



Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028

Diagnoza i rekomendacje

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



Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028

Diagnoza i rekomendacje

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

Publikacja zawiera rekomendacje przyjęte
Uchwałą Rady Miasta Krakowa nr LIV/1497/21
z dnia 24.03.2021 r. oraz zaktualizowaną
diagnozę rynku turystycznego.



Szanowni Państwo,

Kraków, jako miasto historyczne, z niezwykłą atmosferą i dziedzictwem kulturowym wpisanym na światową listę UNESCO, w naturalny sposób stał się marką turystyczną o międzynarodowej renomie. Rosnąca popularność naszego miasta, coraz większy napływ odwiedzających – oprócz niezaprzeczalnych korzyści ekonomicznych, intensywnego rozwoju usług – przyniosły nam również pewne uciążliwości, odczuwalne szczególnie przez mieszkańców Starego Miasta. Pojawiła się zatem potrzeba zdefiniowania nowego podejścia do rozwoju turystyki oraz wypracowania konsensusu pomiędzy mieszkańcami, gośćmi i przedsiębiorcami branży turystycznej. W ślad za tym przystąpiliśmy do opracowania „Polityki zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028”.

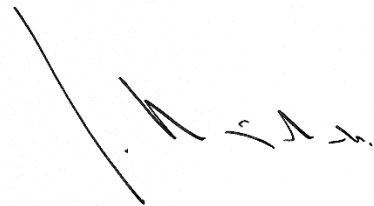
W czasie prac nad dokumentem zaszły jednak niespodziewane zmiany. W wyniku pandemii COVID-19 doszło do załamania gospodarki turystycznej. Z dnia na dzień opustoszał Rynek Główny, opustoszały gwarne niegdyś ulice Starego Miasta. Zmieniło się też życie większości Krakowian. W wyjątkowo trudnej sytuacji znaleźli się mieszkańcy zatrudnieni lub prowadzący działalność gospodarczą w szeroko rozumianym sektorze turystycznym. Trudności dotknęły każdego niemal segmentu rynku podróży, niezależnie czy mówimy o biznesie czy wypoczynku.

Dlatego i my, kontynuując pracę nad „Polityką zrównoważonej turystyki Krakowa...”, musieliśmy wziąć pod uwagę zmiany, jakie zaszły w obszarze gospodarki, i dostosować nasz dokument do nowej sytuacji.

Najważniejszy cel pozostał jednak niezmienny. Nadal dążymy do zrównoważonej turystyki w Krakowie, a pandemia jedynie utwierdziła nas w przekonaniu, że takie działania będą procentować w przyszłości.

Co nam przyniesie nowa polityka? Większą harmonię, poszanowanie dla dziedzictwa i wartości kulturowych, czerpanie korzyści z rozwoju turystyki przy jednoczesnym ograniczaniu zjawisk negatywnych, a także dążenie do podnoszenia jakości i zapewnienia turystom doświadczania naszego miasta na wysokim poziomie.

Bo przecież Kraków bez odwiedzających, bez tego gwaru, mieszanki języków, tygla kulturowego, to nie to samo miasto. Czekamy więc na turystów bogatsi o doświadczenia ubiegłych lat, a jednocześnie stęsknieni atmosfery, którą my mieszkańcy tworzymy nie dla naszych gości, ale wspólnie z nimi.



Jacek Majchrowski
Prezydent Miasta Krakowa

1. 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, która spowodowała drastyczny spadek ruchu turystycznego i głęboki kryzys w gospodarce Krakowa, Samorząd Miasta Krakowa przygotował dokument określający długofalową politykę turystyczną miasta, w tym kierunki jej odbudowy.

Osią dokumentu jest dziewięć obszarów rekomendacji działań wspierających proces odbudowy turystyki w sposób zrównoważony, przy jednoczesnym wzmocnieniu reputacji marki. Rekomendacje powstały na bazie diagnozy, konsultacji społecznych i zostały poprzedzone badaniami opinii mieszkańców. Są one zgodne z dokumentem „Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030” oraz uwzględniają zalecenia zawarte w międzynarodowych dokumentach dedykowanych turystyce w miastach: Agendzie Miejskiej dla Unii Europejskiej, Nowej Agendzie Miejskiej ONZ, Karcie Lipskiej, rekomendacjach UNESCO - Historyczny Krajobraz Miasta (HUL), Światowej Organizacji Turystycznej (UNWTO), analizach rozwoju sytuacji w okresie COVID-19, Deklaracji Lizbońskiej, podpisanej przez Kraków („Miasta dla wszystkich-budowanie miast dla mieszkańców i odwiedzających”).

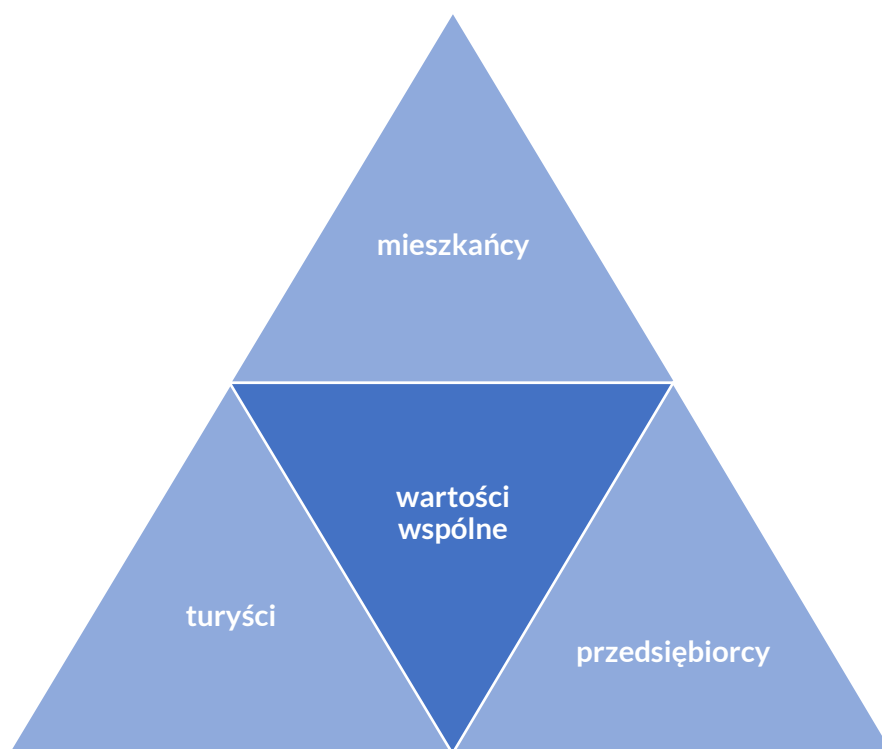
Jednym z głównych wyzwań dla miast historycznych była dotychczas rosnąca i złożona konkurencja oraz hipertrofia turystyczna, zwana medialnie „overtourism” (turystyfikacja). Przy załamaniu gospodarki turystycznej w okresie pandemii, konieczne jest zaproponowanie rekomendacji, kształtujących politykę turystyczną miasta zachowującą równowagę pomiędzy interesami różnych grup tworzących wspólnotę miasta (mieszkańcy, odwiedzający, przedsiębiorcy, studenci, inwestorzy).

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.

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, przestrzeni oraz zmian w stosunkach społecznych i gospodarczych.

Turystyka zrównoważona to współodpowiedzialność.

Zarządzanie turystyką powinno zostać oparte o integrację lokalnych partnerów, przy jednoczesnym stworzeniu mieszkańcom możliwości nowej aktywności gospodarczej wobec odwiedzających.



Rys. 1. Nowe zarządzanie turystyką

Dotychczasowe trendy związane z rozwojem turystyki, zjawiska towarzyszące pandemii COVID-19 oraz prognozy wskazują, iż w zarządzaniu turystyką powinno się wzmacniać następujące działania dotyczące odbudowy turystyki po pandemii:

- Edukowanie odwiedzających o wpływie turystyki na społeczność i gospodarkę lokalną, dziedzictwo i środowisko oraz konieczności respektowania praw mieszkańców,
- Tworzenie partnerstwa lokalnego, kreowanie wspólnych wartości (CSV - creating shared value) i utrzymywanie relacji z lokalnymi społecznościami, w tym celem ograniczania konfliktów pomiędzy różnymi grupami interesariuszy,
- Ochronę interesów mieszkańców oraz zasobów społecznych, kulturowych i naturalnych miasta przed zbyt dużym natężeniem ruchu turystycznego i nadmiernym rozwojem podaży,
- Rozpoznawanie potrzeb i doświadczeń odwiedzających oraz przekazywanie tej wiedzy lokalnym partnerom,
- Wzmacnianie odporności odwiedzanych miejsc na możliwy przerost funkcji turystycznej,
- Zwiększenie roli technologii i rozwiązań inteligentnych w zarządzaniu doświadczeniami odwiedzających i komercjalizacją.

2. TURYSTYKA W KRAKOWIE W CYFRACH I DIAGNOZIE

Zestawione poniżej dane i tezy zostały sformułowane na podstawie corocznych badań ruchu turystycznego w Krakowie i postaw społecznych oraz analiz funkcji turystyki w mieście¹.

Turystyka była i będzie ważną ekonomicznie, ale nie dominującą funkcją gospodarczą Krakowa. PKB wytworzone przez branżę turystyczną w 2016 roku wyniosło 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 tys. Oznacza to, że udział gospodarki turystycznej w zatrudnieniu w całej gospodarce Krakowa przekroczył 10% [1].

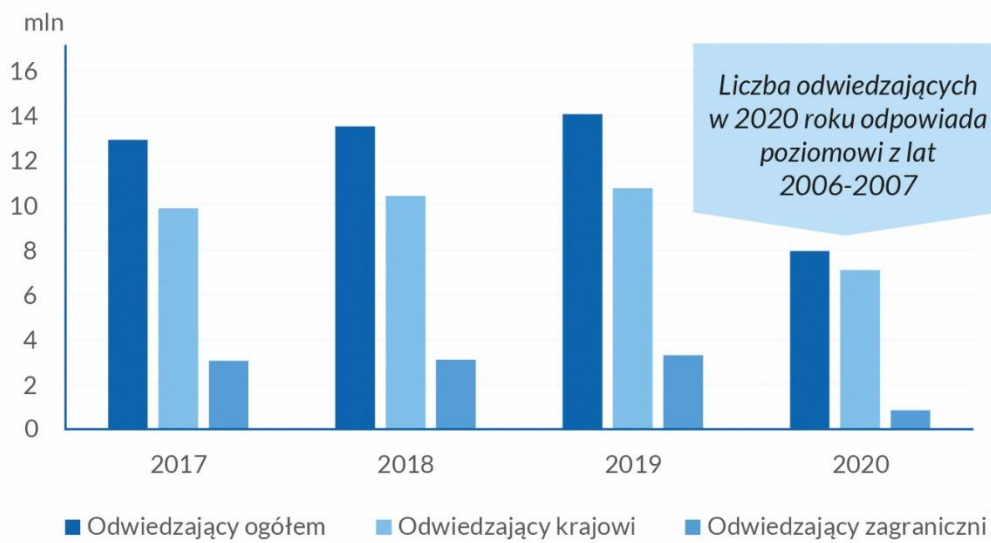
¹ Ostatnie badanie pn. *Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa* zrealizowano w 2016 r., a dane na temat ruchu turystycznego pochodzą z raportów za 2019 r. i 2020 r.



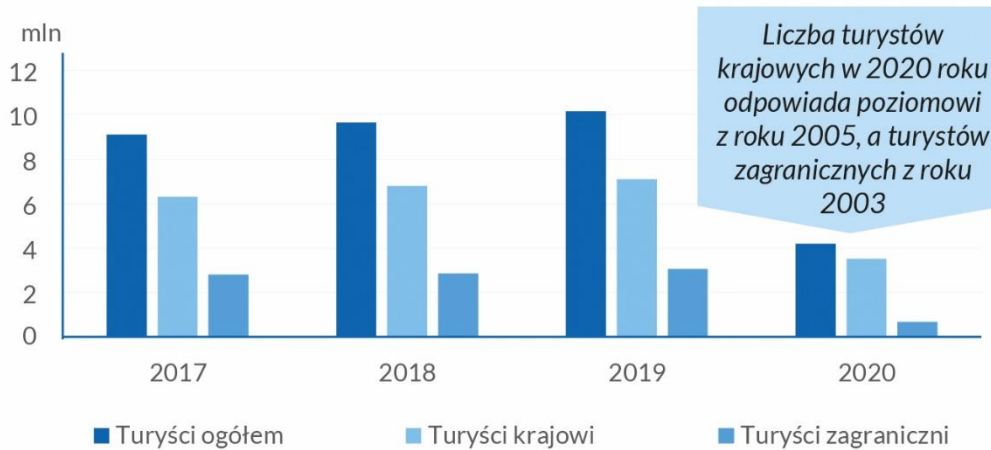
Rys. 2. Wybrane wskaźniki ekonomiczne gospodarki turystycznej Krakowa

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 [1].

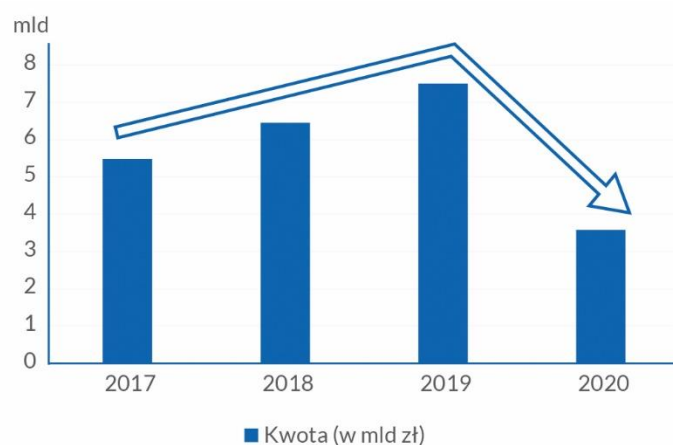
Odwiedzający w liczbach



Wykres 1. Liczba odwiedzających Kraków (turyści i odwiedzający jednodniowi) w latach 2017-2020 [2]



Wykres 2. Liczba turystów w Krakowie w latach 2017-2020 [2]



Wykres 3. Wydatki odwiedzających w Krakowie w latach 2017-2020 [2]

Kraj	2017	2018	2019	2020
Wielka Brytania	13,6%	15,5%	13,9%	18,3%
Niemcy	13,9%	12,1%	14,2%	16,1%
Francja	8,8%	9,9%	11,2%	13,7%
Włochy	11,3%	9,7%	11,5%	12,0%
Hiszpania	8,3%	9,0%	10,4%	5,8%
Austria	1,0%	1,8%	1,9%	4,6%
Belgia	2,2%	2,3%	2,9%	3,5%
Ukraina	4,6%	4,7%	5,4%	3,0%
Holandia	2,2%	4,0%	3,3%	3,0%
Republika Czeska	3,4%	3,1%	2,6%	2,3%

Tabela 1. Procentowa struktura przyjeżdżających do Krakowa z zagranicy według wybranych państw w latach 2017-2020 [2]



	 Liczba obiektów	 Liczba łóżek
Hotele *****	14	2 338
Hotele ****	57	9 215
Hotele ***	90	7 219
Hotele **	17	1 723
Hotele *	5	750
Hotele łącznie	183	21 245
obiekty świadczących usługi noclegowe, niebędące obiektami hotelarskimi	1 654	32 191
Baza noclegowa łącznie	1 837	53 436

Tabela 2. Baza noclegowa w Krakowie w 2020 r.

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

Wskaźnik NPS (Net Promoter Score) - oceny lojalności i satysfakcji turystów krajowych w 2019 roku wyniósł 7,63, a wśród turystów zagranicznych 6,57².

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

² W skali od 1 do 10.

Przemysł spotkań - w 2019 roku Kraków zajął 48. miejsce na świecie i 29. wśród miast europejskich pod względem liczby cyklicznych spotkań (54) stowarzyszeń międzynarodowych spełniających wszystkie kryteria International Congress and Convention Association (ICCA). W tym samym roku w Krakowie odbyło się 8400 spotkań biznesowych³ (78% krajowych). Największy udział (67%, ponad 2/3) stanowiły konferencje / kongresy, łącznie ponad 5600 wydarzeń, co potwierdza pozycję Krakowa jako miasta gospodarza tego typu spotkań. Na drugim miejscu znalazły się imprezy firmowe / motywacyjne (32%, czyli ponad 2600 wydarzeń), a najmniejsze (1,6%) targi / wystawy - tylko 134. Liczba uczestników spotkań i wydarzeń w 2019 roku była rekordowa: ponad 1,2 mln osób [3].

Macierzowa analiza strategiczna produktów turystycznych

Analiza strategiczna produktów Krakowa została oparta o zmodyfikowaną metodę (ADL) konkurencyjności i atrakcyjności⁴, która wykazuje, że największe wartości wśród produktów miasta posiadają: city break, kongresy i konferencje, turystyka religijna, natomiast największy dystans pomiędzy konkurencyjnością a atrakcyjnością odnosi się do gastronomii i turystyki medycznej.



³ Powyżej 10 osób.

⁴ Konkurencyjność produktów turystycznych jest kombinacją atrakcji i wizerunku, infrastruktury oraz dostępności komunikacyjnej i cenowej, przy czym na każdy parametr składa się kilka cech częściowych. 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	
City break (krótki pobyt weekend)	5	5	4	4,6	4	4	5	4,3
Kongresy i konferencje	5	4	4	3,8	3	5	3	3,6
Gastronomia	3	4	4	3,8	2	4	3	2,9
Turystyka religijna	5	4	4	3,6	3	3	4	3,5
Turystyka medyczna	2	3	3	2,8	3	5	2	3,3
Wydarzenia kulturalne	2	4	3	3,2	2	3	2	3,3
Incentive (podróże motywacyjne)	3	3	3	3,0	3	4	2	3,0
Pobyty tematyczne	2	3	3	2,8	3	3	2	2,7

Tabela 3. Macierz produktów metodą ADL na podstawie warsztatu z przedsiębiorcami, 2019

Segmentacja odwiedzających

Analizując trendy zachowań turystów (w tym na podstawie 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 koleżeńskej.
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 wobec 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, religijne, udział w festiwalach, weselach i spotkaniach rodzinnych.
Łowca nagród	Skupia się na podróżowaniu łącząc luksus, samodoskonalenie i zdrowie osobiste. Poszukiwanie „nagrody” za pracę w innych obszarach życia.
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 4. Profile behawioralne odwiedzających Kraków [4]

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

Wskaźniki pomiaru obciążenia ruchem turystycznym

Obszar/miasto	Wskaźnik funkcji turystycznej Barettje'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

Tabela 5. Wskaźniki obciążenia ruchem turystycznym dla Krakowa.

Źródło: Kruczek Z., ekspertyza, 2019

Gospodarka nocna

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

W ofercie gospodarki nocnej wyróżnia się trzy segmenty: wyrafinowaną rozrywkę, zaawansowaną rozrywkę oraz prostą rozrywkę. Dla Krakowa najbardziej pożądane byłyby dwa pierwsze typy, które bazując na tradycjach miasta i jego potencjale kulturowym mogą wygenerować znaczące dochody. Jednak dominującym elementem nocnego życia miejskiego Krakowa jest tzw. *prosta rozrywka*. Przeciwdziałanie negatywnym aspektom życia nocnego wymaga nie tylko przemyślanych działań ze strony władz, ale także współdziałania różnych podmiotów zaangażowanych w gospodarkę nocną, w tym przedsiębiorców, zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu [5].

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

Pawlusiński R., 2019 r.

Właściwie prowadzona polityka wspierania rozwoju gospodarki nocnej musi być ukierunkowana na dwa obszary. Pierwszym z nich jest wspieranie rozwoju kreatywnej gospodarki nocnej, powiązanej z działalnością placówek kultury, muzeów, klubów muzycznych itd. Drugi wiąże się z eliminowaniem lub ograniczaniem negatywnych skutków, zwłaszcza wobec mieszkańców. Jedną z dróg przeciwdziałania jest powołanie do życia partnerskiej instytucji – zwanej potocznie „burmistrzem nocnym”. Najbardziej wartościowe przestrzenie w mieście (Stare Miasto, Kazimierz i Podgórze) nie mają znaczących alternatywnych ofert nocnych. Należy przyjąć, że rozwój gospodarki nocnej w Krakowie będzie występował nadal, w tym na skutek ogólnych procesów społeczno-gospodarczych modelujących strukturę funkcjonalną i społeczną miasta [6].

Gentryfikacja i hipertrofia turystyczna

Proces gentryfikacji⁵ rodzi pozytywne i negatywne skutki. Na obszarze Starego Miasta i Kazimierza rozpoczął się on po roku 1989, a jego bezpośrednim powodem nie był ruch turystyczny.

⁵ Zmiana charakteru części miasta, najczęściej dzielnicy, która pierwotnie zamieszkiwana była przez środowisko lokatorów, a zostaje zdominowana przez mieszkańców o wyższym statusie społecznym i majątkowym.

Hipertrofia turystyki miejskiej – zwana także z języka angielskiego „overtourism” – oznacza jej przerost i jest złożonym zjawiskiem, które silnie wpływa na jakość życia w mieście lub jego części. Przed pandemią COVID-19 dotyczyła przede wszystkim miasta posiadające ponadprzeciętne zasoby kulturowe [7]. Obliczony indeks irytacji Doxey’a wskazuje, że w ocenie postaw mieszkańców dzielnic Krakowa wobec turystyki dominują postawy euforii i apatii [8]. Wyjątkiem jest Dzielnica I Stare Miasto, gdzie występuje najwyższy odsetek osób, określających swoją postawę jako irytacja (24%) oraz antagonizm (13,6%).

Nowe modele przedsiębiorczości oparte o platformy rezerwacyjne typu (peer-to-peer⁶) wywołują konflikty na tle konkurencyjności oraz napięcia społeczne, skutkując przekroczeniem granicy zdolności do akceptacji zachodzących zmian ewoluującego procesu gentryfikacji miasta [9]. Stąd też zarządzanie strategiczne musi zachować względną równowagę pomiędzy korzyściami z dochodów, a ewentualnymi stratami wynikającymi z konfliktów. Jednym ze społecznych skutków dotychczasowego rozwoju turystyki poprzez nowy typ bazy noclegowej (mieszkań czy apartamentów) jest zmiana nastawienia mieszkańców oraz konkurujących między sobą przedsiębiorców. Mieszkańcy tracą swoją podmiotowość, a ich miejsce zaczyna zajmować odwiedzający, względem potrzeb którego zaczyna być organizowana przestrzeń publiczna, w tym struktura usług [10]. Stosunek mieszkańców Krakowa do zjawiska wzrostu liczby lokali turystycznego najmu krótkoterminowego nie jest jednoznaczny [11].

3. POLITYKA TURYSTYCZNA

Polityka turystyczna rozumiana jest jako kształtowanie optymalnej wielkości i struktury ruchu turystycznego oraz usług, jak też koordynacji rozwoju funkcji turystycznej i jej związków z innymi sferami życia miasta w oparciu o partnerstwo z interesariuszami.

Strategicznym zadaniem polityki turystycznej miasta będzie 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.

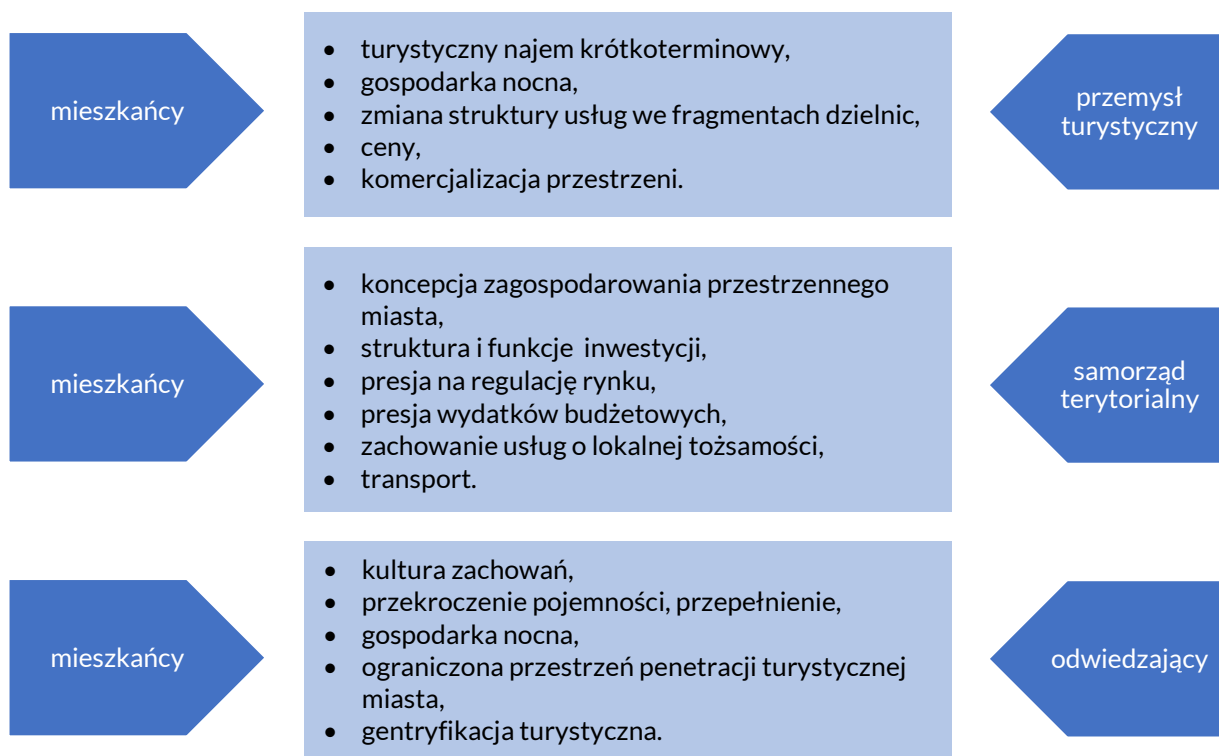
⁶ Peer-to-Peer (P2P) – model komunikacji i komercjalizacji w sieci zapewniający wszystkim te same uprawnienia.

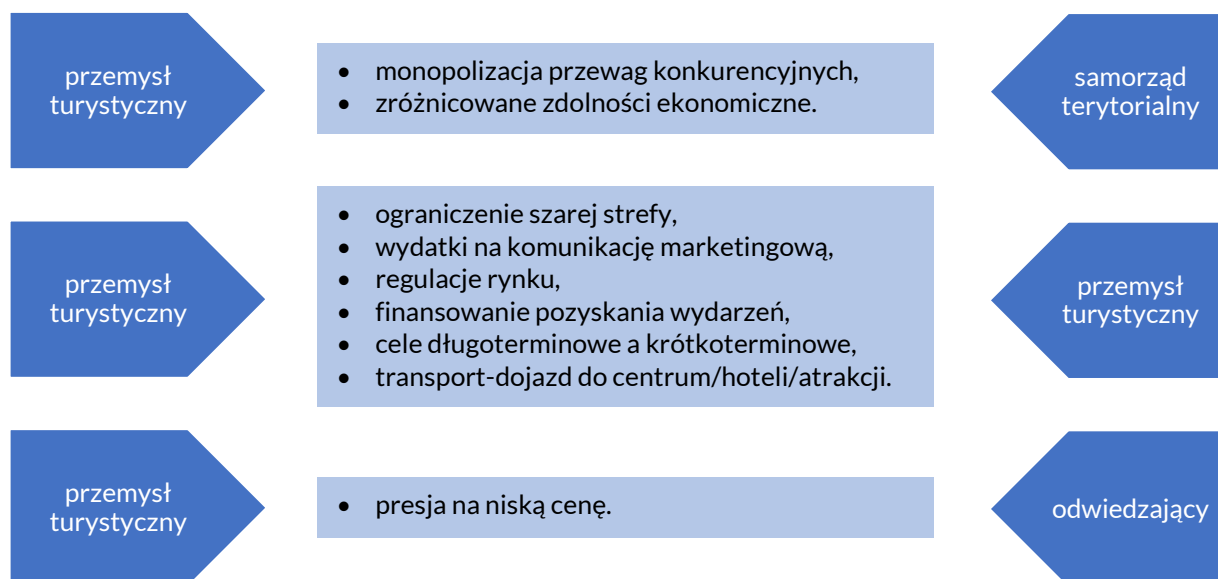
Sytuacja w momencie odmrażania gospodarki oraz niedoskonałości na rynku turystycznym sprzed pandemii legitymizują zasadność podejmowania działań opartych o zasadę protekcjonizmu i interwencjonizmu w polityce turystycznej miasta, zmierzając do wsparcia lokalnej przedsiębiorczości turystycznej i odbudowania ruchu turystycznego [10]. Obszary interwencjonizmu lub protekcjonizmu mogą być dynamiczne w czasie w zależności od zewnętrznych okoliczności i powinny być ustalone 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.

Konflikty związane z rozwojem turystyki

Konflikty społeczne są nieuniknione, ponieważ są elementem ciągłości miasta. Istotnym obszarem zarządzania rozwojem turystyki jest rozpoznawanie natężenia i charakteru konfliktów społecznych, jakie powstają pod jej bezpośrednim lub pośrednim wpływem, a następnie odpowiednie zarządzanie ich przebiegiem. Wynikają one z istnienia odmiennych grup interesu i koncentrują się na sześciu wymiarach konfliktów: przemysł turystyczny – mieszkańcy, turyści – mieszkańcy, turyści – turyści, mieszkańcy – mieszkańcy, instytucje odwiedzane – odwiedzający, miejsca odwiedzane – odwiedzający.

Zidentyfikowane obszary konfliktów przedstawiono na poniższych rysunkach.





Rys. 3. Obszary konfliktów interesariuszy, opracowanie własne

Zintegrowane wyniki wskazują na następującą siłę wskaźników konfliktów w skali od 1 do 5⁷.



Rys. 4. Wskaźniki siły konfliktów interesariuszy, opracowanie własne

Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na konieczność wzmocnienia dialogu i komunikacji wewnętrznej, której niska jakość staje się źródłem nieporozumień [12].

⁷ Konflikt informacji - interesariusze nie potrafią ustalić stanu faktycznego (dysponują błędnymi danymi bądź odmiennie je interpretują, opierają się na nieprawdziwych informacjach, np. na plotkach). Konflikt relacji - interesariusze mają negatywny stosunek emocjonalny do drugiej strony związany, np. ze stereotypowym postrzeganiem, czy też niezrozumieniem. Konflikt wartości- jest skutkiem odmiennych struktur w hierarchii wartości oraz w różnicy patrzenia na miasto. Jedni dają sobie prawo do tego, aby mówić drugim jak powinno wyglądać miasto i nie dają przestrzeni na odmiennie poglądy. Rodzi to potrzebę obrony własnych wartości i idei. Konflikt interesów - jedna grupa interesariuszy postrzega siebie lub inną grupę interesariuszy jako silniejszą, bardziej uprzywilejowaną, Konflikt strukturalny - przeznaczenie gospodarcze własności nieruchomości nie może być ograniczane.

Otoczenie sektora turystycznego

Warunki konkurowania wewnątrz sektora usług turystycznych w Krakowie po pandemii staną wobec trzech podstawowych wyzwań: działalność niedochodowa w krótkim okresie czasu, ujemna płynność finansowa, potrzeby kapitałowe.

Za kluczowe zjawiska na rynku należy uznać zachowania linii lotniczych, odbudowę połączeń lotniczych oraz zalecenia i rekomendacje sanitarne. W dalszej kolejności decydujące będzie poczucie bezpieczeństwa potencjalnych turystów.

Potencjalne, krótko- i średnioterminowe zmiany wewnątrz sektora turystycznego mogą mieć wpływ na szybkość odbudowy turystyki.

Rynek turystyczny
zmiany w zasadach sprzedaży online i systemie prowizyjnym OTA
wzrost konkurencji i konflikty interesów
zmiany własności kapitału
unikanie miejsc zatłoczonych
krótsze pobyty
preferencje rynku krajowego
niskie wskaźniki ADR i RevPAR w hotelarstwie
spadek a następnie wzrost cen biletów lotniczych
niestabilne siatki połączeń lotniczych
regulacje formalne turystycznego najmu krótkoterminowego
zmiany w organizacji segmentu turystyki biznesowej (MICE)
dumping cenowy
bankructwa

Tabela 6. Potencjalne zjawiska na rynku turystycznym po pandemii, opracowanie własne

Analiza SWOT

Zdiagnozowane powyżej zjawiska pozwalają na przeprowadzenie analizy SWOT⁸ turystyki w Krakowie w perspektywie kilku lat, opartej o średnią ważoną (w skali do 5). 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 7. Wynik pozycji strategicznej turystyki w Krakowie, 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.



⁸ Akronim od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy *Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabe strony, *Opportunities* – szanse, *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 rynku hotelowego do bonu turystycznego	0,2	3	0,6
	1,0	Łącznie	3,8		1,0	Łącznie	3,4

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 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	Odpływ 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 8. Analiza SWOT turystyki w Krakowie

4. REKOMENDACJE POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI

Miejska zrównoważona turystyka jest rozumiana jako turystyka, która przynosząc korzyści miastu i społeczności lokalnej, nie szkodzi jego dziedzictwu kulturowemu, środowisku przyrodniczemu i jakości życia mieszkańców [13]. 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, certyfikacja obiektów i produktów, wspieranie i promowanie inicjatyw lokalnych...). Turystyka powinna być tak rozwijana, aby zwiększyć odporność miasta w wymiarze ekologicznym, społecznym, ekonomicznym i infrastrukturalnym.

DŁUGOTERMINOWY CEL POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI KRAKOWA

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

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 [14].

Ingerowanie w mechanizmy rynkowe poprzez narzędzia interwencjonizmu czy protekcjonizmu [15] 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.



Rys. 5. Obszary rekomendacji dla Krakowa

Zestawione poniżej obszary rekomendacji 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

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.





4.1. 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 premium⁹, 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

⁹ Oferta premium spełnia kryteria unikalności, wysokiej wartości dodanej, grupy docelowej respektującej tożsamość lokalną Krakowa.

REKOMENDACJA II



4.2. 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 zachęcać do 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

REKOMENDACJA III



4.3. WSPARCIE ROZWOJU PRZEMYSŁU SPOTKAŃ (MICE¹⁰)

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 - Kraków Convention Bureau, Centrum Kongresowe ICE 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 Kraków Convention Bureau jako lidera i koordynatora marki rozpoznawalnej w kraju i zagranicą.

Rekomendowane działania:

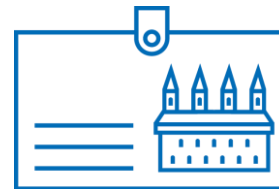
- Wspólne budowanie konkurencyjnej oferty kongresowej miasta, jej promocja i lobbying z wykorzystaniem najbardziej skutecznych narzędzi marketingowych np. pakiet kongresowy, program Ambasadorów Kongresów Polskich.
- Integracja partnerów i dostawców, w zakresie wymiany wiedzy, w tym poprzez Kraków Network.
- 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

¹⁰ Meeting, Incentives, Conferences and Exhibitions.

REKOMENDACJA IV



4.4. 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 CSR¹¹ (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 stanowiąc muszą 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

¹¹ CSR – z ang. Corporate Social Responsibility.



4.5. 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 TTL¹² 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 KPI¹³ 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 leadów¹⁴, 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

¹² TTL – (ang. trough the line) – na linii. Strategia wykorzystująca narzędzia, które łączą ze sobą masowość ze zindywidualizowanym podejściem do odbiorcy.

¹³ Key Performance Indicators oznacza kluczowy wskaźnik efektywności.

¹⁴ Zestaw informacji, zainteresowania lub zapytań o oferty produktów i usług w biznesie.



4.6. 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)¹⁵. 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

¹⁵ Creating Shared Value.



4.7. 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 (Kraków Film Commission, Krakowskie Biuro Festiwalowe) z gospodarką turystyczną.
-

Cele w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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



4.8. 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 łągającego 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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

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

REKOMENDACJA IX



4.9. 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. Wyzwala 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 ideę smart z uwzględnieniem pogłębionych relacji i doznań turystycznych, w tym zgodnie z ideą slow¹⁶.

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 w Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030.

- 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

¹⁶ Slow – z ang. Podróżowanie: wolno, bez pośpiechu, w ciszy.

5. REKOMENDACJE DLA 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 (PCO¹⁷) oraz segmentów behawioralnych.

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

Tabela 9. Podział rynków źródłowych według celów komunikacji

6. 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). Wskaźnik „pozycja Polski i Krakowa na rynku” ma charakter zintegrowany, mierzony liczbą dotychczasowych przyjazdów do Krakowa, siłą wizerunku i dopasowaniem produktów do rynku. Nałożone na macierz rynki zawierają rekomendacje działań marketingowych w rozwoju oferty miasta.

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

¹⁷ Professional Conference Organizer.

	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 10. Wartość rynków dla Krakowa, opracowanie własne na podstawie analiz

7. MONITORING POLITYKI TURYSTYCZNEJ

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

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

Monitoring	Symbol
Monitorując bieżące zjawiska turystyki, dążyć się będzie do udostępniania i promowania informacji nt. ewaluacji wpływu turystyki na rozwój miasta. Specjalistyczne analizy rynku mają zwiększyć kompetencje konkurencyjności lokalnych przedsiębiorców. Warunkiem jest współdziałanie interesariuszy w gromadzeniu danych. Poziom monitorowanych mierników wpłynie pośrednio na wartość podstawowego wskaźnika zrównoważonej turystyki.	
Wskaźnik realizacji polityki zrównoważonej turystyki – ocena jakości usług turystycznych przez odwiedzających	
Mierniki i wskaźniki monitorowania	
<ol style="list-style-type: none"> 1. liczba turystów 2. liczba odwiedzających 3. kwota wydatków turystów 4. kwota wydatków odwiedzających jednodniowych 5. liczba obiektów krótkoterminowego najmu turystycznego objętych rejestracją 6. liczba wydarzeń kongresowo-konferencyjnych według metodologii ICCA 7. liczba wniosków aplikacyjnych o kongresy i konferencje 8. liczba podmiotów objętych certyfikatem „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</p> <p>W8_H</p>

Tabela 11. Wskaźniki monitoringu. 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.

8. BIBLIOGRAFIA

1. Borodako, K., Berbeka, J., Niemczyk, A., Seweryn, R., (2017), Wpływ ekonomiczny turystyki na gospodarkę Krakowa. Kraków; Prezydent Miasta Krakowa, (2019), Raport o stanie Miasta 2018, Urząd Miasta Krakowa.
2. Borkowski K. (red.), (2020), Ruch turystyczny w Krakowie w 2020 roku, MOT; 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.
3. Berbeka J., Borodako K., Niemczyk A., Seweryn R., (2020), Branża spotkań w Krakowie 2019, Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
4. Future Traveller Tribes 2030, (2019), Building a more rewarding journey, Amadeus.
5. Pawlusiński R., Zmyślony P., (2018), Gospodarka nocna a oferta kulturowa miast, Turystyka Kulturowa, www.turystykakulturowa.org Nr 7/2018; Think Night: Londons Neighbourhoods From 6 pm to 6 am, 2019, Report, London Night Time Commision; Walas B. (red.), (2018), Miasta Historyczne 3.0: Mieszkańcy a odwiedzający - w poszukiwaniu jakości i komfortu, Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
6. Pawlusiński R., ekspertyza dla Wydziału ds. Turystyki, Urząd Miasta Krakowa, 2019.
7. Kowalczyk-Anioł J., 2019. Urban tourism hypertrophy - the origin and essence of the phenomenon (Hipertrofia turystyki miejskiej - geneza i istota zjawiska). *Konwersatorium Wiedzy o Mieście*, 32(4), 7-18; Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. 2019. Overtourism and Tourismphobia: A Journey Through Four Decades of Tourism Development, Planning and Local Concerns. *Tourism Planning and Development*, 0(0), 1-5; Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary (2018), UNWTO.
8. 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; 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.
9. Pawlicz, A., (2019), Ekonomia współdzielenia na rynku usług hotelarskich. Niedoskonałości - Pośrednicy - Regulacje, Uniwersytet Szczeciński.
10. 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); Kowalczyk-Anioł J., (2018), Koncepcja gentryfikacji turystycznej i jej współczesne rozumienie, *Prace Geograficzne*, zeszyt 154, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
11. Walas B., (2019), Turystyczny najem krótkoterminowy w ocenie interesariuszy lokalnych, *Biuletyn KPZK PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk*, Zeszyt 275.
12. Moore C.W., (2009), *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Warszawa; Walas B., Szromek A., Kruczek Z., Stakeholders' attitudes towards tools for sustainable tourism in historical cities, *Tourism Recreation Research*, 2021, w druku; Walas B., Kruczek Z., The impact of COVID-19 on tourism in Kraków in the eyes of tourism entrepreneurs, *Studia Periegetica* no. 2(30)/2020, Poznań; Zmyślony P., Pilarczyk M., 2020, Identification of overtourism in Poznań through the analysis of social conflicts, *Studia Periegetica*, 2(30): 9-24.

13. Hausner J., Karwińska A., Purchla J., (2013), Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa; Purchla J., Dziedzictwo kulturowe, W; Hausner J., Karwińska A., Purchla J. (2013). Kultura a rozwój, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa; Gaweł Ł., (2013), Rozwój turystyki a polityka zrównoważonego rozwoju miast historycznych (na przykładzie Krakowa). Turystyka Kulturowa, nr 10; Murzyn-Kupisz M., (2012), Dziedzictwo kulturowe a rozwój lokalny, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
14. Destination 2030, (2019), Global cities' readiness for tourism growth, JLL-WTTC; Draft Report on establishing an EU strategy for sustainable tourism, (2020/2038(INI)) Committee on Transport and Tourism; The DMMO Covid-19, Continuity Checklist, An ECM Guide for Sustainable Recovery, April 2020; The UNESCO Recommendation on the Historic Urban Landscape Report of the Second Consultation on its Implementation by Member States, 2019 UNESCO World Heritage; The European Tourism Indicator System. ETIS toolkit for sustainable destination management. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016; Zmyślony P., (2018), O potrzebie utworzenia metropolitalnych organizacji turystycznych, „Studia Periegetica” 1(21) /2018, 13-31; Tourism and the Sustainable Development Goals - Journey to 2030, UNWTO, 2017.
15. 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; Walas B., Polityka turystyczna w teorii i praktyce państw, Rynek Turystyczny, Warszawa, luty, 1994.

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	5
2. TURYSTYKA W KRAKOWIE W CYFRACH I DIAGNOZIE	7
3. POLITYKA TURYSTYCZNA	16
4. REKOMENDACJE POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI	22
4.1. Rekomendacja I - wsparcie rozwoju krakowskiego rynku turystycznego: szyte na miarę.....	25
4.2. Rekomendacja II - przeciwdziałanie skutkom hipertrofii turystycznej i równoważenie gospodarki współdzielenia	26
4.3. Rekomendacja III - wsparcie rozwoju przemysłu spotkań (MICE).....	27
4.4. Rekomendacja IV - spójne zarządzanie tożsamością i reputacją turystyczną.....	28
4.5. Rekomendacja V - zintegrowana turystyczna komunikacja marketingowa	29
4.6. Rekomendacja VI - zarządzanie gospodarką nocną.....	30
4.7. Rekomendacja VII - integracja kultury i przemysłów kreatywnych z gospodarką turystyczną	31
4.8. Rekomendacja VIII - integracja interesariuszy na rzecz niwelowania konfliktów	32
4.9. Rekomendacja IX - nowe technologie w turystyce	33
5. REKOMENDACJE DLA STRATEGII TURYSTYCZNEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ.....	34
6. OCENA WARTOŚCI PRODUKTÓW NA WYBRANYCH RYNKACH EMISYJNYCH	34
7. MONITORING POLITYKI TURYSTYCZNEJ	36
8. BIBLIOGRAFIA.....	37

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 konsultacyjny:

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

Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków-Balice spółka z o.o.

Przedsiębiorcy krakowskiej branży turystycznej

Zdjęcia:

Wiesław Majka, Ela Marchewka, z archiwum Urzędu Miasta Krakowa

ISBN 978-83-66039-71-1



Wydrukowano na papierze Cyclus Silk,
wyprodukowanym w 100% z recyklingu, zgodnie
z zasadami zrównoważonej gospodarki leśnej

Urząd Miasta Krakowa
WYDZIAŁ DS. TURYSTYKI

31-004 Kraków
pl. Wszystkich Świętych 3-4
tel. +48 12 616 60 52
wt.umk@um.krakow.pl
www.krakow.pl



Kraków

ISBN: 978-83-66039-71-1