



# Rola turystyki w gospodarce województwa małopolskiego

Małopolskie Obserwatorium  
Rozwoju Regionalnego

Departament  
Zrównoważonego Rozwoju



# **Rola turystyki w gospodarce województwa małopolskiego**

**– badanie eksploracyjne**

**Małopolskie Obserwatorium  
Rozwoju Regionalnego**

**Departament  
Zrównoważonego Rozwoju**

**Kraków 2020**

**Autorzy opracowania:** Andrzej Binda  
Anna Łobodzińska

**Wydawca:** Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego  
Departament Zrównoważonego Rozwoju  
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego  
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków  
tel. (+48) 12 29 90 900, fax (+48) 12 29 926



Opracowanie w wersji elektronicznej dostępne na stronie [www.obserwatorium.malopolska.pl](http://www.obserwatorium.malopolska.pl)

**Skład publikacji,  
projekt okładki:** Pracownia C&C

**ISBN:** 978-83-66580-13-8

**Egzemplarz bezpłatny** Przy wykorzystaniu danych z publikacji prosimy o podawanie źródła.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020.



# Spis treści

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Wstęp . . . . .</b>                                              | <b>5</b>  |
| <b>Źródła danych i metody . . . . .</b>                             | <b>6</b>  |
| <b>Branża turystyczna w Małopolsce – wskaźniki . . . . .</b>        | <b>7</b>  |
| Liczba turystów i udzielonych noclegów . . . . .                    | 7         |
| Wartość dodana brutto . . . . .                                     | 8         |
| Pracujący w turystyce . . . . .                                     | 9         |
| Przedsiębiorstwa turystyczne zarejestrowane w REGON . . . . .       | 12        |
| <b>Charakterystyka próby. . . . .</b>                               | <b>14</b> |
| <b>Bieżąca działalność przedsiębiorstw . . . . .</b>                | <b>17</b> |
| Poziom rentowności . . . . .                                        | 17        |
| Produkty i usługi dominujące w sprzedaży . . . . .                  | 19        |
| Strategiczne rynki turystyczne . . . . .                            | 22        |
| Docelowe grupy klientów . . . . .                                   | 24        |
| Innowacje w działalności przedsiębiorstwa . . . . .                 | 28        |
| <b>Ocena sytuacji w branży turystycznej w regionie. . . . .</b>     | <b>30</b> |
| Wskaźniki koniunktury . . . . .                                     | 30        |
| Bariery rozwoju działalności przedsiębiorstw. . . . .               | 36        |
| Kierunki rozwoju turystyki w regionie . . . . .                     | 39        |
| <b>Promocja działalności . . . . .</b>                              | <b>40</b> |
| <b>Plany dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa . . . . .</b>           | <b>45</b> |
| Plany związane z zatrudnieniem . . . . .                            | 46        |
| Nowe produkty i usługi turystyczne . . . . .                        | 47        |
| Nowe docelowe grupy klientów . . . . .                              | 47        |
| <b>Oczekiwane wsparcie w rozwoju działalności i oferty. . . . .</b> | <b>49</b> |
| <b>Podsumowanie . . . . .</b>                                       | <b>51</b> |
| <b>Spis map . . . . .</b>                                           | <b>53</b> |
| <b>Spis rysunków . . . . .</b>                                      | <b>53</b> |
| <b>Spis tabel. . . . .</b>                                          | <b>53</b> |
| <b>Spis wykresów . . . . .</b>                                      | <b>54</b> |





# Wstęp

Badanie udziału i znaczenia turystyki w gospodarce Małopolski zrealizowane zostało w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłoszone przez Departament Turystyki i Sportu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Celem badania było określenie roli turystyki w rozwoju gospodarczym województwa małopolskiego. Od wielu lat obserwowany jest stały wzrost zainteresowania zarówno mieszkańców innych regionów kraju, jak i gości zagranicznych przyjazdami do województwa małopolskiego. Małopolska jest dla nich atrakcyjna nie tylko pod względem turystycznym i kulturalnym, ale również jako centrum konferencyjno-biznesowe, ważny ośrodek religijny, miejsce atrakcyjne do uprawiania sportu, rekreacji czy udziału w imprezach rozrywkowych. Poszczególne grupy turystów i odwiedzających mają odmienne potrzeby i oczekiwania. Automatycznie po stronie podażowej pojawia się potrzeba właściwego dopasowania pakietu oferowanych usług do potrzeb klientów.

**Badanie ankietowe zrealizowano w dniach 28.01–10.02.2020 roku. Opracowanie przedstawia zatem opinie przedsiębiorców przed rozpoczęciem pandemii wirusa SARS-CoV-2, która szczególnie dotknęła branżę turystyczną.**



# Źródła danych i metody

Badanie składa się z dwóch części. Pierwsza część bazuje na przeglądzie dostępnych źródeł wiarygodnych danych związanych z ruchem turystycznym. W celu określenia roli turystyki w potencjale gospodarczym województwa zebrano zestawy danych ilościowych, pochodzących ze statystyki publicznej oraz administracyjnych źródeł danych i przekazano do Departamentu Turystyki i Sportu. Dane te pozwalają na bieżący monitoring udziału rodzajów działalności związanych z turystyką w gospodarce województwa. W ich skład wchodzi:

- dane o liczbie turystów i udzielonych noclegach od 2010 roku;
- wartość dodana brutto ogółem i w wybranych sekcjach PKD;
- liczba wydanych informacji podatkowych PIT-11 pracującym w podklasach związanych z turystyką; według pracujących wg sekcji PKD i powiatów województwa małopolskiego;
- przedsiębiorstwa turystyczne zarejestrowane w REGON.

Druga część to badanie ankietowe skierowane do podmiotów świadczących usługi w zakresie turystyki i działalności pokrewnych. Zakres podmiotowy objął jednostki zrzeszone w Krakowskiej Izbie Turystyki. Zakres przedmiotowy obejmował informacje na temat:

- zmian w rentowności przedsiębiorstwa;
- oferowanych produktów i usług;
- istotnych dla firmy rynków turystycznych i grup klientów;
- zauważanych problemów i barier rozwojowych;
- innowacyjnych rozwiązań w działalności firmy;
- spodziewanych zmian w koniunkturze branży turystycznej;
- wizji rozwojowych turystyki w regionie;
- planów rozwojowych przedsiębiorstwa;
- prowadzonej działalności promocyjnej;
- oczekiwań w zakresie wsparcia wybranych działań.

Kwestionariusz ankiety obejmował również pytania metryczkowe dotyczące głównego rodzaju prowadzonej działalności, roku rozpoczęcia działalności, wielkości firmy i zakresu działalności.

**Badanie ma charakter eksploracyjny. Prezentowane poniżej wyniki należy traktować z ostrożnością. Przyjęta technika doboru próby i realizacji badania nie zapewnia reprezentatywności wyników. Uzyskane odpowiedzi zarówno pod względem liczebności, jak i struktury nie pozwalają na uogólnianie odpowiedzi na całą branżę.**

# Branża turystyczna w Małopolsce – wskaźniki

Założenia przyjęte do opracowania zakresu baz danych opierały się na potrzebach zdefiniowanych przez Departament Turystyki i Sportu, dostępnej literaturze i opracowaniach eksperckich oraz dostępnych administracyjnych źródłach danych. W efekcie przyjęto rozwiązanie uwzględniające, iż wskaźniki powinny być oparte na powszechnych danych, umożliwiających porównania zarówno w czasie (trendy, dynamiki), jak i przestrzenne (zarówno porównania z innymi regionami, jak i wewnątrz województwa). Należy także wyeliminować wskaźniki opierające się na tzw. eksperckich ocenach.

Podstawowym zagadnieniem jest definicja zakresu przedmiotowego. Dostępne w literaturze definicje są niejednoznaczne, na ogół zaliczając do „sektora turystycznego” szeroki zakres działalności, które mają tylko częściowo związek z turystyką. Do takich można zaliczyć np. działalność w zakresie handlu detalicznego, w przypadku którego jedynie kilka podklas ma silniejsze powiązania z turystyką (np. sprzedaż paliwa, sprzedaż pamiątek i wyrobów regionalnych). W związku z ograniczonym dostępem do danych na tak niskim poziomie agregacji wyłączono całkowicie sekcje G, J, M, S<sup>1</sup> wskazywane przez innych autorów.

## Liczba turystów i udzielonych noclegów

Źródłem danych o **liczbie turystów i udzielonych noclegów** jest obowiązkowa sprawozdawczość Głównego Urzędu Statystycznego, realizowana w trybie miesięcznym na formularzu KT-1. Badaniem objęte są turystyczne obiekty noclegowe, tj. hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska, schroniska młodzieżowe, ośrodki wypoczynkowe, ośrodki kolonijne, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, domy pracy twórczej, zespoły domków turystycznych, kempingi, pola namiotowe, hostele, zakłady uzdrowiskowe, pokoje gościnne/kwatery prywatne, kwatery agroturystyczne i inne obiekty wykorzystywane na cele noclegowe (np. internaty, bursy).

Pod względem przedmiotowym badanie obejmuje m.in. informacje o liczbie turystów (korzystających) w rozbiu na turystów krajowych i zagranicznych, liczbie udzielonych noclegów i liczbie wynajętych pokoi w przypadku obiektów hotelowych.

**Tabela 1.** Liczba korzystających i udzielonych noclegów w turystycznych obiektach noclegowych województwa małopolskiego w ciągu roku



| Wyszczególnienie                            | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Turyści (korzystający) ogółem (w tys. osób) | 2872,5 | 3135,4 | 3470,3 | 3567,5 | 3748,4   | 4075,0   | 4577,3   | 4901,4   | 5207,4   |
| Udzielone noclegi ogółem (w tys. noclegów)  | 7973,7 | 8394,1 | 9563,9 | 9678,9 | 10 166,2 | 10 942,8 | 12 354,2 | 13 165,7 | 13 918,8 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

<sup>1</sup> G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, J – Informacja i komunikacja, M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, S – pozostała działalność usługowa.



Średnioroczne tempo wzrostu liczby turystów w okresie 2010–2014 wyniosło 107,7%, natomiast średnioroczne tempo zmiany liczby udzielonych noclegów w tym samym okresie to 107,2%. Z uwagi na mniejszą dynamikę przyrostu liczby noclegów wobec dynamiki przyrostu liczby turystów maleje wskaźnik długości pobytu turystów w województwie, wyrażony liczbą udzielonych noclegów na 1 korzystającego.

## Wartość dodana brutto

Do analizy stanu i zmian sektora turystycznego wykorzystano dane o **wartości dodanej brutto**. Wielkości te wylicza GUS w układzie sekcji PKD, zgodnie z metodologią obowiązującą w całej Unii Europejskiej. Na poziomie województwa dostępne są dane na poziomie sekcji PKD. Do analizy przyjęto dwie sekcje najbardziej powiązane z turystyką: sekcję I „Działalność związana z zakwaterowaniem i gastronomią” oraz sekcję R „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją”.



**Tabela 2.** Wartość dodana brutto w sekcjach I oraz R w województwie małopolskim

| Wyszczególnienie                    | 2010   | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|-------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| W mln zł                            |        |         |         |         |         |         |         |         |
| sekcja I                            | 1547   | 1612    | 1643    | 1723    | 1910    | 1979    | 1975    | 2429    |
| sekcja R                            | 842    | 941     | 998     | 969     | 960     | 1026    | 1152    | 1230    |
| WDB dla województwa                 | 96 418 | 10 6036 | 11 0807 | 11 3735 | 11 8827 | 12 6113 | 13 0824 | 14 0577 |
| W procentach                        |        |         |         |         |         |         |         |         |
| udział sekcji I                     | 1,60   | 1,52    | 1,48    | 1,51    | 1,61    | 1,57    | 1,51    | 1,73    |
| udział sekcji R                     | 0,87   | 0,89    | 0,90    | 0,85    | 0,81    | 0,81    | 0,88    | 0,87    |
| udział sekcji I+R w WDB województwa | 2,48   | 2,41    | 2,38    | 2,37    | 2,42    | 2,38    | 2,39    | 2,60    |

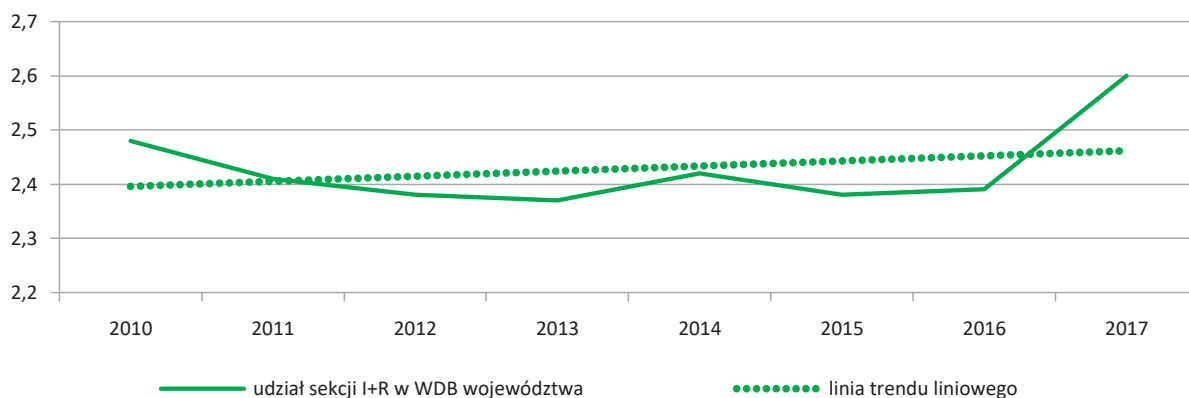
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wyliczony na podstawie tych danych wskaźnik udziału sekcji I+R w WBD województwa po dość długim okresie stagnacji wzrósł istotnie w 2017 roku. Trudno przewidywać, czy jest to zjawisko stałe, czy jednorazowe, spowodowane bliżej niezdefiniowanymi warunkami zewnętrznymi. Warto zauważyć, iż istotny wpływ na jego wzrost mają przyrosty w sekcji I. Prawdopodobnie nie ma na to wpływu znaczący wzrost liczby turystów korzystających z obiektów noclegowych, a raczej stagnacja lub przyhamowanie rozwoju w innych znaczących sekcjach.

Bazując na dostępnych obecnie danych, można prognozować dalszy stopniowy wzrost udziału sekcji I oraz R w tworzeniu Wartości Dodanej Brutto województwa, nawet przy założeniu najprostszego trendu liniowego.

**Wykres 1.**

Udział sekcji I+R w tworzeniu Wartości Dodanej Brutto województwa małopolskiego w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## Pracujący w turystyce

Drugi wskaźnik odpowiada za analizę rynku pracy związanego z gospodarką turystyczną i jego przestrzenny rozkład.

W tym przypadku proponujemy wykorzystać informacje o **liczbie wydanych informacji PIT-11** (dokument wydawany podatnikom płacącym podatek dochodowy) dla zatrudnionych w gospodarce turystycznej. Źródłem jest Izba Administracji Skarbowej. Dane dostępne są w układzie podklas PKD i gmin. Pewnym obciążeniem (lub dodatkową wartością) jest fakt, iż dane te przedstawiają zjawisko w ujęciu miejsca zamieszkania podatników (zatrudnionych), a nie miejsca świadczenia pracy. Prezentowane dane obejmują cały 2018 rok.

Do analizy wybrano następujące podklasy PKD:

| Seksja H Transport i gospodarka magazynowa                                  |                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 49.10.Z                                                                     | Transport kolejowy pasażerski międzymiastowy                                |
| 49.31.Z                                                                     | Transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski                           |
| 49.32.Z                                                                     | Działalność taksówek osobowych                                              |
| 49.39.Z                                                                     | Pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany      |
| 51.10.Z                                                                     | Transport lotniczy pasażerski                                               |
| Seksja I Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi |                                                                             |
| 55.10.Z                                                                     | Hotele i podobne obiekty zakwaterowania                                     |
| 55.20.Z                                                                     | Obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania       |
| 55.30.Z                                                                     | Pola kempingowe (włączając pola dla pojazdów kempingowych) i pola namiotowe |
| 55.90.Z                                                                     | Pozostałe zakwaterowanie                                                    |
| 56.10.A                                                                     | Restauracje i inne stałe placówki gastronomiczne                            |
| 56.10.B                                                                     | Ruchoma placówka gastronomiczna                                             |
| 56.21.Z                                                                     | Przygotowanie i dostarczanie żywności dla odbiorców zewnętrznych (catering) |
| 56.29.Z                                                                     | Pozostała usługowa działalność gastronomiczna                               |
| 56.30.Z                                                                     | Przygotowanie i podawanie napojów                                           |

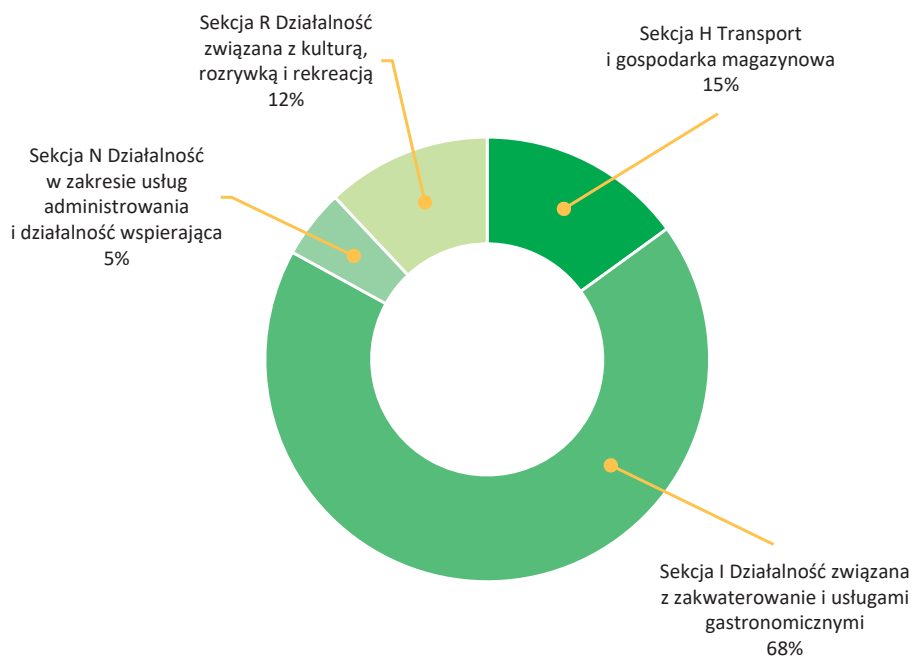


| Sekcja N Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 79.11.A                                                                         | Działalność agentów turystycznych                                                          |
| 79.11.B                                                                         | Działalność pośredników turystycznych                                                      |
| 79.12.Z                                                                         | Działalność organizatorów turystyki                                                        |
| 79.90.A                                                                         | Działalność pilotów wycieczek i przewodników turystycznych                                 |
| 79.90.B                                                                         | Działalność w zakresie informacji turystycznej                                             |
| 79.90.C                                                                         | Pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji, gdzie indziej niesklasyfikowana      |
| Sekcja R Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją                   |                                                                                            |
| 91.02.Z                                                                         | Działalność muzeów                                                                         |
| 91.03.Z                                                                         | Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych          |
| 91.04.Z                                                                         | Działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody |
| 93.11.Z                                                                         | Działalność obiektów sportowych                                                            |
| 93.21.Z                                                                         | Działalność wesołych miasteczek i parków rozrywki                                          |
| 93.29.Z                                                                         | Pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna                                             |

Wszystkie wymienione podklasy potraktowano równoprawnie, nie zakładając rozdziału na pracowników świadczących usługi dla rezydentów i dla przyjezdnych. Łącznie informacje podatkowe zostały dostarczone 88,5 tys. mieszkańcom Małopolski pracującym w wybranych podklasach. Dane te pozwalają scharakteryzować „gospodarkę turystyczną” zarówno pod względem struktury wewnętrznej według sekcji, jak i przestrzennie.

Wyznaczone podklasy mieszczą się w czterech sekcjach. Najliczniejszą jest sekcja bezpośrednio i niemal w pełni związana z turystyką, tj. sekcja I. Łącznie wykazano w niej 59,7 tys. podatników.

**Wykres 2.** Struktura podatników pracujących w „gospodarce turystycznej” według sekcji PKD

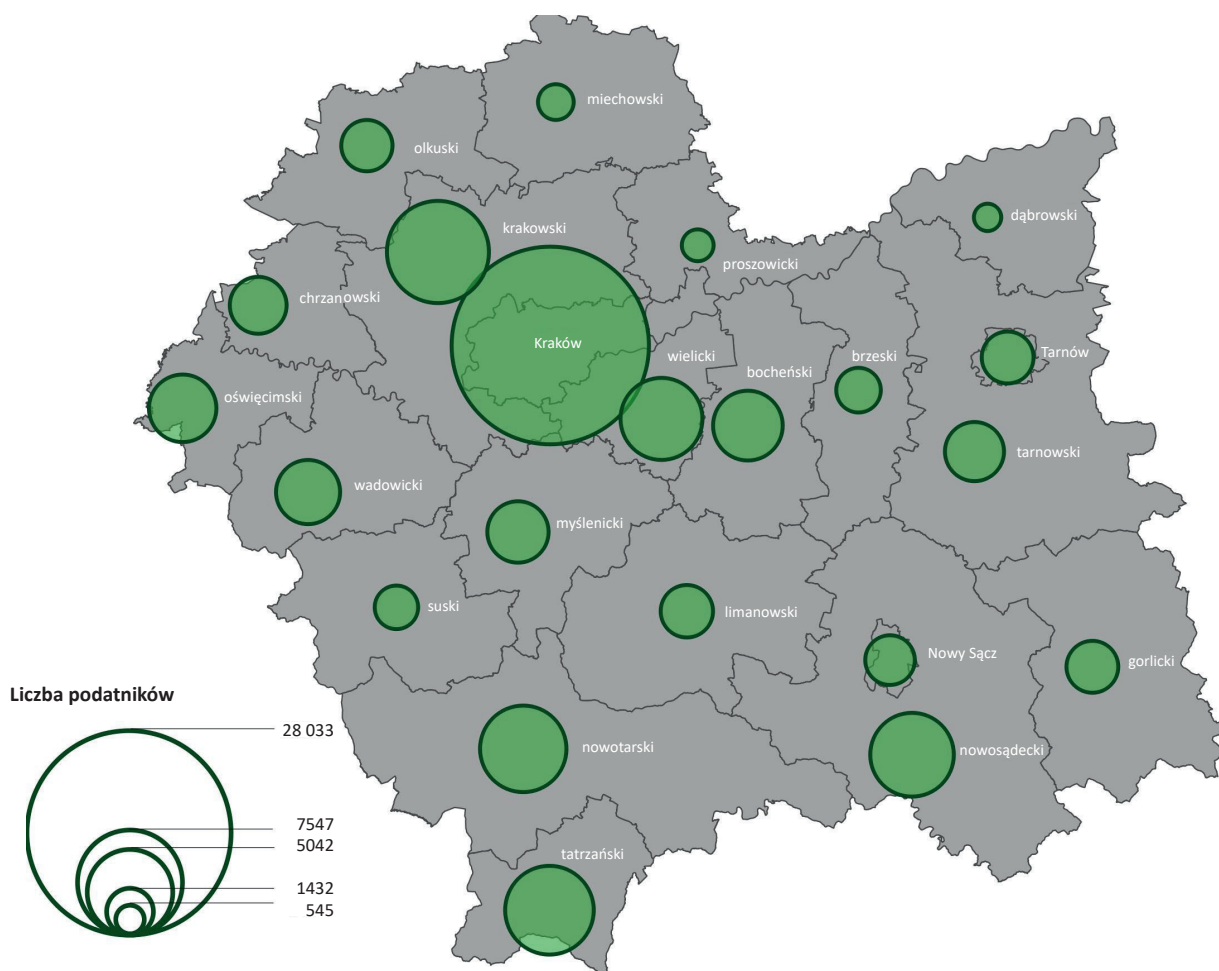


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IAS w Krakowie.

Ujęcie przestrzenne zaprezentowane jest w przekroju powiatów. Generalnie podatnicy zatrudnieni w usługach związanych z turystyką skoncentrowani są głównie w Krakowie. Duże wartości wykazywane są również w powiecie krakowskim, ale może to być efektem suburbanizacji – osoby pracujące w Krakowie zamieszkują w podkrakowskich gminach. Wysokie wartości wykazują również powiaty południowe: tatrzański, nowotarski, nowosądecki. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, iż wielkości te są mocno zaniżone z uwagi na świadczenie usług turystycznych przez właścicieli nieruchomości (a wówczas mamy samozatrudnienie i brak jest informacji PIT-11) bądź przez rolników (nie są podatnikami podatku dochodowego, wobec czego również nie ma dokumentu podatkowego).

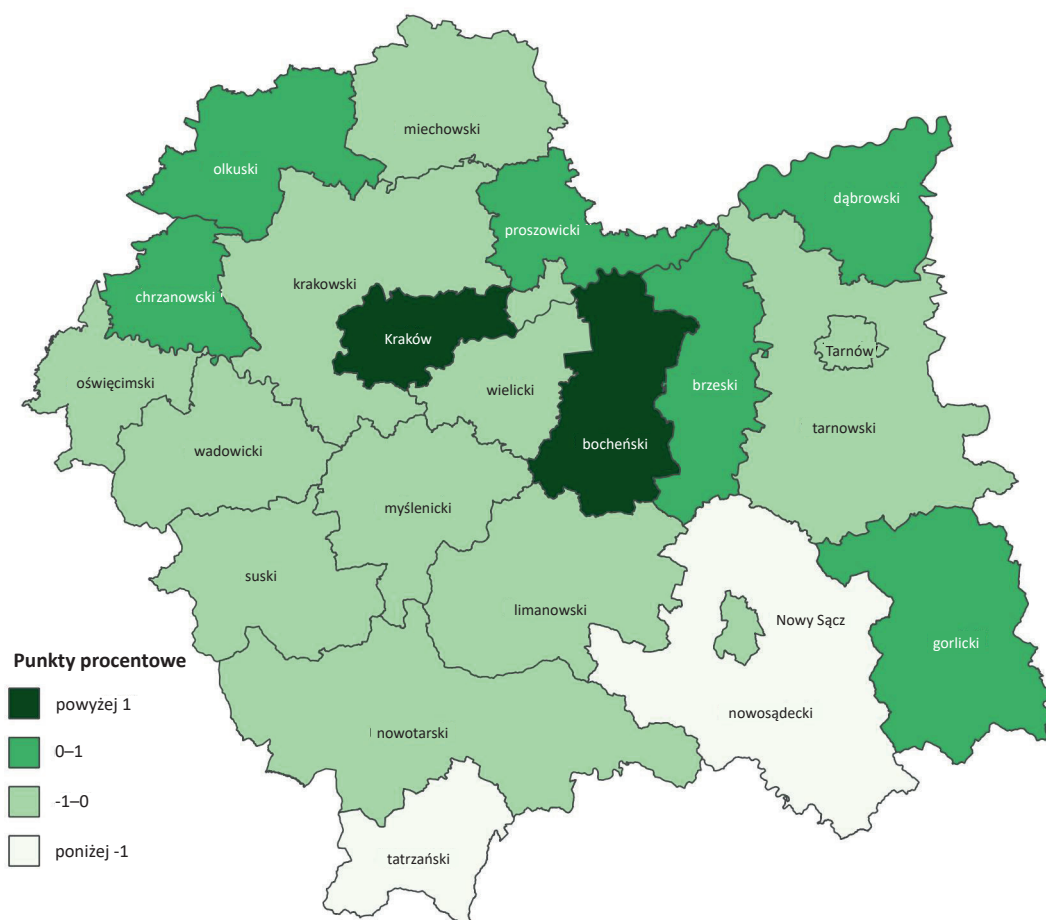
**Mapa 1.**

Liczba podatników podatku dochodowego zatrudnionych w „gospodarce turystycznej” według powiatów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IAS w Krakowie.

Rozkład przestrzenny pracujących w turystyce nie jest stały. W porównaniu z rokiem 2013 obserwowana jest niewielka, ale jednak widoczna zmiana udziału niektórych powiatów w liczbie pracujących w „gospodarce turystycznej”. Odnotowano wzrost udziału 8 powiatów w „gospodarce turystycznej” województwa oraz zmniejszenie 14 pozostałych. Co istotne: wzrost udziału (poza Krakowem) obserwuje się w powiatach raczej mniej atrakcyjnych turystycznie, a więc występuje zjawisko dywersyfikacji usług turystycznych, co jest zgodne z założeniami strategii rozwoju województwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych IAS w Krakowie.

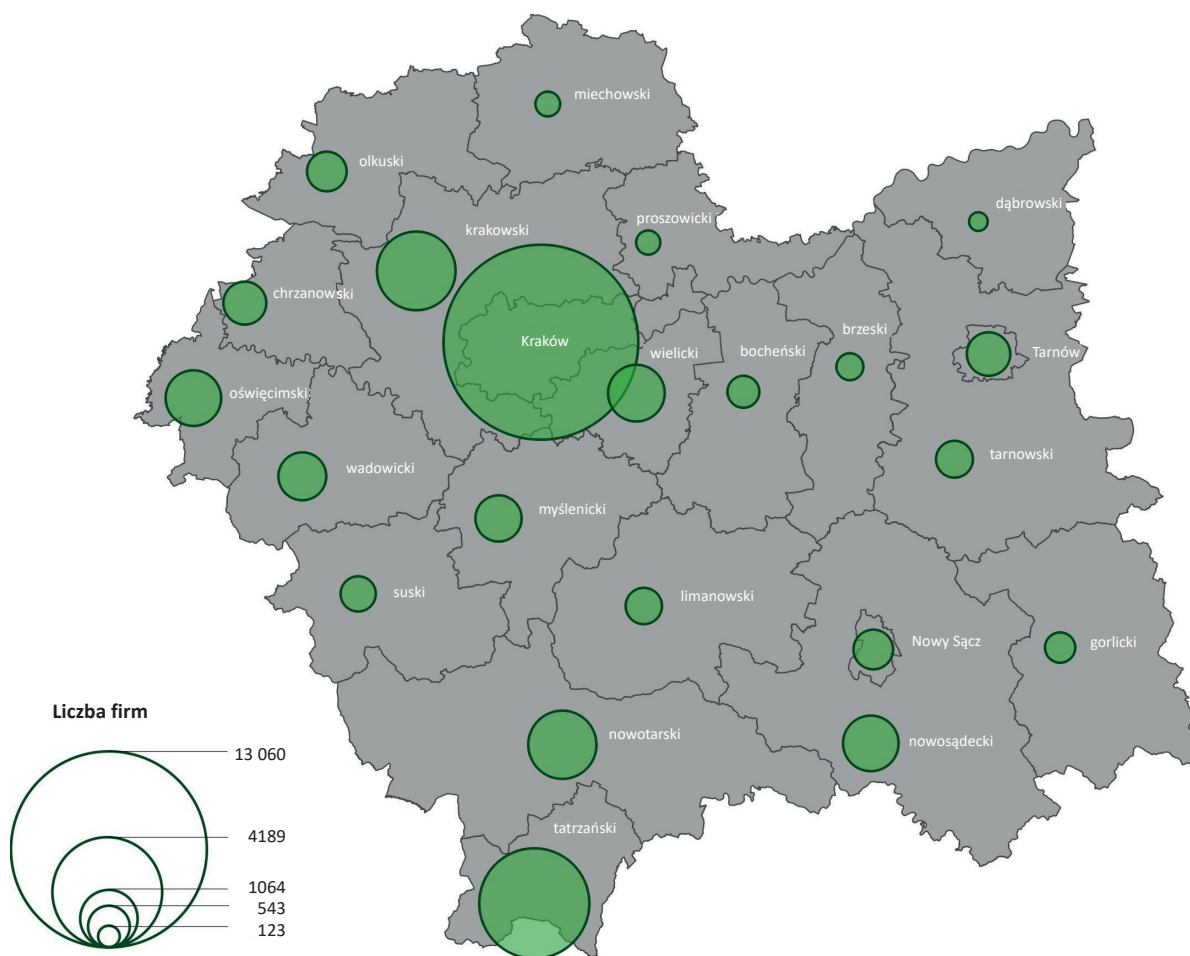
## Przedsiębiorstwa turystyczne zarejestrowane w REGON

Trzecim źródłem wskaźników jest **baza REGON**. W tym przypadku możliwe jest zarówno pozyskanie informacji w wymiarze przestrzennym, jak i w układzie dynamicznym.

Według stanu na koniec 2019 roku w działalności związanej z „gospodarką turystyczną” funkcjonowało w województwie małopolskim 230 995 firm, z czego 97,2% to mikrofirmy, tj. o liczbie pracujących do 9 osób. Rozkład przestrzenny pokrywa się z mapą rozkładu podatników zatrudnionych w usługach turystycznych, tj. najwięcej firm znajduje się na terenie Krakowa – 13 060 firm, w powiecie tatrzańskim – 4189 firm i krakowskim – 2134 firmy. Również największa dynamika przyrostu odnotowywana jest w powiatach typowo turystycznych.

### Mapa 3.

Liczba firm zaliczonych do „gospodarki turystycznej” według powiatów województwa małopolskiego – stan na 31 grudnia 2019 roku

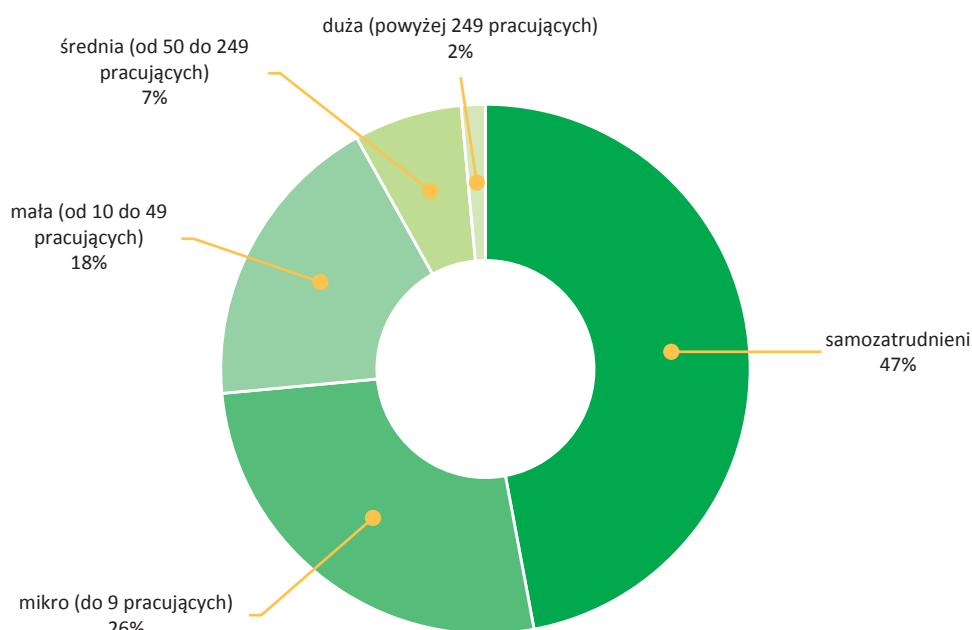


Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy REGON udostępnionej przez Urząd Statystyczny w Krakowie.

# Charakterystyka próby

Na prośbę o wypełnienie ankiety odpowiedziało **136 firm**, w tym 64 samozatrudnionych, 36 mikroprzedsiębiorstw (tj. firm o liczbie pracujących do 9 osób), 25 małych przedsiębiorstw (od 10 do 49 pracujących), 9 średnich (od 50 do 249 pracujących) oraz 2 duże firmy (250 i więcej pracujących). Jako przedsiębiorstwa rodzinne zadeklarowało się 31 respondentów<sup>2</sup>.

**Wykres 3.** Struktura firm według wielkości

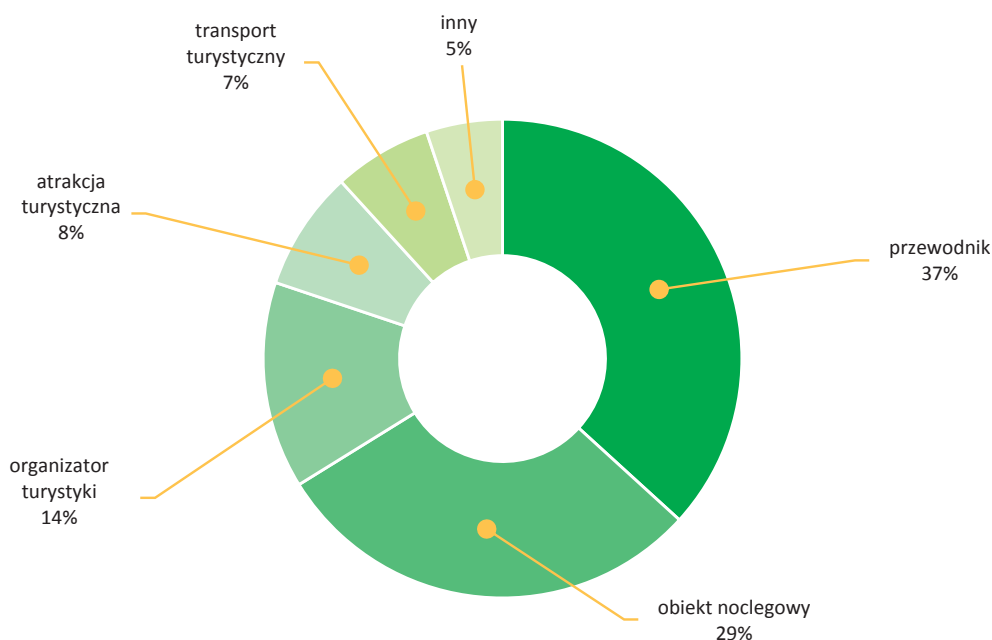


Źródło: badanie własne, n = 136.

Największą część respondentów stanowili przewodnicy. W puli firm, które wzięły udział w badaniu znalazło się także 40 obiektów noclegowych, 19 organizatorów turystyki, 11 przedsiębiorstw, które zadeklarowały, że ich główny rodzaj działalności to atrakcja turystyczna, oraz 9 reprezentujących transport turystyczny. Działalność pozostałych firm związana jest z gastronomią, pilotażem wycieczek czy organizacją konferencji i targów.

<sup>2</sup> Samozatrudnieni, którzy wskazali, że są firmą rodzinną zostali wyłączeni z puli przedsiębiorstw rodzinnych.

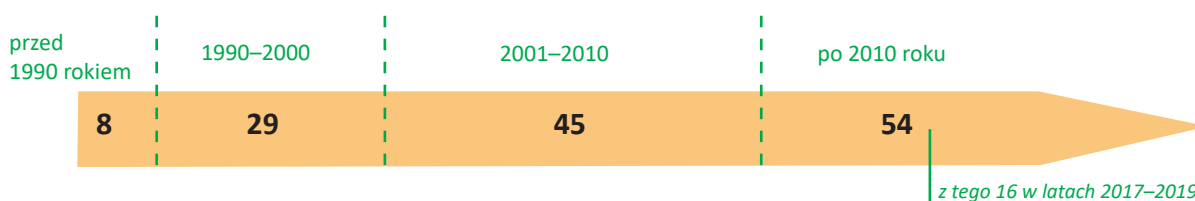
**Wykres 4.** Struktura firm według głównego rodzaju działalności



Źródło: badanie własne, n = 136.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, rozpoczęła działalność po 2000 roku. Niemal 40% to firmy, które na rynku działają od dziesięciu lat lub krócej, w tym 16 podmiotów rozpoczęło działalność w ciągu ostatnich trzech lat.

**Rysunek 1.** Przedsiębiorstwa według roku rozpoczęcia działalności



Źródło: badanie własne.

Zakres działalności 90 spośród ankietowanych przedsiębiorstw obejmuje wyłącznie turystykę przyjazdową do Małopolski, a 46 – zarówno turystykę przyjazdową do regionu, jak i turystykę wyjazdową z Małopolski.

Wśród **samozatrudnionych** dominują przewodnicy (46 z 64 firm), 8 przedsiębiorstw to obiekty noclegowe, a 7 – organizatorzy turystyki. Zakres działalności 27 obejmuje zarówno turystykę przyjazdową, jak i wyjazdową, a 37 – wyłącznie przyjazdy do województwa. Duża część, bo 45% rozpoczęła działalność po 2010 roku. Pośród **mikroprzedsiębiorstw** najliczniej reprezentowane są obiekty noclegowe (15), organizatorzy turystyki (7) oraz firmy zajmujące się transportem turystycznym (7). Większość prowadzi działalność związaną z obsługą jedynie turystów przyjazdowych. W grupie tej przeważają firmy, które rozpoczęły działalność po 2000 roku (w latach 2001–2010 – 15, a w latach 2011–2019 – 14). Głównym rodzajem działalności dla ponad połowy **małych firm**, które wzięły udział w badaniu, jest prowadzenie obiektu noclegowego (13 przedsiębiorstw).

W grupie tej znaleźli się także organizatorzy turystyki (5), atrakcje turystyczne (3) i firmy organizujące transport turystyczny (2). Większość z nich prowadzi działalność ukierunkowaną tylko na turystę przyjazdowego (18 firm). W grupie małych firm przedsiębiorstwa rodzinne były w mniejszości (9). Wszystkie uczestniczące w badaniu średnie firmy ograniczają działalność do obsługi turystów przyjeżdżających do województwa. W grupie tej znalazły się przede wszystkim: obiekty noclegowe, oferujące usługi gastronomiczne oraz atrakcje turystyczne. W badaniu wzięły udział 2 duże firmy działające jako atrakcja turystyczna.

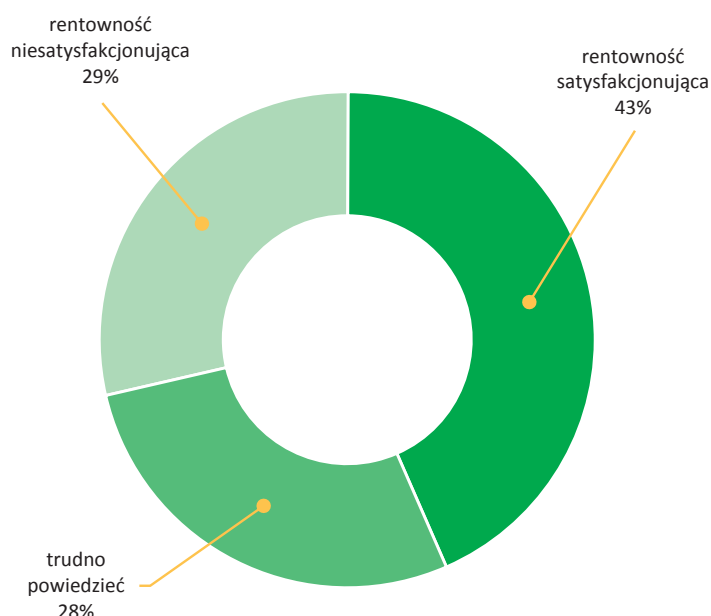
Większość **firm rodzinnych**, które wzięły udział w badaniu, to mikroprzedsiębiorstwa (18 z 31). Pozostałe to małe (9) oraz średnie (4) przedsiębiorstwa. Dla niemal połowy głównym rodzajem działalności jest prowadzenie obiektu noclegowego, po 4 to atrakcje turystyczne, organizatorzy turystyki i firmy świadczące usługi transportu turystycznego, a 3 zapewniają usługi związane z przewodnictwem. Zdecydowana większość prowadzi działalność ukierunkowaną wyłącznie na turystykę przyjazdową do Małopolski. Spośród 31 przedsiębiorstw rodzinnych 22 rozpoczęły działalność po 2000 roku.

# Bieżąca działalność przedsiębiorstw

## Poziom rentowności

W badaniu ankietowym uzyskano 136 odpowiedzi od respondentów działających w zakresie usług turystycznych dotyczących poziomu satysfakcji z poziomu rentowności ich firm. Niemal połowa, tj. 59 przedstawicieli firm, uznaje poziom rentowności za satysfakcjonujący. Dla 39 respondentów jest on niezadowolający. W efekcie spośród firm, których deklaracje były jednoznaczne, zdecydowana przewaga jest po stronie zadowolonych. Jest jednak dość duża grupa podmiotów, które nie są w stanie określić poziomu satysfakcji, a których deklaracje mogłyby całkowicie odwrócić cytowane proporcje.

**Wykres 5.** Poziom rentowności firmy według odczuwalnej satysfakcji



Źródło: badanie własne, n = 136.

W przypadku firm rodzinnych struktura satysfakcji jest silniej zaznaczona. Z grona 31 firm, deklarowanych jako rodzinne, za satysfakcjonujący uznało poziom rentowności 15 respondentów. Natomiast brak satysfakcji wskazało 10 respondentów z tej grupy. Automatycznie mniejszy jest odsetek respondentów niezdecydowanych. Być może jest to wynikiem lepszej informacji o stanie firmy w przypadku podmiotów rodzinnych.

Niewielka próba nie pozwala na szczegółową analizę. Wśród najliczniejszych wg głównego rodzaju prowadzonej działalności grup respondentów za satysfakcjonujący poziom rentowności uznało:

- w przypadku przewodników – 21 na 50 wypełnionych ankiet w tej grupie;
- w przypadku obiektów noclegowych – 17 na 40 odpowiedzi;
- w przypadku organizatorów turystyki – 10 w 19 złożonych ankietach.

Określenie poziomu satysfakcji z rentowności firmy wiąże się z trendami obserwowanymi w tym zakresie. Na pytanie o zmianę poziomu rentowności w ciągu ostatnich trzech lat najwięcej odpowiedzi padło na jego

stabilny poziom – 53 odpowiedzi na 136 wypełnionych ankiet. Wzrost zauważyło 45 respondentów, a spadek 38. Dostrzegalna jest pewna korelacja pomiędzy odpowiedziami na te dwa pytania. Przedsiębiorcy wskazujący na niesatysfakcjonujący poziom rentowności firmy znacznie częściej wskazywali również jego spadek w przeciągu ostatnich trzech lat. Równocześnie przedstawiciele przedsiębiorstw oceniający poziom rentowności jako satysfakcjonujący częściej deklarowali jego wzrost w tym samym okresie. Respondenci niezdecydowani znacznie częściej określali natomiast poziom rentowności jako stabilny.

**Tabela 3.**

Liczba odpowiedzi na pytania dotyczące satysfakcji z poziomu rentowności oraz jej zmian w ciągu trzech lat



| Czy zysk z prowadzonej działalności jest dla Pana/i satysfakcjonujący? | Jak zmienił się poziom rentowności firmy w ciągu ostatnich trzech lat? |           |           | Razem      |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|
|                                                                        | był stabilny                                                           | spadł     | wzrósł    |            |
| nie                                                                    | 11                                                                     | 26        | 2         | 39         |
| tak                                                                    | 20                                                                     | 5         | 34        | 59         |
| trudno powiedzieć                                                      | 22                                                                     | 7         | 9         | 38         |
| <b>Razem</b>                                                           | <b>53</b>                                                              | <b>38</b> | <b>45</b> | <b>136</b> |

Źródło: badanie własne.

Brak satysfakcji z poziomu rentowności reprezentowanego przedsiębiorstwa, a nawet obserwowana od kilku lat stabilizacja bądź spadek poziomu rentowności nie jest jednak powodem do likwidacji działalności – w pytaniu o rozwój działalności turystycznej w najbliższym czasie jedynie 5 respondentów zaznaczyło odpowiedź „chcielibyśmy zakończyć działalność”. Zakończenia działalności nie planuje ani jeden respondent spośród oceniających poziom rentowności swojej firmy pozytywnie lub niemający wyrobionego zdania na ten temat.

Zdecydowana większość respondentów chciałaby utrzymać swój status na rynku, aczkolwiek w grupie firm wykazujących się satysfakcjonującym zyskiem występuje równowaga pomiędzy chęcią utrzymania stabilizacji a planami rozwoju.

**Tabela 4.**

Liczba odpowiedzi na pytania dotyczące satysfakcji z poziomu rentowności oraz planów dotyczących rozwoju prowadzonej działalności turystycznej w najbliższych latach



| Czy zysk z prowadzonej działalności jest dla Pana/i satysfakcjonujący? | Jakie mają Państwo plany dotyczące rozwoju prowadzonej działalności turystycznej w najbliższym czasie? |                                    |                                  | Razem      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------|
|                                                                        | chcielibyśmy utrzymać swój status                                                                      | chcielibyśmy zakończyć działalność | planujemy rozszerzyć działalność |            |
| nie                                                                    | 23                                                                                                     | 5                                  | 11                               | 39         |
| tak                                                                    | 29                                                                                                     |                                    | 30                               | 59         |
| trudno powiedzieć                                                      | 25                                                                                                     |                                    | 13                               | 38         |
| <b>Razem</b>                                                           | <b>77</b>                                                                                              | <b>5</b>                           | <b>54</b>                        | <b>136</b> |

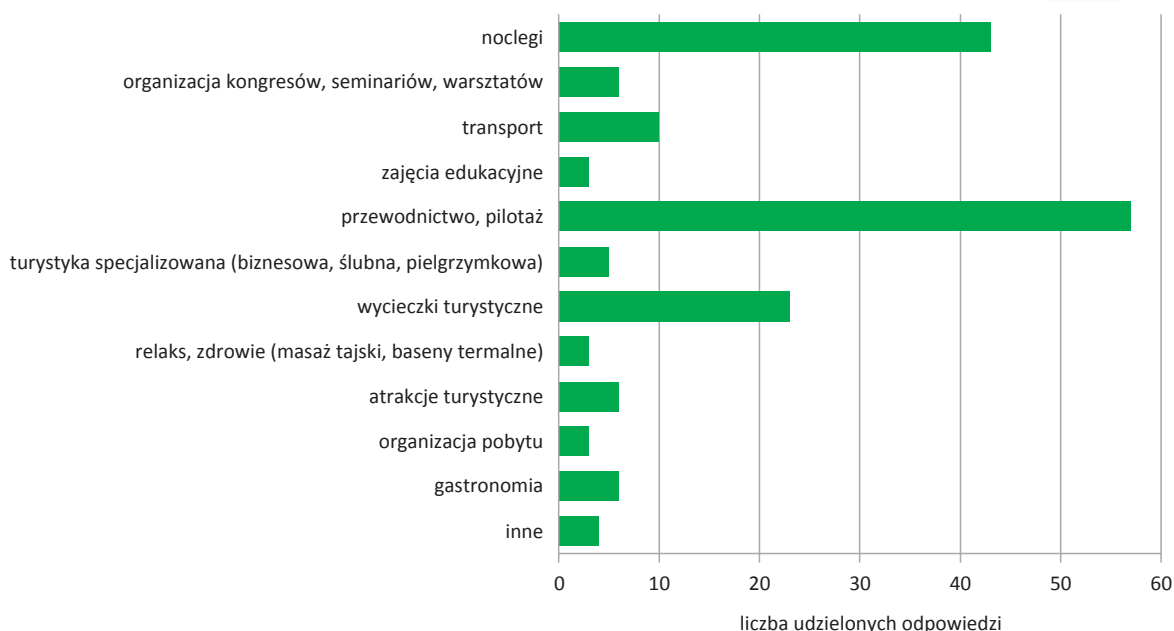
Źródło: badanie własne.

## Produkty i usługi dominujące w sprzedaży

Niezależnie od pytania o główny rodzaj działalności, respondentów poproszono o wskazanie, jakie produkty i usługi dominują w sprzedaży firmy. Pytanie to miało charakter otwarty. Odpowiedzi udzieliło 135 respondentów. Uzyskane odpowiedzi pogrupowano w 12 kategorii, o liczebności od 3 do 56, przy czym 26 firm wskazało więcej niż jeden rodzaj produktów lub usług. Kategorie utworzone zostały wyłącznie na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów, chociaż poszczególne kategorie są nie w pełni rozłączne lub niepełne. W szczególności dotyczy to podmiotów oferujących kompleksowe świadczenia, które w swych odpowiedziach koncentrowały się na dominujących usługach, pomijając szereg drugorzędnych z ich punktu widzenia działań. Dopasowania do tak zdefiniowanych kategorii, w przypadku niektórych pojawiających się zapisów, mają niekiedy charakter subiektywny. W skali całego badania respondenci wskazali 169 usług świadczonych na rzecz turystów w ich przedsiębiorstwach.

### Wykres 6.

Liczba wskazanych usług i produktów turystycznych wskazanych przez respondentów według kategorii



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

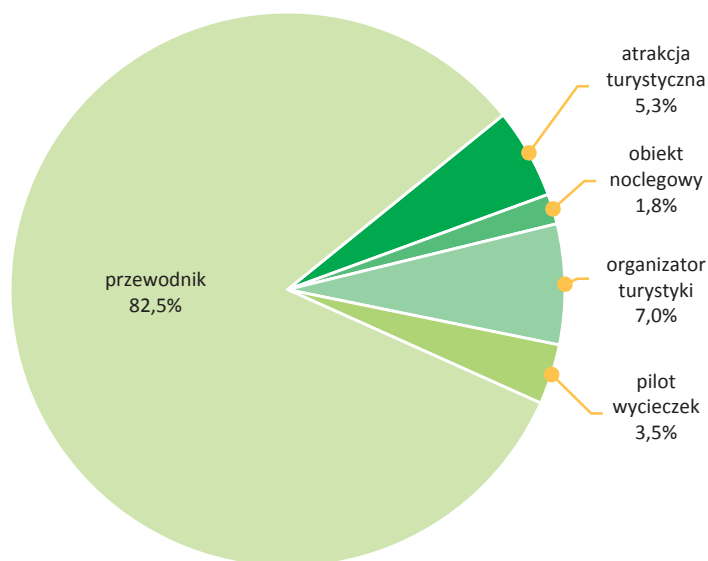
Źródło: badanie własne, n = 135.

Najczęściej powtarzającą się odpowiedzią jest „**Przewodnictwo, pilotaż wycieczek**” – łącznie wskazało je 56 respondentów (tj. 41,9% uzyskanych odpowiedzi), w tym 3 firmy rodzinne<sup>3</sup>. Wśród firm wykazujących ten rodzaj usług są oczywiście przewodnicy oraz piloci wycieczek – 49 jednostek. Usługi tego typu świadczone są również przez firmy deklarujące nieco odmienne rodzaje działalności, dla których przewodnictwo lub pilotaż jest kompleksowym uzupełnieniem świadczonych usług.

<sup>3</sup> Do firm rodzinnych nie zalicza się firm jednoosobowych (samozatrudnionych), szczególnie częstych w grupie przewodników.

## Wykres 7.

Struktura ilościowa firm wykazujących usługi w zakresie przewodnictwa i pilotowania wycieczek według głównego rodzaju działalności



Źródło: badanie własne, n = 56.

Do kategorii „Przewodnictwo, pilotaż wycieczek” zaliczono wskazane przez respondentów odpowiedzi typu (wybrane oryginalne odpowiedzi):

- zwiedzanie miasta,
- przewodnictwo miejskie,
- oprowadzanie po Krakowie,
- usługi przewodnickie na terenie Krakowa oraz w okolicach,
- przewodnictwo i organizacja pobytu gości zagranicznych,
- usługi przewodnickie w j. polskim i niemieckim,
- przewodnictwo po Krakowie/muzeach – licencjonowane usługi,
- spacer po Krakowie,
- pilotaże oraz tłumaczenia,
- pilotaż krajowy sektora przyjazdowego,
- pilotaże lokalne,
- usługi pilota i przewodnika,
- wycieczki piesze po Krakowie (65%), pilotaże zagraniczne (35%).

Drugą istotną grupą świadczonych usług turystycznych są **usługi noclegowe**. Wykazało je 43 respondentów (w tym 15 firm rodzinnych), tj. 31,6% podmiotów wypełniających ankietę. Przeważają wśród nich firmy wskazujące usługi noclegowe jako dominującą działalność (86,0% pozytywnych odpowiedzi). Usługi noclegowe wykazują również respondenci świadczący inne rodzaje działalności, m.in. organizatorzy turystyki, atrakcje turystyczne, usługi gastronomiczne. W przypadku organizatorów turystyki mamy do czynienia prawdopodobnie z pośrednictwem w udzielaniu noclegu na linii klient – obiekt noclegowy. Nie można jednak całkowicie wykluczyć możliwości posiadania własnej bazy noclegowej przez podmioty o tym profilu działalności.

Do kategorii „usługi noclegowe” zaliczone zostały m.in. odpowiedzi:

- noclegi, hotel,
- nocleg ze śniadaniem,
- wynajem pokoi gościnnych,
- najem krótkotrwały,

- *city break*,
- najem pokoi, apartamentów, jest coraz więcej szarej strefy, która wykańcza uczciwych.

Kolejną najliczniej wskazywaną grupą produktów i usług turystycznych świadczonych przez podmioty uczestniczące w badaniu są **wycieczki turystyczne**. Wykazało je 23 respondentów (w tym 4 firmy rodzinne), tj. 16,9% podmiotów wypełniających ankietę. Kategoria wycieczek turystycznych jest bardzo szeroka, gdyż obejmuje zarówno wycieczki po Krakowie, okolicy, wycieczki objazdowe, wycieczki szkolne, jak i wycieczki jednodniowe itp. Tego typu usługi świadczą przede wszystkim organizatorzy turystyki (ponad połowa odpowiedzi z tym wskazaniem).

Przykładowe odpowiedzi kwalifikujące do tej kategorii:

- *city break*, pielgrzymki, tury tematyczne, turystyka szkolna – grupy zagraniczne,
- wycieczki lokalne, zwiedzanie od 4 do 8 godzin, w małych grupach, usługi transportowe po okolicy z oczekiwaniem w wybranych miejscach przez turystów,
- wycieczki dla grup i klientów indywidualnych po Krakowie i okolicach,
- wycieczki jednodniowe bez noclegu,
- wycieczki lokalne, takie jak wycieczki do Kopalni Soli w Wieliczce, PM Auschwitz & Birkenau, Zakopane itp.

Pozostałe rodzaje usług są zbyt nieliczne, aby próbować dokonywać jakichkolwiek analiz. Natomiast pewną informację mogą zawierać deklaracje rodzaju usług złożone przez respondentów. Poniżej wymienione są niektóre odpowiedzi według kategorii usług.

Kategoria „Organizacja kongresów seminariów, warsztatów”:

- MICE,
- organizacja kongresów, *incentives*, targów,
- bankiety, konferencje.

Kategoria „Transport”:

- transport osób na terenie całego kraju. Głównie wykonujemy usługi transportu osób do Oświęcimia. Świadczymy też usługi dla biur podróży;
- transfery lotniskowe;
- przewóz osób;
- usługi transportowe po okolicy z oczekiwaniem w wybranych miejscach przez turystów.

Kategoria „Zajęcia edukacyjne”:

- wystawy, zajęcia edukacyjne,
- spotkania ze Świadkiem historii, warsztaty edukacyjne,
- ciekawe warsztaty, produkty firmowe związane z tematyką miejsca.

Kategoria „Turystyka specjalizowana”:

- *city break*, pielgrzymki, tury tematyczne, turystyka szkolna – grupy zagraniczne,
- MICE,
- zagraniczna turystyka przyjazdowa,
- turystyka ślubna,
- turystyka biznesowa.

Kategoria „Relaks, zdrowie”:

- baseny termalne,
- masaż tajski,
- rozrywka.

Kategoria „Atrakcje turystyczne”:

- wystawy, wydarzenia muzealne,
- atrakcje turystyczne,
- obsługa zwiedzających muzeum.

Kategoria „Organizacja pobytu”:

- usługi turystyczne,
- organizacja wyjazdów, w tym wycieczki szkolne,
- organizacja i obsługa wycieczek wyjazdowych i przyjazdowych do Krakowa.

Kategoria „Inne”:

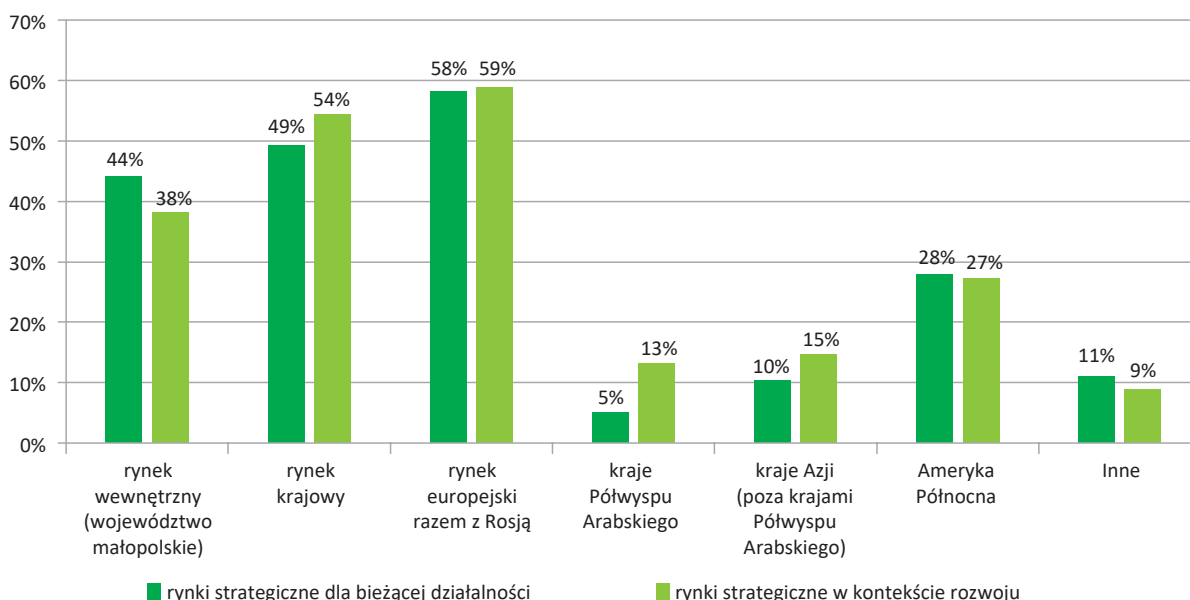
- bilety wstępu,
- usługi parkowania autokarów turystycznych,
- produkty firmowe związane z tematyką miejsca.

## Strategiczne rynki turystyczne

Zapytani o strategiczne dla bieżącej działalności przedsiębiorstwa rynki turystyczne respondenci najczęściej wskazywali **rynek europejski razem z Rosją** (58% uczestników badania) oraz **rynek krajowy** (niemal połowa firm). Ważną rolę odgrywa także rynek wewnętrzny rozumiany jako województwo małopolskie, który wskazało 44% respondentów. Ponadto 28% przedsiębiorców wskazało jako strategiczny rynek Amerykę Północną, co dziesiąty – kraje Azji (poza krajami Półwyspu Arabskiego), a 5% – kraje Półwyspu Arabskiego. Wśród odpowiedzi „inne” pojawiły się m.in.: Ameryka Łacińska, kraje europejskie (bez Rosji), a także rynek globalny.

### Wykres 8.

Strategiczne rynki turystyczne dla bieżącej działalności oraz w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa (odsetek respondentów)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badanie własne, n = 136.

Zestawienie odpowiedzi na pytanie o rynki strategiczne dla bieżącej działalności ze wskazaniem rynków, które będą najbardziej strategiczne w kontekście rozwoju działalności firmy w najbliższych latach pozwala

zaobserwować **wzrost znaczenia krajów Półwyspu Arabskiego oraz pozostałych krajów azjatyckich**, ale również rynku krajowego. Utrzyma się strategiczna rola rynku europejskiego z Rosją – za istotny dla przyszłego rozwoju firmy wskazało go 59% ankietowanych, zmniejszy się natomiast znaczenie przypisywane rynkowi wewnętrznemu (regionalnemu).

Dla bieżącej działalności samozatrudnionych największe znaczenie mają rynek wewnętrzny oraz rynek krajowy. Jako strategiczne wskazała je ponad połowa respondentów z tej kategorii. W dalszej kolejności wskazywane były: rynek europejski razem z Rosją (45%) oraz Ameryka Północna (27%). Mikroprzedsiębiorcy jako strategiczne dla bieżącej działalności wskazywali przede wszystkim kraje europejskie razem z Rosją (69%) oraz rynek krajowy (44%). Co trzeci mikroprzedsiębiorca uczestniczący w badaniu wskazał także rynek wewnętrzny, a niemal co piąty – Amerykę Północną. Dla małych firm najistotniejsze są: rynek europejski razem z Rosją (68%) oraz Ameryka Północna (44%), a także rynek krajowy (40%) i wewnętrzny (36%). Z punktu widzenia działalności firm średnich najważniejsze są rynek krajowy i rynek europejski razem z Rosją. Obie uczestniczące w badaniu duże firmy za strategiczne uznają rynek wewnętrzny, krajowy i europejski razem z Rosją, a jedna z nich wskazała na Azję oraz Amerykę Północną.

Porównanie wskazań danego rynku jako strategicznego dla obecnej i przyszłej działalności firmy pozwala także ocenić, jak zmieni się rola poszczególnych rynków w zależności od wielkości przedsiębiorstwa uczestniczącego w badaniu. W niemal wszystkich kategoriach wielkościowych udział respondentów wskazujących rynek wewnętrzny jako strategiczny w przyszłości jest mniejszy niż w bieżącej działalności firmy. W grupach samozatrudnionych, mikroprzedsiębiorstw i małych firm wzrośnie rola rynku krajowego, natomiast wzrost znaczenia rynku europejskiego razem z Rosją obserwujemy tylko w przypadku samozatrudnionych.

**Tabela 5.**

Różnica między udziałem firm wskazujących dany rynek jako strategiczny w bieżącej i przyszłej działalności firmy według wielkości przedsiębiorstwa



| Rynek                                         | Wielkość firmy                                  |                             |                                   |                                          |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
|                                               | samozatrudnienie<br>(nie zatrudnia pracowników) | mikro (do 9<br>pracujących) | mała (od 10 do 49<br>pracujących) | średnia<br>(od 50 do 249<br>pracujących) |
| Rynek wewnętrzny (województwo małopolskie)    | --                                              | .                           | -                                 | ---                                      |
| Rynek krajowy                                 | ++                                              | ++                          | +                                 | ---                                      |
| Rynek europejski razem z Rosją                | ++                                              | -                           | -                                 | .                                        |
| Kraje Półwyspu Arabskiego                     | ++                                              | ++                          | +++                               | +++                                      |
| Kraje Azji (poza krajami Półwyspu Arabskiego) | ++                                              | ++                          | +                                 | +++                                      |
| Ameryka Północna                              | +                                               | ++                          | ---                               | .                                        |
| Inne                                          | -                                               | --                          | .                                 | +++                                      |

**Objaśnienia:** różnica między odsetkiem firm, które wskazały dany rynek jako strategiczny dla bieżącej działalności firmy i odsetkiem firm, które wskazały dany rynek jako strategiczny dla przyszłej działalności firmy (w p.p.):  
spadek o: - < 5 p.p. -- 5–10 p.p. --- > 10 p.p.  
wzrost o: + < 5 p.p. ++ 5–10 p.p. +++ > 10 p.p.  
bez zmian: .

W badaniu wzięły udział tylko 2 duże firmy (powyżej 249 pracujących), dlatego nie uwzględniono ich w tabeli.

Źródło: badanie własne.

W pozostałych grupach udział firm wskazujących go jako strategiczny w przyszłości jest mniejszy w porównaniu ze wskazaniami dla bieżącej działalności lub utrzyma się na tym samym poziomie (firmy średnie). Znaczenie krajów azjatyckich, w tym krajów Półwyspu Arabskiego, wzrośnie dla przedsiębiorców w niemal

wszystkich kategoriach wielkościowych. Dla samozatrudnionych i mikroprzedsiębiorców wzrosło znaczenie Ameryki Północnej.

Prześlędzono także, które rynki będą strategiczne w kontekście rozwoju firm według głównej działalności przedsiębiorstwa uczestniczącego w badaniu<sup>4</sup>:

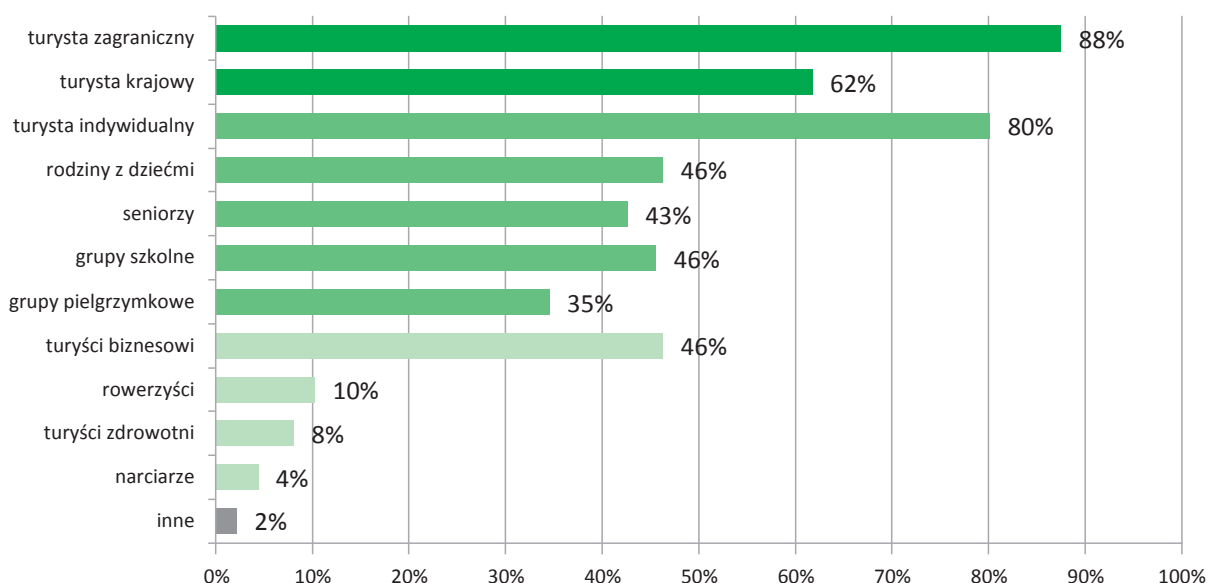
- dla **organizatorów turystyki** to przede wszystkim rynek krajowy, europejski razem z Rosją i wewnętrznym<sup>5</sup>,
- dla **obiektów noclegowych**: rynek europejski razem z Rosją i rynek krajowy<sup>6</sup>,
- dla **przewodników**: rynek europejski razem z Rosją, rynek krajowy i rynek wewnętrzny<sup>7</sup>,
- dla **transportu turystycznego**: rynek europejski razem z Rosją, rynek krajowy i Ameryka Północna<sup>8</sup>,
- dla **atrakcji turystycznych**: rynek krajowy i rynek wewnętrzny<sup>9</sup>.

## Docelowe grupy klientów

Wśród rodzajów i grup klientów, do których skierowana jest oferta firmy respondenci wskazywali przede wszystkim **turystów zagranicznych**. Stanowią oni grupę docelową dla 88% uczestników badania i są najczęściej wybieraną kategorią bez względu na wielkość firmy czy fakt bycia lub nie firmą rodzinną. Ofertę do **turysty krajowego** kieruje 62% uczestników badania. Częściej są to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa niż samozatrudnieni.

**Wykres 9.**

Rodzaje lub grupy klientów, do których skierowana jest oferta firmy (odsetek respondentów)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Kategorie nie są rozłączne.

Źródło: badanie własne, n = 136.

<sup>4</sup> Nie analizowano odpowiedzi respondentów reprezentujących usługi gastronomiczne (dwie firmy) i zaklasyfikowanych do grupy „inne” (5 firm).

<sup>5</sup> Odpowiednio 11, 11 i 10 z 19 firm.

<sup>6</sup> Odpowiednio 28 i 23 z 40 firm.

<sup>7</sup> Odpowiednio 27, 23 i 22 z 50 firm.

<sup>8</sup> Odpowiednio 8, 5 i 4 z 9 firm.

<sup>9</sup> Odpowiednio 8 i 7 z 11 firm.

Dla 80% uczestników badania grupę docelową stanowią **turyści indywidualni**. Równie często wskazywano **rodziny z dziećmi, grupy szkolne oraz turystów biznesowych**. Rodziny z dziećmi częściej były wskazywane przez małe i średnie firmy, grupy szkolne – przez średnie firmy i samozatrudnionych, a turyści biznesowi – małe firmy. **Seniorzy** to grupa docelowa 43% uczestników badania, częściej wskazywana przez firmy średnie i samozatrudnionych niż respondentów reprezentujących pozostałych kategorie wielkościowe. Do **grup pielgrzymkowych** kieruje swoją ofertę 35% respondentów, przy czym największe znaczenie mają one dla samozatrudnionych. Co dziesiąty respondent wskazał rowerzystów jako odbiorców swojej oferty. Niewielki jest także udział firm, których grupami docelowymi są turyści zdrowotni i narciarze – odpowiednio 8 i 4%.

**Tabela 6.**

Rodzaje lub grupy klientów, do których skierowana jest oferta firmy według wielkości przedsiębiorstwa



| Grupa docelowa       | Wielkość firmy                                  |                             |                                   |                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|                      | samozatrudnienie<br>(nie zatrudnia pracowników) | mikro (do 9<br>pracujących) | mała (od 10 do 49<br>pracujących) | średnia (od 50 do 249<br>pracujących) |
| turysta krajowy      | 58%                                             | 64%                         | 64%                               | 67%                                   |
| turysta zagraniczny  | 91%                                             | 83%                         | 84%                               | 89%                                   |
| rodziny z dziećmi    | 44%                                             | 39%                         | 56%                               | 56%                                   |
| seniorzy             | 47%                                             | 36%                         | 32%                               | 56%                                   |
| turysta indywidualny | 81%                                             | 75%                         | 80%                               | 89%                                   |
| grupy pielgrzymkowe  | 47%                                             | 22%                         | 24%                               | 22%                                   |
| grupy szkolne        |                                                 | 39%                         | 28%                               | 56%                                   |
| narciarze            | 2%                                              | 6%                          | 8%                                | 11%                                   |
| rowerzyści           | 8%                                              | 11%                         | 12%                               | 11%                                   |
| turyści zdrowotni    | 8%                                              | 8%                          | 4%                                | 11%                                   |
| turyści biznesowi    | 42%                                             | 47%                         | 56%                               | 44%                                   |
| inne                 | 3%                                              | 0%                          | 4%                                | 0%                                    |

Objaśnienia:

  wskazane przez ponad 50% firm danej wielkości.

W badaniu wzięły udział tylko 2 duże firmy (powyżej 249 pracujących), dlatego nie uwzględniono ich w tabeli.

Źródło: badanie własne.

Porównanie rodzajów klientów wskazywanych przez podmioty jednocześnie pozwala jeszcze bardziej doprecyzować grupy docelowe uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw<sup>10</sup>:

- przedsiębiorstwa kierujące ofertę do **turysty krajowego** bardzo często wskazywały także turystę zagranicznego i indywidualnego,
- dla firm nastawionych na **turystę zagranicznego** istotne znaczenie ma też turysta indywidualny,
- firmy, których odbiorcami są **rodziny z dziećmi** oraz te, których grupą docelową są **seniorzy**, bardzo często wskazują także turystę indywidualnego oraz turystę zagranicznego (częściej) i krajowego,
- przedsiębiorstwa ukierunkowane na **turystę indywidualnego** bardzo często wskazywały turystę zagranicznego jako odbiorcę oferty,

<sup>10</sup> Wymieniono grupy, które wskazało co najmniej 70% przedsiębiorstw w danej kategorii.

- respondenci, w których grupie odbiorców znalazły się **grupy pielgrzymkowe**, najczęściej wskazywały również turystę indywidualnego i (rzadziej) grupy szkolne oraz turystę zagranicznego i (rzadziej) krajowego,
- uczestnicy badania, którzy wskazali **grupy szkolne**, najczęściej wskazywali też turystę indywidualnego, krajowego i zagranicznego (te trzy grupy wskazywane były równie często),
- przedsiębiorcy kierujący ofertę do **turysty biznesowego**, bardzo często wskazywali także turystów indywidualnych i zagranicznych,
- w pozostałych kategoriach liczba firm była niewielka, można jednak zauważyć, że firmy kierujące ofertę do narciarzy i rowerzystów częściej wskazywały turystę z zagranicy niż krajowego, a także koncentrowały się na rodzinach z dziećmi i seniorach. W przypadku respondentów, którzy wskazali turystów zdrowotnych jako klientów, częściej wskazywały turystę krajowego niż zagranicznego oraz seniorów niż rodziny z dziećmi.

Najczęściej wskazywane grupy docelowe różnią się także w zależności od głównego rodzaju prowadzonej działalności:

- dla **organizatorów turystyki** zdecydowanie największe znaczenie mają turyści zagraniczni;
- w przypadku **obiektów noclegowych** znaczenie turystów krajowych i zagranicznych jako grup docelowych oferowanych usług jest bardzo zbliżone. Ponad połowa kieruje swoją ofertę do turysty indywidualnego oraz do turysty biznesowego;
- najczęściej wskazywane przez **przewodników** grupy docelowe to turyści zagraniczni i turyści indywidualni oraz grupy szkolne. Dla tej działalności istotne znaczenie mają także turyści krajowi, grupy pielgrzymkowe i seniorzy;
- respondenci reprezentujący **transport turystyczny** najczęściej wskazywali turystę zagranicznego i indywidualnego oraz turystę biznesowego;
- wśród **atrakcji turystycznych** najczęściej wskazywane odpowiedzi to: turysta zagraniczny, turysta indywidualny i grupy szkolne, a także turysta krajowy.



**Tabela 7.** Rodzaje lub grupy klientów, do których skierowana jest oferta firmy

| Grupa docelowa | Grupa docelowa       |                     |                   |          |                      |                     |               |           |            |                   |                   | Liczba firm, które wskazały daną grupę docelową |      |
|----------------|----------------------|---------------------|-------------------|----------|----------------------|---------------------|---------------|-----------|------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------|------|
|                | turysta krajowy      | turysta zagraniczny | rodziny z dziećmi | seniorzy | turysta indywidualny | grupy pielgrzymkowe | grupy szkolne | narciarze | rowerzyści | turyści zdrowotni | turyści biznesowi |                                                 | inne |
| Grupa docelowa | turysta krajowy      | 85%                 | 60%               | 51%      | 85%                  | 39%                 | 61%           | 6%        | 13%        | 13%               | 51%               | 0%                                              | 84   |
|                | turysta zagraniczny  |                     | 47%               | 42%      | 81%                  | 33%                 | 43%           | 5%        | 12%        | 8%                | 46%               | 3%                                              | 119  |
|                | rodziny z dziećmi    | 89%                 |                   | 62%      | 92%                  | 41%                 | 59%           | 10%       | 19%        | 16%               | 51%               | 0%                                              | 63   |
|                | seniorzy             | 86%                 | 67%               |          | 88%                  | 52%                 | 67%           | 9%        | 22%        | 19%               | 47%               | 3%                                              | 58   |
|                | turysta indywidualny | 88%                 | 53%               | 47%      |                      | 39%                 | 47%           | 6%        | 13%        | 10%               | 52%               | 3%                                              | 109  |
|                | grupy pielgrzymkowe  | 83%                 | 55%               | 64%      | 91%                  |                     | 77%           | 6%        | 17%        | 15%               | 53%               | 4%                                              | 47   |
|                | grupy szkolne        | 82%                 | 60%               | 63%      | 82%                  | 58%                 |               | 6%        | 16%        | 11%               | 37%               | 3%                                              | 62   |
|                | narciarze            | 100%                | 100%              | 83%      | 100%                 | 50%                 | 67%           |           | 83%        | 33%               | 50%               | 0%                                              | 6    |
|                | rowerzyści           | 100%                | 86%               | 93%      | 100%                 | 57%                 | 71%           | 36%       |            | 36%               | 71%               | 7%                                              | 14   |
|                | turyści zdrowotni    | 100%                | 91%               | 100%     | 100%                 | 64%                 | 64%           | 18%       | 45%        |                   | 100%              | 0%                                              | 11   |
|                | turyści biznesowi    | 68%                 | 87%               | 51%      | 43%                  | 90%                 | 40%           | 37%       | 5%         | 16%               | 17%               | 0%                                              | 63   |
|                | inne                 | 0%                  | 100%              | 0%       | 67%                  | 100%                | 67%           | 67%       | 0%         | 33%               | 0%                | 0%                                              | 3    |

UWAGA: wartość procentowa w tabeli oznacza odsetek firm, które wskazały jednocześnie grupę docelową, której dotyczy wiersz tabeli i grupę docelową, której dotyczy kolumna tabeli, np. 85% przedsiębiorstw, które wskazały, że ich grupą docelową są turyści krajowi, wskazało także jako grupę docelową turystów zagranicznych.

Źródło: badanie własne.

## Innowacje w działalności przedsiębiorstwa

Respondentom zadane zostało pytanie: „Czy w działalności Państwa firmy są aspekty, które można nazwać innowacyjnymi (np. innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe, inne)?”. Podkreślić należy, iż w pytaniu chodziło o subiektywną ocenę, a nie rozwiązania poparte oficjalnymi dokumentami, np. zastrzeżenymi wzorami, patentami.

Pozytywnej odpowiedzi na to pytanie udzieliło **42 respondentów**, w tym 12 z firm rodzinnych. Znacznie większą grupę, bo 58 pozycji, stanowią niezdecydowani przedstawiciele firm.

Spośród firm pozytywnie oceniających swoje działania innowacyjne, 30 przedstawiło konkretne przykłady prorozwojowych działań. Pogrupowano je w 5 kategorii:

- nowe usługi, produkty, organizacja,
- promocja,
- cyfryzacja,
- nowe grupy odbiorców,
- szkolenia dla personelu, podnoszenie kwalifikacji.

Powyższy podział zbudowany został wyłącznie na podstawie analizy zamieszczonych odpowiedzi. Do więcej niż jednej kategorii zakwalifikowano odpowiedzi od 12 beneficjentów.

Do kategorii „**nowe usługi, produkty, organizacja**”, wskazanej przez 15 ankietowanych, zaliczone zostały działania mające na celu wprowadzenie do sprzedaży nowego rodzaju usług rzadko spotykanych w regionie i Polsce, unikatowych tematów, opracowanie nowych innowacyjnych tras i programów wycieczek, prezentację kultury i historii regionu w odmieniony sposób. Do grupy tej zaliczono również nowoczesne formy rozrywki dla dzieci i rodzin z dziećmi. Ciekawą inicjatywą jest zaproponowana przez jednego z respondentów inicjatywa proekologiczna, obejmująca inwestycje zmniejszające wpływ ruchu turystycznego na środowisko, m.in. poprzez rezygnację z węgla, budowę ciepłowni geotermalnej (planowana), rezygnację z plastikowych naczyń jednorazowych na rzecz wielorazowych.

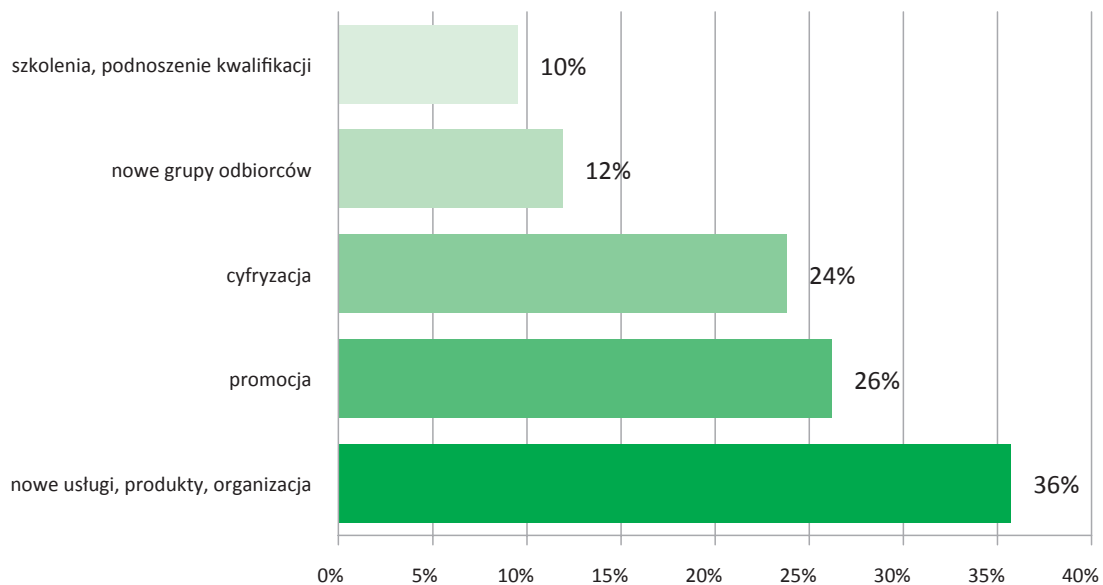
Innowacyjność poprzez kategorię „**promocja**” dostrzega u siebie 11 respondentów. Opisane przez nich działania obejmują dotarcie do potencjalnych klientów za pomocą różnych narzędzi, w tym współpracę z TV, ogłoszenia w periodykach turystycznych, Internet, współpracę z UMWM, promowanie wyspecjalizowanych rodzajów turystyki. W dziedzinie marketingu znalazły się kampanie internetowe nakierowane na urządzenia mobilne, ulepszenia sklepu internetowego i stron pod kątem optymalizacji dla mobile, wdrożenie innowacyjnego systemu zarządzania sprzedażą w obiekcie, integracja ze sklepem online i systemem magazynowym.

Kategoria „**cyfryzacja**” bardzo silnie zajął się z działaniami promocyjnymi, chociażby poprzez Internet czy Facebooka. Są to jednak już standardy, natomiast opisywane przez niektórych przedstawicieli firm działania wykraczają poza te ramy. Zaliczyć do nich można np. automatyzację pracy recepcji, wprowadzanie aplikacji do rezerwacji u agentów – bez ich udziału turyści mogą sami tworzyć swoje zamówienia w trakcie pobytu, korzystanie z systemów otwartych na szeroką integrację międzynarodową (sprzedaż b2b) z dostępem do bazy danych (dostępności oferty) 24h na dobę dla każdego o każdej porze. Do kategorii tej zaliczono odpowiedzi podane przez 10 reprezentantów firm.

Do „**nowych grup odbiorców**” pragnie skierować swoje propozycje 5 respondentów. Są to zarówno (prawie) całkowicie nowe grupy, np. nowożeńcy (tzw. „turystyka ślubna”), jak i grupy niebędące dotychczas w sferze zainteresowania konkretnego przedsiębiorstwa. Niekiedy taka zamiana jest wymuszona warunkami zewnętrznymi. Jak stwierdził jeden z respondentów, maleje liczba grup szkolnych będących dotąd jego głównymi klientami, stąd coraz większe zainteresowanie klientem indywidualnym.

I wreszcie kategoria „**szkolenia dla personelu, podnoszenie kwalifikacji**”, która jest traktowana jako działanie innowacyjne w przypadku 4 firm. Dostrzeganie aspektu jakości czynnika ludzkiego jest bardzo istotne w całym procesie innowacyjnym i chyba zbyt rzadko zostało wyartykułowane w otrzymanych odpowiedziach.

**Wykres 10.** Struktura rodzajów działań innowacyjnych według kategorii odpowiedzi



Źródło: badanie własne, n = 42.

# Ocena sytuacji w branży turystycznej w regionie

## Wskaźniki koniunktury

W ramach badania zadano respondentom dwa pytania dotyczące oczekiwanej koniunktury w branży turystycznej ogółem i jedno pytanie dotyczące spodziewanych zmian w działalności własnej firmy.

Pierwszym z zadanych było pytanie o **zmianę ogólnej sytuacji gospodarczej w branży turystycznej w okresie najbliższych dwóch lat**. Odpowiedzi miały charakter całkowicie subiektywny, mieszczący się w 4-stopniowej skali: poprawi się – pozostanie bez zmian – pogorszy się – trudno powiedzieć. Zgodnie z metodologią liczenia prostych wskaźników koniunktury ze zbioru odpowiedzi wyłącza się podzbiór typu „trudno powiedzieć”, a dla pozostałych wylicza się strukturę procentową. Wskaźnik koniunktury równa się różnicy pomiędzy procentowym udziałem odpowiedzi typu „poprawi się” a procentowym udziałem odpowiedzi typu „pogorszy się”.

W zakresie objętym pierwszym pytaniem odpowiedzi udzieliło 136 respondentów, przy czym 40 zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”, przez co nie są brani do wyliczenia wskaźnika. Odpowiedź „poprawi się” zaznaczyło 23 respondentów, czyli 24,0% analizowanych odpowiedzi, a „pogorszy się” zaznaczyło 43 respondentów, tj. 44,8%.

W związku z tym **wskaźnik koniunktury ogólnej sytuacji gospodarczej** w branży turystycznej w okresie najbliższych dwóch lat w ocenie respondentów przeprowadzonego badania **jest ujemny** i wynosi **(minus) 20,8 p.p.** Wartość tego samego wskaźnika w ocenie firm rodzinnych wynosi 0 p.p.

Z uwagi na bardzo małą liczebność uzyskanych odpowiedzi dodatkowe przekroje mogą być obciążone dużym błędem. Jedynie orientacyjnie można podać, iż w najliczniejszych rodzajach działalności turystycznej wskaźnik koniunktury wyliczony na podstawie otrzymanych z tych firm ocen wyniósł w przypadku:

- przewodników – (minus) 35,1 p.p.,
- obiektów noclegowych – (minus) 10,3 p.p.,
- organizatorów turystyki – (minus) 30,8 p.p.

Drugie pytanie koniunkturalne dotyczyło oceny **zmiany popytu na usługi turystyczne w przeciągu najbliższych dwóch lat**. Odpowiedź „wzrośnie” padła ze strony 48 pytanych, „pozostanie bez zmian” – oceniło 36 respondentów, a spadku spodziewa się 24 przedstawiciele firm.

Tak więc **wskaźnik koniunktury popytu na usługi turystyczne** w okresie najbliższych dwóch lat jest **dodatni** i wynosi **(plus) 22,2 p.p.** W przypadku firm rodzinnych wartość tego wskaźnika jest wyższa i wynosi (plus) 36,0 p.p.

Dla podanych powyżej rodzajów działalności turystycznej wartość wskaźnika wynosi orientacyjnie:

- przewodnicy – (plus) 2,5 p.p.,
- obiekty noclegowe – (plus) 31,3 p.p.,
- organizatorzy turystyki – (plus) 50,0 p.p.

Z porównania tych dwóch wskaźników wynika, iż przedsiębiorcy spodziewają się wzrostu popytu na usługi turystyczne, co jednak nie przełoży się na sytuację gospodarczą w całej branży, powodując jej pogorszenie. Interpretacja tak postawionej tezy nie jest łatwa. Być może wiąże się to ze zwiększonymi potrzebami przyszłych turystów pod kątem różnorodności form spędzania wolnego czasu, atrakcyjności oferty, a przede wszystkim

coraz wyższej jakości świadczonych usług, generujących automatycznie wyższe koszty w przedsiębiorstwach branży turystycznej.

Ostatnim pytaniem jest ocena wzrostu sprzedaży usług turystycznych we własnej jednostce w najbliższych dwóch latach. W tym przypadku na 136 uzyskanych odpowiedzi za wzrostem opowiedziało się 50 respondentów, a za spadkiem 39. Pozostała zbiorowość uważa, że sprzedaż pozostanie bez zmian.

**Wskaźnik koniunktury sprzedaży własnych usług turystycznych** jest dodatni i wyniósł **(plus) 8,1 p.p.** Firmy rodzinne oceniają swoją przyszłość bardziej optymistycznie – dla nich wskaźnik ten wyniósł 22,6 p.p.

W wybranych rodzajach działalności turystycznej poziom wskaźnika koniunktury sprzedaży własnych usług turystycznych jest bardziej zróżnicowany:

- przewodnicy – (minus) 6 p.p.,
- obiekty noclegowe – (plus) 7,5 p.p.,
- organizatorzy turystyki – (plus) 26,3 p.p.

Pytanie o ocenę zmian wzrostu sprzedaży własnej firmy uzupełnione zostało o pytanie otwarte uzasadniające zaznaczoną odpowiedź. Dla każdej z możliwych odpowiedzi, tj. spodziewanego wzrostu, stabilizacji (pozostanie bez zmian) lub spadku, przygotowano osobne kategorie odpowiedzi, systematyzujące udzielone na pytanie otwarte odpowiedzi.

Odpowiedzi uzasadniające zaznaczenie pozycji „**pozostanie bez zmian**” pogrupowane zostały wg pięciu kategorii: bariery popytowe, bariery komunikacyjne, konkurencja, bariery wewnętrzne, inne. Łącznie uzasadnienie do odpowiedzi „pozostanie bez zmian” przedstawiło 37 respondentów (na 47, którzy zaznaczyli tę odpowiedź).

**Bariery popytowe** wykazało 15 respondentów. Respondenci powołują się przede wszystkim na nasycenie rynku oraz stały popyt. Ciekawszymi wypowiedziami uzasadniającymi takie stanowisko są:

- „Sprzedaż usług turystycznych nie powinna spadać, przede wszystkim ze względu na stałego klienta, jakim są np. grupy szkolne, ale nie widzę też szans na wzrost”;
- „Obserwuję wzrost przyjazdów z Portugalii i jest to obecna tendencja, za to pewnie zmniejszy się ze strony Hiszpanii”;
- „Rynek jest nasycony, jeżeli chodzi o liczbę turystów w stosunku do liczby atrakcji”.

**Bariery komunikacyjne** wskazało 5 firm. Problem ten można scharakteryzować poprzez obawy, iż dalszy wzrost gości doprowadziłby do całkowitego „zakorkowania się” miasta w okolicach miejsc noclegowych i atrakcji turystycznych. Oddając jednak głos samym zainteresowanym:

- „Te same wyniki utrzymują się od lat. Rośnie liczba turystów indywidualnych korzystających z usług, ale turystów starszych ubywa: grupy pielgrzymkowe i seniorów zniechęca brak infrastruktury w postaci parkingów czy przystanków w pobliżu atrakcji turystycznych i kulturalnych (np. opera, chrześcijańska część Kazimierza i inne)”;
- „Mam nadzieję, że Kraków będzie nadal przyciągał turystów i będzie możliwe utrzymanie aktualnego poziomu sprzedaży. Utrudnienia dla turystyki grupowej, wynikające niestety z wielu niezbyt dobrych rozwiązań odnośnie parkowania i wysadzania grup zapewne, przyczynią się długofalowo do szybszego spadku liczby większych grup autokarowych, mam jednak nadzieję, że zrekompensuje to przynajmniej w moim przypadku turystyka indywidualna”;
- „Pomimo tendencji wzrostowej turyści mogą rezygnować z przyjazdu do Krakowa ze względu na korki, smog, problem z parkowaniem, w tym także parkowaniem lub zatrzymaniem autokaru. Zaczynają dostrzegać zawyżanie cen na różne usługi czy produkty. Niekiedy mając do czynienia z pseudoprzewodnikami lub pilotami, narażeni są na usługi złej jakości”.

**Konkurencja** wskazana została przez 5 firm. Obawy odnoszą się do rosnącej liczby firm świadczących usługi w tym samym segmencie rynku. W wypowiedziach przedstawicieli przebija nutka tęsknoty za rynkiem regulowanym „od góry”:

- „Zbyt dużo konkurencja. Ciągłe otwierają się nowe apartamenty, hotele. Rynek jest nasycony turystami”;
- „Wzrasta popyt, ale pojawia się coraz więcej konkurencji”.

**Bariery wewnętrzne**, wykazane przez 7 firm, są jednocześnie w wielu wypadkach ich mocnymi atutami. W wielu przypadkach barierą tę stanowi poziom cen, który zapewnia stabilny poziom rentowności, ale nie pozwala na rozwój firmy. Inną barierą są ograniczenia czasowe dotyczące samych przedsiębiorców. Trzecia bariera jest barierą typu mentalnego, czyli dążenie do utrzymania *status quo*. Tezy te dowodzą wypowiedzi samych respondentów:

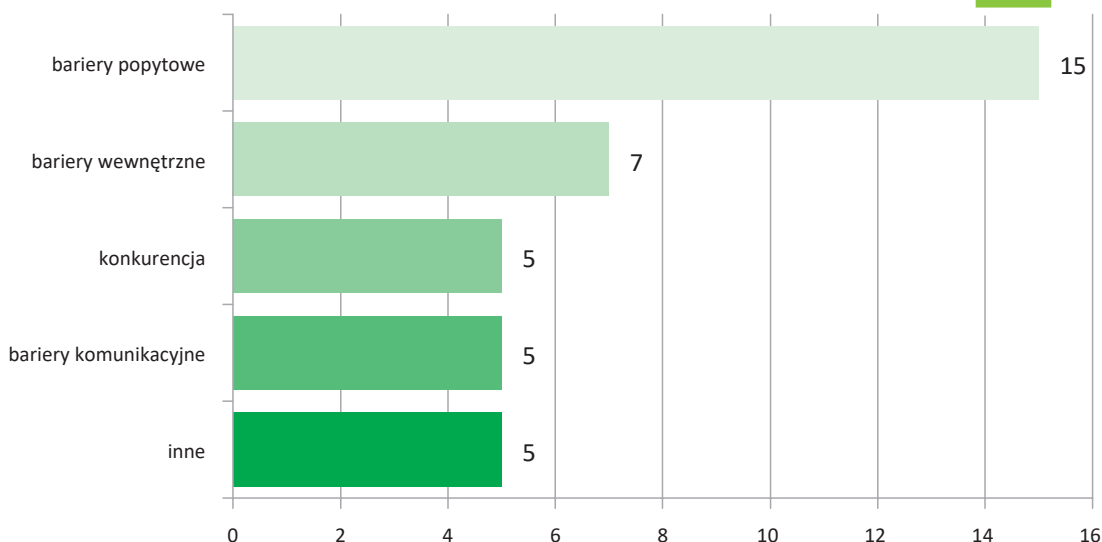
- „Większa sprzedaż nie przenosi się na większe zyski z uwagi na wciąż rosnące koszty i niemożność urealnienia cen”;
- „Brak możliwości zwiększenia liczby godzin pracy w sezonie, jak również zwiększenia stawki”;
- „Utrzymanie aktualnego stanu zleceń jest dla mojej firmy satysfakcjonujące”.

Do kategorii **inne** zaliczone zostały wypowiedzi raczej wymijające sformułowane przez 5 firm, typu:

- „Zakładamy odpowiedź bezpieczną, tego niestety nie da się przewidzieć”;
- „Optymistyczna wizja świata z odpowiednią dawką realizmu”;
- „Turystyka jest zależna od wielu czynników zewnętrznych, na które nie mamy wpływu. Przykładowo: klimat, sytuacja polityczna czy jak ostatnio koronawirus”.

**Wykres 11.**

Przyczyny spodziewanego braku zmian w działalności własnej firmy według kategorii odpowiedzi



Źródło: badanie własne, n = 37.

Uzasadnienia do odpowiedzi „**spadnie**” w pytaniu o ocenę zmian sprzedaży własnej firmy podzielono na pięć kategorii: barierę popytową, barierę komunikacyjną, konkurencję, bariery wewnętrzne (cenowe) i inne. Uzasadnienie do przekazanej oceny zamieściło 39 firm (wszyscy zaznaczający tę ocenę), przy czym niektóre uzasadnienia mieszczą się w więcej niż jednej kategorii odpowiedzi.

**Bariery popytowej** obawia się 6 przedsiębiorców. Ich zdaniem powoli mija „moda na Kraków”, a z uwagi na coraz większe utrudnienia turyści wybierają inne kierunki:

- „Rynek w pewnym momencie się nasyci. Z moich obserwacji „moda” na daną destynację turystyczną przychodzi, a po kilku latach słabnie, aby po jakimś czasie znowu powrócić (choć nie zawsze z tą samą mocą). Dużo w turystyce zależy od sytuacji ekonomicznej kraju, z którego pochodzą turyści”;
- „Zauważamy, że nasi goście coraz częściej wybierają inne formy zakwaterowania”.

**Bariery komunikacyjne** zauważone zostały przez 4 respondentów. Dotyczy to zarówno problemów transportowych, jak i dostępności do niektórych miejsc i atrakcji turystycznych. Uzasadnienie pochodzi bezpośrednio od najbardziej zainteresowanych:

- „Turyści odwiedzający nasze miasto z roku na rok mają coraz więcej trudności, a to z transportem do hotelu, a to z rezerwacją biletów do muzeów, miasto nie kontroluje też wynajmów krótkoterminowych, które często są uciążliwe. Kraków jest zatłoczony, są duże trudności z transportem spowodowane nieumiejętnie prowadzonymi remontami dróg i mostów. Ogólnie odnosi się wrażenie, że miasto nie chce współpracować z branżą turystyczną – niestety...”;
- „Ciągłe rzucanie kłód pod nogi, wzrost cen i wdrażanie nowej organizacji zwiedzania placówek muzealnych. Są to zarówno wspomniane przeze mnie podwyżki, jak i nowe absurdalne zasady dla zwiedzających. Ponadto leży branża gastronomiczna, brak wykwalifikowanego personelu, obsługa kelnerska poraża niekompetencją”;
- „Wymagania turystów rosną z każdym rokiem, co widać w opiniach, ale nie jesteśmy w stanie podwyższyć standardu na obecną chwilę ani zapewnić darmowych miejsc parkingowych. Jako że duża część naszych gości to rodziny z dziećmi podróżujące samochodem, pytanie o darmowe miejsca parkingowe jest najczęstszym, z jakim się spotykamy”;
- „Bardzo duże utrudnienia w zdobyciu przewodników do topowych miejsc w Małopolsce – Muzeum Auschwitz i Muzeum Schindlera. Z kolei cena biletu do kopalni soli w Wieliczce jest już tak wysoka, że wielu turystów rezygnuje z tej atrakcji a będzie w sezonie jeszcze wyższa”.

**Konkurencję** jako zagrożenie dla branży wskazało 19 respondentów. Udzielający odpowiedzi uczuleni są zwłaszcza na szarą strefę, niktę kompetencje, ale również nowe formy oprowadzania turystów, eliminujące dotychczasowych przewodników. Jest to najliczniejsza kategoria odpowiedzi, mocno jednak zniekształcona przez dobór próby do badania, w której dominują przewodnicy. Drugą dużą grupą są przedsiębiorcy świadczący usługi noclegowe, co też znajduje odzwierciedlenie w udzielonych odpowiedziach związanych z nadmiarem hoteli czy tanim wynajmem mieszkań:

- „Duża konkurencja cenowa niewykwalifikowanych przewodników bez uprawnień”;
- „Rynek turystyczny zagarniają tzw. duże firmy, często z zagranicy. Deregulacja zawodu przewodnika spowodowała, że dziś ktokolwiek może oprowadzać po Polsce, bez gwarancji jakości. Turysta odbiera złe doświadczenia z niekwalifikowanymi przewodnikami jako stan ogólnie panujący wśród przewodników i woli zwiedzać bez oprowadzania, np. z komórką”;
- „Przewaga turystów indywidualnych nie korzystających z usług przewodników, nieuczciwa konkurencja *free walking*”;
- „Coraz większa konkurencja na rynku, ogromne spadki cen noclegów, wynajem mieszkań i apartamentów, które nie są sklasyfikowane i nieopodatkowane, ceny w związku z tym dużo bardziej konkurencyjne od tych, które są w miejscach skategoryzowanych”;
- „Konkurencja ze strony tzw. *free walking* wycieczek niszczy rynek przewodnicki. Turyści zamiast wybrać wykwalifikowanego przewodnika, zapisują się na *free walking*, które często prowadzone są przez osoby bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego. Ostatnio powstaje coraz więcej firm organizujących *free walking* już nie tylko po angielsku, ale też hiszpańsku, francusku...”;
- „Wzrost liczby hoteli, brak uregulowań prawnych dla najmu krótkoterminowego”.

**Bariery wewnętrzne** zdiagnozowało 8 respondentów. Wszystkie są związane z relacją pomiędzy poziomem cen a popytem na usługi, przy zwiększającej się presji konkurencji. W większości respondenci ci nie znajdują

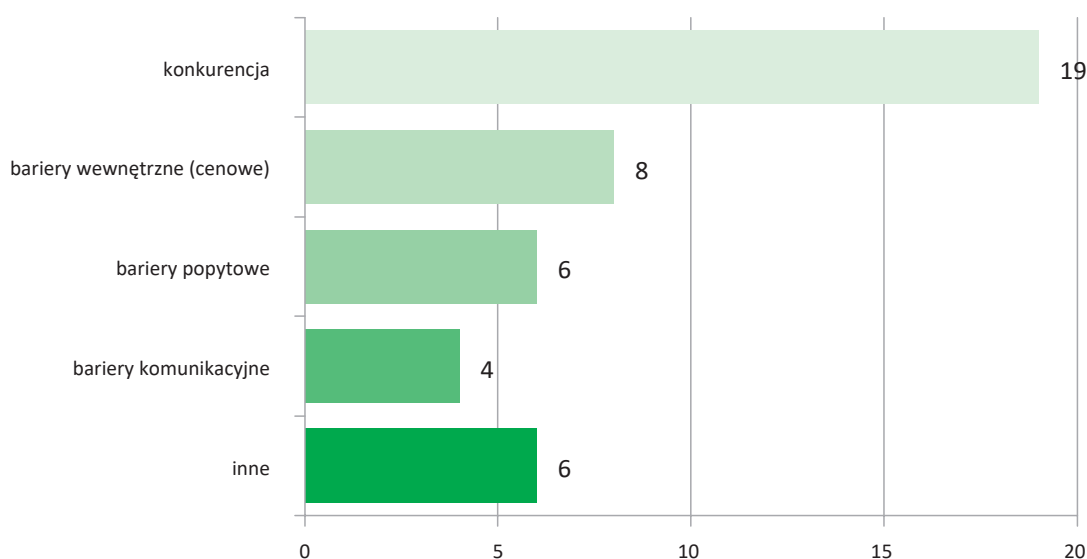
recepty na redukcję kosztów, co stawia ich w coraz bardziej niekorzystnej sytuacji na rynku. Wybrane wypowiedzi:

- „Koszty prowadzenia działalności rosną, a ceny usług utrzymują się na niezmiennym poziomie lub spadają przez konkurencję próbującą utrzymać się za wszelką cenę”;
- „Wojna cenowa w branży sprawia, iż funkcjonowanie firmy i aktualne kontrakty z zagranicznymi kontrahentami przy obecnej inflacji, wzroście pensji minimalnej, objazdach i remontach na terenie Krakowa, regulacjach dotyczących parku kulturowego, staje się nierentowne”;
- „Na booking apartamenty przy Rynku 2 osoby od 70 zł – 15% prowizji – 18% dochód – 8% VAT – pościel 10 zł – media i sprząatanie własnymi siłami 30 zł – czynsz – ewentualne straty to ktoś dokłada do interesu. Brak rentowności – no chyba, że nie ma sanepidu, odbioru straży, nie płaci podatku, nie ma kontroli i sam sobie radzi to może coś zarobi”.

I wreszcie kategoria **inne**, obejmująca meta-problemy dotyczące nie tylko samej branży turystycznej, ale całej gospodarki. Respondenci wskazali na: spowolnienie gospodarcze, obawę przed wyjściem Polski z Unii Europejskiej, utratę przez Polskę wiarygodności pod względem prawnym i politycznym, sytuację w szkolnictwie, rozprzestrzenianie się koronawirusa.

**Wykres 12.**

Przyczyny spodziewanego spadku sprzedaży w działalności własnej firmy według kategorii odpowiedzi



Źródło: badanie własne, n = 39.

**Wzrost** sprzedaży własnej firmy w najbliższych dwóch latach uzasadniło 50 przedsiębiorców objętych badaniem. Odpowiedzi pogrupowano w pięciu kategoriach: popyt, komunikacja, promocja, zmiany wewnętrzne, inne. W kilku przypadkach grupowania te niemal pokrywają się ze zdefiniowanymi w poprzednich pytaniach, przy czym to, co wówczas było barierą, w tym przypadku staje się akceleratorem rozwoju. Z otrzymanych zestawień wynika, że przedsiębiorcy z tej grupy nie spodziewają się „manny z nieba”, a rozwój firmy ich zdaniem najbardziej zależny jest od działań we własnym przedsiębiorstwie, tzn. szeroko rozumianej rozbudowy i promocji usług.

Pierwszą omawianą kategorią odpowiedzi jest jednak **popyt**, przez porównanie do wcześniejszych odpowiedzi. Wówczas jednak respondenci prognozowali spadek popytu, tym razem mamy do czynienia z oczekiwanym

wzrostem. Za istotny czynnik wpływający na wzrost sprzedaży w ich przedsiębiorstwach uznało go 19 respondentów:

- „Atrakcyjność historyczna Krakowa, niskie i atrakcyjne usługi hotelowe i gastronomii dla obcokrajowców poprawią rynek turystyczny”;
- „Wzrośnie popyt ze względu na wzrost turystyki masowej. Niemniej warunki pracy będą coraz cięższe, ze względu na... wzrost turystyki masowej. Potrzebne jest wsparcie zarówno ze strony władz centralnych, jak i lokalnych w kierunku dywersyfikacji oferty tak, aby lepiej ten wzmożony ruch rozkładać”;
- „Ogólny wzrost liczby turystów i wzrost popularności destynacji”;
- „Ciągłe trwa moda na Kraków. Koronawirus może zmienić plany wyjazdowe zarówno turysty zachodniego, jak i wschodniego. Obawy związane z ewentualną zarazą i niepewność powrotu [kwarantanna] mogą wpłynąć na zmiany planów wyjazdowych”.

**Komunikacja** jako kolejna kategoria odpowiedzi przynosząca benefity zaznaczona została przez 3 podmioty. Wszystkie wiążą się z rozwojem połączeń lotniczych i wzrastającą liczbą odprawianych turystów.

**Promocja** jest istotnym warunkiem zwiększenia sprzedaży wskazanym przez 7 firm. Również w tym przypadku nie ma wypowiedzi godnych cytowania, firmy stawiają po prostu na promocją realizowaną przez region i miasto Kraków, poszerzanie zasięgu własnej reklamy, wzrost rozpoznawalności firmy i jej marki, rozwój kanałów sprzedaży.

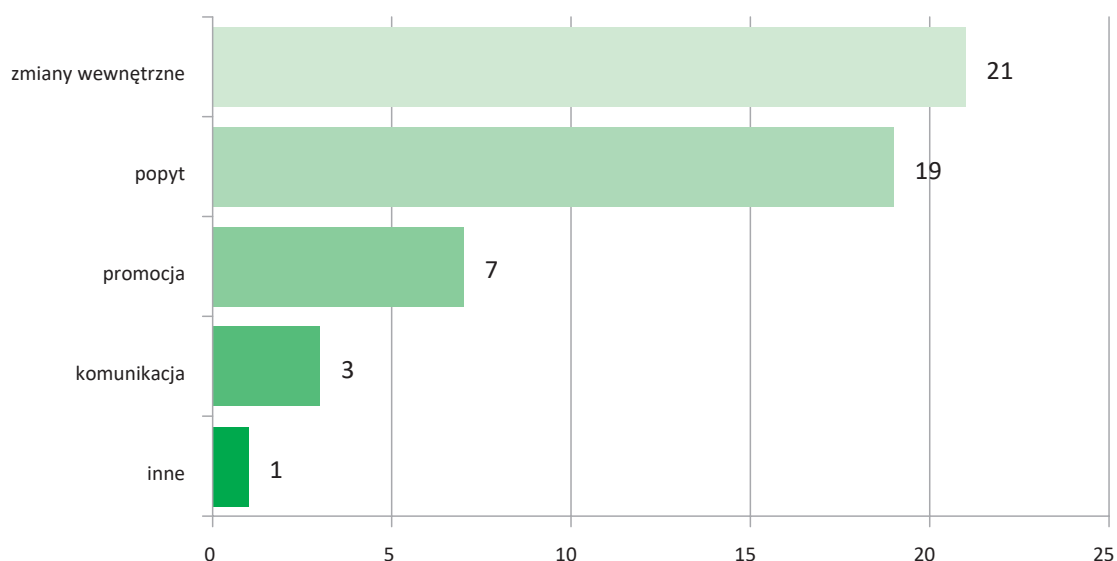
Na **zmiany wewnętrzne** stawia 21 respondentów, udzielając m.in. odpowiedzi:

- „Sprzedaż powinna wzrosnąć, gdyż rozwijamy firmę. Kupujemy nowy środek transportu. Jednak tak naprawdę to w turystyce jest ciężko przewidzieć, jak zachowa się rynek w najbliższych latach. Uważam, że turystyka powinna się rozwijać, jednak wystarczy że będzie trudna sytuacja ekonomiczna albo nieprzewidziane sytuacje, jak np. obecny wirus w Chinach i wyjazdy są wstrzymane”;
- „Pracuję nad lepszymi metodami współpracy w zakresie pozyskiwania klientów”;
- „Zamierzam poszerzyć działalność o nową atrakcję”;
- „Związane jest to z powiększeniem liczby miejsc noclegowych oraz wzrostem dochodów z działalności gastronomicznej (nowe kontrakty)”;
- „Wynika to nie tylko z obserwowanego trendu, czyli zwiększenia ruchu turystycznego w ogóle, ale także z planowanych przez nasz obiekt działań rozwojowych i poszerzania oferty”;
- „Korzystamy z nowoczesnych rozwiązań, które są bardzo pozytywnie odbierane przez naszych potencjalnych partnerów, nasza konkurencyjność pod tym względem jest dostrzegana i bardzo dobrze odbierana, nie tylko poszukujemy partnerów, ale oni już wyszukują nas dzięki zastosowanym rozwiązaniom, jakie posiadamy w firmie”;
- „Ponieważ będziemy wprowadzać nowe usługi oraz dywersyfikować przychód”.

Jako **inne** przyjęto tylko jedną odpowiedź, w której respondent opiera się na zadowoleniu klientów.

**Wykres 13.**

Struktura uzasadnienia spodziewanego wzrostu sprzedaży w działalności własnej firmy według kategorii odpowiedzi



Źródło: badanie własne, n = 50.

## Barier rozwoju działalności przedsiębiorstw

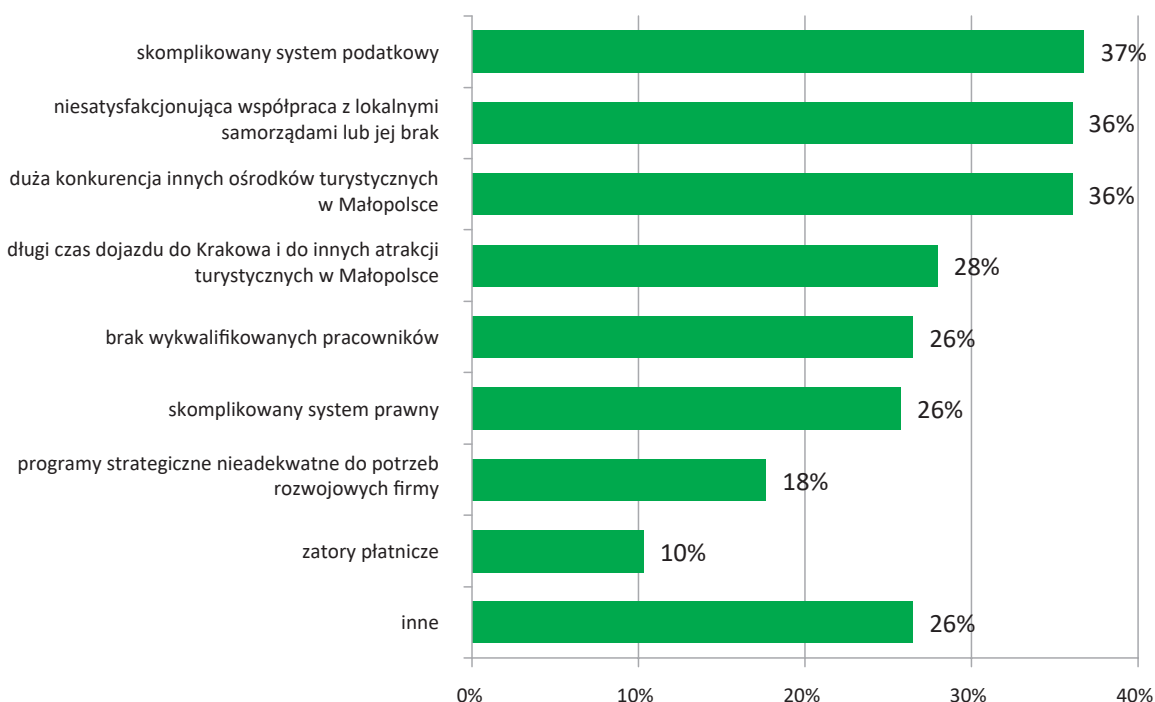
Uczestniczących w badaniu przedsiębiorców z branży turystycznej zapytano o to, jakie problemy i bariery dla rozwoju działalności firmy zauważają. Najwięcej firm (37%) wskazało **skomplikowany system podatkowy**. Niewiele mniej zadeklarowało, że barierami są **niesatysfakcjonująca współpraca z lokalnymi samorządami lub jej brak** oraz **duża konkurencja**, jaką stanowią inne ośrodki turystyczne w województwie. W dalszej kolejności wskazywano: długi czas dojazdu do Krakowa i innych atrakcji turystycznych w województwie to problem, brak wykwalifikowanych pracowników oraz skomplikowany system prawny. Przedstawiciele 24 firm wskazali na programy strategiczne nieadekwatne do potrzeb rozwojowych firmy, a co dziesiąty – na zatory płatnicze.

Ponadto 36 przedsiębiorców wskazało problemy i bariery wykraczające poza zaproponowaną w ankiecie kafe-  
terię. Najwięcej odpowiedzi dotyczyło kwestii związanych z deregulacją zawodu przewodnika<sup>11</sup>, w tym: wzra-  
stającej liczby nielicencjonowanych przewodników i *free walking tours*, niekompetencji nielicencjonowanych  
przewodników, utraty prestiżu zawodu, wzrostu szarej strefy i nieuczciwej konkurencji. Drugim zagadnieniem  
są problemy we współpracy z atrakcjami turystycznymi<sup>12</sup>. W grupie tej pojawia się krytyka systemów rezerwa-  
cyjnych muzeów (Kopalni Soli w Wieliczce, Muzeum Auschwitz-Birkenau, muzeów w Krakowie), „skostniałość  
na poziomie zarządzania”, „całkowity brak współpracy” czy „zła polityka dostępności miejsc do zwiedzania”  
w niektórych muzeach. Wśród zgłaszanych problemów znalazły się także: wzrost szarej strefy w branży zwią-  
zanej z zakwaterowaniem i nieuczciwa konkurencja oraz rozwiązania komunikacyjne i transportowe. Poza  
tym uczestnicy badania wskazywali na wysokie podatki i opłaty związane z prowadzeniem działalności, w tym  
wysoki ZUS, dużą konkurencję innych obiektów, problemy we współpracy z miastem czy zanieczyszczenie po-  
wietrza. Żadnych problemów i barier nie zauważa tylko trzech respondentów.

<sup>11</sup> 11 odpowiedzi.

<sup>12</sup> Wskazało je 7 respondentów.

**Wykres 14.** Problemy i bariery dla rozwoju działalności firmy (odsetek respondentów)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badanie własne, n = 136.

Najczęściej wskazywane bariery i problemy różnią się w zależności od wielkości firmy:

- dla **samozatrudnionych** najistotniejszym problemem jest niesatysfakcjonująca współpraca z lokalnymi samorządami lub jej brak. W dalszej kolejności pojawiają się inne, niewskazane w kafeterii ankiety problemy, w tym deregulacja zawodu przewodnika;
- dla **mikroprzedsiębiorców** najczęściej wskazywanymi barierami rozwoju są skomplikowany system podatkowy i skomplikowany system prawny oraz duża konkurencja ze strony innych ośrodków turystycznych w województwie;
- małe firmy** wskazywały najczęściej na niesatysfakcjonującą współpracę z lokalnymi samorządami lub jej brak, skomplikowany system podatkowy oraz konkurencję w województwie;
- wśród **firm średnich** odsetek wskazujących skomplikowany system podatkowy i konkurencję innych ośrodków był jeszcze wyższy niż w poprzedniej grupie. Dodatkowo, dla ponad połowy firm tej wielkości uczestniczących w badaniu, barierą rozwoju jest brak wykwalifikowanych pracowników.

**Tabela 8.** Problemy i bariery rozwoju działalności firmy według jej wielkości



| Problemy i bariery rozwoju                                                          | Wielkość firmy                                    |                             |                                   |                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                     | samoatrudnienie<br>(nie zatrudnia<br>pracowników) | mikro (do 9<br>pracujących) | mała (od 10 do 49<br>pracujących) | średnia<br>(od 50 do 249<br>pracujących) |
| Skomplikowany system podatkowy                                                      | 23%                                               | 47%                         | 48%                               | 67%                                      |
| Skomplikowany system prawny                                                         | 17%                                               | 42%                         | 16%                               | 44%                                      |
| Zatory płatnicze                                                                    | 5%                                                | 19%                         | 8%                                | 11%                                      |
| Długi czas dojazdu do Krakowa<br>i do innych atrakcji turystycznych<br>w Małopolsce | 34%                                               | 19%                         | 24%                               | 22%                                      |
| Duża konkurencja innych ośrodków<br>turystycznych w Małopolsce                      | 23%                                               | 42%                         | 44%                               | 67%                                      |
| Brak wykwalifikowanych pracowników                                                  | 14%                                               | 31%                         | 36%                               | 56%                                      |
| Programy strategiczne nieadekwatne<br>do potrzeb rozwojowych firmy                  | 17%                                               | 19%                         | 16%                               | 22%                                      |
| Niesatysfakcjonująca współpraca<br>z lokalnymi samorządami lub jej brak             | 41%                                               | 19%                         | 48%                               | 44%                                      |
| Inne                                                                                | 39%                                               | 19%                         | 16%                               | 0%                                       |

Objaśnienia:

  wskazane przez ponad 50% firm danej wielkości.

W badaniu wzięły udział tylko 2 duże firmy (powyżej 249 pracujących), dlatego nie uwzględniono ich w tabeli.

Źródło: badanie własne.

Bariery wymieniane najczęściej przez **firmy rodzinne** to: skomplikowany system podatkowy, konkurencja innych ośrodków w Małopolsce i skomplikowany system prawny. Wszystkie z nich wskazywane były przez tę grupę częściej niż przez firmy nierodzinne. Wśród problemów częściej zauważanych przez firmy rodzinne niż nierodzinne znalazły się także: programy strategiczne nieadekwatne do potrzeb rozwojowych firmy oraz zatory płatnicze<sup>13</sup>.

Wśród firm, które w najbliższym czasie **planują rozszerzyć prowadzoną działalność**, najczęściej wskazywane bariery rozwoju to: skomplikowany system podatkowy, niesatysfakcjonująca współpraca z samorządami lokalnymi lub jej brak, długi czas dojazdu do Krakowa i innych atrakcji turystycznych w województwie oraz duża konkurencja innych ośrodków turystycznych<sup>14</sup>. Firmy, które chciałyby **utrzymać swój status**, zauważały przede wszystkim: dużą konkurencję innych ośrodków w województwie, niesatysfakcjonującą współpracę z samorządami lokalnymi lub jej brak, skomplikowany system podatkowy i brak wykwalifikowanych pracowników. Respondenci planujący **zakończenie działalności** wskazywali głównie skomplikowany system prawny i skomplikowany system podatkowy.

Częstość wskazań określonych barier różni się w zależności od rodzaju działalności prowadzonej przez respondenta:

- **organizatorzy turystyki** najczęściej wskazywali skomplikowany system podatkowy i skomplikowany system prawny,
- ponad połowa **obiektów noclegowych** zauważyła dużą konkurencję innych ośrodków turystycznych w regionie, a niewiele mniejsza jest grupa wskazujących skomplikowany system podatkowy,

<sup>13</sup> Odpowiednio: 32% względem 13% oraz 19% względem 8%.

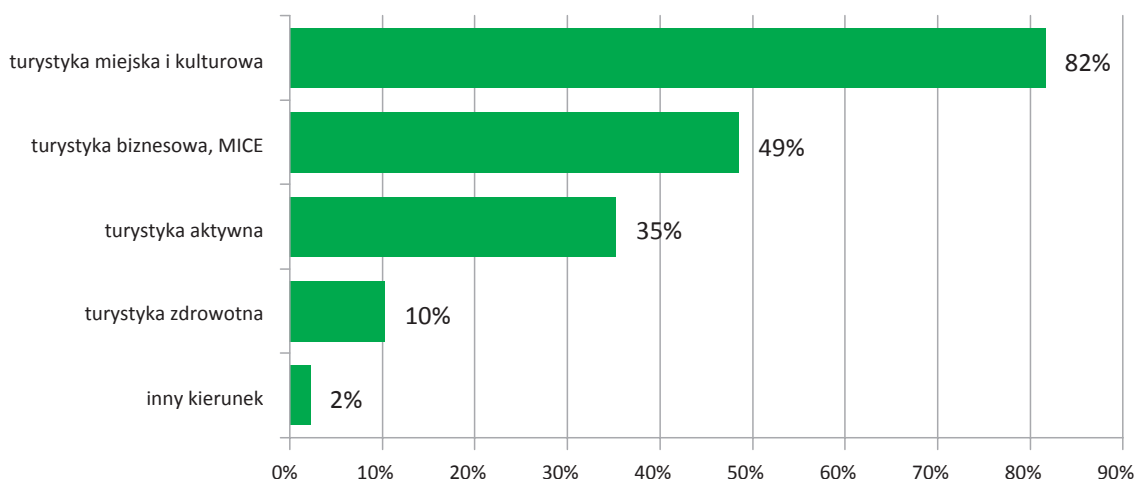
<sup>14</sup> Odpowiednio: 22, 21, 17 i 17 z 54 firm.

- niemal połowa **przewodników** wskazała niesatysfakcjonującą współpracę z lokalnymi samorządami lub jej brak,
- respondenci reprezentujący **transport turystyczny** najczęściej zauważali skomplikowany system podatkowy i skomplikowany system prawny,
- wśród **atrakcji turystycznych** najczęściej wskazywano długi czas dojazdu do Krakowa i innych atrakcji turystycznych oraz brak wykwalifikowanych pracowników.

## Kierunki rozwoju turystyki w regionie

Zapytani o to, w jakim kierunku powinna się rozwijać turystyka w regionie, respondenci najczęściej wskazywali **turystykę miejską i kulturową** (82% uczestniczących w badaniu firm). Na tak wysoki udział tego rodzaju turystyki niewątpliwie wpływa struktura respondentów, w tym wysoki udział przewodników miejskich. Drugim pożądanym kierunkiem rozwoju branży jest **turystyka biznesowa i MICE**, którą wybrała niemal połowa respondentów. Rosnąca popularność tego trendu odzwierciedla się także w deklarowanych przez uczestników badania nowych rodzajach lub grupach klientów, do których zamierzają skierować swoją ofertę – turyści biznesowi stanowili trzecią pod względem odsetka wskazań grupę. Na kolejnych miejscach znalazły się: **turystyka aktywna** oraz, znacznie rzadziej wskazywana, **turystyka zdrowotna**.

**Wykres 15.** Kierunek, w którym powinna rozwijać się turystyka w regionie (odsetek respondentów)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

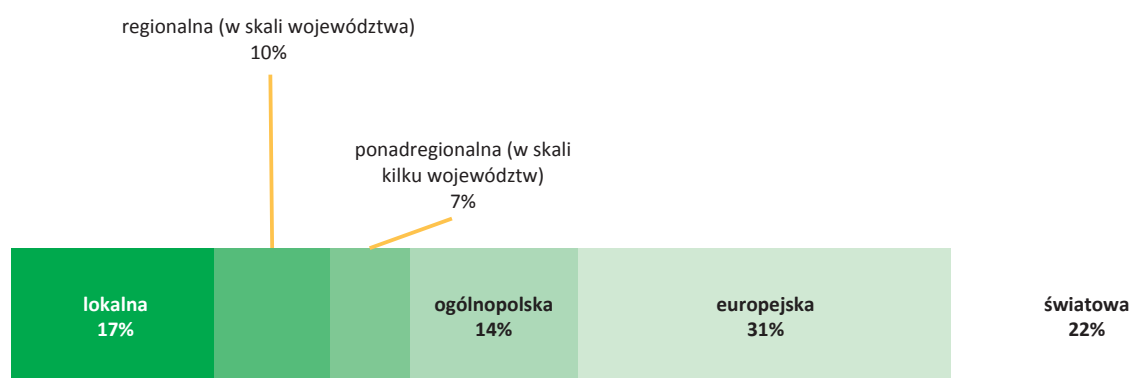
Źródło: badanie własne, n = 136.

Organizatorzy turystyki oraz atrakcje turystyczne najczęściej wybierali odpowiedzi: turystyka miejska i kulturowa oraz turystyka aktywna. Zdaniem przedstawicieli obiektów noclegowych, przewodników i firm prowadzących działalność w zakresie transportu turystycznego najbardziej pożądanymi kierunkami rozwoju turystyki w regionie to turystyka miejska i kulturowa oraz turystyka biznesowa i MICE.

# Promocja działalności

Maksymalna skala prowadzonej działalności promocyjnej 31% przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, to **skala europejska**. Działania promocyjne o **zasięgu światowym** prowadzi 22% respondentów. Stosunkowo wysoki jest udział przedsiębiorstw, które prowadzą promocję tylko w **skali lokalnej** (17%). Ponadto co dziesiąty respondent wskazał region jako zasięg działalności promocyjnej. Udział uczestniczących w badaniu przedsiębiorców, dla których promocja ogranicza się do skali kraju lub do kilku regionów jest jeszcze mniejszy. Promocję o zasięgu światowym prowadzi aż 10 z 31 firm rodzinnych uczestniczących w badaniu, a 9 – o zasięgu europejskim.

**Wykres 16.** Maksymalna skala prowadzonej działalności promocyjnej



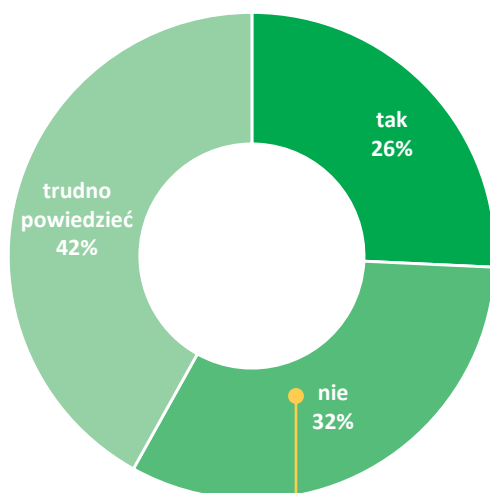
Źródło: badanie własne, n = 136.

Wśród samozatrudnionych przeważają prowadzący działalność promocyjną w skali europejskiej i światowej<sup>15</sup>. Niemniej niemal co piąty samozatrudniony promuje swoją działalność tylko w skali lokalnej. Promocję o zasięgu światowym prowadzi co trzeci mikroprzedsiębiorca biorący udział w badaniu, a w skali europejskiej – 28% z nich. Niemal połowa małych firm uczestniczących w badaniu promuje swoją działalność w skali europejskiej. Wśród 11 średnich i dużych firm, które znalazły się w gronie respondentów, pięć prowadzi promocję na skalę europejską, a trzy – na skalę światową.

Pomimo wysokiego udziału przedsiębiorstw, które zadeklarowały, że prowadzona przez nie działalność promocyjna wykracza poza granice kraju, **zaledwie 26% respondentów uznaje, że prowadzone przez nich działania promocyjne są wystarczające w stosunku do potrzeb**. Jednocześnie niemal co trzecia firma wskazała, że działania te nie są wystarczające, a 42% nie potrafiło ich jednoznacznie ocenić. Najczęściej wskazywaną przyczyną niezadowolenia z prowadzonej działalności promocyjnej są **ograniczenia budżetowe i brak wsparcia zewnętrznego**. Wśród pozostałych odpowiedzi znalazły się: potrzeba zwiększenia dotychczasowego zasięgu promocji, nieefektywność prowadzonych działań promocyjnych, ograniczenia wewnętrzne, takie jak brak czasu czy brak pracowników, funkcjonowanie nieuczciwej konkurencji i szarej strefy, konkurencji w ogóle czy zbyt słaba promocja Krakowa i Małopolski za granicą.

<sup>15</sup> Odpowiednio 23% i 20%.

**Wykres 17.** Czy prowadzone działania promocyjne są wystarczające w stosunku do potrzeb?



**Najczęstsze powody niezadowolenia**

**z prowadzonej działalności promocyjnej to:**

- ograniczony budżet i brak wsparcia zewnętrznego (29 firm)
- skala promocji zbyt mała względem potrzeb (5 firm)
- ograniczenia wewnętrzne (5 firm)
- nieefektywność prowadzonych działań (4 firmy)

Źródło: badanie własne, n = 136.

Ponad 40% przedsiębiorstw, które zadeklarowały, że maksymalny zasięg prowadzonej przez nie działalności promocyjnej to skala ponadregionalna, ogólnopolska lub europejska jest zdania, że podejmowane przez nie działania nie są wystarczające w stosunku do potrzeb. Najwyższy odsetek przedsiębiorstw, które oceniły swoją działalność promocyjną jako adekwatną do potrzeb, można z kolei znaleźć wśród respondentów promujących się w skali regionalnej. Aspektu tego nie jest w stanie ocenić niemal połowa firm prowadzących działalność promocyjną w skali lokalnej i ponad połowa – w skali światowej.

**Tabela 9.** Skala działalności a ocena działań promocyjnych względem potrzeb w zakresie promocji



|                                            |                                            | Czy prowadzone przez państwa działania promocyjne są wystarczające w stosunku do potrzeb? |     |                   |        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------|--------|
|                                            |                                            | tak                                                                                       | nie | trudno powiedzieć | ogółem |
| Skala prowadzonej działalności promocyjnej | lokalna                                    | 26%                                                                                       | 26% | 48%               | 100%   |
|                                            | regionalna (w skali województwa)           | 46%                                                                                       | 23% | 31%               | 100%   |
|                                            | ponadregionalna (w skali kilku województw) | 11%                                                                                       | 44% | 44%               | 100%   |
|                                            | ogólnopolska                               | 21%                                                                                       | 42% | 37%               | 100%   |
|                                            | europejska                                 | 21%                                                                                       | 43% | 36%               | 100%   |
|                                            | światowa                                   | 30%                                                                                       | 17% | 53%               | 100%   |

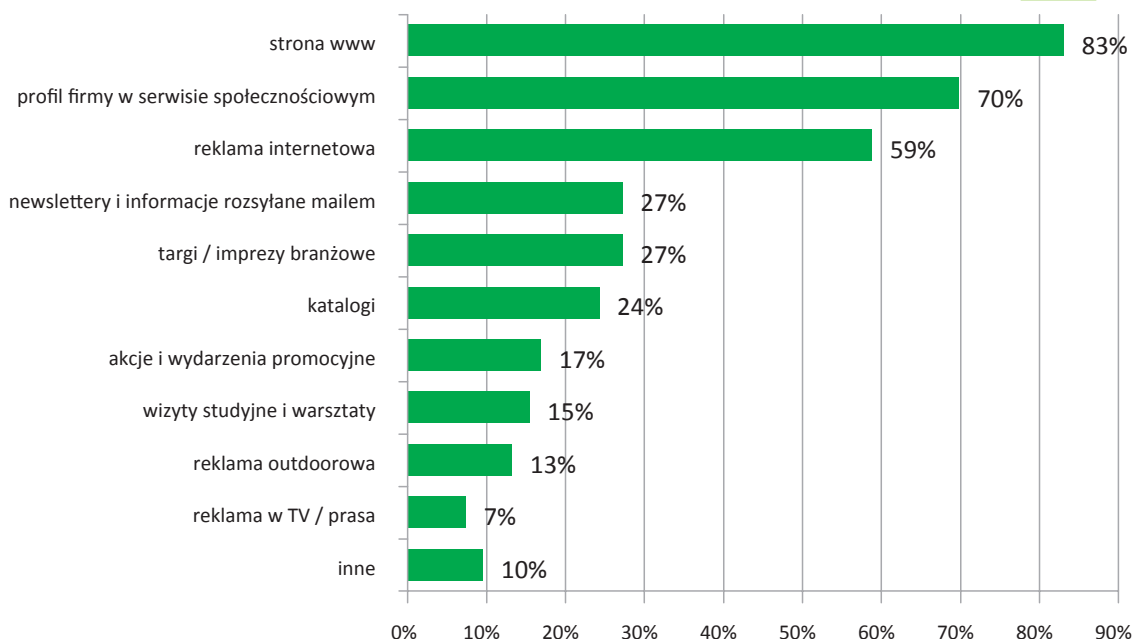
Źródło: badanie własne.

Co trzeci samozatrudniony i co czwarty mikroprzedsiębiorca uczestniczący w badaniu uważa, że prowadzona przez niego działalność promocyjna nie wystarcza względem potrzeb. Tego samego zdania jest co trzeci przedstawiciel średniej firmy i 40% przedstawicieli małych firm, a także 1 z 2 dużych przedsiębiorców biorących

udział w badaniu. Największy udział uznających swoją działalność promocyjną za dopasowaną do potrzeb znajdujemy wśród średnich firm.

**Formy promocji**, najpowszechniej stosowane przez firmy uczestniczące w badaniu, bazują na wykorzystaniu Internetu. Działania promocyjne za pomocą **strony www** prowadzi 83% respondentów, a poprzez **profil firmy w serwisie społecznościowym** – 70%. **Reklamę internetową** wykorzystuje 59% biorących udział w badaniu. Kolejne, pod względem popularności formy promocji, to: newslettery i informacje rozsyłane mailem, targi/imprezy branżowe i katalogi. W mniejszym stopniu wykorzystywane są wydarzenia związane z promocją – akcje promocyjne, wizyty studyjne i warsztaty oraz reklama outdoorowa, reklama w telewizji i prasie. Kilka firm wskazało jako kanały promocji: portale rezerwacyjne, tzw. „marketing szeptany” czy rozdawanie wizytówek.

**Wykres 18.** Wykorzystywane formy promowania działalności i oferty (odsetek respondentów)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badanie własne, n = 136.

Samozatrudnieni w działaniach promocyjnych zdecydowanie najczęściej wykorzystują strony www. Ponad połowa respondentów z tej grupy promuje się także za pomocą profilu w serwisie społecznościowym, a 42% wykorzystuje reklamę internetową. Wykorzystanie stron www w promowaniu działalności jest jeszcze powszechniejsze w firmach mikro, małych, średnich i dużych. Mikroprzedsiębiorstwa, poza profilem w serwisie społecznościowym i reklamą internetową, wykorzystują również newslettery i informacje rozsyłane mailem oraz targi/imprezy branżowe, a także katalogi. Im większa firma, tym bardziej zdywersyfikowane kanały promocji. Małe firmy, poza wskazanymi powyżej formami promocji, relatywnie często korzystają także z reklamy outdoorowej oraz akcji i wydarzeń promocyjnych. Stronę www oraz profil w serwisie społecznościowym wykorzystują wszystkie uczestniczące w badaniu średnie i duże firmy, a w przypadku pozostałych form promocji udział stosujących je jest wśród firm średnich przeważnie wyższy niż wśród mniejszych jednostek. Ponadto co trzeci średni przedsiębiorca wskazał wizyty studyjne i warsztaty jako formę promowania działalności.

**Tabela 10.** Formy promowania działalności i oferty ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



|                               |                                           | Wielkość firmy                                      |                             |                                      |                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
|                               |                                           | samo zatrudnienie<br>(nie zatrudnia<br>pracowników) | mikro<br>(do 9 pracujących) | mała<br>(od 10 do 49<br>pracujących) | średnia<br>(od 50 do 249<br>pracujących) |
| Formy promowania działalności | strona www                                |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | targi / imprezy branżowe                  |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | reklama internetowa                       |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | katalogi                                  |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | profil firmy w serwisie społecznościowym  |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | newslettery i informacje rozsyłane mailem |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | reklama outdoorowa                        |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | reklama w TV / prasa                      |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | akcje i wydarzenia promocyjne             |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | wizyty studyjne i warsztaty               |                                                     |                             |                                      |                                          |
|                               | inne                                      |                                                     |                             |                                      |                                          |

UWAGA: procent firm danej wielkości wykorzystujących wskazaną formę promocji.

Objaśnienia:

|                  |      |        |        |         |
|------------------|------|--------|--------|---------|
| nie wykorzystuje | <25% | 25–50% | 51–75% | 76–100% |
|------------------|------|--------|--------|---------|

W badaniu wzięły udział tylko dwie duże firmy (powyżej 249 pracujących), dlatego nie uwzględniono ich w tabeli.

Źródło: badanie własne.

Strona www to także najpowszechniej wykorzystywany kanał promocji działalności bez względu na maksymalny zasięg prowadzonej działalności promocyjnej. Dla firm o lokalnym lub regionalnym zasięgu promocji istotną rolę odgrywają także profile w portalach społecznościowych. Firmy o **większym niż regionalny zasięgu działalności promocyjnej częściej wykorzystują reklamę internetową** niż firmy prowadzące promocję w mniejszej skali.



**Tabela 11.** Skala działalności a wykorzystywane formy promowania działalności i oferty

| Maksymalna skala działalności promocyjnej  | Formy promowania działalności |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |
|--------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------|----------|------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------|
|                                            | strona www                    | targi / imprezy branżowe | reklama internetowa | katalogi | profil firmy w serwisie społecznościowym | newslettery i informacje rozsyłane mailem | reklama outdoorowa | reklama w TV / prasa | akcje i wydarzenia promocyjne | wizyty studyjne i warsztaty | inne |
| lokalna                                    |                               |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |
| regionalna (w skali województwa)           |                               |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |
| ponadregionalna (w skali kilku województw) |                               |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |
| ogólnopolska                               |                               |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |
| europejska                                 |                               |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |
| światowa                                   |                               |                          |                     |          |                                          |                                           |                    |                      |                               |                             |      |

UWAGA: procent firm promujących działalność w danej skali, które wskazały określoną formę promocji.

Objaśnienia:

|                  |      |        |        |         |
|------------------|------|--------|--------|---------|
| nie wykorzystuje | <25% | 25–50% | 51–75% | 76–100% |
|------------------|------|--------|--------|---------|

Źródło: badanie własne.

# Plany dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa

Spośród 136 uczestników badania ponad połowa (77) planuje w najbliższych latach **utrzymać swój status**, a 54 chciałoby **rozszerzyć prowadzoną działalność**. Tylko pięciu respondentów zadeklarowało, że planuje w najbliższym czasie **zakończyć działalność**. Wśród przedstawicieli atrakcji turystycznych oraz organizatorów turystyki przeważają plany rozszerzenia działalności<sup>16</sup>. Przewodnicy i obiekty noclegowe najczęściej wskazują plany utrzymania działalności na dotychczasowym poziomie<sup>17</sup>. Planujący zakończyć prowadzoną działalność to samozatrudnieni i mikroprzedsiębiorcy. Wśród większych firm można zauważyć większy optymizm w planach na przyszłość – obie duże firmy, a także większość małych i średnich planuje rozszerzenie działalności, podczas gdy w grupie samozatrudnionych i mikroprzedsiębiorstw dominują plany utrzymania dotychczasowego statusu.

Poproszeni o uzasadnienie swojej odpowiedzi respondenci, którzy **planują zakończyć działalność** wskazywali przede wszystkim, że wynika to z **braku opłacalności prowadzenia przedsiębiorstwa**, w tym ze zbyt niskich i spadających zysków, zbyt dużych obciążeń podatkowych, braku wsparcia dla małych firm czy problemów ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników.

Przedsiębiorcy, którzy chcieliby **utrzymać swój status**, najczęściej uzasadniają swoją odpowiedź **zadowoleniem z obecnej sytuacji** oraz argumentują, że utrzymanie obecnego statusu to satysfakcjonująca, optymalna strategia. Do tej kategorii zaliczono odpowiedzi 42 z 77 firm. Znajdują się tu zarówno odpowiedzi wskazujące na to, że zysk z prowadzonej działalności jest wystarczający, jak i takie, które zakładają, że przy wahaniach rynku utrzymanie działalności to pożądana sytuacja, czy że prowadzona działalność to jedyne źródło utrzymania, w które zainwestowano już sporo środków, stąd konieczność jej utrzymania. Część respondentów w tej grupie wskazywała na satysfakcję, jaką daje im charakter prowadzonej działalności. Jednak i wśród nich pojawiają się mniej optymistyczne głosy, przyjmujące do wiadomości, że ograniczenie działalności może być konieczne. Pozostałe argumenty firm planujących utrzymać swój status wiązały się przede wszystkim z **dostrzeganymi barierami rozszerzenia działalności**<sup>18</sup>. Wśród opisywanych barier pojawiły się m.in.:

- brak pracowników, w tym wykwalifikowanej kadry,
- aspekt finansowy – brak środków na inwestycje,
- konkurencja (także nieuczciwa) i nasycenie rynku,
- wiek respondenta,
- trudności we współpracy z atrakcjami turystycznymi w regionie.

W odpowiedziach uzasadniających **plany rozszerzenia działalności** znalazły się zarówno opisy doprecyzowujące planowane działania, jak i przyczyny takich zamiarów. W tej pierwszej grupie znalazły się przede wszystkim **plany dywersyfikacji i poszerzenia oferty lub zasobów przedsiębiorstwa** (27 z 54 firm), w tym wprowadzenie innych form turystyki, nowych elementów oferty, otwarcie nowych obiektów, stworzenie oferty, która przyciągnie inne grupy turystów czy wprowadzenie do oferty nowych atrakcji turystycznych. Wśród **powodów leżących u podstaw planów rozszerzenia działalności** znalazły się m.in.:

- postrzeganie **dalszego rozwoju i wzrostu konkurencyjności jako strategii lub wymogu rynku**,
- **obserwacja trendów na rynku oraz wzrost popytu** przejawiający się w coraz większej liczbie klientów oraz zapotrzebowaniu na nowe usługi,
- osiągnięcie **większego zysku**.

<sup>16</sup> Odpowiednio 9 z 11 i 10 z 19 firm.

<sup>17</sup> Odpowiednio: 34 z 50 i 24 z 40 firm.

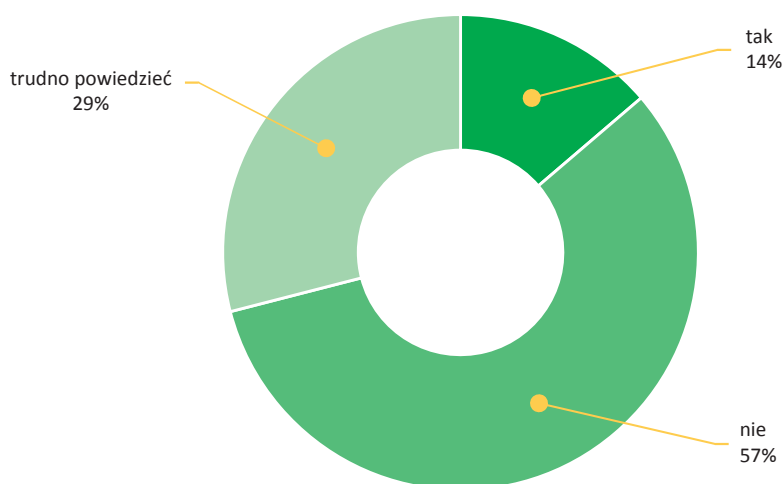
<sup>18</sup> Takich odpowiedzi udzieliło 24 respondentów.

Respondentów, którzy zadeklarowali, że planują utrzymać swój status lub poszerzyć działalność zapytano także o plany w zakresie wprowadzenia nowych produktów i usług turystycznych lub poszerzenia oferty turystycznej oraz w zakresie skierowania oferty do nowych rodzajów lub grup klientów.

## Plany związane z zatrudnieniem

Przedsiębiorstwa, które planują w najbliższym czasie utrzymać swój status lub rozszerzyć działalność zapytano także o plany dotyczące zwiększenia zatrudnienia w ciągu najbliższych dwóch lat. Zaledwie 14% respondentów zadeklarowało, że planuje zwiększyć zatrudnienie we wskazanym horyzoncie czasowym, a 29% nie potrafiło wskazać jednoznacznej odpowiedzi. Zdecydowanie przeważały przedsiębiorstwa, które nie mają w planach powiększania zasobów kadrowych. Należy jednak wziąć pod uwagę, że 54 spośród 75 respondentów, którzy udzielili odpowiedzi negatywnej, to samozatrudnieni.

**Wykres 19.** Plany dotyczące zatrudnienia nowych pracowników w ciągu następnych dwóch lat



Źródło: badanie własne, n = 131.

Wśród mikroprzedsiębiorców dominowały odpowiedzi niejednoznaczne oraz negatywne<sup>19</sup>. Spośród 25 małych przedsiębiorstw 6 planuje zwiększyć zatrudnienie, a wśród 9 średnich – 5 ma takie plany. Również 2 dużych przedsiębiorców, którzy uczestniczyli w badaniu, planuje zwiększenie zatrudnienia w ciągu najbliższych dwóch lat. Wśród 31 firm rodzinnych 9 planuje zwiększenie liczby pracowników, a aż 16 nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

Okolo 26% przedsiębiorców, którzy uczestniczyli w badaniu, wskazało **brak wykwalifikowanej siły roboczej** jako jedną z barier rozwoju działalności. Problem ten zauważyło i ponad 14% przedsiębiorców, którzy nie planują zwiększyć zatrudnienia w ciągu najbliższych dwóch lat (przy czym należy mieć na uwadze wysoki udział samozatrudnionych), ale również ponad 61% respondentów, którzy chcą powiększyć liczbę zatrudnionych i ponad 31% wśród tych, którzy udzielili odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Problem braku wykwalifikowanej siły roboczej częściej wskazywali przedsiębiorcy, którzy zapytani o plany dotyczące rozwoju działalności w najbliższym czasie wskazali, że chcieliby utrzymać swój status niż ci, którzy planują rozszerzyć działalność<sup>20</sup>. Odnotowało go także 2 z 5 przedsiębiorców planujących zakończyć działalność.

<sup>19</sup> Odpowiednio 19 i 11 z 34.

<sup>20</sup> Odpowiednio 31% i 19%.

## Nowe produkty i usługi turystyczne

Około 1/3 respondentów potwierdziła prowadzenie działań prorozwojowych i innowacyjnych w swoich firmach, jako przykłady wskazując m.in. wprowadzenie do oferty nowych usług lub produktów. Zdecydowanie większą grupą jest jednak podzbiór firm, które wprowadzając nowe produkty, nie kwalifikują ich jako innowacji.

Na pytanie o planowany rozwój firmy z wykorzystaniem nowych produktów i usług turystycznych bądź poszerzenie oferty turystycznej pozytywnie odpowiedziało **80 firm** (na 131 planujących w najbliższym czasie utrzymać lub rozszerzyć prowadzoną działalność), w tym 22 rodzinne (na 31 zidentyfikowanych w bazie). Przykłady takich usług przedstawiło 64 respondentów.

Proponowane nowe usługi i produkty pogrupowano w pięć umownych kategorii:

- nowe oferty pobytowe,
- nowe kierunki działania,
- oferta specjalizowana, ukierunkowana do wybranych grup turystów,
- rozwój własnej firmy: baza noclegowa, gastronomia, transport,
- organizacja warsztatów, konferencji, eventów.

W zakresie proponowanej kategorii „**nowe oferty pobytowe**” padły **23 przykłady**. Są to działania mające uatrakcyjnić pobyt w naszym regionie (a zwłaszcza w Krakowie) poprzez rezerwację biletów do muzeów, teatrów, na koncerty; opracowanie nowych atrakcyjnych szlaków tematycznych, np., związanych z kulturą, budownictwem drewnianym; zwiedzanie miasta z wykorzystaniem transportu publicznego itp.

„**Nowe kierunki działania**” to dla odmiany chęć przestawienia się firmy na nieco odmienne tory działalności w zakresie usług turystycznych. Kategorię tę zaznaczyło **20 respondentów**. Do takich działań zalicza się poszerzenie oferty językowej, uzyskanie licencji na oprowadzanie po muzeach, po innych miastach i rejonach, za granicą; nawiązanie współpracy z innymi touroperatorami, organizatorami wycieczek.

„**Ofertę specjalizowaną, ukierunkowaną do wybranych grup turystów**” wskazało **13 przedstawicieli firm** biorących udział w badaniu. Są to usługi skierowane do turystów biznesowych, seniorów, pielgrzymów, turystów zarówno aktywnych, jak i poszukujących relaksu i zdrowia, np. wellness, SPA, fitness.

Na **rozwój własnej firmy** poprzez poszerzenie bazy noclegowej, wydzielenie pokoi rodzinnych, budowę restauracji, świadczenie usług transportowych zdecydowało się **9 respondentów**.

Ostatnia z wyznaczonych kategorii obejmuje **organizację wszelkiego typu warsztatów, konferencji oraz innych eventów**. Rozszerzenie działalności – taki rodzaj przedsięwzięć wskazało **6 przedstawicieli** firm turystycznych.

## Nowe docelowe grupy klientów

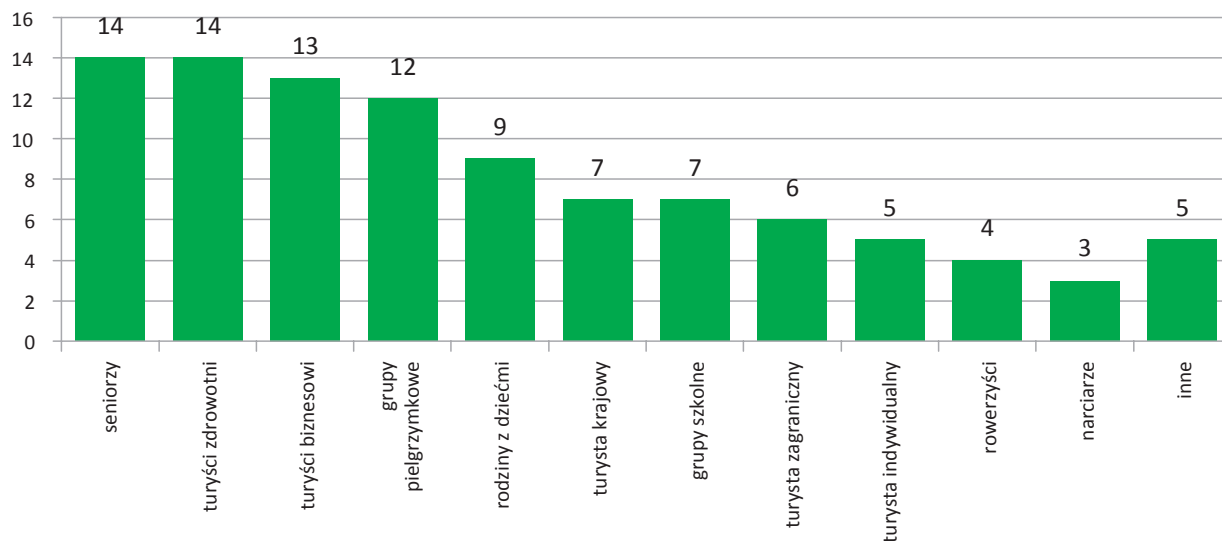
Około 60% przedsiębiorstw, które chciałyby w najbliższych latach utrzymać swój status lub rozszerzyć działalność, planuje skierować ofertę do nowych grup lub rodzajów klientów. Ponieważ respondenci odpowiadając na pytanie doprecyzowujące, o jakie nowe grupy klientów chodzi, wskazywali również grupy, do których już kierują swoją ofertą, wyodrębniono tylko te odpowiedzi, które dotyczyły zupełnie nowych, niebędących obecnie klientami danego przedsiębiorstwa grup<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Liczba respondentów, którzy wskazali, że planują w przyszłości skierować ofertę do nowych rodzajów lub grup klientów, to 79, natomiast liczba respondentów, którzy wskazali co najmniej 1 całkiem nową grupę (taką, której nie wskazali w pytaniu o docelowe grupy lub rodzaje klientów w bieżącej działalności firmy), to 56.

Najwięcej wskazań dotyczących poszerzenia docelowej grupy odbiorców oferty dotyczy seniorów, turystów zdrowotnych oraz turystów biznesowych. Na dalszych miejscach znalazły się grupy pielgrzymkowe oraz rodziny z dziećmi. Wśród odpowiedzi „inne” pojawiły się osoby z niepełnosprawnościami, turyści aktywni oraz osoby uczestniczące w wyjazdach edukacyjnych.

**Wykres 20.**

Nowe rodzaje lub grupy klientów, do których firma planuje skierować ofertę (liczba wskazań)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badanie własne, n = 56.

# Oczekiwane wsparcie w rozwoju działalności i oferty

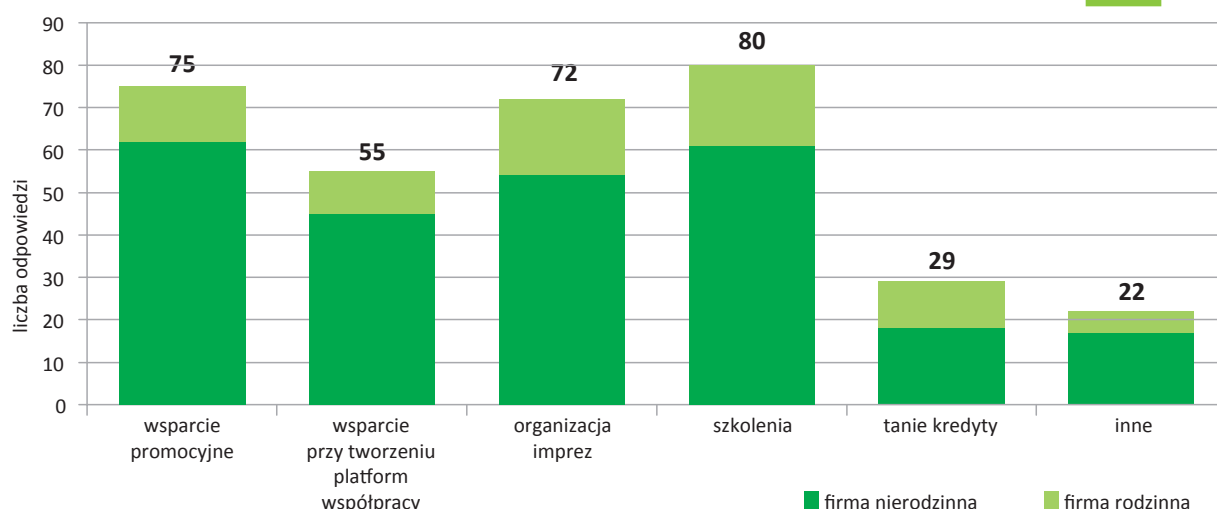
Zwracając się z prośbą do respondentów o sformułowanie oczekiwań w kontekście rozwoju działalności i oferty firmy, zaproponowano pięć podstawowych kategorii odpowiedzi i szóstą jako kategorię otwartą, umożliwiającą autorski wpis ze strony przedstawicieli firm turystycznych. Zdefiniowane kategorie powstały na podstawie opinii ekspertów konsultujących projekt formularza. Jednocześnie nie wskazywano instytucji, która miałaby takiego wsparcia udzielić, a więc pytanie ma charakter przedmiotowy, a nie podmiotowy. Co ważne – o swoich oczekiwaniach wypowiedzieli się prawie wszyscy uczestnicy badania, częstokroć wskazując kilka potrzeb. Tylko jeden respondent wskazał jednoznacznie, iż nie oczekuje żadnego wsparcia. Jednej odpowiedzi udzieliło 36 respondentów, 2 odpowiedzi – 35 respondentów, 3 potrzeby zaznaczyło 38 przedstawicieli firm, 4 pola zaznaczone zostały przez 19 osób, 5 rodzajów wsparcia oczekuje 6 firm, a 6 – jedna jednostka.

Kategoriami wskazanymi do wsparcia przez autorów badania są:

- wsparcie promocyjne (wspólny udział w targach, kampanie promocyjne: radio, prasa, TV, Internet);
- wsparcie przy tworzeniu platform współpracy;
- organizacja imprez (konferencje, wizyty studyjne, warsztaty);
- szkolenia;
- tanie kredyty;
- inne.

Wśród oczekiwań **najczęściej wskazywaną kategorią wsparcia były szkolenia**. Wskazało je niemal 59% respondentów, tj. 80 firm. Znaczący udział w tej kategorii mają firmy rodzinne, których znalazło się aż 19 w tej grupie. Niewiele mniej, bo 75, odpowiedzi padło na **wsparcie w zakresie promocji** (w tym 13 od firm rodzinnych) i **organizacji imprez** – 72 deklaracje, w tym 18 ze strony firm rodzinnych. Zaskakująco mało odpowiedzi dotyczyło wsparcia finansowego (tanie kredyty), co może świadczyć zarówno o posiadanych przez firmy odpowiednich zasobach finansowych, jak i o obawach przed zaciąganiem zobowiązań finansowych.

**Wykres 21.** Oczekiwane wsparcie w kontekście rozwoju i działalności firmy (liczba wskazań)



UWAGA: możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badanie własne, n = 135.

Niewielka reprezentacja firm turystycznych objętych badaniem nie pozwala na bardziej szczegółowe uogólnienia, tym niemniej pewne trendy są widoczne również na tej niedoskonałej próbie. Przede wszystkim związek pomiędzy rodzajem wsparcia a wielkością firm – dla najmniejszych z nich (samozatrudnienie i mikroprzedsiębiorstwa) największe zainteresowanie wyrażane jest w zakresie szkoleń.

**Tabela 12.** Struktura oczekiwania wsparcia w stosunku do liczby firm w poszczególnych przedziałach wielkości



| Wielkość firmy                               | Wsparcie promocyjne | Wsparcie przy tworzeniu platform współpracy | Organizacja imprez | Szkolenia | Tanie kredyty | Inne |
|----------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------|--------------------|-----------|---------------|------|
|                                              | procent             |                                             |                    |           |               |      |
| Samozatrudnienie (nie zatrudnia pracowników) | 50,0                | 46,9                                        | 43,8               | 62,5      | 21,9          | 20,3 |
| Mikro (do 9 pracujących)                     | 52,8                | 30,6                                        | 52,8               | 55,6      | 25,0          | 13,9 |
| Mała (od 10 do 49 pracujących)               | 64,0                | 32,0                                        | 64,0               | 52,0      | 20,0          | 4,0  |
| Średnia i duża (od 50 pracujących)           | 72,7                | 54,5                                        | 81,8               | 63,6      | 9,1           | 27,3 |
| Razem                                        | 55,1                | 40,4                                        | 52,9               | 58,8      | 21,3          | 16,2 |

W badaniu wzięły udział tylko dwie duże firmy (powyżej 249 pracujących), dlatego nie uwzględniono ich w tabeli.

Źródło: badanie własne.

O ile zdefiniowane kategorie wsparcia są w miarę jednoznaczne, to w ramach odpowiedzi „inne” znalazły się m.in.:

- stabilność przepisów prawnych;
- ograniczenie biurokracji i podatków;
- ponowne licencjonowanie zawodu przewodnika;
- ułatwienia komunikacyjne dla ruchu turystycznego;
- poprawa współpracy z urzędnikami odpowiedzialnymi za turystykę w urzędach miast;
- wsparcie miasta przy organizacji: zaplecza technicznego, transportu, urządzeń sanitarnych, parkingów turystycznych, informacji lokalnej, wsparcia prawnego w celu zabezpieczenia jakości usług oraz promowanie wizerunku regionu, reagowanie na działalności szkodzące odbiorowi regionu przez turystów, zapewnienie bezpieczeństwa.

# Podsumowanie

1. Struktura odpowiedzi wskazuje na przewagę liczby przedstawicieli firm usatysfakcjonowanych poziomem rentowności, w stosunku do respondentów wyrażających przeciwne zdanie. W większości przypadków efekt satysfakcji związany jest z przyrostem rentowności w ostatnich trzech latach.
2. Wzrost rentowności zaobserwowała 1/3 respondentów, co świadczy o osiągnięciu przez większość firm pewnego poziomu rozwoju, który trudno będzie przekroczyć bez odpowiedniego impulsu zewnętrznego lub wewnętrznego. Będzie to o tyle trudne wyzwanie, iż – zdaniem tych samych respondentów – wskaźnik koniunktury ogólnej w przypadku sytuacji gospodarczej w branży turystycznej w najbliższych dwóch latach będzie ujemny.
3. Wśród rynków strategicznych dla bieżącej działalności ankietowanych przedsiębiorstw najczęściej wskazywane są rynek europejski razem z Rosją, rynek krajowy oraz rynek wewnętrzny (województwo). Przedstawiciele firm uczestniczących w badaniu zakładają, że w ich przyszłej działalności utrzyma się strategiczna rola krajów europejskich i Rosji. Z rozkładu odpowiedzi można wnioskować, że zmniejszy się dla nich znaczenie rynku wewnętrznego (województwo), a wzrośnie krajowego oraz krajów azjatyckich.
4. Wśród klientów uczestników badania dominują turyści zagraniczni oraz turyści indywidualni. Mniejszą rolę odgrywa turysta krajowy. Ponad 40% przedsiębiorstw wśród grup docelowych wskazało: rodziny z dziećmi, grupy szkolne, turystów biznesowych i seniorów. Do nowych rodzajów i grup klientów chce w najbliższych latach dotrzeć 60% firm, które planują w przyszłości utrzymać status lub rozszerzyć działalność. Najczęściej wskazywane nowe grupy to seniorzy, turyści zdrowotni i turyści biznesowi.
5. Respondenci ujemnie ocenili rozwój gospodarczy całego sektora turystycznego, a jednocześnie pozytywnie nastawieni są wzrost popytu na usługi turystyczne. Szczególnie optymistycznie przedsiębiorcy zapatrują się na wzrost sprzedaży we własnej firmie. Zestawienie tych wyników oznacza, iż spodziewana jest stabilizacja cenowa (lub niewielkie wahania), co przełoży się na przerzucenie kosztów na przedsiębiorców, a przez to trudno będzie utrzymać rentowność prowadzonej działalności. Jest to również zgodne z deklarowanymi poziomami satysfakcji z osiąganego poziomu rentowności i prognozowanego wzrostu zysku, dla których przeważają oceny określające te poziomy co najwyżej jako stabilne, natomiast wzrostowe są w mniejszości.
6. Skomplikowany system podatkowy, niesatysfakcjonująca współpraca z lokalnymi samorządami lub jej brak oraz duża konkurencja ze strony innych ośrodków turystycznych w województwie to najczęściej wskazywane problemy i bariery rozwoju działalności. Ponad 1/3 firm wskazała także, że utrudnienie stanowią czas dojazdu do Krakowa i innych atrakcji turystycznych w regionie, brak wykwalifikowanych pracowników oraz skomplikowany system prawny.
7. Zdaniem uczestników badania przyszłość turystyki w regionie to przede wszystkim turystyka miejska i kulturowa oraz turystyka biznesowa i MICE.
8. Niemal co trzeci uczestnik badania zadeklarował, że prowadzona przez niego działalność promocyjna jest niewystarczająca względem potrzeb w tym zakresie, a 46% nie potrafiło tego jednoznacznie ocenić. Ograniczenia budżetowe i brak wsparcia zewnętrznego to najczęściej wskazywane bariery w tym zakresie. Najpowszechniej wykorzystywane formy promocji opierają się na przekazie internetowym, przede wszystkim przez strony www i profile firm w serwisach społecznościowych, rzadziej przez reklamę internetową.
9. Określone przez respondentów zapotrzebowanie na wsparcie powinno być źródłem inspiracji dla wyspecjalizowanych firm zajmujących się np. szkoleniami, budowaniem relacji gospodarczych, pozyskiwaniem partnerów. Z uzyskanych informacji wynika, iż branża turystyczna jest otwarta na takie inicjatywy. Przez wypowiedzi przebija troska przedsiębiorców o właściwą jakość dostarczanych usług, zwłaszcza w kontekście deregulacji rynku turystycznego na wielu obszarach. Oczekiwane jest pogłębienie współpracy bezpośredniej na linii administracja samorządowa – branża turystyczna.

10. Spośród 136 uczestników badania zaledwie pięciu ma w planach zakończenie działalności w najbliższych latach, a decyzja taka wynika głównie z braku opłacalności prowadzenia firmy. Respondenci, którzy planują utrzymać swój status, najczęściej motywują swoją decyzję zadowoleniem z aktualnej sytuacji. Część z nich wskazuje jednak na bariery, które uniemożliwiają rozszerzenie działalności – m.in. brak pracowników, brak środków na inwestycje czy konkurencję i nasycenie rynku. Przedsiębiorstwa, które planują rozszerzenie działalności, będą bazować na poszarzeniu i dywersyfikacji oferty. Dla części z nich taka decyzja jest wynikiem zauważanego wzrostu popytu czy obserwacji trendów na rynku, przyjętej strategii działania lub dążenia do osiągania większych zysków.
11. Firmy dostrzegają konieczność rozwoju przedsiębiorstw poprzez wprowadzanie do sprzedaży nowych rodzajów usług i produktów. Niektóre z proponowanych form mają charakter innowacyjny.
12. Ważnym dla utrzymania się na rynku aspektem jest nowoczesność firm, zarówno pod względem wyposażenia i organizacji pracy, jak i cyfryzacji niektórych procesów.
13. Firmy dostrzegają konieczność zacieśnienia współpracy i to pomiędzy firmami o różnej specjalizacji turystycznej (np. nocleg – transport – atrakcja turystyczna).
14. Coraz większego znaczenia nabierają wyspecjalizowane grupy odbiorców, oczekujących na określony rodzaj usługi bądź produktu, dostosowany do ich oczekiwań. Wymaga to od firm odpowiedniej elastyczności.

## Spis map

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Mapa 1.</b> Liczba podatników podatku dochodowego zatrudnionych w „gospodarce turystycznej” według powiatów .....                                                                 | 11 |
| <b>Mapa 2.</b> Zmiana udziału podatników pracujących w latach 2013–2018 w „gospodarce turystycznej” według powiatów w stosunku do całego województwa (w punktach procentowych) ..... | 12 |
| <b>Mapa 3.</b> Liczba firm zaliczonych do „gospodarki turystycznej” według powiatów województwa małopolskiego – stan na 31 grudnia 2019 roku .....                                   | 13 |

## Spis rysunków

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rysunek 1.</b> Przedsiębiorstwa według roku rozpoczęcia działalności ..... | 15 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|

## Spis tabel

|                                                                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1.</b> Liczba korzystających i udzielonych noclegów w turystycznych obiektach noclegowych województwa małopolskiego w ciągu roku .....                                            | 7  |
| <b>Tabela 2.</b> Wartość dodana brutto w sekcjach I oraz R w województwie małopolskim .....                                                                                                 | 8  |
| <b>Tabela 3.</b> Liczba odpowiedzi na pytania dotyczące satysfakcji z poziomu rentowności oraz jej zmian w ciągu trzech lat .....                                                           | 18 |
| <b>Tabela 4.</b> Liczba odpowiedzi na pytania dotyczące satysfakcji z poziomu rentowności oraz planów dotyczących rozwoju prowadzonej działalności turystycznej w najbliższych latach ..... | 18 |
| <b>Tabela 5.</b> Różnica między udziałem firm wskazujących dany rynek jako strategiczny w bieżącej i przyszłej działalności firmy według wielkości przedsiębiorstwa .....                   | 23 |
| <b>Tabela 6.</b> Rodzaje lub grupy klientów, do których skierowana jest oferta firmy według wielkości przedsiębiorstwa .....                                                                | 25 |
| <b>Tabela 7.</b> Rodzaje lub grupy klientów, do których skierowana jest oferta firmy .....                                                                                                  | 27 |
| <b>Tabela 8.</b> Problemy i bariery rozwoju działalności firmy według jej wielkości .....                                                                                                   | 38 |
| <b>Tabela 9.</b> Skala działalności a ocena działań promocyjnych względem potrzeb w zakresie promocji .....                                                                                 | 41 |
| <b>Tabela 10.</b> Formy promowania działalności i oferty ze względu na wielkość przedsiębiorstwa .....                                                                                      | 43 |
| <b>Tabela 11.</b> Skala działalności a wykorzystywane formy promowania działalności i oferty .....                                                                                          | 44 |
| <b>Tabela 12.</b> Struktura oczekiwania wsparcia w stosunku do liczby firm w poszczególnych przedziałach wielkości .....                                                                    | 50 |

# Spis wykresów

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wykres 1.</b> Udział sekcji I+R w tworzeniu Wartości Dodanej Brutto województwa małopolskiego w latach 2010–2017 .....                                 | 9  |
| <b>Wykres 2.</b> Struktura podatników pracujących w „gospodarce turystycznej” według sekcji PKD. ....                                                     | 10 |
| <b>Wykres 3.</b> Struktura firm według wielkości .....                                                                                                    | 14 |
| <b>Wykres 4.</b> Struktura firm według głównego rodzaju działalności .....                                                                                | 15 |
| <b>Wykres 5.</b> Poziom rentowności firmy według odczuwalnej satysfakcji .....                                                                            | 17 |
| <b>Wykres 6.</b> Liczba wskazanych usług i produktów turystycznych wskazanych przez respondentów według kategorii .....                                   | 19 |
| <b>Wykres 7.</b> Struktura ilościowa firm wykazujących usługi w zakresie przewodnictwa i pilotowania wycieczek według głównego rodzaju działalności ..... | 20 |
| <b>Wykres 8.</b> Strategiczne rynki turystyczne dla bieżącej działalności oraz w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa (odsetek respondentów) .....         | 22 |
| <b>Wykres 9.</b> Rodzaje lub grupy klientów, do których skierowana jest oferta firmy (odsetek respondentów) .....                                         | 24 |
| <b>Wykres 10.</b> Struktura rodzajów działań innowacyjnych według kategorii odpowiedzi .....                                                              | 29 |
| <b>Wykres 11.</b> Przyczyny spodziewanego braku zmian w działalności własnej firmy według kategorii odpowiedzi .....                                      | 32 |
| <b>Wykres 12.</b> Przyczyny spodziewanego spadku sprzedaży w działalności własnej firmy według kategorii odpowiedzi .....                                 | 34 |
| <b>Wykres 13.</b> Struktura uzasadnienia spodziewanego wzrostu sprzedaży w działalności własnej firmy według kategorii odpowiedzi .....                   | 36 |
| <b>Wykres 14.</b> Problemy i bariery dla rozwoju działalności firmy (odsetek respondentów) .....                                                          | 37 |
| <b>Wykres 15.</b> Kierunek, w którym powinna rozwijać się turystyka w regionie (odsetek respondentów) ....                                                | 39 |
| <b>Wykres 16.</b> Maksymalna skala prowadzonej działalności promocyjnej .....                                                                             | 40 |
| <b>Wykres 17.</b> Czy prowadzone działania promocyjne są wystarczające w stosunku do potrzeb? .....                                                       | 41 |
| <b>Wykres 18.</b> Wykorzystywane formy promowania działalności i oferty (odsetek respondentów) .....                                                      | 42 |
| <b>Wykres 19.</b> Plany dotyczące zatrudnienia nowych pracowników w ciągu następnych dwóch lat .....                                                      | 46 |
| <b>Wykres 20.</b> Nowe rodzaje lub grupy klientów, do których firma planuje skierować ofertę (liczba wskazań) .....                                       | 48 |
| <b>Wykres 21.</b> Oczekiwane wsparcie w kontekście rozwoju i działalności firmy (liczba wskazań). ....                                                    | 49 |

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego  
Departament Zrównoważonego Rozwoju  
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków

ISBN: 978-83-66580-13-8  
Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020