

Czynniki wpływające na konkurencyjność turystyczną miasta na przykładzie Krakowa

Factors affecting the tourist competitiveness of a city (the example of Krakow)

Łukasz Matoga

Uniwersytet Jagielloński, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej
ul. Gronostajowa 7, 30-387 Kraków
e-mail: lukasz.matoga@uj.edu.pl

Zarys treści: Celem autora artykułu była próba identyfikacji głównych czynników kształtujących konkurencyjność miasta na rynku turystycznym. W części pierwszej opracowania zdefiniowano pojęcie konkurencyjności i jego wymiarów. Dokonano też przeglądu elementów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego funkcjonowania ośrodków miejskich, odgrywających kluczową rolę na polu „konkurencyjnej walki” w sektorze turystycznym. W dalszej części omówiono przypadek Krakowa w kontekście rywalizacji z innymi miastami historycznymi Europy Środkowej.

Słowa kluczowe: konkurencyjność miasta, turystyka miejska, czynniki konkurencyjności miasta

Abstract: In recent years the issue of competitiveness has become a key issues in local politics. Fierce competition and growing tourist expectations make it necessary to produce effective tourist offerings and effective management strategies. This article focuses on factors that affect the tourist competitiveness of a city. By identifying the strengths and weaknesses of a city, only the most significant competitiveness factors in the tourist sector were considered (tab. 1). The research results make it possible to identify factors that make a city more

attractive to tourists. In the case of Krakow, tourist traffic is linked with good air transportation options and good accommodations. Cultural values serve as the basis for the city's competitive potential on the international scene. Thanks to promotional actions undertaken by the city's government, serious engagement in advertising campaigns and international contacts, Krakow has managed to create a positive image and a strong brand. In this manner, Krakow has achieved a high ranking in Poland as well as in Europe. Problems that considerably limit the city's opportunity to develop are low levels of innovation and weak organization of the city's tourism sector. In order to achieve a permanent advantage over rivals in the area of tourism, a city must enrich its tourist offering and adjust it to the needs and expectations of its visitors, and at the same time, provide it with a complex and unique character.

Keywords: competitiveness of a city, city tourism, competitiveness factors of a city

Pojęcie i wymiary konkurencyjności

Istotą konkurencyjności jest zdolność do sprawnego realizowania własnych celów na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz 2005) poprzez przyciągnięcie, na korzyść oferowanych przez siebie produktów lub usług, uwagi określonej grupy konsumentów. W tym sensie konkurencyjność należy rozumieć jako cechę badanego obiektu. Konkurencyjność jest zjawiskiem dynamicznym, a uzyskana w tym zakresie przewaga nie jest stała. Rozpatrywać ją można w dwóch odmiennych wymiarach, tj.:

- statycznym (*ex post*), będącym pewnym zestawem cech określonego obiektu, jakie opisują jego konkurencyjność w danym momencie;
- dynamicznym (*ex ante*), będącym ujęciem stanów rozwoju jego konkurencyjności wraz z upływem czasu (Gorynia 2009).

W pierwszym przypadku konkurencyjność jest wyrazem bieżącej pozycji rynkowej, zdobytej w rezultacie procesu konkurowania, natomiast w drugim oznacza pozycję perspektywiczną (przyszłą), która wynika z potencjału konkurencyjnego i zastosowanej strategii działania obiektu w stosunku do rywali. Rozpatrując oba aspekty, mówi się o osiągnięciu określonego poziomu konkurencyjności w ramach procesu „działającego się” w czasie.

Obecnie w badaniach nad konkurencyjnością coraz częściej podnoszony jest aspekt terytorialny, głównie w odniesieniu do gmin będących odmianą mezosystemów gospodarczych. Przedmiotem zainteresowania środowisk akademickich w aspekcie konkurencyjności terytorialnej stały się duże miasta. Ośrodki miejskie coraz silniej rywalizują ze sobą o czynniki rozwojowe i różne grupy odbiorców.

Konkurencyjność traktowana jest tu jako czynnik motywacji do osiedlania się ludności, a przede wszystkim element wpływający na warunki prowadzenia działalności gospodarczej i wszelkie decyzje związane z alokacją zasobów i inwestycji zewnętrznych (Klasik 1999). Znaczenie ma autonomiczność samorządu terytorialnego, który, będąc gospodarzem danego obszaru, oferuje własny produkt rynkowy w formie konkretnego terytorium o określonych parametrach materialnych (takich jak np. zasoby pracy, stopień zagospodarowania przestrzennego, wielkość i chłonność rynku) oraz niematerialnych (np. klimat przedsiębiorczości, klimat kulturowy, zdolność do generowania innowacji), które łącznie składają się na potencjał konkurencyjny (Pietrzykowski 2009).

Pod pojęciem *konkurencyjności turystycznej miasta* rozumie się jego *zdolność do przyciągania ruchu turystycznego oraz trwałego i długookresowego rozwoju funkcji turystycznej w warunkach konkurencji ze strony innych miejskich ośrodków turystycznych* (Mika 2011). Oznacza to umiejętność stworzenia i dostarczenia na rynek takiej oferty turystycznej, która wyróżnia dane terytorium od innych, a jednocześnie powoduje, że turyści wybierają je jako cel swojej podróży. Dzięki swoim walorom i ofercie usługowej, wiele ośrodków miejskich dysponuje potencjałem do rozwoju funkcji turystycznej.

Coraz większą rolę w gospodarce miejskiej odgrywa właśnie sektor turystyczny. Staje się on nie tylko istotnym czynnikiem pobudzania miejscowego rynku pracy, ale również wpływa na rozwój infrastruktury technicznej i społecznej oraz powstawanie podmiotów zaspokajających potrzeby mieszkańców i turystów. Miasta konkurują o turystów i inwestorów z branży turystycznej, wykorzystując posiadane zasoby w ramach prowadzonej polityki lokalnej.

Celem autora artykułu była próba wskazania kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność miasta na rynku turystycznym. Dla pełniejszego ukazania tego problemu, w dalszej części pracy posłużono się przykładem Krakowa.

Czynniki konkurencyjności turystycznej miasta

Problem wskazywania i badania czynników stanowiących o konkurencyjności ośrodków miejskich nabiera istotnego znaczenia w dobie globalizacji. Zacięta rywalizacja na rynku turystycznym sprawia, że aby z sukcesem rozwijać się

w konkurencyjnym otoczeniu, trzeba wyróżniać się spośród innych obszarów wyjątkową dla danego terenu geografią, historią czy też wydarzeniami niespotykanymi w żadnym innym miejscu.

W literaturze przedmiotu istnieją różne klasyfikacje czynników kształtujących konkurencyjność. W przypadku jednostek terytorialnych najczęściej prezentowany jest ich podział na wewnętrzne (endogenne) o zasięgu lokalnym oraz zewnętrzne (egzogenne) o zasięgu ponadlokalnym (tab. 1). W zależności od wielkości, fizjonomii, rangi i pełnionych funkcji badanego miasta w systemie osadniczym kraju, waga poszczególnych elementów może być jednak zupełnie odmienna.

Przez czynniki wewnętrzne rozumie się uwarunkowania konkurencyjności, które wynikają z potencjału społecznego i gospodarczego, stanu posiadania oraz dostępności zasobów materialnych i niematerialnych leżących na danym obszarze, jak również działalności władz samorządowych, wpływających na kształtowanie polityki lokalnej (Nieżgoda 2006; Derek 2008). Choć elementy te nie zawsze bezpośrednio podlegają władzom terytorialnym, to wspólnie składają się na potencjał i pozycję konkurencyjną danego obszaru. Dla budowania konkurencyjności miasta niebagatelne znaczenie ma przedsiębiorczość mieszkańców oraz zdolność do podejmowania działań innowacyjnych przez lokalne podmioty turystyczne i okołoturystyczne. Niejednokrotnie to one są autorami markowych produktów turystycznych, wpływających na promocję i wizerunek marketingowy obszaru. Przy tym warto zwrócić uwagę na fakt, że miasta (podobnie jak firmy komercyjne) mają określony wizerunek, poprzez który są postrzegane i za pomocą których są utożsamiane w świadomości potencjalnych turystów. Postawy i wyobrażenia turystów wobec produktów i postrzegany przez nich wizerunek wpływają na ostateczne decyzje o wyborze miejsca na wypoczynek.

Drugą grupę uwarunkowań konkurencyjności wiąże się z tymi elementami, które znajdują się poza rozpatrywanym obszarem, ale mają wpływ na jego pozycję rynkową (Nieżgoda 2006; Derek 2008). Czynniki zewnętrzne ściśle związane są z makrootoczeniem, na które składają się okoliczności polityczne, prawno-administracyjne, społeczne, gospodarcze, technologiczne oraz te dotyczące światowych trendów na rynku turystycznym. Uwarunkowania te odnoszą się do polityki państwa, jego sytuacji wewnętrznej i międzynarodowej oraz kierunków kształtowania się popytu turystycznego na obszarach emisyjnych. Niektórzy autorzy, w tym

M. Pietrzykowski (2009), w klasyfikacji uwarunkowań zewnętrznych stosują kryterium odległości, wyróżniając czynniki o zasięgu regionalnym, krajowym i ponadkrajowym. W warunkach polskich istotną rolę odgrywa otoczenie regionalne, w którym, przy uwzględnieniu podziału administracyjnego, można wyróżnić inne miejscowości, gminy oraz powiat i województwo, na którego obszarze znajduje się określone miasto.

Czynniki konkurencyjności turystycznej Krakowa

Kraków jest jednym z najważniejszych ośrodków turystycznych Polski. W kontekście rywalizacji miasta o przyjazdowy ruch turystyczny podstawowe znaczenie mają zasoby wewnętrzne, które wpływają na jego atrakcyjność turystyczną. Jednym z wyznaczników konkurencyjności miasta na płaszczyźnie międzynarodowej jest obecność obiektów posiadających unikatowe w skali światowej walory zabytkowe, historyczne lub artystyczne. Głównym elementem atrakcyjności turystycznej Krakowa jest dziedzictwo historyczne i *genius loci*, które stanowią rdzeń jego potencjału konkurencyjnego. Spośród licznych innych walorów turystycznych kluczową rolę w zagranicznej turystyce przyjazdowej odgrywają elementy związane z życiem dawnej diaspory żydowskiej oraz bogata oferta kulturalna i rozrywkowa. Corocznie odbywa się tu kilkadziesiąt różnotematycznych festiwali i innych imprez międzynarodowych. W 2008 roku powstał np. projekt pod nazwą *6 zmysłów*, którego program przewiduje 11 corocznych imprez kulturalnych o tematyce filmowej (Międzynarodowy Festiwal Kina Niezależnego *Off Plus Camera*), muzycznej (m. in. *Misteria Paschalia, Sacrum Profanum*), literackiej (m.in. *Conrad Festival*), teatralnej (Międzynarodowy Festiwal Teatralny *Boska Komedia*), fotograficznej (Miesiąc Fotografii w Krakowie) i audiowizualnej (*Grolsch ArtBoom Festival*). Rosnącym zainteresowaniem wśród turystów zagranicznych cieszy się Nowa Huta – spuścizna epoki socjalizmu, stanowiąca chętnie podejmowany punkt wycieczek po Krakowie. Warto pamiętać także o walorach o charakterze religijnym, a zwłaszcza o Sanktuarium Bożego Miłosierdzia w Łagiewnikach i miejscach związanych z życiem papieża Jana Pawła II.

Warunkiem konkurencyjności ośrodków miejskich w turystyce jest dostępność komunikacyjna. W dobie globalizacji i współczesnych trendów rozwojowych rynku turystycznego fundamentalne znaczenie ma transport lotniczy, a szczególnie

Tab. 1. Czynniki wpływające na konkurencyjność turystyczną miasta
 Tab. 1. Factors affecting the tourist competitiveness of a city

Rodzaj czynnika/ Type of factor	Zasięg oddziaływania/ Range of influence	Kategoria oddziaływań/ Category of influence	Przykłady czynników szczegółowych/ Examples of specific factors
Endogeniczny (wewnętrzny, mikroekonomiczny)/ Endogenous (intra, microeconomic)	lokalny/ local	ekonomiczne i infrastrukturalne/ economic and infrastructural	zasoby czynników produkcji, sytuacja na rynku pracy, dostępność komunikacyjna, znaczenie turystyki w strukturze funkcjonalnej miasta, zagospodarowanie turystyczne obszaru, stan infrastruktury społecznej i techniczno-ekonomicznej ogólnego przeznaczenia / supply of the factors of production, situation in the job market, transportation accessibility, significance of tourism in the functional structure of a city, local area tourist management, social programs, public use technical and economic infrastructure
		społeczne/ social	zasoby siły roboczej, postawy, zachowania i system wartości mieszkańców, poziom przedsiębiorczości, zdolność do podejmowania działań innowacyjnych, potencjał badawczo-rozwojowy, lokalne elity polityczne, gospodarce i kulturalne / size of local labor force, attitudes, behaviors, and values of local residents, level of business activity, ability to pursue innovation, potential for research and development; local political, economic and cultural elites
		przyrodnicze/ environmental	położenie geograficzne miasta, walory naturalne (np. ukształtowanie powierzchni, klimat, stosunki wodne, świat roślin i zwierząt), katastrofy przyrodnicze / geographic location, natural value including relief, climate, water resources, local fauna and flora; natural disasters
		związane z zasobami kulturowymi/ cultural assets	walory antropogeniczne i możliwości ich wykorzystania na cele turystyczne (np. obiekty zabytkowe, muzea, miejsca kultu religijnego) / manmade value and the opportunity to utilize this value for tourist purposes (historical sites, museums, religious sites)
		związane ze sferą regulacyjną/ local laws and regulations	poziom miejskiej polityki turystycznej, aktywność instytucji zaangażowanych w rozwój turystyki, sprawność i efektywność funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, opłaty miejscowe / local tourist strategy, level of engagement of local authorities in tourist development, effectiveness of local government, local taxes

Rodzaj czynnika/ Type of factor	Zasięg oddziaływania/ Range of influence	Kategoria oddziaływań/ Category of influence	Przykłady czynników szczegółowych/ Examples of specific factors
Egzogeniczny (zewnątrzny, makroekonomiczny)/ Exogenic (external, macroeconomic)	regionalny, krajowy, ponadkrajowy/ regional, domestic, international	polityczne/ political prawno-administracyjne/ legal and administrative gospodarcze/ economic technologiczne/ technological przyrodnicze/ environmental związane z sektorem turystycznym/ tourist sector	ustrój polityczny, polityka wewnętrzna i zewnętrzna rządu, stosunki międzynarodowe, konflikty zbrojne, ataki terrorystyczne / political system, domestic politics, foreign policy, international relations, armed conflict, terrorist attacks ustawodawstwo krajowe, prawo międzynarodowe, zakres kontroli granicznej, przepisy wizowe i celne, wymagania paszportowe, obowiązki meldunkowy / national law, international law, border control, visa requirements, customs law, passport requirements, household registration requirement wysokość podatków, kursy wymiany walut, światowe zmiany cen, stopy procentowe, wysokość zadłużenia państwa, poziom rozwoju społeczno-gospodarczego / tax burden, currency exchange rates, world price fluctuations, interest rates, national debt, level of social and economic development stan infrastruktury technicznej, rozwiązania technologiczne, poziom nauki i innowacji / state of technical infrastructure, technological solutions, level of education, research, and development katastrofy przyrodnicze, uwarunkowania klimatyczne / natural disasters, climate conditions światowe trendy na rynku turystycznym, kierunki popytu turystycznego na obszarach emisyjnych, międzynarodowe organizacje turystyczne / global trends in the tourist market, changes in tourist demand in source countries, international tourist organizations

Źródło: opracowanie własne na podstawie Niezgoda (2006), Derek (2008), Pietrzykowski (2009), Mika (2011).
Source: author's own work based on Niezgoda (2006), Derek (2008), Pietrzykowski (2009), Mika (2011).

połączenia uruchamiane przez operatorów tzw. tanich linii lotniczych. Rozwój ich oferty pozwala na organizację krótkich podróży typu *city break*, które obecnie stanowią popularną formę spędzania czasu wolnego. Kraków na tle innych miast Europy Środkowej – o podobnej wielkości i randze w systemie osadniczym kraju (takich jak np. Brno, Drezno, Graz czy Lwów) – jest dobrze skomunikowany drogą lotniczą. W 2010 roku w porcie lotniczym Kraków-Balice operowało 20 przewoźników regularnych, oferujących połączenia do ponad 40 miast, głównie z Europy Zachodniej. Rozwój siatki połączeń, choć początkowo służył głównie migracji zarobkowej Polaków, wpłynął także pozytywnie na turystykę przyjazdową. Udział turystów zagranicznych docierających do Krakowa samolotem w ogólnej liczbie turystów w 2010 roku wynosił 67% (Borkowski 2010). Obok lotnictwa Kraków stanowi również ważny regionalny węzeł drogowy (m.in. autostrada A4, prowadząca od granicy z Niemcami do Tarnowa i dalej, w kierunku Ukrainy) i kolejowy (bezpośrednie połączenia m.in. z Berlinem, Bratysławą, Budapesztem, Lwowem, Pragą i Wiedniem).

Równoległe z połączeniami lotniczymi rozwija się krakowska baza hotelowa i gastronomiczna. Duża liczba tego typu obiektów i ich dywersyfikacja pod względem rodzajów i zakresu świadczonych usług są jednymi z warunków bycia konkurencyjnym. Kraków ma najlepiej rozwiniętą bazę noclegową w Polsce. W 2008 roku na terenie miasta funkcjonowały tu 352 obiekty, dysponujące łącznie ponad 27 tys. miejsc noclegowych (Kurek, Mika 2008). Spośród nich najliczniejszą grupę stanowią hotele (32% ogółu obiektów noclegowych) z ponad 13 tys. łóżek. Czynnikiem dodatkowo wzmacniającym pozycję Krakowa na rynku turystycznym jest także lokalizacja nowych jednostek, funkcjonujących w ramach światowych łańcuchów i systemów hotelowych.

W przypadku obiektów gastronomicznych sytuacja wygląda równie korzystnie. W mieście funkcjonowały 1623 stałe i sezonowe zakłady żywniowe, które dysponowały łącznie liczbą 87 tys. miejsc konsumpcyjnych (Kurek, Mika 2008). Rozmieszczenie obiektów noclegowych i gastronomicznych charakteryzuje się wielką koncentracją w śródmiejskiej części Krakowa (Stare Miasto, Kazimierz). Wskazuje to na wyodrębnienie się tzw. centralnej dzielnicy aktywności turystycznej (TBD, *tourist business district*), która stanowi niejako „wizytówkę” miasta, podnosząc jego atrakcyjność turystyczną.

Biorąc pod uwagę psychologiczny wymiar turystyki, ważne są działania marketingowe obejmujące promocję i kreowanie wizerunku Krakowa. Władze lokalne, dostrzegając wzrastający ruch turystyczny w mieście, opracowały liczne plany strategiczne, w tym *Strategię Promocji Krakowa na lata 2008–2012*. Zgodnie z jej założeniami przeprowadzono 10 dużych kampanii promocyjnych w Polsce i Europie (np. *Experience Cracow in Vienna* w 2008 roku, *Kraków The Great* w 2009 roku, *Gołębie kręcą Kraków* w 2010 roku, *Like destination Krakow* w 2011 roku). Ponadto miasto corocznie bierze udział w ok. 20 międzynarodowych targach turystycznych (m.in. BIT w Mediolanie, ITB w Berlinie, MITT w Moskwie, WTM w Londynie) oraz organizuje 60–70 wizyt studyjnych dla dziennikarzy zagranicznych, przedstawicieli grup opiniotwórczych oraz touroperatorów z całego świata. Ponieważ największą siłę oddziaływania na sferę motywacyjną turystów mają opiniotwórcze materiały redakcyjne, w latach 2004–2007 samorząd terytorialny prowadził ścisłą współpracę z ekipami prasowymi, radiowymi i telewizyjnymi, w tym BBC, Food and Travel, Liberation, National Geographic, RAI3, RTL i Paris Match. Miasto drogą medialną skutecznie docierało z informacją o Krakowie do coraz liczniejszej grupy turystów. W rezultacie udało się zbudować pozytywny wizerunek i silną markę, co niewątpliwie decyduje obecnie o tym, że Kraków jest pożądanym miejscem na turystycznej mapie Europy.

Wśród uwarunkowań wewnętrznych, mających wpływ na konkurencyjność turystyczną Krakowa na rynkach zagranicznych, należy wymienić akademicką funkcję tego miasta. Kraków jest jednym z największych ośrodków szkolnictwa wyższego w Polsce. Uczelnie krakowskie, prowadząc aktywne kontakty z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi, podmiotami biznesowymi i administracyjnymi, są stymulatorem zwiększającym liczbę przyjezdnych. W tym aspekcie ważną rolę odgrywają międzynarodowe kierunki studiów, organizowane spotkania i konferencje oraz międzyuczelniana wymiana pracowników naukowych i studentów. Znaczna liczba słuchaczy uczelni wyższych, w 2010 roku szacowana na 210 tys. osób (*Raport o stanie miasta* 2010), tworzy atmosferę życia akademickiego, która z kolei przyciąga uwagę potencjalnych turystów, a zwłaszcza ludzi młodych. Studenci przebywający w Krakowie pobudzają rozwój życia kawiarnianego i klubowego.

Sukces turystyczny Krakowa na arenie międzynarodowej związany był z zaistnieniem sprzyjających czynników zewnętrznych. Akcesja Polski do Unii Europejskiej

w 2004 roku spowodowała wzrost zainteresowania Polską jako nowym dużym państwem członkowskim. Stworzyło to możliwość osiągnięcia długotrwałego i silnego wzrostu zagranicznego ruchu przyjazdowego do Krakowa, który w latach 2001–2006 zwiększył się niemal dwukrotnie, sięgając 2,3 mln osób w 2006 roku (Borkowski 2006). Nie bez znaczenia był także rok 2007, kiedy decyzją Rady Europejskiej zniesiono kontrolę obywateli krajów Unii Europejskiej przekraczających granice Polski, w ramach układu z Schengen. Te procesy integracyjne były doskonałą szansą rozwojową i modernizacyjną dla Krakowa. Przynależność do Wspólnoty umożliwiała ubieganie się o fundusze i dofinansowanie przedsięwzięć w ramach programów funduszy strukturalnych.

Ważną rolę w kształtowaniu konkurencyjności turystycznej miasta odgrywa model organizacji turystyki w kraju. Turystyka w Polsce postrzegana jest jako szansa rozwoju społeczno-gospodarczego i obecnie stanowi jedną ze strategicznych dziedzin polityki rządu (m.in. została uwzględniona w *Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*). Zintegrowanie planowania turystyki na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym oraz podejmowanie wspólnych inwestycji turystycznych pozwalają na efektywniejsze pozyskiwanie i wydatkowanie funduszy krajowych i unijnych. Na siłę konkurencyjną miejscowości wpływa bowiem czynnik nazywany wzmocnieniem synergicznym. Jest on efektem zbieżności celów oraz działań realizowanych przez poszczególne jednostki systemu administracyjnego (Szromnik 2008). Efekt synergiczny będzie tym intensywniejszy, im bardziej plany strategiczne miasta spójne będą z koncepcją większej jednostki terytorialnej (np. województwa, kraju). Do 2010 roku zrealizowano w Krakowie 11 projektów turystycznych (m.in. *Droga Królewska dla Niepełnosprawnego Turysty*, *Kwartal św. Wawrzyńca – budowa centrum kulturowego na Krakowskim Kazimierzu*, *Utworzenie Muzeum Sztuki Współczesnej*), a także kilkanaście innych, związanych m.in. z rozbudową infrastruktury komunikacyjnej, rewitalizacją obszarów zdegradowanych, promocją turystyczną oraz szkoleniami kadr z zakresu zarządzania produktem turystycznym i wdrażania innowacji.

Na kształtowanie obrazu współczesnej turystyki wpływ ma rozwój światowej gospodarki i wzrost popytu na usługi turystyczne. Trendy rozwojowe rynku turystycznego wskazują na indywidualizację motywów i zachowań turystów, a także rosnącą rolę szybkich i spontanicznych decyzji o podróżowaniu. Coraz częściej

wśród turystów odwiedzających miasta pojawiają się osoby preferujące aktywny wypoczynek. W literaturze przedmiotu zjawisko to określone jest mianem „turystyki 3E” (*entertainment, excitement, education*). Wraz z ewolucją modelu spędzania czasu wolnego, zmienia się pojmowanie atrakcyjności turystycznej miast, które dziś traktuje się jako ośrodki mające zapewniać takie atrakcje, jak: rozrywkę, udane zakupy, udział w niezapomnianych wydarzeniach i prestiżowych imprezach klubowych czy też odwiedzenie modnej restauracji lub kawiarni.

Czynnikiem zewnętrznym, który umożliwia pełniejsze wykorzystanie sprzyjającej sytuacji na rynku turystycznym, jest też korzystne położenie Krakowa względem innych miejscowości dysponujących obiektami wpisanymi na listę światowego dziedzictwa kulturowego UNESCO. Wśród nich na pierwszy plan wysuwa się zabytkowa kopalnia soli w Wieliczce oraz sanktuarium pasyjno-maryjne w Kalwarii Zebrzydowskiej wraz z Wadowicami – rodzinnym miastem Jana Pawła II. Miejscem zasługującym na szczególne wyróżnienie jest były nazistowski obóz koncentracyjny Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, który dla gości zagranicznych odwiedzających Kraków stanowi ważny punkt wycieczek, oferowany w ramach jednego pakietu turystycznego.

Omawiając kluczowe czynniki konkurencyjności turystycznej Krakowa należy wspomnieć także o słabych stronach tego miasta. Elementami istotnie ograniczającymi możliwości rozwoju turystyki w dawnej stolicy Polski są przede wszystkim niska innowacyjność produktowa oraz ogromne zaniedbania w bazie towarzyszącej, w szczególności dotyczące braku obiektów rekreacyjnych, hali widowiskowo-sportowej, centrum kongresowego i nowoczesnych kompleksów targowych. Oprócz tego niezadowolająca jest efektywność inwestycji turystycznych oraz opóźnienia w realizacji zadań przewidzianych w *Strategii rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2006–2013*. W przypadku czynników zewnętrznych uwagę zwracają procesy globalizacyjne, które prowadzą do uzależnienia od międzynarodowej sytuacji politycznej i gospodarczej oraz zaostrzają rywalizację rynkową między regionami turystycznymi. Kryzys finansowo-gospodarczy w 2009 roku spowodował prawie 20-procentowy spadek liczby przyjazdów zagranicznych do Krakowa, w porównaniu do rekordowego roku 2007 (Borkowski 2010). Wzrastająca konkurencja ze strony szybko rozwijających się miejskich ośrodków turystycznych, takich jak Koszyce, Lwów i Wrocław (będących gospodarzami prestiżowych wydarzeń o randze świa-

towej), może osłabić pozycję Krakowa na europejskim rynku turystycznym, jeżeli nie zostaną podjęte przedsięwzięcia zorientowane na rozwój oferty turystycznej. Z tego względu prowadzona powinna być spójna polityka lokalna, zachęcająca mieszkańców do podejmowania inicjatywy i rozwoju drobnej przedsiębiorczości, ukierunkowanej na podnoszenie standardów i jakości usług turystycznych oraz tworzenie skutecznych instrumentów zachęcających turystów do przyjazdu. Wzrost znaczenia turystyki narzuca konieczność usprawnienia działań administracji samorządowej, która powinna tworzyć sprzyjające warunki do działania przedsiębiorstw prywatnych. Zaangażowanie władz lokalnych oraz umiejętność szybkiego reagowania na ofertę ośrodków konkurencyjnych i zmieniający się popyt turystyczny stanowią fundament skutecznego konkurowania w dobie globalizacji. Zmniejszenie luki infrastrukturalnej powinno odbywać się dzięki współpracy w ramach klastra turystycznego i partnerstwa publiczno-prywatnego, przy jednoczesnym transferze technologii i wdrażaniu innowacji, zarówno w obiektach i urządzeniach turystycznych, jak i lokalnym systemie informacji turystycznej.

Podsumowanie

Konkurencyjność turystyczna współczesnego miasta uwarunkowana jest konglomeratem wzajemnie ze sobą powiązanych czynników ogólnych (tkwiących w otoczeniu) oraz bezpośrednio związanych z lokalnym produktem turystycznym. Spośród czynników wewnętrznych o konkurencyjności turystycznej miasta decydują przede wszystkim posiadane walory turystyczne, stan infrastruktury komunalnej oraz rozwój zagospodarowania turystycznego, a zwłaszcza noclegowego i gastronomicznego (w tym obiektów należących do sieci i systemów globalnych). Niezmiernie istotna jest zewnętrzna dostępność komunikacyjna (głównie połączenia lotnicze i drogowe), jak również położenie względem obszarów emisji ruchu turystycznego czy węzłów komunikacyjnych. Kwestie związane z aktywnością instytucji zaangażowanych w rozwój turystyki oraz miejską polityką turystyczną pozwalają na sformułowanie strategii marketingowej, umożliwiającej utrzymanie przewagi bądź polepszenie swojej pozycji w stosunku do konkurencyjnych obszarów. Działania samorządu terytorialnego powinny dążyć do nieustanego

zwiększania atrakcyjności miejscowości, a także kreować optymalne warunki funkcjonowania i współpracy firm współtworzących lokalną ofertę turystyczną. Bardzo duże znaczenie w turystyce mają również uwarunkowania zewnętrzne konkurencyjności, a zwłaszcza trendy na światowym rynku turystycznym, poziom rozwoju społeczno-gospodarczego państwa oraz stosunki międzynarodowe. Członkostwo w Unii Europejskiej ułatwia przekraczanie granic i przepływ pieniędzy z europejskich funduszy strukturalnych.

Jak pokazuje przypadek Krakowa, aby uzyskać wysoką pozycję na rynku turystycznym, miasto musi wzbogacić i urozmaicić swoją ofertę turystyczną oraz dostosować ją do oczekiwań docelowych grup odwiedzających, a równocześnie nadać jej charakter kompleksowy i trudny do naśladowania. Uzyskana przewaga konkurencyjna nie jest jednak stała, bowiem moda i popyt na różne formy turystyki zmienia się w czasie. Skutkiem tego pojawia się konieczność stałego monitorowania poziomu zadowolenia turystów i dostosowywania oferty do ich preferencji, ponieważ pozycjonowanie i promowanie miejsca w oparciu o te same walory w gospodarce rynkowej ma charakter krótkotrwały i przemijający.

Bibliografia

- Borkowski K. (red.), 2006, *Ruch turystyczny w Krakowie w 2006 r. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków, 6–35.
- Borkowski K. (red.), 2010, *Ruch turystyczny w Krakowie w 2010 r. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków, 34–89.
- Derek M., 2008, *Walory turystyczne jako czynnik turystycznej konkurencyjności regionów w Polsce* [w:] G. Gołębski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 67–78.
- Gorynia M., 2009, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności* [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, 48–66.
- Klasik A., 1999, *Analiza konkurencyjności i strategii konkurencyjne miast* [w:] R. Broszkiewicz (red.), *Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 821, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, 15–26.

- Kurek W., Mika M. (red.), 2008, *Waloryzacja przestrzeni miejskiej Krakowa dla potrzeb turystyki. Raport końcowy*, opracowanie wykonane na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa, Kraków, 71–86.
- Mika M., 2011, *Miasta jako obszary recepcji turystycznej* [w:] M. Mika (red.), 2011, *Kraków jako ośrodek turystyczny*, Wyd. IGiGP UJ, Kraków, 15–d33.
- Niezgoda A., 2006, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, 119–132.
- Pietrzykowski M., 2009, *Konkurencyjność na poziomie lokalnym* [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, 153–180.
- Raport o stanie miasta*, 2010, Urząd Miasta Krakowa, Kraków, 97–116.
- Strategia promocji Krakowa na lata 2008–2012*, 2008, Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
- Strategia rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2006–2013*, 2006, Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
- Stankiewicz M. J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń, 17–44.
- Szromnik A., 2008, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 35–38.