



POLSKA  
ORGANIZACJA  
TURYSTYCZNA

# STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZINTEGROWANĄ KOMUNIKACJĄ MARKETINGOWĄ W TURYSTYCE DO ROKU 2030

*Przyływ podnosi wszystkie łodzie*

**Przyjęta przez Radę POT 03.04.2024**

# SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE.....	4
2. INTERESARIUSZE.....	9
3. KAPITAŁ MARKI TURYSTYCZNEJ POLSKI.....	15
4. OBSZARY STRATEGICZNE – <i>Przyływ podnosi wszystkie łodzie</i> .....	18
<b>OBSZAR STRATEGICZNY I – PARTNERSTWO WIZERUNKOWE.....</b>	<b>20</b>
PROGRAM 1 – REPUTACJA.....	20
PROGRAM 2 – GOŚCINNA POLSKA.....	21
PROGRAM 3 – KOTWICE MEDIALNE.....	21
PROGRAM 4 – MARKETING KRZYŻOWY.....	22
<b>OBSZAR STRATEGICZNY II – MARKA TURYSTYCZNA.....</b>	<b>22</b>
PROGRAM 5 – POLSKIE MARKI TURYSTYCZNE.....	23
PROGRAM 6 – PRODUKT TURYSTYCZNY POT.....	24
PROGRAM 7 – CERTYFIKACJA JAKOŚCI ( <i>opcjonalny program docelowy</i> ).....	25
PROGRAM 8 – STRATEGIA KOMUNIKACJI I REBRANDING.....	26
<b>OBSZAR STRATEGICZNY III – DOŚWIADCZENIA W OFERTACH LOKALNYCH.....</b>	<b>27</b>
PROGRAM 9 – SPRZEDAĆ LOKALNIE.....	28
PROGRAM 10 – INTERPRETACJA DZIEDZICTWA.....	29
PROGRAM 11 – GAMIFIKACJA MIEJSCA DOCELOWEGO.....	29
PROGRAM 12 – JAK SMAKUJE POLSKA?.....	30
<b>OBSZAR STRATEGICZNY IV – PARTNERSTWO W KOMERCJALIZACJI.....</b>	<b>31</b>
PROGRAM 13 – SPRZEDAĆ CENĘ.....	32
PROGRAM 14 – POSZERZYĆ OFERTĘ.....	33
PROGRAM 15 – POZYSKAĆ KONGRES.....	35
<b>OBSZAR STRATEGICZNY V – TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA.....</b>	<b>35</b>
PROGRAM 17 – NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ.....	37
PROGRAM 18 – ODPOWIEDZIALNY TURYSTA.....	38
PROGRAM 19 – W RYTMIE SŁOW.....	38

<b>OBSZAR STRATEGICZNY VI – ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ.....</b>	<b>39</b>
PROGRAM 20 – LOKOMOTYWY PRODUKTOWE.....	39
PROGRAM 21 – RYNKI I PRODUKTY.....	40
PROGRAM 22 – SEGMENTY I PROFILE BEHAWIORALNE.....	43
PROGRAM 23 – RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ.....	45
<b>OBSZAR STRATEGICZNY VII – DIGITALIZACJA KOMUNIKACJI.....</b>	<b>46</b>
PROGRAM 24 – SZTUCZNA INTELIGENCJA.....	47
PROGRAM 25 – REMARKETING.....	48
PROGRAM 26 – ZARZĄDZANIE RELACJAMI.....	49
PROGRAM 27 – WITRYNY I MĄDROŚĆ TŁUMU.....	50
PROGRAM 28 – AUTOMATYZACJA MONITORINGU INFORMACJI TURYSTYCZNEJ.....	51
<b>OBSZAR STRATEGICZNY VIII – DOCENIĆ TURYSTYKĘ.....</b>	<b>52</b>
PROGRAM 29 – CERTYFIKACJA LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH.....	52
PROGRAM 30 – KATEGORYZACJA BIUR INFORMACJI.....	53
PROGRAM 31 – REKOMENDACJE W PRZEMYSŁE SPOTKAŃ.....	54
PROGRAM 32 – ZROZUMIEĆ DMO.....	55
<b>OBSZAR STRATEGICZNY IX – TRANSFER WIEDZY.....</b>	<b>56</b>
PROGRAM 33 – FLAGOWE WYDARZENIA EDUKACYJNE.....	57
PROGRAM 34 – LABORATORIUM TWÓRCÓW.....	58
PROGRAM 35 – VIVAT ACADEMIA.....	59
PROGRAM 36 – ZARABIAJ NA TURYSTYCE.....	60
<b>5. KAMPANIE KOMUNIKACYJNE – REKOMENDACJE.....</b>	<b>60</b>
<b>6. EWALUACJA I MONITORING – PROCEDURY I WSKAŹNIKI.....</b>	<b>65</b>
<b>7. HARMONOGRAM.....</b>	<b>71</b>
<b>8. ZESTAW WSKAŹNIKÓW POMIARU TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ.....</b>	<b>73</b>
<b>9. RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ.....</b>	<b>77</b>
<b>10. MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE.....</b>	<b>84</b>
<b>11. WYKAZ POJĘĆ I SKRÓTÓW.....</b>	<b>89</b>
<b>12. KONSULTACJE.....</b>	<b>93</b>
<b>13. PRZYPISY.....</b>	<b>94</b>

# 1. WPROWADZENIE

W styczniu 2023 roku Rada Polskiej Organizacji Turystycznej przyjęła dokument o nazwie „Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030”<sup>1</sup> (zwany dalej *Diagnozą*), który stał się punktem wyjścia wieloletniego programu strategicznego zarządzania komunikacją marketingową.

Model (zwany systemem) POT-ROT-LOT<sup>2</sup> spełnia kryteria struktury organizacyjnej w obszarze **zintegrowanej komunikacji marketingowej (ZKM)**<sup>3</sup>. Obserwuje się ewolucję polegającą na odchodzeniu od podejścia czysto zarządczego na rzecz koncepcji współzarządzania (*destination governance*), a komunikacja musi uwzględniać szerszy kontekst następstw rozwoju turystyki. Na tym założeniu opiera się idea wartości wspólnej (*creating shared value – CSV*), której wdrożenie ma być efektywne z biznesowego punktu widzenia<sup>4</sup>. Poglądy zakładające, iż przedsiębiorstwa/organizacje działają jedynie w interesie swoich właścicieli/członków, w dzisiejszym otoczeniu powoli stają się coraz mniej istotne. Rosnące znaczenie otoczenia zewnętrznego oraz rozszerzenie odpowiedzialności determinują konieczność większego zwracania uwagi na społeczność lokalną i uczestników rynku niebędących członkami modelu.

Dokument wyznacza obszary strategiczne, na które składają się programy dla wszystkich interesariuszy, przy czym POT wskazuje rolę, jaką bierze na siebie: lidera, współorganizatora, koordynatora lub inicjatora/wspierającego. Liczba obszarów i programów w perspektywie 2030 roku może ulegać zmianie.



**Rysunek 1. Poziomy strategiczne ZKM**

Otoczenie wymusza ewolucję i zmiany w podejściu do komunikacji oraz w funkcjonowaniu instytucji odpowiedzialnych za budowę marki turystycznej, powodując potrzebę aktualizacji regionalnych strategii rozwoju, wartości produktów turystycznych, oceny konkurencyjnego otoczenia rynkowego, efektywności zarządzania i skuteczności komunikacji marketingowej<sup>5</sup> (tab. 1).

**Tabela 1. VUCA dla strategii komunikacji marketingowej turystyki**

<b>V(olatility) = zmienność</b>	<b>U(ncertainty) = niepewność</b>
brak stabilnych trendów popytu turystycznego i atomizacja segmentów	globalny kryzys ekonomiczny, polityczny i społeczny
zmiany w łańcuchu dostaw usług turystycznych wpływające na komercjalizację oferty	status kraju przyfrontowego
nowe modele biznesowe	tempo adaptacji sektora do zmian technologicznych, w tym algorytmów analitycznych Google
nowe zawody i kompetencje	podział zadań między partnerami
zmiany prawne regulacji e-usług	
<b>C(omplexity) = złożoność</b>	<b>A(mbiguity) = niejednoznaczność</b>
wzrost konkurencyjności	presja na pozyskanie maksymalnej liczby turystów
mnożość narzędzi i kanałów komunikacji marketingowej	konflikty na tle ekonomicznym i kompetencyjnym grup interesariuszy
luki technologiczne w zarządzaniu relacjami	nieosiągnięcie globalnych celów zrównoważonego rozwoju w perspektywie 2030
zmniejszająca się rola komunikacji instytucjonalnej w decyzjach wyjazdów	

Źródło: opracowanie własne.

W wieloczynnikowej analizie PEST, zawartej w *Diagnozie*<sup>6</sup>, oceniono związki przyczynowo-skutkowe i kluczowe problemy, które mają istotny wpływ na polską turystykę. Jako **główne czynniki negatywne** wskazano wizerunek kraju przyfrontowego, w związku z wojną w Ukrainie. U licznych narodowości występuje z tego powodu odłożone w czasie zainteresowanie Polską (badania ETC z 2023 roku). Dostrzeżono także rolę globalnych czynników ekonomicznych, a co za tym idzie – prawdopodobieństwo obniżenia się preferencji konsumentów skierowanych w stronę produktów ekonomicznych. Analiza SWOT pozycji polskiej turystyki wskazała na istotną rolę podniesienia jakości zarządzania ofertą w budowie marek turystycznych<sup>7</sup>.

Wdrożenie programu przez wszystkich interesariuszy gospodarki turystycznej powinno się przyczynić w perspektywie czasowej do realizacji wizji i misji zarządzania komunikacją marketingową.

Dokument wpisuje się w część z ośmiu kluczowych priorytetów polityki krajów UE w zakresie turystyki: konkurencyjności, cyfryzacji, dobrego zarządzania, wspólnej promocji, ograniczenia sezonowości, umiejętności i kwalifikacji, zrównoważonego rozwoju i połączeń transportowych. (*competitiveness, digitalisation, good governance, joint promotion, reduce seasonality, skills and qualifications, sustainability, and transport connectivity*)<sup>8</sup>.



## WIZJA

*Wzrost popularności turystycznej oferty Polski w kraju i za granicą dzięki zintegrowanej komunikacji marketingowej.*



## MISJA

*Podnoszenie skuteczności zintegrowanej komunikacji marketingowej poprzez dalszą profesjonalizację, specjalizację oraz podział ról, zadań i narzędzi zarządzania komunikacją marketingową.*

Globalne megatrendy będą wywierać pośredni wpływ na turystykę: **świat lustrzany** (przenoszenie życia do świata cyfrowego), **multipolaryzacja świata** (utrata spójności społecznej, deglobalizacja, rosnąca liczba konfliktów), **bioera** (rozwój inżynierii genetycznej, nanotechnologii, biotechnologii etc.), **antropocen** (wpływ człowieka na ekosystem), **zmiany demograficzne**<sup>9</sup>. Bezpośredni wpływ mają lub będą miały takie trendy jak: gospodarka *blockchain* (pomimo energochłonności), klimatocentryzm, big data, srebrne tsunami, a-commerce (*anywhere commerce*), świadomy konsumpcjonizm, wellbeing, wrażliwość na odpowiedzialną i zrównoważoną turystykę, dominacja rynku krajowego czy segmenty „plemienne”<sup>10</sup>. Obserwowane obecnie trendy, które mogą mieć wpływ na turystykę, obejmują trzy nurty: trendy dotyczące rozwoju ofert (stają się coraz bardziej zróżnicowane), trendy kształtujące nowe funkcje turystyki (wchodzi w obszary zarezerwowane wcześniej dla edukacji czy opieki zdrowotnej), konieczność reakcji branży turystycznej na globalne kryzysy i wyzwania. W każdym z przyjętych do analizy nurtów można wskazać kluczowe wyzwania dla branży turystycznej.

**Tabela 2. Nurty w turystyce w świetle trendów**

NURTY W TURYSTYCE		
Rozwój ofert	Nowe funkcje turystyki	Odpowiedzialność na kryzysy i wyzwania
wielozmysłowość	dobrostan psychiczny	gospodarka współdzielenia
agnostycyzm wieku	radość z tego, że coś nas omija ( <i>joy of missing out</i> )	transport ma znaczenie
konwergencja usług	profilaktyka zdrowotna ( <i>sickcare to healthcare</i> )	elastyczność i odporność
hiperpersonalizacja	osamotnienie	czysta energia
workation ( <i>remote on</i> )		świadomy konsumpcjonizm
wzrost konkurencyjności		pozytywny wpływ wydarzeń na miejsce docelowe i społeczeństwo ( <i>legacy</i> )
hiperlokalność		gospodarka obiegu zamkniętego
dematerializacja		gospodarka społeczna
eskapizm		dobrostan ( <i>being good</i> ) i transparentność

Źródło: *Diagnoza*, str. 65.

Kształt turystyki zdeterminują rozwiązania technologiczne wprowadzane głównie w zakresie segmentacji klientów czy zwiększania konwersji sprzedażowej. Pozwalają one na dostarczenie doświadczeń (*customer experience*), analizę zachowań w czasie (*customer journey map*), a także na komunikację. **Barierą jest ich koszt**, mający niebagatelne znaczenie dla przeważających w turystyce mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP). Nie skończona liczba segmentów turystów powoduje, że komercjalizacja i komunikacja stają się wyzwaniem. Wbrew pozorom może spowodować wzrost znaczenia małych, specjalizujących się (tematycznych) lokalnych operatorów, pod warunkiem zautomatyzowania relacji z klientem.

W perspektywie 2030 roku można spodziewać się, z dużym prawdopodobieństwem, zmian zarówno po stronie popytu, podaży, jak i zarządzania komunikacją marketingową oraz sprzedażą (tab. 3). Można oczekiwać również tego, że wdrożenie zintegrowanego zarządzania obszarami strategicznymi w komunikacji przybliży interesariuszy do zmian na rynku.

**Tabela 3. Przewidywane zmiany na rynku usług turystycznych w perspektywie 2030 roku**

Procesy	Konsekwencje	Rekomendacje
cyfryzacja komunikacji	dominacja narzędzi inbound marketingu	relacje z turystą poprzez CRM, rosnący udział firm sektora IT w rynku usług turystycznych, odejście od klasycznych narzędzi promocji, rosnąca rola biur podróży świadczących odpłatnie tylko usługi doradcze
	kosztochłonność outbound marketingu	
	nadmiar komunikatów w sieci	
skracanie łańcucha sprzedaży	spadająca rola touroperatorów rynku przyjazdowego	rozwój kompetencji w tworzeniu produktu „na życzenie”
zakup usług „na miejscu”	powszechne pakietowanie	sieciowanie produktów, rozbudowane karty turystyczne, komunikacja w miejscu docelowym
sztuczna inteligencja	dystrybucja fałszywych lub nieprecyzyjnych informacji, funkcja inspiracji do podróży kreacja treści ( <i>content</i> )	monitoring poprawności treści
Online Travel Agency (OTA) versus systemy rezerwacyjne własne	wzmocnienie oligopolizacji rezerwacji lub wprowadzenie prawnych regulacji e-handlu	lokalne systemy rezerwacyjne pozwalające na niższe prowizje
rosnąca liczba segmentów „plemiennych” w sieci	spadek znaczenia skuteczności komunikacji NTO <sup>11</sup> i DMO <sup>12</sup>	zmiana ról i zadań
szersze wejście technologii <i>blockchain</i> w usługi czasu wolnego	bitcoiny i tokeny, dzielenie się danymi, inteligentne umowy, decentralizacja usług i eliminacja pośredników, integracja transakcyjna banków, hoteli i linii lotniczych	usługi dla turystów świadczone przez mieszkańców, konkurencja dla OTA, zdecentralizowane organizacje autonomiczne, nowy model systemów lojalnościowych, nowe zawody
najem krótkotrwały	regulacja prawna	zmniejszenie podaży
powszechne wprowadzanie opłaty turystycznej	presja społeczna, by przeznaczyć dochody na wdrażanie rozwiązań zrównoważonego rozwoju	konsensus w odniesieniu do podziału przychodów
powrót overtourismu	wzrost konfliktów lokalnych	dialog
wzrost cen, w tym biletów lotniczych, z tytułu kosztów wdrażania norm zrównoważonego rozwoju i „Fit for 55”	spadek ruchu turystycznego	poszukiwanie produktów ekonomicznych

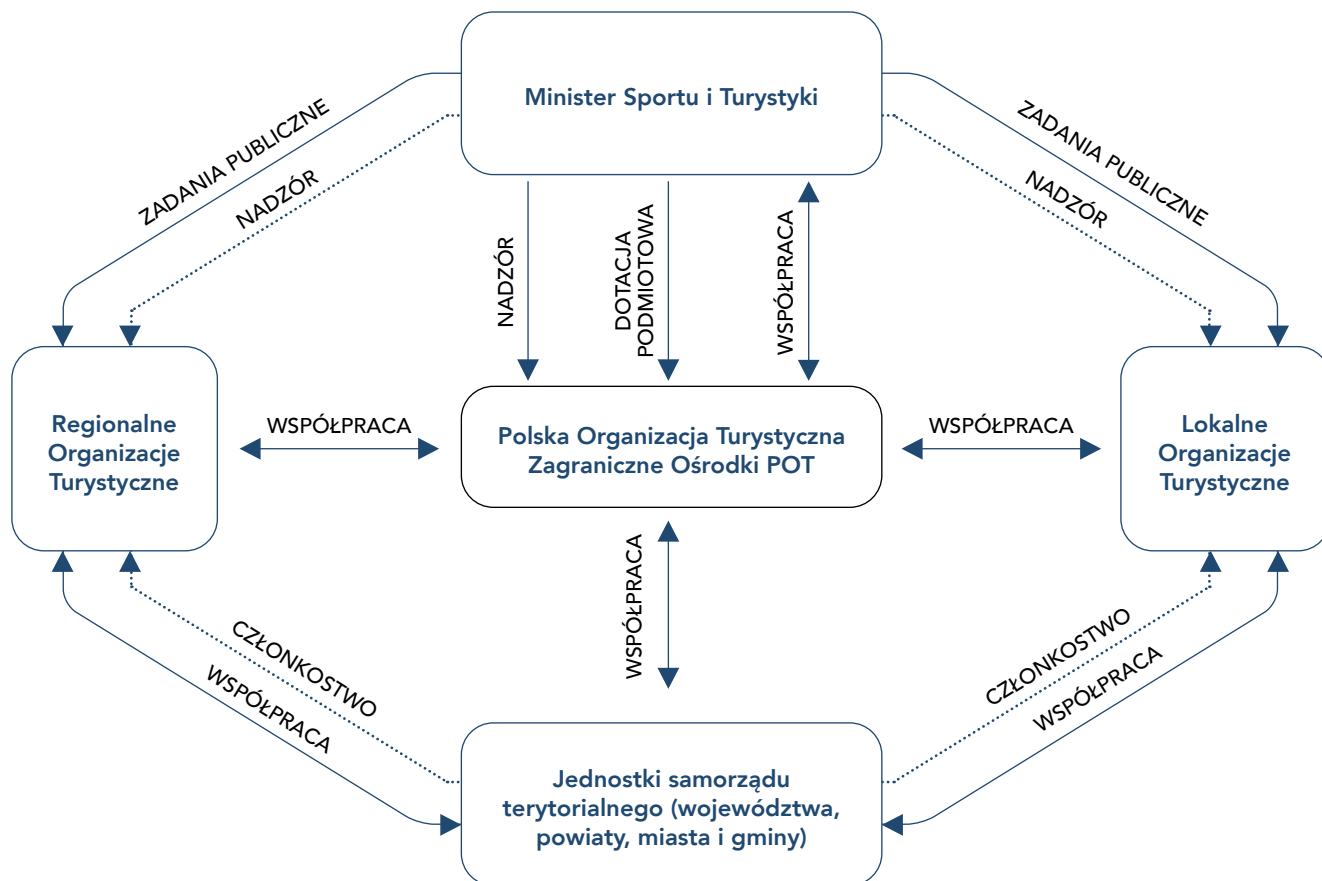
Źródło: opracowanie własne.



## 2. INTERESARIUSZE

Interesariusze to partnerzy (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, przedsiębiorcy), którzy wywierają wpływ bezpośredni lub pośredni w dążeniu modelu POT-ROT-LOT do osiągnięcia celów. Ich oczekiwania nie powinny zakłócać niezależności i samodzielności struktur regionalnych/lokalnych oraz zamykać drogi do powstawania nowych, silnych organizacji.

### SYSTEM PROMOCJI TURYSTYCZNEJ POLSKI W KRAJU I ZA GRANICĄ

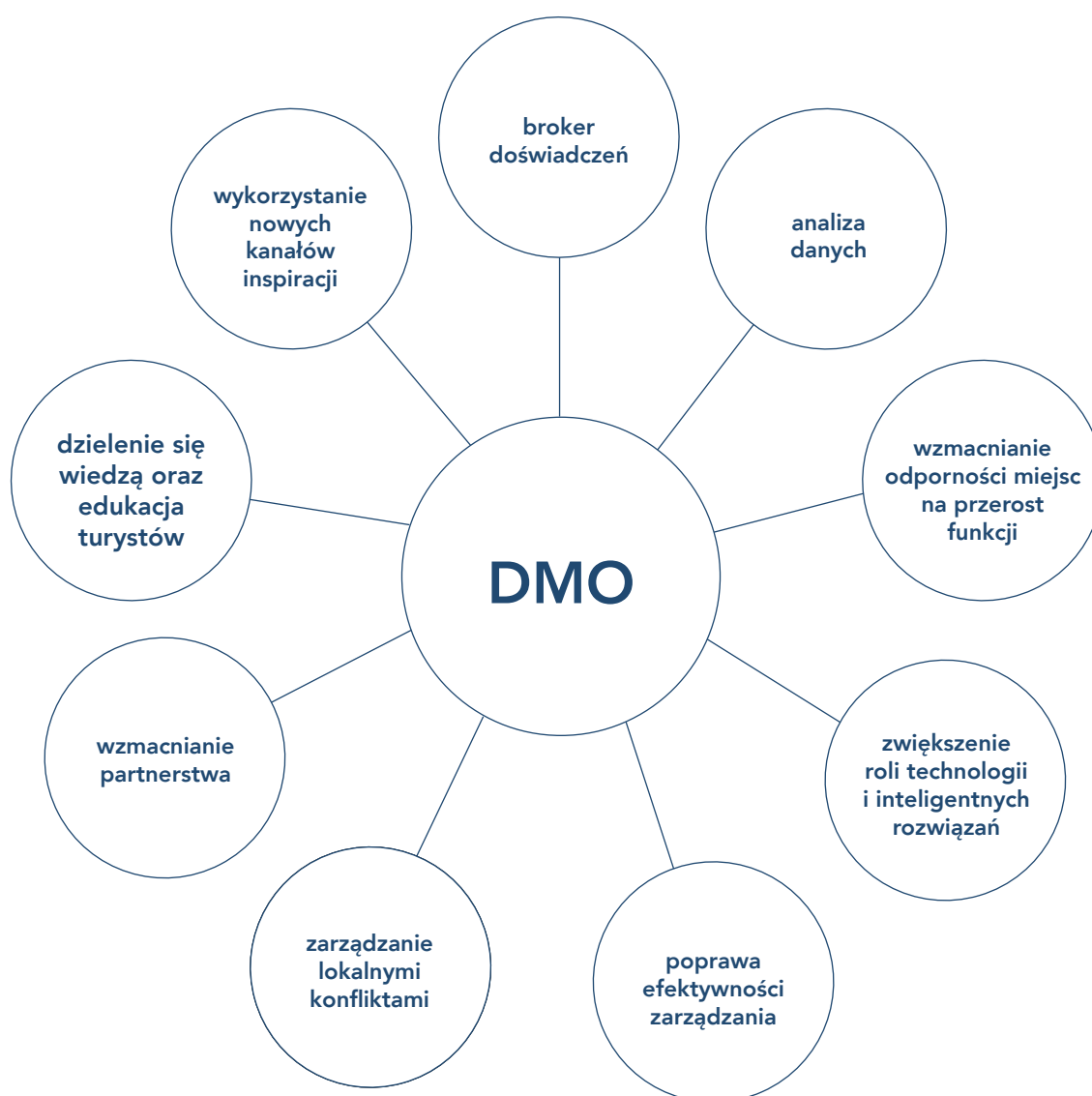


Rysunek 2. System promocji turystycznej Polski

**Minister Sportu i Turystyki**, do którego zadań należą między innymi te związane z kreowaniem rozwoju i wskazywaniem kierunków promocji czy prowadzeniem działań w zakresie projektów strategicznych, wpisanych do portfela projektów strategicznych KPRM z zakresu turystyki (Polskie Marki Turystyczne). Minister sprawuje nadzór nad Polską Organizacją Turystyczną oraz Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi.

**Polska Organizacja Turystyczna** wraz z **Poland Convention Bureau**<sup>13</sup> działa w ramach obowiązujących podstaw prawnych, takich jak: ustawa o finansach publicznych, prawo zamówień publicznych, ustawa budżetowa państwa, budżet zadaniowy wraz ze wskazaniem celów oraz mierników określających stopień realizacji celów, co nakłada na nią procedury nieobowiązujące stowarzyszeń. **Zagraniczne Ośrodki POT (ZOPOT)**, docelowo zamknięte dla publiczności, stanowią podstawowe jednostki operacyjne odpowiedzialne za komunikację marketingową na priorytetowych rynkach zagranicznych. Ich rolą jest wspieranie działań komunikacyjnych wszystkich uczestników modelu. **Convention Bureau** jest marką rozpoznawalną w skali globalnej, z zadaniami reprezentowania miejsca przy ubieganiu się o wydarzenie, budowy wizerunku lokalizacji, koordynatora lokalnej branży spotkań. W skali międzynarodowej Strategiczny Sojusz Narodowych Europejskich Convention Bureaux deklaruje wolę zwiększenia współpracy między biurami w Europie, poprzez komunikację, badania rynku i wspieranie wymiany wiedzy między członkami.

**Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne** działają na podstawie ustawy o POT oraz prawa o stowarzyszeniach i są przeznaczone do realizacji zadań publicznych. Ich światowe odpowiedniki określane są nazwą **Destination Management Organisation (DMO)**<sup>14</sup>. Czołową rolę, z finansowanego punktu widzenia, spełniają jednostki samorządu terytorialnego (JST). Zadania DMO w skali międzynarodowej podlegają ewolucji.



**Rysunek 3. Oczekiwane aktywności DMO**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Best Place Institute.

**Jednostki samorządu terytorialnego** – współtworzące model DMO, jak i będące poza nim, posiadają instrumenty finansowe i zadania w zakresie rozwoju turystyki w skali wojewódzkiej i gminnej. Podział delegacji działań z zakresu komunikacji marketingowej pomiędzy nimi a DMO jest zróżnicowany.

Aktywną rolę w zarządzaniu komunikacją marketingową odgrywają lub powinny odgrywać różnorodne **stowarzyszenia, konsorcja produktowe, marketingowe, klastry, instytucje badawcze i uczelnie wyższe, biura informacji turystycznej. Wszystkie one powinny się integrować wokół ROT i LOT.** O ile jednostki samorządu terytorialnego finansują w zdecydowanej większości budżety DMO, o tyle w procesie decyzyjnym i operacyjnym zadania powinny powstawać wspólnie. Pojawiają się tendencje do przekazywania do ROT czy LOT celowych, incydentalnych zadań ze środkami finansowymi. Kluczem do sukcesu jest partnerstwo formalne (członkostwo) i pozaformalne między sektorem publicznym i prywatnym.

**Przedsiębiorcy, samorząd gospodarczy** – samorząd gospodarczy jest silnie rozproszony ze słabym poczuciem konieczności integracji (poziomej i pionowej) kapitałowej, marketingowej oraz samorządowej. Sektor prywatny ma i będzie miał coraz bardziej sprzeczne ze sobą interesy ekonomiczne. Istnienie silnych organizacji samorządowych może stanowić formę umożliwiającą wykonywanie zadań publicznych.

**Przedsiębiorcy niezrzeszeni, organizacje społeczne, ruchy miejskie i społeczność lokalna** – stanowią grupę interesariuszy, która w większym stopniu powinna być podmiotem komunikacji instytucji modelu POT-ROT-LOT.

**Interesariusze przemysłu spotkań** – podsektor usług związanych z segmentem MICE (*meetings, incentives, conferences, exhibitions*), w tym zleceniodawców, organizatorów, dostawców i obiektów. Grupa rozwijająca się dynamicznie dzięki specjalizacji spotkań i wydarzeń. Istotną rolę odgrywa samorząd terytorialny, to on bowiem podejmuje najczęściej decyzje ubiegania się o organizację wydarzenia (szczególnie międzynarodowego) i ponosi znaczne koszty transakcyjne.

**Atrakcje, instytucje kultury** – zarówno prywatne, jak i publiczne, współtworzą łańcuch wartości w ofercie turystycznej. Tematyczne sieciowanie atrakcji postępuje i winno zwiększać rozpoznawalność.

**Przewoźnicy** – linie lotnicze, porty lotnicze, koleje, firmy transportu turystycznego – ich siatka determinuje dostępność komunikacyjną i może wyznaczać priorytetowe rynki.

**Instytucje obszarów chronionych (parki narodowe) oraz gminy uzdrowiskowe** – specyficzne ze względu na funkcję ochrony środowiska przyrodniczego, pełnią kluczową rolę dla produktów turystyki aktywnej i prozdrowotnej.

**Nowi interesariusze** – zakres usług turystycznych wyraźnie poszerza się o firmy technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT – *information and communications technologies*), przemysły kreatywne, usługi modelu gospodarki współdzielenia, które należy uwzględniać wśród partnerów modelu. Warto także dostrzegać interesariuszy będących pośrednio beneficjentami turystyki (banki, kasyna, stadiony i pochodne, galerie handlowe).

W ostatnich latach kompetencje Narodowych Organizacji Turystycznych (NTO) ulegają ewolucji i poszerzeniu o komunikację na rynku krajowym, edukację dotyczącą turystyki odpowiedzialnej i zrównoważonej, popularyzację innowacji, monitorowanie trendów w turystyce i zmian na rynkach źródłowych<sup>15</sup>. European Travel Commission (ETC) przewiduje zwrot w koncepcji funkcjonowania NTO: zmianę podejścia marketingowego, segmentacji, źródeł i wielkości budżetu, badań i analiz zachowań turystów oraz nowych partnerstw.



**Rysunek 4. Perspektywiczne obszary aktywności NTO w latach 2021-2025**

Źródło: The changing tourism environment and its impact on the work of NTOs, A report produced for the European Travel Commission by TEAM Tourism Consulting, Brussels, July 2021.

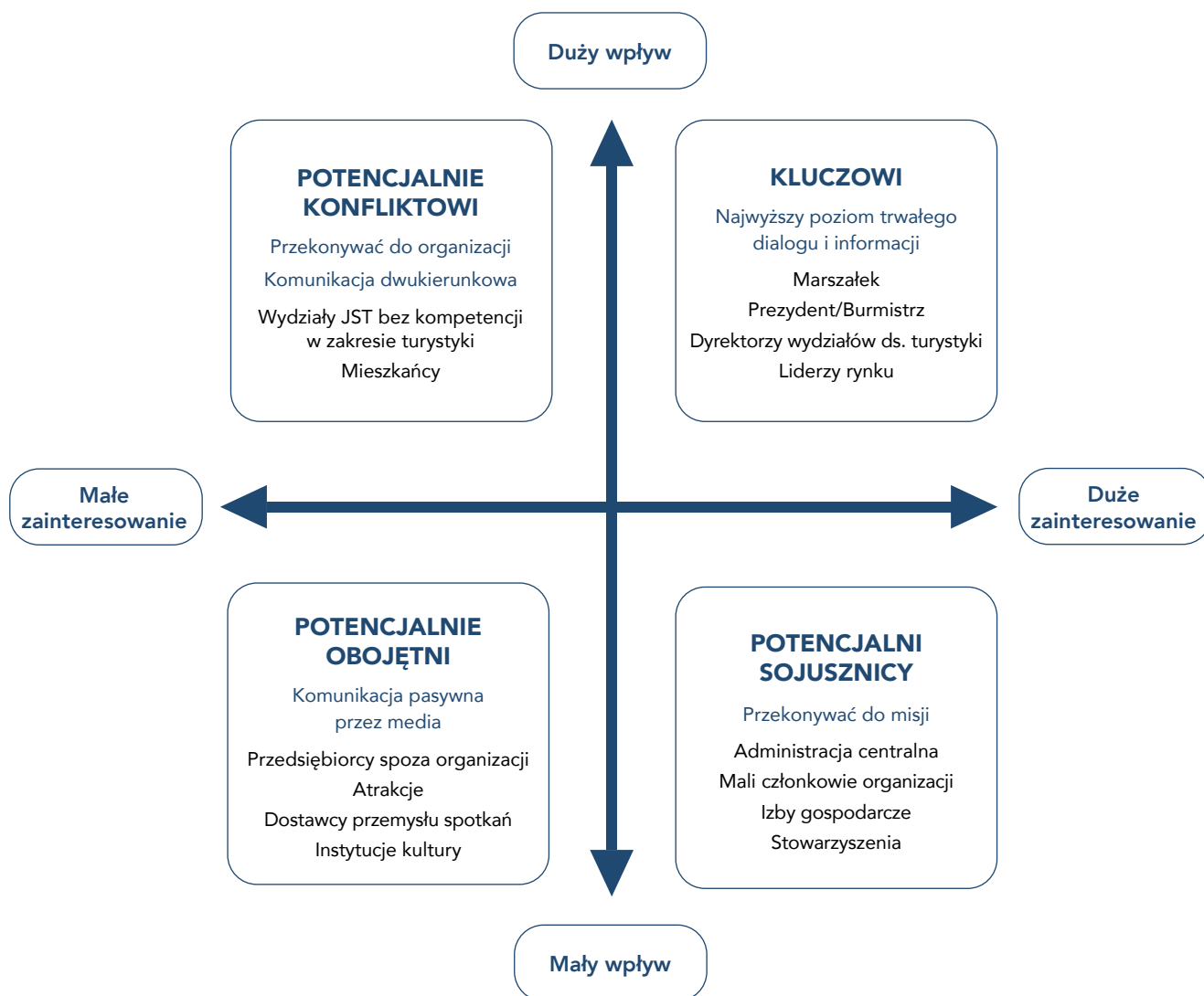
*POT realizuje strategię wspierania interesariuszy, która opiera się na premiowaniu najsukuteczniejszych<sup>16</sup> rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej, rozwoju kompetencji i integracji.*

Rekomenduje się podział kompetencji zarówno wewnątrz modelu POT-ROT-LOT, jak i pomiędzy tymi organizacjami a JST<sup>17</sup>. Podział może dotyczyć zakresu działań, narzędzi komunikacji czy rynków źródłowych.

Analiza interesariuszy ROT-LOT pod kątem **potencjalnej siły wpływu** oraz **poziom zainteresowania** (rys. 5) pozwala uzyskać obraz stanowiący podstawę do decyzji o stosowaniu narzędzi zarządzania komunikacją i ryzykiem:

- **interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w organizacji** i mający na tę organizację bardzo duży wpływ (kluczowi interesariusze),
- **interesariusze bardzo zainteresowani sytuacją w organizacji, lecz mający na organizację niewielki wpływ** (potencjalni sojusznicy),

- interesariusze mający bardzo duży wpływ na organizację, lecz niezainteresowani sytuacją organizacji (potencjalnie konfliktowi),
- interesariusze niezainteresowani sytuacją w organizacji i mający na organizację minimalny wpływ (potencjalnie obojętni).



Rysunek 5. Macierz relacji DMO z interesariuszami (zainteresowanie-wpływ) na podstawie IDI

Źródło: opracowanie własne.

Kierunki poprawy skuteczności i efektywności<sup>18</sup> zintegrowanej komunikacji marketingowej można ująć w cztery priorytety (tab. 4).

**Tabela 4. Macierz wartości ZKM**

WYELIMINOWAĆ	WZMOCNIĆ
mnożenie własnych narzędzi komunikacji	znacząco w strukturze budżetów wydatki na kanały online
różnorodność nazewnictwa regionów/miast w językach obcych	adekwatne komunikaty do punktu styku turysty z produktem
brak zgodności z trendami w popycie i narzędziami komunikacji	wsparcie komunikacyjne B2B przedsiębiorców w procesie komercjalizacji
uznaniowość w ocenie wartości produktów, rynków i segmentów	preferencyjne warunki w komunikacji lokomotyw i produktów certyfikowanych
mnożenie sloganów i haseł	rozpoznawalność certyfikatów
brak wskaźników rezultatu w projektach partnerstwa i współpracy	podział zadań komunikacji według ustalonych kompetencji
mnożenie organizacji i nazewnictwa nieodpowiadającego kompetencjom	transfer wiedzy i networking
ZREDUKOWAĆ	STWORZYĆ
pojedyncze działania komunikacyjne na korzyść zintegrowanych kampanii	strategię komunikacji i rebranding
rozproszenie komunikowanych produktów i marek na korzyść ustalonych TOP10 i lokomotyw	zintegrowany model wielokanałowy
wsparcie słabych struktur	profile behawioralne odwiedzających
bariery w komunikacji marketingowej pomiędzy interesariuszami systemu	mechanizmy i narzędzia procesu "end to end" z dostosowaniem do konsekwencji polityki Google (cookieless)
dualizm kompetencji i działań komunikacyjnych	katalog wskaźników i kryteriów monitoringu turystyki zrównoważonej
źródła konfliktów interesariuszy	procedury raportowania i wskaźników
	certyfikacja LOT

Źródło: opracowanie własne.

### 3. KAPITAŁ MARKI TURYSTYCZNEJ POLSKI

Na markę składa się jej **kapitał** (*brand equity*<sup>19</sup>), którym jest odczuwana przez klienta wartość dodatkowa (w porównaniu z produktem niemarkowym), w skład którego wchodzi: **skojarzenia, korzyści** (racjonalne i emocjonalne) oraz **osobowość** (personifikacja cech Polski).

O rozwiniętej marce turystycznej kraju można mówić w wypadku **uzyskania lojalności mierzonej ponownym przyjazdem lub przedkładaniem wyjazdu krajowego nad zagraniczny**.

Występują spore odmienności w **skojarzeniach i korzyściach** Polski jako atrakcji turystycznej na rynkach emisyjnych, a najczęstsze wskazania prezentują rysunki 6 i 7.



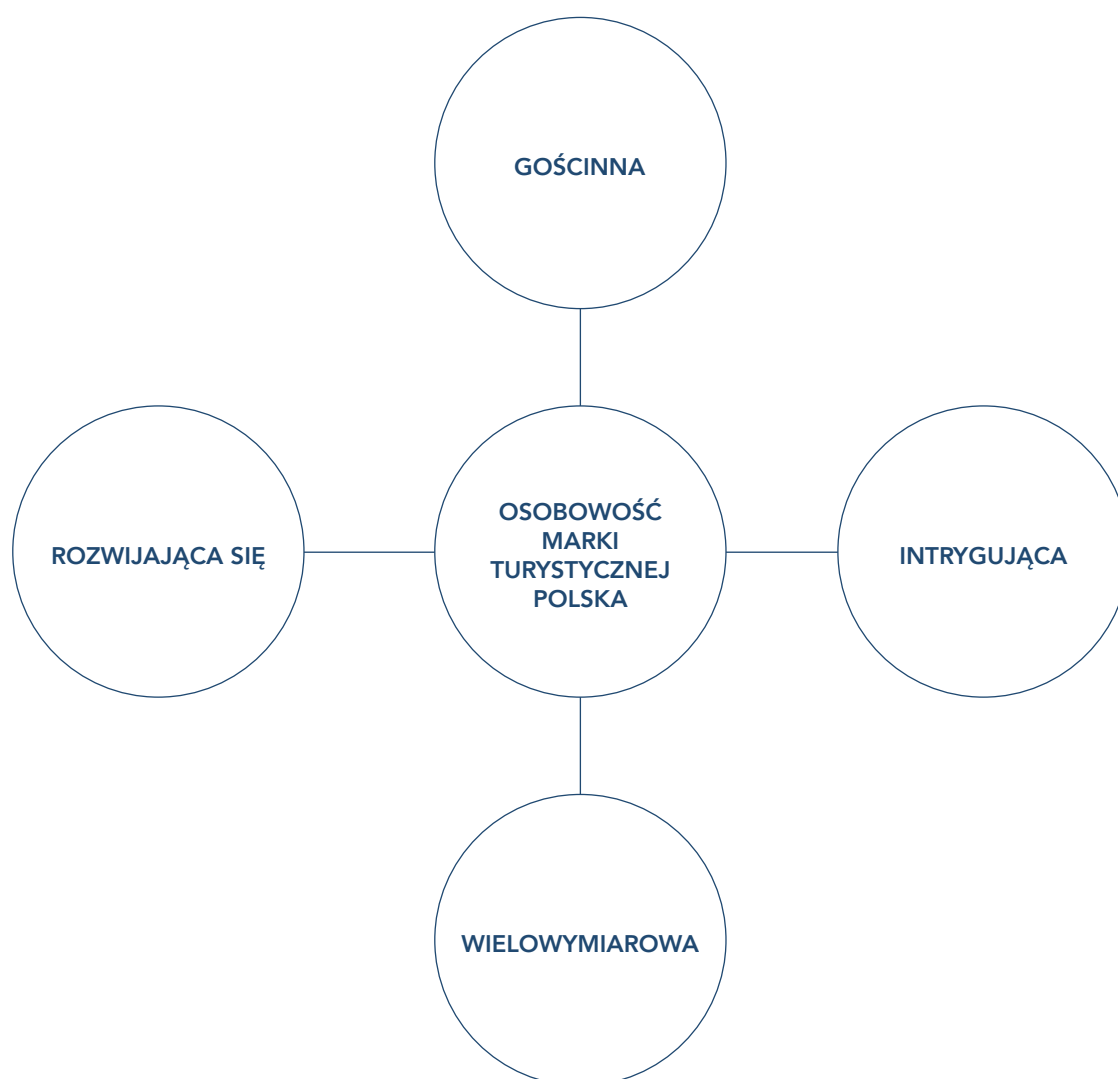
**Rysunek 6. Skojarzenia z Polską na rynkach emisyjnych ruchu turystycznego (2023)**

Źródło: *Diagnoza*, warsztaty z przedstawicielami ZOPOT oraz POT, raporty z badań wizerunkowych Polski w Czechach, Słowacji, Izraelu i na Węgrzech (ARC, POT), raport: Obcokrajowcy w Polsce (POT).

KORZYŚCI	
RACJONALNE	EMOCJONALNE
rozrywka, zakupy aktywny wypoczynek w naturze oferta city break kuchnia regionalna dostępność komunikacyjna jakość obsługi	łamanie stereotypów poznanie czegoś nowego gościnność, bezpieczeństwo

**Rysunek 7. Oczekiwane korzyści z pobytu w Polsce na rynkach emisyjnych ruchu turystycznego (2023)**

Źródło: *Diagnoza*, warsztaty z przedstawicielami ZOPOT oraz POT, raporty z badań wizerunkowych Polski.



**Rysunek 8. Osobowość marki turystycznej Polski**

Źródło: *Diagnoza*, warsztaty z przedstawicielami ZOPOT oraz POT, raporty z badań wizerunkowych Polski.

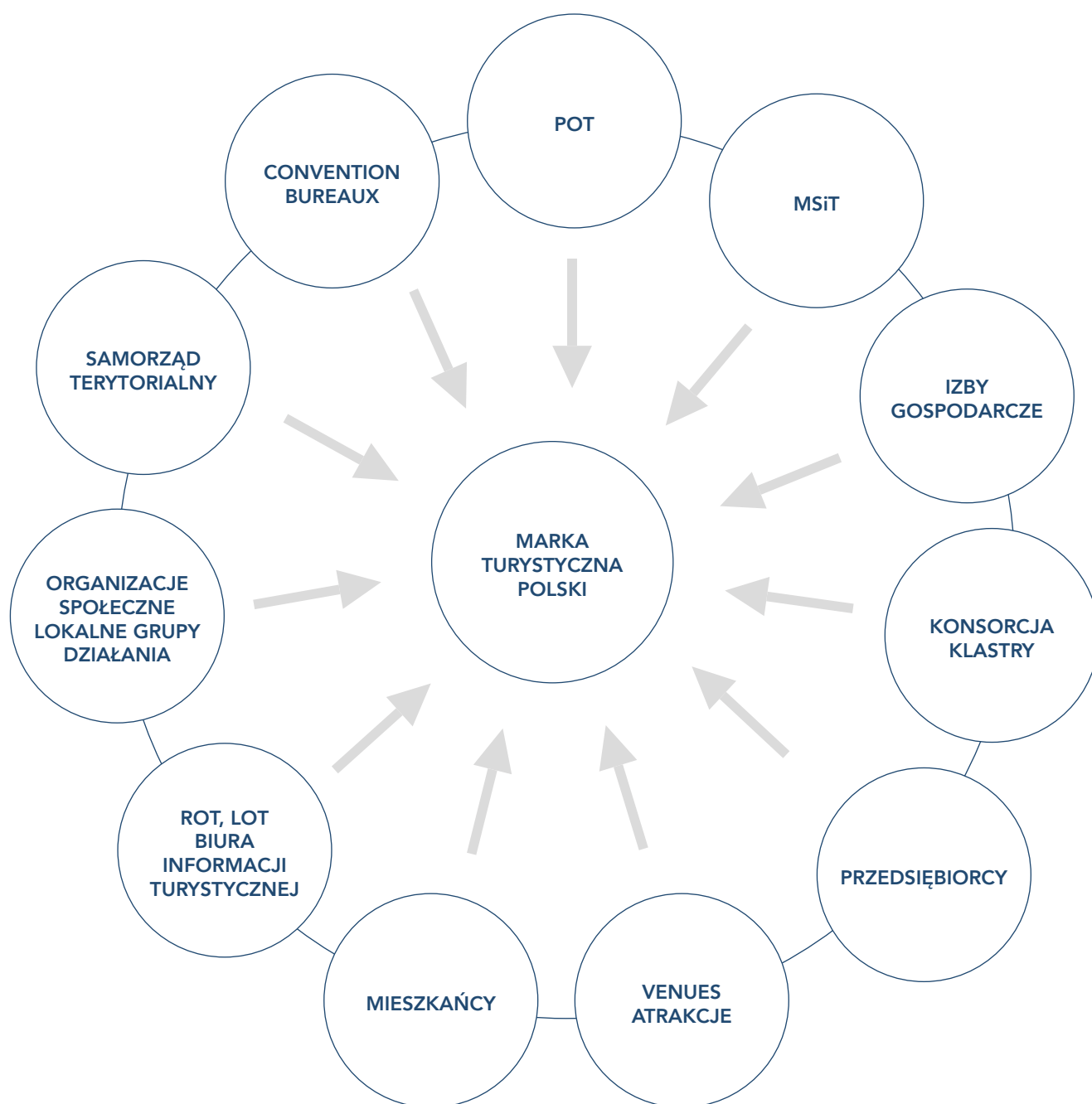
Marka kraju służy wyrażeniu silnych stron wynikających z położenia geograficznego, gospodarki, kultury, systemu edukacji, atrakcyjności turystycznej oraz produktów eksportowych. Jej budowa wymaga konsekwentnego i spójnego działania na poziomie kraju oraz w każdym z obszarów wskazanych jako kluczowe dla realizacji przyjętych założeń (branding). Takie rozwiązania powinny mieć odzwierciedlenie w głównych dokumentach strategicznych



i rozwiązaniach organizacyjnych. Punktem wyjścia jest postrzeganie roli i pozycji kraju w świecie, w kategoriach konkurencji w zakresie: **turystyki, kultury i dziedzictwa, inwestycji i imigracji, eksportu, zasobów ludzkich, polityki wewnętrznej i zagranicznej**. Za obszary te odpowiada szereg organów administracji centralnej, agencji, a nawet fundacji, przy czym proces koordynacji działań nie jest zakończony i istnieje potrzeba jego uporządkowania<sup>20</sup>.

Istotną rolę turystyki w budowie marki kraju potwierdza ustanowienie funkcji Pełnomocnika Prezesa Rady Ministrów do spraw promocji polskiej marki, którym jest sekretarz stanu w urzędzie obsługującym ministra właściwego do spraw turystyki.

Na **branding Polski jako marki turystycznej** mają wpływ wszyscy interesariusze rynku turystycznego, tj. administracja centralna, samorząd terytorialny i gospodarczy, organizacje i stowarzyszenia branżowe, atrakcje, przedsiębiorcy oraz coraz częściej mieszkańcy (rys. 9).



Rysunek 9. Interesariusze wpływający na markę turystyczną kraju

Źródło: opracowanie własne.

## 4. OBSZARY STRATEGICZNE

### *Przyływ podnosi wszystkie łodzie*

Po przeprowadzonych analizach dokonano wyboru dziewięciu obszarów strategicznych (rys. 10 i 11), obejmujących programy, których uszczegółowienie będzie następować w wyniku działań operacyjnych. W kolejnych rozdziałach znalazły się rekomendacje dla kampanii, wskaźniki, procedury monitoringu i ewaluacji oraz harmonogram.



Rysunek 10. Obszary strategiczne – część 1



Rysunek 11. Obszary strategiczne – część 2

## OBSZAR STRATEGICZNY I PARTNERSTWO WIZERUNKOWE

Występują narzędzia komunikacji, które odgrywają istotny wpływ wizerunkowy na wszystkich interesariuszy, niezależnie od tego, jakiego dotyczą produktu czy obszaru. Należy odróżnić zjawisko przejmowania turystów przez różne regiony od komplementarności, czyli bycia zdolnym do zrezygnowania z części przewag indywidualnych regionów na rzecz przewagi wspólnej, która może przynieść lepsze efekty i w konsekwencji łączny wzrost wartości przyjazdów. W partnerstwie wizerunkowym rekomenduje się stosowanie narzędzi marketingu krzyżowego z uwzględnieniem działań wspierających jedyne w swoim rodzaju lokalne lokomotywy produktowe, laureatów certyfikatów krajowych (produkt turystyczny POT, Polskie Marki Turystyczne) oraz regionalnych. W interesie wszystkich interesariuszy leży budowa wizerunku Polski jako kraju gościnnego oraz wzmacnianie reputacji na arenie międzynarodowej.



Rysunek 12. Schemat obszaru strategicznego „partnerstwo wizerunkowe”

### PROGRAM 1 – REPUTACJA

<b>CEL:</b> Budowa pozycji międzynarodowej polskiej turystyki
<b>KONTEKST</b>
<p>Reputacja niebędąca synonimem wizerunku to percepcja zewnętrzna, określająca zaufanie lub nieufność. Jedyne w Polsce pomiar reputacji (miast, województw) ocenia jej pięć wymiarów: zaufanie, możliwość polecenia, atmosfera medialna, zaangażowanie społeczne, warunki pracy<sup>21</sup>. Budowanie reputacji następuje zarówno poprzez media, jak i aktywność oraz obecność kraju w organizacjach i na forach międzynarodowych. Reputację kraju turystycznego budują także: uwzględnianie w międzynarodowych statystykach, obecność i miejsce w rankingach i konkursach, członkostwo przedstawicieli sektora we władzach organizacji specjalistycznych czy lokalizacja oddziałów międzynarodowych stowarzyszeń/organizacji w Polsce. Narzędziem budowy reputacji jest organizacja w Polsce konwencji/zjazdów stowarzyszeń zagranicznych lub branżowych izb gospodarczych. Przydatna jest także aktywna obecność polskich instytucji turystycznych i ich przedstawicieli na arenie międzynarodowej. Natomiast na rynku krajowym, w otoczeniu społeczno-gospodarczym, potrzebne są wydarzenia ukazujące znaczenie sektora oraz instytucji.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział miejsc, atrakcji, obiektów w konkursach (niezależnie od ich oceny) i rankingach międzynarodowych, nawet gdy łączy się to z kosztami,</li> <li>• przystępowanie do organizacji międzynarodowych, aliansów tematycznych, zgodnych z profilem,</li> <li>• wsparcie/lobbing kandydatów polskich do branżowych organizacji międzynarodowych,</li> <li>• wyróżnienia dla osobistości sektora z zagranicy oraz krajowych (spoza sektora) budujących reputację polskiej turystyki – Złote Logo POLSKA.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba organizacji międzynarodowych z członkostwem interesariuszy modelu, liczba wyróżnionych
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>

## PROGRAM 2 – GOŚCINNA POLSKA

<b>CEL:</b> Budowa wiarygodności wizerunku kraju gościnnego oczami obcokrajowców
<b>KONTEKST</b>
Zarówno odwiedzający, jak i mieszkańcy zwracają uwagę na gościnność jako cechę osobowości marki Polski, chociaż w świetle obecnej wiedzy nie ma podstaw, by diagnozować kulturę i społeczność jako mniej lub bardziej gościnne. Można natomiast wykazać zróżnicowanie wzorów i konwencji przyjmowania gości <sup>22</sup> . Gościnność i różne aspekty jej interpretacji są komunikowane przez wiele destynacji, w tym w kontekście obsługi turysty. W wypadku Polski postawy mieszkańców wobec uchodźców z Ukrainy spowodowały wyraźne wzmocnienie wizerunku w skali globalnej w kontekście gościnności. Potwierdzenie wiarygodności przekazu w komunikacji powinno zostać oparte mocniej na świadectwach osób narodowości rynku emisyjnego, zarówno odwiedzających, organizatorów, jak i ekspatów.
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• świadectwo gościnności oczami obcokrajowców (<i>testimonia</i>) podczas podróży studyjnych, wypowiedzi turystów „na ulicy” w Polsce. Preferowane powinny być materiały video. Przekaz taki zbuduje podprogowo także świadomość bezpiecznego kraju,</li> <li>• wykorzystanie w komunikacji opinii ekspatów, w tym w spotkaniach podczas podróży studyjnych.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Pomiar sentymentu – wskaźnik dominacji pozytywnych wypowiedzi na podstawie dostępnych narzędzi analitycznych
<b>Roła POT: KOORDYNATOR</b>

## PROGRAM 3 – KOTWICE MEDIALNE

<b>CEL:</b> Wykorzystanie wydarzeń o wymiarze medialnym w komunikacji
<b>KONTEKST</b>
Różnego typu wydarzenia/rocznice oddziałują na wizerunek, mogą dać impuls do przyjazdów bądź wzbudzić zainteresowanie mediów. Ich rola w osiągnięciu efektu nie jest jednoznaczna <sup>23</sup> . Stąd też rekomenduje się selekcję kotwic medialnych w skali globalnej, regionalnej oraz segmentacyjnej. Każde z wydarzeń kształtuje wizerunek, a ich organizacja z pominięciem interesariuszy modelu powoduje, że sektor ma niewielki lub żaden wpływ na ich przebieg i komunikację. W sposób uprzywilejowany należy traktować cykliczne wydarzenia kulturalne (festiwale, koncerty, wystawy), ich komercjalizacja bowiem wpływa na odwiedziny, a cykliczność buduje markę. Słabą stroną wydarzeń kulturalnych jest niewielki ich zasięg, przynajmniej w skali europejskiej. Dwoma odrębnymi grupami są różnorodne rocznice oraz imprezy sportowe odbywające się na terenie kraju lub mogące być wykorzystane do budowy jego wizerunku.
<b>Wydarzenia:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>sportowe:</b> dzięki powierzeniu POT zadania promocji kraju przez polskich sportowców lub kluby sportowe w sportach drużynowych, uczestniczące we współzawodnictwie sportowym oraz biorące udział w imprezach międzynarodowych,</li> <li>• <b>kulturalne:</b> festiwale, koncerty, wystawy – zwłaszcza o wymiarze międzynarodowym, z unikatową ekspozycją lub przedstawiające dzieła wybitnych artystów. Wyjątkowej wartości nabierają te, które posiadają zdolność i narzędzia komercjalizacji,</li> <li>• <b>rocznice:</b> ogłaszane przez instytucje międzynarodowe lub krajowe, o ile posiadają wyraźny wpływ na wizerunek atrakcyjności turystycznej lub są pretekstem do komunikacji.</li> </ul>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie procedury budowy kalendarza kotwic medialnych, w szczególności umożliwiających ich komercjalizację,</li> <li>• wdrożenie/integracja narzędzia kalendarza digitalnego na witrynach turystycznych.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> roczna liczba kotwic medialnych
<b>Roła POT: LIDER</b>

## PROGRAM 4 – MARKETING KRZYŻOWY

<b>CEL:</b> Synergia współpracy w komunikacji marketingowej
<b>KONTEKST</b>
<p>Klasyczny marketing krzyżowy (<i>cross marketing</i>) to współpraca przynajmniej dwóch regionów/instytucji/firm, których oferty się uzupełniają i nie stanowią dla siebie bezpośredniej konkurencji. Celem kooperacji krzyżowej jest przede wszystkim skuteczniejsze dotarcie do wspólnej grupy docelowej lub wykorzystanie możliwości komunikowania się z grupą jednego z partnerów. Jedną z istotnych korzyści jest obniżenie kosztów komunikacji. Forma komunikacji krzyżowej ma istotne znaczenie we współpracy na rynku krajowym, na obszarach transgranicznych. Występują już takie praktyki między miastami/regionami kraju. Rośnie liczba produktów sieciowych i szlaków tematycznych, które powinny być wspierane i komunikowane wraz z konstrukcją programów lojalnościowych.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezkosztowe, wzajemne udostępnianie powierzchni wystawienniczej, ambienty,</li> <li>• barter reklam na nośnikach komunikacji będących własnością jednego z partnerów,</li> <li>• inicjatywy powiązania miejsc/atrakcji z renomowanymi markami spoza sektora, w tym w programach lojalnościowych,</li> <li>• podręcznik metodyczny i dobrych praktyk sieciowania produktów,</li> <li>• inicjowanie ponadregionalnego sieciowania produktów i szlaków tematycznych,</li> <li>• współpraca w kreacji treści (<i>content marketing</i>).</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba sieci produktowych, liczba projektów z udziałem partnerów
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>

## OBSZAR STRATEGICZNY II MARKA TURYSTYCZNA

**Turystyczna marka terytorialna** stanowi **rozpoznawalny** zbiór walorów funkcjonalnych, materialnych i niematerialnych, a także psychologicznych, pozwalających na zaspokojenie oczekiwań konsumentów. Potencjał turystycznych marek może być standaryzowany, np. przez podział marek na: supergwiazdy, gwiazdy, aspirujące, obiecujące, interesujące, solidne, poszukujące, zagubione<sup>24</sup>. Identyfikacja wielu produktów turystycznych jako marek bywa nadużywana. Ich rozpoznawalność wspierana jest różnorodnymi certyfikacjami, ale niewystarczająco komunikowana.

Powszechnie występuje trójpoziomowa struktura systemu certyfikacji (organ akredytujący jednostki certyfikujące, jednostki certyfikujące oraz organizacje/wyroby/usługi poddawane procesowi certyfikacji). Najważniejszym czynnikiem określającym jakość usługi turystycznej jest zgodność oczekiwań z percepcją. Coraz częściej pojawiają się rekomendacje standaryzacji usług, w tym związane ze zrównoważeniem jej rozwoju, konsumenci bowiem coraz liczniej podejmują decyzje zakupowe na podstawie potwierdzonego systemu jakości. Wprowadzanie certyfikacji jest oczekiwane przez klientów restauracji, obiektów noclegowych, biur podróży, atrakcji turystycznych, a nawet biur informacji turystycznej<sup>25</sup>. Posiadanie certyfikatu będzie warunkiem ubiegania się o zlecenia, w tym publiczne. Niemniej występuje rozdrobnienie certyfikatów, brak jest ich zintegrowania na szczeblu krajowym/międzynarodowym w zakresie procedur, co w konsekwencji sprawia, że nie są elementem zarządzania jakością. Wśród przedsiębiorców istnieje także znacząca liczba oponentów znaków jakości. Można szacować, że istnieje w Europie około 100 systemów certyfikacji jakości lub związanych ze środowiskiem (np. Ecolabel<sup>26</sup>, Green Key).



Rysunek 13. Schemat obszaru strategicznego „Marka turystyczna”

## PROGRAM 5 – POLSKIE MARKI TURYSTYCZNE

<b>CEL:</b> Wzmacnianie kompetencji zarządzania turystyczną marką terytorialną
<b>KONTEKST</b>
<p>Polskie Marki Turystyczne to projekt zapisany w Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju z perspektywą do 2030 roku, w celu wspierania procesu tworzenia oraz rozwoju terytorialnych marek turystycznych, które będą organizacyjnym i promocyjnym parasolem dla zbioru produktów i usług turystycznych, dostępnych na danym obszarze. Kluczowym elementem jest kompleksowe zarządzanie obszarem recepcyjnym. Zadaniem jest także wzmacnianie współpracy między interesariuszami marki. Do 2023 roku minister właściwy ds. turystyki przyznał 9 tytułów Polska Marka Turystyczna. Kryteria oceny dotyczą umiejętności zarządczych. Wśród najwartościowszych świadczeń oferowanych przez organizatora projektu wskazuje się: bezpłatne szkolenia, preferencje przy ubieganiu się o dotacje, organizację podróży studyjnych dla przedsiębiorców i dziennikarzy. Kandydaci oczekują: większej wartości oferowanych korzyści, zintensyfikowania informacji o projekcie, przejrzystych zależności między projektami Certyfikat POT i Polskie Marki Turystyczne. Zauważa się również słabe zainteresowanie udziałem w projekcie wśród najsilniejszych marek.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie kryteriów regulaminowych wyboru i oceny marek, odróżniających ten proces od konkursu na najlepszy produkt turystyczny POT,</li> <li>• opracowanie regulaminu zasad zarządzania marką,</li> <li>• popularyzacja programu i modelu zarządzania marką,</li> <li>• okresowy audyt rozpoznawalności marek i zarządzania,</li> <li>• program oferowanych korzyści dla marek.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba marek uhonorowanych tytułem
<b>Roła POT: WSPÓŁORGANIZATOR</b>

## PROGRAM 6 – PRODUKT TURYSTYCZNY POT

**CEL:** Poprawa rozpoznawalności ofert

**KONTEKST**

Znak „Najlepszy produkt turystyczny” – certyfikat POT jest narzędziem pobudzania rozpoznawalności usług, ale nie można go w pełni porównać z turystycznym znakiem jakości, wdrożonym w licznych krajach. Konkurs ma na celu wyłonienie najbardziej atrakcyjnych, nowatorskich i przyjaznych produktów turystycznych (w 5 rodzajach) oraz ich promocję, a także wspieranie inicjatyw regionalnych i lokalnych, których efektem jest tworzenie nowych produktów (patrz regulamin). Procedura: głównym organizatorem jest POT we współpracy z ROT (etap regionalny). Certyfikaty są przyznawane w 4 kategoriach: Certyfikat, Złoty Certyfikat POT, Certyfikat Internautów, Turystyczne Odkrycie Roku (od roku 2023). Laureat Złotego Certyfikatu otrzymuje wsparcie komunikacyjne w postaci kampanii ze wskazanym corocznie budżetem. Atutami znaku są: 20-letnia tradycja, partnerstwo z ROT, zainteresowanie usługodawców. Za mocne strony certyfikatu POT interesariusze uznają: prestiż i wiarygodność w środowisku branżowym, dodatkowe wsparcie promocyjne w postaci kampanii marketingowej, większą rozpoznawalność nagrodzonej marki na rynku krajowym, dwuetapowość procedury. Słabość certyfikatu wiąże się z jego niezadowalającą rozpoznawalnością wśród turystów, brakiem procedur obowiązkowej identyfikacji wizualnej znaku, brakiem kryteriów okresowej oceny jakości. Najkorzystniejszym wskaźnikiem jest osiągnięcie wysokiej wartości spontanicznej rozpoznawalności certyfikacji produktów POT. Pomimo dużego zainteresowania zarządzających nie są one w wystarczającym stopniu komunikowane, a co za tym idzie rozpoznawalność spontaniczna znaku jest ograniczona.

**DZIAŁANIA:**

- zmiana procedury z konkursu na certyfikację w drodze konkursu,
- audyt dotychczas przyznanych certyfikatów w celu podtrzymania lub likwidacji tych, które są nieaktualne, zaniechane i niezarządzane,
- certyfikaty w 2 kategoriach: Certyfikat POT, Złoty Certyfikat,
- certyfikat Internautów jako forma konkursu, rezygnacja z kategorii Turystyczne Odkrycie Roku,
- kategorie produktu: wydarzenie cykliczne, pakiet usług turystycznych – impreza turystyczna, obiekt, szlak, usunięcie kategorii: miejsce – obszar,
- docelowe kryteria oceny: zgodność z rodzajem produktu, strategia rozwoju, narzędzia komunikacji, procedury oceny jakości, nowe technologie w komercjalizacji, zrównoważony rozwój. Certyfikat Internautów oparty na odmiennych kryteriach,
- procedura dwuetapowa,
- na mocy porozumienia POT – JST, te drugie powinny honorować certyfikat jako preferencyjne kryterium partnerstwa do projektów własnych,
- brandbook systemu identyfikacji wizualnej (SIW) w języku polskim i angielskim,
- dostarczenie elementów SIW przez instytucję certyfikującą dla wyróżnionych (naklejki, plakietki itp.),
- obowiązkowa komunikacja (za pomocą SIW) przez certyfikowanego podmiotu oraz ROT/LOT/JST w narzędziach komunikacji (strony www, systemy rezerwacyjne, katalogi i broszury promocyjne),
- regulamin obowiązków komunikacji SIW przez wyróżnionych oraz wskazanie stanowiska odpowiedzialnego za zarządzanie certyfikatem.

**WSKAŹNIKI:** Liczba zgłoszeń, liczba przyznanych certyfikatów

**Rola POT: WSPÓŁORGANIZATOR**



**PROGRAM 7 – CERTYFIKACJA JAKOŚCI** (opcjonalny program docelowy)

<b>CEL:</b> Standaryzacja jakości usług
<b>KONTEKST</b>
<p><b>W perspektywie kilkuletniej</b> należy rozpatrywać <b>wprowadzenie certyfikatu jakości</b> różnorodnych usług turystycznych, wzorem znaków wprowadzonych przez wiele krajów najczęściej pod nazwą <i>quality tourism</i>. Czołową rolę odgrywa minister właściwy ds. turystyki, a często operatorem jest Narodowa Organizacja Turystyczna (NOT). Systemy te współzarządzane są zawsze ze stowarzyszeniami branżowymi. Jednolity znak nie stoi w sprzeczności z lokalnymi certyfikacjami usług, obszarów, szlaków tematycznych budujących rozpoznawalność wśród odwiedzających. Proces tychże certyfikacji powinien się rozwijać. Zdecydowana większość procedur dobrowolnych certyfikatów nie uwzględnia kryteriów zarządzania jakością, kompetencji i coraz częściej wymaganych narzędzi zrównoważonego rozwoju. Analizy wykazują, że skupienie się na jakości wzmacnia branżę. W budowie jakości należy uwzględniać takie parametry jak: zaspokojenie doświadczeń konsumentów oraz komunikację w różnych punktach styku z klientem (<i>touch points</i>). Zauważa się, że „występuje wręcz nadmierne nasycenie rynku istniejącymi systemami certyfikacji o różnym profilu i zakresie certyfikacji i różnym zasięgu geograficznym, co w efekcie prowadzi do ich kanibalizacji”<sup>27</sup>. Stąd też jednolita certyfikacja standaryzująca różnorodne usługi powinna ujednoczyć i uwiarygodnić kryteria jakości.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• program ma charakter opcjonalny – możliwy wariant: zarządzanie trójstopniowe: MSiT – jednostka akredytująca, POT – instytucja certyfikująca, ROT – regionalni koordynatorzy (trener jakości, wsparcie metodologiczne), LOT – badanie <i>mystery shopping</i>, techniczna ocena wniosków, kontrola wprowadzania systemu identyfikacji wizualnej certyfikatu. Partnerami projektu winne być wybrane stowarzyszenia branż turystycznych, które między innymi zweryfikują spełnianie przez kandydata warunków technicznych ustalanych w ramach stowarzyszenia,</li> <li>• decyzja o instytucji akredytującej i certyfikującej oraz źródłach finansowania,</li> <li>• opracowanie koncepcji znaku jakości,</li> <li>• certyfikat udzielany bezpłatnie wnioskującym instytucjom/firmom może być odnawiany co trzy lata, przy czym każdego roku musi być potwierdzana realizacja zobowiązań utrzymania jakości w formalnej procedurze, certyfikat może zostać odebrany;</li> <li>• skoncentrowanie się na satysfakcji klienta, wsparcie technicznych warunków mających znaczenie dla jakości usług turystycznych, opracowanie warunków wstępnych dotyczących jakości, w tym umiejętności pracowników, niezbędnych do otrzymania certyfikatu przez wnioskodawcę, poszanowanie szczególnych potrzeb wnioskodawców,</li> <li>• opis procedur postępowania przed świadczeniem usługi, w trakcie jej świadczenia i po świadczeniu, wskazanie w regulaminie liczby procesów jakości (np. co najmniej jeden), z opisanymi minimalnie czterema, a maksymalnie ośmioma krokami: nazwa etapu procesu, oczekiwania klienta, opis stanu obecnego, pożądaný stan docelowy, kroki które należy podjąć, aby osiągnąć stan docelowy,</li> <li>• wyznaczenie stanowiska odpowiedzialnego za proces certyfikacji w instytucjach certyfikujących.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Opracowanie koncepcji certyfikacji i rozpoczęcie wdrożenia
<b>Rola POT: WSPÓŁORGANIZATOR</b>

## PROGRAM 8 – STRATEGIA KOMUNIKACJI I REBRANDING

**CEL:** Zmiana systemu identyfikacji wizualnej POT

**KONTEKST**

Strategie komunikacji marketingowej są przygotowywane najczęściej dla wysokobudżetowych kampanii. Niemniej strategiczna linia kreacyjna powinna być zachowana także przy mniejszych formach komunikacji, z wykorzystaniem rekomendacji zawartych w rozdziale piątym dokumentu. Powinna ona usystematyzować przekaz do potencjalnych odwiedzających i interesariuszy lokalnych oraz rekomendować kanały dotarcia do odbiorców. Konsekwencją nowej strategii powinno być opracowanie rebrandingu systemu identyfikacji wizualnej. W komunikacji marki istotne są znaki jej rozpoznawalności, w tym logo (logotyp). Znaki graficzne Narodowych Organizacji Turystycznych (NOT) mają różne kategorie: nazwa kraju jako logo, znak graficzny + nazwa kraju, znak graficzny + nazwa kraju + slogan, tekst zawierający nazwę kraju. Najczęściej stosowanym przez europejskie organizacje typem logo jest „znak graficzny + nazwa kraju” oraz „znak graficzny + nazwa kraju + slogan”. Najrzadziej stosowanym jest typ logo-slogan zawierający nazwę kraju – występuje tylko w języku angielskim (I FEEL sLOVEnia). Bywają logotypy oparte na znaku graficznym jednoznacznie kojarzącym się z krajem. Polska nie ma takiego skojarzenia. Logotyp turystyki polskiej jest przestarzały pod względem trendów w grafice i komunikacji. W części projektów graficznych kampanii występuje nadmiar słów odwołujących się do nazwy kraju: Polish Tourism Organisation, „Polska” w logotypie, „#visitpoland”, Poland.travel itp. Używanie nazwy organizacji łącznie z logo polskiej turystyki sugeruje, że jest to logotyp korporacyjny – nie wizerunkowy. Turystyczna marka „Polska” od kilku lat nie ma hasła przewodniego, rolę tę spełniały hasła poszczególnych kampanii reklamowych. Logo polskiej turystyki wymaga zmiany, dotyczy to również innych elementów systemu identyfikacji wizualnej (SIW). Rebranding powinien obejmować także Poland Convention Bureau oraz programy realizowane przez POT (np. konkurs na najlepszy produkt), zgodnie z opracowaną architekturą marki. Zmiana logo polskiej turystyki wymaga przeprowadzenia procedury prawnej, ponieważ POT została upoważniona do posługiwania się nim, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Gospodarki w 2000 roku. Rekomenduje się rozważenie rebrandingu innym członkom modelu, w zależności od oceny własnej istniejącego SIW.

**DZIAŁANIA:**

- opracowanie strategii komunikacji turystycznej marki Polska:
  - pozycjonowanie turystycznej marki narodowej, w tym określenie jej głównej obietnicy, korzyści, jakie może zaoferować swoim odbiorcom (na rynku krajowym oraz rynkach zagranicznych), listy pożądanych z nią skojarzeń, a także jej wartości oraz cech osobowości,
  - dobór linii narracyjnych do storytellingu marki Polska,
  - określenie werbalnego oraz wizualnego stylu komunikacji marki, w tym jego elementów obowiązkowych i zakazanych,
  - uporządkowanie nazewnictwa marki Polska w komunikacji na rynkach zagranicznych,
  - ustalenie architektury marki, w tym m.in. jej relacji z submarkami (regionami, miastami, turystycznymi lokomotywami – tzw. driverami itp.),
  - wybór hasła przewodniego marki,
  - opracowanie streszczenia strategii (szczególnie części poświęconej pozycjonowaniu) i rozprowadzenie go wśród przedstawicieli branży turystycznej,
- opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (SIW) turystycznej marki Polska zgodnego z jej pozycjonowaniem,
- rekomendowanie JST/ROT/LOT odejścia w komunikacji i SIW od różnych nazw identyfikujących obszar administracyjny (Małopolska, Małopolskie...) oraz używania lub nieużywania znaków diakrytycznych,
- przygotowanie programu działań PR wdrażania SIW na rynku krajowym.

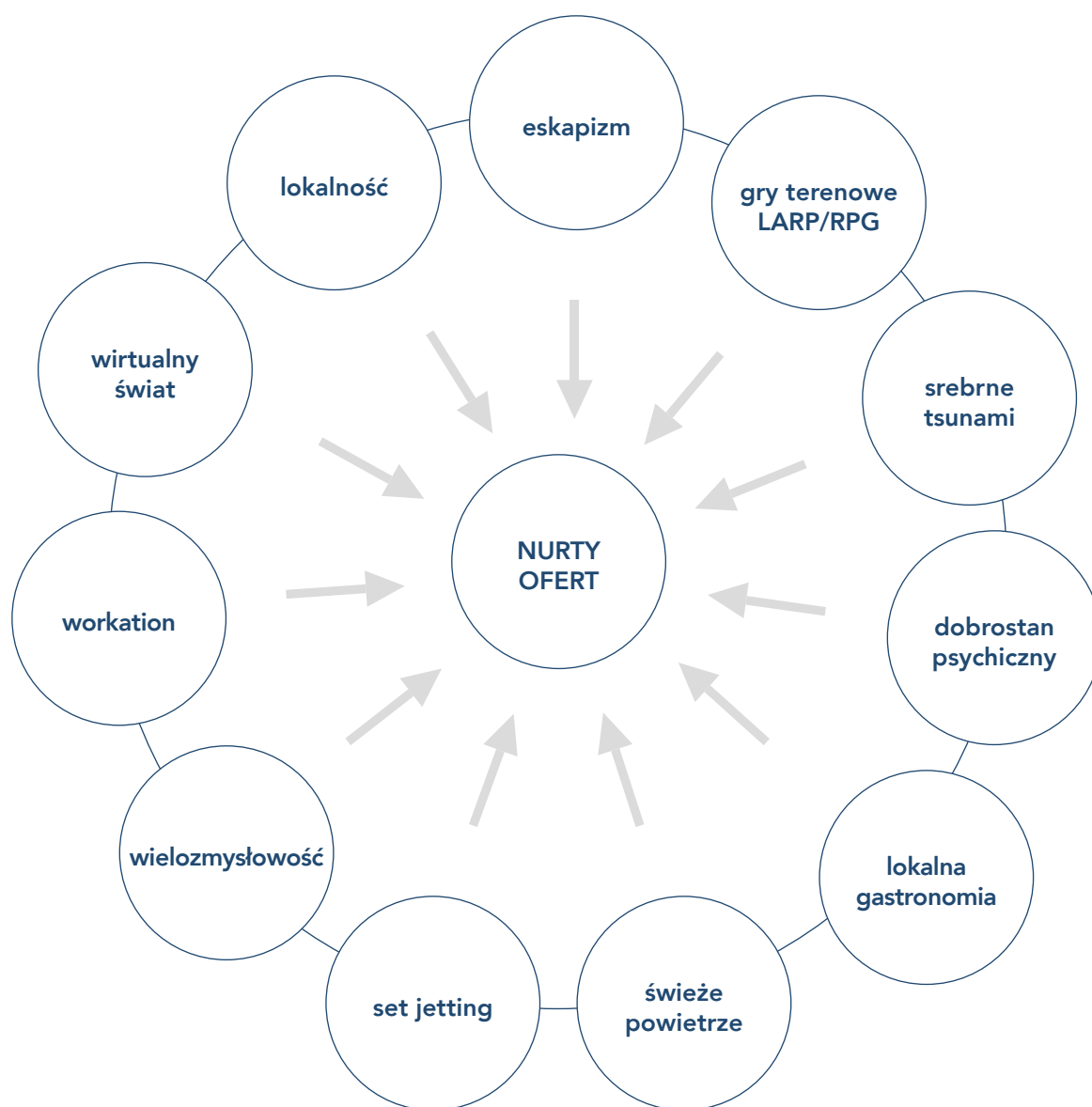
**WSKAŹNIKI:** Strategia komunikacji i nowy SIW POT

**Rola POT: LIDER**

## OBSZAR STRATEGICZNY III

### DOŚWIADCZENIA W OFERTACH LOKALNYCH

Dokonuje się transformacja podaży od gospodarki zorientowanej na usługi (*service-oriented economy*) do gospodarki zorientowanej na doświadczenia (*experience-oriented economy*). Standardowe pakiety usług turystycznych nie komunikują doświadczeń turystycznych (*customer experience*) nasyconych emocjami. Doświadczenie buduje coraz to szersza oferta lokalna, powstająca z przedsiębiorczości mieszkańców. W zarządzaniu doświadczeniem marki miejsca powinno się uwzględniać: analizę momentów prawdy<sup>28</sup>, mapowanie procesów i ścieżek klienta, analizę punktów kontaktu z klientami, projektowanie systemu zarządzania i monitorowania, wybór wskaźników doświadczenia klienta. Ten obszar zarządzania jest zaniedbany. Świadomość różnych zachowań wśród odwiedzających ma fundamentalne znaczenie dla organizacji procesów zakupowych, budowy marki i lojalności. Każde z miejsc turystycznych powinno dokonać identyfikacji potencjalnych lokalnych ofert z punktu widzenia zasobów i profili netnograficznych<sup>29, 30</sup>. Raporty ETC pozwalają na śledzenie europejskich tendencji krótkookresowych jako inspiracji do tworzenia ofert w ramach każdego z produktów<sup>31</sup>.



Rysunek 14. Trendy inspiracji dla ofert lokalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Diagnozy*.

Dla budowy doświadczeń lokalnych istotne jest maksymalne wykorzystanie walorów i zasobów dla oferty sprzedawanej na miejscu, uatrakcyjnianie przestrzeni i dziedzictwa, a także akcentowanie gastronomii stanowiącej coraz silniejszy motyw doświadczeń. Swobodnym narzędziem komunikacji są **turystyczne znaki drogowe**.



Rysunek 15. Schemat obszaru strategicznego „Doświadczenia w ofertach lokalnych”

## PROGRAM 9 – SPRZEDAĆ LOKALNIE

<b>CEL:</b> Zintegrowanie komercjalizacji ofert lokalnych
<b>KONTEKST</b>
<p>Dominacja turystyki indywidualnej nad grupową, postęp w pakietowaniu oparty na nowych technologiach powinien skłaniać lokalnych przedsiębiorców i atrakcje do budowania oferty dostępnej do zakupu „na miejscu” i online, a nie na rynkach emisyjnych. Tworzenie szerokiej oferty lokalnej pozwala na dywersyfikację ruchu turystycznego i pobudza przedsiębiorczość (jak oferty „posiłków u mieszkańca”, warsztaty rzemiosła, wycieczki rowerowe, a nawet „free walking”). Jak najszerza oferta lokalna odpowiada zidentyfikowanej turystyce kreatywnej<sup>32</sup> o edukacyjnym, emocjonalnym i społecznym charakterze kontaktu z miejscem i ludźmi. Zaangażowanie przemysłów kreatywnych w tworzenie usług turystycznych wydaje się niezbędne. Zakres świadczonych usług komercjalizowanych lokalnie należy uznać za skromny i niewykraczający poza ofertę pakietową. Niemniej obserwuje się już sporą liczbę lokalnych propozycji umieszczanych na portalach rezerwacyjnych, oryginalnych tras wycieczek proponowanych przez przewodników lub instytucje kultury. Stworzenie odwiedzającemu jak najszerzej możliwości uatrakcyjnienia pobytu staje się wyzwaniem współczesnej turystyki i daje szansę konkurencji z OTA. Branża turystyczna notuje najwyższy efekt ROPO (<i>Research Online, Purchase Offline</i>), co powoduje, że oferty lokalne muszą być dostępne w zintegrowanych aplikacjach, biurach informacji turystycznej.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja lokalnych produktów tematycznych oraz zbudowanie siatki sprzedaży,</li> <li>• lokalna karta turystyczna nowego typu (docelowo sieć) dla atrakcji, obiektów noclegowych (nawet poza sieciami hotelowymi), która zbuduje alternatywny (bez konieczności rezygnacji z OTA) system klubowo-lojalnościowy, skutkujący w wypadku świadomego przystąpienia do niego (udostępnianie danych) wejściem w system – dostępnych wyłącznie uczestnikom programu – rabatów i zniżek od innych usługodawców (restauracje, parkingi, muzea, taxi, wypożyczalnie). Integracja poprzez kartę lokalnych ofert daje szansę na wypychanie szarej strefy i wybieranie obiektów działających w proponowanym modelu. Usługodawca płaci prowizję za pozyskanego klienta dzięki karcie. Karta tego typu wymaga opracowania szczegółowej koncepcji, a studiami przypadków mogą być karty niemieckie lub austriackie,</li> <li>• wsparcie umieszczania usług i ofert lokalnych na portalach rezerwacyjnych, w tym OTA,</li> <li>• lokalna aplikacja ofert i wprowadzanie bikonów<sup>33</sup> w atrakcjach i przestrzeni,</li> <li>• kreacja innowacyjnych, wspólnych ofert i narzędzi komercjalizacji,</li> <li>• monitorowanie przez DMO ofert lokalnych,</li> <li>• uzgodnienia z Generalną Dyrekcją Dróg Krajowych i Autostrad sieci turystycznych znaków drogowych.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba ofert w miejscu docelowym
<b>Rola POT:</b> INICJATOR/WSPIERAJĄCY

## PROGRAM 10 – INTERPRETACJA DZIEDZICTWA

<b>CEL:</b> Wprowadzanie metod i podnoszenie kompetencji interpretacji dziedzictwa
<b>KONTEKST</b>
<p>Granice komercjalizacji dziedzictwa nie istnieją, jednak musi być ona traktowana jako interpretacja dziedzictwa, umiejętność opowiadania historii<sup>34</sup>. Specyfika dziedzictwa historycznego ofert lokalnych wymaga ich przełożenia na język i treść, które będą zrozumiałe, angażujące, ale i edukacyjne. Kreowanie doświadczeń turystów powinno opierać się na uniwersalnych zasadach interpretacji dziedzictwa stosowanych zarówno w odniesieniu do ofert kulturowych, jak i walorów przyrodniczych. Interpretacja dziedzictwa powinna następować łącznie z gamifikacją miejsc docelowych. Upowszechnianie dziedzictwa musi korzystać z dostępnych narzędzi, w tym technologicznych VR (<i>virtual reality</i> – wirtualna rzeczywistość). Skuteczna interpretacja lokalnych ofert turystycznych powinna zawierać odniesienie do uniwersalnych kontekstów i wartości, mieć kreatywny charakter. Należy stosować odmienne sposoby interpretacji w zależności od segmentu, narodowości. Metodami interpretacji dziedzictwa są między innymi aktywizacja i ekscytacja odbiorców, multimedializacja i multisensoryzacja, z wykorzystaniem różnych technik. Umiejętność interpretacji dziedzictwa jest wyzwaniem dla JST, instytucji kultury i przewodników.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia przewodników oraz instytucji kultury dotyczące metod i technik interpretacji dziedzictwa oraz programy dobrych praktyk interpretacji dziedzictwa we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa oraz instytucjami regionalnymi/lokalnymi,</li> <li>• szkolenia z zakresu kultur i systemy wartości odwiedzających,</li> <li>• wsparcie wprowadzania metod i technik interpretacji dziedzictwa przez instytucje udostępniające jego zasoby turystom (instytucje kultury, parki narodowe, atrakcje turystyczne),</li> <li>• wytyczki do globalnych aplikacji.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba szkoleń interpretacji dziedzictwa
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>

## PROGRAM 11 – GAMIFIKACJA MIEJSCA DOCELOWEGO

<b>CEL:</b> Wprowadzenie produktów turystycznych i atrakcji z elementem rywalizacji
<b>KONTEKST</b>
<p>Gamifikacja (<i>grywalizacja, gryfikacja</i>) to zastosowanie elementów mechaniki gier w sferach bezpośrednio z nimi niezwiązanych. Czynnikiem satysfakcji stanowi rywalizacja, gromadzenie punktów w zamian za nagrody. Pozwala np. na zwiększenie zaangażowania uczestników wydarzeń. Za gamifikację można uznać także wszelkie formy rozszerzonej rzeczywistości. Narzędzie to jest nieśmiało wykorzystywane w branży turystycznej przy budowaniu produktów turystycznych (szczególnie szlaków i tras tematycznych), ofercie przedsiębiorstw, komunikacji i tworzeniu programów lojalnościowych. Eksperti uważają jednak, że prognozy dla rozwoju gamifikacji w Polsce są korzystne. Formy gamifikacji występują już w muzeach i galeriach. Zebrane dane z analizy grających pozwalają również na uzupełnienie zachowań turystów. Znane są już przykłady zastosowania grywalizacji w przestrzeni i w komunikacji miast i regionów Polski (Wrocław, Mazowsze). Gamifikacji nie należy kojarzyć z pozornie zbieżnym terminem „tokenizacja”, który umożliwia wycenę i materializację realnych aktywów w świecie cyfrowym<sup>35</sup>. Elementy gamifikacji mogą być uzupełniane rozwiązaniami, których dostarczają technologie z grupy XR<sup>36</sup> poszerzające zakres przeżyć i emocji.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalne koncepcje ożywienia przestrzeni opartej o formy gamifikacji,</li> <li>• gamifikacja w sieci, aplikacjach i przestrzeni,</li> <li>• wdrażanie rozwiązań XR.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba miejsc wprowadzających projekty gamifikacji przestrzeni
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>

## PROGRAM 12 – JAK SMAKUJE POLSKA?

**CEL:** Komunikacja atrakcyjności oferty kulinarnej

**KONTEKST**

Przeżycia kulinarne oraz wachlarz oferty gastronomicznej stają się coraz częściej jednym z doświadczeń i motywów przyjazdów istotnym statystycznie, a artykuły kuchni lokalnej zaczynają należeć do najbardziej poszukiwanych pamiątek z podróży. Polskie potrawy pojawiają się już w międzynarodowych rankingach. Ideą powstawania szlaków kulinarnych jest podkreślenie odrębności lokalnych kuchni, tradycji oraz procesu produkcji żywności, charakterystycznych dla danego regionu. Istotną rolę odgrywają autentyczne techniki wytwarzania żywności oraz miejsca, w których odbywa się ten proces. Polska posiada imponującą sieć szlaków kulinarnych, prowadzonych przez ROT lub stowarzyszenia. Niektóre wpisały się w międzynarodową markę certyfikatów „Dziedzictwo Kulinarne” (*culinary tradition – local food-food heritage*<sup>37</sup>). Szlaki kulinarne są wspierane przez lokalnych producentów produktów, którzy część jest zrzeszona w Polskiej Izbie Produktów Regionalnych i Lokalnych. Posiadają własne systemy identyfikacji wizualnej, a trasy – oznakowanie drogowe. Inny charakter mają rankingi, witryny rekomendacji najlepszych restauracji lokalnych. Podejmowano również próby tworzenia poprzez gastronomię lokalnej kotwicy medialnej (projekt Krakowa „Europejska stolica kultury gastronomicznej”). Znaczenie wizerunkowe ma projekt objęcia restauracji kilku miast rekomendacją Guide Michelin. Z punktu widzenia odwiedzającego-konsumenta rekomenduje się szlakom kulinarnym większy stopień integracji na poziomie krajowym (witryna, aplikacja, zrzeszanie się tematyczne organizacji zarządzających) oraz włączenie – jako istotnych – interesariuszy modelu POT-ROT-LOT. Projekt dotyczy samodzielnych działań interesariuszy oraz partnerstwa z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi lub Polską Izbą Produktów Regionalnych i Lokalnych. Celem jest wzrost rozpoznawalności produktów gastronomicznych sieciowych i ich komercjalizacja.

**DZIAŁANIA:**

- wspieranie dalszego sieciowania szlaków kulinarnych,
- pełna inwentaryzacja szlaków,
- partnerstwo z MRiRW (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi) na ekspozycjach zagranicznych o tematyce kulinarnej,
- porozumienie i zakres współpracy z Polską Izbą Produktów Regionalnych i Lokalnych,
- wydarzenia kulinarne,
- wykorzystanie kulinariów w content marketingu,
- czytelność szlaków na witrynach *travel* lub *visit*,
- zaangażowanie podmiotów działających na szlakach we współorganizację podróży studyjnych i dziennikarskich,
- udział partnerski w kartach turystycznych o komercyjnym charakterze,
- preferowanie lokalnych wyborów kulinarnych w gadżetach promocyjnych,
- rekomendacje Guide Michelin.

**WSKAŹNIKI:** Liczba szlaków oraz ich dostępność na witrynach członków modelu

**Rola POT: WSPÓŁORGANIZATOR**

## OBSZAR STRATEGICZNY IV

### PARTNERSTWO W KOMERCJALIZACJI

Obszar strategiczny należy rozumieć jako wsparcie działań pod potrzeby indywidualne wnioskodawcy (DMC/PCO, hotel, atrakcja, DMO, venue), zwłaszcza wykraczających poza plan roczny/wieloletni instytucji modelu oraz korzystnych dla wszystkich interesariuszy. Uzasadnieniem takiego obszaru jest dywersyfikacja komunikacji służącej komercjalizacji, szczególnie wobec rynków i segmentów niszowych, na których nie koncentrują się kampanie wielokanałowe.

Stopień partnerstwa może być miarą opłacalności inwestycji w komunikację marketingową, a także wyboru rynków lub segmentów<sup>38</sup>. Może się bowiem okazać, że koszt jest zbyt duży (i spoczywa wyłącznie na jednym interesariuszu) w stosunku do zakładanego rezultatu (rys. 16).



**Rysunek 16. Kryteria wyboru rynków i segmentów**

Źródło: opracowanie własne.

Partnerstwo w komercjalizacji dotyczy czterech programów:

- pakietowania produktu konkurencyjnego cenowo,
- wprowadzenia nowego produktu na rynek,
- pozyskania kongresu,
- nadania statusu specjalisty od Polski zagranicznemu biur podróży.

Partnerstwo z przedsiębiorcami sektora jest istotne, gdyż borykają się oni co najmniej z kilkoma rodzajami barier: brakiem pracowników, kosztami pracy<sup>39</sup>, trwałym spadkiem znaczenia biur podróży w recepcji ruchu turystycznego, zmniejszającym się popytem na zorganizowaną turystykę grupową, przechwytywaniem klientów przez OTA, niskim wskaźnikiem rentowności, hybrydowością spotkań, zmianami w łańcuchu dostaw, strategiami sprzedażowymi partnerów na rynkach emisyjnych<sup>40</sup>, niskim stopniem cyfryzacji w komunikacji marketingowej i sprzedaży. W sprzedaży pakietowej/katalogowej dominuje produkt *city break* i zadaniem partnerów powinno być poszerzenie ofert (szczególnie o *incentive travel*) oraz uwiarygodnienie zagranicznych sprzedających w kompetencjach w formie statusu specjalisty od Polski. Rosnąca pozycja kraju w rankingach organizatorów kongresów stwarza warunki do współpracy miast w tworzeniu mechanizmów konkurencyjności międzynarodowej.



Rysunek 17. Schemat obszaru strategicznego „Partnerstwo w komercjalizacji”

## PROGRAM 13 – SPRZEDAĆ CENĘ

<b>CEL:</b> Komercjalizacja ofert konkurencyjnych cenowo
<b>KONTEKST</b>
<p>Analiza konkurencyjności cenowej (nie tylko pod kątem ceny najniższej) produktów turystycznych nie występuje właściwie w żadnych dokumentach strategicznych czy operacyjnych. Tymczasem relacje między dostawcami nie odzwierciedlają dostatecznego zrozumienia przez nich ceny równowagi rynkowej. Komercjalizacja pakietowych produktów typu objazd i <i>city break</i> obarczona jest wymaganiami cenowymi sprzedawcy na rynku emisyjnym. Występuje mały margines możliwości wzbogacenia pakietu poza wariant podstawowy. Konkurencyjne dla biur jest tworzenie przez touroperatorów z rynków emisyjnych własnych przedstawicielstw w Polsce i zakupy „na wprost”. W pakietowaniu artykułuje się słabe partnerstwo w konstruowaniu atrakcyjnej cenowo oferty na linii: touroperator – linie lotnicze – obiekty noclegowe. Osiągnięcie porozumienia cenowego jest zadaniem wyłącznie dostawców. Powinni oni dążyć do kompromisów bez formalnego wsparcia POT, która nie może ingerować w relacje handlowe. Wsparcie POT ograniczy się do dostarczania analiz konkurencyjności cenowej na rynku źródłowym. W perspektywie należy się spodziewać znacznego wzrostu cen, w tym biletów lotniczych.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie działań przez samorząd gospodarczy w celu opracowania kodeksu dobrych praktyk,</li> <li>• opracowana przez ZOPOT okresowa analiza cenowa polskich produktów na rynkach w porównaniu z konkurencją.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Dostępność oferty na rynkach
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>



## PROGRAM 14 – POSZERZYĆ OFERTĘ

**CEL:** Zwiększenie wachlarza ofert katalogowych

### KONTEKST

Poszerzenie wachlarza oferty wymaga kontaktów handlowych. Stopień aktywności szerokiego grona przedsiębiorców w wydarzeniach B2B jest jednak niski, między innymi w związku z barierą zdolności ekonomicznej do inwestowania w komunikację. Obserwuje się także oczekiwania wsparcia komercjalizacji pakietowej bezpośrednio na rynku emisyjnym. Szczególne wsparcie partnerów powinny uzyskać firmy typu start-up. Poszerzenie oferty należy rozumieć nie tylko jako doprowadzenie do komercjalizacji dotychczasowych produktów, ale też wprowadzenie nowych, nawet niszowych. Wsparcie może dotyczyć (katalog niezamknięty): kosztów udziału w wydarzeniach B2B, podnoszenia znajomości polskich produktów przez dystrybutorów, kosztów podróży studyjnych i *site inspection*, komunikacji marketingowej (w tym remarketingu w sieci agencyjnej), reklamy katalogowej. Formy mogą się opierać na „zasadach uczestnictwa w...”<sup>41</sup>, określających kryteria i kwotę odpłatności zgodne z regulacją prawną. Program „współorganizacji wydarzeń promocyjnych” (docelowo konkursowy) dla sektora prywatnego ma na celu wsparcie komercjalizacji na rynkach zagranicznych wybranych przez wnioskodawcę, a w indywidualnych przypadkach – prowadzenie tzw. działań okazjonalnych, zwłaszcza w ramach współpracy z innymi polskimi instytucjami aktywnymi za granicą, uzależnione od wartości rynku/wydarzenia. Wprowadzanie nowych ofert na rynek powinno być oparte na partnerstwie przedsiębiorcy z DMO oraz POT/ZOPOT.

### DZIAŁANIA:

- opracowanie kryteriów programu, warunków udziału Wnioskodawcy, w tym rodzaju usług i wartości własnego zaangażowania finansowego. Kryteria oceny wnioskodawców: wiarygodność rynkowa, kompetencje do komercjalizacji, spodziewana skuteczność,
- wnioskodawca wskaże produkt/produkty będące celem komercjalizacji, strukturę rodzajową kosztów,
- rekomenduje się wsparcie dla podróży motywacyjnych (*incentive travel*),
- ustalenie zasad uczestnictwa i kosztów kwalifikowanych,
- wnioskowane narzędzia wsparcia (wśród narzędzi uznanych za koszty kwalifikowane rekomenduje się: zakwaterowanie, katalogi, catering, prezentacje, oprawę wizualną).

**WSKAŹNIKI:** Liczba beneficjentów, kwota wsparcia, rezultat projektu w okresie N+2

**Rola POT: WSPÓŁORGANIZATOR**

## PROGRAM 15 – POZYSKAĆ KONGRES

**CEL:** Sprowadzenie na obszar kraju kongresu

### KONTEKST

Pozyskanie kongresu/wydarzenia skali międzynarodowej obarczone jest coraz częściej wysokimi wymaganiami zleceniodawcy, w tym finansowymi, których nie jest w stanie spełnić organizator techniczny (np. PCO). Kandydowanie wymaga bezwarunkowego partnerstwa w przygotowaniu oferty. Brakuje w Polsce, w odróżnieniu od niektórych państw, preferencyjnych regulacji podatkowo-finansowych dla pozyskiwania wydarzeń. Stąd też zgłaszanie kandydatury leży w interesie wielu dostawców i poza wymaganiami formalnymi powinno nosić cechy konkurencyjne cenowo. Wskazane jest, by potencjalni beneficjenci wypracowali podział zadań i kosztów na etapie kandydowania. Narzędzie wsparcia lobbingu stanowi program Ambasadorzy Kongresów Polskich (AKP), wyróżniający przedstawicieli nauki i innych środowisk działających w międzynarodowych stowarzyszeniach na rzecz pozyskania lokalizacji kongresów w Polsce. Organizatorem programu jest SKKP (Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce), a współorganizatorem – Poland Convention Bureau POT, prowadzące obsługę organizacyjną programu oraz związanych z nią świadczeń. Kapituła Programu co rok wyłania grono dwudziestu nowych Ambasadorów Kongresów Polskich oraz Mecenasów Kongresów Polskich (sponsor wydarzenia). Na poziomie miasta/regionu prowadzone są Lokalne Kluby AKP, zrzeszające aktywnych Ambasadorów nominowanych w programie lub działających lokalnie bez nominacji. Corocznie, przechodnio w różnych miastach, organizowana jest Gala Ambasadorów. Sieć lokalnych Convention Bureaux integruje interesariuszy, dostawców oraz samorząd terytorialny.

### DZIAŁANIA:

- tworzenie lokalnych, nieformalnych ekosystemów na rzecz warunków ubiegania się o kongres, zogniskowanych przy CB (o ile występuje),
- inwentaryzacja specjalizacji naukowych i rozwojowych miejsc pretendujących do organizacji kongresów, w tym na podstawie kapitału ludzkiego,
- przygotowanie raportu wskaźników zrównoważonego rozwoju miejsca (lub venue) przez JST (jeżeli wymagane) lub CB,
- udział finansowy, bezpośredni JST, wymagany przez Zleceniodawcę,
- ustalenie wartości ulg, zniżek, świadczeń bezpłatnych dla uczestników wydarzenia,
- partnerstwo w procesie bidowania (Bid Book),
- rozważenie rozdzielenia Ambasadorów i Mecenasów,
- okresowe raporty przemysłu spotkań,
- raport wpływu kongresów na miejsce docelowe (legacy),
- zintensyfikowanie prezentacji na uczelniach upowszechniających zdolność przemysłu spotkań do wsparcia Ambasadorów Kongresów,
- odnowienie Programu Wsparcia dla Pozyskiwania Międzynarodowych Spotkań i Wydarzeń, wspólnej inicjatywy Polskich Linii Lotniczych LOT oraz POT, jako narzędzia programu wsparcia udzielanego przedstawicielom nauki (AKP).

**WSKAŹNIKI:** Liczba zgłoszonych Bid Book, liczba pozyskanych wydarzeń, liczba AKP

**Rola POT: WSPÓŁORGANIZATOR**

## PROGRAM 16 – SPECJALISTA OD POLSKI

<b>CEL:</b> Budowanie kompetencji organizatorów i pośredników na rynkach zagranicznych
<b>KONTEKST</b>
Program ma na celu wsparcie wiarygodności touroperatorów zagranicznych, agencji podróży i ITC ( <i>incentive travel company</i> ) w sprzedaży polskich produktów na rynki emisyjne, budując sieć specjalistów od Polski poprzez podniesienie ich kompetencji. Przesłanką jest pragmatyka na niektórych rynkach (głównie azjatyckich) posługiwania się znakiem rekomendacji sprzedawanej destynacji.
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie regulaminu projektu, w tym warunków przystąpienia i korzyści dla specjalisty obejmujących: sprzedaż polskich produktów turystycznych,</li> <li>• przystąpienie do programu odbywa się na prośbę zainteresowanego: touroperatora rynku emisyjnego, linii lotniczych, a prowadzone jest przez ZOPOT,</li> <li>• stworzenie SIW „Specjalista od Polski” na bazie logotypu POT,</li> <li>• program webinarów,</li> <li>• obowiązki członka programu: oznakowanie punktu sprzedaży lub strony www, udział w szkoleniu znajomości destynacji i jej potencjału, informowanie o stanie sprzedaży,</li> <li>• ustalenie korzyści członka programu,</li> <li>• rozwój programu Poland Online Site Inspection dla podsektora przemysłu spotkań (MICE).</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Wprowadzenie projektu na rynek, liczba nadanych rekomendacji
<b>Roła POT: LIDER</b>

## OBSZAR STRATEGICZNY V – TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA

Termin „turystyka zrównoważona” należy rozumieć jako proces, w którym konsekwencje zachowań turystów i modeli biznesowych lokalnych usługodawców nie powodują strat lub trudnych do odwrócenia zmian pojemności ekologicznej, przestrzeni oraz stosunków społecznych i gospodarczych. Jest wyborem pomiędzy akceptowalnymi powszechnie wartościami, którymi kierują się przedsiębiorcy, szacunkiem przyjezdnych dla miejsc docelowych i ich mieszkańców, ale także postawami mieszkańców wobec przyjezdnych (rys. 18). Współczesny turysta coraz częściej oczekuje spełnienia przez usługodawcę zasad zrównoważonego rozwoju, które muszą być komunikowane.



**Rysunek 18. Główne korzyści społeczno-ekonomiczne turystyki zrównoważonej**

Źródło: opracowanie własne.

Globalny rozwój zrównoważony oparty jest na indeksie SDG (*Sustainable Development Goals*) oceniającym realizację 17 celów zawartych w pięciu obszarach: ludzie, planeta, dobrobyt, pokój, partnerstwo. Także pakiet „Fit for 55”<sup>42</sup> stanowi zestaw rekomendacji mających dostosować unijne przepisy do celu, który zapewni transformacji sprawiedliwy społecznie charakter, utrzyma i zwiększy innowacyjność oraz konkurencyjność unijnego przemysłu, a równocześnie umocni pozycję UE jako lidera globalnej walki ze zmianą klimatu. Skutkiem będzie wzrost kosztów. W perspektywie wieloletniej koncepcja turystyki zrównoważonej musi uwzględniać dwa procesy: **bariery i zagrożenia makro** oraz **wdrożenie modelu ESG** (*environmental, social and corporate governance*)<sup>43</sup>, wskazywane przez europejskie firmy turystyczne jako pilny problem, gdyż odwiedzający żądają większej przejrzystości i są nieufni wobec zjawiska określanego terminem *greenwashing*<sup>44</sup>. Dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) w sprawie sprawozdawczości z grudnia 2022 roku nakłada sukcesywnie na przedsiębiorstwa obowiązek raportowania niefinansowego, które stanie się nowym wyzwaniem dla części sektora usług turystycznych. Identyfikacja najpoważniejszych zagrożeń w skali globalnej w ciągu następnych 10 lat to: niepowodzenie działań na rzecz klimatu, ekstremalna pogoda, utrata bioróżnorodności, erozja spójności społecznej, kryzysy związane z utrzymaniem, choroby zakaźne, szkody w środowisku ludzkim, kryzysy zasobów naturalnych, kryzysy zadłużenia czy konfrontacja geoeconomiczna. Komisja Europejska rozpoczęła także prace nad tzw. Data Space for Tourism, projektem dotyczącym wdrażania przestrzeni danych dla turystyki, wspierającym cele polityczne Europejskiego Zielonego Ładu<sup>45</sup>. **Data Space for Tourism** umożliwi realizację celów poprzez zdalne monitorowanie wskaźników środowiskowych. W Europejskiej agendzie turystycznej 2030, przyjętej przez Radę Unii Europejskiej w grudniu 2022 roku, wezwano między innymi do wprowadzenia w życie praktyk wymiany danych w turystyce.

Obszar strategiczny dotyczy wykorzystania w komunikacji wdrażanych rozwiązań zrównoważonego rozwoju, monitoringu wyselekcjonowanych wskaźników ich pomiaru<sup>46</sup>, podejmowania działań na rzecz odpowiedzialnej turystyki oczekiwanej przez mieszkańców oraz popularyzację powstawania oferty o charakterze zrównoważonym.

## PROGRAMY

NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI  
TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ

ODPOWIEDZIALNY TURYSTA

W RYTMIE SŁOW

Rysunek 19. Schemat obszaru strategicznego „Turystyka zrównoważona”

### PROGRAM 17 – NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ

<b>CEL:</b> Monitoring wdrażania zrównoważonej turystyki
<b>KONTEKST</b>
<p>Pobudza się przedsiębiorców i sektor publiczny do wprowadzania i monitorowania wskaźników pomiaru. Potwierdzone osiągnięte wskaźniki mogą być warunkiem przystępowania do publicznych przetargów, projektów, zarówno przez przedsiębiorców, jak i JST. Proces wprowadzania wskaźników wymaga konsensusu z zainteresowanymi oraz współuczestnictwa. Do wyboru wskaźników należy podchodzić z dystansem, niektóre bowiem są trudne do wdrożenia, kosztowne, niegwarantujące uzyskania celu. Rekomenduje się wykorzystanie zestawu umieszczonego w załączniku, osadzając go w rzeczywistej sytuacji obszaru lub przedsiębiorstwa wokół czterech głównych filarów: zrównoważonego zarządzania, skutków społeczno-ekonomicznych, oddziaływań kulturowych i wpływu na środowisko. Centrum Badawcze Komisji Europejskiej opracowało tablicę wskaźników jako narzędzia monitorowania transformacji ekologicznej i cyfrowej oraz odporności ekosystemu turystycznego. Komisja opublikowała w lipcu 2023 roku komunikat przedstawiający elementy składowe wspólnej europejskiej przestrzeni danych dotyczących turystyki, dzięki której przedsiębiorstwa z sektora prywatnego i publicznego będą mogły dzielić się szerokim wachlarzem danych w celu wsparcia rozwoju innowacyjnych usług turystycznych, poprawy zrównoważonego charakteru ekosystemu turystycznego oraz wzmocnienia jego konkurencyjności gospodarczej<sup>47</sup>. Przedsiębiorstwa będą musiały się dostosować do spełnienia wymagań raportów ESG.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• na podstawie dostępnych propozycji kryteriów rekomenduje się dokonanie własnego wyboru ofert turystyki zrównoważonej oraz wskaźników przez JST, DMO i przedsiębiorców, w zależności od lokalnego otoczenia i potrzeb. Dla obszarów o wybitnych warunkach ekologicznych (parki narodowe, uzdrowiska, wybrzeże) zestaw wskaźników powinien być poszerzony o te, które wpływają bezpośrednio na środowisko przyrodnicze,</li> <li>• przygotowanie analizy/poradnika wdrażania ESG w przedsiębiorstwach turystyczno-hotelarskich,</li> <li>• przygotowanie poradnika <i>storytellingu</i> dla różnych usług, służącego komunikacji marketingowej o realizowanych zasadach zrównoważonego rozwoju, w tym ESG,</li> <li>• monitoring rozwoju Data Space for Tourism,</li> <li>• popularyzacja narzędzi zrównoważonej oferty,</li> <li>• utworzenie Obserwatorium Turystyki Zrównoważonej w ramach ustalonej instytucji lub organizacji (np. zadanie zlecone Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych) jako docelowej formy realizacji analiz.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Spójny wykaz wskaźników monitoringu, poradnik <i>storytellingu</i>
<b>Rola POT: LIDER</b>

## PROGRAM 18 – ODPOWIEDZIALNY TURYSTA

<b>CEL:</b> Uwrażliwienie odwiedzających na jakość życia mieszkańców
<b>KONTEKST</b>
<p>Turystyka odpowiedzialna odwołuje się bezpośrednio do etycznych zachowań odwiedzających, którzy swoją postawą akceptują lokalne zwyczaje i kulturę, odnoszą się z szacunkiem do dziedzictwa, środowiska przyrodniczego i jakości życia mieszkańców. Termin odnosi się także do współodpowiedzialności lokalnych interesariuszy. Wiele obszarów podejmuje projekty mające na celu uwrażliwienie odwiedzających na respektowanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oraz jakość życia mieszkańców. Wynika to głównie z procesu przerostu funkcji turystycznej i gentryfikacji. Odnotowuje się, szczególnie w europejskich miastach historycznych, działania na rzecz budowania turystyki odpowiedzialnej, najczęściej pod nazwą „respect” a nawet regulacji dostępności usług i atrakcji. Program do realizacji według potrzeb i uznania JST lub DMO.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oznakowanie informacyjne w przestrzeni,</li> <li>• komunikaty w sieci, w tym w wyniku umów z OTA,</li> <li>• program wolontariatu mieszkańców,</li> <li>• akcje sezonowe typu „city helpers” lub wydarzenia ambientowe.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba miejsc wdrażających program
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>

## PROGRAM 19 – W RYTMIE SLOW

<b>CEL:</b> Wspieranie w komunikacji popytu i podaży
<b>KONTEKST</b>
<p><i>Slow</i> turystyka (powolna) charakteryzuje się ograniczeniem mobilności i poświęcaniem czasu na poznawanie lokalnej historii i kultury przy jednoczesnym wspieraniu środowiska. Opiera się na założeniu, że podróż ma edukować i wywierać wpływ emocjonalny, pozostając jednocześnie zrównoważoną dla lokalnych społeczności i środowiska. Przewiduje się, że powolna turystyka będzie nadal zyskiwać na popularności, stając się alternatywą dla form tradycyjnych z szacunkową skumulowaną roczną stopą wzrostu wynoszącą 10%. Trend <i>slow</i> dotyczy: żywności i napojów („powrót do korzeni”), wellness i wellbeing, doświadczeń i aktywności, podróżowania off-grid (energia słoneczna dostarczająca energię elektryczną w dowolnym miejscu), mobilności ekologicznej (rowery), wyjątkowych masowych miejsc zakwaterowania i ich lokalizacji. Filozofia turystyki powolnej ma również odzwierciedlenie w formie ruchu Cittaslow<sup>48</sup>. Odpowiedzią na popyt w stylu <i>slow</i> są powstające obiekty noclegowe spełniające wymagane kryteria. Zagrożeniem jest utrata unikatowego charakteru w wypadku nadmiernego popytu. W komunikacji kluczowym aspektem jest treść przekazu, a nie wskaźniki zasięgowo.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• popularyzacja ofert <i>slow</i> i promocja innowacyjnych rozwiązań w obiektach, atrakcjach i na obszarach spełniających kryteria,</li> <li>• inwentaryzacja ofert i ich włączenie w komunikację wewnętrzną (modelu), jak i wobec turysty,</li> <li>• wspieranie projektów integracji podaży typu <i>slow</i>.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba DMO wspierających oferty <i>slow</i>
<b>Rola POT: KOORDYNATOR</b>

## OBSZAR STRATEGICZNY VI ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ

Wskazywany w *Diagnozie* zestaw priorytetowych produktów turystycznych<sup>49</sup> regionów jest zbyt szeroki, a w stosunku do ich możliwości finansowych nie pozwala na skuteczność<sup>50</sup>. Potencjał turystyczny Polski wykazuje różnorodność, ale jego komunikacja zintegrowana powinna się opierać na lokomotywach, uzależnionych od selekcji rynków źródłowych, dopasowanych do produktów i segmentów.



Rysunek 20. Schemat obszaru strategicznego „Atrakcyjność i konkurencyjność”

### PROGRAM 20 – LOKOMOTYWY PRODUKTOWE

<b>CEL:</b> Selekcja atrakcji i miejsc koncentrujących motywy przyjazdów
<b>KONTEKST</b>
<p>Termin lokomotywa<sup>51</sup> (motor, driver) turystyczna odnosi się do <b>produktów markowych</b> (obszar, atrakcja, szlak, wydarzenie) <b>stanowiących</b> tzw. <b>TOP10</b> z punktu widzenia motywu przyjazdów oraz <b>produktów unikatowych</b> (atrakcja, obiekt), <b>posiadających silniejszą rozpoznawalność niż obszar</b>, na którym są położone (o ile występują) i stanowiących wyłączny motyw przyjazdów. Lokomotywą unikatową może być nawet hotel, a jej wsparcie w komunikacji nie może być traktowane jako pomoc publiczna. Drugie kryterium identyfikacji lokomotywy jest rekomendacją dla JST/DM do priorytetowego jej wspierania. Oba typy mają zasadnicze znaczenia dla wizerunku. Unikatowość lokomotyw można mierzyć ich „instagramowalnością”, rozpoznawalność zaś może być odmienna na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja i inwentaryzacja lokomotyw wobec rynków. Spójny ich przekaz poprzez POT, JST i DMO,</li> <li>• uwzględnienie lokomotyw na witrynach jako TOP10 na uprzywilejowanym miejscu, w zależności od ich znaczenia na rynku.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba DMO wprowadzających lokomotywy do komunikacji
<b>Roła POT: KOORDYNATOR</b>

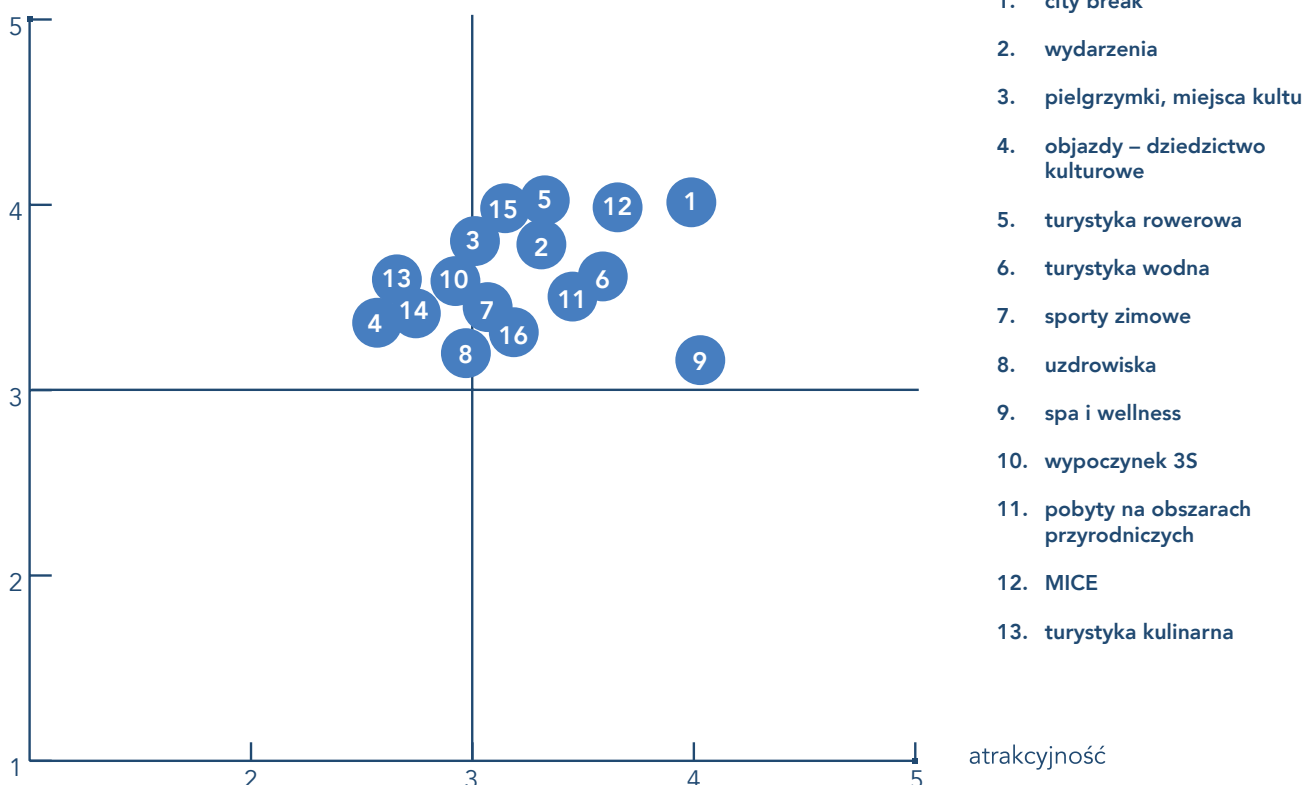
## PROGRAM 21 – RYNKI I PRODUKTY

Wśród licznych kryteriów oceny krajów jako rynków źródłowych wymienia się takie wskaźniki jak: dostępność komunikacyjna, aktywność turystyczna populacji, odsetek wyjeżdżających za granicę, wydatki, długość pobytu, wielkość dotychczasowych przyjazdów itd. Wartość rynków należy oceniać również przez dopasowanie produktów turystycznych z wykorzystaniem między innymi analizy strategicznej ADL<sup>52</sup>, składającej się z **dwóch zmiennych produktu: konkurencyjności i atrakcyjności**, obliczonych odrębnie dla rynków: krajowego i zagranicznych<sup>53</sup>.

**Na rynku krajowym** wszystkie produkty turystyczne osiągają wartość konkurencyjności powyżej 3 pkt., a atrakcyjność żadnego z nich nie jest niższa niż 2,5 pkt. Krótkie pobyty w miastach (*city break*) uzyskały najwyższe wartości. Nieco odstająca pozycja sportów zimowych wskazuje, że co prawda produkt ten jest atrakcyjny, ale przy niższej konkurencyjności. Odpowiadają za to zagraniczne destynacje, przyciągające na narty. Różnice w pozycji na macierzy poszczególnych produktów są znacznie mniejsze niż na rynkach zagranicznych (rysunki 21 i 22). Świadczy to o ich dopasowaniu do rynku krajowego.

### KONKURENCYJNOŚĆ I ATRAKCYJNOŚĆ PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH NA RYNKU POLSKIM

konkurencyjność



Rysunek 21. Macierz konkurencyjności i atrakcyjności produktów na rynku polskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Diagnozy*.

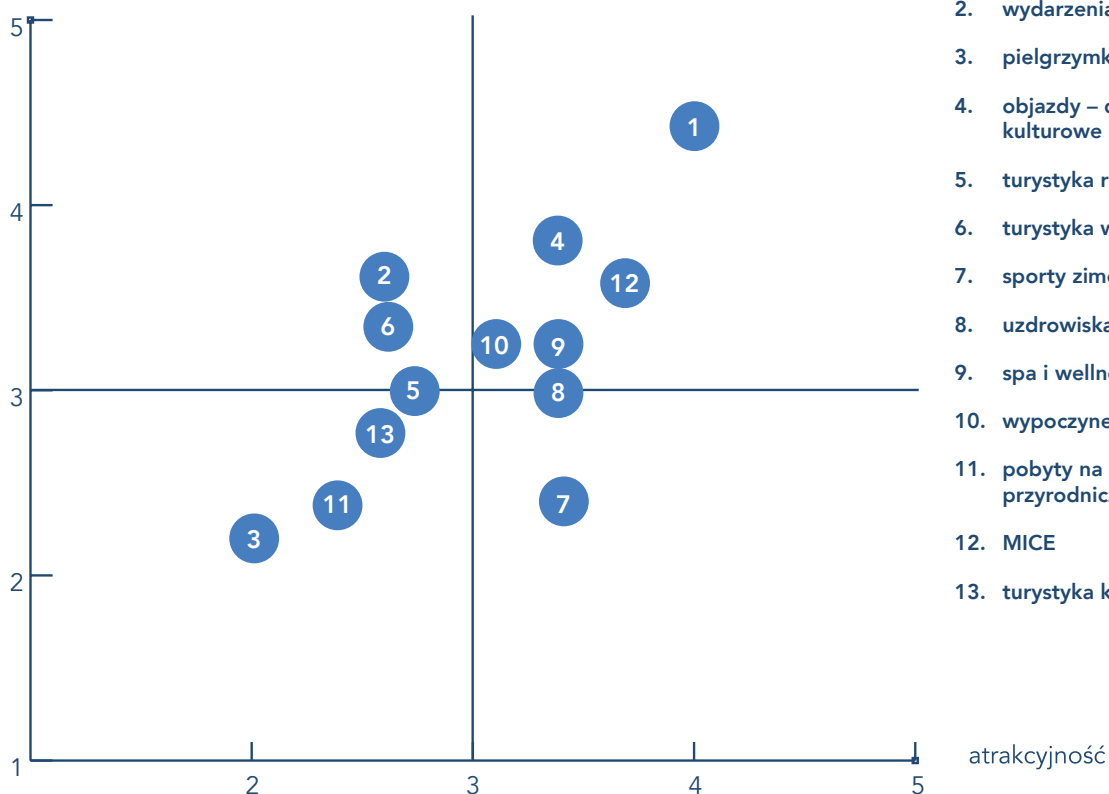


Na **rynkach zagranicznych** rozkład pozycji produktów jest zróżnicowany, lokując się we wszystkich ćwiartkach macierzy. Polska dysponuje produktami o wysokiej lub niskiej wartości konkurencyjności i atrakcyjności oraz takimi, których jedna ze zmiennych jest wysoka, a druga niska. Na rynkach zagranicznych zauważalnie wyróżniają się krótkie pobyty w miastach (*city break*). Stanowią one podstawowy produkt, szczególnie pod względem konkurencyjności. Wysoką wartość uzyskał wskaźnik konkurencyjności objazdów śladami dziedzictwa kulturowego. Produktem o wysokich wartościach jest sektor MICE. Istotną kategorię współtworzą turystyka uzdrowiskowa oraz *spa & wellness* (na macierzy pominięto turystykę medyczną, która na niektórych rynkach odgrywa znaczącą rolę). To produkty szczególnie atrakcyjne dla osób z krajów Europy Zachodniej, konkurencyjne cenowo. Warunkiem konkurencyjności lecznictwa uzdrowiskowego jest wzrost komercjalizacji poza systemem NFZ (Narodowy Fundusz Zdrowia) i ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych). Największy dystans między atrakcyjnością a konkurencyjnością dotyczy wydarzeń kulturalnych, turystyki wodnej oraz sportów zimowych.

Dla każdego z rynków (traktowanych jako kraj), dobór rekomendowanych produktów jest dostępny na przykład w analizach i sprawozdaniach ZOPOT.

## KONKURENCYJNOŚĆ I ATRAKCYJNOŚĆ PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

konkurencyjność



Rysunek 22. Macierz konkurencyjności i atrakcyjności produktów na rynkach zagranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Diagnozy*.

## REKOMENDOWANE RYNKI PRIORYTETOWE:



Rysunek 23. Kryterium rynków priorytetowych w skali makro

Źródło: opracowanie własne.

<b>CEL:</b> Dostosowanie komunikacji do konkurencyjności i atrakcyjności rynków i produktów
<b>KONTEKST</b>
<p>Selekcja rynków w klasycznie praktykowanym modelu odnosi się do krajów, a wyrazem priorytetów są przedstawicielstwa zagraniczne POT i wielkość budżetu. Taka metoda selekcji ma mierzyć relację między nakładami na komunikację a liczbą odwiedzających. W obecnej strukturze kanałów komunikacji nie jest to wyłączny model ustalenia priorytetów. W sytuacji coraz liczniejszych segmentów należy odstąpić od wyboru rynków priorytetowych opartych wyłącznie na kryterium kraju (co nie wyklucza analiz potencjału). Za podstawowy priorytet należy uznać miasta bezpośrednich połączeń lotniczych (w tym tanich linii), o ile wzrasta liczba pasażerów przyjeżdżających, zarówno z połączeń europejskich, jak i długodystansowych. Selekcja rynków dla przemysłu spotkań opiera się o inne kryteria niż dla sektora wypoczynkowego (<i>leisure</i>). Głównymi rynkami powinny być kraje emisji (lub decyzji) kongresów i konferencji oraz wyjazdów motywacyjnych. Rynek krajowy należy uznać za priorytetowy, przy czym rekomenduje się podział ról i narzędzi komunikacji w gronie interesariuszy modelu POT-ROT-LOT, ponieważ rynek krajowy przesuwa przychody pomiędzy regionami, nie powodując ich napływu z zagranicy. Selekcja rynków z punktu widzenia regionalnego może wykazywać różne priorytety, np. przygraniczne. Selekcja rynków powinna uwzględniać koszt inwestycji w komunikację.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzanie okresowych, pełnych analiz rynków,</li> <li>• standaryzacja i automatyzacja raportowania analiz rynków objętych działalnością ZOPOT,</li> <li>• inwentaryzacja ograniczonych (np. trzech) priorytetów regionalnych i lokalnych przez DMO i ich monitorowanie przez POT,</li> <li>• opracowanie procedury raportowania budżetów na rynki priorytetowe przez POT i DMO.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba wskazanych priorytetów, wdrożenie raportowania budżetów
<b>Rola POT: LIDER</b>

## PROGRAM 22 – SEGMENTY I PROFILE BEHAWIORALNE

Cechy największego europejskiego segmentu (*city break*) wykazują po części sprzeczne zachowania odwiedzających wobec oczekiwań lokalnych interesariuszy, takich jak: częste powroty, dywersyfikacja, korzystanie z pełnego wachlarza atrakcji (por. rys. 24).



Rysunek 24. Cechy zachowań europejskiego turysty miejskiego

Źródło: za Ashworth G<sup>54</sup>.

Stąd też precyzyjne segmentacje, zwłaszcza behawioralne, pozwalają na dopasowanie oferty oraz ustalenie realnych oczekiwanych korzyści. Segmentacja w skali makro turystów zagranicznych **opisuje orientacyjnie** osiem grup, ale o różnej wielkości przyjazdów i znaczeniu dla polskiej gospodarki turystycznej (por. rys. 25).



Rysunek 25. Segmenty turystów zagranicznych

Źródło: *Diagnoza*, str. 41.

Globalna segmentacja podróżnych, w perspektywie 2030 roku, została sformułowana m.in. przez Amadeus<sup>55</sup> i wskazuje na sześć grup klientów, które należy brać pod uwagę przy konstrukcji oferty i komunikacji (spełniający obowiązek – *obligation meeters*, poszukiwacze prostoty – *simplicity searchers*, etyczni podróżnicy – *ethical travelers*, puryści kulturowi – *cultural purists*, łowcy nagród – *reward hunters*, poszukiwacze kapitału społecznego – *social-capital seekers*)<sup>56</sup>. Niemniej rekomenduje się wszystkim interesariuszom poniższe priorytetowe segmenty:



**Rysunek 26. Segmenty priorytetowe**

Źródło: opracowanie własne.

**City breakers** – uczestnicy krótkich podróży do miast, zazwyczaj z dwoma noclegami, w celu zwiedzania i relaksu.

**Pokolenie lifestylowe** – lifestyle to styl życia, także w podróży. Segment występuje we wszystkich krajach i dzieli się na dwie grupy. Pierwsza z nich ma niepoahamowaną potrzebę luksusu i spożycia jako atrybutów budowy własnej pozycji w grupie rówieśniczej lub zawodowej. Wybór miejsca wyjazdu jest decyzją grupową, wartością są bowiem emocje i towarzystwo. Podróż traktuje jako przygodę. Druga grupa jest bliska stylowi hipsterskiemu. Hołduje zasadzie „zero waste”, ceni produkty o ekologicznej wartości. Szuka usług odpowiadających jej filozofii życia.

**Aktywni i wielbiciele wellbeing** – preferujący formy turystyki aktywnej w celu poczucia komfortu psychicznego i fizycznego. Znaczenie ma dla nich realizacja własnego potencjału, regeneracja zdrowotna, odporność na stres i poczucie sensu życia na bazie ruchu i aktywności terapeutycznych.

**Planiści i zleceniodawcy konferencji i podróży motywacyjnych** – grupa związana z wyborem wydarzeń motywacyjnych czy kongresowo-konferencyjnych na zlecenie korporacji, przedsiębiorstw czy stowarzyszeń.

<b>CEL:</b> Adaptacja komunikacji do segmentacji behawioralnej
<b>KONTEKST</b>
<p>Dotychczasowe kryteria segmentacyjne o charakterze demograficzno-społecznym są niewystarczające. Wyszczególnienie grup docelowych musi bazować na wspólnych cechach behawioralnych, którym nadaje się nazwę „plemion pasji” (<i>passion tribes</i>). Dostępnych jest wiele segmentacji, część z nich z punktu widzenia usługodawców (np. OTA)<sup>57</sup>, pozwalających zoptymalizować narzędzia komunikacji i punkty styku w celu wywołania zakupu. Mnogość segmentów, w tym niszowych, powoduje trudności w ich selekcji. Praktykowane kryteria, ujmowane w badaniach ruchu turystycznego, oparte na cechach demospołecznych są niewystarczające. Priorytetowość będzie można ustalić ostatecznie po dokonaniu opisu profili behawioralnych i ścieżek pobytu, a brak badań jakościowych stanowi istotną lukę, powodując niski stopień dopasowania komunikacji do grup docelowych. O ile profile behawioralne koncentrują się na wspólnych cechach grup przyjezdnych, o tyle identyfikacja ścieżki pobytu ma służyć poznaniu sposobu poruszania się w przestrzeni oraz procesu podejmowania decyzji dla oceny możliwości sprzedaży i rozpoznania punktów styku.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prowadzenie przez DMO/JST badań jakościowych opisujących nazwane profile odwiedzających w miejscu docelowym,</li> <li>• rozpoznanie kwotowego koszyka zakupów poszczególnych segmentów,</li> <li>• szkolenia (warsztaty) dla lokalnych przewodników (w tym tzw. <i>free walking tour</i>) z zakresu profili behawioralnych,</li> <li>• warsztaty lokalnych interesariuszy odtworzenia ścieżki pobytu turystów o różnych profilach,</li> <li>• identyfikacja ścieżek pobytu kluczowych segmentów obcokrajowców w wyniku badań wizerunkowych POT,</li> <li>• monitoring w mediach społecznościowych treści generowanych przez odwiedzających (UGC – <i>user generated content</i>) oraz działania je pobudzające,</li> <li>• opracowanie katalogu segmentów dla poszczególnych rynków/krajów,</li> <li>• opis priorytetowych segmentów na rynkach zagranicznych w przemyśle spotkań,</li> <li>• ujęcie segmentacji behawioralnej w lokalnych badaniach ruchu turystycznego,</li> <li>• wprowadzenie kategorii segmentów w sprawozdawczość merytoryczną ZOPOT i DMO.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba DMO posiadających segmentację behawioralną, katalog segmentacyjny
<b>Roła POT: KOORDYNATOR</b>

## PROGRAM 23 – RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ

<b>CEL:</b> Selekcja doświadczeń dla narracji w komunikacji marketingowej
<b>KONTEKST</b>
<p>O ile powszechnie uważa się, że to doświadczenia odwiedzających są podstawą komunikacji (używa się nawet terminu <i>experience tourism</i>), o tyle rzadko wskazuje się rodzaje doświadczeń. Ich znajomość ułatwia narrację opartą na autentyczności i wyjątkowości, dostosowaną do segmentów behawioralnych. Źródłami wiedzy o zachowaniach turystów z rynków zagranicznych są między innymi badania ETC oraz Polskiej Organizacji Turystycznej, w tym ZOPOT, publikowane dorocznie i dostępne na stronach POT. W celu wsparcia potrzeb komunikacji marketingowej zagregowano je w koła doświadczeń. Co do zasady przyjęto trzy doświadczenia dla rynku, wywołane motywami przyjazdów. Koła należy traktować jako wyjściowe dla ostatecznej, zaktualizowanej wersji, a zestawionej przez lokalnych partnerów. Ilustracja rynkowych kół doświadczeń znajduje się w części 9 dokumentu.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktualizowanie kół doświadczeń co 2-3 lata na podstawie IDI z lokalnymi interesariuszami i wyników opisanych ścieżek pobytu,</li> <li>• podręcznik lub warsztaty budowy <i>storytellingu</i> opartego na doświadczeniach,</li> <li>• aktualizacja doświadczeń na rynkach emisyjnych przez ZOPOT,</li> <li>• zestawienie doświadczeń dla regionów, miast.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Katalog kół doświadczeń dla miejsc docelowych
<b>Roła POT: KOORDYNATOR</b>

## OBSZAR STRATEGICZNY VII

### DIGITALIZACJA KOMUNIKACJI

Główne kierunki technologicznej ewolucji komunikacji dotyczą: wyszukiwania i sterowania głosowego, chatbotów i automatyzacji, sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy (Internet of Things – IoT), technologii *blockchain* (przypuszczalnie może doprowadzić do wyeliminowania części pośredników rynku turystycznego przez sieciową ideę technologii lub również upadnie), Big Data oraz rozwiązań VR. Branżę turystyczną charakteryzuje niski poziom cyfryzacji w porównaniu z innymi sektorami i dominacją Big-tech i OTA<sup>58</sup>. Ponad połowa globalnej sprzedaży turystycznej odbywa się za pośrednictwem kanałów internetowych, a branża lotnicza wdraża strategię „ofert i zamówień” (*offers and orders*)<sup>59</sup>. Digitalizacja narzędzi i kanałów musi przestrzegać zasad procesu End-to-End<sup>60</sup>. Analizy w internecie dokonywać należy w dwóch grupach: *off-site* (danych dostarcza np. Google Ads) oraz *on-site* (danych dostarcza Google Analytics 4). Aktywizacja branży turystycznej powinna nastąpić po analizie dużych zbiorów danych, które mogą być wykorzystywane zarówno do prognozowania zachowań podróży, zachowań związanych z rezerwacjami, jak i popytu (przez analizę przeszłych danych). Do 2025 roku 30% globalnych danych będzie pochodzić z czasu rzeczywistego. DMO mogą wykorzystywać duże zbiory danych dzięki analityce, Mar-Tech<sup>61</sup> i raportowaniu. Mimo to wiele organizacji turystycznych nie prowadzi takich działań, a nakłady finansowe na komunikację w sieci są bardzo zróżnicowane np. nawet pomiędzy NTO (od 73% do 4% budżetu<sup>62</sup>). Wyniki z analiz zbiorów danych winny mieć wpływ na kierunki modernizacji witryn internetowych, zarządzania relacjami i treściami w mediach społecznościowych. W gromadzeniu danych i dostarczaniu ich lokalnym przedsiębiorcom rekomenduje się wykorzystanie wiedzy Centrów Informacji Turystycznej.



Rysunek 27. Schemat obszaru strategicznego „Digitalizacja komunikacji”

## PROGRAM 24 – SZTUCZNA INTELIGENCJA

**CEL: Monitoring możliwości wdrażania sztucznej inteligencji****KONTEKST**

Wzrasta znaczenie sztucznej inteligencji (AI), dopasowującej treści do upodobań użytkowników. Na rynek wszedł ChatGPT 4.0 (*Generative Pre-trained Transformer*) czy Google Bard. Integracja tej technologii z własną platformą może powodować personalizację wyników wyszukiwania dla podróżnych, elastyczne opcje wyszukiwania, aż po tzw. dynamiczne pakietowanie. Prawdopodobnie wpłynie także na procesy zakupowe, porównywalne do OTA. Amadeus uruchamia testowe aplikacje korzystające z samoobsługowych interfejsów. Wraz z rozwojem chatbotów ten proces może się zmienić. Zaletą AI jest filtrowanie dostępnych danych i natychmiastowe dostarczanie bezpośrednich odpowiedzi. Pojawiła się już wtyczka ChatGPT na takich platformach jak Expedia, Kayak, Expedia i Booking. Nad wdrożeniem AI pracują także niektóre NTO. Nie można na obecnym etapie wskazać ze stanowczością wdrożeń sztucznej inteligencji w system sprzedaży usług. Wydaje się, że jej zastosowanie będzie możliwe w komunikacji marketingowej poprzez: przygotowywanie treści informacyjnych, zbiory materiałów promocyjnych czy zdjęć, chatboty oraz tworzenie baz danych o atrakcjach i usługach. Rekomenduje się podjęcie działań wprowadzających do AI informacje o atrakcjach turystycznych, miejscach, usługach. Nie jest znana ewolucja sztucznej inteligencji, w tym ingerencje prawne w obszary jej stosowania. Stąd też jej wprowadzanie w usługach turystycznych musi być rozsądne, w tym także w obszarze komunikacji marketingowej. Technologia sztucznej inteligencji może pomóc w identyfikowaniu wzorców zachowań i preferencji klientów, które można wykorzystać do informowania o strategiach marketingowych i sprzedażowych. Jednym z najważniejszych trendów jest coraz większe włączanie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego do systemów CRM (*Customer Relationship Management*). Dzięki danym generowanym na podstawie stałego zapisu decyzji podejmowanych przez klientów oraz ich zachowań powstanie możliwość tworzenia modeli predykcyjnych (bazujących na rachunku prawdopodobieństwa). Tego typu rozwiązania znajdują się obecnie w fazie badań np. w wypadku analizy przestrzennego strumienia turystów, opierając się na danych pozyskiwanych z dużych ich zbiorów, takich jak: Airbnb listings, InsideAirbnb, TripAdvisor i Google Points of Interest. Na szczególną uwagę zasługuje w tej kwestii wdrożona morfometria turystyki w Wenecji, która ma kluczowe znaczenia pod kątem przeciwdziałania ewentualnym negatywnym skutkom zjawiska overtourismu<sup>63</sup>.

**Pozytywne i negatywne konsekwencje AI**

<b>Pozytywne</b>	<b>Negatywne</b>
automatyzacja tworzenia prostych, krótkich treści związanych z SEO	duplikacja treści
wsparcie w poszukiwaniu inspiracji i tematów w tworzeniu treści	nie sprawdzą się w branżach, na temat których nie ma wiele dostępnej treści
ułatwienie content marketingu	powielanie stereotypów
wyszukiwanie informacji	brak wiarygodności – generuje odpowiedzi na pytania na podstawie ogromnej liczby danych z różnych źródeł, ale nie cytuje ich, użytkownicy nie mogą ich zweryfikować.
ułatwienie działania SEO	nieznane
przeciwdziałanie negatywnym skutkom uprawiania turystyki na określonych obszarach	nieznane

<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring ewolucji AI,</li> <li>• nowe kompetencje stanowisk pracy,</li> <li>• poradnik komend,</li> <li>• popularyzacja możliwości zastosowania AI,</li> <li>• chatbot na stronach korporacyjnych i konsumenckich członków modelu,</li> <li>• opracowanie wspólnie z interesariuszami projektu nasycenia sztucznej inteligencji wiedzą na temat atrakcyjności turystycznej kraju i miejsc docelowych.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Opracowany projekt nasycenia AI danymi
<b>Rola POT: KOORDYNATOR</b>

## PROGRAM 25 – REMARKETING

<b>CEL:</b> Konwersja przekazu reklamowego
<b>KONTEKST</b>
<p>Remarketing pozwala na ponowne dotarcie do grupy docelowej na podstawie odwiedzin strony i dokonania ponownej konwersji. Jest skuteczną formą cross sellingu<sup>64</sup>. Dzięki niemu reklamy mogą pojawić się w witrynach i aplikacjach używanych przez grupę docelową, pomagając w budowie świadomości marki, zachęcając do zakupu. O ile praktykowany jest przez sektor prywatny (linie lotnicze, hotele, touroperatorzy), o tyle jego udział w działaniach NTO, DMO jest niewystarczający lub znikomy. Równocześnie rozpoczyna się proces (nazwany <i>cookieless</i>) blokowania mechanizmu identyfikacji i zbierania danych (<i>third-party cookies</i>) przez Google. Wszystkie segmenty rynku muszą przygotować się do zmiany. Zyskają firmy, które dostosują swoją infrastrukturę do nowej metody pozyskiwania danych, w tym firmy technologiczne dostarczające narzędzi informatycznych w celu automatyzacji komunikacji. Będzie to dotyczyć narzędzi tzw. <i>marketing automation</i><sup>65</sup>, przez skalowane infrastruktury do gromadzenia danych, zaawansowane algorytmy odpowiadające za segmentację czy ocenę użytkowników, aż po zarządzanie zasobami do sprzedaży. Dotarcie za pomocą „ciasteczek” zostanie ograniczone do korzystania z plików pierwszej generacji (<i>first-party cookies</i>). Dane te pozwolą jedynie analizować zachowania i czynności podejmowane na stronie internetowej. Aktualnie witryny DMO nie gromadzą leadów.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• doraźne doradztwo eksperckie firm technologicznych, OTA, metawyszukiwarek z zadaniem oceny komunikacji i skuteczności narzędzi komercjalizacji,</li> <li>• zawarcie porozumień z OTA w zakresie warunków remarketingu,</li> <li>• popularyzacja partnerstwa wizerunkowego destynacji z ofertą komercyjną w remarketingu za pomocą instruktażowych podcastów na witrynie www.zarabiajnaturystyce,</li> <li>• partnerskie współfinansowanie remarketingu przedsiębiorców przez sektor publiczny.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba DMO stosujących kampanie remarketingowe
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>



## PROGRAM 26 – ZARZĄDZANIE RELACJAMI

**CEL:** Optymalizacja marketingu bezpośredniego

**KONTEKST**

Wykorzystanie technik analizy Big Data pozwala na obserwację przepływów turystycznych, przewidywanie zachowań popytu turystycznego, mobilności w dzielnicach miast, konkurencyjności hoteli, cech turystów, śledzenia mediów społecznościowych, statystyk lotów itd. Ciągły status online turysty pozwala zarządzać relacjami. Firmy zaczynają inwestować w systemy CRM, które zapewniają obsługę klienta w wielu kanałach, w tym za pośrednictwem poczty elektronicznej, czatu, mediów społecznościowych i urządzeń mobilnych. Proces zarządzania relacjami dotyczy także NTO i DMO, przy czym ma on charakter marketingowy, a nie sprzedażowy. Z jednej strony system analityczny pozwala na relacje z turystą, z drugiej zaś na relacje i komunikację wewnętrzną (B2B). Korzyści DMO korzystającego z CRM dla B2B obejmują: bazy kontaktów i firmy, które mają potencjał do przekształcenia się w partnera/członka organizacji, a także przepływ czatu, generowanie leadów, integrację kalendarzy online, poszukiwanie partnerów i współorganizatorów, ankietyzację i konsultacje, transfer wiedzy, raportowanie. O ile dla potrzeb przedsiębiorców niezbędne są CRM z funkcjami operacyjnymi, o tyle dla POT, ROT, LOT rekomenduje się CRM kolaboratywny (*collaborative*), który pozwala na tworzenie komunikacji wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy nimi, a związanej z obsługą klienta. Jego podstawową rolą jest uproszczenie przepływów pracy i procesów dzięki strukturom organizacyjnym. Postęp technologiczny w chmurze umożliwił dostawcom CRM dostarczanie kompleksowych, opartych na chmurze rozwiązań programowych. Gromadzenie leadów z ograniczonymi danymi może nastąpić poprzez newsletter. W najbliższym czasie niezbędnym będzie działanie partnerskie (*partnership marketing*), polegające na nawiązaniu współpracy z inną marką spoza usług turystycznych, która nie jest bezpośrednią konkurencją. Niezbędna optymalizacja konwersji zarządzania relacjami łączy się z SEO oraz analityką internetową, *user experience (UX)* i *SXO (search experience optimization)*<sup>66</sup>. Kluczowe znaczenie mają doświadczenia użytkownika związane z dostępnością oraz przekazem treści za pomocą witryn internetowych bądź też aplikacji. Równie istotny jest tzw. współczynnik odrzuceń. Nie można też pominąć map ciepła<sup>67</sup>, wskazujących na zachowania użytkownika związane z obsługą witryn bądź aplikacji i prezentujących sieć powiązań między poszczególnymi elementami wizualnymi oraz technicznymi, np. prawidłowy bądź nieprawidłowy układ interfejsu użytkownika – jego przejrzystość i użyteczność pod kątem konsumowania treści oraz ich odnajdywania. W modelu POT-ROT-LOT nie prowadzi się działań mających na celu pozyskanie leadów i zarządzanie nimi do ponownej komunikacji. Instytucje te nie dysponują narzędziem technologicznym do ich gromadzenia i zarządzania relacjami, co wymaga pilnej korekty. Media społecznościowe stały się istotną częścią nowoczesnej komunikacji i jako takie zyskały rangę ważnego kanału zaangażowania klientów. W tym wypadku można posługiwać się tzw. social CRM, obejmującym korzystanie z platform mediów społecznościowych do łączenia się z użytkownikami i monitorowania ich opinii. Social CRM można wykorzystać do zebrania cennych informacji na temat preferencji, trendów i nastrojów klientów.

**DZIAŁANIA:**

- uruchomienie CRM zaadaptowanego do potrzeb POT,
- utworzenie przez POT zmodernizowanego „Repozytorium Informacji Turystycznej 2.0” z szerokimi funkcjami bazodanowymi,
- opracowanie koncepcji wskaźników analitycznych Big Data dla POT i DMO,
- dla celów raportowania, zadań partnerskich można rozważyć docelowo jeden CRM chmurowy o ograniczonych funkcjach dla członków modelu,
- objęcie w procedurach relacyjnych interesariuszy spoza modelu,
- wprowadzenie newslettera i dystrybucja informacji dla zaabonowanych.

**WSKAŹNIKI:** Uruchomienie narzędzi zarządzania relacjami

**Rola POT: LIDER**

## PROGRAM 27 – WITRYNY I MĄDROŚĆ TŁUMU

**CEL:** Kumulowanie i profesjonalizacja narzędzi komunikacji internetowej

### KONTEKST

Wizerunkowe witryny miejsc są prowadzone przez różne instytucje (DMO, JST), najczęściej z rozszerzeniem nazwy o „travel” lub „visit”. Mają mieć głównie charakter inspirujący, a nie być pełną, autonomiczną bazą danych usługodawców turystycznych, atrakcji, gdyż wpisywane przez internautów frazy niekoniecznie skutkują przejściem na witrynę. Ich budowa powinna być oparta na przykładowym kluczu doświadczeń (rys. 29) jako doborze poszukiwanych doznań i emocji mających odzwierciedlenie w autentycznych zasobach<sup>68</sup>.

#### Kryteria doświadczeń:

- Relaks nad morzem
- Kuchnia lokalna
- Romantyczne miejsce
- Zdrowie i uroda
- Zanurz się w wydarzenia
- Bądź kreatywny
- Przeszłość i dziedzictwo
- Przygoda

Witryny interesariuszy rzadko wykorzystują *storytelling* i nie komunikują się językiem korzyści użytkownika. Nie są już wystarczającym narzędziem komunikacji miast i regionów i ich rola będzie spadać. Bywają przykłady różnych instytucji zarządzających komunikacją, a innych – witryną czy SM. Praktykowane rozwiązania w większości przypadków są jednokierunkową promocją bez zarządzania relacjami. Nie widać wykorzystywania narzędzi rekomendacji treści natywnych. Większość witryn turystycznych nie spełnia kryteriów dostępności (*inclusivity*) proponowanej w Web Content Accessibility Guidelines. Użytkownicy poświęcają średnio 38% swojego całego czasu nawigacji na media społecznościowe (SM) i to na nich należy skupić komunikację, uwzględniając ich największy atut, a mianowicie mądrość tłumu<sup>69</sup>. Szczególną wartość posiadają dla pokolenia Z i Alfa<sup>70</sup> (nazywanego łącznie Zalfa). Komunikacja z nimi jest narzędziem budowania świadomości, edukacji w celu pozyskania „odłożonego w czasie” popytu najmłodszego turysty. Tik Tok jest dla tego pokolenia dominującym kanałem pod względem ilości czasu i wyprzedził w 2022 roku YouTube<sup>71</sup>. Niemniej przyszłość tego kanału nie jest pewna, ponieważ UE zapowiada, że 19 największych platform internetowych i wyszukiwarek zostanie poddanych kontroli zgodnie z nowymi zasadami moderowania treści. Mądrość tłumu jest niewystarczająco wykorzystywana w technice zwanej *crowdsourcing*<sup>72</sup>. Umożliwienie potencjalnym turystom włączenia się w działania DMO (np. współtworzenia produktów lub kampanii, a także gromadzenia zdjęć miejsc) gwarantuje autentyczność, naturalność, wiarygodność, indywidualizację i budowę wyjątkowych relacji. Wadami komunikacji miast i regionów w mediach społecznościowych są: mnożenie profili i ich niejednoznaczne nazwy, zbyt wiele publicznych instytucji zarządzających w sposób nieskoordynowany, statyczność czy koncentrowanie hashtagów jedynie na miejscu docelowym/zdarzeniu, co nie pozwala na rozszerzenie zasięgu. Media społecznościowe, prowadzone przez POT, JST lub DMO wymagają dalszej profesjonalizacji i angażowania internautów. Zdarza się, że to samo miejsce posiada kilka profili, a ich grafika jest różna i niezgodna z ogólnym SIW.

#### Pożądane zasady komunikacji w mediach społecznościowych:

- kampanie za pomocą odpowiednich mediów
- umiarkowane stosowanie opcji „promuj post”
- unikatowy ton komunikacji adekwatny do kanału SM
- regularność komunikacji
- wspieranie wartości odbiorcy w treściach
- atrakcyjne formaty
- konwersja celowana
- spójny system identyfikacji wizualnej
- interakcja
- pozyskanie wiedzy tłumu

DZIAŁANIA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• decyzja o wprowadzeniu do witryn systemu rezerwacyjnego, lokalnego lub OTA,</li> <li>• uwzględnienie zasad inkluzywności w konstrukcji witryn,</li> <li>• systematyczne tworzenie (dla celów analitycznych i porównawczych), chmur tagów na podstawie wyświetleń fraz wygenerowanych za pomocą narzędzia Search Console Google'a,</li> <li>• zmniejszenie liczby wersji językowych witryny polska.travel,</li> <li>• integracja liczby profili w mediach społecznościowych, z podziałem zadań między centralą POT a ZOPOT, rekomenduje się podobną integrację na szczeblu DMO,</li> <li>• odstąpienie od łączenia witryny Poland Convention Bureau tylko ze stroną korporacyjną POT, utworzenie samodzielnej strony z możliwością linku z witryny travel,</li> <li>• decyzja o wykorzystaniu sztucznej inteligencji jako planera wycieczki lub mapy witryny,</li> <li>• opracowanie poradnika komunikacji marki turystycznej Polski dla interesariuszy<sup>73</sup> na podstawie strategii komunikacji,</li> <li>• umowa partnerska z zarządzającymi witrynami regionalnymi i lokalnymi w zakresie integracji,</li> <li>• aktualizacja fototeki POT,</li> <li>• poradnik zadań wykorzystujących <i>crowdsourcing</i>.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Systematyczny wzrost liczby użytkowników i interakcji
<b>Rola POT: LIDER</b>

## PROGRAM 28 – AUTOMATYZACJA MONITORINGU INFORMACJI TURYSTYCZNEJ

CEL: Dostarczenie sieci Centrów Informacji Turystycznej narzędzia analizy odwiedzających
<b>KONTEKST</b>
<p>Systemowi stacjonarnych centrów informacji turystycznej (CIT) jest coraz trudniej konkurować z alternatywnymi źródłami pozyskiwania informacji. Liczba odwiedzających utrzymuje się mniej więcej na podobnym poziomie od kilku lat. Wiedza o odwiedzających, którą dysponują, jest niewykorzystywana. Stąd też rekomenduje się zautomatyzowanie gromadzenia danych, a docelowo stworzenie na tej podstawie jednego narzędzia ogólnokrajowego. Możliwe jest również uruchamianie narzędzi monitorujących wraz z opcją propozycji zwiedzania na podstawie danych zebranych ze smartfona po zeskanowaniu QR kodu. Statystyki dotyczące odwiedzających biura prowadzi na poziomie ogólnym 36% biur, a szczegółowym 52%, przy czym nie wiadomo, jaki jest stopień wykorzystania danych<sup>74</sup>. Aplikacje mobilne, mapy cyfrowe, sztuczna inteligencja czy rozszerzona rzeczywistość coraz bardziej przejmują rolę pracowników CIT i prawdopodobnie z czasem mogą ich zastąpić. Z pewnością nie oznacza to, że CIT powinny całkowicie zniknąć. Ich rola w przyszłości prawdopodobnie sprowadzi się do aktualizacji mediów cyfrowych miejscowości, analiz profili, akcji promocyjnych i eventowych czy sprzedaży lokalnych usług turystycznych i kulturalnych. Sieć CIT wymaga modernizacji w zakresie rozwiązań technologicznych.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie oprogramowania rejestracji odwiedzin zintegrowanego we wszystkich biurach na poziomie krajowym,</li> <li>• rozwiązania monitoringu wraz z automatyzacją propozycji lokalnych na podstawie zidentyfikowanych potrzeb.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba CIT dysponujących narzędziem statystycznym
<b>Rola POT: LIDER</b>

## OBSZAR STRATEGICZNY VIII DOCENIĆ TURYSTYKĘ

Programy obszaru strategicznego mają uwiarygodnić kompetencje i wartość rynkową branży turystycznej (grup przedsiębiorstw lub DMO), stworzyć procedury dialogu wewnątrz modelu POT-ROT-LOT oraz przybliżyć znaczenie gospodarki turystycznej dla lokalnej społeczności. Ostatni komponent nabiera coraz silniejszego znaczenia, ponieważ gospodarka turystyczna wymaga artykułowania nowych wskaźników wzrostu (*honest growth*<sup>75</sup>) minimalizujących rzeczywiste koszty przyciągnięcia i obsługi odwiedzających.



Rysunek 28. Schemat obszaru strategicznego „Docenić turystykę”

### PROGRAM 29 – CERTYFIKACJA LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH

<b>CEL:</b> Standaryzacja funkcjonowania LOT
<b>KONTEKST</b>
Według zestawienia danych z 2022 roku zarejestrowanych jest 127 Lokalnych Organizacji Turystycznych, tworzonych na bazie podziału administracyjnego lub wspólnego produktu turystycznego. Powołane Ogólnopolskie Porozumienie Lokalnych Organizacji Turystycznych (OPLoT) jest pożądaną próbą rozwijania platformy współpracy, reprezentatywności wobec instytucji publicznych oraz integracji. Proces powstawania nowych LOT powinien postępować dalej. Wzmacniana powinna być ich funkcja zarządcza i profesjonalizacja działalności. Mniejszość LOT nosi znamiona organizacji zarządczych. Do słabych stron zalicza się między innymi: incydentalność działań dla pozyskania środków publicznych, brak JST w strukturze członków, brak wieloletniego programu marketingowego, słabość ekonomiczną i organizacyjną, nieczytelne zadania w stosunku do ROT. Możliwy, pozytywny, dalszy proces powstawania LOT powinien podlegać weryfikacji jakości.
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie dobrowolnej certyfikacji LOT (są przykłady nawet kategoryzacji DMO przez Visit Czechia) ma za zadanie inspirację do skutecznego zarządzania, potwierdzenie wiarygodności wobec instytucji, w których ubiega się o wsparcie finansowe. Certyfikacja to proces oceny, weryfikacji i potwierdzenia, że LOT spełnia określone standardy jakości i kompetencji. Certyfikacja powinna być dobrowolna i przeprowadzona przez organizację certyfikującą,</li> <li>• uzyskany certyfikat powinien pozwolić na zastosowanie korzystniejszych kryteriów w działaniach partnerskich z POT/ROT, nie ograniczając dostępu dla organizacji niecertyfikowanych,</li> <li>• opracowanie kryteriów ubiegania się o certyfikat pod względem stabilności finansowej, koncepcji marketingowej, kompetencji, zasobów, aktywności. O ile program Polskie Marki Turystyczne wyróżnia markowość, o tyle certyfikacja LOT powinna skoncentrować się na strukturze organizacyjnej, zasobach, zdolności operacyjnej i integracyjnej,</li> <li>• docelowo, przy wzroście liczby członków, certyfikacja może być prowadzona przez przedstawicielstwo wspólne organizacji,</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Odsetek certyfikatów w stosunku do ogólnej liczby LOT
<b>Rola POT: LIDER</b>

**PROGRAM 30 – KATEGORYZACJA BIUR INFORMACJI**

<b>CEL:</b> Standaryzacja jakości obsługi
<b>KONTEKST</b>
<p>Kategoryzacja CIT, prowadzona w wielu krajach, mieści się w nurcie zarządzania jakością, chociaż nie ma dowodu na jej identyfikację przez odwiedzających. Utworzone Forum Informacji Turystycznej jest pożyteczną, spójną formą wymiany wiedzy, podnoszenia kompetencji. Podległość formalna Polskiego Systemu Informacji Turystycznej (PSIT) na szczeblu regionalnym i lokalnym jest zróżnicowana. W jego ramach prowadzona jest dobrowolna kategoryzacja Punktów i Centrów Informacji Turystycznej (CIT), potwierdzona uzyskanym certyfikatem. Nieobowiązkowa kategoryzacja jest elementem polityki zarządzania jakością w informacji turystycznej realizowanej przez POT. Według stanu na 2023 rok kategorię (od 1 do 4 gwiazdek) posiada 315 CIT. Kategoria przyznawana jest raz na dwa lata, a procedura realizowana dwustopniowo przez POT w porozumieniu z ROT i Zarządem Forum Informacji Turystycznej. Dla poprawy rozpoznawalności na szczeblu lokalnym i krzewienia dobrych praktyk POT prowadzi dla certyfikowanych CIT konkurs na „Najlepsze Centrum Informacji Turystycznej w Polsce” w konsultacji z Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi i Zarządem Forum Informacji Turystycznej.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana formalnej procedury z certyfikacji na kategoryzację,</li> <li>• aktualizacja regulaminu, w tym kryteriów, certyfikacji kategoryzacji CIT oraz konkursu na najlepszy CIT, z uwzględnieniem regionalnych okoliczności podległości CIT,</li> <li>• stworzenie narzędzi zachęt i korzyści z przystępowania do kategoryzacji,</li> <li>• w wypadku wdrożenia narzędzia automatyzacji analizy odwiedzających certyfikowane CIT powinny otrzymać je bezpłatnie, niezależnie od kategorii,</li> <li>• wspieranie roli Forum Informacji Turystycznej, w tym przez powierzanie zadań,</li> <li>• przestrzeganie ekspozycji SIW przez certyfikowanych,</li> <li>• wprowadzenie procedury audytu.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba kategoryzowanych CIT
<b>Rola POT: WSPÓŁORGANIZATOR</b>

## PROGRAM 31 – REKOMENDACJE W PRZEMYSŁE SPOTKAŃ

**CEL:** Podnoszenie wiarygodności rynkowej przedsiębiorstw i Convention Bureaux

### KONTEKST

Programy rekomendacyjne w przemyśle spotkań są powszechne. Celem rekomendacji Profesjonalnych Organizatorów Kongresów (Professional Congress Organizer – PCO) i Profesjonalnych Organizatorów Podróży Motywacyjnych (ITC) jest identyfikowanie i wspieranie przedsiębiorstw, które są wyspecjalizowane w planowaniu i organizacji konferencji i kongresów, posiadają doświadczenie organizacyjne, zaplecze techniczne oraz zespół pracowników lub świadczą fachowe i kompleksowe usługi w zakresie organizacji i obsługi imprez motywacyjnych w Polsce<sup>76</sup>. Celem Programu Rekomendacji Miejskich i Regionalnych Convention Bureaux jest budowanie relacji i usystematyzowanie funkcjonowania miejskich i regionalnych instytucji, które zajmują się komunikacją wartości miejsca dla organizacji wydarzeń. Kompetencje i wizerunek Convention Bureaux upoważnia je do udzielania rekomendacji PCO i podróży motywacyjnych. Podnoszenie ich kompetencji ma charakter strategiczny. Posługiwanie się rekomendacją udzieloną przez Poland Convention Bureau uwiarygadnia rynkowo przedsiębiorstwo. Rekomendacje na szczeblu regionalnych/lokalnym nie są konkurencyjne. Rezultatem projektu nie jest mnożenie rekomendacji, lecz dbałość o jakość i wiarygodność firm świadczonych usługi, które mogą podlegać monitoringowi.

### DZIAŁANIA:

- aktualizacja regulaminów przyznawania rekomendacji pod względem stawianych kryteriów, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju,
- uprzywilejowane warunki udziału w wydarzeniach,
- wprowadzenie logotypu znaku rekomendacyjnego (jako skutek rebrandingu) ze zobowiązaniem zarówno Poland Convention Bureau, jak i rekomendowanego podmiotu do powszechnego stosowania.

**WSKAŹNIKI:** Liczba certyfikowanych przedsiębiorstw i CB

**Rola POT: LIDER**

## PROGRAM 32 – ZROZUMIEĆ DMO

<b>CEL:</b> Akceptacja społeczna DMO
<b>KONTEKST</b>
<p>Coraz silniejszym trendem jest samoorganizowanie się mieszkańców (tzw. ruchy miejskie) i artykułowanie swoich potrzeb dotyczących jakości życia, koncepcji rozwoju obszaru. Problematyka ta nie omija lokalnej turystyki, która szczególnie tam, gdzie występował (i powróci) <i>overtourism</i> będzie źródłem debat i konfliktów. W skali międzynarodowej powstają inicjatywy łączące zainteresowanych poszukujących dróg ewolucji zmiany<sup>77</sup>. Powstają inicjatywy turystyczne, których adresatami są mieszkańcy i tę grupę docelową należy objąć działaniami DMO zarówno pod kątem tzw. mikro turystyki, jak i oceny znaczenia dla lokalnej gospodarki. Drugą istotną grupą są przedsiębiorcy funkcjonujący poza systemem ROT-LOT, którzy nie posiadają wystarczającej wiedzy o ich aktywnościach, a stanowiący bezpośrednio zaplecze członkostwa. Odsetek członkostwa przedsiębiorców i atrakcji w stowarzyszeniach ROT/LOT nie jest zadowalający, co wynika między innymi z niewystarczającej wiedzy o ich roli i działalności. Stąd też stają się grupą docelową i potencjalnymi członkami DMO. Badania wskazują, że przedsiębiorcy przejawiają wysokie zainteresowanie działalnością ROT/LOT, ale wskazują słaby wpływ na ich działalność. Komunikacja z członkami ROT/LOT, jak i szerszą grupą potencjalnych interesariuszy nie jest ciągła. Nie dziwi, że podobna, słaba świadomość występuje wśród mieszkańców i ruchów miejskich. Dlatego rekomenduje się objęcie komunikacją <b>trzech grup: mieszkańców, członków DMO oraz przedsiębiorców spoza ROT-LOT</b>. Zarządzający turystyką powinni wyjść także poza krąg klasycznych usług turystycznych. Komunikacja z mieszkańcami powinna artykułować korzyści wspólnoty z turystyki, ale równocześnie reagować na propozycje i opinie wyrażane z pozycji określanej akronimem NIMBY<sup>78</sup>.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokalne okrągłe stoły i fora jako platforma debat,</li> <li>• komunikacja bezpośrednia do lokalnych grup docelowych,</li> <li>• objęcie obiegiem informacji wewnętrznych DMO nie tylko członków organizacji,</li> <li>• angażowanie przedstawicieli mieszkańców w działania promocyjne na koszt DMO lub JST.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba DMO podejmujących działania komunikacji wewnętrznej
<b>Rola POT: INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>

## OBSZAR STRATEGICZNY IX TRANSFER WIEDZY

Kompetencje stają się priorytetem wszystkich interesariuszy gospodarki turystycznej. Wzrastająca rola rynku usług turystycznych, jego wielowymiarowość, pojawienie się nowych modeli zarządzania, a także informatyzacja determinują proces kompetencji zarządczych. Im wyższy ich ogólny poziom, tym wyższa reputacja oraz efektywność modelu POT/CB-ROT-LOT<sup>79</sup>. Wśród głównych grup wymienia się kompetencje strategiczne, zarządcze (jakością, procesami i wiedzą), relacjami oraz w zakresie komunikacji. Przedsiębiorcy i stowarzyszenia inwentaryzują i analizują swoje luki kompetencyjne, podejmując deklaracje wspólnych zadań<sup>80</sup>. W sektorze turystyki pojawiają się nowe zawody czy techniki pracy zespołowej. Wyraźnie przyspiesza presja na podnoszenie kompetencji w edukacji pozaformalnej, prowadzonej zarówno przez uczestników modelu, jak i w dostępnych szkoleniach komercyjnych. Stają się one priorytetem międzynarodowych programów edukacyjnych (między innymi UNWTO). Powstający europejski kodeks postępowania w zakresie udostępniania danych w turystyce ma docelowo wspierać zaufanie między stronami branży turystycznej i zapewniać strategiczne wsparcie, wymianę danych poprzez wspólne zasady i wytyczne, rozwiązania programu UE na rzecz stopniowego tworzenia jednolitego rynku danych oraz zapewniać równe szanse dla sektora publicznego i prywatnego w zakresie wykorzystywania i udostępniania danych w turystyce. Transfer wiedzy wymaga w coraz większym stopniu analizy opartej na reprezentatywnych badaniach empirycznych.



Rysunek 29. Schemat obszaru strategicznego „Transfer wiedzy”



## PROGRAM 33 – FLAGOWE WYDARZENIA EDUKACYJNE

<b>CEL:</b> Podnoszenie kompetencji interesariuszy
<b>KONTEKST</b>
<p>Wsparcie edukacji dla członków modelu nie powinno konkurować z propozycjami edukacji formalnej i pozaformalnej, lecz je uzupełniać. Szczególnie zalecany jest wymiar międzynarodowy, pozwalający na poznanie – dzięki studiom przypadków – metod zarządzania komunikacją, trendów, kierunków rozwoju produktów turystycznych, komercjalizacji. Na rynku krajowym można odnotować markowe, cykliczne wydarzenia edukacyjne. W skali międzynarodowej ETC planuje uruchomienie platformy Toureka zapewniającej programy szkoleniowe w zakresie umiejętności zarządzania destynacjami, marketingiem, transformacją cyfrową, zrównoważonym rozwojem, zarządzaniem interesariuszami, integracją i dostępnością. Dostęp do takiego wymiaru edukacji powinien być umożliwiony krajowej branży turystycznej. Dostępne są także e-learningowe programy edukacyjne dla przedsiębiorców zagranicznych, np. „Poland: Online Site Inspection”. Dla wybranych wydarzeń rekomenduje się stworzenie warunków dla kontynuacji, podnoszenia jakości i poszerzania grona odbiorców.</p>
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• selekcja pożądaných tematycznie wydarzeń edukacyjnych,</li> <li>• wsparcie merytoryczne, komunikacyjne i finansowe dla wyselekcjonowanych wydarzeń edukacyjnych (o ile organizator wyraża zgodę). Kryteria do rozpatrzenia: cykliczność, liczba uczestników, wymiar krajowy lub międzynarodowy,</li> <li>• lokalizacja w Polsce programu edukacyjnego <b>ICCA SKILL na lata 2023-2025</b> (trzy miasta),</li> <li>• wykreowanie nowego wydarzenia edukacyjnego POT, oryginalnego pod względem tematycznym oraz doboru prelegentów, w tym spoza gospodarki turystycznej, pozwalających spojrzeć na branżę „z zewnątrz”, a adresowanego głównie do przedsiębiorców.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba certyfikowanych przedsiębiorstw i CB
<b>Rola POT: KOORDYNATOR</b>

## PROGRAM 34 – LABORATORIUM TWÓRCÓW

**CEL:** Budowa aktywnej społeczności specjalistów w przemyśle spotkań

### KONTEKST

Przemysł spotkań docenia potrzebę podnoszenia kompetencji, w tym w zakresie technik dotarcia do zleceniodawcy, organizacji wydarzeń czy komunikacji. Deklaracje takie znaleźć można w dokumentach strategicznych UIA (Union of International Associations), ICCA (International Congress and Convention Association), Network Kraków czy pracach badawczych. Program edukacyjny ICCASkills, lokalizujący w Polsce europejskie centrum kształcenia, jest korzyścią dla polskiego sektora (patrz program Reputacja). Koncepcja Laboratorium Twórców prowadzona przez Poland Convention Bureau to transfer wiedzy, doświadczeń, współpracy z regionalnymi i miejskimi Convention Bureaux oraz osobami opiniotwórczymi, liderami przemysłu spotkań w tworzeniu bardziej spójnych i dynamicznych treści wykorzystywanych w mediach społecznościowych, podczas wydarzeń targowych, kongresów itd. Celem programu, prowadzonego z wykorzystaniem narzędzi online, jest tworzenie i nabycie umiejętności tworzenia atrakcyjnej treści, która będzie generować zakładane zasięgi i konwersję ze strony użytkowników mediów społecznościowych w skali międzynarodowej. Efektem końcowym ma być większa rozpoznawalność możliwości polskiego przemysłu spotkań.

### DZIAŁANIA:

- wprowadzenie procedury weryfikacji rezultatów celów programu,
- sprofilowane grupowe warsztaty i szkolenia podczas wydarzeń,
- indywidualne konsultacje online z zakresu e-marketingu, w tym tworzenia treści,
- grupa Twórców na LinkedIn (wymiany pomysłów, inspiracji i sukcesów),
- docelowo wprowadzenie programu do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji Rynkowych BUR.

**WSKAŹNIKI:** Liczba zaangażowanych osób

**Rola POT: LIDER**

## PROGRAM 35 – VIVAT ACADEMIA

**CEL:** Budowanie partnerstwa w realizacji badań z zakresu turystyki

**KONTEKST**

Współczesne społeczeństwa informacyjne oparte są na wiedzy, zarówno teoretycznej, jak i tej uzyskanej z doświadczenia. Jest już znaczna grupa ludzi, którzy potrafią łączyć świat akademicki ze światem biznesu (*pracademics*). Biznes i nauka muszą siebie zrozumieć i posiadać narzędzia współpracy, tym bardziej że turystyka nie ma centrum studiów strategicznych (prace w toku). W Europie powstaje nowy model finansowania badań (*crowdfunding*), dotychczas zarezerwowany dla start-upów i przedsiębiorstw (model poza kompetencjami POT). Partnerstwo ze środowiskiem naukowym w transferze wiedzy o usługach turystycznych i zjawiskach jest na niezadowalającym poziomie. Niska jest także liczba uczelni i placówek badawczych w przetargach. Obszary współpracy mogą dotyczyć rozwoju innowacyjnych technologii, badań podstawowych, analiz z różnych dziedzin nauki i dyscyplin naukowych. Uczelnie z powodzeniem mogłyby pełnić rolę instytucji neutralnych, uczestniczących w procesach certyfikacji. Wyniki prowadzonych badań i publikacje są w ograniczonym zakresie dostępne dla przedsiębiorców.

**DZIAŁANIA:**

- określenie potrzeb interesariuszy modelu POT-ROT-LOT w zakresie badań w sferze turystyki i ich synergii,
- katalog tematyczny potrzebnych prac badawczych jako sugestia badań własnych i uczelnianych,
- wypracowanie przez partnerów tematyki prac badawczych, z docelowym programem konkursowym,
- konkurs prac magisterskich (w partnerstwie z Fundacją Teraz Polska). Aktualizacja regulaminu i zakresu tematycznego dla prac konkursowych,
- zagwarantowanie ograniczonej liczby bezpłatnych miejsc dla kadry akademickiej w szkoleniach POT-ROT-LOT lub organizacji partnerskich,
- powołanie okazjonalnie przy POT zespołu konsultacyjnego, reprezentującego środowisko akademickie,
- udostępnianie wyników badań i publikacji z wykorzystaniem witryny [www.zarabiaj.na.turystyce](http://www.zarabiaj.na.turystyce.pl),
- ustalenie zasad dostępu środowiska akademickiego do danych w dyspozycji lub dostępnych dla POT,
- ustalenie i zobowiązanie się grup partnerów do raportowania lub udostępniania danych niemających charakteru poufnego dla analiz.

**WSKAŹNIKI:** Liczba zaangażowanych uczelni i placówek badawczych

**Rola POT: LIDER**

## PROGRAM 36 – ZARABIAJ NA TURYSTYCE

<b>CEL:</b> Poszerzenie dostępu do wiedzy służącej przedsiębiorczości
<b>KONTEKST</b>
Rynek pracy w usługach turystycznych boryka się z brakiem pracowników, niskimi płacami i poziomem kompetencji. W interesie całej gospodarki jest pobudzenie nowej przedsiębiorczości, ponieważ usługi czasu wolnego będą miały rosnący udział w PKB. Branża posiada niezadowolająco wykorzystywane narzędzie transferu wiedzy z zakresu przedsiębiorczości. Istniejąca witryna („zarabiajnaturystyce”) jest dobrym punktem wyjścia do rozbudowy narzędzia o szerszym zakresie wiedzy i bieżącej informacji służącej podejmowaniu aktywności gospodarczej i powinna być rozszerzana. W ramach programu należy udostępniać wyniki prac i narzędzia europejskiego konsorcjum (European Travel Commission, City Destinations Alliance, Modul University i ForwardKeys) pracującego nad Data Space for Tourism czy Tourism Economics.
<b>DZIAŁANIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozbudowa funkcjonalności witryny <a href="http://www.zarabiajnaturystyce">www.zarabiajnaturystyce</a>,</li> <li>• wprowadzenie e-learningu i studiów przypadków,</li> <li>• webinaria i podcasty tematyczne,</li> <li>• stworzenie dostępu do danych po uruchomieniu Data Space for Tourism,</li> <li>• repozytorium aktualnych prac badawczych i publikacji naukowych o znaczeniu ponadregionalnym,</li> <li>• dostęp do odpłatnych symulacji biznesowych i gier strategicznych (hotel, biuro podróży, agencja eventowa, restauracja),</li> <li>• promocja witryny.</li> </ul>
<b>WSKAŹNIKI:</b> Liczba zaangażowanych uczelni i placówek badawczych
<b>Rola POT: LIDER</b>

## 5. KAMPANIE KOMUNIKACYJNE – REKOMENDACJE

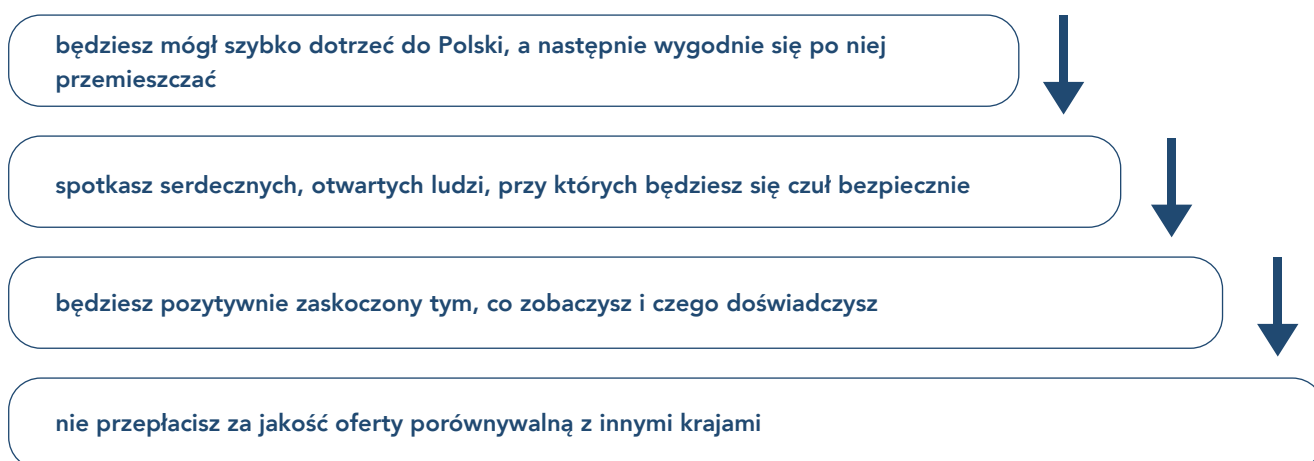
Dla potrzeb użytkowników modelu POT-ROT-LOT zestawiono poniżej tezy i rekomendacje dotyczące reguł budowania kampanii:

- Termin „kampania” bywa często nadużywany, powinien się bowiem odnosić wyłącznie do wielokanałowych działań, które łączy jedna idea. Kampania o określonej z góry wartości budżetu ma skutecznie dotrzeć do zakładanej grupy docelowej i osiągnąć określone wskaźniki celu. Rekomenduje się w nazewnictwie, raportach, statystykach, określanie stopnia intensywności kampanii (uderzeniowa, stała, pulsacyjna).
- Zauważa się stosowanie niejednolitego nazewnictwa (dla tych samych działań nawet zamiennie), takiego jak np.: kampania, działania, kampania informacyjna, kampania promocyjna, kampania reklamowa, kampania wizerunkowa, akcja promocyjna, działania promocyjne, kampanie płatne, promocja banerowa, wielozasięgowa kampania internetowa, digital marketing. Z punktu widzenia opisowego dopuszcza się stosowanie synonimów, lecz w dokumentach formalnych (raporty, sprawozdania) nazewnictwo powinno być jednolite.

Rekomenduje się ujednoczenie i aktualizację terminologii w postaci zamkniętego katalogu, stosowanego przez wszystkich interesariuszy modelu POT-ROT-LOT, głównie w sprawozdawczości i raportowaniu.

Rekomenduje się używanie terminu **kampania** wyłącznie dla działań wielokanałowych, adresowanych do ściśle opisanych grup docelowych. Dla pozostałych działań sugeruje się stosowanie terminu: **akcja promocyjna**.

- Wybór strategii komunikacji oraz narzędzi kampanii powinien być wypadkową stanu skomercjalizowania produktu na rynku, wizerunku, ceny, dostępnych środków finansowych, zaangażowania partnerów, charakteru i wielkości popytu.
- Kapitał marki turystycznej Polski określa rekomendowaną ośnowę narracji na rynki zagraniczne (rys. 32):



**Rysunek 30. Rekomendowana ośnowa narracji**

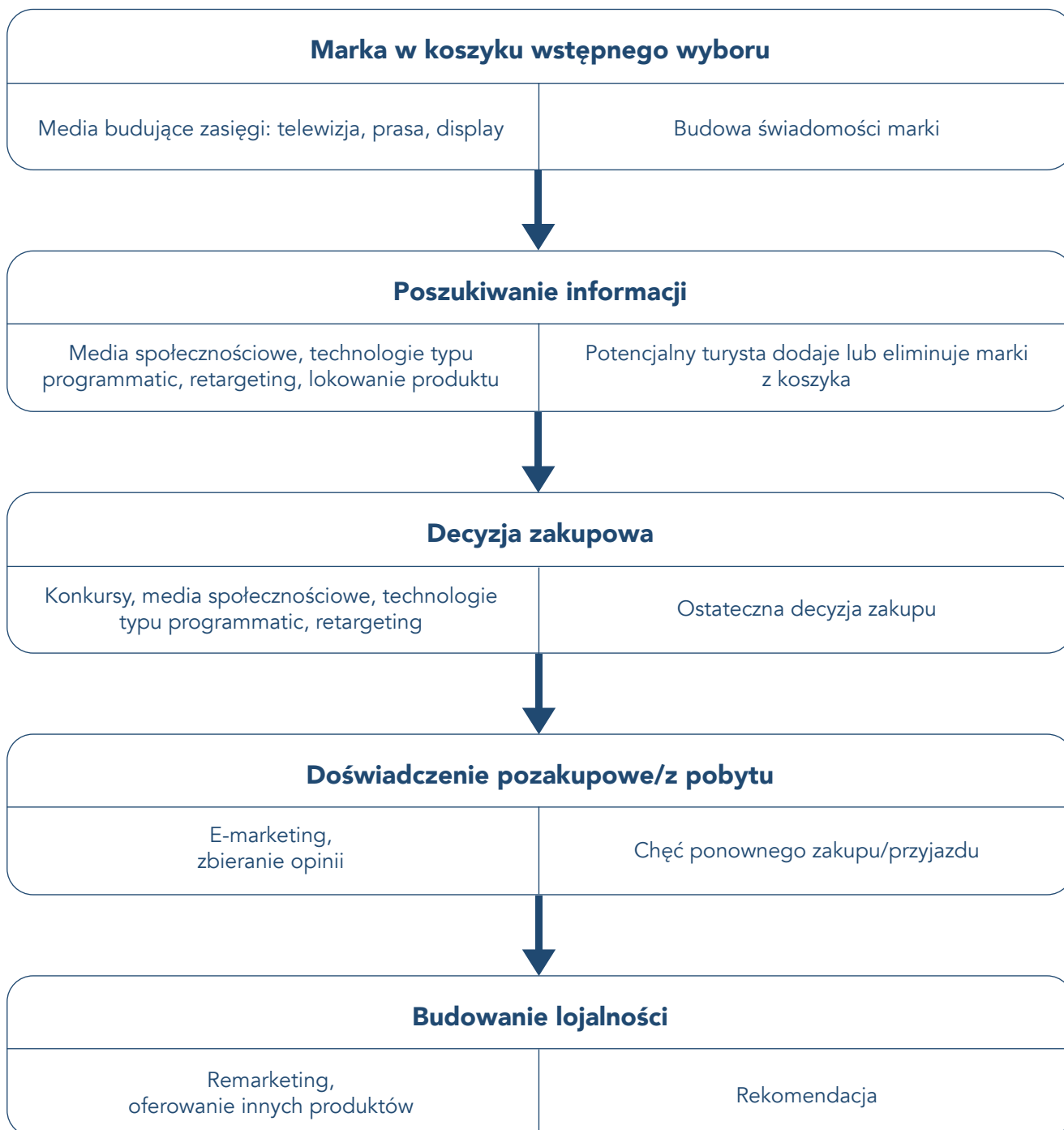
Źródło: na podstawie *Diagnozy*.

- W narracji należy unikać komunikatów bazujących na wartościach nieuzasadnionych (np. najlepsze miejsce do wypoczynku) lub wykluczających się (np. najwyższa jakość za najniższą cenę).
- Kampania jako zadanie wieloetapowe, zazwyczaj zlecone specjalistycznej agencji, o znacznym budżecie, wymaga prac analitycznych, określenia celów, pozycjonowania czy kreacji, przygotowania według założeń określanych terminem brief.
- W wyborze segmentów, narzędzi komunikacji oraz planu medialnego na rynkach zagranicznych rekomenduje się korzystanie przez interesariuszy z doradztwa Zagranicznych Ośrodków POT oraz włączanie ich operacyjnie w realizację działań.
- W budżetach kampanii powinna wyraźnie dominować przewaga kanałów digitalnych.
- Rekomenduje się uwzględnianie oceny mocnych i słabych stron narzędzi komunikacji, dostosowanych do produktu (tab. 5).

**Tabela 5. Cechy narzędzi komunikacji marketingowej**

Narzędzie	Mocne strony	Słabe strony
OOH	dłuższa w czasie widoczność	niedopasowanie do grupy docelowej i trudna mierzalność
reklama na/w środkach komunikacji	dłuższa w czasie widoczność	niedopasowanie do grupy docelowej i trudna mierzalność
podróże studyjne i inspekcje ( <i>site inspection</i> )	partnerski model finansowania	konflikt interesów
event marketing	oryginalność kreacji	koszt
podróże dziennikarskie	partnerski model finansowania, selekcja przez ZOPOT	odroczenie publikacji w czasie
targi specjalistyczne B2C	jednolitość tematyczna wystawców i względna spójność zainteresowań odwiedzających	wymagalność produktowych materiałów promocyjnych
targi turystyczne B2B warsztaty i road show	kontakty handlowe, wsparcie komercjalizacji	przypadkowość selekcji
konkursy przeznaczone dla blogerów, influencerów, youtuberów	budowa wizerunku, wiarygodności i interakcji	możliwy w czasie spadek reputacji
e-marketing	indywidualny i elastyczny kontakt z leadem	wysoki wskaźnik odrzuceń
remarketing	dopasowanie do zgłaszanej potrzeby potencjalnego turysty	konflikt interesów, wymaga CRM lub zakupu usługi
reklama natywna	dyskretna budowa świadomości edukacja	negatywny PR, koszt
PR	wydarzenia budujące relacje i publicity	koncentracja przekazu na osobach
kampanie wielokanałowe	marketing 360	wymagania koncepcji, kreacji i oczekiwanych rezultatów, koszt i czas przygotowania
hakowanie wzrostu ( <i>growth hacking</i> )	zapewnienie wysokiej konwersji, zintegrowanie kanałów komunikacji, wzrost sprzedaży	wymaga umiejętności analizy kanałów
treści i narracja ( <i>content – storytelling</i> )	pozycjonowanie treści	wymaga kompetencji
hasztagi	rozszerzenie zasięgu poza sektor podróźniczy	umiejętność doboru
mądrość tłumu ( <i>crowdsourcing</i> )	angażowanie szerokiej grupy, obniżenie kosztów dotarcia	przypadkowość, hejt

- Rekomenduje się dla POT i DMO wykorzystywanie dużych zbiorów danych, w tym w mierzeniu wpływu wydatków marketingowych,
- W celu ciągłej aktualizacji profili behawioralnych rekomenduje się identyfikację ścieżki pobytu/mapy podróży (*customer journey map*) w dwóch przypadkach: komunikacji i sprzedaży internetowej oraz analizie pobytu i zachowań turysty w miejscu docelowym, co pozwala na uruchomienie kampanii w odpowiednim momencie z wykorzystaniem adekwatnych kanałów, koncentrując się na osobach<sup>81</sup>.



**Rysunek 31. Etapy podróży konsumenta z wykorzystaniem mediów**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030”, POT, 2023.

- Za pośrednictwem mediów społecznościowych należy **monitorować i stymulować treści generowane przez użytkowników** (UGC – *User Generated Content*).

Dla oceny rezultatu kampanii rekomenduje się stosowanie następujących wskaźników:

**Tabela 6. Wskaźniki rezultatów kampanii**

Skuteczność kampanii	Efektywność kampanii	Stopień partnerstwa
dotarcie do zakładanych grup docelowych	dotarcie do zakładanych grup docelowych najniższym kosztem	struktura wartości procentowej kosztów inwestycji ponoszonych przez POT, JST i DMO

- Docelowym wskaźnikiem, pozwalającym na ocenę potrzeb budżetowych na rynku, może być koszt inwestycji w komunikację w cyklu dwu- lub trzyletnim jako wzrost przyjazdów w stosunku do poniesionych nakładów.



## 6. EWALUACJA I MONITORING – PROCEDURY I WSKAŹNIKI

Specyfika konstrukcji wieloletniej strategii zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową powoduje, że osiągnięcie wskaźników programów jest zależne nie tylko od POT. Wzięcie na siebie niektórych programów i raportowanie przez interesariuszy pozwoli na ocenę ewaluacji i monitoringu. Stąd też komunikacja wewnętrzna staje się kluczowym czynnikiem sukcesu. Dotychczasowy proces konsultacji charakteryzuje się niskim wskaźnikiem zaangażowania zwrotnego. Rekomenduje się podjęcie próby wprowadzania technik projektowania z wykorzystaniem metod foresightowych, angażujących partnerów we współtworzenie, wraz z prawami i obowiązkami z tego wynikającymi dla każdego z nich.

Polska Organizacja Turystyczna będzie tworzyła okresowy **Zespół Planistyczny** dokonujący **ewaluacji strategii w 2027 roku**. Każda z grup interesariuszy wyznaczy wspólnych stałych przedstawicieli o wysokim poziomie kompetencji.

Każdemu z realizowanych w partnerstwie programów przypisano określoną rolę Polskiej Organizacji Turystycznej, ze wskazaniem zaangażowania finansowego.

**Tabela 7. Rola POT w realizacji obszarów strategicznych**

<b>LIDER</b>	pełne finansowanie projektu
<b>WSPÓŁORGANIZATOR</b>	współfinansowanie
<b>KOORDYNATOR</b>	nadzór i współrealizacja wybranych działań z opcją wsparcia finansowego
<b>INICJATOR/WSPIERAJĄCY</b>	pobudzanie i wsparcie merytoryczne partnerów w realizacji programów z opcją wsparcia finansowego

Dla programów, których **POT jest liderem, współorganizatorem lub koordynatorem**, zostaną utworzone wewnętrzne **Zespoły Programowe**, w myśl koncepcji turkusowej organizacji<sup>82</sup>, do których mogą być dopraszani przedstawiciele zainteresowanych grup interesariuszy. Dopuszcza się wprowadzenie nowego programu na wniosek DMO. Interesariusze wezmą na siebie obowiązek konsultacji i informacji wewnętrznej, a wypracowane stanowisko przyjmie formę pisemną.

W wypadku programów, których realizacja rekomendowana jest innym interesariuszom, a rola POT ma charakter **Inicjatora/Wspierającego**, zostaną wyznaczone zadania dla merytorycznego Departamentu, a budowanie Zespołu Programowego pozostawia się na szczeblu regionalnym/lokalnym.

### PROCEDURA

Ewaluacja obszarów strategicznych i programów będzie przeprowadzana podczas ich realizacji, dla oceny ryzyka osiągnięcia rezultatów i uzyskania założonych wskaźników.

Od strony Polskiej Organizacji Turystycznej wprowadzona zostanie procedura kompetencji decyzyjnych: Prezes POT (strategia), Zespół Planistyczny (obszary strategiczne), Zespoły Programowe (programy).



Rysunek 32. Procedury postępowania

Wskaźnikiem ewaluacji całego programu zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową marki turystycznej Polski w perspektywie roku 2030 jest **liczba rozpoczętych lub ukończonych programów**.



Rysunek 33. Wskaźniki ewaluacji

Interesariusze realizujący programy samodzielnie, partnerskie lub własne powinni wprowadzić procedurę według swoich wymagań, z uwzględnieniem procesu raportowania. Zbiór danych do raportowania (w tym zautomatyzowanie sprawozdawczości merytorycznej ZOPOT), zostanie opracowany na etapie wdrożeniowym.

Pomiar stopnia realizacji programów przebiegnie na podstawie wskaźnika przypisanego do każdego z nich.

## WSKAŹNIKI

POT prowadzi monitoring mierników w ramach budżetu zadaniowego państwa. Obowiązujące mierniki budżetu zadaniowego POT to:

- liczba odbiorców informacji dostarczonej konsumentom oraz branży turystycznej w danym roku w stosunku do roku bazowego (w %),

- liczba odbiorców komunikatu promocyjno-informacyjnego dostarczanego z wykorzystaniem różnych kanałów przekazu w danym roku w stosunku do roku bazowego (w %) odrębnie dla rynku krajowego i rynków zagranicznych,
- liczba interakcji w ramach Polskiego Systemu Informacji Turystycznej w danym roku w stosunku do roku bazowego (w %).

**ZOPOT-y** w sprawozdaniach ujmują między innymi takie wskaźniki jak: liczba podróży studyjnych i dziennikarskich, liczba podwystawców, uczestników spotkań, prezentacji, warsztatów, ekwiwalent prasowy (rekomenduje się odstąpienie od wskaźnika), zasięg dla każdej z kampanii.

Rekomenduje się członkom modelu wdrażanie mierników własnych, o szerszym zakresie (rys. 36), informujących o stanie lokalnej gospodarki turystycznej, otoczenia sektora oraz własnych projektów zintegrowanej komunikacji marketingowej. Ilościowe mierniki są monitorowane częściowo przez JST i instytucje publiczne prowadzące zarządzanie projektowe. Niektóre ze wskaźników dostarczane są przez GUS, regionalne badania ruchu turystycznego oraz źródła wtórne organizacji międzynarodowych (Airdna, STR).



**Rysunek 34. Kryteria mierników**

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie możliwych do zastosowania mierników pozaprogramowych **nie oznacza ich wprowadzenia w pełnym zestawie przez wszystkich interesariuszy modelu POT-ROT-LOT**. Docelowo można dokonać podziału zadań w tym zakresie. **Rekomenduje się wybór wskaźników niezbędnych oraz takich, które są specyficzne dla obszaru, łatwe w pomiarze lub źródle danych, niskobudżetowe** (por. tab. 8).

**Tab. 8. Rekomendowane mierniki gospodarki turystycznej, zintegrowanej komunikacji marketingowej i jej skuteczności.**

Kryteria struktury ruchu turystycznego przyjazdowego z zagranicy	Kryteria struktury krajowego ruchu turystycznego	Kryteria ekonomiczne obiektów noclegowych i inne	Kryteria skuteczności i efektywności kampanii i akcji komunikacyjnych	Kryteria trafności i skuteczności zarządzania obszarem komunikacji marketingowej, określonym w programie	Kryteria satysfakcji odwiedzających
Liczba odwiedzających jednodniowych i turystów	Liczba odwiedzających jednodniowych i turystów	OCC – procent obłożenia hotelu	Kampanie online: CTR (Click Through Rate), CPC (Cost Per Click), CPA (Cost Per Action – koszt konwersji)	Indeks Doxeya pojemności socjopsychologicznej (SCC – social carrying capacity) mierzony nie częściej niż co 3 lata w obszarach, w których pomiar jest celowy	Tourism Service Quality Index (TSQI) – wskaźnik wydajności usług, mierzący postrzeganie przez turystów jakości usług
Dzienne wydatki turystów	Dzienne wydatki turystów	ADR – średni dzienny dochód z zajętego pokoju w ciągu jednego dnia	Odsetek wydatków online w strukturze budżetu komunikacji POT-ROT-LOT	Liczba udzielonych certyfikatów i rekomendacji (w tym lokalnych)	NPS (Net Promotion Score)
Długość pobytu	Długość pobytu	REVPAR – przychód na jeden dostępny pokój w relacji do obłożenia	Analiza SM dobrana dla każdego z kanałów <sup>83</sup>	Liczba ofert lokalnych na portalach rezerwacyjnych typu OTA	Wskaźnik deklarowanego powrotu
Wskaźnik lojalności uzyskanej – wartość procentowa cudzoziemców, których przyjazd do Polski nie jest pierwszym	Wskaźnik aktywności turystycznej Polaków w turystyce (w tym krajowej w porównaniu z wyjazdową)	Wartość subwencji uzdrowskiej (jeżeli dotyczy)	Monitoring mediów tradycyjnych z indeksem mocy <sup>84</sup>	Liczba mierników zrównoważonej turystyki monitorowanych przez JST/ROT/LOT	
Liczba odwiedzających ekspozycje muzealne/atrakcje		Trend roczny (wzrost, spadek) sprzedanych pax przez touroperatorów turystyki przyjazdowej, DMC i ITC	Wskaźnik lojalności potencjalnej – liczba osób, według której zastosowano działania remarketingowe	Liczba przedsiębiorstw należących do organizacji samorządowych, DMO, stowarzyszeń branżowych	

Kryteria struktury ruchu turystycznego przyjazdowego z zagranicy	Kryteria struktury krajowego ruchu turystycznego	Kryteria ekonomiczne obiektów noclegowych i inne	Kryteria skuteczności i efektywności kampanii i akcji komunikacyjnych	Kryteria trafności i skuteczności zarządzania obszarem komunikacji marketingowej, określonym w programie	Kryteria satysfakcji odwiedzających
Deklaracja ponownego przyjazdu	Rozkład przestrzenny		GRP – wskaźnik intensywności kampanii reklamowej	Liczba osób korzystających z biur informacji turystycznej	
Rozkład przestrzenny		Całkowity udział turystyki w tworzeniu krajowego PKB (wskaźnik poza kompetencjami systemu)	W wypadku kampanii w CRS wskaźnik szacowanej i faktycznej konwersji	Liczba i struktura wydarzeń według metodyki ICCA	
Struktura motywów przyjazdów	Struktura motywów wyjazdów turystycznych	Bezpośrednia wartość dodana wygenerowana przez branżę w proc. PKB (wskaźnik poza kompetencjami systemu)	Liczba interesariuszy modelu zarządzających relacjami	Liczba przedsiębiorców, którym udzielono wsparcia i jego wartość	
Rozkład przyjazdów według krajów	Wyjazdy krótko- i długoterminowe według GUS	Efekt mnożnikowy (wskaźnik poza kompetencjami systemu)	Liczba uczestników podróży studyjnych i dziennikarskich	Liczba członków ROT, LOT	
Liczba segmentów behawioralnych	Liczba segmentów behawioralnych	Liczba touroperatorów rynku emisyjnego komercjalizujących polską ofertę		Liczba produktów sieciowych	
		Wpływ ekonomiczny przemysłu spotkań		Wartość procentowa partnerstwa publiczno-prywatnego w komunikacji	
				Liczba złożonych bidów	
				Liczba warsztatów szkoleniowych i uczestników	

**DZIAŁANIA:**

- sporządzenie zestawu rekomendowanych wskaźników,
- ustalenie wspólnego zakupu danych analitycznych porównujących wskaźniki,
- ustalenie z partnerami procedur raportowania wskaźników,
- ustalenie zestawu wskaźników zbieranych przez ZOPO,
- zakup abonamentów do narzędzi analitycznych,
- wypracowanie techniki/algorytmu obliczania wartości ekwiwalentu reklamowego dla jego wartości w ofertach barterowych,
- wypracowanie rekomendowanych kwestionariuszy do badań ilościowych,
- docelowo stworzenie narzędzia analitycznego agregującego wskaźniki i dane pozyskane na szczeblu lokalnym.

**RYZYKA**

Realizacja programu obarczona jest ryzykami mającymi źródła w zmianie obiektywnego otoczenia lub w procesach wewnętrznych modelu POT-ROT-LOT i interesariuszy.

Ryzyko:

- dezintegracja i rozproszenie zarządzania komunikacją marketingową,
- niewielka aktywność interesariuszy,
- brak akceptacji procedur oceny jakości,
- dublowanie kompetencji pomiędzy interesariuszami,
- narastanie konfliktów,
- statyczność e-marketingu,
- brak źródeł finansowania,
- brak monitoringu osiągniętych wskaźników i efektów,
- niewystarczające zasoby kadrowe,
- zmiana roli POT w programie,
- zmiana otoczenia prawnego funkcjonowania modelu.

# 7. HARMONOGRAM

OKRES PRZYGOTOWANIA PROGRAMU  
LUB JEGO AKTUALIZACJA

LEGENDA:

LIDER

WSPÓŁORGANIZATOR

KOORDYNATOR

INICJATOR/  
WSPIERAJĄCY

OBSZAR	PROGRAM	ROLA POT	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	POWOŁANIE ZESPOŁÓW PROGRAMOWYCH								
	EWALUACJA								
I PARTNERSTWO WIZERUNKOWE	PROGRAM 1. REPUTACJA								
	PROGRAM 2. GOŚCINNA POLSKA								
	PROGRAM 3. KOTWICE MEDIALNE								
	PROGRAM 4. MARKETING KRZYŻOWY								
II MARKA TURYSTYCZNA	PROGRAM 5. POLSKIE MARKI TURYSTYCZNE								
	PROGRAM 6. PRODUKT TURYSTYCZNY POT								
	PROGRAM 7. CERTYFIKAT JAKOŚCI								
	PROGRAM 8. STRATEGIA KOMUNIKACJI I REBRANDING								
III DOŚWIADCZENIA W OFERTACH LOKALNYCH	PROGRAM 9. SPRZEDAĆ LOKALNIE								
	PROGRAM 10. INTERPRETACJA DZIEDZICTWA								
	PROGRAM 11. GAMIFIKACJA MIEJSCA DOCELOWEGO								
	PROGRAM 12. JAK SMAKUJE POLSKA?								
IV PARTNERSTWO W KOMERCJALIZACJI	PROGRAM 13. SPRZEDAĆ CENĘ								
	PROGRAM 14. POSZERZYĆ OFERTĘ								
	PROGRAM 15. POZYSKAĆ KONGRES								
	PROGRAM 16. SPECJALISTA OD POLSKI								

OBSZAR	PROGRAM	ROLA POT	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
V TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA	PROGRAM 17. NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ								
	PROGRAM 18. ODPOWIEDZIALNY TURYSTA								
	PROGRAM 19. W RYTMIE SŁOW								
VI ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ	PROGRAM 20. LOKOMOTYWY PRODUKTOWE								
	PROGRAM 21. RYNKI I PRODUKTY								
	PROGRAM 22. SEGMENTY I PROFILE BEHAVIORALNE								
	PROGRAM 23. RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ								
VII DIGITALIZACJA W KOMUNIKACJI	PROGRAM 24. SZTUCZNA INTELIGENCJA								
	PROGRAM 25. REMARKETING								
	PROGRAM 26. ZARZĄDZANIE RELACJAMI								
	PROGRAM 27. WITRYNY I MĄDROŚĆ TŁUMU								
	PROGRAM 28. AUTOMATYZACJA MONITORINGU INFORMACJI TURYSTYCZNEJ								
VIII DOCENIĆ TURYSTYKĘ	PROGRAM 29. CERTYFIKACJA LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH								
	PROGRAM 30. KATEGORYZACJA BIUR INFORMACJI								
	PROGRAM 31. REKOMENDACJE W PRZEMYSŁE SPOTKAŃ								
	PROGRAM 32. ZROZUMIEĆ DMO								
IX TRANSFER WIEDZY	PROGRAM 33. FLAGOWE WYDARZENIA EDUKACYJNE								
	PROGRAM 34. LABORATORIUM TWÓRCÓW								
	PROGRAM 35. VIVAT ACADEMIA								
	PROGRAM 36. ZARABIAJ NA TURYSTYCE								



## 8. ZESTAW WSKAŹNIKÓW POMIARU TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ

Zestaw wskaźników bazuje w znacznej części na rekomendowanych wskaźnikach ETIS (*European Tourism System of Indicators for Sustainable Management at Destination Level ETIS*). Ich wybór może być zindywidualizowany, ale i znacznie poszerzony. Obejmuje też rekomendowane wskaźniki ruchu turystycznego<sup>85</sup>.

**Tabela 9. Zestawienie potencjalnych wskaźników**

A: ZARZĄDZANIE	
Kryterium	Wskaźnik
A1. Polityka w zakresie turystyki zrównoważonej	A1.1. Odsetek przedsiębiorstw/organizacji turystycznych, które dobrowolnie poddają się certyfikacji z zakresu środowiskowej/jakościowej odpowiedzialności biznesu
	A1.2. Odsetek firm turystycznych, które wdrażają założenia zrównoważonego rozwoju
A2. Lojalność odwiedzających	A2.1. Odsetek powracających odwiedzających (co 3 lata)
A3. Przerost funkcji turystycznej	A3.1. Malejące dochody przedsiębiorców zlokalizowanych w centrum turystycznym
	A3.2. Wskaźnik funkcji turystycznej Baretje`a-Deferta
A4. Gentryfikacja turystyczna	A4.1. Udział apartamentów/pokoi samodzielnych/pokoi współdzielonych w całkowitej liczbie lokali w strefach turystycznych
	A4.2. Wartość procentowa apartamentów w stosunku do bazy hotelowej
A5. Integracja pozioma i pionowa	A5.1. Odsetek przedsiębiorstw turystycznych należących do organizacji samorządowych, DMO, stowarzyszeń branżowych
	A5.2. Spadek wartości konfliktów mierzonych kołem Moore`a
A6. Rola turystyki w gospodarce lokalnej	A6.1. Udział w PKB

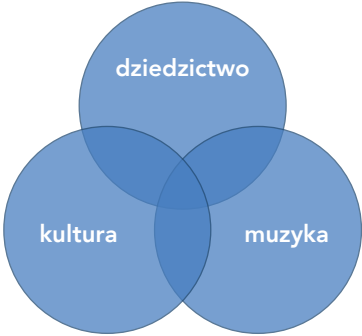
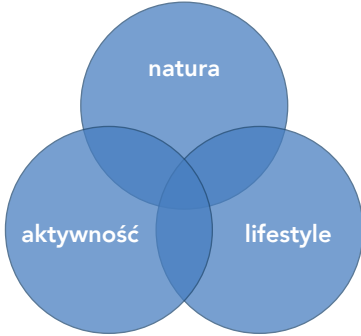
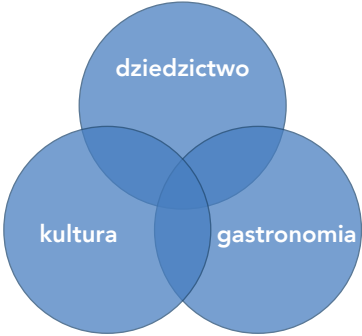
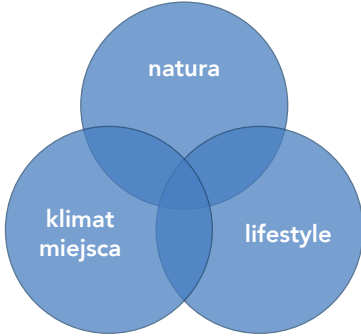
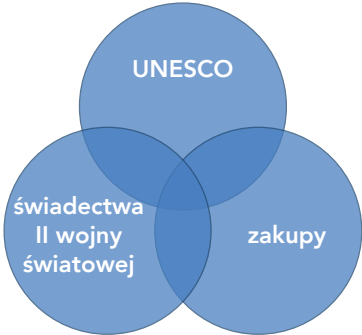
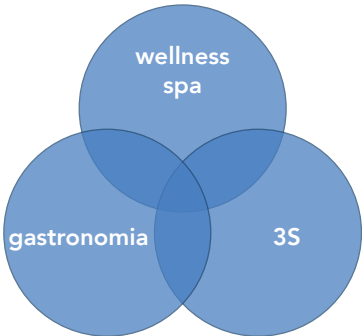

B: WARTOŚĆ EKONOMICZNA	
Kryterium	Wskaźnik
B1. Ruch turystyczny	B1.1. Liczba udzielonych noclegów
	B1.2. Liczba odwiedzających jednodniowych
	B1.3. Wkład sektora turystycznego w rozwój gospodarki lokalnej (% PKB)
	B1.4. Dzielne wydatki turystów
	B1.5. Wydatki odwiedzających jednodniowych
	B1.6. Długość pobytu
	B1.7. Struktura turystów krajowych w relacji do zagranicznych
	B1.8. Liczba odwiedzających ekspozycje muzealne
	B1.9. Liczba turystycznych wycieczek szkolnych
	B1.10. Kwota subwencji uzdrowskiej (jeżeli dotyczy)
	B1.11. Wartość opłaty lokalnej (jeżeli dotyczy)
B2. Funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych	B2.1. Liczba sprzedanych tras lokalnych
	B2.2. Liczba touroperatorów sprzedających produkt(y) na rynkach zagranicznych
	B2.3. Liczba obiektów i miejsc noclegowych
	B2.4. Wskaźnik ADR
	B2.5. Liczba obiektów komercjalizowanych przez OTA i Airbnb
	B2.6. Liczba ofert lokalnych na portalach rezerwacyjnych typu OTA i Airbnb
	B2.7. Liczba osób korzystających z biura informacji turystycznej
	B2.8. Ocena jakości do ceny
	B2.9. Odsetek odwiedzających za pośrednictwem biur podróży/DMC i innych organizatorów
	B2.10. Poziom ceny pokoju hotelowego mierzony wskaźnikiem RevPAR
B3. Poziom i jakość zatrudnienia	B3.1. Zatrudnienie w sektorze turystycznym jako odsetek zatrudnienia ogółem
	B3.2. Odsetek sezonowych miejsc pracy w turystyce
	B3.3. Odsetek pracowników podwyższających kwalifikacje/kompetencje

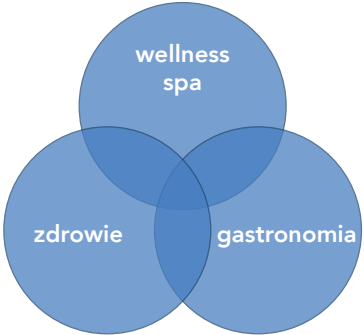
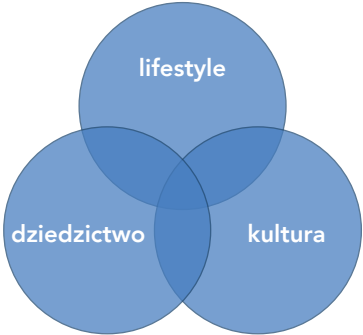

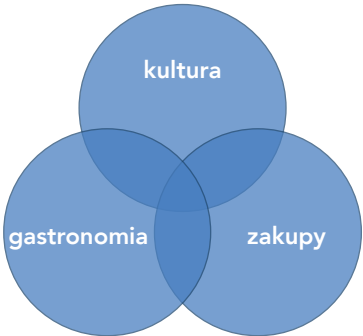
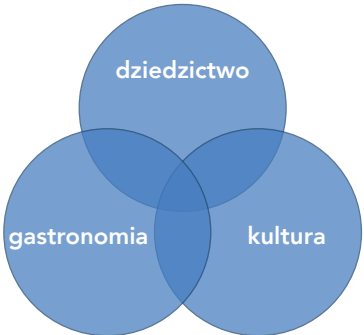



<b>C: WPŁYW SPOŁECZNO-KULTUROWY</b>	
<b>Kryterium</b>	<b>Wskaźnik</b>
C1. Wpływ na społeczność lokalną	C1.1. Liczba turystów na 100 mieszkańców
	C1.2. Pojemność socjopsychologiczna (SCC) mierzona indeksem Doxeya (np. co 3 lata)
	C1.3. Liczba miejsc noclegowych na 100 mieszkańców
	C1.4. Odsetek mieszkańców zadowolonych z wpływu turystyki na funkcjonowanie obszaru docelowego
C2. Zdrowie i bezpieczeństwo	C2.1. Odsetek turystów zgłaszających incydenty/skargi
	C2.2. Odsetek mieszkańców zgłaszających incydenty/skargi na turystów
C3. Włączenie społeczne/dostępność	C3.1. Odsetek pokoi dostępnych dla osób z niepełnosprawnością
	C3.2. Odsetek obiektów noclegowych uczestniczących w uznanych systemach informacji o dostępności
	C3.3. Odsetek atrakcji turystycznych dostępnych dla osób z niepełnosprawnością i uczestniczących w uznanych systemach informacji o dostępności
C4. Ochrona i wzmacnianie potencjału dziedzictwa kulturowego, lokalnej tożsamości i zasobów	C4.1. Odsetek wydarzeń koncentrujących się na tradycyjnej/lokalnej kulturze i dziedzictwie (opcjonalnie)
	C4.2. Wdrażane projekty promocji turystyki odpowiedzialnej przez odwiedzających
<b>D: WPŁYW ŚRODOWISKOWY</b>	
<b>Kryterium</b>	<b>Wskaźnik</b>
D1. Redukcja wpływu transportu	D1.1. Odsetek turystów i odwiedzających jednodniowych korzystających z różnych form transportu publicznego
D2. Zmiana klimatu	D2.1. Odsetek przedsiębiorstw turystycznych zaangażowanych w programy łagodzenia zmiany klimatu takie jak: offset CO2, systemy niskoenergetyczne itp., posiadające certyfikaty środowiskowe
D3. Zarządzanie odpadami	D3.1. Produkcja śmieci na turystę vs. mieszkańca na dobę
D4. Zarządzanie zasobami wodnymi	D4.1. Zużycie wody przez turystę na dobę w porównaniu z jej przeciętnym zużyciem przez mieszkańca
	D4.2. Odsetek przedsiębiorstw turystycznych wdrażających praktyki redukcji zużycia wody

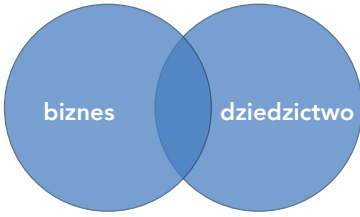
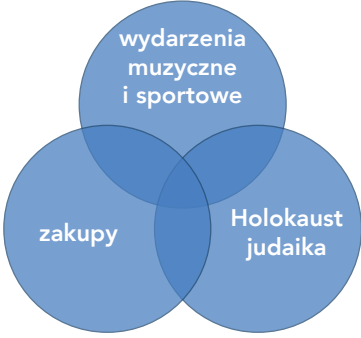

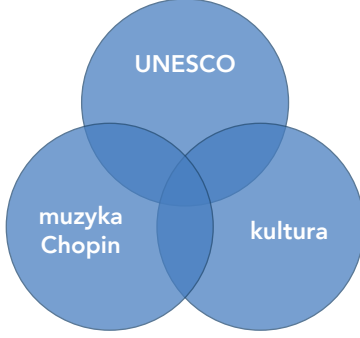
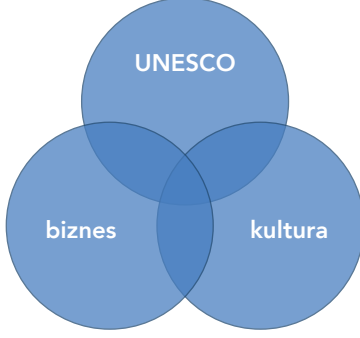
<b>E. PRZEMYSŁ SPOTKAŃ</b>	
<b>Kryterium</b>	<b>Wskaźnik</b>
E1. Wartość miejsca docelowego dla segmentu MICE	E1.1. Liczba miejsc noclegowych w odległości „walking distance” od centrum kongresowego
	E1.2. Liczba wydarzeń według metodyki ICCA
	E1.3. Liczba PCO
	E1.4. Pojemność maksymalna sal konferencyjnych
<b>F. POMIAR WIZERUNKU</b>	
<b>Kryterium</b>	<b>Wskaźnik</b>
F1. Wizerunek w opinii odwiedzających	F1.1. Wskaźnik NPS (Net Promotion Score)
	F1.2. Ocena jakości różnych usług
	F1.3. Liczba certyfikatów POT lub innych
	F1.4. Liczba nagród w krajowych i międzynarodowych rankingach/konkursach dla miejsca docelowego
	F1.5. Malejący odsetek odwiedzających po raz pierwszy
F2. Efektywność marki	F2.1. Roczna wartość/procent budżetu przeznaczanego na monitorowanie satysfakcji turystów
	F2.2. Odsetek interesariuszy używających logo marki
	F2.3. Liczba unikatowych użytkowników w digitalnych, formalnych kanałach komunikacji
	F2.4. Liczba interakcji w SM

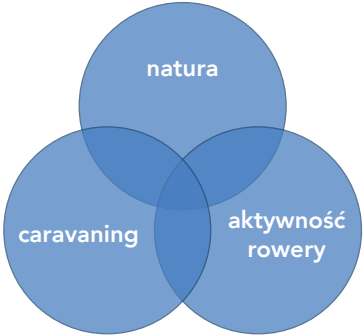

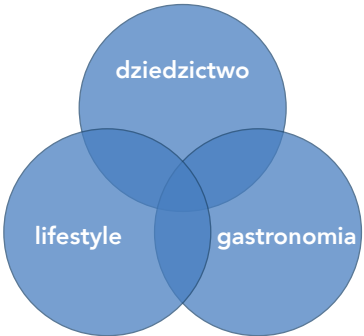
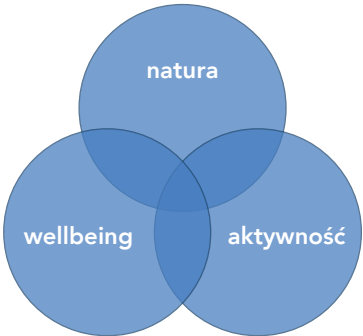
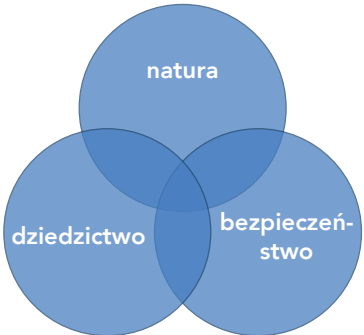
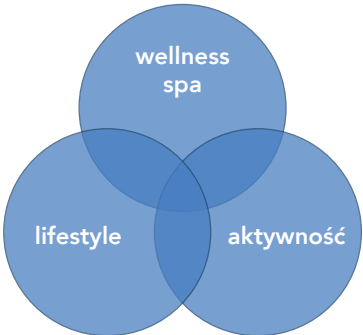
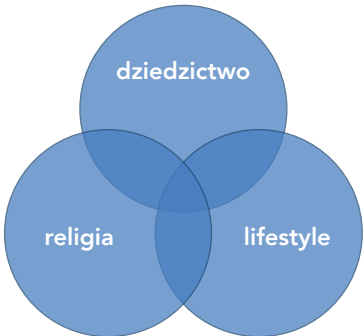
Źródło: opracowanie własne, w tym na podstawie ETIS.

## 9. RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ

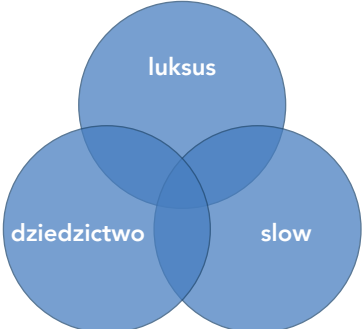

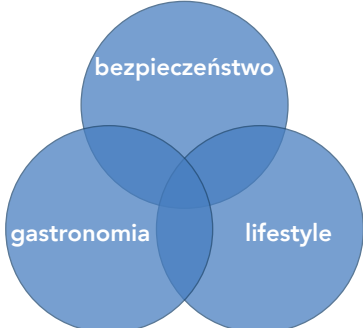

<p><b>Austria</b></p>		
<p><b>Belgia</b></p>		
<p><b>Chiny</b></p>		
<p><b>Czechy</b></p>		

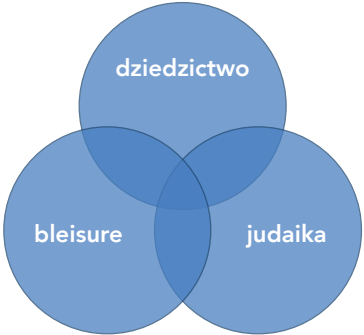
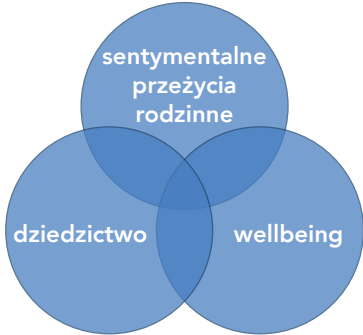
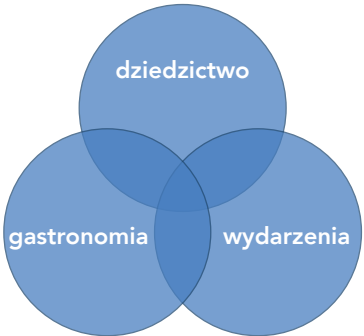
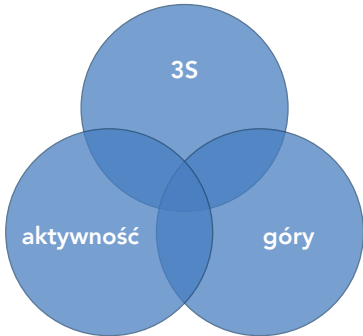
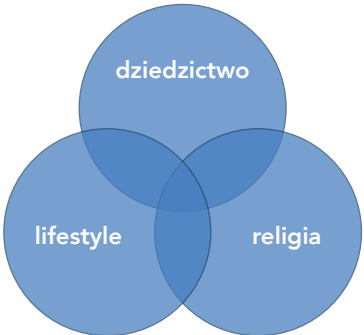
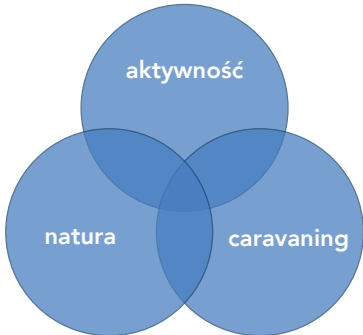

<p><b>Dania</b></p>		
<p><b>Finlandia</b></p>		
<p><b>Francja</b></p>		
<p><b>Hiszpania</b></p>		

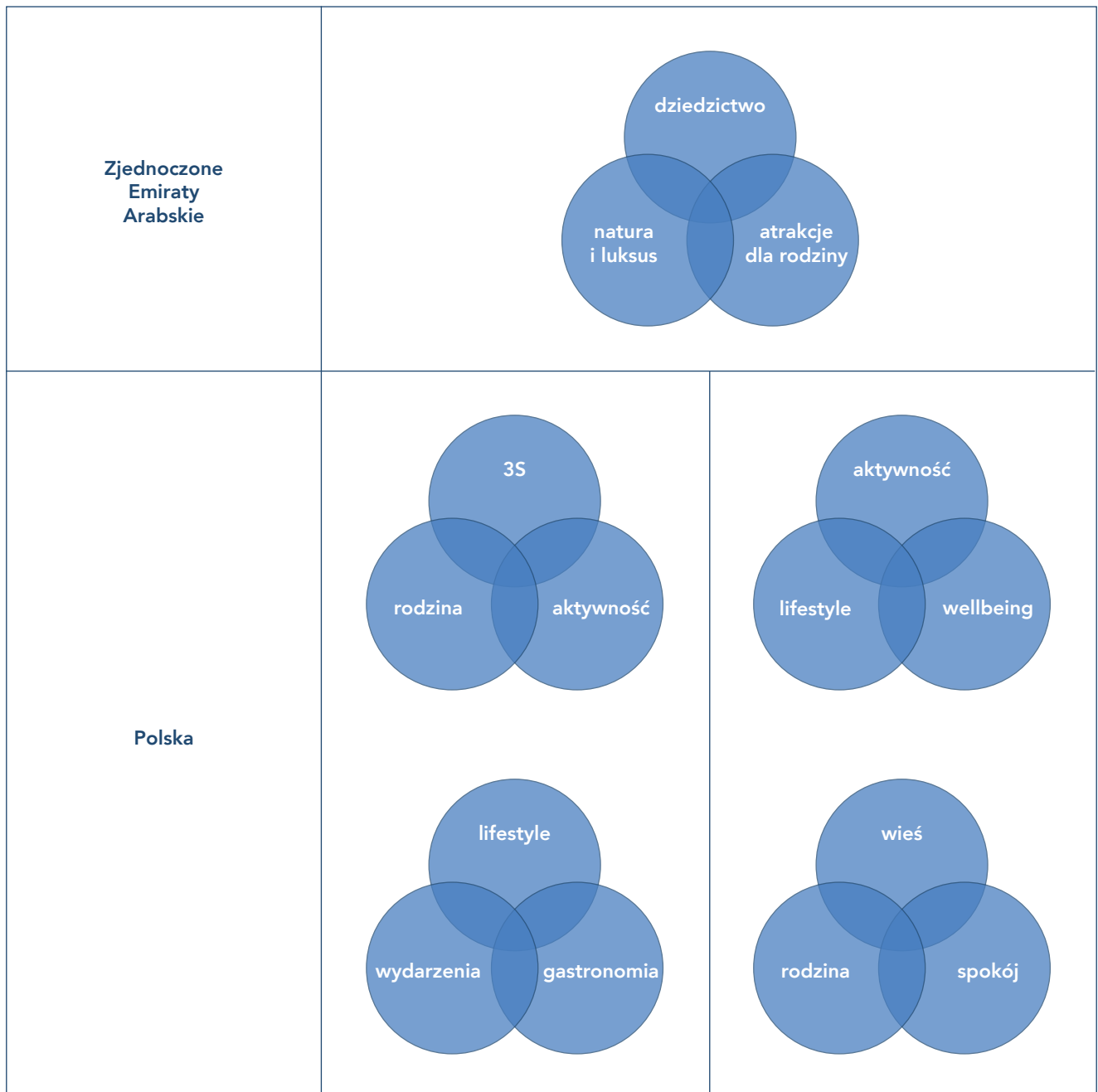
<p><b>Indie</b></p>		
<p><b>Izrael</b></p>		
<p><b>Japonia</b></p>		
<p><b>Korea Płd.</b></p>		

<p><b>Królestwo Niderlandów</b></p>		
<p><b>Niemcy</b></p>		
<p><b>Norwegia</b></p>		
<p><b>Portugalia</b></p>		



<p><b>Słowacja</b></p>		
<p><b>Szwajcaria</b></p>		
<p><b>Szwecja</b></p>		
<p><b>Ukraina</b></p>		

<p><b>USA</b></p>		
<p><b>Węgry</b></p>		
<p><b>Włochy</b></p>		
<p><b>Wielka Brytania</b></p>		



**Rysunek 35. Rynkowe koła doświadczeń**

Źródło: opracowanie własne.

## 10. MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE

1. Accenture, Technology Vision 2021.
2. Aguiar A. B., Szekut A., 2020. Big Data and Tourism: Opportunities and Applications in Tourism Destination Management. *Applied Tourism*, 4(2), 36-47. Applied Tourism.
3. Amisha A., (2021). Customer Relationship Management in Tourism: A Study on Travel and Tour Operators in Kerala. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)*, Vol. 11, No. 3, pp. 223-235.
4. Ashworth G, Page S., 2011. Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes, *Tourism Management*, Volume 32, Issue 1, pages 1-15.
5. Bakker W., Six Things Tourism Businesses Should Know About Their DMO. <http://www.wilhelmus.ca/2014/08/six-things-tourism-businesses-should-know-about-their-dmo.html>.
6. Bakker W., 8 things your DMO needs to know about its tourism operators, [https://destinationthink.com/blog/dmo-tourism-operators/?fbclid=IwAR2AN4LDPnJxqWANdH90ynw79rLxtlyYPLMJhz10QB5r\\_XqLEXIB6JiVb](https://destinationthink.com/blog/dmo-tourism-operators/?fbclid=IwAR2AN4LDPnJxqWANdH90ynw79rLxtlyYPLMJhz10QB5r_XqLEXIB6JiVb).
7. Baquero, A., 2022. Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability*, nr 14.
8. Bellini N., Ex-ante assessment of the "Sustainable Tourism" thematic area under the Urban Agenda for the EU. Final Report, Urban Agenda for EU.
9. Borkowski K. (red.), 2022. Ruch turystyczny w Małopolsce w 2022 roku, numer 6/2022, badanie ruchu turystycznego w Małopolsce 2022, wersja krótka, Małopolska Organizacja Turystyczna.
10. Borkowski K., Mazanek L., Grabiński T, Seweryn R., 2022. Badania ruchu turystycznego i ich praktyczne wykorzystanie w kształtowaniu polityki rozwoju marki i produktów i ich marketingu, *Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną*, FROT, Kielce.
11. Borzyszkowski J., 2022. Koncepcja zarządzania marką Carpathia w formule nowoczesnego DMO, na zlecenie Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej w Jarosławiu, 2022.
12. Borzyszkowski J., Walas B., 2022. Studia przypadków regionalnych i lokalnych organizacji zarządzających obszarami recepcji turystycznej, WSTE, Sucha Beskidzka.
13. Borzyszkowski J., 2015. Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej. Istota, funkcjonowanie, kierunki zmian. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
14. Buhalis, D., 2004. E-CRM in tourism: re-defining the customer relationship. *Tourism recreation research*, 29(3), 1-12.
15. Burgess S., Sellitto C., Cox C., Buultjens J., 2019. User-Generated Content (UGC) in tourism: benefits and concerns of online consumers, 17th European Conference on Information Systems, ECIS, Verona.
16. Celuch, K., 2019. *Business and Management of Convention and Visitor: A global approach*, Goodfellow Publishers Limited.
17. Coca-Stefaniak, J.A., Day J., Maxim, C. and Morrison, A.M., 2023. Long-term recommendations for sustainable urban tourism, in: C. Maxim, A.M. Morrison, J. Day and J.A. Coca-Stefaniak (eds.), *Handbook of Sustainable Urban Tourism*, Cheltenham: Edward Elgar (publ.).
18. Code of Conduct on Data Sharing in Tourism, UE, March 2023.
19. Cowen M., 2020. Future traveller tribes 2030: beyond air travel, Amadeus.
20. Delińska L. 2017. Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach, *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance* Vol. 15, No. 1.

21. Deloitte Insights, Tech Trends 2021.
22. Deng, Ning; Liu, Chun; Guo, Siqi; and Qv, Langlang, 2022. "Who Dominate TDI? A Big Data Evidence from DMO and UGC Short Videos". Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally. 21.
23. Destination Marketing Guide – Insights to inspire, connect and convert travelers, Expedia Group, 2022.
24. Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030, 2023. zespół projektowy Locativo, POT, Warszawa.
25. Egger R., 2022. Applied data science in tourism (Interdisciplinary approaches, methodologies, and applications Roman Egger ISBN 978-3-030-88388-1, Springer Nature Switzerland.
26. ETC strategic framework 2030.
27. Expat City Ranking 2021, InterNations, 2021.
28. Expedia Group's 2021, Travel Trends Report.
29. Fedyk W., Sołtysik M., Bagińska J., Ziemia M., Kołodziej M., Borzyszkowski J., 2022. Changes in DMO's Orientation and Tools to Support Organizations in the Era of the COVID-19 Pandemic, Sustainability, t.14, ed. 18.
30. Fedyk W., Gruszka I., Krajewska-Smardz A., 2014. Ocena wizerunku marki turystycznej polski według opinii obcokrajowców, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, nr 45.
31. Florek, M., & Insch, A., 2020. Learning to co-create the city brand experience. Journal of International Studies, 13(2).
32. Global Consumer Trends, Mintel, <https://www.mintel.com/global-consumer-trends>.
33. Gorączko A., Protasiuk M., 2020. Gamification. Jak wygrać zaangażowanie respondenta, PWN, Warszawa.
34. GSTC Destination Criteria., 2019. Version 2.0, with Performance indicators and SDGs. <https://www.gstccouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0.pdf>.
35. Hajduk G., 2019. Zarządzanie komunikacją marketingowa. Integracja. Nowe media. Outsourcing, Poltex, Warszawa.
36. Hatałska N., 2023. Mapa trendów 2023, <https://infuture.institute/mapa-trendow/>.
37. Hereźniak M., 2011. Marka narodowa. jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju, PWE, Warszawa.
38. Horizon 2022. To boldly go where destination Europe has never gone before, ETC, 2021.
39. Ianioglo A., Rissanen M., 2020. Global trends and tourism development in peripheral areas, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, vol. 20, Issue 5 .
40. Ignaccolo C, Yuke Zheng Y., Sarah Williams S., 2023. Tourism Morphometrics in Venice: Constructing a Tourism Services Index (TSI) to unmask the spatial interplay between tourism and urban form, Cities, Volume 140.
41. Kachniewska M., 2015. Potencjał mediów społecznościowych w obszarze popularyzacji aktywności turystycznej, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 50.
42. Kaohsiung Protocol. Strategic Recovery Framework for the Global Events Industry, ICCA, 2021.
43. Kavartzis, M., Florek M., 2021. Special Section: The future of place branding. Place Brand Public Dipl., 17.
44. Kiryluk H., Glińska E., Barkun Y., 2020. Benefits and barriers to cooperation in the process of building a place's brand: perspective of tourist region stakeholders in Poland, Oeconomia Copernicana, Volume 11, Issue 2.
45. Kmiecik R., 2016. Samorząd gospodarczy a system decentralizacji administracji publicznej w Polsce Polityka i Społeczeństwo nr 3 (14).

46. Kopera S. (red.), 2022. Media społecznościowe i ich wpływ na zachowania konsumenckie, Digital Ninjas.
47. Kozielski R. (red.), 2011. Wskaźniki marketingowe. Warszawa, Oficyna Ekonomiczna.
48. Kruczek Z., Szromek A.R., Walas B., Mazanek L., 2022. Sources of conflict among tourism stakeholders in historical cities, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*.
49. Kruczek Z., Walas B., Chromy J., 2019. Od euforii do irytacji. Analiza postaw mieszkańców Krakowa, hotelarzy i restauratorów wobec dalszego rozwoju turystyki, W: Monografia nr 43, Sport i turystyka w perspektywie nauk społecznych: Tradycja i Współczesność (red. naukowa M. Zowisło i J. Kosiewicz), AWF, Kraków.
50. Kruczek Z., Szromek A., Walas B., Mazanek L., 2021. Postawy i oczekiwania interesariuszy wobec zamiarów zrównoważenia turystyki w Krakowie po pandemii COVID-19, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin, Poland, vol. LXXVI, sectio B*.
51. Królikowska-Tomczak A., 2016. Implementation possibilities of a system for management and measuring of sustainable development of tourism in metropolitan areas: The case of Poznań agglomeration, *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, nr 36.
52. Kubuj D., 2022. Brand equity – metody badania siły marek, PWN, Warszawa.
53. Kucia M, Hajduk G, Mazurek G, Kotula N., 2021. The implementation of new technologies in customer value management – a sustainable development perspective, *Sustainability*, 13/2.
54. Latuszek N., 2021. Rola Convention Bureau w konkurencyjności miasta, Wydawnictwo EU, Poznań.
55. Lobb, A. E., & Kinsey-Henderson, A., 2018. How to use customer relationship management (CRM) systems in the tourism industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(2), 151-162.
56. Lutek P., 2019. Klucz doświadczeń jako skuteczne narzędzie zarządzania ofertą turystyczną miejsca, *Biuletyn komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, PAN*, zeszyt 275.
57. Łukasiewicz K., 2020. Big Data Analytics in Tourism: overview and Trends. Management in the era of Big Data. Auerbach Publications.
58. Mazurkiewicz L. 2002. Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym, PWE, Warszawa.
59. Miasta historyczne 3.0 – w poszukiwaniu turysty premium (red. B. Walas), 2020, UMK, Kraków.
60. Migdal M., 2014. Poradnik Lokalna Organizacja Turystyczna, wyd. Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
61. Migdal M., 2020. Poradnik współpracy JST – NGO sektora turystyki. Kodeks Dobrych Praktyk – standardy współpracy jednostek samorządu terytorialnego z Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
62. Mikos von Rohrscheidt A., 2021. Interpretacja dziedzictwa w turystyce kulturowej. Konteksty, podmioty, zarządzanie, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznańskie Centrum Dziedzictwa, Poznań.
63. Mobile Travel Trends 2020, 2021. A Global Benchmark of Travel Booking and Mobility Apps, Adjust-Criteo.
64. Monitoring sentiment for domestic and intra-european travel, Wave 1-14, ETC, 2020-2023.
65. Mynarski A., Walas B., 2021. Diagnoza funkcjonowania biur informacji turystycznej w Polsce, *Zeszyty Naukowe tom 19, rocznik X, numer 1/2021, WSTiE, Sucha Beskidzka*.
66. New DMO role New KPI's? 2023. ETC annual MIC/MKG meeting Zagreb.
67. Para A., 2021. Nowe techniki i technologie w turystyce. Obecnie i w przyszłości, ekspertyza dla Instytutu Turystyki w Krakowie.
68. Pawlusiński R., 2022. Komentarz na temat wdrażania Polityki zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028 w zakresie tworzenia programu znaku jakości „Zrównoważona Jakość Kraków”, ekspertyza wewnętrzna, UMK, Kraków.

69. Plata-Alf D. 2013. „Mądrość tłumu” – media społecznościowe jako nowoczesne narzędzie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Społeczna Akademia Nauk, Tom XIV, Zeszyt 12, Część II, Łódź*.
70. Pogorzelski J., 2016. Diagnostyka potencjału markowych, regionalnych produktów turystycznych w Polsce, *Prime Code-Synergia*.
71. Polityka turystyczna m.st. Warszawy, m.st. Warszawa, 2020.
72. Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną (zespół autorów), 2021. *Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, Kielce*.
73. Przyszłość turystyki-turystyka przyszłości. Wnioski i rekomendacje z X Gremium Ekspertów Turystyki – Łódź, 2022, *Forum Turystyki Regionów, Szczecin*.
74. Rancew-Sikora D., 2021. Gościnnosc-rozstanie z ideałem. Socjologiczna analiza znaczeń i praktyk przyjmowania gości”, *Scholar, Warszawa*.
75. Sachs J., Lafortune G., Kroll Ch., Fuller G., Woelm F., 2022. Sustainable development report 2022. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and beyond, *Cambridge*.
76. Seweryn R., Grabiński T., Borkowski K., 2022. Badania wpływu ekonomicznego turystyki na gospodarkę Krakowa jako zestaw dobrych praktyk dla innych obszarów recepcji turystycznej, *Poradnik dobrych praktyk jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną, FROT, Kielce*.
77. Sokołowska E., Pawlak K., Hajduk G., Dziadkiewicz A., 2022. City brand equity, a marketing perspective, *Cities, Volume 130*.
78. Strzębicki D., 2022. Wykorzystanie treści generowanych przez użytkowników (UGC) w funkcjonowaniu agencji podróży online. *Turystyka i Rozwój Regionalny, (18)*.
79. Sustainable Travel Report 2022, *Booking.com*.
80. Sustainable Tourism for Development. Guidebook Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries, 2013. *UNWTO-ETC, Madrid – Brussel*.
81. Swacha J., 2021. Gamifikacja atrakcji turystycznych z wykorzystaniem platformy emused.eu, *Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*.
82. Szymtke R., 2022. Turystyka jako element branding narodowego w wybranych krajowych dokumentach strategicznych, *Folia Turistica, nr 59, AWF, Kraków*.
83. Szromek A., Kruczek A., Walas B., 2021. Stakeholders’ attitudes towards tools for sustainable tourism in historical cities, *Tourism Recreation Research*.
84. Ten Principles for Sustainable Destinations, 2022. Charting a new path forward for travel and tourism white paper, *World Economic Forum*.
85. Traveler Insights Report, 2023 – Q1, *Expedia Group, 2023*.
86. Tkaczyk P., 2012. Grywalizacja w budowaniu marki, „Marketing w Praktyce”, nr 10.
87. Top Countries for Sustainable Tourism Embracing a Green Transformation for Recovery in Travel, 2021, *Euromonitor International*.
88. Traveler Tribes 2033, *Northstar-Amadeus, 2023*.
89. Trenér kvality I. stupně Českého systému kvality služeb. Manuál pro účastníky kurzu, 2018, *CSKS*.
90. UNCTAD, *Technology and Innovation Report 2021*.
91. Walas B., 2022., *Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028, UMK, Kraków*.
92. Walas B., 2022. Problematyka certyfikacji jako narzędzia zarządzania jakością usług turystycznych z uwzględnieniem kompetencji, *W: Rynek Pracy, nr 2 (181), red. nauk. D. Borek, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej*.

93. Walas B., Kruczek Z., 2020. The impact of COVID-19 on tourism in Kraków in the eyes of tourism entrepreneurs, *Studia Periegetica* no. 2(30), Poznań.
94. Walas B., 2021. Kluczowe trendy konsumenckie i w turystyce wraz z rekomendacjami z uwzględnieniem kierunków „polityki turystycznej m.st. Warszawy”, SBT, Warszawa.
95. Walas B., 2021. Segmenty turystów Warszawy, obszary produktowe oraz rynki emisyjne – weryfikacja, SBT, Warszawa.
96. Walas B., 2017. Systemy certyfikacji w turystyce krajowej o międzynarodowej – ekspertyza dla projektu Sektorowa Rada ds. kompetencji – turystyka.
97. Wąsowicz-Zaborek E. (red), 2009. Kodeks Dobrych Praktyk systemu zarządzania i promocji turystyki w Polsce, POT, Warszawa.
98. Wojciechowska K., 2022. Customer Experience Management – Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce Twojego klienta, wyd. On Press.
99. Zmyślony P., 2016. Możliwości zastosowania tyrolskiego modelu partycypacyjnego zarządzania turystyką w Polsce, w: *Miejsce turystyki wiejskiej we współczesnej gospodarce*, W. Krzywińska, M. Wilk-Grzywna (red.), *Studia KPZK PAN*, nr 172.
100. Zmyślony P., 2018. O potrzebie utworzenia metropolitalnych organizacji turystycznych, „*Studia Periegetica*” 1(21).
101. Zmyślony P., 2015. Funkcja turystyczna w procesie internacjonalizacji miast, Proksenia, Kraków.
102. Zmyślony P., 2012. Metody identyfikacji wczesnych symptomów kryzysu funkcji, *International Journal of Management and Economics*, 35.
103. Zmyślony P., 2021. Kompetencje własne terytorialnych organizacji turystycznych w modelach zintegrowanego zarządzania w turystyce, w: *Poradnik dobrych praktyk – jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną?*, Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, Kielce.
104. Żemła M., 2003. System zarządzania turystyką na tle ustroju samorządowego w wybranych krajach europejskich, *Folia Turistica*, AWF, Kraków.



# 11. WYKAZ POJĘĆ I SKRÓTÓW

1. Branding (kreacja marki) – proces tworzenia, utrzymywania i rozwijania unikatowego wizerunku produktu/usługi, który pozwala na odróżnienie jej od konkurencji i osiągnięcie statusu marki w świadomości konsumentów. Opiera się na strategii marki na podstawie rozpoznanego kapitału, obejmującej tak zarządzanie, jak i system identyfikacji wizualnej,
2. Convention Bureau – instytucja z sektora przemysłu spotkań (MICE) o różnym statusie prawnym, aktywnie i biernie pozyskująca wydarzenia dla miejsca docelowego oraz budująca wizerunek miejsca dla turystyki biznesowej. Bywa wiązana z marketingiem miejsca, chociaż nie posiada tak szerokich kompetencji,
3. Customer Journey Map – ścieżka klienta – odtworzenie procesu, którego doświadcza klient produktu/ usługi/procesu wraz z analizą poszczególnych aktywności w celu ich poprawy, zmiany lub odtworzenia na nowo. Pozwala prześledzić ścieżkę zakupową,
4. Consumer insight – ukryta potrzeba konsumenta,
5. CRM – oprogramowanie służące do zarządzania relacjami z klientem,
6. Destination Management Organisation (DMO) – instytucje powszechnie uznawane za odpowiedzialne za zarządzanie turystyką na szczeblu regionalnym lub lokalnym. Ich rolą jest zarządzanie miejscem docelowym, a więc budowanie strategii i programów wykorzystujących i integrujących dostępne narzędzia w celu stymulowania rozwoju podaży turystycznej i kontrolowania popytu turystycznego zgodnie z ustanowionymi wytycznymi polityki turystycznej. Za J. Borzyszkowski: to organizacje bazujące na współpracy sektora publicznego z prywatnym, uwzględniające potrzeby poszczególnych grup interesariuszy. Ich głównym zadaniem jest realizacja tych działań z zakresu zarządzania obszarem recepcji turystycznej, które nie są zarezerwowane dla innych podmiotów,
7. DMC – Destination Management Company (DMC) – przedsiębiorstwo specjalizujące się w obsłudze odwiedzających,
8. ESG – pozafinansowe wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa) – planowanie rozwoju opierające się na trzech podstawowych filarach: E – environmental, czyli zagadnieniach środowiskowych, S – social – zagadnieniach społecznych i G – governance – zagadnieniach dotyczących ładu korporacyjnego,
9. ETC – European Travel Commission. Stowarzyszenie Narodowych Organizacji Turystycznych,
10. FIT – Forum Informacji Turystycznej. Nieformalne konsorcjum centrów informacji turystycznej,
11. FROT – Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, nieformalna platforma współpracy ROT,
12. GAFAM – akronim wielkiej piątki ponadnarodowych firm komputerowych dominujących w cyberprzestrzeni: Google, Amazon, Facebook (aktualnie Meta Platform), Apple Microsoft.
13. Growth hacking („hakowanie wzrostu”) – technika marketingowa, której celem jest nie tylko dotarcie z komunikatem reklamowym do odbiorców, ale także zadbanie o wzrost sprzedaży,
14. Guest Journey Touch Point – punkty styku konsumenta z marką, które wpływają na doświadczenia klienta i przyczyniają się do budowy jego ścieżki zakupowej,
15. ICCA – the International Congress and Convention Association,
16. Inbound marketing – strategia oparta na akceptacji, pozyskaniu zainteresowania klientów, w przeciwieństwie do metod agresywnych. Istotą jest przyciąganie uwagi odbiorcy, zaistnienie i wyróżnienie na rynku. Narzędziami inbound marketingu są treści takie jak: blogi, podcasty, newslettery czy używanie mediów społecznościowych oraz wykorzystywanie technik SEO i SEM,
17. JST – jednostka samorządu terytorialnego,

18. Kapitał marki (brand equity) – zidentyfikowany ogół korzyści (funkcjonalnych, symbolicznych, emocjonalnych), zestaw skojarzeń i osobowości, które użytkownik marki potrafi z nią powiązać,
19. Konwergencja mediów – przenikanie się komunikacji marketingowej w zróżnicowanych kanałach przekazu: mediach klasycznych (prasa, radio, telewizja), mediach internetowych (blogi, komentarze, strony www) czy platformach społecznościowych,
20. Lead marketingowy – konsument (osoba lub firma), która jest potencjalnie zainteresowana danym produktem bądź usługą, a pozyskana przez pozostawienie na stronie internetowej swoich danych kontaktowych lub kontakt w dowolny inny sposób,
21. Lokomotywa miejsca docelowego (driver) – termin używany dla wskazania głównych atrakcji, które kształtują dominujący motyw przyjazdów lub jako atrakcje/obiekty, których wizerunek jest znacznie silniejszy niż miejsca docelowego. W drugim przypadku oznacza, że komunikacja miejsca powinna być oparta na lokomotywie,
22. LOT – Lokalna Organizacja Turystyczna,
23. Marka – zespół cech produktu związanych z przeświadczeniem konsumentów o korzyściach wynikających z jego użytkowania. Przeświadczenie to może być utrwalone przez jego ceny, dystrybucję, promocję oraz wymianę opinii o marce pomiędzy konsumentami. Na markę składa się jej kapitał,
24. Marka terytorialna – terytorialna marka turystyczna to zarządzana, identyfikowalna przez potencjalnych turystów i wyróżniająca się przez lokomotywy produktów turystycznych z oferty rynkowej obszarów konkurencyjnych nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, dysponująca spójnym, rozpoznawalnym (przez system identyfikacji wizualnej), zbiorem walorów funkcjonalnych, materialnych i niematerialnych, a także psychologicznych, opartych na jej kapitale (skojarzenia, korzyści, osobowość),
25. Marketing 360° – zintegrowane działania bazujące na holistycznej strategii komunikacyjnej. Jej założenia mówią o tym, że wszystkie kanały promocji są spójne. Marketing 360° to także kompleksowe pojmowanie marki, uświadomienie sobie jej celów i misji, a następnie dobranie odpowiednich narzędzi oraz grupy docelowej, dzięki którym uda się te cele osiągnąć,
26. Marketing Automation – automatyzacja procesu generowania leadów, zarządzanie nimi, a także integracja informacji na ich temat z innymi źródłami (np. z CRM),
27. Marketing miejsca – sposób zarządzania prowadzący do zaspokajania potrzeb grup odbiorców (mieszkańcy, odwiedzający, przedsiębiorcy, inwestorzy, studenci) jednostek terytorialnych zgodnych z interesem miejsca. Dążenie do poprawy wizerunku jednostek terytorialnych. Często sprowadza się to do wykorzystania różnych kanałów komunikacji. Spotykana nazwa to marketing terytorialny.
28. MMŚP – mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa uzależnione od liczby pracowników i rocznych obrotów,
29. Netnografia – pozyskiwanie danych z Internetu za pomocą metod takich jak: social listening, analiza danych statystycznych, wywiady z użytkownikami czy analiza słów kluczowych,
30. NIMBY – akronim – Not in My Back Yard,
31. NTO – National Tourism Organization – Narodowa Organizacja Turystyczna,
32. OPLOT – Ogólnopolskie Porozumienie Lokalnych Organizacji Turystycznych,
33. OTA – Online Travel Agency,
34. Outbound marketing – klasyczna strategia komunikacji opartej w dużej mierze na narzędziach medialnych (ATL): prasie, radiu, telewizji, outdoor oraz reklamie typu display. Ich użycie nie zakłada prowadzenia dialogu z klientem, który jest możliwy np. w mediach społecznościowych. Komunikacja jest jednostronna.
35. PCO – Professional Congress Organizer. Firma specjalizująca się w organizacji kongresów i konferencji,

36. PEST – political, economic, social, technological: metoda analizy czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych otoczenia przedsiębiorstwa, organizacji. Istotą tego jest określenie obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania. Metoda bywa rozszerzana (PESTEL, STEEPVL). Pomaga przy tworzeniu planów długookresowych, opracowaniu analizy SWOT.
37. POT – Polska Organizacja Turystyczna,
38. Pracademic – (lub praktyk-nauczyciel, akademik-praktyk) – ktoś, kto jest zarówno naukowcem, jak i aktywnym praktykiem w swojej dziedzinie. Termin ma co najmniej 30-letnią historię,
39. Produkt turystyczny – wszystkie dobra i usługi nabywane przez konsumenta w związku z wyjazdem ze stałego miejsca zamieszkania. Istnieje wiele klasyfikacji produktu. Dla licznych autorów warunkiem istnienia produktu jest jego komercjalizacja,
40. Profil behawioralny – opis segmentu na podstawie zachowań konsumenta,
41. Programmatic – kupowanie kampanii oraz sprzedaż powierzchni reklamowej przy użyciu specjalnych narzędzi,
42. Remarketing – próba dokonania ponownej konwersji, która zachodzi wtedy, gdy potencjalny turysta dokonuje zakupu online lub pozyskuje się jego reakcję w postaci wypełnienia formularza, rejestracji konta, zapisania się do newslettera, nawiązania kontaktu przez odbiorcę, obejrzenia filmu, kliknięcia w banner, wyświetlenia kluczowej podstrony witryny, pobrania materiałów. Wyróżnia się remarketing standardowy, dynamiczny,
43. Reputacja miejsca docelowego – mierzona na podstawie pięciu wymiarów: zaufania (miejsce, na którym można polegać), referencji (miejsce, które można polecić znajomym), atmosfery medialnej (czy o miejscu mówi się źle w mediach), zaangażowania społecznego (miejsce w swoich działaniach bierze pod uwagę dobro społeczeństwa), pracodawcy,
44. ROPO (Research Online Purchase Offline) – poszukiwanie najpierw w Internecie interesujących produktów i usług, porównywanie cen, szukanie punktów sprzedaży, by sfinalizować usługę bądź dokonać zakupu już poza siecią,
45. ROT – Regionalna Organizacja Turystyczna,
46. SDG (*Sustainable Development Goals*) – to cele zrównoważonego rozwoju, przyjęte przez 193 państwa, które zobowiązały się do działania na rzecz przemian i przeobrażeń świata w sposób zrównoważony, z szacunkiem dla środowiska oraz z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń. Agenda określa 17 celów oraz związanych z nimi 169 zadań. Czas na ich wdrożenie i realizację jest wyznaczony do 2030 roku. Dotyczą pięciu obszarów. Jest to tzw. 5xP: ludzie (*people*), planeta (*planet*), dobrobyt (*prosperity*), pokój (*peace*), partnerstwo (*partnership*). Cele obejmują szeroki zakres wyzwań, takich jak: ubóstwo, głód, zdrowie, edukacja, równość płci, zmiany klimatu, zrównoważony rozwój, pokój, sprawiedliwość społeczna. Realizacja celów i zadań jest monitorowana na całym świecie odpowiednimi wskaźnikami. Przyjęto je Rezolucją Zgromadzenia Ogólnego 10 lipca 2017 roku. Za ich monitorowanie w Polsce odpowiada GUS,
47. SEO – Search Engine Optimization – to proces poprawiający ilość i jakość ruchu przychodzącego do pozycjonowanej witryny z wyników organicznych wyszukiwarek,
48. SEM – Search Engine Marketing – to ogół działań, które mają podnieść pozycję serwisu w wynikach wyszukiwania (naturalnych i płatnych) przy użyciu odpowiednio dobranych fraz lub słów kluczowych, wpisywanych przez użytkowników podczas poszukiwania informacji w wyszukiwarkach,

49. SKKP – Stowarzyszenie Konferencje i Kongresy w Polsce,
50. Start-up – nowo utworzone przedsiębiorstwo lub tymczasowa organizacja poszukująca modelu biznesowego, który zapewniłby jej zyskowny rozwój. Najczęściej jest związany z technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (ICT) oraz sektorami high tech. Wskazywanymi cechami są: krótka historia działalności (do 5–10 lat), innowacyjność, skalowalność, wyższe niż w wypadku „tradycyjnych” przedsięwzięć ryzyko, ale również wyższy, w razie sukcesu, zwrot z inwestycji. Momentem, w którym przedsiębiorstwo przestaje być uważane za start-up, może być osiągnięcie zysku, fuzja lub przejęcie,
51. Text mining – metoda analizy danych (np. artykułów prasowych, poczty elektronicznej, reklamacji), służących do wydobywania danych z tekstu i ich późniejszej obróbki. Może polegać na znalezieniu kluczowych fraz, zdań, które zostają następnie zakodowane pod postacią zmiennych numerycznych,
52. Total reach – zasięg całkowity (oglądalność netto), czyli procent różnych osób z grupy docelowej, który zetknął się z reklamą przynajmniej jeden raz w trakcie trwania kampanii (z naciskiem na słowo „różnych”),
53. Tożsamość marki – odzwierciedla pożądaną sposób postrzegania marki, najbardziej korzystny z punktu widzenia właścicieli czy zarządzających marką. Wtórny wobec tożsamości jest wizerunek,
54. Turystyka zrównoważona – celem jest zachowanie ekonomicznych i społecznych korzyści wynikających z rozwoju turystyki przy jednoczesnym zmniejszeniu lub złagodzeniu niepożądanych oddziaływań na środowisko naturalne, historyczne, kulturowe lub społeczne,
55. Turystyka odpowiedzialna – forma podróżowania i zachowań, które szanują środowisko przyrodnicze, prawa społeczności lokalnej i jej tożsamość,
56. UGC – User Generated Content,
57. UIA – Union of International Associations,
58. User Experience/doświadczenia konsumenta – projektowanie doświadczenia konsumenta jako sumy wszystkich reakcji i odczuć, których doświadcza z korzystania z produktu/usługi,
59. Wizerunek marki – wyobrażenia, opinie i skojarzenia odbiorców na temat marki, realnie funkcjonujące w świadomości jako odpowiedź na działania, które komunikują tożsamość marki. Wizerunek stanowi efekt odbioru tożsamości. Istnieje kilka typów wizerunku,
60. Współczynnik konwersji – liczba użytkowników, którzy zrealizowali oczekiwany cel, w stosunku do wszystkich użytkowników strony internetowej. Wartość procentowa,
61. VUCA – akronim w celu opisu zmienności (volatility), niepewności (uncertainty), złożoności (complexity) i niejednoznaczności (ambiguity) ogólnych warunków i sytuacji. Termin VUCA praktykowany w koncepcjach przywództwa strategicznego,
62. Zarządzanie zwinne – (agile management) – podejście do organizacji pracy zespołów w sposób elastyczny i w interaktywnej formie, traktujące zmiany jako naturalny element działania, a nie błąd. Zespoły wyposażone są w decyzyjność, a ich praca pozwala na szybkie dostosowanie produktu/usługi, komunikacji do zmian rynkowych,
63. Zerowy moment prawny (Zero Moment of Truth – ZMOT) – opracowana przez Google koncepcja, która skupia się na momencie podjęcia decyzji przez klienta. W tradycyjnym ujęciu moment sięgnięcia po produkt jest chwilą ostatecznego wyrażenia woli o zakupie (First Moment of Truth). Natomiast ZMOT zakłada, że decyzja zapada w chwili między przekazem marketingowym a zakupem,
64. ZKM – Zintegrowana komunikacja marketingowa – proces, który za punkt wyjścia przyjmuje perspektywę klienta, a następnie określa formy i metody, za pomocą których będą rozwijane narzędzia komunikowania.
65. 3S – termin określający turystykę związaną ze słońcem, morzem i piaskiem (sun, sea and sand).

## 12. KONSULTACJE

Dokument został skonsultowany z Departamentem Turystyki MSiT, uczestnikami dwóch warsztatów (dla przedsiębiorców i samorządu gospodarczego oraz ROT-LOT-JST), przedstawicielami środowiska akademickiego (P. Zmyślony, W. Fedyk) oraz specjalistami niezależnymi (S. Kujawiak, D. Plata-Alf).

## 13. PRZYPISY

- <sup>1</sup> dostępna na stronach [www.pot.gov.pl](http://www.pot.gov.pl),
- <sup>2</sup> Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne,
- <sup>3</sup> w komunikacji mnoży się nieuzasadniona terminologia (w tym np. angielskojęzyczna), często będąca synonimami,
- <sup>4</sup> Przyszłość turystyki-turystyka przyszłości. Wnioski i rekomendacje z X Gremium Ekspertów Turystyki – Łódź, 2022, Forum Turystyki Regionów, Szczecin,
- <sup>5</sup> Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030, Zespół projektowy Locativo, POT, Warszawa 2022,
- <sup>6</sup> Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030, zespół projektowy, Lovativo – POT, 2022,
- <sup>7</sup> patrz: Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030, zespół projektowy, Locativo-POT, 2022, s.73,
- <sup>8</sup> European tourism manifesto – priorities,
- <sup>9</sup> na podstawie: Hatałska N., 2023, Mapa trendów 2023, <https://infuture.institute/mapa-trendow/>,
- <sup>10</sup> segment społeczności plemienny jednoczą osoby, które posiadają zróżnicowane charakterystyki (wiek, płeć, poziom zamożności), ale łączy je wspólna pasja i zainteresowania,
- <sup>11</sup> National Tourism Organisation. Nazwa Narodowych Organizacji Turystycznych, którą w wypadku Polski jest Polska Organizacja Turystyczna,
- <sup>12</sup> Destination Management Organisation (DMO) – instytucje powszechnie uznawane za odpowiedzialne za zarządzanie turystyką na szczeblu regionalnym lub lokalnym,
- <sup>13</sup> w statucie POT nazwa brzmi Biuro Spotkań i Wydarzeń,
- <sup>14</sup> patrz analizy DMO autorstwa J. Borzyszkowskiego, P. Zmyślonego, W.Fedyka,
- <sup>15</sup> termin stosowany w odniesieniu do rynku, z którego pochodzą lub mogą pochodzić odwiedzający,
- <sup>16</sup> pod tym pojęciem należy rozumieć działania docierające do grupy docelowej a posiadające zdefiniowane wskaźniki rezultatu z punktu widzenia plany wieloletniego,
- <sup>17</sup> podział może dotyczyć zadań, narzędzi komunikacji marketingowej, rynków prowadzonej działalności itd.,
- <sup>18</sup> skuteczność rozumienia jako dotarcie z komunikatem do grupy docelowej, a efektywność mierzona najniższym jego kosztem,
- <sup>19</sup> Kubuj D., 2022, Brand equity-metody badania siły marek, PWN, Warszawa,
- <sup>20</sup> Szmytke R., 2022, Turystyka jako element brandingu narodowego w wybranych krajowych dokumentach strategicznych, Folia Turistica, 59,
- <sup>21</sup> <http://www.premiumbrand.com.pl/metodologia>,
- <sup>22</sup> Rancew-Sikora D., 2021, Gościnność-rozstanie z ideałem. Socjologiczna analiza znaczeń i praktyk przyjmowania gości”, Scholar, Warszawa,
- <sup>23</sup> przykładowo dane Anholt-Ipsos Nation Brands (2023) wykazują, że wydarzenia typu Igrzyska Olimpijskie, EXPO, Mistrzostwa Świata Mężczyzn FIFA, mają wpływ krótkotrwały na kraje, które już posiadają doskonały wizerunek,
- <sup>24</sup> Pogorzelski J., 2016, Diagnoza potencjału markowych, regionalnych produktów turystycznych w Polsce, Prime Code-Synergia,
- <sup>25</sup> BPS, raport, 2014,

- <sup>26</sup> Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A prowadzi certyfikację EU Ecolabel. Kryteria obejmują świadczenie usług zakwaterowania turystycznego i usług kempingowych oraz następujące inne usługi pomocnicze pod zarządem obiektu zakwaterowania turystycznego: usługi gastronomiczne, obiekty rekreacyjne, tereny zielone, pomieszczenia do organizacji jednorazowych imprez (konferencji biznesowych, spotkań i szkoleń), a ponadto sanitariaty, pralnie i kuchnie oraz punkty informacyjne dostępne dla turystów, podróżnych i gości kempingu do zbiorowego użytku. Usługi transportowe i wycieczki są wyłączone z grupy produktów „zakwaterowanie turystyczne”,
- <sup>27</sup> Pawlusiński R., Komentarz na temat wdrażania Polityki zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021-2028 w zakresie tworzenia programu znaku jakości „Zrównoważona Jakość Kraków”, ekspertyza wewnętrzna, UMK, Kraków, 2022,
- <sup>28</sup> w szczególności identyfikacja zerowego momentu prawdy (*Zero Moment of Truth*), który jest opracowaną przez Google koncepcją skupiającą się na momencie podjęcia decyzji przez konsumenta. W tradycyjnej koncepcji moment sięgnięcia po produkt jest chwilą ostatecznego wyrażenia woli o zakupie (ang. *First Moment of Truth*). ZMOT zakłada, że decyzja zapada w chwili pomiędzy przekazem marketingowym, a fizycznym zakupem,
- <sup>29</sup> netnografia polegająca na adaptacji badań etnograficznych w świecie cyfrowym. Netnografia to pozyskiwanie danych z internetu za pomocą metod takich jak social listening, analiza danych statystycznych, wywiady z użytkownikami czy analiza słów kluczowych,
- <sup>30</sup> Walas B., Segmenty turystów Warszawy, obszary produktowe oraz rynki emisyjne – weryfikacja, SBT, Warszawa, 2021,
- <sup>31</sup> Monitoring sentiment for domestic and intra-european travel, Wave 1-14, ETC, 2020-2023,
- <sup>32</sup> termin turystyka kreatywna został wprowadzony w 2000 roku przez C. Raymonda i G. Richardsa w celu stworzenia bardziej satysfakcjonującego i angażującego sposobu podróżowania poprzez różnorodne zajęcia w odwiedzanej destynacji. Obejmuje formy, które oferują odwiedzającym możliwość rozwijania ich potencjału twórczego poprzez aktywny udział w kursach i doświadczeniach edukacyjnych,
- <sup>33</sup> Bikon (Beacon) to bezobsługowe urządzenie, które na określonej częstotliwości nadaje zaprogramowany komunikat radiowy. Taki komunikat umożliwia identyfikację położenia nadajnika oraz czasem zawiera informacje o parametrach pracy nadajnika. Pozwala na przekaz informacji na smartfon klienta,
- <sup>34</sup> Mikos von Rohrscheidt A., 2021, Interpretacja dziedzictwa w turystyce kulturowej. Konteksty, podmioty, zarządzanie, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznańskie Centrum Dziedzictwa, Poznań,
- <sup>35</sup> token to aktywo kryptowalutowe, które działa na blockchainie innej kryptowaluty. Pozwala wygenerować fundusze w zamian za dostęp do produktu lub usługi, gdy zostanie ona utworzona,
- <sup>36</sup> grupa XR – technologie pozwalające na całkowite przeniesienie odbiorcy w inną rzeczywistość (VR od *Virtual reality* – wirtualna rzeczywistość), poszerzenie zastanej rzeczywistości i zwiększenie jej dostępności na zasadzie jej częściowego transferu do urządzeń mobilnych za pomocą kamer cyfrowych (AR od *Augmented reality* – poszerzona rzeczywistość), np. funkcja *Live View* stanowiąca stały element aplikacji Mapy Google) oraz stałe połączenie rzeczywistości wirtualnej z realną przez okulary MR (MR od *Mixed reality* – mieszana rzeczywistość), której przykład stanowią technologie obecnie stosowane w innych gałęziach przemysłu np. przemysłu ciężkiego bądź w medycynie, takie jak: Hololens 2 oferowana przez Microsoft oraz zapowiedziane przez Apple urządzenie o szerokim zastosowaniu konsumpcyjnym Vision Pro, które zostanie wprowadzone na rynek w pierwszym kwartale 2024 roku),
- <sup>37</sup> <https://www.culinaryheritage.net/>. Zgłoszenia certyfikacji dostępne i odpłatne symbolicznie,
- <sup>38</sup> niezbędny koszt w celu osiągnięcia zakładanego poziomu wpływu od turysty,

- <sup>39</sup> symulacja rocznych kosztów pracy jednego pracownika biura podróży turystyki przyjazdowej wykazuje konieczność wypracowania przez niego obrotu na poziomie 1,5 mln PLN (obliczenia G. Soszyński),
- <sup>40</sup> badanie ZOPOT Londyn z 2023 roku wykazało, że z liczby 112 przebadanych touroperatorów angielskich tylko 15 korzysta z polskiego DMC,
- <sup>41</sup> przykładowo: zarządzenie nr 44/2022 Prezesa Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 16.05.2022 Zasady uczestnictwa w polskich stoiskach narodowych organizowanych na międzynarodowych targach turystycznych i przemysłu spotkań (zwane dalej: „zasadami”) z dnia 16.05.2022 roku obowiązujące od 16.05.2022 roku,
- <sup>42</sup> redukcja emisji o co najmniej 55% do 2030 roku,
- <sup>43</sup> ESG – (pozafinansowe wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa) – planowanie rozwoju opierające się na trzech podstawowych filarach – E – environmental, czyli zagadnieniach środowiskowych, S – social – zagadnieniach społecznych i G – governance – zagadnieniach dotyczących ładu korporacyjnego. Kryteria dostarczają informacji o tym, w jaki sposób firma działa przyjaźnie dla środowiska i klimatu, jak dokładnie przestrzegane są aspekty takie jak bezpieczeństwo i higiena pracy lub jakie procesy zarządzania i kontroli należy wdrożyć. Głównym celem oceny pod kątem ESG jest opracowanie syntetycznego komunikatu oraz skutecznego środka informowania o wyniku badania przeprowadzonego przez analityków niezależnych. W Polsce podstawą prawną jest znowelizowana ustawa o rachunkowości implementująca Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (NFRD). Od 2024 roku zastąpiona zostanie dyrektywą w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), a sprawozdawczość zgodnie z zasadami dyrektywy CSRD będzie obowiązkowa w ramach taksonomii UE. Od 2027 roku obowiązkowi raportów ESG będą podlegały wszystkie MŚP,
- <sup>44</sup> greenwashing – zjawisko polegające na wywoływaniu u klientów poszukujących towarów wytworzonych zgodnie z zasadami ekologii i ochrony środowiska fałszywego wrażenia, że produkt lub przedsiębiorstwo, które go wytworzyło, są w zgodzie z tymi zasadami,
- <sup>45</sup> EU Tourism Dashboard (europa.eu),
- <sup>46</sup> systemy wskaźników do pomiaru zrównoważonej turystyki proponowane są przez międzynarodowe organizacje i instytucje: UNWTO, Global Sustainable Tourism Council, VISIT (Voluntary Initiative for Sustainability in Tourism, Tourism Sustainability Group (TSG), One Planet (2020) czy European Tourism Indicators System for Sustainable Destinations – ETIS (Europa 2016). Global Sustainable Tourism Council ustanowiła i zarządza globalnymi standardami zrównoważonego rozwoju, znanymi jako Kryteria GSTC (GSTC 2019), wyróżniające *Kryteria destynacji dla decydentów publicznych* i menedżerów destynacji oraz *kryteria branżowe dla hoteli i touroperatorów*. W dokumencie z 2022 roku sporządzonym przez Globalną Radę ds. Zrównoważonej Turystyki Światowego Forum Ekonomicznego także opracowano zasady, które mają kierować biznesem, rządami, destynacjami, podróżnikami i społecznościami mieszkańców,



- <sup>47</sup> w komunikacie czytamy: Turystyka jest złożonym, szybko rozwijającym się ekosystemem przemysłowym, który wytwarza i wykorzystuje ogromną ilość danych. Wspólna europejska przestrzeń danych dotyczących turystyki będzie: a/ ułatwiać wymianę danych pochodzących z różnych źródeł, takich jak przedsiębiorstwa, władze lokalne i środowiska akademickie, skupiających społeczeństwo i inne zainteresowane podmioty w celu kształtowania kluczowych cech przestrzeni danych. Na przykład dane dotyczące zużycia energii przez hotele mogą pomóc w monitorowaniu wpływu turystyki na środowisko w danym obszarze turystycznym; b/ promować dostęp do danych szerokiego grona użytkowników, w tym pośredników biznesowych, zarządzających obszarami turystycznymi, dostawców usług turystycznych i innych. Na przykład przedsiębiorstwo typu start-up oferujące usługi turystyczne za pomocą sztucznej inteligencji będzie mogło korzystać z bardziej przydatnych danych. Biuro podróży będzie miało lepszy ogólny obraz ofert we wszystkich miastach, regionach i krajach. Władze lokalne będą miały więcej informacji na temat przepływu turystów. Pomoże to przedsiębiorstwom, w szczególności mniejszym, a także władzom lokalnym w tworzeniu, ulepszaniu i personalizowaniu usług oraz wspieraniu procesu podejmowania decyzji dotyczących zrównoważonego charakteru ich oferty turystycznej; c/ wspierać spójne, wiarygodne i skuteczne ramy zarządzania tą wspólną europejską przestrzenią danych dotyczących turystyki, w oparciu o poszanowanie obowiązujących unijnych i krajowych przepisów dotyczących danych, a także wspólnych norm ustanowionych na szczeblu UE. Zapewni ona model zarządzania danymi wspierany przez finansowanie UE i opracowany przez wszystkie zainteresowane podmioty w ekosystemie turystycznym: państwa członkowskie, władze lokalne i regionalne oraz sektor prywatny, a także instytucje UE; d/ zapewniać interoperacyjność we wszystkich dziedzinach danych, a także w sektorowych przestrzeniach danych, takich jak wspólne europejskie przestrzenie danych na potrzeby mobilności, energii, środowiska, opieki zdrowotnej, inteligentnych społeczności, dziedzictwa kulturowego i innych sektorów wyraźnie powiązanych z branżą turystyczną,
- <sup>48</sup> Cittàslow (*Powolne miasto*) – powstały w 1999 roku we Włoszech ruch, a zarazem organizacja nonprofit, której celem jest oparcie się globalizacji i homogenizacji miast poprzez popieranie różnorodności kulturowej, ochronę środowiska naturalnego, promocję tradycyjnych lokalnych produktów oraz dążenie do poprawy jakości życia. Inspiracją dla ruchu jest organizacja Slow Food. Do międzynarodowego stowarzyszenia mogą należeć miasta liczące mniej niż 50 tys. mieszkańców, które zobowiązały się realizować cele ruchu. Na całym świecie do ruchu należy 288 miast z 33 krajów. W Polsce do sieci należy 35 miast, z czego aż 28 z województwa warmińsko-mazurskiego,
- <sup>49</sup> *Diagnoza*, str.10-11,
- <sup>50</sup> *Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030*,
- <sup>51</sup> w *Diagnozie* zestawiono turystyczne lokomotywy, wyróżniki oraz pozycjonowanie marek regionalnych,
- <sup>52</sup> firma konsultingowa Arthur D. Little. Macierz składająca się z dwóch zmiennych produktu, będących kombinacją parametrów: konkurencyjności (atrakcje decydujące o wartości wizerunkowej produktu, infrastruktura turystyczna – lokalizacja i standard, dostępność komunikacyjna i cenowa), atrakcyjności produktu (liczba przyjazdów i siła nabywcza, korzyść ekonomiczna (wyrażona w wydatkach związanych z zakupem), możliwości realizacji (opłacalność mierzona niskim/wysokim poziomem kosztów inwestycji w komunikację),
- <sup>53</sup> patrz *Diagnoza* s.13-15,
- <sup>54</sup> Ashworth G, Page S. Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes, *Tourism Management*, Volume 32, Issue 1, February 2011, Pages 1-15,
- <sup>55</sup> *Traveler Tribes 2033*, Northstar-Amadeus, 2023,
- <sup>56</sup> Cowen M., *Future traveller tribes 2030: beyond air travel*, Amadeus, 2020,

- <sup>57</sup> Traveler Tribes 2033, Northstar-Amadeus, 2023; Monitoring sentiment for domestic and intra-european travel, wave 13, ETC, 2022; Cowen M., Future traveller tribes 2030: beyond air travel, Amadeus, 2020; Exploring Consumer Travel Attitudes and Expectations to Drive Tourism Recovery Winter 2022, ETC, 2022,
- <sup>58</sup> wobec pięciu firm, które tworzą dominujący w siecikonglomerat GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), rośnie krytyka, a nawet presja regulacyjna zarówno ze strony Komisji Europejskiej jak i Kongresu USA. W Unii Europejskiej wejdą w życie dwa akty prawne, które mają uregulować sposób działania platform internetowych: o usługach cyfrowych (zachowując zasadę znoszącą odpowiedzialność pośrednika za treści umieszczane w jego serwisach) oraz o rynkach cyfrowych, wzmacniający zachowania konkurencji na rynkach cyfrowych poprzez eliminację nieuczciwych praktyk,
- <sup>59</sup> w niedalekiej przyszłości linie lotnicze będą dynamicznie generować i dystrybuować oferty z nowymi produktami i pakietami w nieograniczonych punktach cenowych. Przyszłe zamówienia będą zawierały wielu dostawców i wiele produktów w jednym zamówieniu, w przeciwieństwie do rezerwacji i biletów obecnie pod nazwą New Distribution Capability (NDC). NDC pozwoli na różnorodne pakietowanie,
- <sup>60</sup> E2E (procesy typu End-to-End) – termin odnoszący się do punktów początkowych i końcowych metody lub usługi. Teoria end-to-end obejmuje filozofię, zgodnie z którą wyeliminowanie jak największej liczby warstw pośrednich lub kroków pozwoli zoptymalizować wydajność i efektywność w każdym procesie. Przykładem procesów typu end-to-end jest bezpośrednio połączenie kupujących i sprzedających w handlu elektronicznym lub w produkcji. Dzieje się tak, gdy jedna firma świadczy usługę na rzecz drugiej, w ramach której zarządza wszystkimi aspektami projektowania i wytwarzania danego produktu końcowego bezpośrednio do użytkownika końcowego,
- <sup>61</sup> MarTech – termin opisujący oprogramowanie do optymalizowania działań marketingowych. Wykorzystuje ono technologię w celu planowania, prowadzenia i dokonywania pomiarów kampanii oraz na potrzeby innych taktyk marketingowych. MarTech dotyczy wykorzystania oprogramowania do zarządzania relacjami z klientami (CRM), narzędzi do zarządzania mediami społecznościowymi, rozwiązań z zakresu marketingu e-mailowego itp. Termin Big Tech natomiast jest akronimem firm GAFAM,
- <sup>62</sup> na podstawie danych ETC,
- <sup>63</sup> Ignaccolo C, Yuke Zheng Y., Sarah Williams S., 2023. Tourism Morphometrics in Venice: Constructing a Tourism Services Index (TSI) to unmask the spatial interplay between tourism and urban form, Cities, Volume 140.
- <sup>64</sup> cross-selling to sprzedaż klientowi podczas jednej transakcji dodatkowego produktu lub usługi,
- <sup>65</sup> systemy/aplikacje łączące cechy CRM. Pozwalają usprawnić komunikację, prezentować spersonalizowaną ofertę,
- <sup>66</sup> SXO (Search Experience Optimization) – połączenie SEO oraz UX. Strategia ta skupia się nie tylko na poprawie widoczności w wyszukiwarce, ale również na optymalizacji doświadczeń użytkownika i zachęceniu go do wykonania zakupu,
- <sup>67</sup> mapy ciepła (*heat maps*) – metoda graficznej prezentacji danych dotyczących zachowania użytkowników na stronie internetowej. Różne odcienie kolorów wskazują obszary witryny odwiedzane i klikane,
- <sup>68</sup> Lutek P., 2019, Klucz doświadczeń jako skuteczne narzędzie zarządzania ofertą turystyczną miejsca, Biuletyn komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, PAN, zeszyt 275,
- <sup>69</sup> mądrość tłumu (*the wisdom of the crowd*) – zbiorowa opinia grupy osób, która musi reprezentować różnorodne punkty widzenia, a opinie nie mogą być skoordynowane. W marketingu znane jako proces crowdsourcingu. Występuje w mediach społecznościowych,
- <sup>70</sup> urodzeni po 2010 roku,

- <sup>71</sup> <https://www.computerworld.pl/news/TikTok-bije-rekordy-popularnosci,445273.html>,
- <sup>72</sup> crowdsourcing – proces polegający na angażowaniu się szerokiej grupy ludzi do wykonywania zadań służących realizacji celów. Bywa wykorzystywany do zastępowania pracowników,
- <sup>73</sup> za wzór może posłużyć poradnik komunikacji marki Kraków (2023),
- <sup>74</sup> Mynarski A., Walas B., 2021, Diagnoza funkcjonowania biur informacji turystycznej w Polsce, Zeszyty Naukowe tom 19, rocznik X, numer 1/2021, WSTiE, Sucha Beskidzka,
- <sup>75</sup> [https://destinationthink.com/blog/destination-marketers-collaborators-dmos-net-benefit-tourism-communities/?fbclid=IwAR0kyMnfRvsWIIYt8ECJkrTtNiCphU\\_5LYgH3fqbxR8blhbHWPAPqgDfwwU](https://destinationthink.com/blog/destination-marketers-collaborators-dmos-net-benefit-tourism-communities/?fbclid=IwAR0kyMnfRvsWIIYt8ECJkrTtNiCphU_5LYgH3fqbxR8blhbHWPAPqgDfwwU),
- <sup>76</sup> PCO – Professional Congress Organiser; ITC – Incentive Travel Company,
- <sup>77</sup> w Kopenhadze w 2019 roku powstało międzynarodowe biuro strategii kreatywnej Group NAO. Pracuje ono nad projektami ukierunkowanymi na transformację potencjału miejsc według zasad zrównoważonego rozwoju. Adresatami działalności są DMO, stowarzyszenia, instytucje kultury, właściciele nieruchomości, samorząd terytorialny. Projekt o nazwie „Time for DMOCracy” poszukuje nowych, bardziej inkluzywnych i partycypacyjnych podejść do zarządzania i rozwoju turystyki. Za: <https://groupnao.com/time-for-dmocracy/>,
- <sup>78</sup> Not In My Back Yard, „nie na moim podwórku”,
- <sup>79</sup> Zmyślony P., 2021, Kompetencje własne terytorialnych organizacji turystycznych w modelach zintegrowanego zarządzania w turystyce, w: Poradnik dobrych praktyk – jak skutecznie i efektywnie zarządzać marką terytorialną?, Forum Regionalnych Organizacji Turystycznych, Kielce,
- <sup>80</sup> między innymi protokół ICCA, Network Kraków, rekomendacje Gremium Turystyki, badania Rady ds. Kompetencji – Turystyka,
- <sup>81</sup> persona to modelowy konsument z danego segmentu. W tworzeniu person pomocne są takie narzędzia jak Xtensio, Make My Persona oraz klasyczne narzędzia analityczne (Google Analytics, CRM, statystyki Facebooka, Microsoft BI),
- <sup>82</sup> turkusowa organizacja funkcjonuje na bazie zespołów składających się z kilku do kilkunastu osób. W takich grupach liderów i liderki wyłania się ze względu na ich predyspozycje, kompetencje lub charyzmę. Mogą przewodzić grupie, jednak odpowiedzialność i decyzyjność rozkłada się na cały zespół. Zamiast zlecenia zadań i sposobu ich wykonania wskazywane są cele i powierzana jest odpowiedzialność za ich realizację. Punktem wyjścia jest założenie, że pracownicy są aktywni, ambitni i zaangażowani,
- <sup>83</sup> zestaw przykładowy: *social media reach graph, context of discussion, most active public profiles, trending hashtags*, zasięg, PTAT, relatywny PTAT, rodzaje zaangażowania i reakcji, sentyment, *Interactivity Index, Relative Interactivity Index* typy postów, wskaźnik konwersji,
- <sup>84</sup> indeks mocy pokazuje, z jaką siłą dany przekaz o marce, firmie lub zagadnieniu potencjalnie oddziałuje na odbiorcę. Wskaźnik zlicza najważniejsze parametry komunikatu medialnego, takie jak: wydźwięk, profil źródła (ogólnoinformacyjny i wskazany samodzielnie), dotarcie, liczbę słów kluczowych, miejsce ich wystąpienia w tekście oraz opiniotwórczość. Indeks mocy jest wyliczany indywidualnie pod dane hasło, wskazując za pomocą odpowiedniej skali pomiaru (0-10) najbardziej wartościowe treści,
- <sup>85</sup> opracowanie własne, między innymi na podstawie: Królikowska-Tomczak A., Machnik A., Zrównoważona turystyka miejska w kontekście turystyki kulturowej European Tourism Indicators System [European Commission 2016], Indicators for Sustainable Tourism Destinations – a Guidebook [UNWTO 2004], Ten Principles for Sustainable Destinations (2022). Charting a new path forward for travel and tourism white paper, World Economic Forum.

**Polska Organizacja Turystyczna**  
Rafał Szmytke  
Zespół pracowników POT  
Koncepcja i opracowanie: Bartłomiej Walas