

A K A D E M I A W Y C H O W A N I A F I Z Y C Z N E G O
im. Bronisława Czecha w K r a k o w i e

=====

mgr Andrzej Krzyworzeka

mgr Andrzej Walter

KONCEPCJA OPTYMALIZACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ
W KRAKOWIE WOBEC REAKCJI NA BODŹCE WYNIKAJĄCE Z REFORMY

CPBP 08.06 VI. 16.

S p i s t r e ś c i

1. Kraków - miasto turystyki	3
2. Turystyka w Krakowie w I półroczu 1990 r.	7
3. Kierunki zmian w zarządzaniu turystyką	13
4. Ppszkowie	21
5. Bibliografia	23

I. Kraków - miasto turystyki.

=====

Kraków na mapie turystycznej Polski, a także Europy i świata jest miastem znaczącym. Kraków - chluba i duma Polaków, ale i jedno z najbardziej zanieczyszczonych miast Europy. W opinii wielu gremiów, nie tylko krakowskich, powinno to być: Miasto Kultury, Sztuki i Nauki - bez ciężkiego przemysłu, a przede wszystkim, bez zatrudniającego ok. 30 tys. ludzi kombinatu metalurgicznego. Rzadziej, niestety, pojawiają się pytania: Z czego to miasto ma żyć? Kto ma utrzymać jego mieszkańców, zwłaszcza, że inni zarzucają nam, że żyjemy na ich koszt? W odpowiedzi słyszymy, że Kraków może utrzymać się z podatków od ludności, zakładów, rzemieślników. Tylko, że obecnie zakłady bankrutują, rzemieślnicy zawieszają działalność z powodu braku zbytu lub drenażowych cen lokali użytkowych, a ludność coraz bardziej biednieje. W kasie miejskiej widać już dno. Miasto nauki, naukowców, sztuki i artystów - tylko za co? Jest z tego impasu wyjście. Inne państwa takie jak np. Hiszpania, Portugalia, Grecja czy nawet Jugosławia - już dawno znalazły odpowiedź. TURYSTYKA - odpowiednio doinwestowana, z odpowiednią infrastrukturą i urządzeniami towarzyszącymi - to ta dziedzina, czy raczej segment rynku - która bardzo szybko może napędzić koniunkturę hotelarzom, gastronomikom, handlowcom, rzemieślnikom, artystom, itp.. Będą zyski i będą podatki - zapełni się wtedy kasa miejska. Może to przyczynić się do sfinansowania potrzeb nauki, kultury, oświaty i sztuki.

W czerwcu 1986 roku zostały przyjęte przez Radę Narodową miasta Krakowa założenia do planu społeczno-gospodarczego i przestrzennego rozwoju województwa krakowskiego. W tym dokumencie turystyka została uznana za jedną z wiodących funkcji miasta

i województwa. Dawna stolica Polski, miasto różnych epok i stylów, jest magnesem przyciągającym corocznie rzesze turystów krajowych i zagranicznych. Odwiedza je w każdym roku ponad 2 mln turystów krajowych i 400 tys. cudzoziemców. Turystyka w Krakowie i województwie charakteryzuje się wielorodzajowością i wynikającymi stąd konsekwencjami dla różnych dziedzin aktywności społecznej i gospodarczej, na układ przestrzenny i funkcjonalny Krakowa i jego regionu.

Co wyróżnia Kraków spośród innych miast w Polsce ? Jego niepowtarzalna atmosfera kulturowej, duchowej stolicy Polski, sprzyjająca rozwojowi nauki i kultury, a także duża ilość obiektów zabytkowych sztuki świeckiej i sakralnej. Spośród 11 zabytków najwyższej klasy światowej wymienić należy przede wszystkim Wawel - dawną siedzibę królów polskich, Stare Miasto z Kościołem Mariackim, Sukiennicami, Wieżą ratuszową, Bramą Floriańską z Barbakanem oraz Uniwersytet Jagielloński, jedną z najstarszych uczelni europejskich, w której m.in. studiował w XV wieku Mikołaj Kopernik. Prócz Uniwersytetu działa w Krakowie 11 wyższych uczelni, studiuje w nich ponad 45 tys. studentów, a ponadto istnieje wiele instytutów i towarzystw naukowych. Kraków, zwany w XIX wielu "polskim Rzymem", posiada 112 zabytkowych kościołów i klasztorów. Z tego miasta wywodzi się polski Papież - Jan Paweł II, który w latach 1964-1978 był metropolitą krakowskim. Nieopodal Starego Miasta położona jest stara dzielnica Krakowa, dawne miasto Kazimierz. W jej wschodniej części istniało od czasów średniowiecza miasto żydowskie. Do dzisiaj na Kazimierzu zachowało się 7 synagog oraz zabytkowy XVI-wieczny cmentarz, na którym pochowany jest słynny filozof, rabbi

Mosze Isserles zwany Remuh. Stąd też tysiące turystów pochodzenia żydowskiego odwiedza corocznie Kraków. W 1978 roku UNESCO wpisało na listę pierwszych 12 najbardziej zabytkowych obiektów światowego dziedzictwa - zespół architektoniczno - historyczny Krakowa i unikalną kopalnię soli w Wieliczce. W 1986 roku Międzynarodowa Federacja Dziennikarzy i Pisarzy Turystycznych /FIJET/ przyznała Krakowowi Wielką Nagrodę "Złotego Jabłka" - grand prix "Pomme d'Or" - zwaną "Oskarem" w dziedzinie turystyki.

Spośród różnych funkcji w zakresie turystyki Kraków odgrywa również ważną rolę jako:

1. atrakcyjne turystycznie miasto leżące na skrzyżowaniu międzynarodowych tras komunikacyjnych północ /Skandynawia/ - południe /Bałkany, Apeniny/ oraz zachód /Europa zachodnia/ - wschód /ZSRR/ - dla tzw. ruchu pasanckiego.
2. centrum stanowiące doskonały punkt wypadowy dla turystyki przyjazdowej /zwłaszcza zagranicznej/ w zakresie organizowania wycieczek do różnych atrakcyjnych miejscowości regionu:
 - Wieliczki /słynna, zabytkowa kopalnia soli/ - 16 km,
 - Ojcowa i Pieskowej Skały /park narodowy w krajobrazie jurajskim/ - 40 km,
 - Wadowic /miejsce urodzenia Papieża Jana Pawła II/- 40 km,
 - Zakopanego /ośrodek turystyki górskiej u podnóża Tatr/ i Pienin /przełom rzeki Dunajec/ - 100 km,
 - Częstochowy /słynne Sanktuarium Matki Boskiej/ - 120 km,
 - Oświęcimia /obóz martyrologii i zagłady/ - 50 km.

Niezależnie od możliwości zwiedzania słynnych zabytków różnych epok i stylów - Kraków stanowi również centrum kultury o wyso-

kiej randze i dużych tradycjach historycznych:

- posiada wiele muzeów z bogatymi zbiorami sztuki /Narodowe, Historyczne, Czartoryskich, Czapskich, Etnograficzne, Judaistyczne i inne/,
- w sferze teatralnej dysponuje 13. scenami, w tym tak znanymi jak Stary Teatr, Teatr im. J. Słowackiego, Teatr Cricot 2 - Tadeusza Kantora, Opera i Operetka,
- posiada kilka kabaretów, wśród nich słynną Piwnicę "Pod Baranami" Piotra Skrzyneckiego,
- znacznym magnesem kulturalnym dla turystów i mieszkańców miasta są coroczne, tradycyjne imprezy krajowe i zagraniczne: Dni Krakowa, Festiwale Filmów Krótkometrażowych, Muzyka w Starym Krakowie, Biennale Grafiki, Targi Sztuki Ludowej, Krakowskie Dni Turystyki, Festiwal Kultury Żydowskiej.

Spośród wielu rodzajów turystyki najbardziej widoczna jest turystyka przyjazdowa. Mieszkańcy województwa a szczególnie Krakowa w znacznie większym stopniu odczuwają jej negatywne strony niż korzyści. Wzmożony ruch pojazdów i ludzi, zatłoczone placówki usługowe i środki lokomocji to najbardziej widoczne efekty najazdu turystów. Słabo dostrzega się natomiast **e k o n o m i c z n e** korzyści tego zjawiska, chociaż powszechnie wiadomo, że wiele miast, o znacznie mniejszej atrakcyjności niż Kraków i Wieliczka - dzięki turystyce przyjazdowej przeżywa okresy rozkwitu.

II. Turystyka w Krakowie w I półroczu 1990 r.

Ekonomiczną bazę turystyki stanowią przede wszystkim zakłady noclegowe, lokale gastronomiczne, placówki handlowe i kulturalne. Efekty ekonomiczne tej branży najkorzystniej obserwować przez wyniki finansowe zakładów hotelowych. Pozostałe usługi są pochodne od efektów finansowych w zakładach noclegowych.

Województwo krakowskie dysponowało na początku roku łącznie 12.474 miejscami noclegowymi, z czego na bazę noclegową w mieście Krakowie przypadało 6.770 miejsc.

Wg kategorii zakładów noclegowych były to:

- hotele i motele	3.474
- domy wycieczkowe	854
- schroniska młodzieżowe	640
- pokoje gościnne	84
- campingi i pola biwakowe	1.010
- inne obiekty	708

Trzeba przy tym stwierdzić, że większość obiektów znajduje się w złym stanie technicznym, wymaga podjęcia działań remontowych i modernizacyjnych, a tym samym wyłączenia ich na kilka lat z eksploatacji. Zły stan wynika przede wszystkim z nadmiernego wyeksploatowania obiektów. Nadmierny dotychczas - w stosunku do bazy - popyt turystyki krajowej i zagranicznej wymusza zbyt wysoki wskaźnik eksploatacji /do 80-90 %/, co utrudniało prowadzenie prawidłowej, okresowej ich konserwacji. Obecna baza noclegowa nie spełnia oczekiwań i wymogów, zarówno pod względem ilości miejsc, standardu, jak i struktury, stawianych przez turystów.

W dotychczasowym układzie planowej gospodarki większość z nich była rentowna. Zakłady noclegowe - jako wyróżnik rynku

turystycznego - jak cała turystyka funkcjonowały w warunkach ogólnej sprawności mechanizmów ekonomicznych. Było ogólną prawidłowością, że instrumenty wyspecjalizowane działały doraźnie i nie zawsze skutecznie; gospodarka jest bowiem zespołem naczyń połączonych. Działacze gospodarczy turystyki dostrzegali już wcześniej, w pracach modernizacyjnych gospodarki, wiele elementów ograniczających rozwój ekonomiczny turystyki. Należy tu wymienić przede wszystkim:

- brak jednolitego kursu walut obcych i wymienialności złotego. W Polsce obowiązywało kilkanaście kursów i przeliczników dolara /kurs NBP, kursy z przetargów walutowych Banku Rozwoju Eksportu, kursy Banku PKO S.A., kursy przetargów surowcowych, kursy PKO, kursy turystyczne, kurs PKP, kurs czarnorynkowy, itp./,
- uproszczenie regulacji należności za pobyt w hotelach. Stosowany przymus dewizowy stwarzał sytuację, którą w publicystyce określano jako "absurd polski". Niejednokrotnie wytkumaczenie cudzoziemcowi przepisów związanych z tą koniecznością przekraczało możliwości pracowników recepcji.
- rozbieżność cen wg kategorii gościa, w tym zróżnicowanie cen wg kraju pochodzenia /strefa wymienialnych i niewymienialnych walut/.
- zniesienie dochodów budżetu terenowego z narzutu turystycznego a zastąpienie ich dochodami z zysku jednostek turystycznych.

W tej sytuacji w pierwszym półroczu 1990 roku conajmniej dwa czynniki przyczyniły się do szczególnych zmian w turystyce oraz potrzeb opracowania nowych koncepcji organizacji

turystyki w mieście.

Czynnikami tymi były:

- reforma gospodarcza wprowadzona z dniem 1 stycznia 1990 r. zwana "planem wicepremiera Balcerowicza" polegająca na urynkowieniu mechanizmów ekonomicznych. Elementami tego planu są m.in. ujednolicenie kursu walut wymienialnych /poprzez dolara/ i wprowadzenie zasady wewnętrznej wymienialności złotówki.
- prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, której podstawę wprowadzenia stanowi Ustawa z 13 lipca 1990 r. Sejmu RP o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych^{1/}.

W nowych warunkach ekonomicznych turystyka znalazła się w sytuacji dramatycznej. Ta trudna sytuacja wyniknęła z dwóch powodów: po pierwsze, ze znacznego zmniejszenia zainteresowania turystyką jako częścią potrzeb społecznych; po drugie, ze znacznego ograniczenia ruchu turystycznego do Polski.

W pierwszej sferze przyczyn zaliczyć należy "Szok cenowy", który dokonał się z nowym rokiem, spadek realnej płacy i wzrost kosztów utrzymania wymuszające restrukturyzację wydatków domowych. Oszczędności wielu budżetów domowych to przede wszystkim ograniczanie wydatków na kulturę, oświatę, kulturę fizyczną i Turystykę. Do powyższego doliczyć należy znaczne ograniczenie możliwości zakładów pracy w finansowaniu potrzeb socjalnych załóg. Stało się to powodem zaniku w pierwszym kwartale roku ruchu turystycznego.

Kondycję finansową zakładów hotelowych, w tym okresie, obniżyło

1/ Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. nr 51

także znaczne ograniczenie - z konieczności finansowych - ruchu służbowego, stanowiącego - przynajmniej w wielu dużych ośrodkach - znaczącą część ruchu pobyтового, korzystającego z ich usług.

W drugiej sferze przyczyn zdecydowaną barierę ruchu międzynarodowego stworzyły przyczyny ekonomiczne i polityczne. Z ekonomicznych przyczyn znacznie zahamowany został ruch turystyczny o charakterze handlowym wewnątrz krajów RWPG. Znaczący wzrost cen rynkowych w Polsce stał się przyczyną braku zainteresowania naszym krajem. Przez pewien okres czasu potrzeba było rozeznaczyć nową strukturę i zapotrzebowanie naszego rynku oraz przygotować się do nowych relacji walutowo - pieniężnych. Wpływ na ten ruch miały również zmieniające się co pewien okres rygory celne i paszportowe w krajach RWPG, dekretowane z zaskoczeniem i często wobec zmieniającej się szybko lokalnej sytuacji politycznej i ekonomicznej. Były to przeważnie posunięcia restrykcyjne wobec własnych obywateli lub wobec obywateli Polski tak w ruchu docelowym jak i tranzytowym.

Z krajów waluty wymienialnej zmniejszył się zdecydowanie ruch przyjazdowy z Jugosławii, organizowany głównie z przyczyn ekonomicznych, a zdecydowanie nieopłacalny po wprowadzeniu z nowym rokiem wysokiego kursu wymienialności złotego i zbliżeniu cen walut wymienialnych wg kursu oficjalnego i "czarnorynkowego". Turyści z innych krajów o wymienialnej walucie w pierwszym kwartale 1990 roku znacznie ograniczyli swoje zainteresowanie Polską, w związku z brakiem - w tym okresie - stabilizacji politycznej i ekonomicznej.

Ryzyko turystycznego pobytu w Polsce w tym okresie było dla nich zbyt wielkie.

W takich realiach przyszło działać w pierwszym kwartale 1990 roku wielu turystycznym organizacjom gospodarczym. W szczególnie trudnych warunkach działania znalazły się firmy turystyczne dysponujące funduszami założycielskimi dużej wartości, od których ustanowiono dywidendę w wysokości 32 %^{1/}. Ponieważ zasada ekonomiki przedsiębiorstw wymaga płatności dywidendy z zysku wiele przedsiębiorstw stanęło przed trudnymi decyzjami organizacyjnymi, kadrowymi i ekonomicznymi. Pobór należności do budżetu państwa nie uwzględnił przy tym sezonowości na rynku turystycznym, tak różnych dla ośrodków wypoczynku letniego, zimowego, wycieczkowego, itd..

Z tych to powodów nastąpiło gwałtowne załamanie rynku turystycznego. Pierwszy kwartał 1990 roku to spadek obłożenia zakładów noclegowych o 30 /!/ punktów w stosunku do średniej roku ubiegłego i I półrocza 1989 roku.

Poprawa ruchu turystycznego w II kwartale nie przyczyniła się do osiągnięcia przeciętnych efektów ubiegłego roku i były one nadal niższe.

Stan ten w wybranych obiektach noclegowych Krakowa prezentuje tabela.

1/. Ustawa budżetowa na rok 1990 z dnia 23 lutego 1990 r.
Dz.U. nr 13

Stan wykorzystania miejsc w wybranych zakładach noclegowych
w Krakowie

Lp	Nazwa zakładu	Gestor	Stopień wykorzystania			
			I kw.90	I poł.90	I pół.89	1989
1.	Cracovia	Orbis	51,0	68,0	73,0	77,0
2.	Holiday Inn	Orbis	39,0	50,7	61,2	60,0
3.	Wanda	Orbis	27,0	40,5	44,5	45,0
4.	Forum	Orbis	32,0	48,8	52,0	54,0
5.	Pod kopcem	Wawel-Tourist	36,5	54,9	67,8	70,0
6.	Pod Różą	Wawel-T.	44,0	60,5	82,0	83,0
7.	Pollera	Z.Chojnacki	40,0	52,0	93,0	91,0
8.	Saski	Juventur	41,0	58,0	70,0	71,0
9.	Dom Turysty	PTTK	34,0	53,9	82,2	80,0
10.	Sch.Młodzież.	PTSM	60,0	70,0	79,5	79,0
	R a z e m		40,45	55,7	70,5	71,0

Opr. własne autorów wg danych gestorów bazy

III. Kierunki zmian w zarządzaniu turystyką.

Wg szacunkowych danych oraz wyliczeń opartych na symulacjach prognozowych rozwoju ruchu turystycznego do 2015 roku wynika, że dobową liczbą turystów w Krakowie wynosić będzie ok. 55 tys. osób, w tym ok. 13 tysięcy turystów zagranicznych.

Ustanowienie nowych, rynkowych zasad gospodarowania powoduje konieczność dokonywania pilnych zmian w ujęciu zarządzania turystyką. Dotyczy ono trzech sfer kierownictwa nią:

- w podmiotach gospodarczych,
- w samorządzie terytorialnym,
- w administracji rządowej.

W podmiotach gospodarczych nowe warunki ekonomiczne prowadzić będą do przyjmowania takich form ich organizacji i przekształceń, które minimalizować będą koszty działalności poszczególnych organizacji gospodarczych, a zwiększać zysk.

Przewidywane bliższe i dalsze kierunki przekształceń to:

1. Zmiany własnościowe w mieniu służącym turystyce. Wystąpią tu dwie formy przekształceń.

Reprywatyzacja, która obejmie odzyskanie obiektów /hotelowych, gastronomicznych, handlowych/ przez byłych właścicieli lub ich spadkobierców. Wynika to z faktu, że bardzo dużo obiektów służących turystyce i wypoczynkowi zostało w latach pięćdziesiątych przejętych pod przymusowy zarząd państwa. Na tej bazie utworzono państwowe instytucje służące planowej obsłudze ruchu turystycznego i wypoczynkowi / m.in. w Krakowie zarząd hoteli miejskich, który stał się następnie częścią bazy Krakowskiego Przedsiębiorstwa Turystycznego "Wawel-Tourist"/.

Prywatyzacja, przekazująca gospodarowanie mieniem organizacji turystycznych w różne formy własności - spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielnie. Przyczyni się ten proces do rozbicia wielu monopolistów rynku turystycznego - przedsiębiorstw ogólnopolskich i regionalnych, w których koszty zarządu są wysokie.

2. Powstawanie nowych form gospodarowania w turystyce i pozyskiwaniu klientów. W bliskim czasie na rynku turystycznym pojawią się nowi kontrahenci oferujący swoje usługi. W pierwszej kolejności będą to biura obsługi ruchu turystycznego zapewniający obsługę wycieczek, rezerwacje i transport, pośrednictwo wizowe i paszportowe, przedstawiający oferty handlowe, kulturalne i specjalistyczne. Ta orientacja wynika z faktu, że wiele z tych form nie potrzebuje wielkiego kapitału /niekiedy wręcz żadnego/ dla ich uruchomienia. Są to typowe formy pośrednictwa.

3. Po okresie przejściowym związanym z przekształceniami własnościowymi i samoweryfikacją na rynku usług rozpocznie się troska o kompleksową obsługę klienta. W szczególności dotyczy to będzie promocji /marketingu/ swoich usług i w konsekwencji może być powodem powstania różnych form porozumienia dla współpracy i współdziałania w komplementarnej obsłudze klienta. Może to obejmować budowę sieci obsługi hotelowej, gastronomicznej i handlowej, bądź sieci terytorialnej wg rodzaju usług.

Szczególne miejsce w procesie tym zajmuje informacja, w tym wejście z nią na rynki ewentualnego zainteresowania klientów, w europejskie i światowe sieci informacyjne.

4. W konkurencyjności wśród podmiotów gospodarczych ważną rolę odegrać mogą prace nad specjalistyczną i zindywidualizowaną ofertą wobec potrzeb klienta, a także wyraźnie identyfikujące poziom, jakość i rodzaj usług, znaki poszczególnych firm i przedsięwzięć.

Spodziewać się należy nowych obiektów noclegowych i gastronomicznych powstających z udziałem kapitału zagranicznego bądź realizowanych i eksploatowanych w całości przez cudziziemców, ale również przekształcania istniejącej substancji dla potrzeb turystyki m.in. pokoje gościnne, małe hotele czy pensjonaty, często prowadzone na zasadach rodzinnych. Ta ostatnia forma może być dla wielu osób dobrą formą na znalezienie własnego, dobrego miejsca pracy na nowym rynku.

Szansą dla wielu nowych przedsięwzięć gospodarczych może być również wybór różnego rodzaju usług związanych z obsługą turystyczną m.in. wydawnictwa, pamiątki, transport, usługi ze sfery kultury, itp..

Ważną funkcję w nowym spojrzeniu na turystykę jako działalność gospodarczą i społeczną musi odegrać samorząd terytorialny. Budowany obecnie od podstaw samorząd gmin sam wybiera formy aktywności lokalnej.

W Krakowie obecnie nie ma co liczyć na to, że nakłady na turystykę będą pochodzić spoza turystyki, trzeba ich szukać w samej turystyce i pod tym kątem na nowo ją modelować.

Należy zatem stworzyć lokalny rynek turystyki, przeanalizować poszczególne elementy. By budować lokalny rynek należy dokonać głębokich zmian i przebudowy systemu nakazowego w sterowanie parametryczne. Przede wszystkim zmianom musi ulec tryb władania terenami i wydawanie decyzji lokalizacyjnych, niezależnie od wprowadzenia swobodnego obrotu ziemią. Wszelkie decyzje lokalizacyjne nie mogą być sprawą administracji lecz muszą być efektem wyboru dokonanego przez gremia samorządowe. Wprowadzenie inwestora na lokalny rynek winna poprzedzić analiza ujmująca:

- celowość podejmowania decyzji,
- samodzielność ekonomiczną jednostki inwestora,
- możliwość powiązań z obecnie istniejącym systemem usług turystycznych, wpływem na infrastrukturę,
- standardu bazy,
- efektów dla budżetu gminy po rozpoczęciu eksploatacji.

Wybór finansowo-organizacyjnej realizacji poszczególnych hoteli powinien być dokonany przez władze gminy, natomiast ostateczna decyzja winna zależeć od stanowisk partnerów transakcji.

Wydaje się konieczne, aby udziałem miasta i partnerów krajowych były przede wszystkim:

- pozyskany teren /wykup, dzierżawa, użytkowanie/,
- relokacja dotychczasowych użytkowników /działki i mieszkania zastępcze/,
- porządkowanie / w tym prawnowłasnościowe/ proponowanej działki oraz jej najbliższego otoczenia.

Władze miasta, w trakcie negocjacji, z poszczególnymi potencjalnymi inwestorami muszą mieć możliwość wyboru najkorzystniejszego

inwestora z punktu widzenia interesów i celów miasta. Chodzi tu przede wszystkim o to, aby potencjalny inwestor czuł się związany z miastem i jego partnerami / w miarę możliwości przy inwestycjach hotelowych budować inne obiekty np. hale handlowe, pasażę, itp./.

Do rozważenia postawić należy problem powołania Akcyjnego Komunalnego Banku Turystyki, w którym 51 % akcji posiadałby zarząd miasta, natomiast pozostałą część akcji biura i organizacje turystyczne oraz prywatni udziałowcy. Władze miasta potrzebne 51 % mogłyby uzyskać wypuszczając obligacje. Taki bank mógłby pełnić rolę promotora dla budowy kompleksów wypoczynkowych, hoteli i innych obiektów.

Szczególną troską władz miasta stać się musi rzeczowa i kompletna informacja turystyczna i promocyjna organizowana w świecie i w kraju. Kierowana ona musi być w fachowym i efektownym wydaniu do wszystkich tych, którzy mają być gośćmi tego miasta, we właściwym przygotowaniu do każdej z tych grup.

Dla utwierdzenia pozycji Krakowa na arenie światowej troską władz miasta stać się powinno zabieganie o organizację w Krakowie międzynarodowych kongresów, sympozjów, zjazdów, a także zawodów sportowych, turystycznych i imprez kulturalnych. W funkcjach informacyjnych zwrócić należy uwagę na proturystyczne nastawienie mieszkańców Krakowa, którym wiadomo musi być, że wpływy z turystyki mogą być znacznymi dochodami miasta i ich własnych budżetów rodzinnych.

Pozostaje problem administrowania sprawami turystyki tak przez władze rządowe /centralne i wojewódzkie/, jak i samorządowe /zarządy gmin/.

Jeżeli nastawienie i wybór proturystyczny zostanie dokonany, uwzględniając możliwości i potrzeby tego rynku, formą administracyjną regulacji na rynku turystycznym powinna być jednostka organizacyjno-gospodarcza, którą można określić jako agencję. Dotychczasowy schemat administracyjny o właściwościach szczególnych w sprawach turystyki, a więc wydziały w urzędach, nie daje możliwości elastycznego i ekspansywnego organizowania rynku, m.in. wyklucza prowadzenie przez nie bezpośredniego obrotu gospodarczego. Właściwe przepisy^{1/},^{2/} przyzwalają władzom rządowym i samorządowym na powołanie takiej formy organizacyjnej i powierzenie jej spraw z zakresu swoich właściwości. Powołanie agencji na różnych szczeblach /centralnej, wojewódzkiej, gminnej/ nie powinno powodować ich wzajemnej zależności.

Do zadań i kompetencji agencji turystyki należeć powinno:

- nadzór nad standaryzacją informacji turystycznej / w tym prawnikowa informacja wizualna w mieście i na drogach dojazdowych, opisy obiektów/,
- szkolenie /management/ kadr dla turystyki,
- wydawanie licencji /ewentualna kategoryzacja/ w dziedzinie informacji turystycznej, przewoźnictwa i pilotażu,
- badanie rynku turystycznego pod kątem rozwoju gospodarki,

1/. Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. o terenowych organach rządowej administracji ogólnej, art. 8, Dz.U. nr 21

2/. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym, art. 8 i 9, Dz.U. nr 16

- limitowanie ruchu turystycznego w określonych rejonach /np. Wawel/ ze względu na ochronę substancji zabytkowych, współpraca z terenowymi instytucjami turystycznymi,
- koordynacja ruchu turystycznego /m.in. rezerwacja miejsc noclegowych/,
- standaryzacja i kategoryzacja biur i organizacji turystyki w zakresie ich usług recepcyjno-informacyjnych,
- działanie na rzecz dostępności turystycznej lokalnych zasobów i atrakcji turystyczne-krajoznawczych i rekreacyjnych,
- organizowanie jednolitego i fachowego systemu promocji turystycznej w kraju i poza granicami,
- wydawanie materiałów informacyjnych i reklamowych dla różnych grup turystów, z inicjatywy własnej i na zlecenie,
- rozwój informacji rynkowej użytecznej dla przedsiębiorstw, instytucji, związków branżowych, komunalnych, banków, władz, i turystów, itp.,
- udzielanie opieki i pomocy technicznej organizatorom turystyki, inwestorom obiektów turystycznych i rekreacyjnych,
- gromadzenie danych i tworzenie statystyki dot. turystyki dla potrzeb lokalnych.

Lista zadań agencji może być modyfikowana w zależności od potrzeb lokalnych i konieczności rynku turystycznego.

Tylko szybkie przeobrażenia na rynku turystycznym, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb i zainteresowań klientów mogą ożywić rynek i podnieść rentowność turystyki jako gałęzi gospodarki. Szczególna rola przypada tu nowoutworzonym samorządom lokalnym by poszukiwały najlepszych rozwiązań organizacyjnych służących potrzebom władzy gminnej i zaspakajających oczekiwania gości regionu i mieszkańców.

Koncepcja organizacji turystyki jest więc prosta. Dać możliwości najkorzystniejsze wszystkim, którzy pragną działać na rynku. Winny obowiązywać jasne kryteria organizacyjne i ekonomiczne dla podejmujących tę działalność. Dotyczyć to winno w równym stopniu osób prawnych i fizycznych, samorządów lokalnych i władz rządowych.

IV. P o s z o w i e.

Bez zarozumiałości stwierdzić pragniemy, że wiele z prognozowanych kierunków w ostatnich miesiącach znajduje praktyczne rozwiązania.

Po pierwsze, obowiązują zasady ekonomiczne - twarde to fakt - ale zgodne z oczekiwaniami działaczy gospodarczych turystyki. Określają je stabilny kurs i wymienialność krajowa walut, ryzyko własne osób fizycznych i prawnych w zobowiązaniach kredytowych, należnościach i cenach, jednolitość cen bez względu na gościa rynku turystycznego.

Po drugie, reugły gry ekonomicznej spowodowały, że w tegorocznym sezonie letnim Kraków bezinwestycyjnie zyskał 3.141 miejsc noclegowych, w tym 517 całorocznych. Warto zauważyć, że wiele z nich należało do tanich, odpowiadających potrzebom grup wycieczkowych, młodzieży, studentów. Organizatorem ich były przedsiębiorstwa dysponujące bazą hoteli robotniczych, zarządcy hoteli studenckich i osoby prywatne.

Po trzecie, władze samorządowe Krakowa podjęły szereg działań dla promocji miasta, w tym pozyskanie dla Krakowa szeregu imprez o wielkim znaczeniu międzynarodowych: konferencja KBWE, zjazd emigracji polskiej, mistrzostwa świata w łukach, itp.. Zaliczyć tu również należy koncepcję powołania organizacji gospodarczej dla potrzeb obsługi i informacji turystycznej, jako porozumienia zainteresowanych na tym rynku, a także promocyjną politykę lokalową dla potrzeb turystyki /szeroko rozumianej/ w zasobach miasta.

Po czwarte, na rynku turystycznym pojawiło się kilkudziesięciu nowych gestorów turystyki: biur podróży, biur obsługi

ruchu turystycznego, firm przewozowych, wydawnictw turystycznych, itp.,

Po piąte, następuje naturalna reprivatyzacja zasobów hotelowych, starzy właściciele lub ich spadkobiercy odzyskują swoją własność. Pomimo, że proces ten wzbudza szereg emocji, a także nie posiada szczegółowej wykładni prawnej, wraz z przygotowywaną prywatyzacją niektórych przedsiębiorstw pozwoli wprowadzić zdrowe zasady konkurencyjności, co dla klientów powinno przynieść podwyższenie zakresu i standardu ofert, a także szansę wyboru zgodnie z możliwościami finansowymi.

Dla utrzymania znaków firmowych znanych na rynku gospodarczym warto zauważyć projekt współdziałania samodzielnych podmiotów gospodarczych pod wspólnym znakiem, co proponuje przedłożony wojewodzie krakowskiemu projekt spółki holdingowej "Wawel - Tourist". Podobną formułę przewiduje przekształcenie "ORBIS-u".

Potrzeba jeszcze trochę czasu, w tym znalezienia przez działających na rynku turystycznym form udziału w turystyce dla niezamożnych, by spełniać cel jakiemu wszystkie te działania mają służyć.

B i b l i o g r a f i a

1. Doc.dr Teofila Jarowiecka "Wprowadzenie do dyskusji na temat roli turystyki w kształtowaniu stosunków gospodarczo-społecznych w gminach turystycznych" - w "Turystyka a budżet lokalny" t.I. Materiały z konferencji. str.9-22 Kraków - Limanowa 1989
2. Aleksander Kornak, Ryszard Szeremeta - "Samodzielność przedsiębiorstw turystycznych i rad narodowych jako niezbędny warunek parametrycznego sterowania turystyką w Polsce" - w "Turystyka..." op.cit t.II. str. 73 - 90
3. mgr Zbigniew S.Grzyb - "Kraków - miasto turystyki", opracowanie Wydziału Młodzieży, Kultury Fizycznej i Turystyki Urzędu Miasta Krakowa, 1990
4. Program rozwoju turystyki do 1995 - zatwierdzony przez Radę Narodową miasta Krakowa, 1985

BIBLIOTEKA IT
Archiwum Prac
Naukowo-Badawczych

Kraków, dnia 1990-09-24

Doc.dr hab.Antoni Jarosz

AWF Kraków

Recenzja opracowania

nt."Koncepcja optymalizacji systemu zarządzania
turystyką w Krakowie wobec reakcji na bodźce
wynikające z reformy, autorstwa mgr A.Krzyworzeki
i mgr A.Waltera realizowanego w ramach CPBP 08.06VI.16.

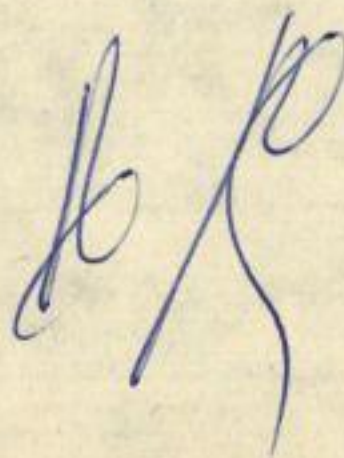
Recenzowane opracowanie liczy 23 strony maszynopisu (wraz z bibliografią). Składa się z trzech merytorycznych zagadnień prezentujących kolejno; Kraków - miasto turystyki; Turystyka w Krakowie w I półroczu 1990 r.;Kierunki zmian w zarządzaniu turystyką. Pewną syntezę w/w rozważań stanowi Posłowie (s.21-22). Uzupełnienie treści opracowania stanowi zestawienie tabelaryczne zamieszczone na s.12.

Autorzy przedstawiają Kraków w ujęciu historycznym, które predystynuje miasto do znaczącego ośrodka ruchu turystycznego zarówno w skali krajowej jak i międzynarodowej. Umocnieniu rangi Krakowa jako ośrodka ruchu turystycznego ma służyć rozwój jego funkcji turystycznych (s.5,6). Autorzy zwracają uwagę na ekonomiczne aspekty funkcjonowania turystyki w Krakowie, poddając analizie wyniki finansowe zakładów hotelowych (poprzez które najkorzystniej jest zdaniem autorów obserwować efekty ekonomiczne uzyskiwane w branży turystycznej). Równocześnie w opracowaniu zwrócono uwagę na czynniki ograniczające rozwój turystyki przed i po wprowadzeniu do realizacji reformy gospodarczej z 1.01.1990 r. (plan Balcerowicza). Zwrócić należy uwagę, iż Autorzy mówiąc o załamaniu się rynku usług turystycznych w I kw 1990 roku wśród jego przyczyn wymienili te o charakterze ogólnym (s.9,10,11).

Widoczny jest brak analizy o charakterze strukturalnym, ujętej tak ze strony usługobiorców jak i usługodawców działających na rynku turystycznym. Może należałoby o taką analizę się postarać biorąc za przykład wybrane segmenty rynku usług turystycznych. Znacznie lepiej przedstawiają natomiast autorzy opracowania kierunki zmian w zarządzaniu turystyką (s.13-20). Z lektury wynika, iż ich wdrożenie w istotny sposób przyczyni się do wzrostu roli turystyki

w Krakowie przede wszystkim w aspekcie ekonomicznym, który dla tego miasta ma podstawowe znaczenie.

Reasumując stwierdzam, iż recenzowana praca na obecnym etapie odpowiada wymogom prac badawczych CPBP, zaś analizowany problem wymaga dalszego śledzenia i badań.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters, likely representing the initials of the reviewer or official.

Recenzja opracowania w ramach CPBP 08.06.VI.16 pŁ.::

"Koncepcja optymalizacji systemu zarządzania turystyką
w Krakowie wobec reakcji na bodźce wynikające z reformy"

Opracowanie składa się z 3 zasadniczych części uzupełnionych
posłowiem Σ = 23 strony.

W części pierwszej - "Kraków - miasto turystyki" autorzy
prezentują wizję rozwoju turystyki na terenie miasta głównie w oparciu
o jego rangę historyczno-kulturową, przyjmując, że wzmożony napływ
turystów jest w stanie poprawić jego kondycję ekonomiczną. Pomimo
że takie stanowisko jest dość powszechne, nie wydaje mi się, że
jest oparte na realiach ekonomicznych. Sprzedaż usług turystycznych
stanowi, według mojego szacunku, ok. 2,1% całości działalności
gospodarczej w województwie /mierzonej sprzedażą usług i produkcją
sprzedaną w sferze produkcji materialnej/. W tym mniej niż połowa
to sprzedaż usług hotelowo-gastronomicznych. Zatem nawet duża rozbudowa
bazy hotelowo-gastronomicznej nie jest w stanie wydatnie podnieść
rangi gospodarki turystycznej w mieście tak dużym jak Kraków.
Przeczy faktom także uwaga autorów, że "wiele miast o znacznie
mniejszej atrakcyjności niż Kraków i Wieliczka - dzięki turystyce
przyjazdowej przeżywa okresy rozkwitu." Kraków to nie Piza czy
Las Vegas, które są wyjątkami. Częściowo usprawiedliwia autorów
propagandowa wrzawa wokół "konieczności" rozwoju funkcji turystycznej
Krakowa, oparta niestety głównie o pobożne życzenia a nie o ~~rzeczywisty~~
realny stan rzeczy. Turystyka powinna oczywiście mieć podobny
priorytet rozwojowy w polityce władz miejskich jak np. ekologizacja
produkcji przemysłowej. Nie należy się jednak spodziewać, by była
w stanie zastąpić inne znaczące gospodarczo dziedziny. Tym bardziej,
że dominującą formą turystyki przyjazdowej są wycieczki szkolne
i ruch pasancki. Przesadne są też, według mnie, oczekiwania
gwałtownego napływu turystów zagranicznych dla poznania wymienionych
starannie w tekście atrakcji. Według mojej znajomości sprawy
większym magnesem dla nich byłby szeroko znany szczególnie na

Zachodzie Oświęcim /Auschwitz/ niż nieznane poza wyjątkami walory turystyczne Krakowa. Słabością tej części opracowania jest brak ekonomicznego uzasadnienia prezentowanej tezy oraz przybliżonej chociażby oceny oczekiwanego napływu turystów z kraju i zagranicy - będącej podstawą do podjęcia każdej decyzji inwestycyjnej w sferze turystyki.

W drugiej części opracowania zaprezentowano charakterystykę bazy noclegowej oraz wymieniono zjawiska ograniczające rozwój turystyki także w Krakowie. Następnie autorzy przedstawili przesłanki skłaniające do zmiany "konceptji organizacji turystyki w mieście" - jak się można domyślać - w celu przezwyciężenia wymienionych w dalszym ciągu, niektórych barier jej rozwoju.

W następnej części autorzy przedstawiają przewidywane kierunki przekształceń organizacyjno-własnościowych i gospodarczych jednostek branży turystycznej pod wpływem reformy. Nie w pełni jednak mogę podzielić optymizm autorów co do proefektywnościowego kierunku zmian. Nie mogę zgodzić się także ze stwierdzeniem autorów ze s.15 że "w Krakowie nie ma co liczyć na to, że nakłady na turystykę będą pochodzić spoza turystyki, trzeba ich szukać w samej turystyce". Przyjmując takie stanowisko nie ma co liczyć na jakiekolwiek znaczące inwestycje turystyczne. Po wprowadzonych zmianach gospodarczych takie ujęcie jest błędem. O ile turystyka w Krakowie będzie stwarzać perspektywę dobrych zysków kapitał się znajdzie /głównie kredyty bankowe, prywatni inwestorzy krajowi i zagraniczni, jednostki gospodarcze z innych branż itp./. Autorzy proponują następnie podjęcie szeregu działań w ramach regionalnej polityki gospodarczej służących promowaniu turystyki. Przedstawione propozycje wydają się w dużej części trafne i warte uwzględnienia przez organa samorządowe i władze administracyjne. Wynikają one, jak się wydaje, w większym stopniu z doskonałej znajomości praktyki niż z analizy przedstawionego materiału. Interesująca, choć kontrowersyjna, jest propozycja miejskiej agencji turystyki i jej zadań, z tym że

skonkretyzowania wymaga jej zależność od organów władzy.

Tytuł opracowania jest niejasny i nie pasuje do treści. Nie odpowiada także aktualnym realiom społeczno-ekonomicznym. Proponuję zmianę sformułowania "systemów zarządzania turystyką" na bardziej odpowiadające realiom, np.: "środki realizacji polityki turystycznej" oraz rozważenie przez autorów możliwości wprowadzenia poprawek w celu usunięcia wymienionych usterek.

Uważam, że opracowanie pomimo pewnych braków /szczególnie analizy realiów gospodarczych/ i zbyt optymistycznych, moim zdaniem, założeń zasługuje na przyjęcie, może bowiem stanowić pożyteczny materiał dla kształtowania regionalnej polityki proturystycznej.

sy MJS