

**Anna Batko**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

**ORGANIZACJA PROMOCJI W TURYSTYCE MIASTA**

---

**Streszczenie:** Analiza materiału dowodowego wskazuje, że głównym organizatorem promocji turystyki w Krakowie był urząd miasta oraz odpowiednie komisje samorządowe. Prowadziły one w latach 1989-2006 działalność promocyjną opartą głównie na funkcjach zabawy, także edukacji. Funkcje te zwiększały wrażenia gości oraz przekształcały miasto w przestrzeń konsumpcji kultury. Równolegle miasto poprawiało jakość obsługi turystycznej przez modernizowanie zasobów, takich jak gastronomia, hotelarstwo, komunikacja oraz bezpieczeństwo. Zespolenie wysiłków na rzecz rozwoju tych dwóch strumieni przyniosło pożądane efekty już w latach 1992-1994, kiedy to Kraków przełamał tendencje spadkowe w turystyce przyjazdowej.

## 1. Przedstawienie problemu

Trudno dziś sobie wyobrazić rozwój większości miast bez promocji turystycznej. Promocja ta nazywana obrazowo tubą marketingu jest jednym z ważniejszych narzędzi konkurencyjności upodmiotowionych jednostek terytorialnych walczących o dynamiczny rozwój społeczny i gospodarczy gwarantujący wyższą jakość życia w przestrzeniach miejskich. Przede wszystkim tymi benefitami dla lokalnych społeczności może się stać dostęp do środków finansowych, zjednywanie inwestorów, utrzymywanie kapitału w regionie czy przyciąganie do regionu konsumentów – turystów. Niekiedy korzyści tego rodzaju to silny bodziec koncentrujący społeczności wokół pewnej idei rozumianej jako szukanie większych niż dotychczas możliwości rozwoju miasta przez odpowiednie organizowanie jego zasobów. Zasoby te powiązane ze sobą mogą być przekształcane w miarę posiadanych środków. Głównymi organizatorami owych przekształceń z mocy prawa są władze samorządowe miasta oraz ich odpowiednie, powołane w celu prowadzenia takiej działalności, agendy.

W świetle tej tezy celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych aspektów organizowania działalności promocyjnej miasta na podstawie jego zasobów. Egzemplifikacją tej tezy są działania organizacyjne podejmowane w latach 1989-2006 przez władze samorządowe miasta Krakowa na rzecz rozwoju jego promocji turystycznej. Analiza tych działań pozwoli odpowiedzieć na pytanie, kto,

jak i kiedy organizował promocję turystyczną tego miasta tak, by przełożyła się ona na zwiększającą się po 2006 r. liczbę przyjeżdżających do Krakowa gości.

## 2. Organizacja promocji turystyki w mieście

Trudno jest zamknąć obszar tak rozległy i różnorodny, jakim jest *promocja miasta* w krótkiej definicji. Można jedynie przedstawić fragmenty różnych podejść definicyjnych, które wskazują, w jaki sposób miasta komunikują się ze sobą, odpowiadają na pytanie, jak mogą być zestawiane różne komponenty, za pomocą których miasta komunikują się z otoczeniem, i jak mogą one przekazywać informacje o swojej działalności w otoczeniu bliższym i dalszym. Żeby to określić, trzeba najpierw odpowiedzieć na pytanie, jak interpretowana jest sama promocja miast. Mianowicie analiza literaturowa wskazuje, że termin *promocja miasta* pojawia się w różnych konotacjach znaczeniowych. O promocji miejsc lokalnych, w tym także miast, piszą na gruncie polskim Czornik [2005], Langer [2006] Florek [2007] i Glińska [2008]. Ww. autorzy interpretują promocję w miarę jednolicie, najczęściej jako jedno z narzędzi marketingu terytorialnego opartego na komunikowaniu się (promocja) i komunikowaniu (promocja sprzedaży w kanałach zbytu). Funkcją tych dwóch poziomów (kierunków) komunikowania jest informowanie, przekonywanie, nakłanianie do nabycia lub do konsumpcji subproduktów terytorialnych, walorów czy atrakcji turystycznych [Florek 2007, s. 150]. Są również piarowskie interpretacje promocji bardziej wąskie niż poprzednio zacytowana, gdzie promocja miasta staje się li tylko sztuką tworzenia wizerunku. Ów wizerunkowy charakter promocji podkreśla wielu autorów, przy czym wizerunek może dotyczyć jednostkowych obiektów, miasta, ale także miasta jako całości [Langer 2006, s. 83]. Ponadto promocja wizerunkowa jest w interpretacjach wartościowana emocjonalnie i wtedy jej funkcją podstawową staje się kształtowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym [Glińska 2008, s. 283]. Wizerunek jest formowany najczęściej za pomocą takich czynników, jak identyfikacja, integracja, konkurencja. Identyfikacja wskazuje, do kogo promocja będzie kierowana, integracja zacieśnia kontakty z otoczeniem, konkurencja wskazuje na czynniki rywalizacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami terytorialnymi, regionami, miastami czy gminami [Sekuła 2008, s. 288]. Są też powielane ujęcia, w których autorzy zauważają, że miasta mają pewne zasoby pozwalające na kreowanie i organizowanie promocji. Koordynatorami zasobów organizujących promocję są przede wszystkim władze samorządowe współdziałające z innymi podmiotami istniejącymi w mieście [Czornik 2005, s. 8].

Zasoby miasta, na podstawie których promocja może być organizowana, pozwalają na neutralizowanie zagrożeń i wzmacnianie szans, są trudne do naśladowania, stanowią atut miast, mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, można je wzmacniać i wokół nich budować strategie promocyjne. Posiadane zasoby pozwa-

lają miastom robić to, czego nie mogą robić konkurenci. Jednak przede wszystkim zasoby te umożliwiają kreowanie dodanej wartości znaczącej dla turystów. Zasoby te w znacznie większym stopniu wpływają na późniejszy kształt działań promocyjnych w otoczeniu. Także na efekty tych działań w postaci zwiększającej się liczby przyjezdnych. Sama organizacja promocji jest procesem planowania i realizowania pomysłów i odpowiada na potrzebę profesjonalizacji zarządzania jednostkami terytorialnymi – w tym wypadku są to miasta [Deluga 2003, s. 259].

Zarządzenie personalne zasobami związanymi z promocją turystyki miasta polega na rozwiązywaniu różnorodnych problemów. Jest to również działalność kierownicza określająca specyficzne kryteria przetrwania, oparta na interakcji turystyki i środowisk lokalnych. Określa ona także struktury organizacyjne zajmujące się promocją i identyfikuje przy okazji czynniki wpływające na osiągnięcie celów promocji miasta

### **3. Identyfikacja zasobów turystycznych miasta Krakowa po roku 1989**

Promocji miasta Krakowa nie sposób zrozumieć bez chociażby syntetycznego nasświetlenia stanu zasobów turystycznych otrzymanych w spadku po realnym socjalizmie. Zasoby te tworzyły zaplecze dla celu promowania przyjazdów wystarczającej liczby turystów w latach następnych. Znajdowały się one również na dość zróżnicowanym poziomie rozwoju i wszystkie były modernizowane za pomocą określonych zabiegów inicjowanych przez administrację miasta. Analizując te zasoby na podstawie materiałów archiwalnych Urzędu Miasta Krakowa UMK, można zauważyć, że miasto po 1989 r. posiadało pewne aktywa pozwalające na dość dynamiczny rozwój turystyki. Do takich aktywów należały nie tylko historia, kultura czy architektura Krakowa, ale przede wszystkim specyficznie rozumiana przedsiębiorczość lokalna tworząca pewną koncepcję rozwoju, w której turystyka przyjazdowa została określona jako priorytet. To właśnie pod tym kątem miasto natychmiast po przemianach modernizowało gastronomię, hotelarstwo oraz komunikację, rozumiejąc słusznie, że będzie to służyło promowaniu sprzedaży różnych rodzajów i form wypoczynku organizowanych w czasie wolnym.

W ścisłym centrum Krakowa już dwa lata po przemianach w 1989 r. gastronomia była prawie całkowicie prywatna. Przy czym prywatyzacja odbywała się kosztem upadających zakładów PSS Społem, które w poprzednim systemie realnego socjalizmu zajmowały pozycję lidera na rynku turystycznym ze sztandarową restauracją Wierzynek w roli głównej. Nowo powstające po 1989 r. prywatne firmy gastronomiczne to głównie niewielkie zakłady wymagające stosunkowo niewielkich nakładów finansowych, zatrudniające nie więcej niż 5 osób. W 1992 r. pojawiły się w mieście pierwsze gastronomiczne spółki cywilne z o. o. Jeżeli chodzi o procentowy przyrost firm gastronomicznych, to najwięcej tych firm powstało w la-

tach 1991-1992 oraz 1992-1993. Wtedy to ich przyrost był przeszło 20-procentowy. Jeżeli chodzi o lokalizację, to zagłębienie gastronomiczne, co jest zrozumiałe, powstało w ścisłym centrum, tzn. w przestrzeni Rynku Głównego oraz w jego okolicach. Miasto utrzymywało nadal jednak bary mleczne. Było to podejście racjonalne ze względu na przyjeżdżającą do Krakowa młodzież oraz uboższych ludzi starszych, głównie emerytów. Jeżeli chodzi o firmę PSS Spółem, to rok 1999 był dla tej firmy przełomowy. Wtedy to firma ta, mająca wcale niemałe doświadczenie w branży, przełamała regres rozwojowy i potem już radziła sobie całkiem nieźle. Obecnie funkcjonuje na krakowskim rynku, i to w sposób konkurencyjny<sup>1</sup>.

Od 2004 r. miasto kładło nacisk na jakość usług gastronomicznych. W tym celu co roku rekomendowane były przez Krakowską Kongregację Kupiecką oraz Urząd Miasta Krakowa najlepsze restauracje w mieście. Nosi to nazwę wielkiej Akcji/Gali/Kolekcji Kulinarnej. Celem akcji jest promocja krakowskich restauracji oraz rekomendacja najlepszych lokali w ramach turystycznej promocji Krakowa. Do udziału w przeglądzie zapraszane są wszystkie krakowskie restauracje, a przystępuje rokrocznie do niej ponad 200 lokali, które dobrowolnie poddają się ocenie specjalnie do tego powołanej komisji. Podczas opiniowania członkowie *jury* zwracają uwagę nie tylko na jakość przygotowywanych potraw, ale również na obsługę, a także estetykę i aranżację lokalu, a więc elementy, z którymi styka się turysta – klient danego lokalu [Internet 1].

Drugim zasobem jest szeroko rozumiana sieć komunikacyjna. Tu władze miasta muszą wykazać się nie lada przedsiębiorczością, ponieważ stan tego zasobu jest fatalny. Do komunikacji miasta należą przede wszystkim drogi i łączność. W tym obszarze podejmowano najpierw wiele działań inicjatywnych, formalnoprawnych. Mianowicie w 1990 r. na V nadzwyczajnej sesji Rady Miasta przyjęto za obowiązującą Uchwałę nr 39/90 z dnia 24 sierpnia w sprawie przejścia zadań administracji rządowej dotyczących dróg krajowych i wojewódzkich. W uchwale zaznaczono, że samorząd terytorialny powinien mieć decydujący wpływ na komunikacyjne funkcjonowanie miasta. Na podstawie tej uchwały wojewoda krakowski przekazał, i powierzył Prezydentowi Miasta Krakowa prowadzenie w jego imieniu, należące do właściwości wojewody sprawy z zakresu zarządzania drogami krajowymi i wojewódzkimi na obszarze Krakowa oraz zarządzania ruchem na tych drogach, w tym również prawa w zakresie wydawania decyzji administracyjnych w pierwszej instancji. Wraz z zadaniami zostały przekazane przez wojewodę odpowiednie środki na utrzymanie, modernizację oraz budowę tych sieci [*Uchwała nr V/39/90...*].

Dla celów ekonomizacji zadań przyjęto wtedy zasadę wprowadzenia spółek kapitałowych jako nowej struktury firm obsługujących komunikację w przestrzeni miasta. W przyszłości miało to zaowocować samodzielnością podejmowania decyzji, miało również sprzyjać powstawaniu konkurencji i rozciągnięciu formalnych po-

---

<sup>1</sup>Na podstawie *Raportów o stanie miasta Krakowa z lat 1989-2006*.

wiązań Zarządu Miasta z przedsiębiorstwami przewozowymi miasta. Zakładano tym samym stworzenie jednego niekrepującego układu dla obu stron, tzn. Urzędu Miasta i Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego czyli MPK [*Informacja dla Rady Miasta Krakowa...*].

W 1989 r. rozpaczliwa była sytuacja w sieciach telefonicznych. W Krakowie po przemianach na 100 mieszkańców przypadała liczba abonentów telefonicznych w wysokości 17,6. Na realizację czekało 78 167 wniosków. Spontanicznie więc po 1989 r. w dzielnicach Krakowa powstawały Społeczne Komitety Telefonizacji, a miasto je dofinansowywało. W ten sposób telefony w każdym następnym roku otrzymywało dodatkowo 6000 krakowian [*Raport o stanie miasta 1992*, s. 56].

Inicjatywy przedsiębiorcze władz miasta z konieczności musiały być jeszcze szersze. Od 1992 r. realizowane były zadania pn. Centrum Komunikacyjne Krakowa – stacja PKP Kraków Główny. Efektem tych działań był dworzec PKS i centrum handlowe Galeria Krakowska. Inwestycją strategiczną dla rozwoju turystyki miasta stała się również rozbudowa Międzynarodowego Portu Lotniczego Balice. Obok tego realizowane były pomniejsze zadania. W 1994 r. powstała koncepcja ścieżek rowerowych. Pierwsza ścieżka w mieście miała na początku zaledwie 5,7 km. Pojawiła się również propozycja wykorzystania krakowskiego odcinka Wisły (30 km) do transportu turystycznego, z jednoczesną uwagą, że należy zainwestować usługowo w najbliższe otoczenie tego transportu [*Raport o stanie miasta 1994 1995*].

Interesujący był rozwój sieci informacyjnej. Inicjacja jego nastąpiła na początku 1994 r. Pierwszym węzłem miasta był MSIP – Małopolski System Informacji Przestrzennej, utworzony w wyniku porozumienia pomiędzy wojewodą krakowskim a prezydentem miasta Krakowa. Zakupiono wtedy 70 komputerów, 40 drukarek, edytory tekstu Word for Windows i arkusze kalkulacyjne Excel. Na końcu 1994 r. w UMK pracowały już 283 jednostki, w tym wykorzystywanych jest 71 terminali [*Raport o stanie miasta 1994 1995*].

W 1996 r. realizowany był drugi węzeł elektroniczny pod nazwą Zintegrowany System Zarządzania Miastem Ratusz. W ramach tego systemu dokonywane były analizy istniejących w UMK baz danych, uruchomiono pocztę elektroniczną, zainstalowane zostało połączenie światłowodowe i serwer poczty Internet [*Raport o stanie miasta 1995 1997*].

Do tego można dodać, że jako pierwsza promowana była gospodarka miasta. W 1997 r. przygotowane i wprowadzone zostały do sieci: oferta gospodarcza gminy, informacje o współpracy międzynarodowej (miasta partnerskie). Oprócz tego można już było ściągnąć sobie plan komunikacyjny centrum Krakowa i oglądać obraz Rynku Głównego za pomocą pierwszej w mieście kamery internetowej. Już wtedy uruchomiono prezentację miasta, która w Internecie działa również jako przeglądarka wszystkich domen miasta pod nazwą [krakow.pl](http://krakow.pl). Obecnie oferta Krakowa w sieci liczy 500 stron domowych Jest to najobszerniejsza strona domowa

miasta w kraju. Połączenia adresatów z tą stroną w tym roku to 114 623 razy [*Raport o stanie miasta 1997 1998*].

W 1998 r. pojawiły się pierwsze turystyczne sieciowe elementy promocji miasta. I tak na stronach [krakow.pl](http://krakow.pl) można było zobaczyć kalendarzyk Magiczny Kraków, w którym zamieszczone zostały ważniejsze telefony Krakowa: informacyjne, ratunkowe, awaryjne, jak również telefony do UMK. Wydano też wtedy naklejkę promocyjną: Zobacz nas – [www.krakow.pl](http://www.krakow.pl). Powstało 28 rozdziałów miejskiej prezentacji oraz ponad 70 fotoreportaży ilustrujących najważniejsze wydarzenia w Krakowie. Oferta miasta w Internecie liczyła już sobie 3000 stron. Połączeń adresatów ze stroną [www.krakow.pl](http://www.krakow.pl) w grudniu 1998 r. było 290 567. Dziennie stronę odwiedzało już 1200 gości [*Raport o stanie miasta 1999*].

Dwa lata później w 2000 r. w ramach prezentacji Magiczny Kraków było już 7000 stron, prowadzono pocztę e-mail *Magiczny odpowiada*, w skrzynce było ok. 10 korespondencji dziennie, a bieżące wydarzenia miejskie pokazywane były w formie serwisów elektronicznych [*Raport o stanie miasta 2000 2001*, s. 239<sup>1</sup>].

W 2001 r. było 15 501 stron [www](http://www.krakow.pl) (27084 pliki graficzne). Istniały bazy gastronomiczna i noclegowa, prezentacje tematyczne w rodzaju *Kraków światłem malowany*, *Bezpiecznie w Krakowie*, *Sto razy Kraków*, *Prezentacje krakowskich zabytków*, *Krakowski Kazimierz*, *Krakowskie tradycje i Kraków nocą* [*Raport o stanie miasta 2000 2001*, s. 250].

W 2003 r. stworzono nowe działy istniejących stron [www](http://www.krakow.pl). Mianowicie miejską prezentację rozbudowano o linki: *Śpij tanio w Krakowie*, *Bankomaty*, *Komunikacja*, *Ulice Starego Miasta*, *Trasy turystyczne*, *W pobliżu Krakowa*. Zainstalowano narzędzia do obsługi bazy noclegowej, tworzone pierwsze w mieście pocztówki elektroniczne [*Raport o stanie miasta 2003 2004*, s. 311]. Można więc uznać, że oprócz gastronomii, to Internet był zasobem najdynamiczniej rozwijającym się pod kątem potrzeb promocji turystyki miasta.

Jeżeli chodzi o usługi gospodnie, to w 1991 r. Kraków dysponował 9403 miejscami noclegowymi, z tego 61,6% znajdowało się w 28 hotelach i motelach, 7,6% w domach wycieczkowych, 7,7% w schroniskach młodzieżowych, a 23,2% w innych obiektach. Baza ta była wykorzystana była w skali roku w ok. 54%, a w okresie lata wykorzystanie to dochodziło do 100%. Najbardziej wykorzystywane były jednak motele oraz schroniska młodzieżowe. To wskazuje, że Kraków odwiedzał turysta słabszy ekonomicznie. W tym czasie brakowało miastu miejsc hotelowych o średnim europejskim standardzie. Goście zagraniczni stanowili w pozostałych hotelach 56% wszystkich przyjętych tam osób. To wskazuje, że gości krajowych było więcej niż gości zagranicznych.

W 1992 r. w Krakowie przybyło 358 miejsc noclegowych. Hotele Orbis wzbogaciły ofertę noclegową o możliwość błyskawicznych połączeń telefonicznych z całym światem. Sieć Orbisu przygotowywała się m.in. w ten sposób do wejścia w międzynarodowy system rezerwacji miejsc hotelowych AMADEUS. Powszechną

praktyką stały się również posezonowe obniżki cen we wszystkich hotelach gwiazdkowych miasta [*Raport o stanie miasta 1992*, s. 56].

W 1994 r. hotele zmniejszyły liczbę gwiazdek. Wanda, Cracovia, Francuski przeszły z kategorii \*\*\*\* do \*\*\*. Wynikało to z jednej strony z dekapitalizacji tych obiektów, z drugiej jednak z dążenia kierownictw do tworzenia bardziej rzetelnego i wiarygodnego wizerunku hoteli w oczach klientów według zasady: niższy oficjalny standard, lecz wyższej klasy obsługa gości. To właśnie ten rok dla hotelarstwa krakowskiego był przełomowy. W tym roku wzrosło znaczenie i poprawiła się również jakość usług gastronomii hotelowej w Krakowie [*Raport o stanie miasta 1993 1994*, s. 59].

W latach 1989-2006 istniała w mieście świadomość o konieczności modernizowania zasobów, na których oparta mogła być promocja turystyki. Zasoby te modernizowano w sposób komplementarny, ale również nierównomierny, fragmentaryczny. Zależne to było od możliwości wytwórczych oraz finansowych miasta. Najszybciej zmodernizowano gastronomię, najefektywniej we wdrożeniach promocyjnych wypadła Internet. Natomiast z infrastrukturą logistyczną są problemy do dziś, podobnie jak to ma miejsce w innych miastach.

#### **4. Organizacja promocji turystyki w Krakowie**

Głównym organizatorem promocji turystyki w latach 1989-2006 był Urząd Miasta Krakowa. Szczególnie kompetentnie zajmował się tym Wydział Promocji i Turystyki oraz poszczególne komisje samorządowe. Wydział Promocji i Turystyki w latach 1989-2006 miał dość szerokie rozeznanie w zakresach problemu promocji miasta. Zadania wydziału miały charakter celowy dobrze określający zadania promocji w turystyce, chociaż nie było widoczne rozbieżności na ogólnie rozumianą promocję miasta i szczególnie rozumianą promocję turystyki miasta. Te dwa nurty narzędziowe były traktowane raczej komplementarnie, łącznie. Do zadań szczególnych m.in. należały opracowywanie koncepcji promocji turystycznej Krakowa w planach rocznych i wieloletnich. Drugim zadaniem była organizacja współpracy promocyjnej na różnych poziomach. W tym zakresie wydział kooperował z teatrami, stowarzyszeniami, pozostałymi instytucjami, również z przedsiębiorstwami, jeżeli zachodziła taka konieczność. Trzecim zadaniem było organizowanie prezentacji promocyjnych, kulturalnych i targowych. Czwartym zadaniem – promowanie produktu turystycznego Krakowa przez publikacje. Część z tych publikacji wydział zamieszcza w Internecie w formie elektronicznej<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> W 2005 r. w Krakowie zbierali np. materiały do swoich opracowań turystycznych dziennikarze stacji telewizyjnych, gazet, przewodników z takich krajów, jak: Francja, Hiszpania, Wielka Brytania, USA, Finlandia, Niemcy, Rosja, Norwegia, Irlandia, Austria, Włochy, Ukraina, Węgry, Brazylia, Belgia [*Raport o stanie miasta 2005 2006*, s. 383].

Jeżeli chodzi o komisje samorządowe, to problemem promocji turystyki zajmowały się w ww. latach głównie trzy komisje, tzn.: Komisja Handlu i Turystyki, Komisja Kultury Ochrony Zabytków i Promocji, Komisja Promocji i Informacji Miasta. Zadania tych komisji miały charakter formalny i wynikały z ustawy o samorządzie terytorialnym. W ich pracach podstawowe cele promocji Krakowa były zbieżne z dwoma priorytetami występującymi w Strategii Rozwoju Miasta. Te dwa priorytety związane były z utrwaleniem i kształtowaniem tożsamości Krakowa na podstawie zasobów dziedzictwa kulturowego i historycznego, a także wartości środowiska przyrodniczego oraz z tworzeniem warunków zwiększających atrakcyjność Krakowa i jego konkurencyjność w otoczeniu. Komisje pracowały, opierając się na planie. Plany opracowywane są co dekadę. Określone są w nich zadania promocyjne i terminy ich realizacji. Przykładem takiego planowanego zadania jest ocenianie stanu przygotowań i wdrożeń Miejskiego Systemu Informacji Turystycznej. Występuje również ocenianie sezonu turystycznego, ocenianie organizacji wspierających, takich jak KART [*Plan pracy Komisji Promocji Informacji...* 1997]. W planie pozostałych komisji sprawami strategicznymi stawały się m.in. kolejno krajowa i międzynarodowa współpraca promocyjna, w tym współpraca z miastami partnerskim oraz z miastami zbliznionymi. Analizowano również system znakowania miasta i sprawy nadzoru publikacji promujących turystykę miasta [*Plan Pracy Komisji Informacji Współpracy...* 1996].

Obok UMK funkcję promocji realizują rozmaite agendy miasta. Działalność Krakowskiej Agencji Rozwoju Turystyki to dowód na działania promocyjne publiczno-prywatne. Współpraca publiczno-prywatna w zakresie promocji turystyki miasta zrodziła się również w roku 2006, kiedy to opracowywano koncepcję pracy tej Agencji w Komisji Kultury i Promocji Miasta. Oceniano wtedy rynek promocji turystyki miasta jako silnie rozbity, rozproszony. Agencja miała być antidotum na ten stan [*Protokół nr 60/96...* 1996]. W skrócie zwana KART zajmować się miała (jak pisano) skuteczną promocją turystyczną Krakowa i regionu na rynku krajowym i zagranicznym oraz prowadzeniem informacji turystycznej dla przybywających do miasta gości. Założona została jako spółka przez Gminę Miasta Kraków, Polską Agencję Promocji Turystyki w Warszawie, Agencję Rozwoju Regionu Krakowskiego, Izbę Przemysłowo-Handlową, Krakowską Izbę Turystyki, Krakowską Kongregację Kupiecką oraz Polską Izbę Turystyki. KART ze względu na charakter założycieli miał od razu korzystną pozycję jako regionalny koordynator działań promocyjnych. Na podstawie KART rozbudowywano potem system dystrybucji materiałów promujących Kraków rozprowadzanych poprzez punkty IT zarówno w Krakowie, jak i za granicą, tzn. w polskich ośrodkach informacji turystycznej, w placówkach dyplomatycznych i handlowych, w biurach turystycznych zagranicznych. Dzięki tej sieci KART mógł docierać z ofertą produktu turystycznego miasta w stopniu znacznie szerszym, niż miało to miejsce w latach poprzedzających jej założenie [*Protokół nr 16/96...* 1996].

Specyficzną inną agendą miasta promującą produkt turystyczny jest Biuro Festiwalowe Kraków 2000, które działa na podstawie Ustawy z dnia 25 października o samorządzie terytorialnym oraz na podstawie własnego Statutu Biura Festiwalowego Kraków 2000. Ze statutu wynika m.in., że biuro ma osobowość prawną i jest gminną jednostką Krakowa w zakresie kultury. Do podstawowych zadań biura należą:

- przygotowanie projektu Kraków 2000;
- promocja, sprzedaż, rozpowszechnianie krakowskich wydarzeń artystycznych i kulturalnych, a także wydarzeń związanych z realizacją programu wspólnego Sieci Miast Kultury Europejskiej 2000;
- tworzenie, doskonalenie oprawy estetycznej festiwalu oraz realizowanie uprawnień gminy do lokalnego LOGO 2000 i logo Kraków Europejskie Miasto Kultury 2000 [*Statut Biura Festiwalowego...* 1996].

Założenia sobie, a życie sobie. Miasto miało wiele problemów z tą agendą. Brakowało np. dokumentacji finansowej rozliczającej pobierane z UMK środki. Przez pierwsze lata brakowało koncepcji merytorycznej związanej z jej prowadzeniem. Analiza zachowanych dokumentów archiwalnych wskazuje również, że biuro Krakowa 2000 nie przestrzegało terminowości rozliczania zleczonych prac. Koncerty organizowane przez Pendereckich nie doczekały się rzetelnego rozliczenia. Kierownictwo biura drukowało materiały promujące Kraków ze środków UMK, a następnie usiłowało sprzedawać te materiały drogą okrężną również w UMK. Plany pracy biura pisane były z niewielkim poziomem kompetencji. Mieściły się dosłownie na dwóch kartkach papieru i były konstruowane w formie luźnych sprostżeń. Komisja Kultury nie mogła doczekać się również sprawozdania z działalności za wcześniejsze lata. Słowem, panował bałagan, a sytuacja taka trwała aż do zmiany kierownictwa tej placówki [*Protokół nr 6/96...* 1996].

Urząd Miasta współpracował również ze Związkiem Polaków Sawa w Rzymie, Związkiem Polaków Strzecha w Wiedniu, Polskim Związkiem Kulturalno-Oświatowym Zaolzia, Stowarzyszeniem Kulturalnym im. J. Bema w Budapeszcie oraz z Gromadą Norymberga.

Jeżeli chodzi o pozostałe organizacje, to promowało turystykę w Krakowie wiele organizacji i instytucji, m.in.: Spółdzielnia Millenium, ZOO, Straż Pożarna, MPK, KDK pod Baranami, NCK w Nowej Hucie, Teatr Stary, Teatr STU, UJ, MPK, Filharmonia Krakowska [*List Prezydenta Miasta Krakowa...*]. Niektóre z tych placówek promowały Kraków również wśród Polonii. Roboczo w ramach realizacji programu kulturalnego dla Polonii współpracowały m.in. domy kultury Pod Baranami, Śródmiejski Dom Kultury; promowały Kraków w otoczeniu stowarzyszenia twórcze artystów, dziennikarzy, muzyków. W realizowaniu programu informacyjnego uczestniczył także Komitet Odnowy Zabytków Krakowa. Z kolei Uniwersytet Jagielloński współpracował z Polonią z Rochester. Pierwsi polonusi przybyli „za chlebem” do Rochester, miasta w USA, 150 lat wcześniej i od tej pory współpraca ta była utrzymywana [*Wyniki współpracy polonijnej...*].

W latach 1989-2006 wiele agend miasta zajmowało się promocją turystyki miasta. Centralną agendą był jednak UMK, który prowadził promocję turystyki miasta również w formie partnerstwa publiczno-prywatnego.

## 5. Kraków – miasto turystycznej zabawy

Kraków przez organizatorów takich jak wymienieni wyżej był traktowany w latach 1989-2006 jako ogólnodostępna przestrzeń turystyczna, w której funkcja promocyjna jest wykonywana ze szczególną dyskrecją. Jest to przestrzeń ogólnej zabawy, czasami edukacji organizowanej w ciekawym historycznym miejscu. Koncepcja Krakowa jako miejsca zabawowego wymagała jednak nowych pomysłów, nowych usług przysparzających przyjemności zwiedzającym. Niektóre z tych pomysłów są spektakularne, na co wskazuje zestawienie w tab. 1.

**Tabela 1.** Program Dni Krakowa 92

Hasło dnia	Rodzaj imprezy i jej miejsce	Data i organizator
Krakowska Noc Poetów	kiermasz w rejonie pomnika A. Mickiewicza, na którym poeci (30 osób) krakowscy podpisali tomiki swoich wierszy	13 czerwca 1992 r. Oddział Krakowski Związku Literatów Polskich
Targi Kolekcjonerów	Rynek Główny – prezentacja i sprzedaż eksponatów ze zbiorów kolekcjonerskich z całej Polski	19-21 czerwca, Krakowski Klub Kolekcjonerów
Wianki	Smocza Jama, ul. Lea, bulwary nadwiślańskie, występy na trzech estradach, widowisko nawiązujące do ludowego zwyczaju związane z nocą świętojańską, puszczanie wianków, pokaz sztucznych ogni	24 czerwca, Agencja Artystyczna Helikon
Harce Lajkonika	trasą: Krzysztofor, ulicami Filarecką, T. Kościuszki, Zwierzyniecką, Franciszkańską, Grodzką, przez Rynek Główny; występy folklorystyczne na Rynku Głównym: Małych Słowianek, Krakowiaków, zespołu Wierchowianie z Bukowiny Tatrzańskiej	25 czerwca, Impresariat Artystyczny Centrum Młodzieży w Krakowie
Intronizacja Króla Kurkowego	Rynek Główny – występy chóru Cantinum Novum, Zespołu Muzyki Dawnej, pochód Braci Kurkowych ulicami Barbakan – ul. Floriańska i Szpitalna	28 czerwca, Impresariat Artystyczny Centrum Młodzieży w Krakowie

Źródło: [Dni Krakowa 92...].

Wianki wymienione w tab. 1 można uznać za szczególny przykład teatralizacji tradycji realizowanych na rzecz zaspokojenia promocyjnych potrzeb miasta i zwiększania potencjalnych wrażeń gości. Wianki są w Krakowie zwyczajem prastarym, zakazanym jednak ze względu na wielki pożar miasta w 1850 r. Ponownie do tej tradycji powrócono wraz z organizowaniem w latach 70. Dni Krakowa. Re-

żyserem Wianków krakowskich został wówczas Krzysztof Jasiński – zmienił się odtąd ich charakter. Wianki stają się widowiskiem historycznym typu światło i dźwięk. Przykładem kontynuacji tego założenia jest scenariusz realizowany w 2001 r. Zakładał on, że Wianki zorganizowane będą w 1300 rocznicę zgładzenia przez Kraka wawelskiego smoka. Na imprezę zaproszono więc potomka potwora zamieszkującego Smoczą Jamę. W ramach imprezy zorganizowany został: I Światowy Zjazd Smoków i I Spotkanie Dziewic Europejskich. Na miejsce widowiska od strony Mostu Grunwaldzkiego w nocy z 23/24 czerwca przyplłynęły na łodziach motorowych stada smoków o różnym wyglądzie, zgodnie z tradycją krajów, z których pochodziły. Były więc smoki norweskie, chińskie, czeskie, indyjskie, smoki błotne i pustynne, latające, pełzające – w sumie wszystkich było 50. Wszystkie smoki powitał u stóp Smoczey Jamy wawelski smok. Gospodarz Wawelu opowiedział (obrazem), co stało się z jego przodkami. Przed jamą smok – praszczur zjadł podłożoną mu owcę, podpełznął do Wisły i pękł. Komentarzem był ryk wszystkich zgromadzonych na imprezie potworów. W drugiej części widowiska reflektory szukały usilnie dziewic w tłumie. Nie znalazły. W celu zapewnienia dzisiejszemu smokowi pożywienia Kraków – o czym poinformowały mikrofony – zwrócił się w tej sprawie o pomoc do miast europejskich i zagranicznych. Te nie odmówiły pomocy. Stąd od strony Salwatora płynęły tratwy pełne dziewic (na każdej było 30-40 dziewic). Na tratwie wielkopolskiej pilnowali ich cnoty Piast i Rzepicha, na tratwie z Płocka król Bolesław Krzywousty. Dziewice z Biecza przyplłynęły pod opieką uczniów lokalnej akademii; nad cnotą dziewic krakowskich czuwała pani Twardowska z małżonkiem. Warszawa przysłała Krakowowi tratwę z zespołem Mazowsze. Od strony Salwatora małymi łódkami płynęły, każda z osobna, dziewice Europy: czeska Libusza, portugalska WilgeFortes (z wąsami), włoska Julia, niemiecka Lorelei, francuska Marianna (Joanna d’Arc), były jeszcze na tratwach dziewice węgierska i hiszpańska. Gdy dziewice wysiadały na brzeg – helikopter nadlatujący znad mostu grunwaldzkiego przywiózł gospodynię Krakowa, czyli królową Wandę. Dziewice zajęły potem miejsca w łoży honorowej, koniecznie z drugiej strony Wisły, od strony Dębnik, gdyż pod Wawelem czekały na nie ryczące, wygłodzone smoki. Impreza była kontynuowana tak, by smoki nie robiły krzywdy dziewczynom. Imprezę zamykały sztuczne ognie. Była ona czytelna, atrakcyjna i można było o niej mówić jako o podróży w przeszłość z motywem organizowanym rokrocznie w zakolu Wisły [Czuma, Mazan].

Kraków w obecnych latach, jak tylko może, promuje się w otoczeniu zewnętrznym. Tworzone są nawet przez Kraków centra turystyczne przygotowywane trochę na wzór centrów handlowych. Ich funkcja, głównie zabawowa, trochę edukacyjna, odpowiada na pytanie, jak przyjemnie w jednym miejscu spędzić czas. Takim miejscem jest Krakauer Haus w Norymberdze zakładający:

- realizację jak najszerzej prezentacji w Norymberdze obrazu miasta Krakowa i jego dorobku kulturalnego,

- informowanie władz miasta, organizacji społecznych i opinii publicznej miasta Norymbergi o najważniejszych wydarzeniach życia w Krakowie,
- organizowanie w Norymberdze wystaw, pokazów filmowych, występów artystycznych,
- organizowanie i inspirowanie rozwoju turystyki [*Statut Krakauer Haus...*].

W Krakauer Haus można zjeść posiłek z motywem polskim. W menu restauracji *Krakauer Turm* znajdują się m.in. karp po polsku w galarecie, śledź po polsku, bigos staropolski, gołąbki w sosie pieczarkowym, żurek, zraz wołowy z kaszą gryczaną, schab ze śliwkami, comber z zająca w śmietanie, sum duszony w śmietanie, filet z sandacza, sernik krakowski, wódki Wyborowa, Polonaise, Krakus, Żubrówka, a także Cracow Dry Gin, Winiak Jagielloński, Brandy, Krakauer, Starka, piwo Żywiec [*Menu Krakauer Turm Restaurant...*]. Można zrobić zakupy szkła artystycznego pochodzącego z Zakładów Szklarskich w Krakowie i Instytutu Szkła i Ceramiki w Krakowie. Można poszukać rozłożonych na półkach wyrobów rękodzielniczych ze Spółdzielni Rękodzieła Artystycznego Millennium, wyrobów ze skóry ze Spółdzielni ASKO czy szopek krakowskich prezentowanych głównie przed świętami Bożego Narodzenia [*Sprawozdanie z wizyty w Norymberdze (RFN)...*]. W domu krakowskim można także się edukować, korzystając z następujących zajęć: cyklicznie w każdy wtorek z próby chóru krakowskiego, 2 razy w tygodniu z kursu języka polskiego, 1 raz w tygodniu z próby teatrzyku dziecięcego Lajkonik. Można korzystać również z imprez kulturalnych w rodzaju spotkania z twórcami, w ramach których pokazywano m.in. prace Galerii Format z Krakowa, organizowano wystawy „Lustraną Kraków Norymberga”, wystawę prac Andrzeja Mleczki, wystawę „Kraków na starej i nowej fotografii”. Prezentowana oprócz tego jest muzyka M. Bałaty i K. Ścierańskiego [*Propozycje programowe...*]. W ramach spotkań występowali również inni krakowscy artyści, m.in. Anna Szałapak, Jacek Wójcicki, Teresa Budzisz-Krzyżanowska. W centrum znajduje się również Centrum Promocji i Informacji Krakowskiej. Centrum szczególnie wykorzystywano do prezentacji oferty kulturalnej, turystycznej i gospodarczej Krakowa. Traktowano je jako wizytówkę królewskiego miasta. Patronat nad tym miejscem objęło Biuro Promocji i Ofert Urzędu Miasta Krakowa. Za pośrednictwem biura gmina m. Krakowa zaopatrywała centrum w materiały promocyjne. Współpracowano przy prezentacji konkretnych ofert z firmami regionu krakowskiego. Były to firmy turystyczne i samorządowe, takie jak: Izba Przemysłowo-Handlowa, Kongregacja Kupiecka, Izba Rzemieślnicza w Krakowie, Krakowska Izba Turystyki, Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe, Polski Stowarzyszenie Chrześcijańskich Przedsiębiorców, Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego, Krakowskie Centrum Komunikacyjne, gminy województwa krakowskiego: Wieliczka, Krzeszowice, Niepołomice, Skąpa, Zabierzów [*Dom Krakowski w Norymberdze...*]. Na I piętrze domu znalazły się również pomieszczenia Towarzystwa Niemiecko-Polskiego we Frankonii i Stowarzyszenia Wieża Krakowska Polorbis. Działała Krakauer TURM

e.V GALERY, z której 30% dochodów ze sprzedaży obrazów artyści przekazywali na prowadzenie tej galerii. Znajdowała się również w Krakaur Haus Biblioteka „Sztuki Polskie” [*From restauracja u Romana...*].

Działalność domu w dużym stopniu pozwalała na zaspokojenie potrzeb estetycznych, informacyjnych, relacyjnych, nawet gastronomicznych, bez konieczności poszukiwania w mieście innych miejsc w tym właśnie celu. Może nie była ona wszechstronna, ale w ocenie dość atrakcyjna. Stąd działalność Krakauer Haus prawie w niezmienionej postaci trwa do dziś.

## 6. Efekty zmian organizacyjnych w promocji turystyki miasta

Dokumentacja Urzędu Miasta Krakowa wskazuje<sup>3</sup>, że równoległe do podejmowanych działań organizacyjnych w zakresie promocji turystyki miasto uważnie monitoruje dynamikę zmian przyjeżdżających do Krakowa gości. Początkowo analiza taka była prowadzona dosyć powierzchownie i ograniczała się do klasyfikacji przyjezdnych na turystów zagranicznych i krajowych. Wskazuje ona, że podjęte wysiłki przynoszą pozytywne rezultaty w rozwoju turystyki przyjazdowej (tab. 2).

**Tabela 2.** Zmiany pozytywne w przyjazdach gości do Krakowa w wybranych latach 1991-1993 w tys. osób przyjezdnych

Rok	Liczba gości		
	zagranicznych	krajowych	razem
1991	424	1376	1800
1992	505	1500	2005
1993	550*	2200	2750
Razem:	1429	4876	6455

\* Dane te nie są ścisłe; w różnych opracowaniach pojawiają się inne wartości i zestawienia statystyczne, stąd lepiej je traktować z dużym przybliżeniem. Dają one jednak pewne wyobrażenie o tym, jak kształtował się ruch turystyczny w Krakowie, i dlatego są tu cytowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportów o stanie miasta*, UMK roczniki 1991-2004.

Do tego można dodać, że w raportach miasta najbardziej krytycznie jest oceniany rok 1991, czyli okres bezpośrednio po transformacji. Z dokumentacji za ten rok można się dowiedzieć, że spadła wówczas drastycznie liczba wycieczek, nawet krajowych szkolnych i zakładowych, w stosunku do roku 1989, a więc przed transformacją rynkową. Czas pobytu w Krakowie dla turystyki krajowej wynosił wtedy 1,5 dnia. Jeżeli chodzi o turystykę zagraniczną, to w tym roku w Krakowie było naj-

<sup>3</sup> Wycinkowe analizy na ten temat można znaleźć m.in. w Raportach o stanie miasta oraz w Raportach badań Instytutu Turystyki; te ostatnie były prowadzone od 1997 r. na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa.

więcej turystów ze Wschodu, którzy nie nocowali w mieście, a ich wycieczki miały głównie cel handlowy. Przebywali oni w mieście mniej niż 1 dzień [Turystyka 1992].

W wyniku podejmowanych opisanych w opracowaniu wielokierunkowych działań organizujących podstawę komunikacyjną i infrastrukturalną dla promocji turystycznej już w 1992 r. zahamowana została tendencja spadkowa w turystyce przyjazdowej miasta. Np. w stosunku do 1991 r. do Krakowa przyjechało wtedy 13% więcej turystów, w tym nastąpił również wzrost liczby turystów krajowych – o 9%, i zagranicznych – o 19%. Wydłużył się okres pobytu w mieście, tzn. turysta krajowy przebywał wtedy w Krakowie średnio 1,88 dnia, zagraniczny zaś 2,12 dnia [Turystyka 1992].

Rok 1993 potwierdza tendencję wzrostową w turystyce miasta. W tym roku Kraków odwiedziło o 5% więcej turystów w stosunku do roku 1992 [Raport o stanie miasta 1994 1995].

Od 1994 r. analizy ruchu turystycznego były już prowadzone dokładniej, a zajmował się tym Instytut Turystyki. Analizował on np. przychody ze sprzedaży usług turystycznych oraz monitorował poszczególne segmenty przyjazdowe rynku zagranicznego i krajowego (tab. 3).

**Tabela 3.** Liczba gości przyjeżdżających do Krakowa

Rok	Ogółem gości krajowych i zagranicznych w tys.	Rok	Ogółem gości krajowych i zagranicznych w tys.
1995	3500	1999	4200
1996	3700	2000	4350
1997	4000	2003	5500
1998	4100	2004	6040

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów o stanie miasta, Archiwum UMK roczniki 1991-2004.

Z zestawienia widać, że przyrosty ruchu przyjazdowego są systematyczne, ale najlepiej na tym tle wypada rok 2004. Można uznać, że jest to już efekt wysiłków organizacyjnych podejmowanych w zakresie promocji wielokierunkowo w poprzednich latach, tzn. 1989-2004.

Wydłużył się również czas pobytu turysty w Krakowie. Mianowicie w 1996 r. Kraków odwiedziło 3 700 000 turystów (6% więcej niż w roku 1995), a średnia długość pobytu turysty w mieście uległa niewielkiemu skróceniu i wynosiła 2 dni. Ta wielkość w zasadzie nie zmieniła się potem, bowiem w roku 2000 były to nadal dwa dni pobytowe [Raport o stanie miasta 1999...]. Trochę dłużej w Krakowie, bo do trzech dni, przebywali goście zagraniczni.

Wydatki turysty w mieście, w tym koszty, takie jak noclegi, wyżywienie, uczestnictwo w imprezach kulturalnych, zwiedzanie atrakcji turystycznych, drobne zakupy oraz korzystanie z lokali gastronomicznych, wynosiły wtedy średnio 830 zł [Raport o stanie miasta 2000..., s. 218]. W latach następnych było to trochę więcej,

bo według badań Instytutu Turystyki w roku 2000 średni koszt pobytu w ciągu trzech dni turysty w Krakowie wynosił 3000 zł. W tym samym czasie turyści krajowi wydawali mniej, czyli ok. 800 zł dziennie. Składało się na to również korzystanie z tańszej bazy hotelowej (motele, campingi, pobyty u znajomych, rodziny itd.)

Dość pokaźne były również wpływy finansowe z nowej organizacji w turystyce miasta. W 1994 r. np. miasto zarobiło na przyjezdnych turystach 100 mln dol., w 1995 r. było to już 160-165 mln dol. [*Raport o stanie miasta 1996... 1997*]. Na ten satysfakcjonujący wynik pracowali wszyscy, którym organizacja promocji szczególnie leżała na sercu i którzy doprowadzili do tego, że z doświadczeń krakowskich zdobytych w trudnych latach 1989-2006 mogli czerpać w następnych latach inni.

## Literatura

- Czornik M., *Promocja miasta*, AE im. K. Adamickiego, Katowice 2005, s. 8.
- Deluga W., *Rola administracji państwowej i samorządów w kreowaniu wizerunku miast*, [w:] M. Adamowicz, *Strategie rozwoju lokalnego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 259.
- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, AE, Poznań 2007 s. 150.
- Glińska E., *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2008, s. 283.
- Langer W., *Strategiczny marketing w rozwoju terytorialnym*, Prace Naukowe AE im. K. Adamickiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 83.

## Archiwum Urzędu Miasta Krakowa

- Czuma M., Mazan L., *Wianki 2001*, ADWERTA sp. z o.o. 1-1/2001, [w:] Wydział Organizacyjny nr sprawy 3410-35/11.
- Dni Krakowa 92, [w:] Korespondencja zagraniczna 1992, Współpraca z miastami partnerskimi Norymberga 92-95,teczka 1549/1.
- Dom Krakowski w Norymberdze*, Dom Norymberski w Krakowie,teczka 97/8.
- From restauracja u Romana*, przetłumaczone z niemieckiej gazety, artykuł w: O7020 A *Współpraca z miastami partnerskimi*, 1720 A,1549/1.
- Informacja dla Rady Miasta Krakowa, kierunki zmian systemowych Gospodarki Komunalnej*, Uchwała nr V/37/90 Rady Miasta Krakowa z dnia 24 sierpnia 1990, V Sesja Rady Miasta Krakowa (nadm. w dniu 24 sierpnia 1990 0043 1-5).
- List Prezydenta Miasta Krakowa do Nadburmistrza Miasta Norymbergi, Kraków, 6 lutego 1996, [w:] AUMK Teczka Norymberga 1995, Współpraca z miastami partnerskimi, 1549/1,0720 A.
- Menu Krakauer Turm Restaurant*, [w:] Współpraca z miastami partnerskimi, 0720 A,1549-1.
- Plan pracy Komisji Promocji Informacji i współpracy Rady Miasta Krakowa na okres IX-XII 1997*, Protokół 20/97, Posiedzenia Kolegiów, Komisji Zespołów, Komisja Współpracy i Informacji, Tom 1, 1997, w: BR-03.0053A 3/97.
- Plan Pracy Komisji Informacji Współpracy i Promocji Rady Miasta Krakowa*, Protokół Posiedzenie Kolegiów, Komisji Zespołów, Komisja Współpracy i Informacji, Tom 1, 1996 w: BR-03.0053A 3/96.
- Propozycje programowe, Stowarzyszenie Wieża Krakowska*, Norymberga 9.10.1997, druk ulotny w: AUMK „Wieża” Dom Krakowski.

- Protokół nr 6/96 z posiedzenia Komisji, Promocji, Współpracy i Informacji z dnia 14 listopada 1996, Posiedzenie Kolegiów, Komisji Zespołów, Komisja Współpracy i Informacji, Tom 1, 1996, w: BR-03.0053A.*
- Protokół nr 60/96 z posiedzenia Komisji Kultury, Ochrony Zabytków, Promocji i Współpracy Rady Krakowa* odbytego 11 kwietnia 1996, w: BR -03.0053 A.
- Protokół nr 16/96 z posiedzenia Komisji Promocji, Współpracy i Informacji* odbytego w dniu 24.04.1996, Posiedzenie Kolegiów, Komisji i Ekspertów, Komisja Promocji, Współpracy i Informacji, Tom 1, 1996, w: BR-03.0053.
- Raport o stanie miasta 1992*, Wydział Strategii i Rozwoju UM.
- Raport o stanie miasta 1994*, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, kwiecień 1995.
- Raport o stanie miasta 1995*, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, czerwiec 1997.
- Raport o stanie miasta 1996*, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, czerwiec 1997.
- Raport o stanie miasta 1997*, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju UMK, lipiec 1998.
- Raport o stanie miasta*, opracowano w Wydziale Rozwoju Miasta UMK, lipiec 1999.
- Raport o stanie miasta 2000*, opracowano w Wydziale Rozwoju Miasta UMK, Kraków 2001.
- Raport o stanie miasta 2003*, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta UMK, Kraków 2004.
- Raport o stanie miasta 2005*, opracowano w Wydziale Strategii i Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Krakowa, Kraków 2006.
- Sekuła A., *Marketing terytorialny*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, Z. Strzelecki (red.), Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2008, s. 288.
- Sprawozdanie z wizyty w Norymberdze (RFN) w okresie od 21 listopada 1983 do 25 listopada 1985*, teczka Norymberga 1993-1988, Archiwum m. Krakowa2.
- Statut Biura Festiwalowego – Kraków 2000* Protokół nr 9/97, Posiedzenia Kolegiów, Komisji Zespołów, Komisja Współpracy i Informacji Tom 1, 1996, w: BR-03.0053A.
- Statut Krakauer Haus*, Spółka Użyteczności Publicznej z Ograniczoną Odpowiedzialnością, teczka Norymb.B2.
- Turystyka*, [w:] *Raport o stanie miasta 1991*, Wydział Strategii i Rozwoju UMK, marzec 1992.
- Uchwała nr V/39/90 Rady Miasta Krakowa z dnia 24 sierpnia 1990*, V Sesja Rady Miasta Krakowa (nadzw. w dniu 24 sierpnia 1990 0043 1-5).
- Wyniki współpracy polonijnej Prez.* III-0723/MA/10/83, Archiwum Urzędu m. Krakowa, teczka 1389/8-13.

## Źródła internetowe

<http://www.krakow.pl/turystyka/restauracje/> z dnia 31.03.2009.

## ORGANIZATION OF PROMOTION IN TOWN TOURISM

**Summary:** The analysis of evidence shows that Krakow Municipal Office and particular local government boards were the main organisers of tourism promotion in Krakow. Between 1989 and 2006 they had a promotion department whose function was mainly entertainment and education. Those functions enhanced the guests' impressions and transformed the city into a zone of culture consumption. At the same time the quality of tourist-related services was improved through modernizing such sectors as catering, hotel services, transport and safety. The combined efforts to develop the two measures brought the desired results already in 1992-1994 when Krakow reversed the tendency of dropping the number of incoming tourists.