



Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028

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

Załącznik do uchwały nr LIV/1497/21
Rady Miasta Krakowa
z dnia 24 marca 2021 r.

Prezydent Miasta Krakowa

Prof. dr hab. Jacek Majchrowski

Zastępca Prezydenta Miasta Krakowa

Anna Korfel-Jasińska

Wydział ds. Turystyki**Dyrektor Wydziału**

Elżbieta Kantor

Zastępca Dyrektora Wydziału

Katarzyna Gądek

Koncepcja i opracowanie

dr Bartłomiej Walas

Zespół ekspertów:

dr hab. Jadwiga Barbeka

dr Krzysztof Borkowski

dr hab. Zygmunt Kruczek

dr Robert Pawlusiński

dr hab. Piotr Zmyślony

Robert Piaskowski

Partnerzy:

Forum Turystyczne przy Prezydencie Miasta Krakowa

Port Lotniczy MPL Kraków-Balice spółka z o.o.

Przedsiębiorcy krakowskiej branży turystycznej

Spis treści

1.0.	WPROWADZENIE	5
2.0.	ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ W MIASTACH.....	9
3.0.	ANALIZY DIAGNOSTYCZNE TURYSTYKI W KRAKOWIE PRZED PANDEMIĄ COVID-19	17
3.1.	Ruch turystyczny	18
3.2.	Macierzowa analiza strategiczna produktów	22
3.3.	Segmentacja odwiedzających	24
3.4.	Wskaźniki pomiaru obciążenia ruchem turystycznym	27
3.5.	Gospodarka nocna	29
3.6.	Gentryfikacja i hipertrofia turystyczna.....	31
3.7.	Błędne koło rozwoju turystyki	37
3.8.	Ocena wartości produktów na wybranych rynkach emisyjnych	39
4.0.	GOSPODARKA TURYSTYCZNA W OKRESIE PANDEMII COVID-19	41
4.1.	Polityka turystyczna Unii Europejskiej	44
4.2.	Analiza otoczenia sektora turystycznego i scenariusze rozwoju	46
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.....	65
5.4.	Analiza SWOT	68
6.0.	REKOMENDACJE POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI KRAKOWA	71
6.1.	LISTA REKOMENDACJI	79
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 (MICE)	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	91
8.0.	BIBLIOGRAFIA.....	93

 **Kraków**



1.0

WPROWADZENIE



Turystyka to jeden z ważnych sektorów gospodarki Krakowa, odgrywający znaczącą rolę w rozwoju miasta. Jej wpływ jest widoczny w dochodach budżetowych, liczbie miejsc pracy, udziale procentowym PKB oraz w procesie budowania marki miasta. W związku z okresem pandemii Covid-19, który spowodował drastyczny spadek ruchu turystycznego w mieście i głęboki kryzys w gospodarce turystycznej Krakowa, Samorząd Miasta Krakowa przygotował dokument określający długofalową politykę turystyczną miasta, w tym kierunki odbudowy turystyki po zakończeniu pandemii.

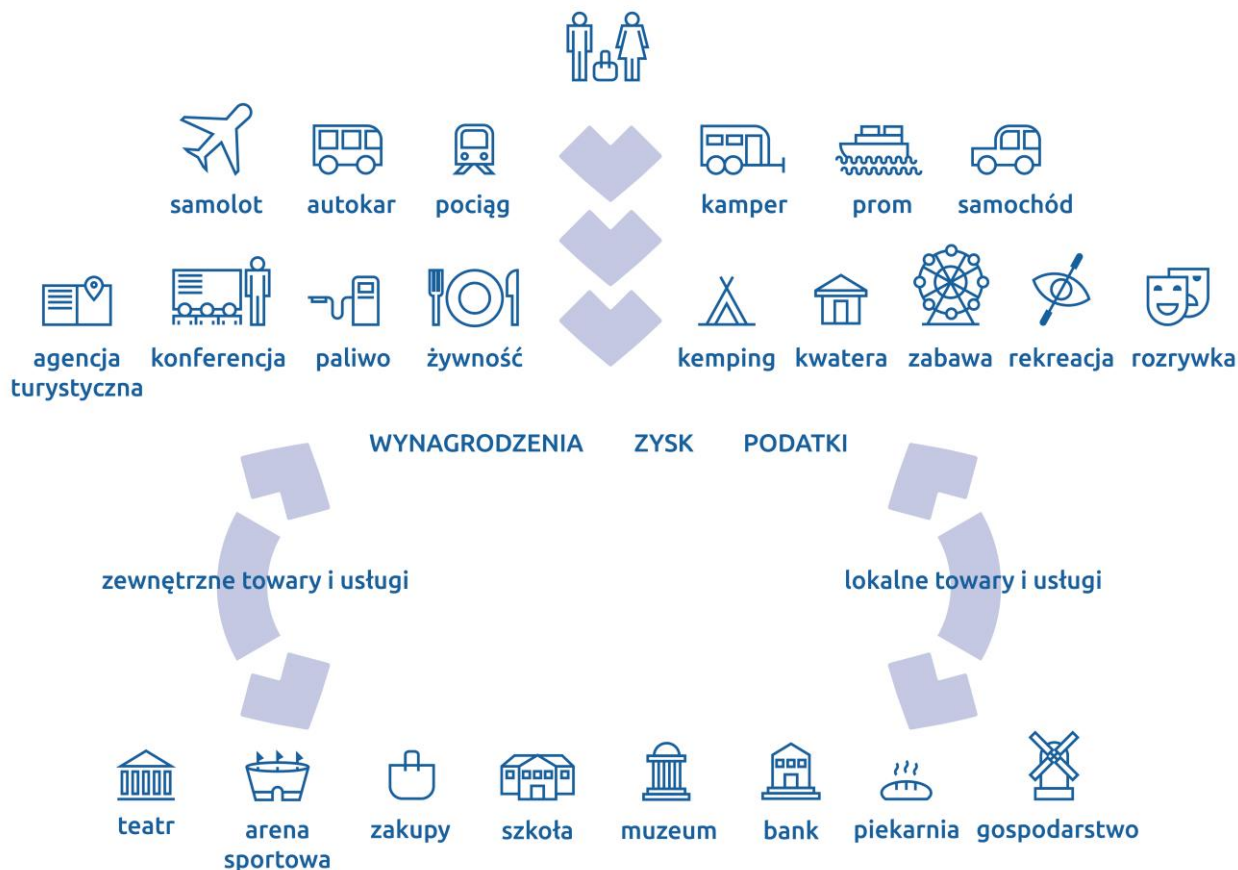
Opracowanie „Polityki zrównoważonej turystyki w Krakowie 2021-2028” wynika z potrzeby określenia założeń kompleksowej polityki miasta w odniesieniu do sektora turystycznego i uwzględnienia go w innych politykach rozwojowych Krakowa, jak również z konieczności reagowania na zjawiska społeczno-ekonomiczne zachodzące pod wpływem turystyki, a obecnie także te, będące efektem pandemii Covid-19.

Dziewięć obszarów rekomendacji opisanych w dokumencie zostało skonsultowanych z interesariuszami związanymi z sektorem turystyki w Krakowie, a także poprzedzonych wcześniejszymi badaniami opinii mieszkańców. Są one zgodne z wnioskami wynikającymi z przeprowadzonej diagnozy stanu turystyki w Krakowie oraz dokumentem „Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”.

Uwzględniono również zalecenia zawarte w międzynarodowych dokumentach dedykowanych turystyce w miastach: Agendzie Miejskiej dla Unii Europejskiej, Nowej Agendzie Miejskiej ONZ, Karcie Lipskiej, Historic Urban Landscape (HUL), Światowej Organizacji Turystycznej (UNWTO), analizach rozwoju sytuacji w okresie pandemii Covid-19, Deklaracji Lizbońskiej, podpisanej przez Kraków („Miasta dla wszystkich - budowanie miast dla mieszkańców i odwiedzających”).

Dla porównania dokonano analizy programów miejskich marek turystycznych, takich jak Wiedeń, Paryż, Lizbona, Madryt, Praga i Amsterdam.

Wdrożenie rekomendacji i proponowanych działań będzie możliwe tylko przy współpracy Samorządu Miasta Krakowa ze wszystkimi partnerami ze sfery publicznej, społecznej i prywatnej, w tym mieszkańcami miasta. Turystyka jest bowiem złożonym systemem powiązań i współpracy wielu podmiotów, działających również w przestrzeni internetowej, takich jak: touroperatorzy, biura turystyczne, hotele i obiekty noclegowe, organizacje zarządzające obszarami turystycznymi, atrakcje turystyczne, placówki gastronomiczne, instytucje kultury, przewoźnicy, przewodnicy, itp.



Rys. 1. System powiązań podmiotów działających w turystyce. Źródło: World Travel&Tourism Council¹

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 własne cele i zaspokajającymi swoje potrzeby na terenie miasta².

Jednym z głównych wyzwań dla miast historycznych była dotychczas rosnąca i złożona konkurencja oraz hipertrofia turystyczna. Przy obecnym spadku roli gospodarki turystycznej w okresie pandemii, w miastach konieczne jest zaproponowanie rekomendacji działań dla wszystkich lokalnych interesariuszy, kształtujących politykę turystyczną miasta, zachowującą równowagę pomiędzy interesami różnych grup tworzących wspólnotę miasta (mieszkańcy, odwiedzający, przedsiębiorcy, studenci, inwestorzy).

¹ Światowa Rada Podróży i Turystyki

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

Uczestnicy łańcucha dostaw powinni kreować wartości wspólne (csv)³ jako strategię i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w otoczeniu których prowadzi swoją działalność.

M. Porter, M. Kramer

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, 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.

Turystyka odpowiedzialna odwołuje się bezpośrednio do etycznych postaw usługodawców i samych podróżujących. Termin odnosi się zarówno do zachowań odwiedzających, którzy swoją postawą prezentują akceptację lokalnych zwyczajów i kultury, odnosząc się z szacunkiem do dziedzictwa miasta, jak i do lokalnych interesariuszy, którzy czują się współodpowiedzialni za jakość życia w mieście.

³ CSV - creating shared value – kreowanie wspólnych wartości

 **Kraków**



2.0

**ZARZĄDZANIE
TURYSTYKĄ
W MIASTACH**



Struktura i trendy rozwojowe na rynku turystycznym do roku 2019 oraz skutki pandemii Covid-19 wskazują na konieczność zmiany podejścia do rozwoju turystyki z ilościowego na jakościowy, nie wytrącając mieszkańców i przestrzeni (zwłaszcza dziedzictwa kulturowego) **ze stanu względnej równowagi**. Równocześnie zarządzanie turystyką musi szybko i skutecznie reagować na otoczenie w myśl koncepcji zwinnej turystyki, 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.

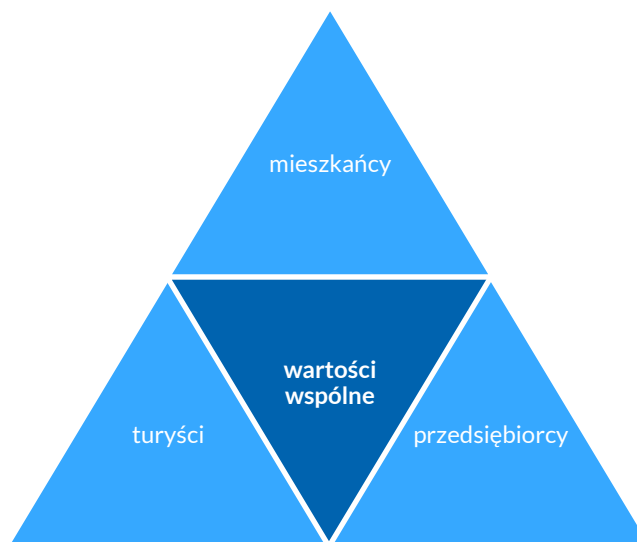
Aktualna sytuacja wskazuje, że współczesne zarządzanie powinno być prowadzone w oparciu o koncepcję VUCA⁴. Zasady koncepcji bazują na: przewidywaniu problemów; zrozumieniu konsekwencji problemów i działań; docenieniu współzależności zmiennych oraz przygotowaniu się na alternatywne realia i wyzwania.



Rys. 2: Koncepcja VUCA

⁴ VUCA jest akronimem od słów: zmienność (Volatility), niepewność (Uncertainty), złożoność (Complexity) i wieloznaczność (Ambiguity)

Zarządzanie turystyką powinno docelowo zostać oparte o zasady „good governance” - jedną z trzech koncepcji zarządzania (obok podejścia tradycyjnego i nowego zarządzania publicznego) w sektorze publicznym oraz integracji pionowej i poziomej usługodawców turystycznych (łączeniu), jednocześnie stwarzając mieszkańcom możliwość nowej, własnej aktywności gospodarczej wobec odwiedzających.



Rys. 3: Nowe zarządzanie turystyką

Chociaż w analizach 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 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, również w wymiarze rynkowym [Purchla, 2013].

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 metod pomiaru zrównoważonej turystyki. Należy przyjąć do wdrożenia wskazane poniżej działania, paradygmaty i wskaźniki.

Zasady dobrego współzrządzenia

Zarządzający oraz branża turystyczna powinni zrezygnować z praktyki ustalania celów związanych z turystyką wyłącznie na podstawie liczby przyjazdów. Pożądanymi wskaźnikami efektywności zarządzania miejscem docelowym są satysfakcja mieszkańców i odwiedzających oraz wielkość wydatków turystów i odwiedzających.

Zarządzanie funkcją turystyczną w dużych miastach ma znacznie szerszy zasięg i odnosi się do koncepcji dobrego współzrządzenia, 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 trendami do 2019 roku.***
- ***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 strategie 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 formule prawnej nazywane **Destination Management Organisation – DMO**⁵. Często rolę DMO pełnią struktury samorządowe miast (Helsinki, Tallin, Antwerpia, Bilbao, Monachium, Kraków, Reykjavik, Petersburg, Drezno, Saragossa, Linz). W Polsce funkcję DMO pełnią częściowo Regionalne lub Lokalne Organizacje Turystyczne we współpracy ze strukturami samorządowymi.

⁵ Jednostka Organizacyjna Zarządzająca Destynacją Turystyczną

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 i dostawcami usług,
- Umożliwianie miastom konkurencji o organizację wydarzeń.

Włączenie do zarządzania turystyką przemysłu spotkań, przenosi punkt ciężkości na szerszy wymiar promocji miast, uwzględniający nie tylko potencjał turystyczny, ale także infrastrukturalny, gospodarczy i kreatywny.

Dotychczasowe trendy związane z rozwojem turystyki, zjawiska towarzyszące pandemii Covid-19 oraz prognozy wskazują, iż DMO powinny wzmacniać następujące działania dotyczące rozwoju turystyki po pandemii:

- 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 doświadczeń dostarczanych odwiedzających miasto 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; Zmysłony, Kowalczyk-Anioł, 2019],
- **Wzmacnianie odporności miejsc docelowych** na możliwy przerost funkcji turystycznej (przed pandemią Covid-19),
- **Zwiększenie wydajności 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,

- **Zwiększenie roli technologii i rozwiązań inteligentnych** w zarządzaniu doświadczeniami odwiedzających i mieszkańców, bezpieczeństwem publicznym, transportem lokalnym, kierunkami strumieni odwiedzających, komunikacji marketingowej, osiągnięciu równomiernego rozkładu korzyści płynących z rozwoju funkcji turystycznej przez wszystkich interesariuszy.

Sformułowano dziesięć rekomendowanych narzędzi **zarządzania turystyką w miastach europejskich dla miejskich DMO**⁶:

1. **Strategie, programowanie przestrzenne i podział miasta na strefy:**
 - planowanie inicjatyw turystycznych wg formuły „potrzeby mieszkańców przede wszystkim”,
2. **Partnerstwo w zakresie:**
 - Inicjowania dyskusji o problemach rozwojowych i ustalania wspólnych celów,
 - Zarządzania relacjami i konfliktem,
 - Tworzenia nowych narzędzi finansowych dla przyszłego rozwoju turystyki.
3. **Inteligentny marketing polegający na:**
 - dotarciu do partnerów lokalnych – mieszkańców, przedsiębiorców, ruchów miejskich,
 - wyszukanych technikach segmentacji,
 - uznaniu prymatu jakości nad ilością w odniesieniu do popytu turystycznego,
 - zachęcaniu odwiedzających do eksplorowania miasta,
 - komunikacji marketingowej skierowanej do mieszkańców.
4. **Zarządzanie relacjami z odwiedzającymi poprzez:**
 - wprowadzenie zintegrowanych systemów zarządzania strumieniami odwiedzających,
 - zakazywanie uciążliwych rodzajów transportu lub zachowań,
 - renowację przestrzeni miejskich w celu zwiększenia jej przepustowości.
5. **Nowoczesne technologie obejmujące:**
 - system rezerwacyjny dla atrakcji turystycznych i instytucji kultury,
 - czatboty jako usługę informacji turystycznej,
 - śledzenie ścieżek aktywności turystów poprzez system sieci komórkowych.
6. **Edukacja publiczna polegająca na:**
 - prowadzeniu kampanii uświadamiających turystów o problemach mieszkańców,

⁶ za: Stowarzyszenie European Cities Marketing [ECM, 2018]

- współpracy z usługodawcami turystycznymi w celu zapewnienia ochrony i porządku,
 - informowaniu o lokalnym prawie i zwyczajach dla turystów.
7. **Zarządzanie podażą usług dotyczących konsumpcji w zakresie współdzielenia w turystyce:**
- wprowadzenie limitów ilościowych, czasowych i przestrzennych,
 - dostarczenie informacji dla prywatnych usługodawców o obowiązkach wynikających z prowadzenia działalności dla turystów,
8. **Podatki, ograniczenia i limity dotyczące:**
- opłaty turystycznej,
 - kontroli przepustowości lub zakazów wstępu,
 - rozwoju określonych rodzajów usług.
9. **Stały pomiar i monitoring działalności turystycznej i wpływu turystyki na miasto.**
10. **Dialog i konsultacje społeczne.**



3.0

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



3.1 Ruch turystyczny

Zestawione poniżej fakty i tezy zostały sformułowane na podstawie corocznych badań ruchu turystycznego w Krakowie, okresowych analiz wpływu ekonomicznego turystyki w gospodarkę miasta, analiz postaw społecznych oraz funkcji turystyki w mieście, zawartych w **Diagnozie turystyki w Krakowie** (grudzień 2019 r.)⁷.

*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].*

⁷ Szczegółowe dane znajdują się w dokumencie źródłowym

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**⁸. 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 odwiedzających jednodniowych tworzyli Polacy: **3,65 mln osób** tj. **35% całego ruchu krajowego** (wzrost w ciągu sześciu lat o 89%).

Wśród odwiedzających Kraków większość stanowili turyści w liczbie **10,15 mln osób**, z czego **7,1 mln to turyści krajowi**, a **3,05 mln to turyści zagraniczni**⁹.

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

Wskaźnik NPS (Net Promoter Score - wskaźnik oceny lojalności i satysfakcji) dla turystów krajowych wzrósł w latach 2017-2018 (w skali 1-10) z wartości 8,56 do 8,62, a wśród turystów zagranicznych z wartości 8,4 do 8,51.

⁸ Borkowski K. (red.), Ruch turystyczny w Krakowie w 2019 roku, MOT, 2019

⁹ Borkowski K. (red.), Ruch turystyczny w Krakowie w 2019 roku, MOT, 2019.

Wskaźnik NFR (Net Fear Score – wskaźnik poczucia zagrożenia) osiągnął (w skali 1-10) wartość **0,48** – Polacy i **1,02** – obco-krajowcy, co wystawiało miastu wysoką ocenę bezpieczeństwa.

W 2019 roku lotnisko Kraków-Balice dysponowało **150** bezpośrednimi połączeniami oferowanymi przez **24 przewoźników**, co przełożyło się na ponad **8,2 mln obsłużonych pasażerów**. Planowanych było **40** nowych połączeń.

W bazie danych Urzędu Miasta Krakowa za rok 2020 dotyczącej ewidencji obiektów świadczących usługi noclegowe, niebędących obiektami hotelarskimi oraz pól biwakowych na terenie Gminy Miejskiej Kraków znajdowało się 1646 obiektów oferujących **32181** miejsca noclegowe, co stanowi ponad 50% wszystkich miejsc noclegowych w mieście.

Przemysł spotkań - Kraków znalazł się w 2019 roku na **48. miejscu w skali świata, a 29. w Europie**, pod względem liczby **spotkań międzynarodowych stowarzyszeń o charakterze cyklicznym (54)**, spełniających wszystkie wymogi Międzynarodowego Stowarzyszenia Konferencji i Kongresów ICCA. W 2019 roku odbyło się w Krakowie 8400 spotkań biznesowych, z czego **78% krajowych**. Największy udział (ponad 2/3) 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.**). Liczba uczestników spotkań i wydarzeń w 2019 była rekordowa i wyniosła **ponad 1,2 miliona osób**.

Przedsiębiorcy turystyczni analizując Kraków pod względem zdolności do sprzedaży pakietowej wskazywali na pozytywne i negatywne cechy.

Bariery komercjalizacji produktów turystycznych Krakowa (rok 2019):

Cechy o konotacji pozytywnej	Cechy 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 wspólne z placówkami kultury
Rosnąca liczba połączeń lotniczych	Brak miejsc postojowych i dojazdowych
Potencjał dziedzictwa Wyspiańskiego jako produkt tematyczny	Wąska oferta lokalizacji na wydarzenia w obiektach zabytkowych
Bezpieczne miejsce pobytu	Brak oferty muzyki folk i kameralnej „na życzenie”
Wysoki w skali krajowej RevPAR ¹⁰	Krótki czas otwarcia obiektów muzealnych w ciągu dnia

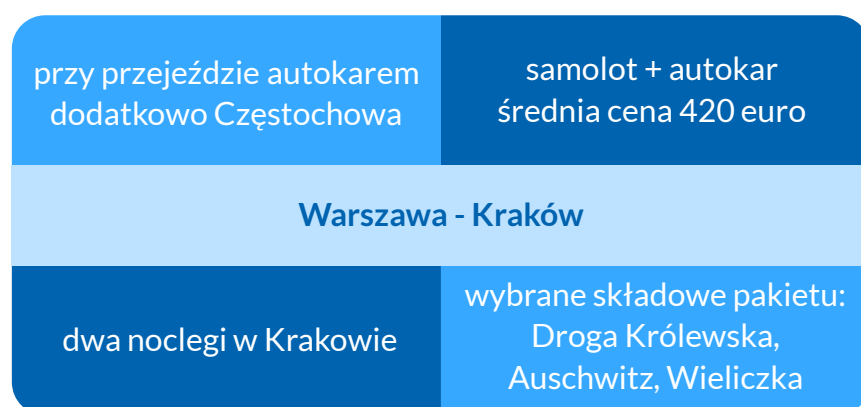
Tabela 1, Bariery komercjalizacji. Źródło: warsztat w ramach Forum Turystycznego Krakowa, maj, 2019 oraz grupy fokusowe z przedsiębiorcami.

¹⁰ RevPAR – przychód na dostępny pokój

Kompozycja cech podstawowych pakietów komercjalizowanych przez touroperatorów na rynkach zachodnioeuropejskich:



Rys. 4: Pakiet „City break Kraków”



Rys. 5: Pakiet „City break Warszawa – Kraków”

3.2 Macierzowa analiza strategiczna produktów

Analiza strategiczna produktów Krakowa została oparta o zmodyfikowaną metodę ADL (autor metody: Arthur Dehon Little) 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 nabywcza, korzyść ekonomiczna z produktu (wydatki związane z zakupem całego produktu), możliwości realizacji (opłacalność - 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>City break (krótki pobyt weekend)</i>	5	5	4	4,6	4	4	5	4,3
<i>Kongresy i konferencje</i>	5	4	4	3,8	3	5	3	3,6
<i>Gastronomia</i>	3	4	4	3,8	2	4	3	2,9
<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>Wydarzenia kulturalne</i>	2	4	3	3,2	2	3	2	3,3
<i>Incentive (podróże motywacyjne)</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

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

Uzyskane wyniki wskazują, że 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

Cztery podstawowe cechy zachowań europejskich turystów miejskich sugerują narzędzia zarządzania doświadczeniem odwiedzających.



Rys. 6: Cechy zachowań europejskich turystów miejskich. Źródło: opracowanie własne.

Analizując trendy zachowań turystów (w tym systemu rezerwacyjnego Amadeus) 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. Kieruje się ceną. Przyjeżdża w grupie koleżeńskiej.
Włóczęga - integrujący się turysta indywidualny	Całkowicie identyfikuje się z kulturą lokalną. Otwarty i poszukujący zwyczajów i mieszkańców. Nie jest zainteresowany standardową ofertą.
Weekendowy konformista	Zalicza najbardziej atrakcyjne miejsca, o których słyszał lub zaproponowane zostały 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, mogą to być motywy osobiste jak religijne, udział w festiwalach, weselach i spotkaniach rodzinnych.
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. Bywa posiadaczem mieszkania, do którego często wraca. Student, który przyjechał w ramach programu Erasmus lub członkowie rodziny ekspaty, chcący go odwiedzić.

Tabela 3, Segmenty odwiedzających Kraków. Źródło: opracowanie własne.

Każdy z segmentów posiada zróżnicowaną 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, Macierz atrakcyjności segmentów. 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 , oceniający jej poziom z punktu widzenia odwiedzającego; odnoszący potencjał miejsc noclegowych do liczby mieszkańców (liczba turystycznych miejsc noclegowych / liczba mieszkańców x 100), przy czym przy jego wartości powyżej 50 uznaje się funkcję turystyczną za silnie rozwiniętą. 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 podstawę liczbę turystów korzystających z noclegów, co nie oddaje rzeczywistego zatłoczenia, w wypadku miast będących celem dla jednodniowych odwiedzających.
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, Wskaźniki pomiaru obciążenia ruchem turystycznym- definicje. Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do miast, nie określono jednego kryterium oceny stopnia rozwoju funkcji turystycznej [Zmyślony 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 Budapesztu¹¹.

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
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, Wskaźniki obciążenia ruchem turystycznym dla Krakowa. Źródło: Kruczek Z., obliczenia własne na podstawie danych GUS, Urzędów Statystycznych Austrii, Czech i Węgier oraz szacunków

Na podstawie wskaźników należy uznać, że Kraków pod względem obciążenia ruchem turystycznym w niewielkim stopniu ustępował Pradze i Wiedniowi, aczkolwiek mniejsza powierzchnia miasta i liczba mieszkańców mają wpływ na wartość tych wskaźników.

¹¹ 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.

3.5 Gospodarka nocna

Gospodarka nocna stanowi nieuniknioną, jedną z dynamiczniej rozwijających się dziedzin życia społeczno-gospodarczego miast. Stała się ważnym elementem atrakcyjności turystycznej miasta, niejednokrotnie decydując o jego przewadze konkurencyjnej, ale nie jest wynikiem jedynie ruchu turystycznego.

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.

Pawlusiński 2018

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

Wyrafinowana rozrywka (Sophisticated entertainment)	Oferta skierowana do osób zainteresowanych uczestnictwem w wyrafinowanych formach kultury o dużym przekroju wiekowym (nie masowa), w znacznej części złożona z 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.
Zaawansowana rozrywka (High-end entertainment)	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.
Prosta rozrywka (Middlebrow partying)	Rodzaj oferty skierowanej do masowego odbiorcy, głównie do ludzi młodych 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.

Tabela 7, Segmenty oferty gospodarki nocnej. Źródło: 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 nocnego życia miejskiego Krakowa jest tzw. prosta rozrywka.

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 z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu.**

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

Pawlusiński 2018

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.

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. Pierwszym z nich jest **wspieranie rozwoju kreatywnej gospodarki nocnej ze strony władz publicznych**, powiązanej z działalnością placówek kultury, muzeów, klubów muzycznych itd. Drugi wiąże się z **eliminowaniem lub ograniczaniem negatywnych skutków rozwoju gospodarki nocnej**, zwłaszcza wobec mieszkańców. Jedną z dróg przeciwdziałania jest powołanie do życia instytucji – zwanej potocznie, między innymi „burmistrzem nocnym”.

Poprzez burmistrza nocnego należy rozumieć partnerską instytucję menedżera, 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 częściowo związki ze sferą turystyki, zarówno w wymiarze społeczno-ekonomicznym, jak i przestrzennym¹². 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**. Pożądanym kierunkiem działań w tym obszarze jest dążenie do wzrostu zainteresowania odwiedzających miasto rozrywką wyrafinowaną i zaawansowaną, w opozycji do prostej rozrywki, patrz tabela na str. 29. Uwzględniając populację w wieku 20-29 lat (główni adresaci prostej rozrywki), potencjał mieszkańców miasta i jego najbliższych okolic można szacować na około 300 tys. osób, w której uwzględniono: 100-140 tys. studentów studiujących w Krakowie, 80 tys. mieszkańców Krakowa, 50 tys. mieszkańców gmin sąsiednich, 25 tys. pracowników korporacji oraz 25 tys. obcokrajowców przebywających w mieście. Badania w oparciu o obserwację z czerwca 2020 roku, dokonane przez R. Pawlusińskiego, wykazały istnienie negatywnych konsekwencji zjawiska niezależnego od ruchu turystycznego.

Głównymi obszarami ww. 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]. Należy przyjąć, że rozwój gospodarki nocnej w Krakowie będzie występował nadal, w tym na skutek ogólnych procesów społeczno-gospodarcze modelujących strukturę funkcjonalną i społeczną miasta [Kubicki, 2017].

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. Zjawisko takie występuje niezależnie do ruchu turystycznego. Proces gentryfikacji rodzi pozytywne i negatywne skutki¹³. **Na obszarze Starego Miasta i Kazimierza rozpoczął się on po roku 1989, a jego bezpośrednim powodem nie był ruch turystyczny**. Negatywny trend dotyka Dzielnicy I Stare Miasto, która w największym stopniu odczuwa negatywne konsekwencje aktywności turystów i przedsiębiorców

¹² 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)

¹³ R. Atkinson, G Bridge „Gentrification in a Global Context” Londyn 2005

turystycznych. Rokrocznie spada liczba osób zameldowanych na pobyt stały¹⁴ (36,5% w ostatnich 13 latach). Brakuje jednak 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 miejskiej – zwana także z języka angielskiego „**overtourism**” – oznacza jej przerost. Jest ona złożonym zjawiskiem, które silnie wpływa na jakość życia w mieście lub jego części, a także na doświadczenia mieszkańców i odwiedzających [McKinsey & Company, 2017]. Dotykała przed pandemią Covid-19 przede wszystkim miast posiadających ponadprzeciętne zasoby kulturowe. W szerszym rozumieniu, hipertrofia dotyczy wszystkich negatywnych przejawów rozwoju turystyki w mieście.

Zjawisko wiąże się, w skrajnych przypadkach, z błędnym kołem turystyki w miastach cennych kulturowo [Russo, 2002]. Dotyczy także bezpośrednio przekraczania progów pojemności turystycznej (optymalna liczba osób mogących jednocześnie przebywać na danym obszarze), nie powodując negatywnych konsekwencji w walorach turystycznych.

Nowe modele przedsiębiorczości oparte o platformy rezerwacyjne typu *peer-to-peer*¹⁵ wywołują konflikty na tle konkurencyjności, napięcia społeczne, skutkując przekroczeniem 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 miastem musi zachować względną równowagę pomiędzy korzyściami z dochodów, a ewentualnymi stratami wynikającymi z konfliktów [Zmyślony, 2012, Overtourism, 2018]. Jednym ze społecznych skutków dotychczasowego rozwoju turystyki poprzez nowy typ bazy noclegowej (mieszkań czy apartamentów) jest zmiana nastawienia mieszkańców oraz konkurujących między sobą przedsiębiorców [Grzeszczak, 2010]. Postępująca hipertrofia turystyczna wielu miast (*overtourism*) i gentryfikacja (zwana medialnie „turystyfikacją”) [Kowalczyk-Anioł, 2018; 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 podmiotowość, a ich miejsce zaczyna zajmować odwiedzający, względem potrzeb którego zaczyna być organizowana przestrzeń publiczna, w tym struktura usług [Grochowicz, 2018; Gonzalez, 2018]. Zjawisko to jest także trudne do akceptacji dla władz miast, bowiem zaburza lokalną politykę mieszkaniową. **Występowanie hipertrofii**

¹⁴ 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]

¹⁵ Peer-to-Peer (P2P) – model komunikacji i komercjalizacji w sieci zapewniający wszystkim te same uprawnienia.

ma charakter fragmentaryczny w odniesieniu do czasu i przestrzeni miejskiej i miało do roku 2019 charakter narastający.

Do najczęściej wskazywanych przyczyn hipertrofii turystycznej w miastach europejskich należą [ECM¹⁶, 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. turystyczny najem krótkoterminowy),
- koncentracja turystów w duże grupy (np. pasażerowie statków wycieczkowych).

Natomiast 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,
- antyspołeczne zachowania turystów,
- rozrywka nocna i jej konsekwencje,
- zmiany w podaży usług noclegowych – nadmierny lub niekontrolowany przyrost liczby obiektów noclegowych, zabudowa lub zmiana dotychczasowej funkcji lokali lub budynków na funkcję noclegową, budowa apartamentowców z przeznaczeniem na najem turystyczny,
- rozwój nieformalnego, indywidualnego zakwaterowania turystycznego – działalność platform internetowych pośredniczących w bezpośrednim krótkoterminowym najmie turystycznym,
- ekspansja sfery gastronomicznej – wzrost liczby lokali, rozbudowa ogródków gastronomicznych, zawłaszczanie przestrzeni publicznej (chodniki), wzrost liczby lokali sieciowych oraz punktów sprzedaży ulicznej (street-food),
- pogorszenie doświadczeń turystów z pobytu,
- komercjalizacja i obniżenie jakości kultury lokalnej,

¹⁶ European Cities Marketing

- gentryfikacja mieszkaniowa – wzrost całkowitych cen oraz czynszu najmu nieruchomości, wzrost liczby „drugich” domów, mieszkań dla turystów, zmiana stosunków własności, utrata części zasobów mieszkalnych przez długoterminowych miejskich rezydentów, wzrost liczby lokali oferujących turystyczny najem krótkoterminowy w budynkach mieszkalnych, stopniowy odpływ dotychczasowych mieszkańców (w tym ludności uboższej),
- gentryfikacja handlowa – zanik małych, niezależnych sklepów zaspokajających 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 – skala konfliktów między użytkownikami przestrzeni miejskiej; zmiana postaw wobec turystów; frustracja, niechęć i agresja, protesty przeciw inwestycjom i projektom mającym na celu rewitalizację przestrzeni, zanik poczucia przynależności lub przywiązania do wspólnoty itp.

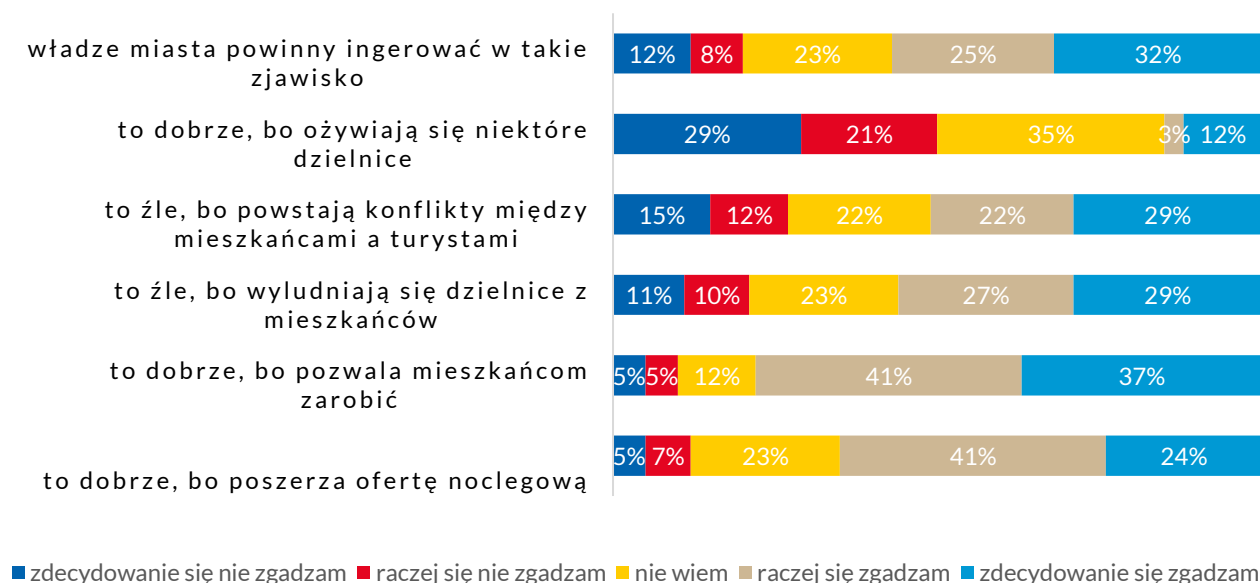
Kraków jest miastem, w którym problem hipertrofii turystycznej istniał do 2019 roku, jednak jego skala i struktura nie były jednoznaczne.

[Zmysłony, Kowalczyk-Anioł, 2019; Kruczek, Walas, Chromy, 2019]

W sondażu opinii mieszkańców i przedsiębiorców z 2019 roku, dotyczących konsekwencji rozwoju turystyki w Krakowie [Kruczek, Walas, Chromy, 2019] **stosunek mieszkańców Krakowa do zjawiska wzrostu liczby lokali turystycznego najmu krótkoterminowego nie jest jednoznaczny** (patrz wykresy 1 i 2). 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.

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

Stosunek mieszkańców do zjawiska turystycznego najmu krótkoterminowego:

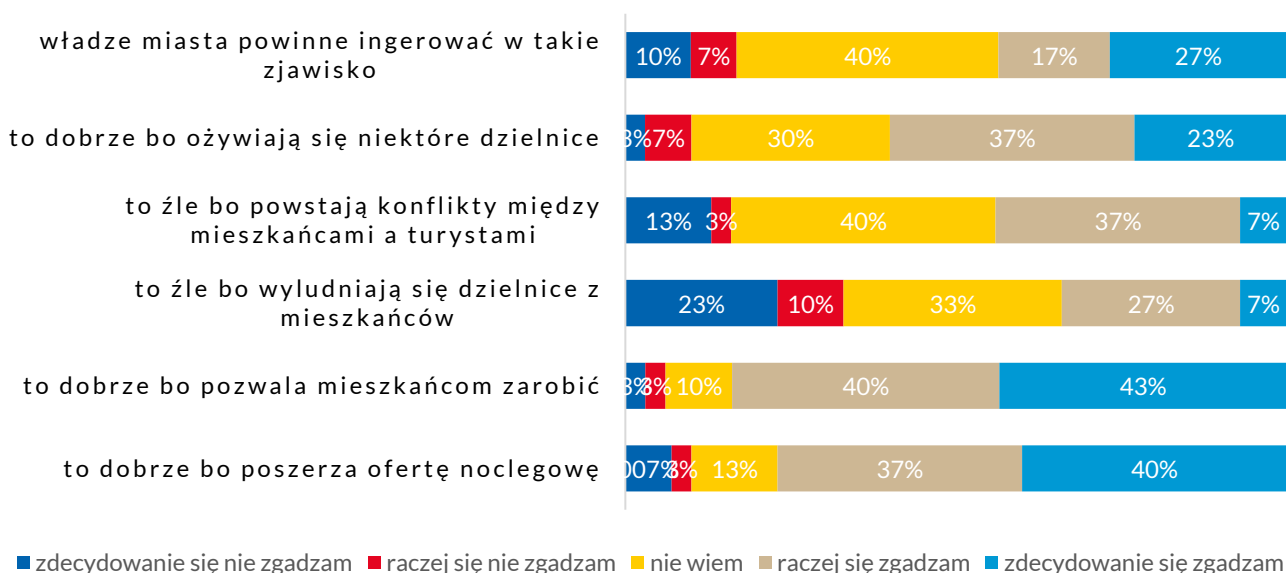


Wykres 1, Stosunek mieszkańców do turystycznego najmu krótkoterminowego.

Źródło: Kruczek, Walas, Chromy, 2019.

Bardziej pozytywny stosunek do tego zjawiska mają hotelarze aniżeli mieszkańcy. 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%.

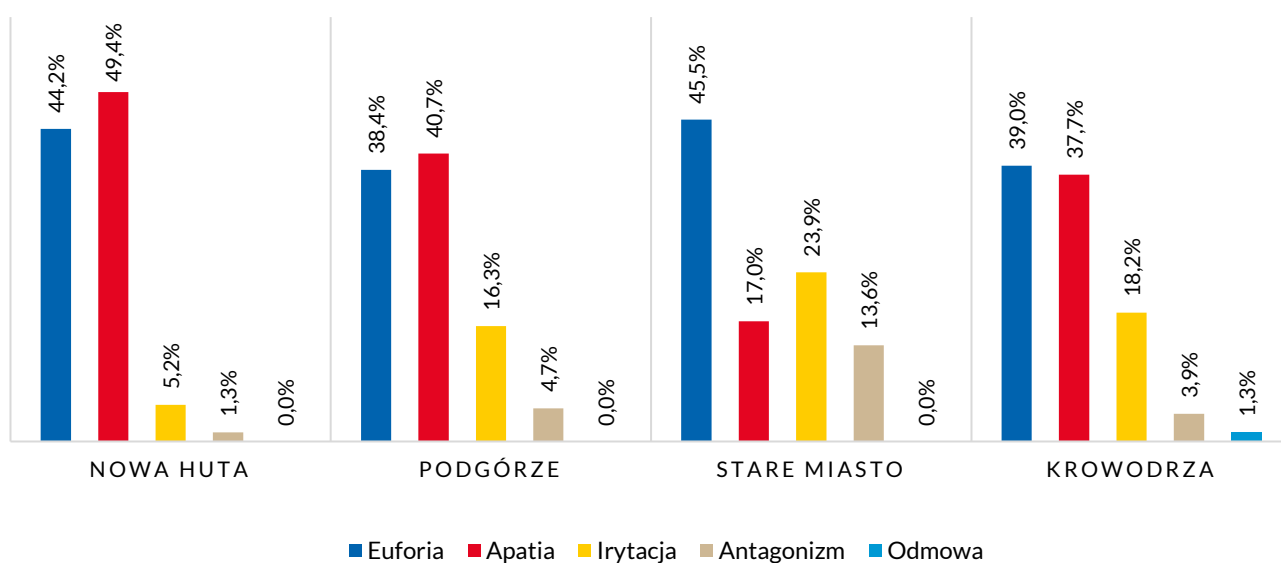
Stosunek hotelarzy do zjawiska turystycznego najmu krótkoterminowego:



Wykres 2, Stosunek hotelarzy do turystycznego najmu krótkoterminowego.

Źródło: Kruczek, Walas, Chromy, 2019.

W sierpniu i wrześniu 2019 roku zostały przeprowadzone kolejne, szersze badania opinii mieszkańców i przedsiębiorców¹⁷, dotyczące konsekwencji rozwoju turystyki w Krakowie [Kruczek, Szromek, Walas, 2019] w oparciu o **indeks irytacji Doxey'a**¹⁸. 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%)**.



Wykres 3, Indeks irytacji mieszkańców Krakowa. Źródło: Szromek, Kruczek, 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**.

¹⁷ N= 518 osób.

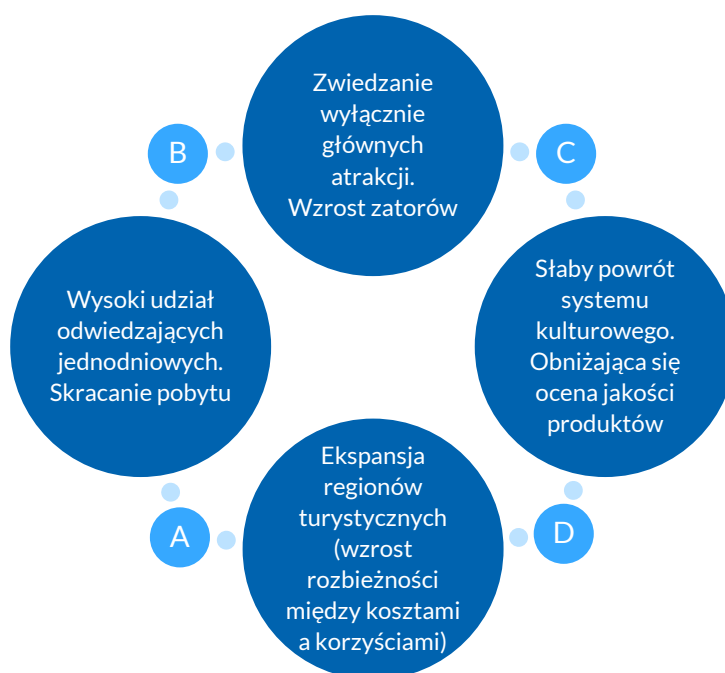
¹⁸ Indeks Doxey'a ilustruje zmiany stosunku mieszkańców do turystów i sprowadza je do czterech etapów: euforii, apatii, irytacji i konfliktu. Pojawienie się negatywnych postaw mieszkańców wobec turystów jest rezultatem przekroczenia granic pojemności socjopsychologicznej miasta, czyli zdolności akceptacji zachodzących zmian.

3.7 Błędne koło rozwoju turystyki

Błędne koło rozwoju turystyki odzwierciedla negatywne konsekwencje 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. Uznawana jest za podwalinę koncepcji hipertrofii, 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: Błędne koło turystyki. Źródło: Russo, 2006

Pierwszym sygnałem nadmiernego rozwoju turystyki jest nasycenie dzielnic turystycznych obiektami noclegowymi. Kolejna faza „błędne koła” wynika z niezdolności miasta do ograniczenia rozwoju turystyki zgodnie z jego zasobami fizycznymi. Konflikt powstaje w skali lokalnej pomiędzy centrum turystycznym, ponoszącym koszty działalności, a sąsiednimi społecznościami. Analizy wczesnych symptomów kryzysu funkcji turystycznej Krakowa [Zmyślony, 2012, Walas 2019] wykazały, że:

Ryzyko kryzysu funkcji turystycznej Krakowa na koniec roku 2019 było umiarkowane.

3.8. Ocena wartości produktów na wybranych rynkach emisyjnych

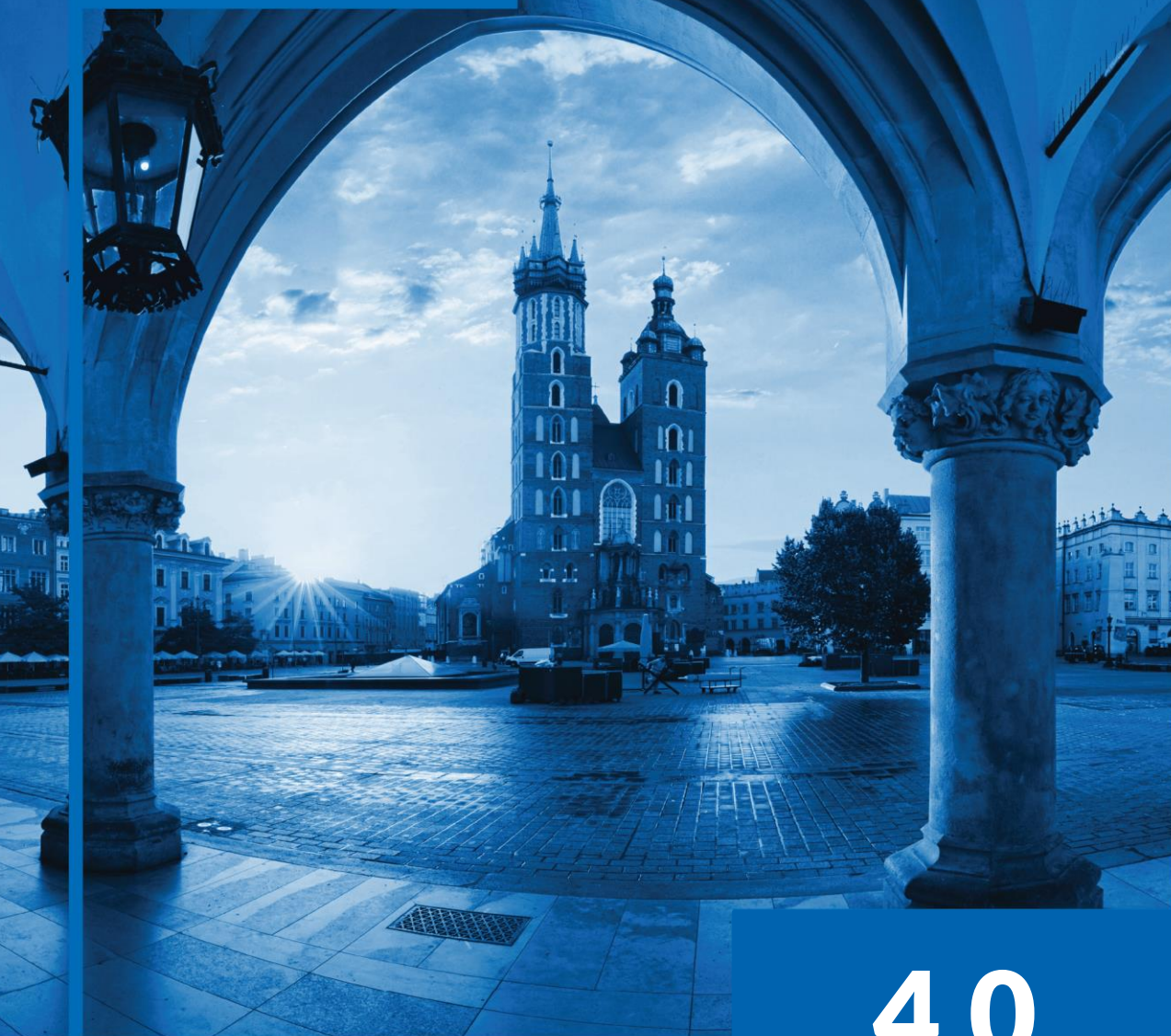
Na *atrakcyjność rynku* składają się: wielkość rynku, średnioroczna stopa wzrostu wyjazdów z rynku za granicę, położenie względem Polski (ze względu na dostępność komunikacyjną oraz siłę nabywczą). Natomiast zintegrowany wskaźnik *pozycja Polski i Krakowa na rynku* oceniany jest liczbą dotychczasowych przyjazdów do kraju i Krakowa, wizerunkiem, dopasowaniem produktów. Nałożone na macierz rynki zawierają rekomendacje działań marketingowych jak i w rozwoju oferty miasta.

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

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

Tabela 8, Wartość rynków dla Krakowa. Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz

 **Kraków**



4.0

**GOSPODARKA
TURYSTYCZNA
W OKRESIE
PANDEMII COVID-19**



Pomiędzy 1995 a 2019 rokiem wzrost ruchu turystycznego na świecie wynosił 4% rocznie a poprzednie pandemie, takie jak SARS czy ptasia grypa nie zakłócały tego trendu.

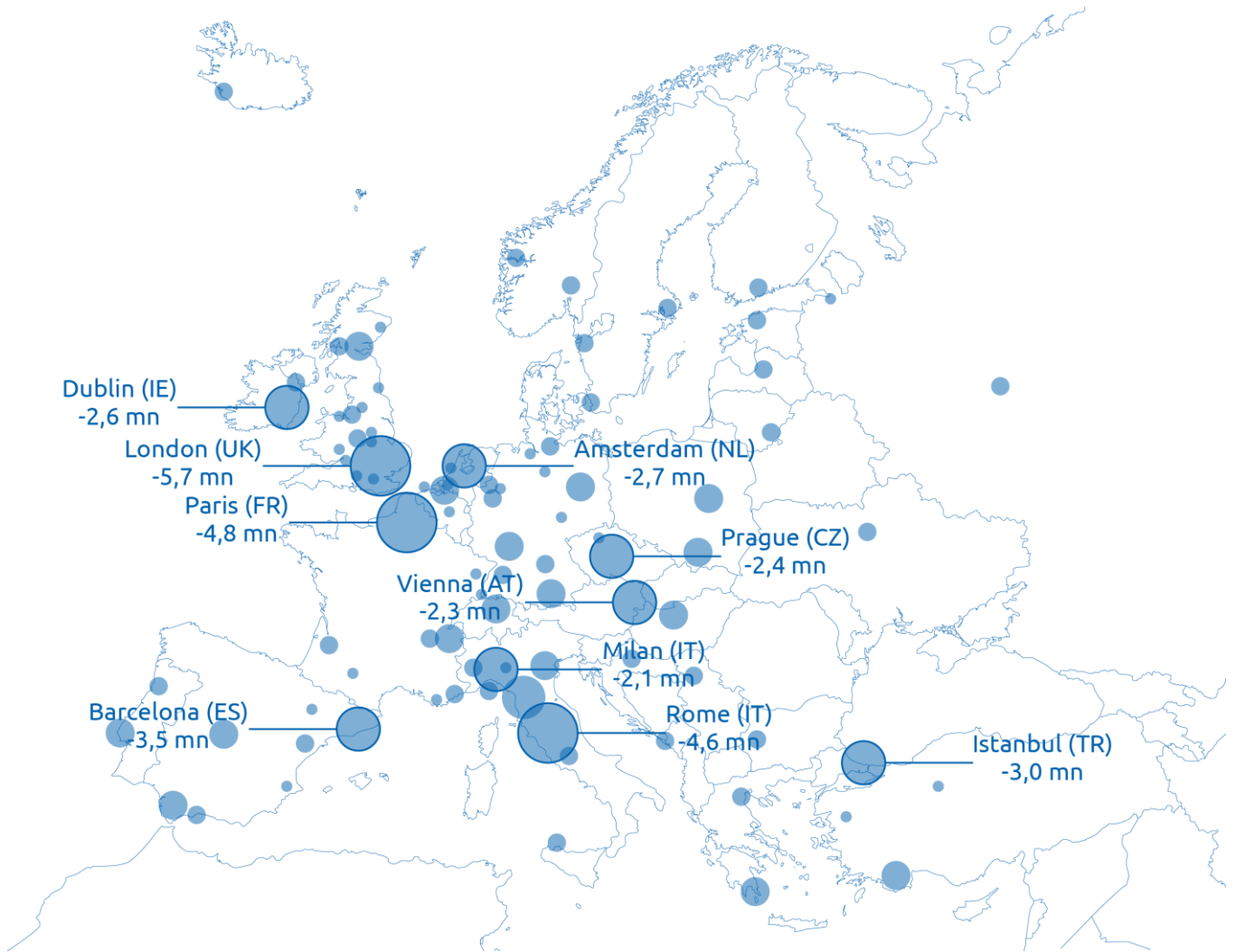
Według wyliczeń Polskiego Instytutu Ekonomicznego z 2018 r. branża turystyczna w Polsce wygenerowała łącznie 140,92 mld PLN wartości dodanej. Z całości wartości dodanej 19% stanowił wpływ bezpośredni (26,65 mld PLN), 61% – wpływ pośredni (86,02 mld PLN), a 20% – wpływ indukowany (28,24 mld PLN). Efekt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

Sektor turystyczny wytwarzał łącznie blisko 1,36 mln miejsc pracy, z czego 32% stanowił wpływ bezpośredni (433,70 tys.), 52% – wpływ pośredni (700,55 tys.), a indukowany – 16% (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 Polsce¹⁹.

Analiza Tourist Economics²⁰ z dnia 7 maja 2020 wskazywała, 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. Ożywienie jest możliwe, uwarunkowane jednak stanem pandemicznym, który pociąga za sobą restrykcje formalne oraz ograniczenia w połączeniach lotniczych. Spadki liczby turystów zagranicznych w 15 największych europejskich miastach wyniosą ponad 42 mln odwiedzających w porównaniu do 2019 roku.

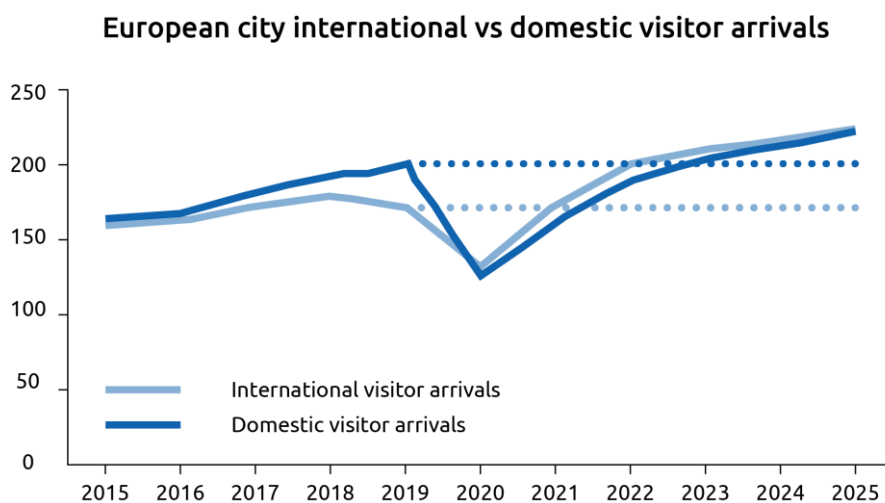
¹⁹ Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii, PIE, maj, 2020, s.19

²⁰ 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, Miasta Covid-19: wpływ pandemii na europejską turystykę miejską.
Źródło: Tourism Economics, Oxford, 7 maja 2020

Oczekuje się, że do 2023 roku, podróże w Europie powracać będą do poziomu z 2019.



Wykres 4, Szacunek ewolucji przyjazdów turystycznych, Źródło: Travel & Tourism | Cities Covid-19: pandemic impacts on European city tourism, Tourism Economics, Oxford, 7 maja 2020

Prognozy nie są stabilne bowiem Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Lotniczych IATA²¹ najpierw ogłosiło, że planowany powrót do światowej siatki połączeń lotniczych nastąpi w 2023 roku, a następnie skorygowało szacunek na rok 2024.

Wraz z rozwojem pandemii, w sektor usług turystycznych uderzyły: niepewność wpływająca na obniżenie lub zanik popytu, restrykcje ograniczające możliwość przemieszczania się oraz otwarcia placówek. Skutki tej niekorzystnej zmiany otoczenia działalności praktycznie od razu odbiły się na wskaźnikach ich kondycji. Jesienne restrykcje ponownie pogłębiają kryzys gospodarczy sektora turystycznego, którym szczególnie dotknięty został sektor hotelarski w dużych miastach.

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.

4.1 Polityka turystyczna Unii Europejskiej

Gospodarka turystyczna w Unii Europejskiej wytwarzała 10-11% PKB; stanowiło to 12% zatrudnienia i 27 milionów bezpośrednich i pośrednich miejsc pracy; składała 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 pandemia Covid-19

²¹ Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Lotniczych

zmniejszy globalny ruch turystyczny od 20% do 30% do końca 2020 roku. OECD²² przewiduje spadek od 45% do 70% w gospodarce turystycznej, w zależności od czasu trwania pandemii i tempa ożywienia gospodarki. Komisja Europejska szacowała w kwietniu 2020, że straty w przychodach w Europie wyniosą 50% dla hoteli / restauracji, 70% dla biur podróży oraz 90% dla rejsów wycieczkowych i linii lotniczych.

Wypowiedź z dnia 22.04.2020 Komisarza T. Breton'a odpowiedzialnego za rynek wewnętrzny wskazywała na kierunki prawdopodobnych decyzji i działań kształtujących politykę turystyczną Unii Europejskiej.

Komisarz deklарował, że należy wprowadzić europejski plan naprawy gospodarki, 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**. Chodzi głównie o promowanie 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. Regulacja usług cyfrowych w UE 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 „perełek turystycznych” po niższej cenie.

Aby pomóc w naprawieniu szkód gospodarczych i społecznych, jakie wyrządziła pandemia Covid-19, Komisja Europejska, Parlament Europejski oraz szefowie państw i rządów UE zatwierdzili jesienią 2020 roku plan odbudowy dla Europy. Ma on pomóc w wyjściu z kryzysu oraz zapewnić podstawy dla bardziej nowoczesnej i zrównoważonej Europy. Łączna kwota 1,8 bln euro pomoże odbudować gospodarkę Europy po kryzysie wywołanym Covid-19. Nowa Europa ma być bardziej przyjazna dla środowiska, bardziej cyfrowa i odporniejsza na kryzysy.

Strategia Unii Europejskiej w zakresie zrównoważonej turystyki została przygotowana w październiku 2020 roku²³.

²² Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

²³ Draft Report on establishing an EU strategy for sustainable tourism, (2020/2038(INI)) Committee on Transport and Tourism

4.2 Analiza otoczenia sektora turystycznego i scenariusze rozwoju

Hipotetyczne, krótko i średnioterminowe zmiany wewnątrz sektora turystycznego w Polsce i w jego otoczeniu zostały opracowane na koniec czerwca 2020 roku.

Otoczenie	Rynek turystyczny
Niestabilność terminów i miejsc swobody poruszania się i wyjazdów	Zmiany w systemie prowizyjnym OTA ²⁴ 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 protekcjonizmu rynku krajowego	Preferencje rynku krajowego
Presja na wydatki publiczne	Niskie wskaźniki ADR ²⁵ i RevPAR
Rynek pracodawcy, a nie pracownika	Spadek a następnie 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 informatyczne	Niestabilne w czasie uruchamianie bazy noclegowej i gastronomicznej, centrów konferencyjnych i wellness&spa, uzależnione od wskaźników rentowności i dystansu społecznego
Protekcjonistyczne stawki podatkowe	Zmiany w organizacji segmentu turystyki biznesowej (MICE)

²⁴ Online travel agencies (internetowe biura podróży)

²⁵ ADR (average daily rate) – średnia stawka za wynajęty pokój; RevPAR (revenue per available room) – przychód na jeden dostępny pokój w postaci relacji bieżących stawek do obłożenia.

Regres branżowych organizacji społecznych i samorządu gospodarczego	Dumping cenowy
Zmiany na rynku najmu	Bankructwa
Kolejne fale pandemii	Ograniczone tradycyjne narzędzia komunikacji B2C oraz B2B ²⁶

Tabela 9, Zjawiska na rynku turystycznym i w otoczeniu. Źródło: opracowanie własne

Za podstawowe zjawisko na rynku, od którego zależy zarówno możliwość 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.

Przeprowadzono uproszczoną analizę PEST²⁷, służącą badaniu otoczenia organizacji, a w tym przypadku prognozowaniu zmian, w zestawionych poniżej obszarach i ustaleniu ich wpływu na funkcjonowanie gospodarki turystycznej Krakowa²⁸.

²⁶ B2C (ang. business-to-consumer); B2B (ang. business-to-business)

²⁷ Segmentacją otoczenia: polityczno-prawna, ekonomiczna, społeczna i technologiczna

²⁸ 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 oczekiwanej (od 0 do 10) dla gospodarki turystycznej Krakowa. Im wyższa wartość oczekiwana tym silniejszy wpływ czynnika otoczenia.

Analiza PEST otoczenia gospodarki turystycznej Krakowa

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	5	0,7	3,5
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

Otoczenie	Czynnik	Znaczenie	Prawdopodobieństwo	Wartość oczekiwana
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, Analiza PEST otoczenia gospodarki turystycznej Krakowa. Źródło: opracowanie własne

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

Pięć sił sektora turystycznego w Krakowie według Portera

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). W najtrudniejszej sytuacji znajdują się przewodnicy, którzy z powodu epidemii zawiesili lub zlikwidowali działalność gospodarczą.
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, Pięć sił sektora turystycznego w Krakowie według Portera. Źródło: opracowanie własne

Szacowane straty w gminie miejskiej Kraków w 2020 roku, wyrażające się w wydatkach odwiedzających w stosunku do roku poprzedniego, 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 12, Szacunek strat w gminie Kraków. Źródło: Grabiński T., Borkowski K., Szacowane wpływy w gminie Kraków w 2020 roku – (straty) w stosunku do roku 2019 jako efekt zatrzymania ruchu turystycznego z powodu pandemii Covid-19, dla Małopolskiej Organizacji Turystycznej

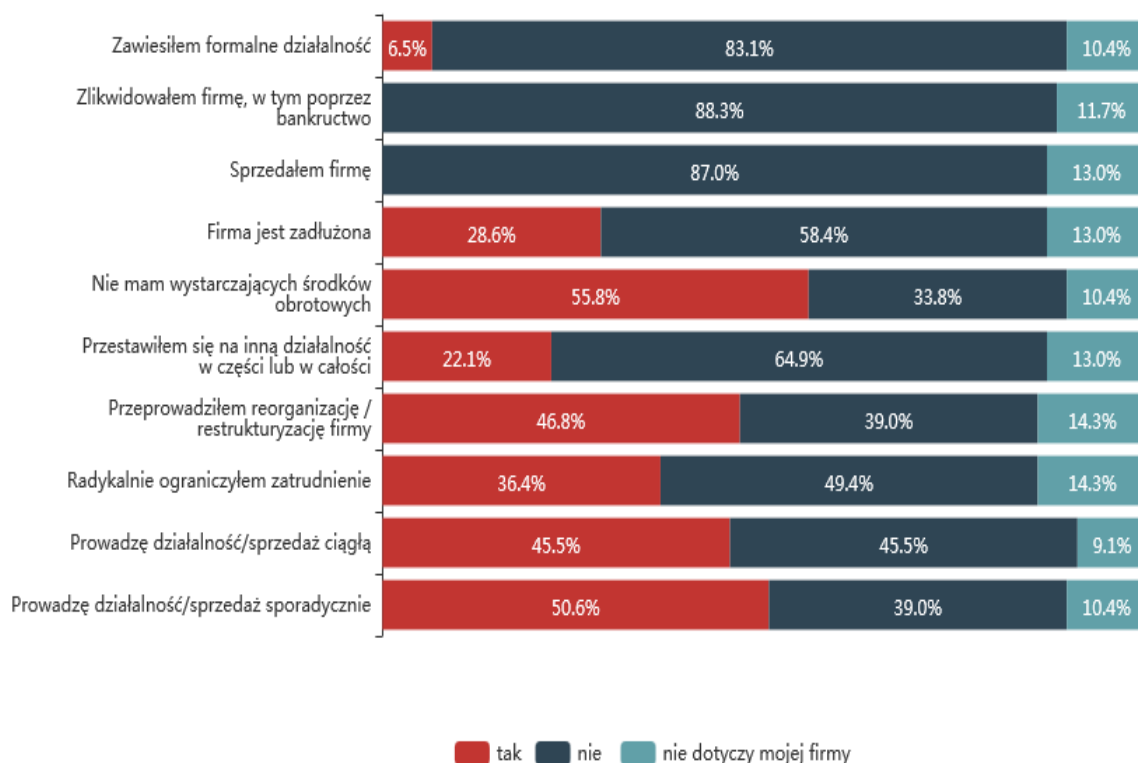
Wielkość szacowanych strat jest zależna od terminu odmrożenia gospodarki krajowej, otwarcia granic, a co za tym idzie od uruchomienia turystyki zagranicznej.

Oceniając sytuację na rynku na dzień **15-17 marca 2020 roku**, **krakowscy przedsiębiorcy turystyczni (N=165)** wyrażali swoje postawy wobec 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 13, Badania wśród krakowskich przedsiębiorców turystycznych. 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

Badania krakowskich i małopolskich przedsiębiorców turystycznych (N=75) wskazują na negatywne konsekwencje ekonomiczne pandemii (październik 2020 r.)²⁹.



Wykres 5, Ocena sytuacji ekonomicznej krakowskiej i małopolskiej branży turystycznej.
Źródło: MOT, październik 2020

Ważnym dla miasta Krakowa jako stolicy regionu jest opracowanie dotyczące scenariuszy rozwoju gospodarki turystycznej do końca 2021 roku dla całej Małopolski³⁰. Zestawiono rekomendacje dla regionalnej polityki turystycznej, dotyczące przeciwdziałania sytuacji kryzysowej oraz reaktywacji i wzmocnienia potencjału odbudowy oferty turystycznej w regionie.

²⁹ Badania przeprowadzone przez Małopolską Organizację Turystyczną w partnerstwie z Urzędem Miasta Krakowa i Urzędem Marszałkowskim Województwa Małopolskiego

³⁰ 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

Wszystkie analizy w wyżej wymienionym opracowaniu zostały przygotowane i wykonane w sierpniu 2020 r.

	<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 przemieszczanie 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 przemieszczanie 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>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">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, Prognozy rozwoju sytuacji w gospodarce turystycznej w Małopolsce do roku 2021.

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 i odbudowania ruchu turystycznego. 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.**



5.0

**POLITYKA
TURYSTYCZNA**



Polityka turystyczna rozumiana jest jako kształtowanie optymalnych rozmiarów i struktury ruchu turystycznego oraz usług, koordynacji rozwoju funkcji turystycznej i związków z innymi sferami życia miasta 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. 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 formy³¹:

Leseferizm – 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 zakładają, że pewne obszary będą korzystały ze wsparcia.

³¹ 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 realizowane za pomocą palety instrumentów determinujących decyzje wewnętrznych (lokalnych) i zewnętrznych (zlokalizowanych poza obszarem jednostki samorządu terytorialnego) podmiotów gospodarczych oraz innych jednostek. Interwencjonizm ma zwiększać zdolność skutecznego niwelowania barier w rozwoju przedsiębiorczości.	Narzędzia: planistyczne, organizacyjne i instytucjonalne, informacyjne, promocyjne, szkoleniowo-doradcze, finansowe i ekonomiczne.
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 polityce turystycznej Krakowa należy rozumieć jako zespół działań zarządzania dziedzictwem, mający na celu utrzymanie wartości kulturowych oraz wsparcia przedsiębiorczości.	Narzędzia: partnerstwo w promocji i komercjalizacji, wsparcie finansowe dla sektora MICE przy organizacji wydarzeń kongresowych, konkursy grantowe, ochrona dziedzictwa.

Tabela 15, Narzędzia polityki turystycznej. Źródło: opracowanie własne

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

Docelowo współzarządzanie ma być oparte o uzgodnione z interesariuszami i beneficjentami obszary podziału kompetencji, ze wskazaniem możliwego stopnia i zakresu zaangażowania się każdego z nich w proces równoważenia konsekwencji 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 wskazuje 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 roli turystyki w osiągnięciu wizji i misji Krakowa, przy czym dokument nie uszczegóławia w sposób bezpośredni celów strategicznych i operacyjnych „Strategii”, 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 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, mogą odnosić się do określonych wartości symbolicznych, takich jak religia czy estetyka. Miasto jest traktowane jako obszar konfliktów i napięć,

które mają podłoże ekonomiczne i klasowe. Ruchy miejskie są przejawem konfliktu społecznego, który 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 odwiedzającymi zostały zdefiniowane między innymi w ramach prowadzonego przez Kraków projektu Miasta Historyczne 3.0³².

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 interesów, które koncentrują się na pięciu podstawowych wymiarach konfliktów: **przemysł turystyczny – mieszkańcy, turyści – mieszkańcy, turyści – turyści, mieszkańcy – mieszkańcy, instytucje odwiedzane – odwiedzający. 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 w mediach społecznościowych, 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] i obejmuje konflikty: wartości i postaw, interesów, relacji między stronami, dostępu do informacji i uwarunkowań strukturalnych. Wskaźniki konfliktów dla Krakowa zostały już obliczone w 2019 roku³³.

W lipcu 2020 roku przeprowadzono badania na próbie 245 mieszkańców Krakowa mające na celu rozpoznanie źródeł i typów konfliktów oraz ich skali³⁴. 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, należy minimalizować ich przyczyny i skutki.

³² Walas B. (red.), (2018). Miasta Historyczne 3.0 Mieszkańcy a odwiedzający – w poszukiwaniu jakości i komfortu, UMK, Kraków

³³ 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)

³⁴ Zespół: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek, technika CAWI, dobór próby ad hock

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

Tabela 16, Konflikty w Krakowie. 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

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

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

Tabela 18, Konflikty w Krakowie. 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

Tabela 19, Konflikty w Krakowie. 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

Tabela 20, Konflikty w Krakowie. 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

Tabela 21, Konflikty w Krakowie. 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

Tabela 22, Konflikty w Krakowie. 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, Konflikty w Krakowie. 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 odmienne 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** – przeznaczenie gospodarcze własności nieruchomości nie może być ograniczane.

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



Rys. 8: Konflikty w Krakowie
Źródło: B. Walas, Z. Kruczek, A. Szromek

Tak jak i w badaniach z 2019 roku, **najwyższe wartości uzyskały konflikty wartości, interesów i informacji**. Za fundamentalny, możliwy do minimalizacji, należy uznać konflikt informacji, bowiem blisko połowa respondentów miała fałszywe wyobrażenie na temat wielkości ruchu turystycznego, struktury własności nieruchomości w centrum Krakowa czy dochodów miasta z turystyki. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na **konieczność wzmocnienia dialogu i komunikacji wewnętrznej**, której niska jakość staje się źródłem nieporozumień. Wykorzystywanie procesu konsultacji społecznych oraz dostępnych narzędzi internetowych, w tym mediów społecznościowych przyczynia się do wzmocnienia komunikacji i wyselekcjonowania miarodajnych opinii. Wniosek ten nie dotyczy wyłącznie samorządu terytorialnego, ale także tych grup interesariuszy (np. przedsiębiorców), którzy są bezpośrednimi beneficjentami turystyki. Przeważająca liczba respondentów zgadza się z tezą, że zachowanie dziedzictwa kulturowego i krajobrazu jest wartością nadrzędną nad przedsiębiorczością i zyskiem.

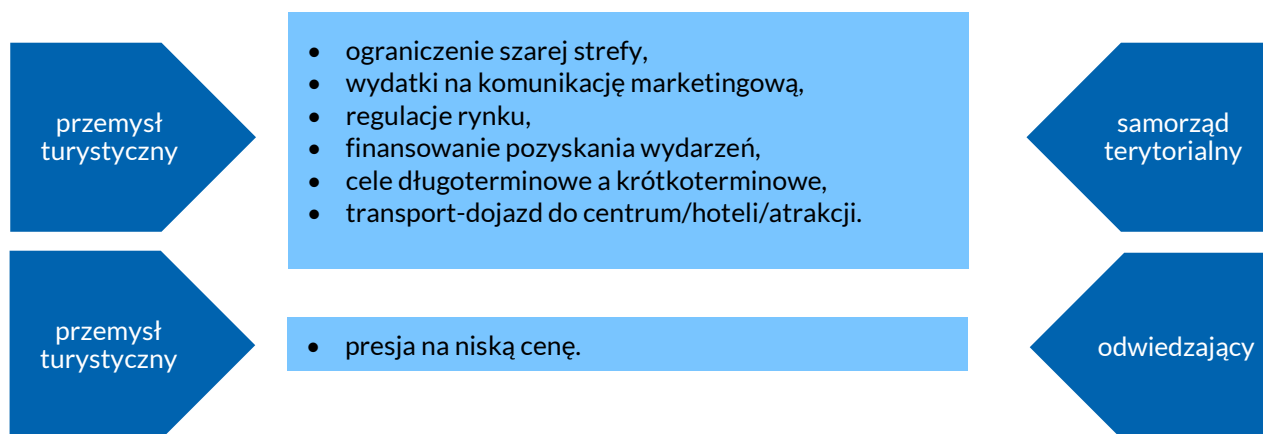
Czy zachowanie dziedzictwa kulturowego i krajobrazu jest wartością nadrzędną nad przedsiębiorczością i zyskiem?

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

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

Zidentyfikowane obszary konfliktów przedstawiono na poniższych rysunkach.





Rys. 9: Obszary konfliktów. Źródło: opracowanie własne

Strategicznym zadaniem polityki turystycznej miasta powinno być dążenie do uzyskania konsensusu mieszkańców i lokalnych usługodawców w zakresie rozwoju przez turystykę. Powinien on 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.

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

Tabela 25, Konflikty w Krakowie. 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 propozycji zaradczych działań dla zrównoważenia turystyki w mieście, co powinno zarazem minimalizować konflikty. O ile większość mieszkańców miała jednoznaczne stanowisko, o tyle w kilku przypadkach opinie były wyraźnie podzielone (znaczące wartości wyceniono).

	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 lokalnej	55.5% 136	31.4% 77	7.8% 19	2.4% 6	2.9% 7
systematyczne 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
ograniczanie istniejącego najmu krótkoterminowego	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 ograniczanie 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
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

	tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	nie
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 wobec 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
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 powyżej zjawiska pozwalają na przeprowadzenie analizy SWOT³⁵ turystyki w Krakowie w perspektywie kilku lat, opartej o średnią ważoną (w skali). 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, Wynik pozycji strategicznej turystyki w Krakowie. Źródło: opracowanie własne

Pozycja strategiczna uzyskuje nieznaczny wynik pozytywny, przy czym siła zagrożeń jest znaczna i oznacza istotne uzależnienie od zewnętrznych czynników, wpływających na gospodarkę turystyczną miasta.

³⁵ Akronim od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy *Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabe strony, *Opportunities* – szanse, okazje i *Threats* – zagrożenia

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 oraz oferty premium	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 28, Analiza SWOT turystyki w Krakowie. Źródło: opracowanie własne

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	Odpyły popytu na wydarzenia, w tym w przemyśle spotkań	0,1	4	0,4
				Powroty pandemii z 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, Analiza SWOT turystyki w Krakowie. Źródło: opracowanie własne



6.0

**REKOMENDACJE
POLITYKI
ZRÓWNOWAŻONEJ
TURYSTYKI KRAKOWA**



Proponowane 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. Filar 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 600 największych miast świata będzie generować 65% globalnego PKB³⁶ do 2050 roku), 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 społeczności lokalnej, nie szkodzi jego dziedzictwu kulturowemu i środowisku przyrodniczemu miasta. Będzie ona zależała od zachowań i wyborów turystów – odpowiedzialnej konsumpcji (strona popytowa), jak również od szeroko pojętego zarządzania turystyką (planowanie infrastruktury, 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 Światowa Organizacja Turystyki, Globalna Rada Turystyki Zrównoważonej (Global Sustainable Tourism Council), w tym w postaci Europejskiego Systemu Wskaźników Zrównoważonych Destynacji ETIS (*European Tourism Indicators System for Sustainable Destinations* ETIS).

³⁶ Eurostat, European Commission 2016

DŁUGOTERMINOWY CEL POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI:

Odbudowa turystyki przyjazdowej do miasta poprzez:

- wzrost efektywności zarządzania,***
- zintegrowaną komunikację marketingową,***
- wsparcie komercjalizacji oferty lokalnych przedsiębiorców,***
- łagodzenie konfliktów interesów i wartości.***

Turystyka powinna być tak rozwijana, aby zwiększyć odporność miasta w wymiarze ekologicznym, społecznym, ekonomicznym i infrastrukturalnym.

Polityka zrównoważonej turystyki powinna minimalizować konflikty i straty tworząc warunki dla odpowiedzialnego rozwoju ekonomicznego sektora turystyki poprzez:

- *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,*
- *budowę narzędzi standaryzacji (np. certyfikacji jakości usług),*
- *poszerzanie kanałów dystrybucji,*
- *włączenie mieszkańców jako odbiorców polityki,*
- *intensyfikację komunikacji marketingowej wobec pożądanых grup docelowych i produktów wysokiej ceny,*
- *integrację kultury i przemysłów kreatywnych w ofercie turystycznej,*
- *wyjście branży turystycznej poza swój wąski krąg zawodowy.*

Cele ekonomiczne i społeczne polityki turystycznej Krakowa

Cele ekonomiczne	Cele społeczne
Odbudowanie liczby miejsc pracy w gospodarce turystycznej i okołoturystycznej	Odbudowa sektora usług turystycznych
Wzrost dochodów budżetu gminy	Promocja zrównoważonej turystyki
Wzrost konkurencyjności przedsiębiorców turystycznych	Obniżenie poziomu irytacji społecznej
Wzrost średniego przychodu na jeden dostępny pokój	Zwiększanie wskaźnika satysfakcji NPS ³⁷ i obniżanie wskaźnika NFR ³⁸
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, mieszkańcami a pracodawcami w turystyce
Umiędzynarodowienie komercjalizacji wydarzeń kultury i sztuki	Koordinacja polityki pomiędzy partnerami
Zrównoważone zarządzanie dziedzictwem kulturowym, z 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, Cele ekonomiczne i społeczne polityki turystycznej Krakowa. Źródło: opracowanie własne

Obszary i narzędzia polityki turystycznej Krakowa zostały zidentyfikowane w oparciu o rekomendacje instytucji międzynarodowych, zaadoptowane do potrzeb i możliwości Krakowa z uwzględnieniem skutków pandemii Covid-19.

³⁷ Wskaźnik satysfakcji i rekomendacji

³⁸ Wskaźnik poczucia zagrożenia

Wyzwaniem dla Krakowa w procesie odbudowy turystyki staje się zarządzanie miejscem uwzględniające komercjalizację oferty, zintegrowaną komunikację marketingową, łagodzenie konfliktów pomiędzy mieszkańcami a odwiedzającymi (lub pomiędzy różnymi grupami konkurujących usługodawców), regulację 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, bowiem prowadzi do zakłóceń działania rynku w długim okresie. Jednakże realizacja polityki turystycznej miasta oraz rozregulowanie rynku w wyniku pandemii legitymizują zasadność ich podejmowania. Obszary interwencjonizmu lub protekcjonizmu mogą być dynamiczne w czasie i ustalone zostaną każdorazowo w planach operacyjnych. W kontekście okresu po pandemii Covid-19 optymalnym zestawem rekomendacji są zalecenia koalicji „The future of tourism is at stake” (przyszłość turystyki jest w grze)³⁹, działającej w ramach Globalnej Rady 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.

³⁹ www.futureoftourism.org

Zalecenia koalicji „Przyszłość turystyki jest w grze”

Patrz kompleksowo	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.
Stosuj standardy zrównoważonego rozwoju	Przestrzegaj publicznie dostępnych, zatwierdzonych na szczeblu międzynarodowym minimalnych kryteriów praktyk w zakresie zrównoważonej turystyki lub stwórz własne.
Współdziałaj w zarządzaniu miejscem docelowym	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.
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 i 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.
Przedefiniuj 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, rozwijaj silne lokalne łańcuchy dostaw, które pozwalają na produkty i doświadczenia wyższej jakości.

Tabela 30, Zalecenia koalicji „Przyszłość turystyki jest w grze”. Źródło: opracowanie własne

Zestawione poniżej rekomendacje polityki zrównoważonej turystyki Krakowa dotyczą obszarów, na które bezpośredni wpływ ma rynek turystyczny.

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.

Wprowadza się wskaźnik realizacji polityki turystyki zrównoważonej:

Ocena jakości usług turystycznych przez odwiedzających.

KLUCZOWI REALIZATORZY POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI

Realizacja sugerowanych 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 instytucje otoczenia biznesu.



6.1

LISTA REKOMENDACJI



REKOMENDACJA I



6.1.1. WSPARCIE ROZWOJU KRAKOWSKIEGO RYNKU TURYSTYCZNEGO: SZYTE NA MIARĘ

Polityka protekcjonizmu

Zbyt niski poziom ruchu turystycznego w okresie pandemii Covid-19, 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:

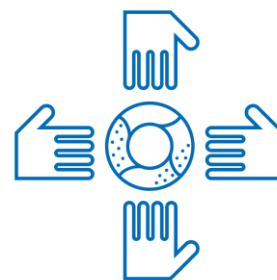
- Inicjowanie i kreowanie innowacyjnych usług pakietowych w oparciu o ofertę kulturową, sportową i wydarzenia z uwzględnieniem wszystkich atrakcji i walorów Krakowa i Małopolski oraz produktów o charakterze premium⁴⁰, w tym we współpracy z Małopolską Organizacją Turystyczną.
- Wsparcie rozwoju inwestycji publicznych i prywatnych posiadających potencjał recepcyjny ruchu turystycznego i zdolność do dywersyfikacji.
- Partnerstwo samorządu z sektorem turystycznym w realizacji działań promocyjnych na rynkach emisyjnych.
- Wsparcie działań mających na celu podnoszenie jakości usług świadczonych przez przedsiębiorców sektora turystycznego, np. program znaku jakości „Zrównoważona Jakość Kraków”.
- 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
- VI. Kraków – nowoczesnie zarządzana metropolia

⁴⁰ 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 rozwój usług legalnych oraz ich profesjonalizację, w poczuciu współodpowiedzialności za miasto. Wraz z sukcesywnym 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 zrównoważonego rozwoju miasta. Gospodarka współdzielenia będzie się rozwijała zwiększając ogólną podaż ofert i zapewniając łatwy dostęp do usług. Miasto będzie podejmowało działania na rzecz legalizacji i rejestracji turystycznego najmu krótkoterminowego, 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.
- Wypracowanie rozwiązań legislacyjnych dla ochrony pejzażu miejskiego z udziałem sektora turystycznego.

Cele strategiczne

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

REKOMENDACJA III



6.1.3. WSPARCIE ROZWOJU PRZEMYSŁU SPOTKAŃ (MICE⁴¹)

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 spowoduje opóźniony w czasie restart tego segmentu i wprowadzi wydarzenia hybrydowe. Posiadając dobrze rozwinięte struktury organizacyjne (Krakowskie Biuro Kongresów - Krakow Convention Bureau, ICE International Conferences and Entertainment Kraków, Krakowskie Biuro Festiwalowe, Kraków Network), rekomenduje się działania czyniące z tego segmentu sektor strategiczny. Kraków winien selektywnie pozyskiwać wydarzenia przemysłu spotkań w oparciu o własny potencjał naukowy. Rośnie presja ekonomiczna zlecniodawców na współfinansowanie wydarzeń przez miasta gospodarzy, co wymaga partnerstwa lokalnych interesariuszy w tworzeniu oferty. Poszukiwanie unikatowych miejsc przez planistów wydarzeń wskazuje na potrzebę szerszego, ale odpowiedzialnego udostępniania przestrzeni dziedzictwa kulturowego. Stopniowa integracja interesariuszy przemysłu spotkań powinna dokonywać się wokół Krakow Convention Bureau jako lidera i koordynatora marki rozpoznawalnej w kraju i zagranicą.

Rekomendowane działania:

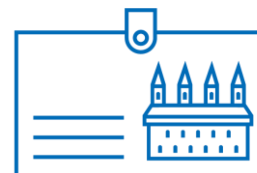
- Wspólne budowanie konkurencyjnej oferty kongresowej miasta, jej promocja i lobbying z wykorzystaniem najbardziej skutecznych narzędzi marketingowych np. pakiet kongresowy, program Ambasadorów Kongresów Polskich.
- Integracja partnerów i dostawców, w zakresie wymiany wiedzy, w tym poprzez Kraków Network.
- Kreowanie innowacyjnych narzędzi, w tym hybrydowych i online, 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

⁴¹ Meeting, incentives, conferences and exhibitions

REKOMENDACJA IV



6.1.4. SPÓJNE ZARZĄDZANIE TOŻSAMOŚCIĄ I REPUTACJĄ TURYSTYCZNĄ

Polityka interwencjonizmu

Jednym z ważnych elementów budujących tożsamość miejsca jest genius loci, rozumiane jako zespół elementów materialnych i niematerialnych, które nadają sens emocjonalny miejscu. Tożsamość dotyczy identyfikacji mieszkańców z miejscem, jej przestrzenią, ludźmi, kulturą, tradycją czy dziedzictwem materialnym i oparta jest na trzech elementach: wizerunku, systemie komunikowania się z otoczeniem, systemie zachowania się miasta. Reputację miast ocenia się poprzez: zaufanie do miasta (miasto, na którym można polegać), referencję (miasto, które można polecić znajomym), atmosferę medialną (o mieście mówi się źle w mediach), społeczną odpowiedzialność biznesu CSR⁴² (miasto w swoich działaniach bierze pod uwagę dobro społeczeństwa), miasto jako pracodawca (kojarzy się z dobrymi warunkami pracy). Wysoki poziom reputacji jest obecnie kluczowym wskaźnikiem oceny miejsca docelowego. Długoterminowym celem zarządzania miastem 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, religii i tradycjach, gwarze, unikalnych produktach lokalnych, które stanowią trwałe elementy krajobrazu kulturowego, biznesowego i przestrzeni miejskiej oraz komunikacji marketingowej.

Rekomendowane działania:

- Aktywność na rzecz pozycjonowania reputacji miasta w międzynarodowych rankingach.
- Inicjowanie partnerskich programów promocyjnych np. Ambasador marki Krakowa.
- Udział Krakowa w projektach krajowych i międzynarodowych (np. Miasta Przyjazne Turystyce, Network Miast Kreatywnych) 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 – nowoczesnie zarządzana metropolia

⁴² CSR – z ang. Corporate Social Responsibility

REKOMENDACJA V



6.1.5. ZINTEGROWANA TURYSTYCZNA KOMUNIKACJA MARKETINGOWA

Polityka interwencjonizmu

Kluczowym celem, szczególnie w okresach kryzysowych, będzie utrzymanie marki Krakowa oraz przyciąganie odwiedzających z segmentów o oczekiwanych zachowaniach i poziomie wydatków. Wzrośnie potrzeba tworzenia zróżnicowanych, ale zintegrowanych narracji oraz wykorzystania kreatywnych narzędzi promocji. Współczesna komunikacja wymaga wykorzystania różnorodnych narzędzi TTL⁴³ w odniesieniu do rynków lub segmentów behawioralnych potencjalnych turystów z przewagą narzędzi elektronicznych, w tym mediów społecznościowych. Zintegrowanie przekazu oznacza partnerstwo członków łańcucha wartości usług turystycznych. Badania stają się podstawą do skutecznego monitorowania oczekiwań odbiorców. Dzięki analizie danych można wyznaczyć realistyczne, wymierne wskaźniki KPI⁴⁴ 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 leadów⁴⁵, 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.
- Ujednolicenie narracji i formatu opowieści (storytelling) o Krakowie.
- Wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi marketingowych w strategiach komunikacji.
- Budowanie partnerstw w narzędziach promocyjnych.

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

⁴³ TTL – (ang. (through the line) – na linii. Strategia wykorzystująca narzędzia, które łączą ze sobą masowość ze zindywidualizowanym podejściem do odbiorcy

⁴⁴ Key Performance Indicators oznacza kluczowy wskaźnik efektywności.

⁴⁵ Zestaw informacji, zainteresowania lub zapytań o oferty produktów i usług w biznesie.

REKOMENDACJA VI



6.1.6. ZARZĄDZANIE GOSPODARKĄ NOCĄ

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 pandemii Covid-19. Wymagać będzie to interwencji wszystkich lokalnych interesariuszy w dążeniu do eliminacji negatywnych praktyk i skojarzeń związanych z Krakowem jako miejscem taniej rozrywki. Sektor turystyczny miasta jest zainteresowany uspokojeniem przestrzeni miasta w oparciu o ideę tworzenia wartości wspólnej (CSV)⁴⁶. Kreacja nowych przestrzeni może być skuteczna w dywersyfikacji gospodarki nocnej.

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 integrację interesariuszy wokół idei „Respect Kraków” z korzyścią dla mieszkańców.

Cele strategiczne

- IV.** Kraków – miasto przyjazne do życia
- VI.** Kraków – nowoczesnie zarządzana metropolia

⁴⁶ Creating Shared Value

REKOMENDACJA VII



6.1.7. INTEGRACJA KULTURY I PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH Z GOSPODARKĄ TURYSTYCZNĄ

Polityka interwencjonizmu

Wydarzenia kulturalne 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 i 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 konieczne jest stworzenie spójnej platformy z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi komercjalizacji oferty instytucji kultury. Interesariusze powinni wypracować także narzędzia służące trwałemu włączeniu oferty kulturalnej i przemysłów kreatywnych 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 platformy informacji i komercjalizacji oferty instytucji kultury i wydarzeń.
- Angażowanie przemysłów kreatywnych i usług pozaturystycznych.
- Umiarkowana komercjalizacja unikalnych miejsc (venues) „na zamówienie”.
- Wypracowanie formuły zintegrowanego centrum zarządzania dziedzictwem kulturowym Krakowa jako platformy dialogu zarządzania przestrzenią.
- 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
- VII. Kraków – nowoczesnie 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 okresie pandemii Covid-19, wymagają zrozumienia wzajemnych punktów widzenia i wypracowania konsensusu. Oceny konfliktowych zjawisk społeczno-gospodarczych 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.

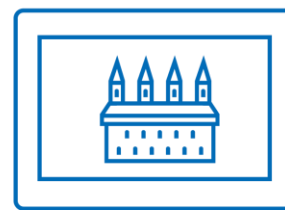
Rekomendowane działania:

- Inicjowanie formalnych i poza formalnych płaszczyzn dyskusji i komunikacji branży turystycznej z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, wspólnotami mieszkańców i religijnymi.
- Stymulowanie 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 wspólnej wartości nadrzędnej.
- Oferowanie nowych doświadczeń turystycznych poprzez 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 i interwencjonizmu

Współcześni turyści funkcjonują w koncepcji „internetu wszystkiego”. Daje 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. Wyzwała to konieczność prowadzenia monitoringu użytkowania miast i satysfakcji, zarówno po stronie turystów jak i mieszkańców. W oparciu o pozyskane dane wprowadzać się powinno inteligentne rozwiązania, które umożliwią zachowanie harmonii w różnych sferach funkcjonowania miasta. Pozwoli to na realizację strategicznych celów miasta i rozwiązywania problemów z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Podstawowe znaczenie będzie odgrywało wykorzystanie dużych zbiorów danych. Rekomenduje się budowanie oferty turystycznej miasta w oparciu o idee smart z uwzględnieniem pogłębionych relacji i doznań turystycznych, w tym zgodnie z ideą slow⁴⁷.

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 – nowoczesnie zarządzana metropolia

⁴⁷ Slow – z ang. Podróżowanie: wolno, bez pośpiechu, w ciszy

6.2. Rekomendacje strategii turystycznej komunikacji marketingowej

Konsekwencją rekomendacji mającej na celu dotarcie do wyselekcjonowanych segmentów odbiorców powinny być wielokanałowe kampanie komunikacyjne, o zintensyfikowanym nasileniu w czasie. Zdolność budżetowa samorządu terytorialnego oraz partnerów może spowodować, że ilość wybranych rynków będzie ograniczona. Wybór rynków po pandemii powinien być dostosowany do popytu na rynku źródłowym, siatki bezpośrednich połączeń lotniczych i ograniczać się do rynku europejskiego, komercjalizowanego przez touroperatorów czy profesjonalnych organizatorów kongresów (PCO⁴⁸) oraz segmentów behawioralnych.

Podział źródłowych 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, Cele komunikacji na rynkach źródłowych. Źródło: opracowanie własne

⁴⁸ Professional Conference Organizer



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
<p>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 współdziałanie interesariuszy w gromadzeniu danych. Poziom monitorowanych mierników wpłynie pośrednio na wartość podstawowego wskaźnika zrównoważonej turystyki.</p>	
<p>Wskaźnik realizacji polityki zrównoważonej turystyki – ocena jakości usług turystycznych przez odwiedzających</p>	
<p>Mierniki i wskaźniki monitorowania</p>	
<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 7. liczba wniosków aplikacyjnych o kongresy i konferencje 8. liczba podmiotów objętych certyfikatem „Kraków – Zrównoważona Jakość” (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 W8_H</p>

Tabela 33, Monitoring. Źródło: opracowanie własne

Wprowadzony wskaźnik i mierniki monitoringu ulegają istotnej zmianie w stosunku do dotychczasowych. Obecnie wprowadza się wskaźnik jakościowy dotyczący oceny usług turystycznych miasta, w korelacji z miernikami monitoringu, w tym przede wszystkim miernikiem odnoszącym się do wielkości wydatków odwiedzających oraz wskaźnikiem satysfakcji NPS. Celem będzie wzrost tych wskaźników w stosunku do wartości bazowych. Ich pomiar w dłuższej perspektywie pozwoli na ocenę stopnia wdrożenia polityki zrównoważonej turystyki w Krakowie.



 **Kraków**

8.0

BIBLIOGRAFIA



1. Alejziak W., (2009), Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 50, Gospodarka turystyczna w regionie: przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca
2. Aparthotele w miastach (2019), Raport Aparthotele/Condohotele w największych miastach w Polsce, Inwestycje w Kurortach.pl, Fortech Consulting
4. Ashworth G.J., (1997), Planowanie dziedzictwa, [w:] Broński K., Purchla J., Zuziak Z.K. (red.), Miasto historyczne. Potencjał dziedzictwa, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków
5. Badania wizerunkowe miasta Kraków wraz z analizą porównawczą (2015), raport końcowy, Biostat
6. Basiska-Zych A., Lubowiecki-Vikuk A.P., (2010), Interwencjonizm samorządowy w obszarze turystyki i rekreacji w wybranych państwach Unii Europejskiej, Oeconomia 9 (4)
7. Berbeka J., (red.), (2016), Zmiany zachowań turystycznych Polaków i ich uwarunkowań w latach 2006-2015, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków
8. Berbeka J., Borodako K., Niemczyk A., Seweryn R., (2020), Branża spotkań w Krakowie 2019, UMK, Kraków
9. 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
10. Berbeka J., (2018), Rola wielkich wydarzeń w kształtowaniu wizerunku miasta. W: A. Niemczyk & R. Seweryn, Wizerunek miasta w aspekcie wielkich wydarzeń religijnych, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
11. 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)
12. „Berlin Strategy. Urban Development Concept Berlin 2030”, (2015), Senate Department for Urban Development and the Environment, Berlin
13. 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
14. Borkowski K. (red.), (2019), Ruch turystyczny w Krakowie w 2019 roku, MOT
15. Borkowski K., (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
16. 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

17. Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A., Seweryn, R., (2017), Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa. Kraków
18. Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A., & Seweryn, R., (2018), Branża Spotkań w Krakowie Meeting Industry in Kraków 2018. Kraków
19. Borzyszkowski J., (2016), Ocena działalności organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej – implikacje dla teorii i praktyki, E-Mentor, nr 4(66)
20. 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
21. Campo D., Brent D.R., (2008), The Entertainment Zone: Unplanned Nightlife and the Revitalization of the American Downtown, Journal of Urban Design, 13(3)
22. Cieślowski, K., (2015), Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (379), <https://doi.org/10.15611/pn>
23. Chrzanowski M., (2018), Barometr Krakowski 2018, Urząd Miasta Krakowa
24. 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
25. DCMS, (2009), Investing in creative industries – a guide for local authorities, UK Government, Department of Culture, Media and Sport (DCMS), London
26. Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r., (2017), Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc na zlecenie Stołecznego Biura Turystyki
27. Defining the future of travel through intelligence - smart decisions for smart destinations using big data (2018), A discussion paper from Amadeus travel intelligence
28. Destination 2030, (2019), Global cities' readiness for tourism growth, JLL-WTTC
29. Dodds, R. and Butler, R., (2019), Overtourism Issues Realities and Solutions De Gruyter, Berlin
30. Draft Report on establishing an EU strategy for sustainable tourism, (2020/2038(INI)) Committee on Transport and Tourism
31. 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
32. ECM (2018), Managing Tourism Growth in Europe. The ECM Toolbox

33. European Union Tourism Trends (2018) UE-COSME
34. Florek M., Glińska E., Kowalewska A., (2009), Wizerunek miasta: od koncepcji do wdrożenia, Wolters Kluwer, Warszawa
35. 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
36. Future Traveller Tribes 2030, (2019), Building a more rewarding journey, Amadeus
37. Gawęł Ł., (2013), Rozwój turystyki a polityka zrównoważonego rozwoju miast historycznych (na przykładzie Krakowa). Turystyka Kulturowa, nr.10
38. Gawłowski R., Makowski K., (2020), Centra zarządzania miastem. Doświadczenia polskich miast, raport
39. González Domingo A., Fosse j., Santos Lacueva R., (2018), The integration of sustainability in tourism policies of major European cities, Eco-union, Barcelona
40. Grabiński T., Borkowski K., (2020), Szacowane wpływy w gminie Kraków w 2020 roku – (straty) w stosunku do roku 2019 jako efekt zatrzymania ruchu turystycznego z powodu pandemii coronavirusa Covid-19 i ogłoszenia stanu epidemiycznego 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
41. Gruszczyński 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
42. Grzeszczak J., (2010), Gentryfikacja osadnictwa. Charakterystyka, rozwój koncepcji badawczej i przegląd wyjaśnień, Polska Akademia Nauk – Instytut Geografii i Zagospodarowania im. S. Leszczyckiego, Warszawa
43. Hausner J., Paprocki W., Gronicki M., (2018), Polski archipelag rozwoju w warunkach globalnej niepewności. Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Sopot: 11
44. Hausner J., Karwińska A., Purchla J., (2013), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa
45. Jakóbczyk – Gryszkiewicz J., (2013), Procesy gentryfikacji część II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
46. Koens K., Postma A, Papp B., (2018), Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context, Sustainability, November
47. Deutsche Konzept für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+”,(2017), dwif-Consulting GmbH, Humboldt-Innovation GmbH, Berlin

48. Korenik S., Rynio D., (2018), Partycypacja społeczna a kształtowanie kierunków rozwoju miasta, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Zeszyt 272
49. Kowalczyk-Anioł J., (2018), Koncepcja gentryfikacji turystycznej i jej współczesne rozumienie, Prace Geograficzne, zeszyt 154, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
50. Kowalczyk-Anioł J., Włodarczyk, B., (2017), Przestrzeń turystyczna przestrzenią konfliktu, „Prace i Studia Geograficzne”, t. 62, z. 2
51. Kowalczyk-Anioł, J., Zmyślony P., (2017), Turystyka miejska jako źródło protestów społecznych: przykłady Wenecji i Barcelony, „Turystyka Kulturowa”, nr 2
52. Kowalewski M., (2016), Protest miejski. Przestrzenie, tożsamości i praktyki niezadowolonych
53. Kruczek Z., (2018), Turyści vs. mieszkańcy. Wpływ nadmiernej frekwencji turystów na proces gentryfikacji miast historycznych na przykładzie Krakowa, Turystyka Kulturowa, nr 3/2018 (maj-czerwiec), Poznań
54. Kruczek Z., Walas B., Chromy J., (2019), 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
55. Kubicki P., (2017), Od miejskiego aktywizmu do miejskich ruchów społecznych, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia vol. XXIV, 2
56. Lisbon Declaration on Cities for all: building cities for citizens and visitors, 2019
57. Madurowicz M., (2017), Ciągłość miasta: prolegomena, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
58. 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
59. Mason P., (2008), Tourism Impacts, Planning and Management. Butterworth-Heinemann, Oxford
60. Mierzejewska L., (2015), Zrównoważony rozwój miasta – wybrane sposoby pojmowania, koncepcje i modele, Problemy Rozwoju Miast, Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast, Rok XII, Zeszyt II
61. Mika M. (red.), (2011), Kraków jako ośrodek turystyczny, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego
62. Mika M., (2011), Miasta jako obszary recepcji turystycznej, w: Kraków jako ośrodek turystyczny, red. M. Mika, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
63. Milano, C. Cheer, J. and Novelli, M., (2019), Overtourism Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism CABI: Wallingford

64. 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
65. Moore C.W., (2009), Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów, Warszawa
66. Mróz K., (2019), Geograficzne aspekty funkcjonowania gospodarki nocnej w miastach historycznych na przykładzie krakowskiego Kazimierza, praca dyplomowa w Zakładzie Gospodarki Turystycznej i Uzdrowiskowej IGiGP UJ pod kierunkiem dr Roberta Pawlusińskiego, Kraków
67. Murzyn-Kupisz M., (2012), Dziedzictwo kulturowe a rozwój lokalny, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków
68. Niezgoda A., Nawrot Ł., (2019), Kierunki rozwoju współczesnej turystyki, UE, Poznań
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, Uniwersytet Szczeciński.
73. Pawlusiński R., Zmysłony 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., 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

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, Urząd Miasta Warszawy, 2020
83. Porter J., Kramer M., „Creating Shared Value”, (2011), Harvard Business Review, January-February
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
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
102. Thurnell-Read T., (2011), Tourism Place and Space. *British Stag Tourism in Poland*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 39, nr 2
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 M., (2015), 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
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. Walas B., Kruczek Z., (2020), The impact of Covid-19 on tourism in Kraków in the eyes of tourism entrepreneurs, *Studia Periegetica*, Poznań no. 2(30)/2020, DOI: 10.5604/01.3001.0014.3664

114. 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
115. Wilkońska A., (2016), Slow turystyka w dużych miastach – kreowanie nieśpiesznych dzielnic, Folia Turistica, nr.39, Kraków
116. World transformed. Megatrends and their implications for travel & tourism, (2019), World Travel & Tourism Council: World
117. Destinační management Prahy: Zájmy Prahy na prvním místě. Koncepce příjezdového cestovního ruchu hlavního města Prahy (2020), Prague City Tourism
118. Zmysłony P., (2016), Możliwości zastosowania tyrolskiego modelu partycypacyjnego zarządzania turystyką w Polsce, w: Miejsce turystyki wiejskiej we współczesnej gospodarce, W. Krzywińska, M. Wilk-Grzywina (red.), „Studia KPZK PAN” No. 172
119. Zmysłony P., (2018), O potrzebie utworzenia metropolitalnych organizacji turystycznych, „Studia Periegetica” 1(21) /2018, 13-31.
120. 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)
121. Zmysłony 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
122. Zmysłony, 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
123. Zmysłony P., (2011), Globalizacja i turystyka w miastach: korzyści i zagrożenia, „Folia Turistica”, 25 (2)
124. Zmysłony P., (2015), Funkcja turystyczna w procesie internacjonalizacji miast, Proksenia, Kraków
125. Zmysłony P., (2012), Metody identyfikacji wczesnych symptomów kryzysu funkcji turystycznej, Zeszyty Naukowe SGH nr 35, Kolegium Gospodarki Światowej
126. Zmysłony P., Pilarczyk P., (2020), Identification of overtourism in Poznań through the analysis of social conflicts, Studia Periegetica no. 2(30)/2020, DOI: 10.5604/01.3001.0014.3169.

