



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 14, Nr 2/2010
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia

Anna Batko¹

KRYZYS WIEKU ŚREDNIEGO W TURYSTYCE MIASTA

Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie jak może być kształtowana funkcja turystyczna miasta w sytuacjach trudnych, problemowych. Przyjęto, że w niektórych sytuacjach, takich jak kryzys, władze miasta podejmują działania rewaloryzujące przestrzeń turystyczną. Przykładem jest Kraków w którym po roku przełomu 1989 udało się w ten sposób zwiększyć liczbę przyjeżdżających do miejsca docelowego turystów/gości.

1. Ustalenia terminologiczne

Pojęcie literaturowe kryzysu w turystyce miasta jest rzadko definiowane wprost. Bywa też wieloznaczne. W sensie ogólnym jest to walka o przetrwanie najczęściej oznaczająca przełom, w którym rozstrzygany jest los dalszego rozwoju sektora turystycznego. Jego zwrot „ku dobremu” lub „złemu”. Bardziej wąsko rozumiany kryzys, to zjawisko destruktywne załamujące dotychczasową równowagę między popytem i podażą na dobra i usługi turystyczne. W wymiarze konkurencyjnym jest to stały element gry o charakterze rynkowym wpisywany w pejzaż życia codziennego miast². W znaczeniu organizacyjnym kryzys to również rodzaj przesilenia zachodzący między dwiema jakościowo różnymi fazami rozwoju w turystyce miasta. Tu kryzys może mieć różny zakres i czas trwania. Jest też

¹ Dr Anna Batko, adiunkt, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² Z. Zamiar, *Wybrane aspekty zarządzania w sytuacjach kryzysowych* [w:] Z. Olesiński, A. Predyger (red.) *Miscellanea Oeconomicae*, WZiA 1/2004, s. 324-325.

immanentnym elementem rozmaitych zmian rewaloryzujących przestrzeń turystyczną³. Część realizowanych zmian ma dla gospodarki miejskiej znaczenie podstawowe, a to dlatego, że aktywizują one lokalną społeczność, wzbogacają wizerunek miasta i tworzą nową kulturę konsumpcji produktów turystycznych, lokalnych⁴.

Jeżeli chodzi o charakter to w zakres przekształceń antykrzysowych wchodzi działania i zadania wielorakie. Niektóre z nich realizowane muszą być pod presją czasu, inne dodatkowo są obciążone ryzykiem błędu wynikającego z braku wcześniejszych doświadczeń. Manifestowane są też na trzech poziomach konceptualnym, materialnym i niematerialnym. Tu na tych trzech poziomach kryzys ma raczej pozytywną konotację kumulującą zachowania ludzkie aktywne i przedsiębiorcze. Dzięki takiej przedsiębiorczości ludzie przełamują sytuacje trudne. Z konieczności odnajdują rozwiązania zaradcze. Te zaś z kolei pozwalają na likwidowanie szkód wynikających z trudnych, kryzysowych sytuacji⁵.

Jeżeli chodzi o klasyfikację kryzysu rozwijającego się w turystyce miasta, to można uznać, że kryzys taki po pierwsze jest pochodną kryzysu ekonomicznego, strukturalnego występującego w całej gospodarce. Po drugie kryzys taki może być przewlekły i trwać latami. Po trzecie w ostateczności może być nie tylko destruktywny, ale i twórczy. Owa kreatywność w sprzyjających warunkach doprowadzić powinna do zmian w których turystyka staje się istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego dla miasta⁶.

Jeżeli mówimy o zarządzaniu wymienionymi właściwościami to na ogół sprowadzane są one do opracowań koncepcyjnych, realizacyjnych, naprawczych. Ta opcja jest efektem analitycznym, planistycznym, wdrożeniowym mającym na celu minimalizowanie strat wynikających z kryzysu. Powstaje jako studium organizacyjne nie tylko w czasie trwania i przesilenia, ale również w fazie powrotu do nowej już stabilności. Wersje kolejnych zmian są na ogół opracowywane przez specjalnie powoływane sztaby antykrzysowe⁷.

2. Sztaby antykrzysowe w turystyce miasta

Zadania związane z przełamywaniem kryzysu w turystyce miasta są podejmowane przez specjalistyczne zespoły w tym samorządowe i administracyjne. I tak swoje zadania w przestrzeni turystycznej na rzecz przełamywania kryzysu realizują m.in. prezydenci miast poprzez powoływanie specjalnych zespołów roboczych monitorujących, analizujących i prognozujących kryzys branży turystycznej. Grupy te mogą mieć charakter stały lub okazjonalny, doraźny. Znajdują się w nich specjaliści, doradcy, osoby zatrudnione w urzędach, osoby powoływane na

³ W. Kitler, *Pojęcie i istota kryzysu* [w:] J. Gryz, W. Kitler (red.), *System reagowania kryzysowego*, A. Marszałek, Toruń 2007, s. 13.

⁴ W. Kitler, *Pojęcie...*, *op. cit.*, s. 15-16.

⁵ A. Kamiński, *Kryzys systemu politycznego III RP i pożądane kierunki jego reformy* [w:] J. Korna (red.) *Kryzys Rzeczypospolitej*, WSEIA, Kielce 2004, s. 47-48.

⁶ A. Knap Stefaniuk, *Sytuacje kryzysowe, a zarządzanie organizacją* [w:] *Zarządzanie Zmianami*, Biuletyn POU, maj 2010, wydanie elektroniczne, www.wsz-pou.edu.pl.

⁷ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania...*, *op. cit.*, s. 24.

stanowiska radnych. Zespoły takie pracują zwykle etapowo. W fazie przygotowawczej opracowują projekty, programy i plany przeciwdziałań kryzysowych. Podejmują też pozostałe działania na rzecz koncentrowania zasobów, środków i sił służących przełamywaniu destrukcji. W fazie drugiej realizacyjnej zespoły, ale już inne we współpracy z wymienionymi odbudowują infrastrukturę turystyczną nadając jej nowy przestrzenny i usługowy wymiar. Działania tego rodzaju służą nie tylko waloryzacji przestrzeni. Kształtują przebieg kryzysu, określając na nowo funkcję turystyczną miasta. Jej ostatecznym efektem jest zwiększenie liczby przyjeżdżających do miejsca docelowego gości⁸.

3. Kryzys wieku średniego w turystyce miast postsocjalistycznych⁹

Ostry kryzys gospodarczy po roku 1989 odczuwa przede wszystkim branża turystyczna polskich miast. W miastach takich jak Kraków podmioty turystyczne państwowe stoją w obliczu bankructwa. Obiekty hotelowe są zdekapitalizowane, gastronomia nie istnieje. Model obowiązującej dotychczas turystyki socjalnej umiera. W nowej turystyce miast powstaje powoli, ale systematycznie model komercyjny związany z gospodarką wolnorynkową¹⁰. Jest to kryzys można powiedzieć wieku średniego w którym gospodarka turystyczna, socjalistyczna ostatecznie traci rację bytu i sens, a dotychczasowe doświadczenia turystyczne miast przekształcane są w nowy ład. Przedsiębiorczość, marketing, konkurencja to kategorie nowego ładu. Zwłaszcza konkurencja umożliwia wprowadzanie zmian¹¹. To pod jej wpływem miasta przekształcają swoją strukturę urbanistyczną, zmieniają swój dotychczasowy wizerunek, wyszukują potencjalnie nowe miejsca służące recepcji turystycznej¹². W głównej funkcji turystycznej pojawiają się nowe pomniejsze funkcje. Obok tradycyjnie rozumianej wypoczynkowej pojawia się religijna, poznawcza edukacyjna, handlowa. Coraz większego znaczenia nabiera funkcja rozrywki i kultury, zabawowa¹³. Realizowana w nowych centrach handlowych staje się substytutem miasta. Podporządkowana celom atrakcyjnego spędzania czasu

⁸ R. Dorczak, *Komunikacja z mediami w sytuacjach kryzysowych* [w:] A. Kurkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w samorządzie, Podstawy organizacyjno-prawne*, MUNICIPIUM S.A., Warszawa 2008, s. 112.

⁹ Przymiotnik postsocjalistyczny pojawia się czasami i jest rozumiany jako oznaczenie trudności związanych z momentem przełomu w transformacji ustrojowej po czwartym czerwca 1989 roku, porównaj Karwińska A., *Miejski collage. Wariant postsocjalistyczny* [w:] Majer A., *Socjologia miasta*, Wyd. U.Ł., Łódź 2007.

¹⁰ Transformacja wykracza wtedy daleko poza obszar ekonomii. Sięga również do turystyki miast, [w:] M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wyd. Nauk PWN Warszawa 2006, Wprowadzenie, s.11.

¹¹ A. Karwińska, *Miejski collage. Wariant postsocjalistyczny* [w:] A. Majer, *Socjologia miasta*, Wyd. U.Ł., Łódź 2007, s. 42-45.

¹² Patrz J. Majewska, *Rola samorządu lokalnego w inicjowaniu procesów rozwojowych w turystyce i rekreacji (na przykładzie gminy Polkowice)*, L. Mazurkiewicz, A. Kowalczyk, *Społeczności lokalne a turystyka aspekty społeczne, kulturowe, ekonomiczne*, AWF im. J. Piłsudskiego w Warszawie, s. 169.

¹³ *Ibidem*; M.W. Kozak, *Turystyka i polityka turystyczna...*, *op. cit.*, s. 91-92.

wolnego obejmuje m.in. eventy, parki tematyczne, pobyty w restauracjach, kinach. Nie mniej ważna jest funkcja gastronomiczna (kulinarna), którą nie definiuje już zwykła wizyta w restauracji, ale gotowość poniesienia kosztu i wysiłku organizatorów by turysta doświadczył czegoś osobliwego. Ta funkcja bywa wyróżnikiem, nie tylko tradycji, mody, ale powstających nowych obyczajów kulinarnych, Toruń jest rozpoznawany tradycyjnie po piernikach, Kraków po obwarzankach, ale Wadowice znane są po kremówkach papieskich¹⁴. Zaczyna być też ona dostrzegalnym źródłem dochodu mieszkańców turystycznego miasta¹⁵.

Same przekształcenia kryzysowe nie mają odniesień w dotychczasowej historii miast polskich. Są i szybkie i wolne, płytkie i głębokie. W przejściu między starym i nowym postsocjalistycznym kumulowane są nowe doświadczenia zespołów naprawczych. Faza ta jest też ze swojej natury i jednorazowa i niepowtarzalna. Jest to również okres, kiedy również stare miesza się z nowym. Kiedy zespoły (sztaby naprawcze) na własnych błędach uczą się zarządzania zasobowego w turystyce miasta¹⁶.

4. Kryzys wieku średniego w przestrzeni turystycznej Krakowa

Po roku 1989 w efekcie rozlewania się kryzysu trwającego przez całą dekadę lat poprzednich, bo osiemdziesiątych, w turystyce miasta Krakowa pojawiają się problemy o których w prasie lokalnej pisze się następująco:

- Kraków za granicą jest zupełnie nieznany,
- drastycznie niska jest częstotliwość lotów pasażerskich z Balic do stolic Europy,
- z wieloma stolicami i miastami europejskimi Kraków nie ma żadnych połączeń lotniczych,
- miasto nie ma internetu, telefonów,
- nie ma w nim tanich pensjonatów z łazienkami przeznaczonych dla średniozamożnych turystów,
- turyści płacą w taksówkach kilkakrotnie więcej za trasę niż wynikałoby to z wyliczeń taksometrów, bo tych w taksówkach nikt nie stosował,
- zniszczone są nawierzchnie ulic, one same są nader skąpo oświetlone,
- funkcja informacyjna turystyki w przestrzeni miasta jest nieobecna,
- brakuje przewodników i map turystycznych w językach obcych,
- nakłady na promocję turystyki są 30-krotnie niższe od nakładów przeznaczanych na ten cel w miastach europejskich podobnych do Krakowa,
- Wisła nie jest szlakiem turystycznym, a takim mogłaby być,

¹⁴ M.W. Kozak, *Turystyka i polityka turystyczna*, op. cit., 2009, s. 98.

¹⁵ Codziennie w Krakowie na ulicach wystawia się 750 wózków z obwarzankami, średnio w każdym jest 1500 sztuk tego specjału, jeden kosztuje od 1,10 do 1,20 PLN porównaj *Krakow.pl Nasze Miasto*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s.13-14.

¹⁶ R. Pawłusiński, *Samorząd lokalny a rozwój turystyki. Przykład gmin Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej*, Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2005, s. 21-22.

- w lecie nieczynne były operetka, filharmonia, teatry pracują jedynie wymiennie,
- jedyną imprezą o charakterze międzynarodowym organizowaną w tym czasie jest *Muzyka w Starym Krakowie*,
- w zimie miasto nie organizuje dużych imprez masowych, bo nie ma odpowiedniego miejsca dla tego celu,
- fatalna jest organizacja sprzedaży biletów autobusowych i kolejowych
- coraz trudniej dojechać z turystami i bagażami do położonych w Centrum hoteli, a szczególnie do hotelu „Pod Różą”,
- centrum miasta jest brudne, zamienione w jarmark ze swetrami, oscypkami, złotymi łańcuszkami, rzodkiewką i chrzanem na płachtach rozkładanych na chodniku, handlowano też kasetami magnetofonowymi co chętnie fotografowali zagraniczni turyści zaszokowani tym co widzieli,
- problemem było bezpieczeństwo na ulicach, gastronomia, transport. Panował ogólny chaos i bezład. Do tego można dodać, że w układzie rocznym miejsca noclegowe w Krakowie wykorzystywane były wtedy zaledwie w 42%, sezon zimowy był natomiast dla hotelarstwa miasta martwy¹⁷.

5. Doradcy i realizatorzy

W tym czasie władze miasta poszukiwały nowych źródeł zysku związanych z turystyką. Na potencjalne źródła takich zysków wskazywali doradcy. Między innymi *Urban Land Institute* z Waszyngtonu doszedł do wniosku, że turystyka dla Krakowa jest najbardziej obiecującym kierunkiem rozwoju, dźwignią dającą pracę, z której mogłaby skorzystać mniej lub bardziej bezpośrednio cała ludność miasta. Argumentowano to tym, że Kraków posiada potencjał kulturowy i historyczny w obszarach przyciągania turystów. W pracach koncepcyjnych przyjęto wtedy założenia, które mówiły, że kluczowe znaczenie dla rozwoju sektora turystyki miasta ma:

1. rozszerzenie zakresu działania biur informacji turystycznej,
2. promowanie atrakcji kulturalnych i turystycznych regionu¹⁸,
3. szersze udostępnienie map i broszur promocyjnych,
4. oferowanie innych niż dotychczas sposobów spędzania czasu,
5. wprowadzenie nowej wizualizacji turystycznej miasta¹⁹.

Trzon sztabu antykryzowego tworzy Zarząd Miasta Krakowa. We wrześniu 1991 *Zarząd* opracowuje, w oparciu o opinie doradców, pierwszy pakiet antykryzysowy. Są to *Kierunki Strategii i Rozwoju Miasta Krakowa*. W dokumencie tym w części III, IV i V przedstawiona zostaje nowa postsocjalistyczna koncepcja zarządzania Miastem. W tej koncepcji wizja zostaje określona jako *odgrywanie no-*

¹⁷ M. Marzec, *Niemoc promocji*, Gazeta Krakowska 1994 nr 241(18X), s. 10.

¹⁸ Szczególnie chodziło o prowadzenie kampanii reklamowych i PR.

¹⁹ Protokół nr 11/97, załącznik *Rola KART S.A. W strategii promocji turystycznej Krakowa i Regionu* [w:] Posiedzenie Kolegiów, Komisji i Ekspertów, Komisja Promocji, Współpracy i Informacji TOM I 1996, BR-03.0053 A.

wej roli przez stare miasto. W nowej roli Kraków jest już promowany jako międzynarodowy ośrodek nauki, kultury, sztuki, a także turystyki. Swoista kariera usług turystycznych jest podyktowana posiadaniem przez Kraków wielowiekowego dziedzictwa kulturowego i tylko w połowie (50%) posiadaniem odpowiedniej infrastruktury turystycznej: hotele, gastronomia i transport), umożliwiającą korzystanie z tego dziedzictwa. Za priorytety uznano: zbudowanie sieci turystycznej, promowanie miasta oraz odbudowanie najbardziej zdewastowanych jego elementów. W szczególności chodziło o turystyczno-rekreacyjne zagospodarowanie systemu fortyfikacji *Twierdzy Kraków*, o piękno kompozycji urbanistyczno-krajobrazowej starego miasta i o promocję współczesnych wartości miasta. Równolegle na podstawie art. 21 ust.1 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o Samorządzie Terytorialnym Dz.U. nr 16 poz. 95, nr 32 poz.191, nr 34 poz. 199, nr 43 poz. 253, nr 89 poz. 518 oraz z 1991 nr 4 poz.18. Rada Miasta Krakowa powołuje siedmioosobowy zespół w celu organizowania prac studialnych nad przygotowaniem pierwszej w historii miast polskich Strategii turystyki. Zespół ten potem działa jako *Doraźna Komisja Rady* powoływana z jej członków. Celem tej *Komisji* jest koordynowanie prac. Przedmiotem działania *Komisji* jest w szczególności przyjęcie procedur dla opracowania *Strategii*, także jest to współpraca z *Zarządem Miasta* na rzecz wykonywania przez Zarząd opracowań merytorycznych, inicjowanie grup eksperckich, koordynowanie inicjatyw Komisji Rady w zakresie pozostałych prac przygotowawczych dla sektora turystyki miasta²⁰.

Drugi kierunek działań antykryzysowych polegał na tworzeniu strategii promocji turystyki miasta. I tak jeżeli chodzi o promocję to do 2003 roku Kraków nie dysponował dokumentem promocyjnym o charakterze strategicznym. Realizowano jedynie wtedy zadania w ramach *Promocji Wizerunku Miasta*. Dopiero w 2003 roku ówczesny *Wydział Współpracy i Promocji Miasta* (późniejszy *Wydział Promocji i Turystyki*) podejmuje pierwsze prace nad stworzeniem takiej strategii. Punktem wyjścia była wtedy zorganizowana 25 stycznia 2003 roku przy współudziale *Stowarzyszenia Reklamy dla Polski i Gazety Wyborczej* sesja dyrektorów kreatywnych. W wyniku prac sesyjnych określono pierwsze postulaty z zakresu strategii zarządzania marką, marketingiem, reklamą oraz wizerunkiem miasta²¹.

Na rzecz przezwyciężania skutków kryzysu pracowały też komisje radnych. Do nich należy min. *Komisja Promocji, Współpracy i Informacji Rady Miasta Krakowa*, *Komisja d/s Współpracy z Zagranicą i Współpracy z Gminami*, *Komisja Handlu Usług i Turystyki*, *Komisja Kultury Ochrony Zabytków Rady Miasta Krakowa*

Celem pierwszej Komisji jest:

- promowanie Krakowa w Polsce i za granicą,
- współpracowanie w tym zakresie z pozagminnymi instytucjami i przedstawicielami środowisk działających na terenie Krakowa w tym ze środowiskami gminnymi i twórczymi,

²⁰ Powołanie Zespołu Inicjującego na Sesji w dniu 19.X.1991, XXXIV Sesja Rady Miasta Krakowa w dniu 18-19 październik 1991, 0043 I-34,w: UMK.

²¹ Streszczenie Strategii Promocji Miasta, 13 listopad WP.04.0718/212/.

- współpracowanie z rodakami mieszkającymi za granicą,
- inspirowanie działań podnoszących efektywność przepływu informacji turystycznej miasta²².

Druga Komisja d/s *Współpracy z Zagranicą i Współpracy z Gminami* realizowała politykę współpracy zagranicznej i krajowej *Zarządu Miasta Krakowa*, czyli z otoczeniem zewnętrznym. Współuczestniczyła m.in. w ustalaniu kalendarza imprez, w przygotowaniu oraz uaktualnianiu umów o współpracy pomiędzy Krakowem a innymi miastami. Dbła o piarowski image Krakowa ingerując w sprawy informacyjno-wydawnicze, ułatwiała kontakty instytucji i grup społecznych w zakresie organizacji imprez (wystawy, biennale, sympozja), dbała o kontakty partnerskie miasto /wieś/²³. Trzecia Komisja *Handlu Usług i Turystyki* zajmuje się sprawami rozwoju turystyki w mieście, handlem i gastronomią, również usługami prowadzonymi zarówno przez podmioty gospodarcze krajowe jak i z udziałem kapitału zagranicznego. Tu również są prowadzone sprawy informacji turystycznej hoteli i biur podróży²⁴. Czwarta Komisja *Kultury Ochrony Zabytków Rady Miasta Krakowa* współpracowała ze środowiskami kulturalnymi i artystycznymi Krakowa (wydarzenia kulturalne w mieście), współpracowała także przy organizacji imprez turystycznych międzynarodowych regionalnych i lokalnych²⁵. Reasumując problemami przełamywania kryzysowego zajmowało się wiele zespołów przy czym niektóre powoływane były dla realizacji konkretnego zadania tak jak zespoły eksperckie, pozostałe współpracowały w sposób bardziej systematyczny, jako komisje radnych. Przy czym, jeżeli chodzi o kooperację prac tych Komisji na rzecz wychodzenia z kryzysu to była ona raczej niewielka, ograniczona do głównych założeń studialnych.

6. Efekty prac studialnych na rzecz przełamywania kryzysu

Dopiero w dniu 20 października 1999 roku, a więc prawie dekadę po przełomie 1989 roku *Uchwała nr XXXIII/235/99 Rady Miasta Krakowa* określa i przyjmuje do realizacji *Strategię Rozwoju Krakowa*²⁶. Podstawą formułowania Strategii jest

²² *Protokół nr 1/96 z dnia 2 września 1996* [w:] Posiedzenia Kolegiów, Komisji Zespołów, Komisja Współpracy i Informacji Tom 1, 1996 [w:] BR-03.0053A.

²³ *Ramowy Program Działania, Protokół nr 4/90 z posiedzenia Komisji d/s Współpracy z Zagranicą i Współpracy z gminami* odbytego w dniu 4 września 1990 roku [w:] Posiedzenia Kolegiów, Komisji, Zespołów, Komisja ds. Współpracy z zagranicą i współpracy z gminami, BR-03.0053, 1990.

²⁴ *Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Krakowa*, załącznik do Uchwały nr 146/91 Rady Miasta Krakowa z dnia 12.04.1991, XXII Sesja Rady Miasta Krakowa z dn. 12 kwietnia 1991, 0043, I-22 A.

²⁵ *Uchwała nr LVI /509/96 RMK z dnia 17 lipca 1996 roku*, 0043 II-56 A.

²⁶ Opracowując tą Strategię wspomniany Zespół brał pod uwagę dokumenty określające rozwój państwa i regionu oraz dotychczasowe dokonania w sferze planowania długofalowego w Krakowie. Wykorzystał przede wszystkim *Zarys strategii rozwoju Polski do roku 2010* oraz *Koncepcję polityki przestrzennego zagospodarowania kraju Polska 2000plus*. Ponieważ w ówczesnych granicach administracyjnych Województwa Małopolskiego nie opracowano jeszcze dokumentu planistycznego, który określałby strategiczne cele tego Regionu, w pracach nad *Strategią Rozwoju Krakowa* wykorzystano *Strategię Rozwoju województwa krakowskiego* oraz *Założenia do Strategii Rozwoju Małopolski na lata 2000-2006*.

uzyskanie odpowiedzi na pytanie jak działać w nadchodzących latach na rzecz rozwoju turystyki. W strategii do silnych stron zaliczono: dziedzictwo historyczne i kulturowe, powszechnie postrzegane piękno oraz specyficzny klimat miasta, atrakcyjność otoczenia krajobrazowego i przyrodniczego, wielofunkcyjny charakter miasta, ugruntowaną pozycję Krakowa jako ośrodka kultury i sztuki, atrakcyjność życia miejskiego w obszarze unikatowego w skali światowej historycznego Centrum, dobrze rozwiniętą różnorodną sieć handlową, obecność placówek kulturalnych, dobre połączenia kolejowe z Warszawą, codzienne połączenia lotnicze z głównymi portami Europy oraz codzienne bezpośrednie połączenia transatlantyckie. Do słabych stron zaliczono: niewydolność systemu komunikacyjnego miasta, niewystarczającą infrastrukturę hotelową i kongresową, zbyt słabo rozwiniętą sieć informacji turystycznej. Za szansę rozwojową uznano pełniejsze wykorzystanie wartości dziedzictwa historycznego i kulturowego, korzystne położenie turystyczne (u podnóża Karpat), rozwój sektora turystyki i instytucji turystycznych o pożądanym przez miasto charakterze (turystyka wykorzystująca atrakcje kulturalne i historyczne miasta i okolicy). Funkcję turystyczną umieszczono wtedy w klasie funkcji metropolitalnych. Związana z przestrzenią historyczno-kulturalno-przyrodniczą Krakowa i okolic była rozumiana jako podstawa kształtowania nowych produktów turystycznych i rozwoju turystyki o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Skorelowane z tą funkcją zostały funkcje, kultury i dziedzictwa kulturowego. Umacnianie funkcji turystycznej realizowane miało być poprzez wskazanie na uniwersalny, nie tylko narodowy charakter dziedzictwa kulturowego miasta, programy rewitalizacji wybranych obszarów miasta i jego tkanki urbanistycznej, program promocji dziedzictwa Krakowa, program rozwoju i promocji kolekcji muzealnych. Funkcja kulturalna realizowana miała być poprzez duże projekty głównie o charakterze festiwalowym, program aktywnego zarządzania zasobami kulturowymi miasta, ściąganie kolekcji, program mecenatu miasta nad kulturą. Proponowane działania oparte na strategii związane z funkcją turystyczną to: tworzenie i promocja nowych produktów turystycznych, promowanie Krakowa jako miejsca spotkań międzynarodowych, Krakowa jako centrum turystyki pielgrzymkowej, skonstruowanie programu marketingu miasta, programu oznakowania miasta, partnerskiego współdziałania miasta z firmami turystycznymi, poprawianie dostępności komunikacyjnej miasta, rozwijanie czarterowych połączeń, usprawnianie parkowania w mieście samochodów i autokarów. Instrumentami realizacyjnymi miała być promocja rozumiana co najmniej dwojako: jako promowanie stałych wybranych cyklicznie imprez kulturalnych, zwłaszcza o charakterze festiwalowym, w tym międzynarodowym oraz aktywna promocja w otoczeniu zewnętrznym Krakowa jako międzynarodowego miasta kultury. W marketingu Miasta umieszczono z kolei rozwój turystyki i przemysłu kulturalnego. Tu mieściło się wykreowanie atutów regionu Małopolskiego, a także wykreowanie wizerunku Krakowa, jako przyjaznego, dynamicznego i partnerskiego, europejskiego ośrodka regionalnego. Kierunkami realizacji celów była z kolei gospodarcza, turystyczna i kulturalna promocja Krakowa wobec zdefiniowanych konkretnie odbiorców. Odbiorcami już wtedy byli turyści zagraniczni oraz krajowi. W sferze marki orga-

nizowano kampanie kreujące wizerunek Krakowa, upowszechniające informacje o mieście przy użyciu wydawnictw, internetu, tworzenia systemów informacji o mieście, rozwój wizualnego systemu miasta. Uwzględniony został także udział miasta w targach, imprezach, eventach krajowych i zagranicznych²⁷.

W celu zwiększenia dalszej atrakcyjności turystycznej Krakowa Uchwałą Rady Miasta Krakowa nr XXXVI z dnia 14 stycznia 2004 roku przyjęto do realizacji *Strategię promocji Krakowa* na lata 2004-2006. W opracowanej *Strategii* promocji celem podstawowym pierwszym jest budowanie silnej marki Kraków - promocja wizerunkowa. Celem podstawowym drugim jest zwiększenie liczby turystów odwiedzających Kraków.

Celami częściowymi w celu I jest:

- przyjęcie podstaw strategii marki (opis unikalnej marki Krakowa),
- przyjęcie założeń do kampanii promocyjnych PR i wydarzeń miejskich,
- przyjęcie i wypromowanie silnych krakowskich marek i symboli.

Celami częściowymi w celu II są:

- działania na rzecz poprawy infrastruktury turystycznej i jakości usług
- działania na rzecz radykalnego podniesienia czystości i estetyki miasta
- działania na rzecz wydłużenia sezonu turystycznego w Krakowie
- wykorzystanie odwiedzających jako multiplikatorów promocji²⁸.

Reasumując istota prac studialnych i w efekcie przyjęcia opracowanej strategii za obowiązującą polega na utworzeniu unikalności turystycznej Krakowa. Dokumenty te pozwalają ostatecznie przełamać kryzysowy impas, ale w warstwie dopiero koncepcyjnej.

6. Realizacja zadań związanych z rozwojem turystyki miasta po roku 1989

Równolegle realizowane były zadania naprawcze. Ich realizacja związana była m.in. z przystosowaniem miasta do pełnienia nowej funkcji turystycznej i obejmowała cztery grupy zadań. Były to inwestycje, estetyzacja miasta, odnowa zabudowy, zapewnienie bezpieczeństwa turystom i wprowadzenie sieci informatycznych. W ramach tych zadań do roku 2006 udało się m.in. zrealizować:

- projekt zagospodarowania obszarów położonych w Centrum Krakowa w sąsiedztwie dworca kolejowego i autobusowego realizowany przez ECE, jedną z największych niemieckich firm developerskich oraz światową firmę Tishman Speyer Properties;
- projekt otwarcia Galerii Krakowskiej oraz Galerii Kazimierz,
- projekt rewaloryzacji dzielnicy Kazimierz,
- projekt utworzenia międzynarodowego portu lotniczego, połączonego z tanimi liniami w Balicach,

²⁷ Uchwała nr XXXIII /235/99 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października w sprawie Strategii Rozwoju Krakowa, BR-01-1.0052/99 Kat. A.

²⁸ Raport o stanie miasta 2004, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta UMK, Kraków 2005, s. 378, zbiory A.U.M.K, druki zwarte.

- projekt zwiększenia miejsc hotelowych, punktów gastronomicznych w mieście,
- projekt powstawania nowych muzeów w tym Muzeum Techniki i parków tematycznych w tym Parku Lotnictwa,
- projekt powstania fundacji Kioto²⁹.

Wiele robi się również dla rozwoju estetyki w tym wizualizacji miasta. Sposoby umieszczania znaków w przestrzeni Starego Miasta reguluje *Zarządzenie 20/2004* Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 12 stycznia 2004 roku. Zarządzenie to służy ochronie reprezentacyjnego charakteru przestrzeni publicznej stanowiącej mienie i będącej w zarządzaniu Gminy Kraków. Wynika z niego, że wizualizacja znaku nie może powodować niszczenia oraz degradacji krajobrazu kulturowego, zasłaniać zabytków i ich otoczenia, w tym naruszać punktów i ciągów widokowych. Organizacja imprez jest przez miasto ściśle reglamentowana³⁰.

Jeżeli chodzi o bezpieczeństwo, to stan bezpieczeństwa wielokrotnie oceniany był jako krytyczny. Ten stan krytyczny ostatecznie został przełamany dopiero w 1997 roku, kiedy to Kraków jako pierwsze miasto w Polsce wprowadza profilaktyczny program pod nazwą: *Unikanie Zagrożeń - Bezpieczne Miasto*. Program ten objęty jest patronatem Prezydenta³¹.

Jeżeli chodzi o wprowadzenie sieci informatycznych to pojawiają się one w 1994 roku pod nazwą *MSIP*, czyli *Małopolski System Informacji Przestrzennej*. W jego ramach w 1996 roku realizowany jest zintegrowany system pod nazwą *Ratusz*³². W 1997 przygotowane i wprowadzone zostały do sieci MSIP oferta gospodarcza gminy, informacje o współpracy międzynarodowej (miasta partnerskie). Można już ściągnąć było sobie plan komunikacyjny Centrum Krakowa. Zainstalowana zostaje kamera internetowa za pomocą której można oglądać w sieci aktualny obraz Rynku Głównego. Prezentacja Miasta w internecie działa również jako lokalna przeglądarka wszystkich domen z rozszerzeniem *krakow.pl*. W tym roku

²⁹ M. Rojewska, *Atrakcyjność turystyczna Krakowa*, Promotor, Warszawa 2009.

³⁰ Wykaz stałych imprez odbywających się corocznie znajduje się w załączniku 5 niniejszego Zarządzenia. Do imprez tych należą: Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy oraz Dobroczynna Akcja Wojewody Małopolskiego organizowane w styczniu, Bieg Kościuszkowski i Krakowskie Dni Zdrowia organizowane w marcu, Targi Wielkanocne organizowane w marcu/kwietniu, Cracovia maraton, Juwenalia Dni Europejskie organizowane w maju, Parada Smoków organizowana w maju/czerwcu, Święto Miasta, Intronizacja Króla Kurkowego, Festiwal Orkiestr Wojskowych, Korzeniowski i Sport Promocja Sp. z o.o. na Rynek Marsz organizowane w czerwcu, Targi Kolekcjonerów organizowane w czerwcu, sierpniu, wrześniu, Festiwal Teatrów Ulicznych, Festiwal Rozstaje organizowane w lipcu, Festiwal Filmów Muzycznych, Festiwal Tańców Dworskich, Targi Sztuki Ludowej organizowane w sierpniu, Parada Jamników, inauguracja sezonu muzycznego i teatralnego, Światowy Dzień Serca organizowane we wrześniu, Spotkanie z amazonkami, rocznica wyzwolenia Krakowa spod władzy zaborczej i Bieg po szablę kpt. Stawarza w październiku, Targi Bożonarodzeniowe wraz z imprezami towarzyszącymi listopad, grudzień, styczeń, Wigilia dla najuboższych- grudzień i Noc Sylwestrowa grudzień styczeń, Załącznik nr 5 do Zarządzenia 20/2004 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 12.01.2004 [w:] Organizacja Informacji Turystycznej 2004, 4221 WP-02.

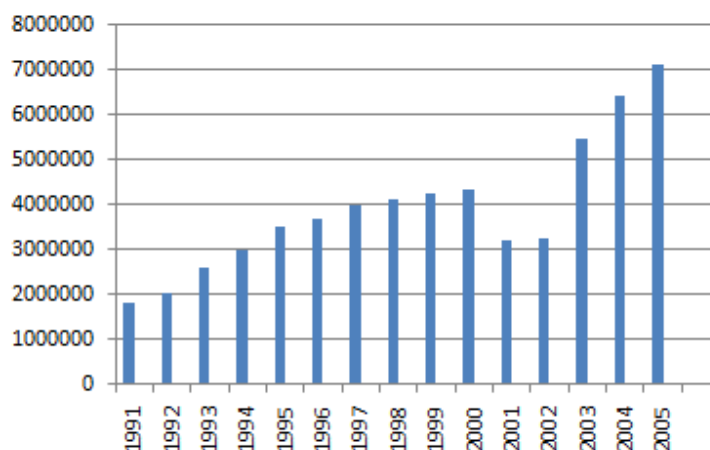
³¹ *Raport o stanie miasta 1997*, Opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, lipiec 1998, 1-16.

³² *Raport o stanie miasta 1995*, Opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, czerwiec 1997.

oferta Krakowa w sieci liczy 2.500 stron. Jest to najobszerniejsza strona domowa miasta w kraju Połączenia adresatów z tą stroną to 114.623³³

Jeżeli chodzi o przewodniki, które też były kiedyś problemem, to w latach 1991-2006 ukazało się m.in. 94 przewodników w języku polskim, 98 przewodników w językach obcych w tym: w języku angielskim 34, niemieckim 17, francuskim 6. Przy czym niektóre tytuły były wydawane w kilku wersjach językowych³⁴.

W efekcie podejmowanych działań anty kryzysowych liczba przyjeżdżających gości do Krakowa wygląda tak jak na rys. 1.



Rysunek 1. Liczba gości przyjeżdżających do Krakowa w latach 1991-2005.

Źródło: na podstawie danych pochodzących z Instytutu Turystyki patrz: Raporty o stanie miasta z lat 1991-2005, AUMK.

Reasumując można przyjąć, że w efekcie podejmowanych działań kryzys wieku średniego Krakowa został przełamany. Wskazują też na to wyróżnienia. W 2006 roku Kraków zajął piąte miejsce w rankingu najciekawszych i najbardziej wartych zobaczenia miejsc na świecie przeprowadzonych przez amerykański miesięcznik *Travel + Leisure*. Amerykańska agencja *ORBITZ* ogłosiła w 2006 roku Kraków najmodniejszym miastem świata; dwa hostele z Krakowa otrzymały w tym roku *Hoscary* - statuetki dla najlepszych hosteli na świecie³⁵.

Bibliografia:

Prace zwarte

1. Bałtowski M., Miszewski M., *Transformacja Gospodarcza w Polsce* Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2006.

³³ *Raport o stanie miasta 1997*, Opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, lipiec 1998.

³⁴ Opracowanie zbiorcze własne: przewodniki turystyczne, które ukazały się w Krakowie w latach 1989-2006.

³⁵ *Raport o stanie miasta 2006*, Opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju Urzędu Miasta Krakowa, Kraków 2007, s. 111.

2. Cieślarczyk R., *Kultura bezpieczeństwa w sytuacjach kryzysowych* [w:] Jabłonowski M., Smolak L., *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk 2007.
3. Dorczak R., *Komunikacja z mediami w sytuacjach kryzysowych* [w:] Kurkiewicz A., *Zarządzanie antykryzysowe w samorządzie Podstawy organizacyjno-prawne*. MUNICIPIUM SA, Warszawa 2008.
4. Kamiński A., *Kryzys systemu politycznego III RP i pożądane kierunki jego reformy*, [w:] J. Korna (red.), *Kryzys Rzeczypospolitej*, WSEIA, Kielce 2004.
5. Kitler W., *Pojęcie i istota kryzysu* [w:] Gryz J., Kitler W. (red.), *System reagowania kryzysowego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007.
6. Rojewska M., *Atrakcyjność turystyczna Krakowa*, Promotor, Warszawa 2009.
7. Majewska J. *Rola samorządu lokalnego w inicjowaniu procesów rozwojowych w turystyce i rekreacji (na przykładzie gminy Polkowice)* [w:] Mazurkiewicz L., Kowalczyk A., *Społeczności lokalne a turystyka aspekty społeczne, kulturowe, ekonomiczne*, AWF im. J. Piłsudskiego w Warszawie.
8. Kaczmarek J., Kaczmarek S. *Turystyka kulturowa - człowiek w miejskiej przestrzeni wymiany* [w:] Buczkowska K., Mikos von Rohrscheidt, A. AWF i. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2009.
9. Karwińska A., *Miejski collage. Wariant postsocjalistyczny* [w:] Majer A., *Socjologia miasta*, Wyd. U.Ł., Łódź 2007.
10. Pawłusiński R., *Samorząd lokalny a rozwój turystyki Przykład gmin Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej*, Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2005.
11. Zamiar Z., *Wybrane aspekty zarządzania w sytuacjach kryzysowych* [w:] Olesiński Z., Predygiel A. (red.), *Miscelanea Oeconimicae*, WZiA 1/2004.

Internet

1. Knap A. Stefaniuk A., *Sytuacje kryzysowe, a zarządzanie organizacją* [w:] *Zarządzanie Zmianami*, Biuletyn POU, maj 2010, wydanie elektroniczne, www.wsz-pou.edu.pl.
2. Krakow pl Nasze Miasto, maj 1020.

Prasa

1. Marzec M., *Niemoc promocji*, Gazeta Krakowska, 1994 nr 241(18X).
2. ML *Nieprzyjazny Kraków*, Dziennik Polski 1995 nr 39(20)VI.
3. *Raport studentów i wykładowców turystyki z Uniwersytetu w Lille*, b Kraków turystyczny, Czas Krakowski nr 69(24)III, s. 3, 10.

Archiwum Urzędu Miasta Krakowa

1. *Powołanie Zespołu Inicjującego* na Sesji w dniu 19.X.1991, XXXIV Sesja Rady Miasta Krakowa w dniu 18-19 październik 1991, 0043 I-34, w: UMK.
2. *Protokół nr 1/96 z dnia 2 września 1996*, w: Posiedzenia Kolegiów, Komisji Zespołów, Komisja Współpracy i Informacji Tom 1, 1996, w: BR-03.0053A.
3. *Protokół nr 11/97, załącznik Rola KART S.A. W strategii promocji turystycznej Krakowa i Regionu* [w:] Posiedzenie Kolegiów, Komisji i Ekspertów, Komisja Promocji, Współpracy i Informacji TOM I 1996, BR-03.0053 A.
4. *Ramowy Program Działania*, Protokół nr 4/90 z posiedzenia Komisji d/s Współpracy z Zagranicą i Współpracy z G minami odbytego w dniu 4 września 1990 roku [w:] Po-

- siedzenia Kolegiów, Komisji, Zespołów, Komisja ds. Współpracy z Zagranicą i Współpracy z gminami, BR-03.0053, 1990.
5. Raport o stanie miasta lipiec 1997, Opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, lipiec 1998.
 6. Raport o stanie miasta 2004, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta UMK, Kraków 2005.
 7. Raport o stanie miasta 2006, Opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju Urzędu Miasta Krakowa, Kraków 2007.
 8. *Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Krakowa*, załącznik do Uchwały nr 146/91 Rady Miasta Krakowa z dnia 12.04.1991, XXII Sesja Rady Miasta Krakowa z dn. 12 kwietnia 1991, 0043, I-22 A.
 9. Uchwała nr LVI /509/96 RMK z dnia 17 lipca 1996 roku, 0043 II-56 A.
 10. Uchwała nr XXXIII /235/99 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 października w sprawie Strategii Rozwoju Krakowa, BR-01-1.0052/99 Kat. A.
 11. *Streszczenie Strategii Promocji Miasta*, 13 listopad WP.04.0718/212/.
 12. Załącznik nr 5 do Zarządzenia 20/2004 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 12.01.2004 [w:] Organizacja Informacji Turystycznej 2004, 4221 WP-02.

Abstrakt

Kryzys wieku średniego w turystyce miasta Krakowa trwał dość długo, bo od roku 1989 do roku 2006. W tym czasie zespoły doradcze, oraz władze samorządowe miasta rozwiązywały problemy turystyki oraz przekształcały turystykę socjalną pochodzącą z poprzedniego okresu w turystykę komercyjną, rynkową. Przekształcenia te miały charakter planowy, strukturalny, wielokierunkowy obejmujący m.in. komunikację, hotelarstwo, promocję i wizualizację miasta. Podstawę dla wprowadzanych w turystyce miasta zmian tworzyły dokumenty koncepcyjne o charakterze strategicznym oraz operacyjnym. Można uznać, że opracowywano je wtedy w sposób właściwy i zgodny z zarządzaniem, na co wskazują ostateczne efekty polegające na systematycznym wzroście gości przyjeżdżających do Krakowa.

Middle-age crisis in Krakow's tourism

The 'middle-age crisis' in Krakow's tourism was rather long as it lasted from 1989 to 2006. During that period the city's advisory teams and self-government authorities solved problems related to tourism and transformed the social tourism of the former periods into commercial or market tourism. Those transformations were planned, structural and multidirectional. They included, among others, communication, hotels, promotion and the city's visualization. Strategic and operational conceptions formed the basis for the changes introduced in the city's tourism. It can be claimed they were then developed in accordance with tourism management, which has been confirmed by steadily growing numbers of visitors to Krakow.

PhD Anna Batko, assistant professor, The Jan Kochanowski University of Humanities and Sciences in Kielce.