

Katarzyna Rotter-Jarzębińska, Anna Wilkońska

**Monitoring zjawisk turystycznych
w działaniach władz lokalnych
(na przykładzie Krakowa)**

Wstęp

Przyjmowanie przez władze lokalne w procesie zarządzania regionem orientacji marketingowej nie budzi obecnie zdziwienia. Jest to praktyka stosowana także w Polsce, zwłaszcza w przypadku dużych aglomeracji miejskich. Podejście marketingowe w zarządzaniu postrzegane jest zazwyczaj przez władze jako obowiązek posiadania m.in. wyraźnej wizji rozwoju miasta oraz planowania działań mających przyczynić się do jej urzeczywistnienia. W gorączce tworzenia wizji, misji, strategii i innych programów marketingowych łatwo zapomina się natomiast o tym, że wymogiem orientacji marketingowej jest istnienie prawidłowo funkcjonujących struktur informacyjnych.

Według J. Altkorna (1995), system informacyjny stanowi najważniejszy komponent systemu decyzyjnego, warunkujący realizację celów strategicznych i taktycznych. Twierdzi on, że

rola informacji w procesie decyzyjnym sprowadza się do redukcji niepewności określonego działania i zapewnienia apriorycznej poprawności podejmowanym decyzjom.

Jest to szczególnie ważne współcześnie, gdy dynamiczny charakter procesów i zjawisk rynkowych powoduje, iż podejmowaniu wszelkich decyzji gospodarczych towarzyszy zawsze występowanie określonego ryzyka.

Najbardziej wartościowe dla wspomagania procesów decyzyjnych systemy informacyjne powinny cechować m.in. stałość i powtarzalność pomiarów, tak aby wykorzystywane informacje były aktualne i porówny-

walne. Dlatego gromadzenie informacji powinno mieć cechy monitoringu (określona częstotliwość aktualizacji, stałe źródła informacji i zakres pozyskiwanych informacji, ujednolicona metoda przeprowadzania badań)¹. Powtarzalność prowadzonych badań i analiz znacząco podnosi ich wartość poznawczą i użyteczność.

Badania o charakterze monitoringu mogą znajdować także zastosowanie jako narzędzie nadzorowania efektów implementacji planów i programów rozwoju. Monitoring pozwala bowiem na wykrywanie problemów w ich początkowym stadium, a właściwie wykorzystywany przyczyniać się będzie do wczesnego zastosowania środków zaradczych. Z tego m.in. względu wskazuje się, że monitoring powinien być uważany za integralną część procesu zarządzania (Inskeep 1994).

Budowanie systemu pozyskiwania informacji i monitoringu rynku turystycznego wydaje się szczególnie istotne z powodu dynamicznych przemian tego rynku i wynikającej z tego potrzeby stałego adaptowania działań podmiotu zarządzającego obszarem recepcji turystycznej do zmieniających się warunków wewnętrznych i warunków otoczenia.

System Monitoringu Turystycznego Urzędu Miasta Krakowa

W *Strategii rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2006–2013*² przed jednostką Urzędu Miasta Krakowa (UMK), odpowiedzialną za sprawy turystyki (obecnie: Biuro Marketingu Turystycznego Miasta), postawiono zadanie stworzenia Systemu Monitoringu Turystycznego, mającego przyczynić się do realizacji jednego z przyjętych w dokumencie celów priorytetowych w zakresie polityki turystycznej („Prognozowanie i programowanie popytu i potrzeb turystycznych”), a w rezultacie do zwiększenia skuteczności działań i trafności decyzji podejmowanych przez władze samorządowe. Niektóre elementy tego systemu powstały już w latach poprzedzających *Strategię*, powstanie innych zaś zaplanowano w tym właśnie dokumencie.

System Monitoringu Turystycznego (SMT) dla Krakowa obejmować ma m.in.:

¹ Monitoring definiuje się m.in. jako prowadzenie okresowych lub ciągłych pomiarów jakiegoś zjawiska, a jego istotę stanowią pomiar, jego powtarzalność i zapis (Jackowski 2004).

² Uchwała nr CXIV/1167/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie przyjęcia *Strategii rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2006–2013*.

- monitoring ofert turystyki przyjazdowej,
- monitoring przyjazdowego ruchu turystycznego,
- monitoring gospodarki turystycznej,
- monitoring rynku pracy,
- monitoring konkurencji.

Zakłada się także wykonywanie monitoringu konferencji, kongresów, targów i spotkań oraz monitoringu skuteczności działań promocyjnych podejmowanych przez miasto. W końcu 2008 r. SMT był w początkowej fazie budowy w odniesieniu do większości wymienionych elementów.

Monitoring przyjazdowego ruchu turystycznego dla Krakowa jest elementem wspomagania procesu decyzyjnego w zarządzaniu regionem turystycznym, na którego zastosowanie i użyteczność władze miasta zwróciły uwagę najwcześniej. Pierwsze badania tego rodzaju dla Krakowa wykonał kilkakrotnie w latach 90. Instytut Turystyki Oddział w Krakowie, jednakże sposób realizacji tych badań nie pozwala uznać ich za mające cechy monitoringu. Natomiast od 2003 r. UMK corocznie zleca wykonanie badań przyjazdowego ruchu turystycznego opierających się na jednolitej metodologii umożliwiającej dokonywanie porównań oraz analizie przemian zachodzących w czasie. W ten sposób gromadzone są dane m.in. na temat dynamiki ruchu turystycznego przyjazdowego do Krakowa, najczęściej odwiedzanych miejsc i atrakcji turystycznych, opinii odwiedzających na temat przygotowania miasta do obsługi ruchu turystycznego, cech społecznych i demograficznych odwiedzających oraz sposobów organizacji przez te osoby podróży i pobytu.

Można uznać, że częściowo zadania z zakresu monitoringu gospodarki turystycznej w mieście realizowane były w Krakowie przy okazji przygotowywania co roku dokumentu pt. *Raport o stanie miasta*. Po raz pierwszy *Raport* sporządzono w 1991 r. i zawierał on na kilku stronach podstawowe dane na temat wielkości ruchu turystycznego, wielkości bazy noclegowej i liczby nowo powstających przedsiębiorstw turystycznych. Z czasem zasób informacji dotyczących turystyki został nieco rozbudowany, przede wszystkim o dane pochodzące z badań przyjazdowego ruchu turystycznego, a ponadto o informacje z baz danych GUS oraz UMK na temat wielkości, struktury i wykorzystania bazy noclegowej. Ponadto, w zamawianym przez UMK opracowaniu pt. *Krakowski rynek nieruchomości*, dostępnym za lata 2004, 2005 oraz 2007, znajduje się część charakteryzująca sytuację na krakowskim rynku hotelowym.

Należy jednak ocenić, że monitoring gospodarki turystycznej w Krakowie ma w chwili obecnej charakter fragmentaryczny i wymaga uzupeł-

nienia o nowe treści (m.in. z zakresu badań jakościowych, np. badań opinii przedstawicieli branży turystycznej). O zamiarze rozbudowy monitoringu gospodarki turystycznej świadczyć może fakt, że przedstawiciele UMK prowadzą rozmowy z GUS w zakresie metody opracowywania danych, pozwalających na obliczanie udziału gospodarki turystycznej w tworzeniu PKB w Krakowie. Nie wyczerpuje to potrzeb informacyjnych miasta w tym zakresie, stąd należy dążyć do tego, aby UMK, realizując zapisy *Strategii*, działał na rzecz dalszego rozwijania tego elementu SMT.

W 2007 r. po raz pierwszy UMK zamówił wykonanie opracowań pt.: *Monitoring potrzeb na rynku pracy w usługach turystycznych*, *Monitoring konkurencji dla Krakowa na krajowym i międzynarodowym rynku turystycznym* oraz *Monitoring oferty turystycznej przyjazdowej do Krakowa w kontekście potrzeb rynku*. Zadaniem tych opracowań było przede wszystkim zaproponowanie i pierwsze zastosowanie metodologii, na podstawie której będą mogły być przeprowadzane podobne analizy w latach kolejnych. W dalszej części artykułu przedstawiono zarys metod przeprowadzania monitoringu dostarczającego informacji z dwóch przedstawionych powyżej obszarów tematycznych, opracowanych dla Krakowa w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłoszone przez UMK.

Zasady wykonywania monitoringu konkurencji dla obszaru recepcji turystycznej – zarys metodyczny³

Regiony, chcące sprostać konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym, powinny gromadzić informacje o sytuacji na tym rynku, zwłaszcza w zakresie działań podmiotów konkurencyjnych. Pozyskiwanie informacji na temat działań konkurencji w określonych z góry obszarach i zakresie, powinno być prowadzone tak, aby wspomagać podmiot zarządzający regionem w następujący sposób:

- wskazywać pożądany zakres działania,
- określać strategiczne przewagi czy też silne strony,
- określać priorytetowe cele do osiągnięcia,

³ Ta część artykułu wykorzystuje treści zawarte w opracowaniu K. Rotter-Jarzębińskiej *Monitoring konkurencji dla Krakowa na krajowym i międzynarodowym rynku turystycznym*, wykonanym na zamówienie Urzędu Miasta Krakowa w 2007 r.

– dostarczać podstaw analitycznych do przygotowywania funkcjonalnych programów działania (*Analiza przewag konkurencyjnych...* 2003).

W przypadku regionu turystycznego, obserwowanie działań konkurencji może znacząco przyczynić się do znajdowania sposobów lepszego zaspokajania potrzeb uczestników ruchu turystycznego i branży turystycznej, poprzez rozwój produktu turystycznego regionu i poprawę sposobów jego udostępniania.

Budowanie konkurencyjności regionu turystycznego opiera się bowiem przede wszystkim na tworzeniu i zwiększaniu jego atrakcyjności dla turystów. Atrakcyjność ta opiera się głównie na zasobach turystycznych, które tworzyć będą łącznie produkt turystyczny tego obszaru. Przyjmuje się ponadto, że znaczący wpływ na ocenę atrakcyjności obszaru ma także stan wiedzy na jego temat, a także wyobrażenia o nim funkcjonujące w świadomości potencjalnych turystów. Dlatego na atrakcyjność obszaru w oczach turystów w znaczącym stopniu wpływa zarówno wartość zasobów turystycznych, jak i jego *image*. Istotne znaczenie w budowaniu obu tych elementów odgrywa informacja (przekaz) i jej dostępność.

Z punktu widzenia zarządzania regionem turystycznym, kluczowe znaczenie ma zatem budowanie produktu turystycznego oraz przekazywanie informacji o nim dotychczasowym i potencjalnym turystom tak, aby kształtować ich opinie. A. Kowalczyk (2005) podkreśla, że:

choć dawniej uważano, iż o atrakcyjności turystycznej danego miasta decydują jego walory turystyczne, obecnie przyjmuje się, że ważnym elementem mającym wpływ na atrakcyjność turystyczną miasta jest sposób organizacji ruchu turystycznego, a zwłaszcza promocja i obsługa turystów.

Z uwagi na powyższe proponuje się, aby monitoring konkurencji dla miasta jako obszaru recepcji turystycznej dostarczał informacji z następujących zakresów tematycznych:

- ocena wartości zasobów turystycznych miasta w porównaniu z konkurencją,
- działania konkurencji w zakresie budowania produktu turystycznego, informowania o produkcie oraz inne działania konkurencji na rzecz podnoszenia konkurencyjności i ocena tych działań,
- stan i zmiany wybranych wskaźników ilościowych opisujących rozwój turystyki na obszarach konkurencyjnych,
- stan i wykorzystanie wybranych elementów infrastruktury turystycznej na obszarach konkurencyjnych,

- atrakcyjność turystyczna miasta w porównaniu z konkurencją w opinii przedstawicieli branży turystycznej, prasy i samych turystów,
- popularność miejskich ośrodków turystycznych i dostęp do informacji o nich w Internecie,
- współczesne strategie budowania przewag konkurencyjnych przez miejskie ośrodki turystyczne w świetle literatury naukowej.

Ocena zasobów turystycznych miasta w porównaniu z konkurencją

Dokonywanie zbiorczej oceny zasobów turystycznych miast w sposób umożliwiający dokonywanie porównań jest procesem złożonym, długotrwałym i czasochłonnym, wymagającym specjalnego przygotowania. Jest to zadanie odpowiednie dla jednostek naukowych bądź wyspecjalizowanych firm – jednostki samorządowe nie posiadają zasobów odpowiednich do realizacji takiego zadania.

Istnieje jednakże możliwość wykorzystywania wyników prac naukowych i komercyjnych w celu oceny bieżącej sytuacji konkurencyjnej miasta w tym względzie. Opracowania tego rodzaju powstają na podstawie informacji na temat oferty turystycznej miast w ujęciu ogólnym lub też w odniesieniu do wybranych jej fragmentów.

Na szczególne zainteresowanie w tym względzie zasługuje m.in. projekt badawczy LUGANO TOURISM INDICATOR (LTI)⁴, znajdujący się obecnie w fazie badań pilotażowych. Celem projektu, realizowanego przez University of Lugano, jest stworzenie wskaźnika umożliwiającego porównywanie atrakcyjności ośrodków turystycznych, a przez to ocenę ich konkurencyjności w wybranych zakresach tej atrakcyjności. LTI, według założeń twórców, ma się stać instrumentem, który, przy wykorzystaniu Internetu jako narzędzia wprowadzania informacji do bazy danych i przetwarzania ich zgodnie z przyjętą metodą, będzie mógł być wykorzystywany przez zarejestrowanych użytkowników w procesie zarządzania i podejmowania decyzji, dostarczając informacji o atrakcyjności turystycznej miast konkurujących na międzynarodowym rynku turystycznym.

⁴ <http://www.tourism-indicator.ch/>

Ocena atrakcyjności miasta jako celu wyjazdu turystycznego w oczach branży turystycznej, prasy i samych turystów

Odpowiedzią na wzrastającą popularność regionu turystycznego jest w wielu przypadkach wzrost częstotliwości jego pojawiania się na zwycięskich miejscach w rozmaitych konkursach i plebiscytach. Zdobywanie najwyższych miejsc w konkursach, w tym tych organizowanych przez stowarzyszenia i przedstawicieli branży turystycznej, można zatem traktować jako sygnał podnoszenia konkurencyjności danej miejscowości turystycznej.

Warto w związku z tym sporządzać i sukcesywnie uzupełniać o nowe elementy listę konkursów i rankingów o tematyce turystycznej, w których ocenie poddawane są miasta. Proponuje się zwrócenie uwagi m.in. na następujące konkursy, rankingi i zestawienia:

- 1) *Guardian Travel Award*⁵ – głosują czytelnicy (rynek brytyjski),
- 2) *World Travel Award*⁶ – głosują agenci turystyczni,
- 3) *TRAVEL+LEISURE World's Best Awards*⁷ – głosują czytelnicy (rynek amerykański),
- 4) *Frommer's Top Destinations*⁸,
- 5) rankingi sporządzane przez *New York Times Travel*⁹,
- 6) *BudgetTravel.com – The Greatest Hits*¹⁰,
- 7) *CNTraveller Magazine – Travel Awards*¹¹.

Ocena działań na rzecz podnoszenia konkurencyjności

Znaczną wartość dla możliwości identyfikacji miast, zyskujących współcześnie na znaczeniu na międzynarodowym rynku turystycznym, ma wiedza na temat tych podmiotów, które z sukcesem realizują plany i podejmują działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności. Pozyskiwanie wiedzy na temat konkretnych działań podejmowanych w innych miejscowościach turystycznych jest możliwe najczęściej poprzez uczestnictwo w konferencjach branżowych, we współpracy na forum organizacji branżowych, udział w targach turystycznych itp.

⁵ <http://www.guardian.co.uk/travel/>

⁶ <http://www.worldtravelawards.com/>

⁷ <http://www.travelandleisure.com/worldsbest/>

⁸ <http://www.frommers.com/>

⁹ <http://travel.nytimes.com/>

¹⁰ <http://www.budgettravel.com>

¹¹ <http://www.cntraveller.com/ReadersAwards/>

Ponadto warto zwrócić uwagę na możliwość wyłonienia szczególnie skutecznych „dobrych praktyk”, jaką stworzyła w ostatnim roku organizacja *European Cities Marketing*, powołując *European Cities Tourism Awards*. Przyznając tę nagrodę po raz pierwszy w 2007 r., organizacja ta

dąży do uhonorowania sukcesów o zasięgu światowym i wyróżnienia w ten sposób miast europejskich i organizacji turystycznych dostarczających wzorów do naśladowania w rodzaju najlepszych praktyk¹².

Kandydaci, a następnie zwycięzcy konkursu typowani są przez grupę ekspertów.

Ocena popularności miasta i dostępu do informacji o nim na stronach internetowych poświęconych podróżowaniu

Coraz częściej wykorzystywanym przez uczestników ruchu turystycznego źródłem informacji o miejscach będących celem wyjazdów turystycznych jest Internet. Jest on także jednym ze sposobów wyrażania przez podróżujących opinii o odwiedzanych miejscach. W Internecie funkcjonują różnorodne strony i portale internetowe, które pozwalają zaspokajać potrzebę zarówno pozyskiwania, jak i dzielenia się informacją o miejscach – celach wyjazdów turystycznych.

O popularności danej miejscowości turystycznej świadczyć może liczba informacji zamieszczanych o niej na danym portalu w formie opisów atrakcji, zdjęć, przewodników, wskazówek. Warto zwrócić uwagę na to, że duża liczba informacji zamieszczanych na podróżniczych portalach internetowych zwiększa dostępność danego miejsca, ułatwia planowanie podróży, zwiększa poczucie bezpieczeństwa u osób planujących podróż lub będących dopiero na etapie wyboru kierunku wyjazdu turystycznego.

W analizach z zakresu monitoringu konkurencji na rynkach turystycznych warto zatem uwzględniać ocenę popularności wybranych miast turystycznych na podróżniczych portalach internetowych oraz możliwość dostępu do informacji o nich na tych portalach i innych stronach internetowych, mogących mieć wpływ na kształtowanie opinii o mieście.

Proponuje się zwrócenie uwagi m.in. na następujące strony internetowe: www.tripadvisor.com, www.virtualtourist.com, travel.yahoo.com,

¹² <http://www.europeancitiestourism.com/templates/Page.aspx?id=4257>

www.youtube.com. Lista stron internetowych przeglądanych przy okazji dokonywania monitoringu powinna być uaktualniana, tak aby uwzględnić za każdym razem te, z których najczęściej korzystają internauci, poszukując informacji o celach wyjazdów turystycznych.

Ocena stanu i tempa wzrostu wielkości ruchu turystycznego w porównaniu z konkurencją

Porównywanie danych statystycznych przedstawiających stan i tempo wzrostu wielkości ruchu turystycznego w miastach daje punkt odniesienia dla interpretacji wyników osiągniętych przez daną miejscowość turystyczną. Szersze wykorzystanie informacji statystycznych umożliwia dokonywanie oceny pozycji danego ośrodka w stosunku do konkurencji.

Ograniczeniem dla szerszego wykorzystania informacji statystycznych jest jednak słaba dostępność danych dla miast, szczególnie tych umożliwiających dokonywanie porównań dynamicznych (odnoszących się do zmian w czasie). Gdy to jest możliwe, miasto powinno korzystać ze źródeł wtórnych, tj. opracowań i analiz tworzonych przez wyspecjalizowane instytucje, bądź też tworzyć sukcesywnie, na własny użytek, bazy danych przy wykorzystaniu bazowych danych liczbowych.

Z punktu widzenia pozyskiwania informacji umożliwiających dokonywanie porównań, warto zwrócić uwagę przede wszystkim na bazy danych TourMIS¹³ oraz Bank Danych Regionalnych GUS, a ponadto na publikacje, takie jak *European Cities Visitor Report*, a także publikacje Instytutu Turystyki. W niektórych przypadkach źródłem informacji mogą okazać się analizy porównawcze realizowane przez niektóre instytucje komercyjne, w tym firmy consultingowe.

Strona internetowa organizacji TourMIS jest obecnie jednym z najlepszych źródeł informacji statystycznej o miastach europejskich w zakresie danych turystycznych. Instytucje partnerskie udostępniają na tej stronie informacje statystyczne na temat turystyki w poszczególnych krajach, a także, co ważne, w miastach europejskich. Stosowany system umożliwia generowanie różnorodnych zestawień i porównań. Użyteczność tej inicjatywy wzrasta wraz ze wzrostem liczby partnerów dostarczających danych oraz długości czasu jej funkcjonowania. Dane udostępniane są bezpłatnie.

¹³ <http://tourmis.wu-wien.ac.at/>

Organizacją współpracującą z TourMIS jest *European Cities Marketing* (ECM). Tworzy ją sieć instytucji odpowiedzialnych za rozwój turystyki w miastach. Obecnie zrzesza 140 instytucji z 30 krajów. ECM publikuje *The European Cities Visitor Report* – raport zawierający porównanie danych statystycznych dotyczących stanu i rozwoju turystyki w miastach europejskich. Jest to bez wątpienia publikacja pomocna dla dokonywania oceny sytuacji konkurencyjnej.

Jakiegokolwiek byłoby źródło pozyskiwania danych liczbowych, ocenia się, że najbardziej wartościowych informacji z punktu widzenia oceny stanu i tempa wzrostu wielkości ruchu turystycznego miast turystycznych dostarczy porównanie:

- liczby turystów (lub odwiedzających),
- tempa zmian liczby turystów (lub odwiedzających),
- liczby udzielonych noclegów,
- liczby udzielonych noclegów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców,
- tempa wzrostu liczby udzielonych noclegów.

Porównanie wykorzystania wybranych elementów infrastruktury turystycznej w miastach europejskich

Rozwój turystyki w mieście warunkowany jest m.in. istnieniem i pojemnością infrastruktury turystycznej. Mamy do czynienia z infrastrukturą o charakterze ogólnym, jak również z infrastrukturą mającą znaczenie wówczas, gdy miasto zamierza rozwijać konkretną formę turystyki. Do infrastruktury ogólnej, o ogromnym znaczeniu dla rozwoju turystyki w mieście, zalicza się m.in. infrastrukturę transportową oraz noclegową. Natomiast infrastrukturą warunkującą rozwój np. turystyki konferencyjnej są centra konferencyjne, dla turystyki kulturowej o charakterze wydarzeń – sale widowiskowe i koncertowe oraz instytucje typu opera, dla turystyki wydarzeń sportowych – stadiony, hale sportowe itp.

Gdy będzie to możliwe, zaleca się dokonywanie zestawień danych liczbowych (np. w zakresie informacji o wielkości bazy noclegowej lub liczbie pasażerów w wybranych portach lotniczych) oraz wykorzystanie rankingów instytucji branżowych bazujących na danych gromadzonych przez te instytucje (w tym m.in. dane organizacji *International Congress & Convention Association*). Gdy bazowanie na zestawieniach danych liczbowych nie jest możliwe, zaleca się prezentację wybranych przypadków, przykładów „dobrych praktyk”.

Porównanie zawartości oficjalnych miejskich stron internetowych poświęconych turystyce

Strony internetowe zawierające informacje turystyczne, tworzone przez władze miast (lub podmioty przez nie wyznaczone) z myślą o odwiedzających, stają się obecnie jednym z głównych sposobów ich komunikowania się z odbiorcami oferty turystycznej. Sposób komponowania strony, zakres świadczonych przez nią usług, rodzaj informacji na niej zawartych i sposób ich przedstawienia oraz inne elementy, mogą znacząco wpływać na opinię potencjalnego turysty o atrakcyjności turystycznej miasta i tworzyć wyobrażenie o nim. Z tego względu wydaje się wskazane dokonywanie porównań zawartości oficjalnych stron internetowych wybranych miast europejskich w obrębie wyróżnionych kryteriów, m.in. takich jak:

- istnienie specjalnej strony internetowej stworzonej na potrzeby turystów i branży turystycznej,
- możliwość rezerwacji noclegów *on-line*,
- możliwość rezerwacji innych usług *on-line*,
- istnienie kalendarza imprez,
- możliwość wyszukiwania imprez przez słowa klucze/kategorie,
- dobra dostępność informacji o możliwościach zwiedzania miasta przez osoby niepełnosprawne,
- liczba obcojęzycznych wersji strony (liczba pełnych wersji strony i liczba niepełnych wersji strony),
- miejsce w wyszukiwarce Google, na którym pojawia się strona po zastosowaniu klucza: nazwa miasta (*ang.*) + *tourism*,
- stworzenie użytkownikom możliwości wyrażania opinii, przekazywania uwag,
- istnienie wersji „dostępnej” strony (wersja strony uproszczona pod względem zastosowanych technik prezentacji),
- segmentacja rynku widoczna w sposobie prezentacji oferty,
- dostępność informacji, pełność i przejrzystość strony,
- wyróżnianie się strony na tle innych pod względem sposobu prezentacji oferty,
- istnienie oferty/zestawu informacji wyraźnie skierowanego do branży turystycznej (np. organizatorów kongresów),
- *newsletter*,

Lista kryteriów może być w ograniczonym zakresie aktualizowana za każdym razem, gdy sporządzane będzie zestawienie, tak aby wychwycić

nowe, wartościowe sposoby prezentacji oferty i poszerzania zakresu usług świadczonych za pośrednictwem strony internetowej. Aktualizacji będzie można dokonać, wykonując wstępny przegląd turystycznych stron internetowych wybranych miast europejskich, aktywnych i innowacyjnych w zakresie realizowania polityki turystycznej na swoim obszarze.

Doświadczenia miast w zakresie budowania produktu turystycznego oraz innych działań na rzecz podnoszenia atrakcyjności turystycznej

Spojrzenie na arenę międzynarodową może dostarczyć pomysłów na to, jak inne miasta pracują nad poprawą atrakcyjności turystycznej oraz ukazać te przykłady, gdzie wysiłki miast poszły w złym kierunku. Poznanie doświadczeń innych miast może pomóc w dokonywaniu porównań pomiędzy danym miastem a jego głównymi konkurentami, a także w identyfikacji potencjalnych partnerów.

Wiele miast na świecie podjęło znaczące wysiłki, aby np. przekształcić się z tradycyjnego miasta przemysłowego w nowoczesne miejsce spotkań, z rozwiniętą turystyką biznesową i innymi jej formami, pełniącymi ważną rolę w ich długookresowych planach rozwoju. Często projekty tego rodzaju odgrywały znaczącą rolę w realizacji strategii rewitalizacji wybranych obszarów, przyczyniając się do przekształcania nie tylko fizycznej, ale i społecznej tkanki miasta.

Nawet miasta, które już zajmują silną pozycję na międzynarodowym rynku turystycznym, wdrażają nowe projekty, aby przyciągnąć nowe grupy podróżujących i utrzymać swoją pozycję w sytuacji międzynarodowej konkurencji.

Proponuje się sporządzanie „katalogu dobrych i złych praktyk”, zawierających przykłady działań mogących być inspiracją bądź przestrożą dla podmiotów decydujących o kierunkach i sposobach rozwijania turystyki w miastach. Katalog może być podzielony na kategorie odzwierciedlające cele lub zakres realizowanych przedsięwzięć, np. następujące:

- 1) innowacje i nowe pomysły w zakresie rozwijania produktu,
- 2) działania na rzecz wydłużania pobytu,
- 3) partnerstwo,
- 4) działania zachęcające do powtórnych wizyt,
- 5) nowe inicjatywy w zakresie marketingu i promocji,
- 6) sposoby na pozyskiwanie funduszy i zwiększanie dochodów,
- 7) działania w zakresie poprawy jakości obsługi,
- 8) interwencje ze strony władz lokalnych.

Źródłem informacji dla tworzenia katalogu dobrych i złych praktyk mogą być oficjalne strony internetowe miejscowości turystycznych, strony internetowe i sprawozdania z działalności wybranych instytucji z branży turystycznej, informacje zebrane podczas targów, konferencji oraz spotkań branżowych, doniesienia prasowe i biuletyny, jak również publikacje naukowe, m.in. prezentowane w czasopismach naukowych.

Współczesne strategie budowania przewag konkurencyjnych przez miejskie ośrodki turystyczne w świetle literatury naukowej

Publikacje naukowe mogą być wartościowym źródłem informacji i bazą dla działań z zakresu tworzenia i wdrażania miejskiej polityki turystycznej. Zaletą publikacji naukowych jest prezentacja konkretnych przypadków, sytuacji i przykładów z zakresu funkcjonowania gospodarki turystycznej w szerszym kontekście współczesnych trendów i zjawisk na rynku turystycznym. Odniesienie do wybranych publikacji i opracowań naukowych może wzbogacić analizy z zakresu monitoringu konkurencji i pomóc w formułowaniu wniosków.

Zasady wykonywania monitoringu ofert turystyki przyjazdowej dla obszaru recepcji turystycznej – zarys metodyczny¹⁴

Głównym celem monitoringu ofert turystycznych jest ocena sytuacji istniejącej na rynku w zakresie produktu turystycznego wprowadzonego do sprzedaży¹⁵. Biorąc pod uwagę potencjalne korzyści dla instytucji zajmujących się tworzeniem produktu turystycznego, analiza ofert turystyki przyjazdowej pozwala na wyciąganie wniosków dotyczących wielkości i zróżnicowania oferty oraz zaobserwowanie zachodzących w tym obszarze zmian, ułatwia także dostrzeganie luk w zakresie zaspokajania potrzeb turystów odwiedzających dany obszar, a w efekcie szans rynkowych dla branży turystycznej.

W przywołanej już wcześniej *Strategii rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2006–2013* zwrócono szczególną uwagę na potrzebę świadomej

¹⁴ Ta część artykułu powstała na podstawie opracowania A. Wilkońskiej *Monitoring ofert turystycznych przyjazdowych do Krakowa* wykonanego na zamówienie Urzędu Miasta Krakowa.

¹⁵ Zgodnie z klasyfikacją produktów turystycznych zaproponowaną przez J. Kaczmaraka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2002).

polityki rozwoju produktów turystycznych miasta. Zauważono, że konieczne jest nie tylko celowe budowanie oferty miasta, ale że równocześnie nieodzownym etapem tworzenia jest kontrolowanie tego, co się dzieje na rynku poprzez ciągły pomiar. Monitoring ofert turystycznych, jako jedna z metod oceny podaży turystycznej, jest przydatny w realizacji polityki turystycznej miasta, m.in. dostarczając informacji niezbędnych w procesie przygotowywania nowych produktów.

Stały i powtarzalny, wykonywany w jednakowych sekwencjach czasowych, pomiar ofert turystyki przyjazdowej oraz analiza uzyskanych wyników pozwalają na:

- okresową ocenę skuteczności realizacji polityki turystycznej miasta dotyczącej produktu turystycznego (np. dostarczając odpowiedzi na pytanie, czy nowe produkty miasta zostały wprowadzone do sprzedaży);
- ocenę tendencji na rynku, jednocześnie pozwalając na podjęcie prób zdiagnozowania rozwoju badanych zjawisk w perspektywie czasowej, jak i w perspektywie przestrzennej (np. odpowiadając na pytanie, czy zmienia się lista obiektów i miejsc ujętych w ofertach i częstość ich występowania);
- wspomaganie procesu planowania i podejmowania decyzji co do rozwoju produktu turystycznego oferowanego na rynku (decyzje krótko- i długoterminowe);
- możliwość szybkiego reagowania w przypadku pojawienia się zjawisk niepożądanych lub otwarcia się nowych dróg dla ukierunkowania produktu turystycznego.

Przedmiotem badań monitoringowych proponowanych w tej części artykułu jest przede wszystkim oferta turystyczna (jej program, świadczenia podstawowe, dodatkowe itd.), ale także formy komunikacji oraz promocji związane z daną ofertą, dostępne na stronach internetowych organizatora turystyki.

Znane współczesne powiedzenie mówi, że jeżeli jakieś firmy nie ma w Internecie, to ona nie istnieje. Bez wątplenia powiedzenie to znajduje potwierdzenie w odniesieniu do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw (instytucji) działających w branży turystycznej. Internet jest niezwykle ważnym źródłem informacji, a wydaje się, że w branży turystycznej nie w pełni jeszcze wykorzystywanym. Dla celów monitoringu ofert turystycznych Internet jest z pewnością najprostszym, aktualnym i dostępnym narzędziem badawczym. W proponowanym monitoringu właśnie to medium stanowić będzie podstawowe źródło pozyskiwania danych.

Wyszukiwanie ofert do analiz najlepiej oprzeć na kwerendzie stron internetowych następujących instytucji:

- lokalnych biur turystycznych organizujących i obsługujących turystykę przyjazdową;
- polskich organizatorów turystyki zrzeszonych w izbach turystycznych;
- wyszukiwarkach internetowych (np. Google), użycie słów np.: *Cracow, trip, offer* (odpowiedniki w innych językach, bez cudzysłowów oraz zaznaczenie w wyszukiwarkach, że dotyczy tylko stron anglojęzycznych lub innych w zależności od tego, czego szukamy);
- największych światowych touroperatorów organizujących turystykę przyjazdową do Krakowa; można do nich dotrzeć m.in. poprzez strony internetowe narodowych zrzeszeń branży turystycznej (należy wybierać głównie kraje związane z największą emisją turystów do Krakowa).

Dodatkowo można oprzeć analizy ofert na katalogach touroperatorów zebranych podczas np. berlińskich czy londyńskich targów turystycznych albo podjąć w tej kwestii współpracę z zagranicznymi placówkami POT.

Do badań powinna zostać wykorzystana przygotowana wcześniej karta pomiarowa (kwestionariusz). Biorąc pod uwagę budowę produktu turystycznego, jak również informacje, które chcemy uzyskać, powinna ona być skonstruowana tak, aby uwzględniać:

- dane teleadresowe firmy (w tym strony www, e-mail itd.)
- nazwę i typ oferty turystycznej (z uwzględnieniem jej charakteru indywidualnego bądź grupowego),
- czas trwania pobytu w danej miejscowości,
- miejsca odwiedzane na trasie i w danej miejscowości (z podziałem na rodzaje),
- rdzeń oferty (zaspokajane potrzeby),
- segmenty rynku, do których skierowana jest oferta,
- pakiet podstawowy (noclegi, wyżywienie, transport itd.),
- pakiet poszerzony (np. pokazy, prezentacje, lokalne osobowości, transport lokalny, imprezy na miejscu, proponowane zajęcia, przewodnik na miejscu, degustacje kuchni regionalnej, koncerty, jarmarki),
- formy komunikacji (m.in. subskrypcje, Gadu-Gadu, Skype, bezpłatne infolinie, języki ofert),
- informacje o partnerach i formach współpracy¹⁶.

¹⁶ Ciekawe i praktyczne informacje dotyczące tzw. „wartości dodanej”, z punktu widzenia klienta korzystającego z oferty obszaru recepcji turystycznej, znajdują się w pracy N. Arsenault i T. Gale (2004).

Tak zbudowana karta pomiarowa pozwoli na uzyskanie szerokiej gamy informacji, nie ograniczającej się jedynie do prezentacji cech samego produktu turystycznego.

Do rezultatów, do osiągnięcia których należy dążyć w wyniku prowadzenia pomiarów ofert turystyki przyjazdowej według wyszczególnionych parametrów, należy zaliczyć:

- możliwość poznania motywów, którymi turyści się kierują wybierając obszar recepcji turystycznej; jest to podstawowy i niezbędny element związany ze świadomą polityką kształtowania podaży na rynku turystycznym;
- zdobycie wiedzy o głównych (dominujących) produktach turystycznych, w tym o ofercie podstawowej i dodatkowej (tzw. produkt poszerzony); ta ostatnia informacja jest szczególnie istotna z punktu widzenia wiedzy na temat konkurencji na rynku organizatorów turystyki przyjazdowej;
- możliwość kontroli wprowadzanego właśnie na rynek nowego produktu turystycznego, w tym np. odpowiedzi na pytania: czy nowy szlak turystyczny znalazł się w ofertach, w jakich konfiguracjach ofert (czyli w połączeniu, z jakimi elementami) znalazł się (bądź nie) nowo powstały park wodny;
- możliwość oceny jakości oferty turystycznej (w tym formy komunikacji, dodatkowe udogodnienia itd.);
- uzyskanie informacji na temat technik promocyjnych podejmowanych przez organizatorów turystyki stosowanych w Internecie;
- zapoznanie się z systemem obsługi turysty (sprzedaż oferty);
- możliwość poznania sieci partnerstw i współpracy, w ramach których funkcjonują biura podróży.

Aby monitoring ofert turystycznych był poprawnie prowadzony, musi się opierać na następujących podstawach:

1. Pomiary muszą opierać się na tej samej, niezminionej metodologii, tj. schemat pomiaru oraz karta pomiarowa, według której będą analizowane oferty, mogą być co najwyżej nieznacznie modyfikowane. Dzięki temu stworzona zostanie możliwość zaobserwowania i zarejestrowania zachodzących zmian.

2. Pomiary prowadzone w ramach badań monitoringowych muszą mieć stały rytm. W przypadku ofert dla turystyki przyjazdowej wystarczy cykl 3-letni. Zaleca się jednakże odejście od ustalonego rytmu (np. zwiększenie częstotliwości pomiaru, realizacja dodatkowych pomiarów w wybranych latach) w sytuacji wystąpienia istotnych zmian na rynku

turystyki przyjazdowej, np. w efekcie goszczenia na danym obszarze wielkich wydarzeń kulturalnych, sportowych i innych.

3. Zostanie stworzona (bądź wyodrębniona) struktura odpowiedzialna za realizację i koordynację badań, która pozwoli m.in. na zbudowanie baz danych organizatorów turystyki, danych teleadresowych itp.

4. Każdorazowo po wykonaniu badań ofert turystyki przyjazdowej zostaną przeprowadzone analizy oceniające aktualną sytuację na rynku turystycznym.

Monitoring ofert turystycznych w zaproponowanej formule może być cennym źródłem informacji dla wielu instytucji. Szczególnie analizami i wnioskami z badań powinna być zainteresowana: administracja państwowa, samorząd terytorialny, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, branża turystyczna i okołoturystyczna, potencjalni inwestorzy oraz inne instytucje (w tym organizacje pozarządowe) zajmujące się promocją lub rozwojem turystyki.

Podsumowanie

Władze lokalne, będące podmiotem odpowiedzialnym za rozwój turystyki, wydają się być szczególnie predestynowane do podejmowania zadań z zakresu monitorowania zjawisk turystycznych zachodzących na danym obszarze. Niewątpliwą zaletą rozwiązania, zakładającego wykonywanie tego rodzaju analiz za środki publiczne, jest możliwość szerokiego i równego dostępu do wyników tych badań dla wszystkich podmiotów branży turystycznej, organizacji turystycznych i innych zainteresowanych instytucji. Specyfiką polskiej branży turystycznej jest duży udział małych i mikroprzedsiębiorstw, prowadzących najczęściej działalność na zbyt małą skalę, by decydować się na samodzielne zlecenie tego typu opracowań. Sytuacji nie poprawia także deficyt występowania silnych organizacji branżowych, jak również innych platform współpracy przedsiębiorstw i organizacji turystycznych (takich, jak np. struktury klastrowe).

Wykonywanie na szerszą skalę monitoringu zjawisk turystycznych przez podmioty zarządzające turystyką na poziomie gminy, w tym także w dużych gminach miejskich, jest jednakże w chwili obecnej zjawiskiem dość rzadkim. Nie tylko w Polsce, ale także poza jej granicami informacje i dyskusje na temat potrzeby i kształtu badań zjawisk turystycznych o charakterze monitoringu, pojawiają się zazwyczaj w kontekście zrów-

noważonego rozwoju i dotyczą głównie obszarów, gdzie zachodzi konflikt pomiędzy funkcją ochronną a funkcją turystyczną (np. parki narodowe).

Za ważne należy zatem uznać działania władz miasta Krakowa zmierzające do budowania Systemu Monitoringu Turystycznego. Należy jednakże zwrócić uwagę na potrzebę jednoczesnego kształtowania zakresu i formy zastosowania pozyskanych informacji w praktyce zarządzania regionem turystycznym. W przypadku Krakowa, w związku z początkowym stadium budowania SMT trudno ocenić umiejętności miasta w tym zakresie.

W chwili obecnej rezultaty przeprowadzonych analiz są przede wszystkim udostępniane przedstawicielom branży turystycznej i mediów podczas okresowo organizowanych spotkań informacyjnych (konferencji prasowych, wywiadów) oraz są zamieszczane na stronie internetowej (www.bip.krakow.pl). Wyniki analiz znajdują także swoje odzwierciedlenie w pracach jednostek UMK, mających na celu rozwój turystyki. Kontynuacja i rozbudowa Systemu Monitoringu Turystycznego, w tym m.in. o analizy pozwalające ocenić skuteczność realizacji polityki miejskiej, bez wątpienia zwiększy zakres jego praktycznych zastosowań.

Literatura

- Altkorn J., 1995, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Analiza przewag konkurencyjnych polskich regionów na europejskim rynku turystycznym*, 2003, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego w Warszawie, Warszawa.
- Arsenault N., Gale T., 2004, *Defining tomorrow's tourism product: packaging experiences. Research report 2004–2007*, The Canadian Tourism Commission, Canada.
- Borkowski K., Wilkońska A. i in., 2008, *Ruch turystyczny w Krakowie w 2008 r.. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, www.mot.krakow.pl, Kraków.
- Inskeep E., 1994, *National and regional tourism planning. Methodologies and case studies*, Routledge, WTO, London.
- Jackowski A. (red.), 2004, *Geografia. Encyklopedia szkolna*, Wyd. Zielona Sowa, Kraków.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2002, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata. Podręcznik*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kowalczyk A., 2005, *Nowe formy turystyki miejskiej*, Prace i Studia Geograficzne, 35.

Rotter-Jarzębińska K., 2007, *Monitoring konkurencji dla Krakowa na krajowym i międzynarodowym rynku turystycznym*, dokument niepublikowany, wykonany na zamówienie Urzędu Miasta Krakowa.

Strategia rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2006–2013, Uchwała RMK nr CXIV/1167/06 z dnia 5 lipca 2006 r. z późn. zmianami.

Wilkońska A., 2007–2008, *Monitoring ofert turystycznych przyjazdowych do Krakowa*, dokument niepublikowany, wykonany na zamówienie Urzędu Miasta Krakowa.

Strony internetowe

<http://travel.nytimes.com>
<http://www.budgettravel.com>
<http://www.cntraveller.com/ReadersAwards>
<http://www.europeancitiestourism.com/templates/Page.aspx?id=4257>
<http://www.frommers.com>
<http://www.guardian.co.uk/travel>
<http://www.tourism-indicator.ch>
<http://www.travelandleisure.com/worldsbest>
<http://www.worldtravelawards.com>
<http://www.tripadvisor.com>
<http://www.virtualtourist.com>
<http://travel.yahoo.com>
<http://www.youtube.com>
<http://tourmis.wu-wien.ac.at>
<http://www.bip.krakow.pl>

Monitoring tourism phenomena in the policy of local authorities (the case of Cracow)

Summary

Accepting a marketing orientation in the management of tourism perception, it is necessary to remember about the significance of correctly functioning information structures which condition and enhance meeting strategic and tactic aims that have been adopted. An information system is the most important component of a decision-making system, taking into account its role in the reduction of hesitation in the process of taking decisions. The information systems whose features include, among others, permanence and measurement repeatability, which guarantees validity and comparability of the used information should be perceived as being most valuable for the enhancement of decision-making processes. Therefore, the method of gathering information should manifest monitoring features.

According to *Strategy for Tourism Development in Cracow between 2006 and 2013*, the Cracow Municipal Council department responsible for tourism has been delegated to create the System of Tourism Monitoring (System Monitoringu Turystycznego, SMT). Cracow SMT is supposed to include, among others, monitoring of arrival tourism offers, monitoring of arrival tourism traffic, monitoring of tourism economy, monitoring of the labour market and monitoring of competition. Furthermore, conferences, congresses, fairs, meetings and the efficiency of promotion activities undertaken by the Council are assumed to be monitored as well. At the end of 2008 SMT was at the early stage of its development in relation to most of the above mentioned elements.

The paper presents the advancement of creating SMT in Cracow. It also outlines monitoring of competition and monitoring of arrival tourism offers which were first developed and implemented due to commission of Cracow Municipal Council between 2007 and 2008.

Translated by Wiktor Pskit