodarki Światowej
- 124.Zmyślony P., Pilarczyk P., Identification of overtourism in Poznań through the analysis of social conflicts, Studia Periegetica no. 2(30)/2020, DOI: 10.5604/01.3001.0014.3169.