

Diagnoza

stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.

STRESZCZENIE



WARSZAWA, 18 GRUDNIA 2017 R.

„Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.” została przygotowana przez Fundację Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc na zlecenie Stołecznego Biura Turystyki.

Zespół autorski Instytutu Best Place (kolejność alfabetyczna):

dr hab. Robert Bęben, prof. UG

Teresa Buczak

dr Jarosław Górski

dr hab. Magdalena Kachniewska, prof. SGH

Adam Mikołajczyk

dr Bartłomiej Walas

dr hab. Piotr Zmyślony, prof. UEP

współpraca: Emilia Bedyk

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	4
STRESZCZENIE WNIOSKÓW Z DIAGNOZY	6
ANALIZA SWOT	13
DRZEWO PROBLEMÓW	20
REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ROZWOJU TURYSTYKI W WARSZAWIE	23

WPROWADZENIE

„Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.” (dalej: Diagnoza) jest opracowaniem służącym ocenie aktualnego stanu turystyki m.st. Warszawy, w oparciu o istniejące badania i analizy dotyczące wielu powiązanych zagadnień odnoszących się tak do popytowej, jak i podażowej strony funkcjonowania rynku turystycznego w Warszawie. W toku prac nad Diagnozą przeprowadzono cykl indywidualnych wywiadów pogłębionych z dyrekcją Biura Rozwoju Gospodarczego Urzędu m.st. Warszawy, Stołecznego Biura Turystyki, Warszawskiej Organizacji Turystycznej i Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej. Wnioski z prac analitycznych i diagnostycznych były również konsultowane z interesariuszami warszawskiej turystyki (w tym z branżą turystyczną) podczas dwóch warsztatów.

Diagnoza została przygotowana z perspektywy jednostki samorządu terytorialnego, która swoim działaniem może oddziaływać na rozwój turystyki i tym samym przyczyniać się do realizacji strategicznych celów rozwoju danego obszaru. Rezultatem analiz przeprowadzonych na potrzeby Diagnozy jest sformułowanie szeregu rekomendacji dotyczących rozwoju turystyki w Warszawie, które mają posłużyć przy projektowaniu przyszłej polityki rozwoju turystyki w Warszawie.

Przy opracowaniu rekomendacji zostały uwzględnione wnioski z prac nad poszczególnymi obszarami merytorycznymi (o których mowa niżej), a także zapisy zawarte w dokumentach regionalnych, krajowych i międzynarodowych, mających wpływ na rozwój turystyki w Warszawie.

Zakres merytoryczny Diagnozy obejmował następujące zagadnienia (które odzwierciedlają strukturę głównego dokumentu):

1. Uwarunkowania dla tworzenia polityki rozwoju turystyki m.st. Warszawy (rozdział 1), w tym:
 - Analiza trendów i tendencji (społecznych i konsumenckich), wpływających na rynek oraz planowanie organizacji turystyki w Warszawie,
 - Analiza dobrych praktyk w zakresie planowania rozwoju turystyki,
 - Analiza uwarunkowań organizacyjnych i prawnych zarządzania rozwojem turystyki w Warszawie,
 - Zidentyfikowanie konkurentów Warszawy na polskim i europejskim rynku turystycznym.
2. Potencjał i wizerunek turystyczny m.st. Warszawy (rozdział 2), w tym:
 - Analiza potencjału turystycznego miasta wraz z analizą perspektyw jego rozwoju,
 - Analiza wizerunku Warszawy jako destynacji turystycznej.
3. Turyści i ich wpływ na Warszawę (rozdział 3), w tym:
 - Analiza struktury oraz wielkości ruchu turystycznego w Warszawie,
 - Aktualna i docelowa segmentacja turystów w Warszawie,
 - Pomiar funkcji turystycznej Warszawy,
 - Analiza wpływu turystyki na gospodarkę Warszawy.

4. Synteza wniosków oraz rekomendacje (rozdział 4), w tym:

- Podsumowanie wniosków z analiz,
- Analiza PEST i SWOT,
- Rekomendacje dla polityki rozwoju turystyki w Warszawie.

Niniejsze streszczenie Diagnozy zawiera kluczowe jej elementy tj. wnioski, analizę SWOT, drzewo problemów oraz rekomendacje.

STRESZCZENIE WNIOSKÓW Z DIAGNOZY

Analizy przeprowadzone w toku pracy nad diagnozą stanu turystyki w mieście stołecznym Warszawie umożliwiły sformułowanie szeregu wniosków odnoszących się do poszczególnych zagadnień, wskazanych szczegółowo we wprowadzeniu. Są one pogrupowane w trzy obszary: uwarunkowania dla tworzenia polityki rozwoju turystyki m.st. Warszawy, potencjał i wizerunek turystyczny m.st. Warszawy oraz turyści i ich wpływ na Warszawę.

Uwarunkowania dla tworzenia polityki rozwoju turystyki m.st. Warszawy

Trendy i praktyki

Analiza trendów popytowych wyraźnie wskazuje na stopniowe zacieranie granic między aktywnością turystyczną a aktywnością rekreacyjną, czasem pracy i czasem wolnym, a także globalizacją zachowań konsumentów coraz starszych, zamożniejszych, świadomych potrzeby zrównoważonego korzystania z zasobów, ukierunkowanych na dzielenie się otrzymywaną wartością. Zachowania konsumentów są wybitnie zindywidualizowane.

Z analizy trendów podaźowych wynika, że sfera turystyki w coraz większym stopniu będzie zależna od rozwiązań oraz trendów technologicznych zrodzonych i rozwijanych poza nią. Komerccjalizacja produktów turystycznych będzie wymagała licznych powiązań organizacyjno-marketingowych w formie integracji pionowej i poziomej a kanałami dystrybucji będą platformy z obszaru *sharing economy*. Zmniejszać się będzie rola dotychczasowych, oficjalnych portali promocyjnych w kierunku form społecznościowych.

Analiza współczesnych praktyk w zakresie zarządzania rozwojem turystyki w dużych metropoliach europejskich jednoznacznie wskazuje, że turystyka jest traktowana jako funkcja metropolitalna, czyli taki obszar działalności miasta, który jest skierowany na zewnątrz (ma znaczenie ponadregionalne, a przede wszystkim ponadnarodowe) i ukierunkowany w całości na pozyskiwanie kapitałów zewnętrznych do miasta, w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem kapitałów wewnętrznych, przede wszystkim sfery życia mieszkańców. Oznacza to, że cele rozwojowe turystyki w metropoliach światowych nie odnoszą się tylko do niej samej, ale wpisują się w rozwój innych, jeszcze bardziej kluczowych dla rozwoju miasta obszarów działalności miast. W tym kontekście można wyróżnić trzy kluczowe sfery zarządzania turystyką: sfera budowania kapitału marki miasta (turystyka jako nośnik wartości i znaczeń, które przyczyniają się do wzrostu kapitału marki miasta), sfera internacjonalizacji miasta (turystyka jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej w określonych specjalizacjach gospodarczych i społecznych miast poprzez transfer bezpośrednich inwestycji zagranicznych, środków pieniężnych, innowacji, kapitału intelektualnego oraz kapitału kulturowego) oraz sfera jakości życia mieszkańców (turystyka jako odzwierciedlenie oraz wzbogacenie życia miasta). Droga dalszego wspomaganie rozwoju funkcji turystycznej Warszawy prowadzi zatem do ukierunkowywania działań wykraczających poza jej dotychczasowe wąskie rozumienie.

Uwarunkowania organizacyjne i prawne

Analiza uwarunkowań organizacyjnych i prawnych zarządzania rozwojem turystyki wykazała, że trzy podmioty kluczowe dla prowadzenia działań promocyjnych oraz rozwojowych

w Warszawie oraz regionie mazowieckim (SBT, WOT oraz MROT) dysponują całościowo (ale nie wspólnie) budżetem na poziomie 9 mln zł (2016 rok, przy czym wielkość ta rośnie w tempie umiarkowanym). W porównaniu do wcześniej analizowanych przykładów miast europejskich należy uznać tę kwotę za niską. Problemem jest niewykorzystywany potencjał współpracy między podmiotami, zarówno na linii sektor publiczny - sektor prywatny - sektor mieszany, jak i miasto - obszar metropolitalny - region. Brak synergii wynika nie tylko z braku jasno porozdzielanych obszarów kompetencyjnych, ale także braku wypracowanych mechanizmów wynikających z praktyki wieloletniego działania. Podkreślany brak koordynatora takiej współpracy należy uznać za istotny mankament z uwagi na małą liczbę podmiotów kluczowych. W Warszawie występuje wyraźny deficyt kluczowego dla przywództwa w turystyce kapitału – tzw. kapitału relacyjnego, a więc zdolności do współpracy oraz działań ukierunkowanych na motywowanie i ułatwianie działań partnerom. Należy uznać, że obecna słaba kondycja polskiego systemu organizacyjnego turystyki połączona z brakiem stabilnego wsparcia finansowego rozwoju turystyki, a także nieprzystawalność struktury gospodarczej innych miast polskich do struktury gospodarczej stolicy sprawiają, że w Polsce nie można znaleźć zadowalających rozwiązań organizacyjnych mogących stanowić przykład do zastosowania w Warszawie. Z kolei przykłady stosowania szczególnych rozwiązań organizacyjnych w odniesieniu do zarządzania turystyką w stolicach państw UE wskazują, że wdrożenie w Warszawie nowego modelu organizacyjnego jest możliwe.

Konkurencja

Potencjał społeczno-gospodarczy, funkcja stołeczna oraz ponadprzeciętna dostępność komunikacyjna sprawiają, że na rynku wewnętrznym Warszawa konkuruje przede wszystkim z Krakowem, miastem o silnej, ponadnarodowej marce turystycznej. Można stwierdzić, że dotychczas największym zaniechaniem konkurencyjnym Warszawy jest to, iż Kraków przejął dużą część międzynarodowego rynku spotkań. Poprawa sytuacji konkurencyjnej Warszawy względem Krakowa wymagałaby rozwoju infrastruktury kongresowej oraz bardziej intensywnej (i lepiej finansowanej) promocji lokalnej branży spotkań. Na rynku europejskim (ograniczonym według kryterium geopolitycznego) miastami o największym stopniu podobieństwa względem Warszawy w odniesieniu do turystyki są Praga oraz Budapeszt, mające w wielu aspektach silniejszą pozycję konkurencyjną niż stołeczne miasto Polski.

Potencjał i wizerunek turystyczny m.st. Warszawy

Potencjał turystyczny Warszawy

Potencjał turystyczny Warszawy wyznacza w dużej mierze rosnąca dostępność komunikacyjna (w odniesieniu do metropolii czynnik ten uważa się za kluczowy) oraz dobrze zorganizowany transport w mieście. Duże znaczenie przypisuje się także walorom antropogenicznym (zarówno o charakterze edukacyjnym, rekreacyjnym, jak i specjalistycznym), gdyż mają one duży potencjał przyciągania ruchu turystycznego do Warszawy. Potencjał turystyczny Warszawy tworzą również w istotny sposób walory naturalne, rosnąca, ale wciąż niewystarczająca podaż miejsc noclegowych, zróżnicowana baza gastronomiczna, infrastruktura rynku spotkań (jednak wciąż deficytowa w stosunku do potrzeb), baza rekreacyjno-sportowa (rozwijająca się pod względem ilościowym i jakościowym), rozwinięta (tak w przestrzeni miasta, jak i w przestrzeni wirtualnej) sieć informacji

turystycznej. Dokonując diagnozy potencjału turystycznego miasta należy również zauważyć dynamicznie zmieniającą się (na korzyść) sytuację z zakresu transportu rowerowego dostępnego turystom oraz brak zaniechań rozwojowych w odniesieniu do infrastruktury paraturystycznej.

Ze zidentyfikowanych (na podstawie przeglądu dostępnych źródeł wtórnych) 21 obszarów produktowych, zweryfikowanych dodatkowo spójnością ze skojarzeniami i motywami przyjazdu do Warszawy, tylko kilka można nazwać produktami turystycznymi mającymi szansę dotrzeć do znaczących, pod względem ilościowym, segmentów turystów.

Przeprowadzone analizy wskazują na 5 flagowych produktów tematycznych Warszawy tj. Warszawa królewska, Warszawa walcząca, Warszawa Judaica, Warszawa Chopina oraz MICE. Produkty flagowe to takie, które stanowią możliwy, podstawowy motyw pierwszego przyjazdu oraz posiadają zdolność do komercjalizacji katalogowej bezpośrednio na rynkach emisyjnych. Do flagowych produktów można zaliczyć także formułę *city break*¹.

Wizerunek Warszawy

Analiza wyników badań wizerunku Warszawy wskazuje, że historia (w tym II wojna światowa), kultura, tradycja i sztuka (w tym Żydzi i getto, zabytki, architektura) oraz stołeczna funkcja miasta to najważniejsze skojarzenia z Warszawą. Za największe atrakcje turystyczne Warszawy uznawane są: Stare Miasto, Muzeum Powstania Warszawskiego oraz Pałac Kultury i Nauki. Warszawa postrzegana jest jako miejsce interesujące, niekiedy nieodkryte, o dużym potencjale przede wszystkim turystyki kulturowej i weekendowej. Turyści, którzy odwiedzili Warszawę, wyjeżdżają w zdecydowanej większości z jej lepszym obrazem, wysokim stopniem satysfakcji oraz chęcią rekomendacji miasta jako wartego odwiedzenia.

Turyści i ich wpływ na Warszawę

Ruch turystyczny i segmentacja

Analiza podstawowych mierników charakteryzujących wielkość ruchu turystycznego potwierdza wysoką pozycję Warszawy wśród miast polskich, przy czym miasto stołeczne ustępuje Krakowowi pod względem liczby noclegów udzielonych turystom zagranicznym. Ruch turystyczny w Warszawie jest również w mniejszym stopniu umiędzynarodowiony, niż ma to miejsce w przypadku głównych konkurentów zagranicznych, tj. Pragi i Budapesztu. W analizowanym okresie (2009 - 2016) dynamicznie rosła w Warszawie liczba udzielonych noclegów (o 8,3% średniorocznie), jednak wzrost liczby udzielonych noclegów był znacznie wyższy od wzrostu podaży miejsc noclegowych, co może stanowić barierę dalszego rozwoju ruchu turystycznego. Na krajowym rynku przemysłu spotkań Warszawa osiąga najwyższe wskaźniki pod względem liczby spotkań i wydarzeń ogółem oraz spotkań międzynarodowych

¹ Kategoria podstawowego produktu każdego miasta - *city break* - jest o tyle specyficzna, że nie wskazuje na konkretne, odwiedzane atrakcje i miejsca, utrudniając analizę podstawowych motywów przyjazdu do miasta w takiej formule. Stąd też wnioskowanie jest możliwe, ale w oparciu o analizę motywów przyjazdów, rozpoznawalność i skojarzenia do atrakcji miasta oraz pośrednio, na podstawie danych statystycznych dot. frekwencji w obiektach. Zatem dopiero zestawienie motywów samego przyjazdu i oczekiwań pozwala na zidentyfikowanie składników tego produktu. Może zatem się okazać, że motywem przyjazdu do Warszawy w formule *city break* będzie „Warszawa królewska” lub „clubbing” lub „Warszawa zimowa” lub kombinacja atrakcji tematycznych. Niemniej uznano za zasadne poddanie go analizie.

stowarzyszeń, jednak należy pamiętać, że potencjał dalszego wzrostu może pozostać nie w pełni wykorzystany z uwagi na brak centrum kongresowego. Diagnoza wskazała istotne znaczenie rynku turystyki biznesowej w kształtowaniu struktury ruchu turystycznego w wymiarze czasowym (wyróżnia się dwa szczyty sezonu: marzec-czerwiec oraz wrzesień-listopad) oraz wykorzystania bazy noclegowej (86% osób nocujących w rejestrowanej bazie noclegowej wybiera hotele o standardzie co najmniej trzech gwiazdek, co może świadczyć o istotnym udziale pobytów związanych z celami biznesowymi). Jednocześnie należy zauważyć, że turystyka wypoczynkowa stanowi nadal główny motyw przyjazdów do Warszawy, a pomaga w tym m.in. rosnąca popularność wyjazdów typu *city break*.

Segmentacja turystów przeprowadzona na potrzeby Diagnozy pozwoliła wyodrębnić trzy segmenty turystów krajowych: okazjonalny bywalec, młody odkrywca kulturowy i pedagog oraz pięć segmentów turystów zagranicznych: hipster, indywidualny odkrywca kulturowy, zorganizowany odkrywca kulturowy, podróżnik pamięci, Polonus sentymentalny. Istotne jest także podkreślenie roli promotorów Warszawy, czyli cudzoziemców zamieszkających na stałe lub czasowo w Warszawie. Dodatkowa analiza z użyciem cech wartościujących wskazała na silne znaczenie dla miasta segmentów „kulturowych”, podróżników pamięci oraz turystów polonijnych. Tym niemniej inwestowanie marketingowe powinno następować przede wszystkim wobec pierwszej grupy segmentów pod kątem kształtowania u niej celu wyjazdu. Docelowe segmentacje turystów krajowych i zagranicznych odwiedzających Warszawę zostały zaprezentowane w poniższych tablicach.

Tablica 1: Docelowa segmentacja turysty krajowego

Cechy segmentu	Segmenty turysty krajowego		
	Okazjonalny bywalec	Młody odkrywca kulturowy	Pedagog
miejsce zamieszkania	duże miasta	duże i średnie miasta	miasta
wiek	od 20 lat	do 25 lat	z dzieckiem od 7 do 12 lat
wymagane zakwaterowanie	hotel, hostel, apartament, u rodziny/znajomych	tanie	u rodziny/znajomych apartament
sposób zakupu	zakwaterowanie/pociąg online	organizator, online	zakwaterowanie/pociąg online
oczekiwane atrakcje/produkty	selektywne atrakcje	podstawowe zabytki	atrakcje nastawione na dzieci
szacunkowy udział w rynku	wysoki	średni	mały

Źródło: opracowanie własne

Tablica 2: Docelowa segmentacja turysty zagranicznego

Cechy segmentu	Segmenty turysty zagranicznego				
	Hipster	Indywidualny odkrywca kulturowy	Zorganizowany odkrywca kulturowy	Polonus sentymentalny	Podróżnik pamięci
miejsce zamieszkania	miasta bezpośrednich, tanich połączeń lotniczych	miasta bezpośrednich połączeń lotniczych	średnie i małe miasta	miasta i wsie	miasta bezpośrednich połączeń lotniczych
wiek	pokolenie Y	od 20 lat	od 25 lat	od 40 lat	wszystkie grupy wiekowe
wymagane zakwaterowanie	hostel, Airbnb, couchsurfing	hotel, hostel lub wynajęty apartament	hotel	hotel, hostel, wynajęty apartamenty, znajomi/rodzina	hotel, hostel
sposób zakupu	online	online	biuro podróży inny organizator	online	biuro podróży inny organizator
oczekiwane atrakcje/produkty	bary, restauracyjki, rozrywka, włączą się po mieście, kultowe miejsca	według własnego zainteresowania	podstawowe produkty turystyczne, dot. głównie obszaru „Warszawa królewska”	podstawowe atrakcje i nowości	dziedzictwo judaistyczne, II wojna
szacunkowy udział w rynku	średni	średni	wysoki	średni	wysoki

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona została analiza rynków emisyjnych na macierzy atrakcyjności, która wskazała rekomendowane rynki do działań promocyjnych. Przy wyborze rynków uznano, że nie jest celowe szukanie położenia wszystkich rynków europejskich na macierzy, lecz takich, na których ewentualna ekspansja wymaga uzasadnienia. Rynki takie jak Hiszpania, Holandia, Francja, Szwecja, Wielka Brytania czy Włochy należy traktować równorzędnie – na rynkach tych powinny być prowadzone działania promocyjne w zależności od zdolności finansowej. Za rynki o największym poziomie konkurencyjności i atrakcyjności, cechujące się w znacznej części wysoką dynamiką wzrostu, uznano: Niemcy, a także USA, Japonię, Izrael i bliski rynek krajowy. Macierz oceny atrakcyjności i konkurencyjności rynków turystycznych przedstawiona jest poniżej. Położenie na macierzy wskazuje trzy grupy rynków: inwestowania intensywnego (zielony kolor), inwestowania selektywnego (niebieski kolor) oraz ograniczonego inwestowania lub wycofania się (szary kolor).

Tablica 3: Ocena atrakcyjności i konkurencyjności rynków

		ATRAKCYJNOŚĆ		
		wysoka	średnia	niska
KONKURENCYJNOŚĆ	wysoka	Niemcy	krajowy bliski Izrael	
	średnia	USA Japonia	Białoruś / Rosja / Ukraina	
	niska	miasta / kraje przyszłych połączeń lotniczych kraje GCC ² Chiny	Ameryka Południowa	krajowy daleki

Źródło: opracowanie własne

Funkcja turystyczna Warszawy

Pomiar syntetyczny funkcji turystycznej Warszawy, odnoszący się do ogólnego potencjału społeczno-gospodarczego miasta i bazujący na 26 miernikach, pozwala ocenić jej natężenie w stosunku do innych miast. Na tej podstawie można stwierdzić, że funkcja turystyczna w Warszawie ma nieco niższe relatywne natężenie niż funkcja turystyczna w Krakowie, ale znacząco wyższe od innych miast polskich. Nie oznacza to, że nie jest silna - mimo nieustającego rozwoju w silnej warszawskiej gospodarce ma ona mniejsze znaczenie niż w Krakowie, w którym należy ona do funkcji podstawowych. W tym aspekcie uwidacznia się najsilniej odrębna, metropolitalna struktura funkcjonalna stolicy, napędzana przede wszystkim przez zaawansowane usługi biznesowe oraz funkcje stołeczne. Szczególnie widoczne jest to w sferze potencjału, która jest znacząco niższa od sfery rezultatu. Oznacza to – w pewnym uproszczeniu – że rozwinięta nieco ponad przeciętny poziom dla miast wojewódzkich podaż turystyczna Warszawy „wytworza” rezultat trzykrotnie większy od przeciętnego rezultatu w tych miastach. Obecnie siła funkcji turystycznej Warszawy tworzona jest w wyniku rozwoju jakościowej oferty, a więc jest ukierunkowana na osiągnięcie wysokiej skuteczności wykorzystania zasobów kulturowych, biznesowych oraz infrastruktury turystycznej. Taka struktura jest charakterystyczna dla dojrzałych funkcji miejskich. Może to także oznaczać, że podstawowe wskaźniki charakteryzujące sferę potencjału turystycznego będą nadal wzrastać, jednak w stosunku do jeszcze większych wzrostów wskaźników charakteryzujących ogólny potencjał społeczno-gospodarczy miasta, przyrost ten będzie relatywnie mniejszy. Siła funkcji turystycznej Warszawy tkwi przede wszystkim w jej umiędzynarodowieniu, które należy nadal wzmacniać. Turystyka wpisana jest w proces internacjonalizacji miast i należy do obszarów działalności miasta ulegających najszybszej i najsilniejszej internacjonalizacji, rzutującej na internacjonalizację innych sfer działalności gospodarczej Warszawy (największą rolę w tym procesie odgrywa turystyka biznesowa). Skupienie się na ekspansji międzynarodowej jest naturalną drogą rozwoju turystyki metropolitalnej.

² Kraje Zatoki Perskiej (Gulf Cooperation Council – w skrócie GCC)

Wpływ turystyki na gospodarkę Warszawy

Analiza wpływu turystyki na gospodarkę Warszawy przynosi potwierdzenie jej umiarkowanego znaczenia w całościowym rozwoju miasta, a także jej indukowany (zależny od innych funkcji miasta) charakter rozwojowy. Duży wpływ na potencjał gospodarczy Warszawy ma ranga stolicy oraz związany z nią rozwój funkcji metropolitalnych, wynikający ze świadczenia usług wyższego rzędu, kumulacji funkcji zarządczych oraz rozwoju inteligentnych specjalizacji gospodarczych, do których – zgodnie z nadal obowiązującą regionalną strategią innowacji – należą: bezpieczna żywność, inteligentne systemy zarządzania, nowoczesne usługi dla biznesu oraz wysoka jakość życia. Biorąc to pod uwagę można stwierdzić, że zarówno udział w zatrudnieniu (6%), wartość dodana brutto (13 mld zł), wkład turystyki w PKB Warszawy (15,4 mld zł) oraz wartość nakładów inwestycyjnych na turystykę (2,4 mld zł), a także jej udział we wpływach w podatku dochodowym od osób fizycznych (1,8%) i od osób prawnych (2,2%), są wysokie. Wpływ turystyki na gospodarkę Warszawy przejawia się ponadto w jej metropolitalnym charakterze, ukierunkowanym w rezultacie na wzrost oparty o jakość życia jak najszerzej grupy mieszkańców i innych odbiorców oferty miejskiej, a także stymulującym współpracę między Warszawą a sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego, sprzyjającym rozwojowi sieciowego modelu gospodarki i zarządzania stolicą. Ten pośredni wpływ nie jest jednak dostatecznie silnie dostrzegany, zarówno przez władze miasta, jak i kluczowe podmioty zaangażowane w jej rozwój, uwikłane w nierozwiązane problemy organizacyjno-zarządcze oraz skupione na komunikacji marketingowej oraz ekstensywnym rozwoju samej funkcji, a nie także innych obszarów miasta poprzez funkcję turystyczną.

ANALIZA SWOT

Na podstawie przeprowadzonych analiz skonstruowano analizę SWOT, służącą identyfikacji kluczowych mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń odnoszących się do przyszłości turystyki w Warszawie.

Zarówno mocne i słabe strony turystyki w Warszawie, jak też szanse i zagrożenia jej rozwoju zostały pogrupowane tematycznie tak, aby możliwe było uwzględnienie wielu różnych płaszczyzn analitycznych i zagadnień. Ponadto wprowadzono priorytetyzację czynników, polegającą na ustaleniu dla poszczególnych czynników ich wagi (suma czynników w danej grupie: mocnych lub słabych stron, szans lub zagrożeń, równa się 1), które odzwierciedlają stopień istotności danego czynnika w całym zbiorze czynników (np. mocnych stron). Następnie dokonano oceny tych czynników (czyli określenia, jaka jest siła ich oddziaływania). Zsumowanie ocen ważonych (powstających jako wynik mnożenia wag i ocen poszczególnych czynników) pozwoliło na całościową ocenę tak mocnych i słabych stron, jak też szans i zagrożeń, a w konsekwencji dokonanie diagnozy strategicznej. Na tej podstawie ustalono, czy mocne strony przeważają nad słabymi oraz czy szanse przeważają nad zagrożeniami, a w szczególności, jakie płyną z tego wnioski i wstępne rekomendacje dla polityki turystycznej w Warszawie.

Poniższe tabele przedstawiają analizę SWOT dla turystyki w Warszawie.

Tablica 4: Analiza SWOT – mocne i słabe strony

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
UWARUNKOWANIA LOKALIZACYJNE, ORGANIZACYJNE I PRAWNE							
Stołeczność miasta jako atut dla rozwoju turystyki indywidualnej oraz MICE	0,4	4	1,6	Niesprawny system zarządzania rozwojem turystyki w Warszawie (nakładanie się kompetencji poszczególnych jednostek, niedostateczna koordynacja)	0,2	5	1,0
Duża i rosnąca dostępność komunikacyjna (w tym przede wszystkim usieciowienie lotnicze)	0,3	4	1,2	Niestosowanie koncepcji <i>good governance</i> w zarządzaniu turystyką	0,2	5	1,0
Sektor MICE o wysokich kompetencjach kadr	0,2	4	0,8	Brak wyznaczania celów poza turystycznych (odnoszących się do inteligentnych specjalizacji gospodarczych) instytucjom odpowiedzialnym za zarządzanie turystyką	0,2	3	0,6
Duży potencjał kadrowy (ilościowy) i organizacyjny podmiotów zarządzających rozwojem turystyki w Warszawie	0,1	4	0,4	Brak narzędzi wsparcia finansowego lokacji wydarzeń z obszaru MICE	0,1	4	0,4
				Nieuwzględnienie w zarządzaniu rozwojem turystyki atrakcji przyległych do granic administracyjnych miasta	0,1	3	0,3
				Rozwój turystyki w sektorze MICE nieukierunkowany na specjalizację w wybranych działach gospodarki kluczowych dla Warszawy	0,1	3	0,3
				Koncentracja na ilościowych aspektach rozwoju turystyki	0,1	2	0,2
RAZEM OCENA WAŻONA			4,00	RAZEM OCENA WAŻONA			3,80

Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r. Streszczenie

POTENCJAŁ TURYSTYCZNY (WALORY, ATRAKCJE, PRODUKTY, WIZERUNEK)							
Wysoka rozpoznawalność Warszawy i jej kluczowych atrakcji turystycznych	0,2	4	0,8	Niski stopień komercjalizacji oferty lokalnej	0,2	5	1,0
Wysoki stopień konkurencyjności cenowej oferty turystycznej Warszawy (zwłaszcza dot. <i>city break</i>)	0,2	4	0,8	Mała unikalność oferty miasta wobec konkurencji	0,2	4	0,8
Duża liczba atrakcji i wydarzeń w przestrzeni miasta	0,1	4	0,4	Dominacja historii i stołeczności miasta w wizerunku Warszawy	0,2	3	0,6
Różnorodność historyczna i architektoniczno-urbanistyczna oferty miasta	0,1	4	0,4	Mało unikalny wizerunek Warszawy, zwłaszcza w krajach pozaeuropejskich	0,2	3	0,6
Duży potencjał tworzenia produktów turystycznych w oparciu o postać Fryderyka Chopina	0,1	4	0,4	Słabe oznakowanie obiektów i tras turystycznych	0,1	2	0,2
Potencjał rzeki Wisły	0,1	3	0,3	Niedostateczne wykorzystanie nowych technologii (<i>Virtual i Augmented Reality</i>) w rozwijaniu i tworzeniu atrakcji turystycznych miasta	0,1	2	0,2
Występowanie obiektu z listy UNESCO	0,1	3	0,3				
Dużo zieleni w mieście	0,1	2	0,2				
RAZEM OCENA WAŻONA			3,60	RAZEM OCENA WAŻONA			3,40
RUCH TURYSTYCZNY I SEGMENTY TURYSTÓW							
Wysoki stopień satysfakcji z pobytu i rekomendacji przyjazdu wśród turystów odwiedzających Warszawę	0,4	3	1,2	Zdecydowana przewaga liczby odwiedzających jednodniowych nad liczbą turystów (w turystyce krajowej)	0,4	5	2,0
Stabilny wzrost ruchu turystycznego i dość wysoki jego poziom, tak w odniesieniu do turystów krajowych, jak i zagranicznych	0,3	4	1,2	Niewielki odsetek turystów z zagranicy w porównaniu do europejskich miast konkurencyjnych	0,3	4	1,2

Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r. Streszczenie

Silna pozycja konkurencyjna miasta (w odniesieniu do hotelarstwa, gastronomii, usług czasu wolnego oraz usług z zakresu turystyki biznesowej) sprzyjająca rozwojowi segmentu premium turystów (tj. turystów wymagających)	0,3	4	1,2	Dominacja segmentu kulturowego	0,3	3	0,9
RAZEM OCENA WAŻONA			3,60	RAZEM OCENA WAŻONA			4,10
ROZWÓJ FUNKCJI TURYSTYCZNEJ WARSZAWY							
Relatywnie wysoki (na tle miast polskich) stopień rozwoju funkcji turystycznej w Warszawie	0,4	4	1,6	Niski poziom integracji pionowej i poziomej w warszawskiej branży turystycznej	0,3	4	1,2
Duże umiędzynarodowienie funkcji turystycznej	0,4	4	1,6	Niewystarczająca podaż miejsc noclegowych w hotelach	0,2	4	0,8
Silna koncentracja hoteli sieciowych	0,2	4	0,8	Niewykorzystanie pośredniego wpływu turystyki na rozwój gospodarczy Warszawy wynikający z jej miastotwórczej roli oraz metropolitalnej charakterystyki	0,2	2	0,4
				Niedostateczne wykorzystanie synergii między wzrostem atrakcyjności turystycznej a wzrostem atrakcyjności inwestycyjnej miasta	0,2	2	0,4
				Koncentracja funkcji turystycznej w Warszawie w nielicznych obszarach geograficznych miasta	0,1	2	0,2
RAZEM OCENA WAŻONA			4,00	RAZEM OCENA WAŻONA			3,00
ŚREDNIA OCENA MOCNYCH STRON			3,80	ŚREDNIA OCENA SŁABYCH STRON			3,58

Źródło: opracowanie własne

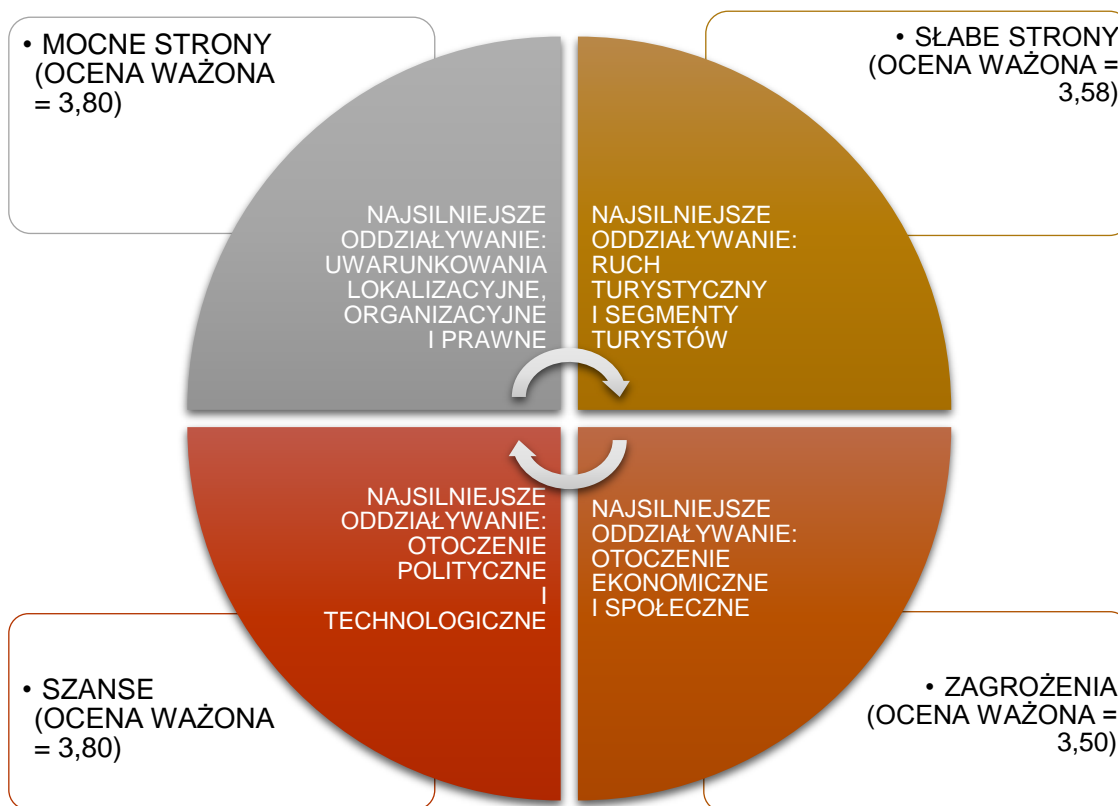
Tablica 5: Analiza SWOT – szanse i zagrożenia

SZANSE				ZAGROŻENIA			
CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA	CZYNNIK	WAGA	OCENA (1-5)	OCENA WAŻONA
OTOCZENIE POLITYCZNE I TECHNOLOGICZNE							
Rosnąca świadomość władz publicznych nt. znaczenia turystyki w rozwoju miast	0,4	5	2	Brak priorytetów dla turystyki w krajowych i europejskich politykach i programach wsparcia	0,4	4	1,6
Łatwość dostępu do informacji oraz postęp technologiczny umożliwiający tworzenie i promocję atrakcyjnej oferty turystycznej	0,3	4	1,2	Możliwe ataki terrorystyczne na terytorium Polski (lub nawet w stolicach krajów Europy Środkowo-Wschodniej)	0,5	3	1,5
Bezpieczeństwo Warszawy i Polski jako destynacji turystycznej (m.in. w kontekście zagrożeń terrorystycznych)	0,2	4	0,8	Oslabienie pozycji krajów UE w turystyce światowej w związku z dezintegracją UE	0,1	2	0,2
Rosnąca dostępność technologii sprzyjających dużej mobilność społeczeństw	0,1	3	0,3				
RAZEM OCENA WAŻONA			4,30	RAZEM OCENA WAŻONA			3,30
OTOCZENIE EKONOMICZNE (W TYM KONKURENCYJNE) I SPOŁECZNE							
Stabilny wzrostowy popyt na <i>city break</i>	0,4	4	1,6	Silnie zintegrowany sektor publiczny i prywatny w europejskich miastach konkurencyjnych	0,4	4	1,6
Wzrost pozycji konkurencyjnej miast stanowiących krajowe i regionalne ośrodki wzrostu gospodarczego i ważnych funkcji administracyjnych	0,2	3	0,6	Relatywnie szybszy rozwój funkcji turystycznej w Krakowie	0,3	4	1,2
Istnienie obszarów inteligentnej specjalizacji Mazowsza	0,2	2	0,4	Wzrost potencjału gospodarczego Wrocławia, Katowic i Gdańska w obszarze podaży usług turystycznych	0,3	3	0,9
Brak negacji turystyki przez mieszkańców Warszawy	0,1	4	0,4				
Duży potencjał wzrostu umiędzynarodowienia	0,1	3	0,3				
RAZEM OCENA WAŻONA			3,30	RAZEM OCENA WAŻONA			3,70
ŚREDNIA OCENA SZANS			3,80	ŚREDNIA OCENA ZAGROŻEŃ			3,50

Zródło: opracowanie własne

Podsumowanie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wraz z bilansem czynników zostało przedstawione na poniższym grafie.

Rysunek 1: Podsumowanie analizy SWOT



Źródło: opracowanie własne

Wynik analizy SWOT nie jest jednoznaczny. Zarówno słabe i silne strony turystyki, jak i szanse i zagrożenia, niemal się równoważą, z niewielką przewagą czynników pozytywnych. Bilans mocnych i słabych stron wynosi zaledwie 0,22 (w skali 0 – 5), zaś bilans szans i zagrożeń jest równy 0,3.

Na podstawie tych wyników można stwierdzić, że zalecaną orientacją strategiczną jest wykorzystywanie szans przy rozwijaniu mocnych stron. Dla jej skutecznej realizacji konieczne będzie jednak dokonanie głębszej analizy odnoszącej się do poszczególnych grup czynników pod kątem identyfikacji strategicznie istotnych słabych stron oraz zagrożeń, które mogą zakłócić stosowanie przyjętej strategii.

W tym kontekście do szans najbardziej istotnych strategicznie należą czynniki polityczne i technologiczne. I tak, postrzeganie Warszawy jako miasta bezpiecznego oraz rosnąca świadomość władz, że turystyka stanowi ważny obszar rozwoju innych dziedzin gospodarczych miasta sprzyja wykorzystaniu stołecznego charakteru miasta dla dalszego rozwoju turystyki. Stołeczność natomiast stanowi dźwignię dla: 1) umiędzynarodowienia turystyki, szczególnie w odniesieniu do rozwoju sektora MICE, gdyż bezpieczeństwo to obecnie najbardziej znaczący czynnik wyboru miejsca na zorganizowanie konferencji i wydarzeń międzynarodowych, 2) rozwijania dostępności komunikacyjnej oraz 3) wzmacniania obecności hoteli sieciowych. Z kolei silnie rosnące możliwości wykorzystania

technologii informatycznych sprzyjać będą zarówno wzmocnieniu mocnych stron, jak i minimalizacji słabych stron. Stwarza to okazję do wzmocnienia marketingowego efektu satysfakcji z pobytu i rekomendacji wśród turystów, rozwoju oferty i ruchu turystycznego dot. turystycznego segmentu premium, wzrostu liczby turystów zagranicznych oraz zmniejszania przewagi liczebnej odwiedzających jednodniowych nad turystami z Polski.

DRZEWO PROBLEMÓW

Kolejnym etapem, który bezpośrednio poprzedza formułowanie rekomendacji, jest opracowanie drzewa problemów warszawskiej turystyki. Technika drzewa jest często stosowana w celu zidentyfikowania głównego problemu, uzyskania głębszego zrozumienia jego przyczyn i przypuszczalnych skutków, które zawsze są złożone i często współzależne. Założono na potrzeby niniejszego dokumentu, że drzewo określi kluczowe wyzwanie dla warszawskiej turystyki, które będzie wyznacznikiem do opracowania rekomendacji końcowych rozwoju turystyki w Warszawie, a docelowo do opracowania polityki rozwoju turystyki.

Tworzenie drzewa rozpoczyna się od opracowania systemu korzeniowego, czyli problemów źródłowych (przyczyn). Potem tworzy się pień drzewa, czyli poszukuje się głównego problemu/wyzwania. Na ostatnim etapie tworzy się koronę drzewa, czyli przedstawia hipotetyczne skutki danego stanu rzeczy.

Przyczyny (problemy źródłowe)

Aby określić problemy źródłowe, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Co w obecnej sytuacji jest niezadowolające?
- Co nam doskwiera, przeszkadza i skłania do podjęcia interwencji?
- Co domaga się zmiany?

Problemami źródłowymi (przyczynami głównego problemu) jest szereg złożonych aspektów, które zostały wskazane podczas prac warsztatowych, jak i wynikają z niniejszej Diagnozy. Zostały one pogrupowane w pięć grup tematycznych, których nazwy tworzą system korzeniowy drzewa problemów.

1. Nieokreślona rola i funkcja turystyki w Warszawie
 - a. Niski priorytet turystyki w polityce rozwoju miasta
 - b. Turystyka nie jest postrzegana jako gałąź gospodarki
 - c. Marka miasta skierowana jest głównie do wewnątrz
2. Brak systemowego zarządzania turystyką
 - a. Brak lidera, rozproszenie podmiotów zarządzających, dezintegracja środowiska
 - b. Niespójna wizja rozwoju warszawskiej turystyki
 - c. Ograniczenia formalno-prawne we współpracy różnych grup interesariuszy
 - d. Niski stopień znajomości trendów, wnioski z badań i analiz nie są wdrażane w życie
3. Niewykorzystany potencjał współpracy z branżą turystyczną
 - a. Nieefektywna współpraca sektora publicznego i prywatnego
 - b. Ograniczone zaufanie przedsiębiorców do instytucji samorządowych
 - c. Instytucje samorządowe postrzegane jako mało kompetentne i nieefektywne
 - d. Niski stopień komercjalizacji produktów turystycznych

4. Nieskoordynowana, nieefektywna promocja turystyczna miasta
 - a. Niejednorodne cele interesariuszy w zakresie promocji turystycznej miasta oraz brak mierników rezultatu
 - b. Brak wspólnego planowania promocji przez jednostki odpowiedzialne za nią
 - c. Ograniczone możliwości miasta w egzekwowaniu spójnej polityki promocyjnej
5. Niewykorzystany potencjał współpracy Warszawy z regionem
 - a. Postrzeganie rozwoju turystyki jedynie w granicach administracyjnych miasta, bez kontekstu współpracy z regionem
 - b. Niski stopień koordynacji działań Warszawy i Mazowsza

Główny problem (wyzwanie)

Problemy źródłowe (wynikające z wniosków z warsztatów oraz Diagnozy) prowadzą do sformułowania głównego problemu jako: Brak spójnej polityki turystycznej miasta dostosowującej funkcję turystyczną do celów strategii rozwoju #Warszawa2030.

Oznacza to, że głównym wyzwaniem powinno być opracowanie i wdrażanie takiej polityki turystycznej Warszawy, aby wspierała ona w sposób możliwe najbardziej bezpośredni cele rozwoju miasta zawarte w strategii #Warszawa2030. Innymi słowy, polityka turystyczna powinna przyczyniać się do realizacji trzech wymiarów wizji Warszawy w roku 2030: aktywni mieszkańcy, przyjazne miejsce oraz otwarta metropolia. Tym samym, miarą oceny słuszności podejmowanych działań w ramach polityki turystycznej, powinien być związek z szeroko rozumianym podnoszeniem jakości życia mieszkańców.

Zakładane konsekwencje występujących problemów

W ramach przypuszczalnych konsekwencji (skutków) zdefiniowanych wcześniej problemów można określić szereg negatywnych zjawisk, które zostały przedstawione poniżej według trzech rodzajów:

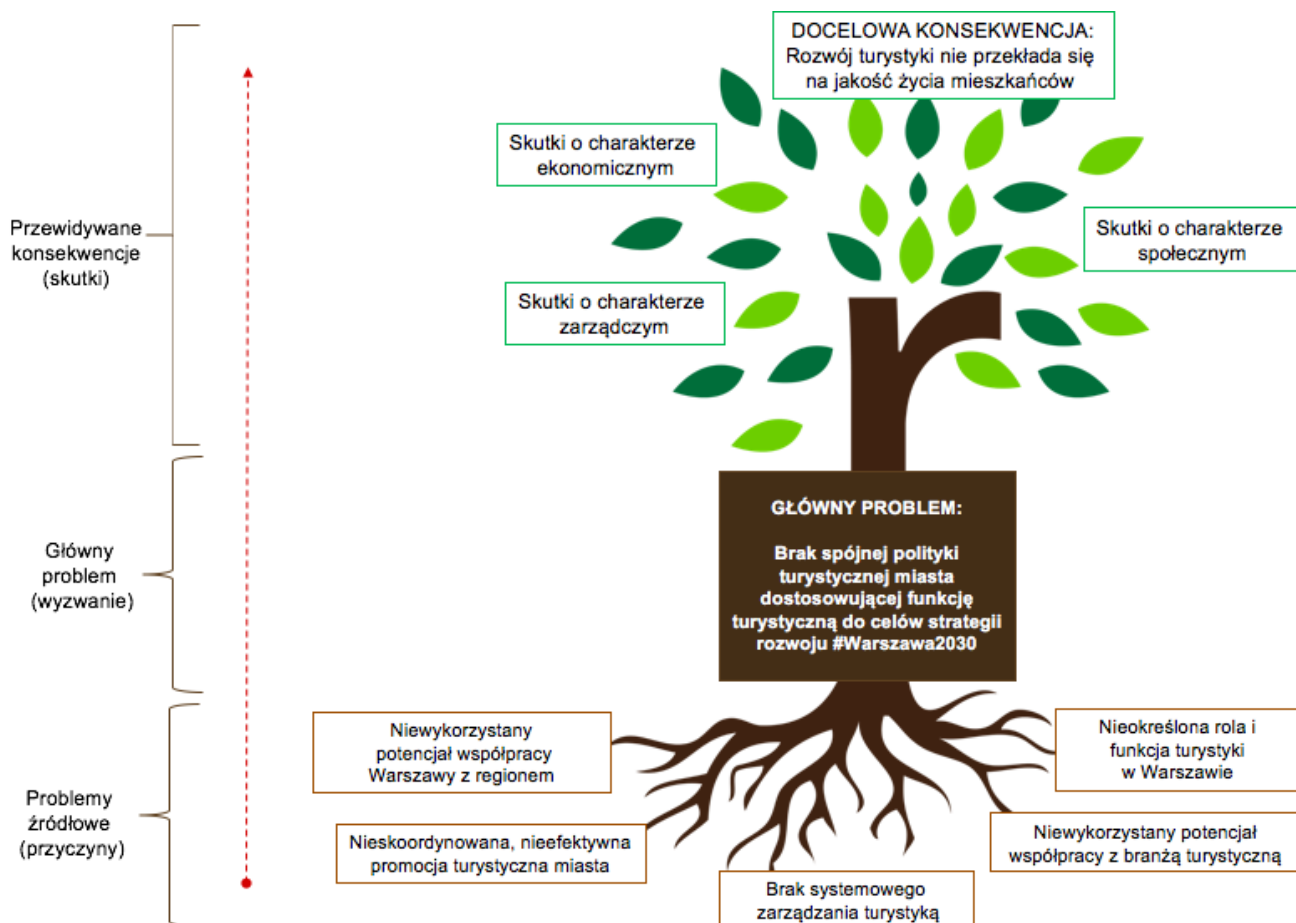
1. Skutki o charakterze zarządczym
 - a. Chaos kompetencyjny, organizacyjny i komunikacyjny
 - b. Dublowanie się działań i budżetów (a nierzadko konkurowanie) jednostek odpowiedzialnych za turystykę w Warszawie
 - c. Podejmowanie przez nie działań realizujących sprzeczne cele
 - d. Niespójny i mało atrakcyjny wizerunek turystyczny miasta (w którym nadal dominują stereotypy)
2. Skutki o charakterze ekonomicznym
 - a. Niski stopień wykorzystania potencjału turystycznego Warszawy
 - b. Hamowanie dynamiki rozwoju turystyki
 - c. Przegrywanie z konkurencją

- d. Słaby impuls rozwojowy dla miasta i regionu
 - e. Mniejsze wpływy do budżetu miasta
 - f. Niezauważalne wsparcie innych sfer rozwoju miasta przez turystykę
3. Skutki o charakterze społecznym
- a. Mniej powodów do dumy z miasta oraz niższy stopień identyfikacji mieszkańców z miastem
 - b. Niższa dynamika rozwoju infrastruktury, usług i produktów służących mieszkańcom
 - c. Nieefektywna współpraca samorządu, biznesu i partnerów społecznych
 - d. Niewykorzystany potencjał powiązania turystyki z rekreacją mieszkańców

Prawdopodobną docelową konsekwencją wyznaczonego powyżej kluczowego problemu, w przypadku nie podjęcia żadnych działań (wyzwania), będzie niewykorzystanie rozwoju turystyki do zwiększania jakości życia mieszkańców Warszawy.

Ostateczny kształt drzewa problemów prezentuje poniższy rysunek. Należy go czytać od dołu, tj. od problemów źródłowych, do góry, czyli przez główny problem, do wynikających z niego konsekwencji.

Rysunek 2: Drzewo problemów warszawskiej turystyki



Źródło: opracowanie własne

REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ROZWOJU TURYSTYKI W WARSZAWIE

Problemy sformułowane w formie drzewa odzwierciedlają szczególną sytuację Warszawy, gdyż stanowią często wynik nierozwiązanych kwestii, które były podkreślane w dotychczasowych rozważaniach. Nie bez przyczyny brakuje w nich jednak trzech elementów: szerszego, zewnętrznego spojrzenia na rozwój funkcji turystycznej w kontekście rozwoju całego miasta, perspektywy rynkowej, która powinna być charakterystyczna dla podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie działalnością w dużej mierze rynkową, a także odniesienia wyzwań w stosunku do uwarunkowań, które są kształtowane przez tzw. otoczenie makroekonomiczne.

Warto podkreślić, że problemy (zebrane w dużej liczbie oraz przedstawione w schemacie drzewa) abstrahują – co jest zrozumiałe z uwagi na charakter narzędzia analizy – od jednoznacznie pozytywnego wniosku wynikającego z Diagnozy:

funkcja turystyczna w Warszawie jest silna, sukcesywnie się rozwija, co udowadniają wartości niemal wszystkich wskaźników przywoływanych w Diagnozie, a także ma stosunkowo duże – jak na jej interdyscyplinarny i rozproszony charakter – znaczenie w strukturze funkcjonalnej (gospodarczej) miasta.

Można zatem sformułować następującą tezę:

mimo długotrwałych i trafnie zdiagnozowanych wyzwań rozwojowych, funkcja turystyczna w Warszawie znajduje się w fazie rozwoju metropolitalnego, a więc nosi wszelkie znamiona funkcji metropolitalnej, charakterystycznej dla tzw. miast światowej turystyki, do których należy Wiedeń, Londyn lub Amsterdam, jednak znajduje się wobec nich na początkowym etapie rozwoju.

Miasta te wykazują relatywnie wysokie poziomy poszczególnych funkcji miejskich i wskaźników rozwojowych, a jednocześnie ponadprzeciętny potencjał gospodarczy funkcji turystycznej, która jednak w całościowym obrazie rozwoju ustępuje innym funkcjom, a jej znaczenie się rozmywa.

Wobec powyższego należy sformułować rekomendacje dla przyszłej polityki turystycznej Warszawy. Stanowią one wskazówki koncepcyjne przyszłej turystyki, bez prób kształtowania wizji oraz celów rozwojowych.

- 1. Przyszła polityka turystyczna powinna być kształtowana w oparciu o paradygmat metropolitalnego rozwoju funkcji turystycznej.** Biorąc to pod uwagę należy odwołać się do przykładów planowania rozwoju turystyki w miastach, które taki paradygmat stosują: Londyn, Amsterdam, Wiedeń oraz od niedawna - Kopenhaga.
- 2. Należy kontynuować dotychczasowe działania w zakresie wsparcia rozwoju oraz komunikacji marketingowej Warszawy jako miasta atrakcyjnego turystycznie.** Ta sfera powinna nadal pozostawać podstawowym obszarem działań polityki turystycznej.
- 3. Ponadto należy wyznaczyć i uruchomić takie działania, które będą tworzyły turystyczną wartość dodaną w innych obszarach miasta.** Ten kierunek polityki

turystycznej nie był dotąd w Warszawie realizowany jako cel polityki rozwoju w odniesieniu do turystyki.

4. Logika tworzenia przyszłej polityki turystycznej powinna opierać się na założeniu: **funkcja turystyczna ma być narzędziem wspierania rozwoju nie tylko w odniesieniu do działalności charakterystycznych dla samej turystyki, ale przede wszystkim narzędziem podnoszenia jakości życia w mieście.**
5. Wzorem miast metropolitalnych o statusie światowym, aby wspierać rozwój oraz zwiększać konkurencyjność funkcji turystycznej, **należy formułować cele i kierunki rozwoju w taki sposób, aby odnosiły się do wzmacniania wizerunku Warszawy jako miasta atrakcyjnego turystycznie oraz służyły wzmacnianiu innych funkcji miasta i przyczyniały się do wzrostu konkurencyjności specjalizacji gospodarczych miasta.** Siła turystyki jako funkcji metropolitalnej powinna być wzmacniania poprzez system wsparcia innych obszarów funkcjonalnych Warszawy. Znaczenie i natężenie funkcji turystycznej powinno być mierzone nie tylko przy użyciu mierników turystycznych, ale także poprzez jej użyteczność dla innych funkcji (skuteczność w tworzeniu wartości dodanej dla tych funkcji).
6. W tym kontekście **głównym wyzwaniem przyszłej polityki turystycznej powinno być ściśle dostosowanie polityki turystycznej do celów strategii rozwoju miasta #Warszawa2030.** Oznacza to, że cele polityki turystycznej powinny przyczyniać się do osiągnięcia trzech wymiarów wizji Warszawy w roku 2030: aktywni mieszkańcy, przyjazne miejsce oraz otwarta metropolia.
7. Tym samym efektem, a także miarą oceny słuszności podejmowanych działań w ramach polityki turystycznej, powinien być związek turystyki z podnoszeniem jakości życia mieszkańców. Tam, gdzie jest to uzasadnione, należy traktować mieszkańców jako adresatów działań polityki turystycznej, w myśl koncepcji turystyfikacji życia w metropoliach. Oznacza to, że **decyzje i działania podejmowane w odniesieniu do sfery turystyki w Warszawie powinny być przede wszystkim ukierunkowane na wzrost uniwersalnej jakości życia w mieście, zarówno mieszkańców, jak i osób tymczasowo ją odwiedzających.** Doświadczanie życia w mieście, korzystanie z przestrzeni i usług o wysokiej wartości społecznej powinno stanowić nadrzędną ideę programowania polityki turystycznej.
8. Rekomenduje się, aby drugą, równoległą płaszczyzną kształtowania polityki turystycznej Warszawy był trójpodział **kluczowych obszarów oddziaływania, w których koncentruje się polityka turystyczna w metropoliach światowych:**
 - **turystyka jako narzędzie budowania kapitału marki Warszawa** – w tym zakresie powinny znaleźć się m.in. zapisy dotyczące zasad selekcji docelowych segmentów, rynków emisyjnych oraz wachlarza produktowego, a także ustalenia tych składników kapitału marki, która może być komunikowana wobec adresatów zewnętrznych (turystów i odwiedzających jednodniowych, inwestorów, przedsiębiorców, studentów, potencjalnych mieszkańców) oraz wewnętrznych (mieszkańców, pracowników, promotorów miasta);
 - **turystyka jako narzędzie internacjonalizacji Warszawy** – w tym zakresie powinny znaleźć się m.in. zapisy dotyczące tych obszarów i specjalizacji gospodarczych miasta, które zostaną wskazane jako sfery tworzenia wartości

dodanej przez turystykę, a także działania z zakresu analiz wpływu turystyki na gospodarkę miasta;

- **turystyka jako narzędzie zwiększania jakości życia mieszkańców** – w tym zakresie powinny znaleźć się m.in. zapisy integrujące funkcję turystyczną z funkcją rekreacyjną miasta, integrujące ofertę miasta z ofertą obszarów podmiejskich oraz ofertą regionalną, zachęcające do świadomej, zrównoważonej konsumpcji turystycznej i rekreacyjnej, a także monitorowania wpływu turystyki na jakość życia mieszkańców oraz stosunek mieszkańców do rozwoju turystyki.
9. Oba zaprezentowane wymiary – wymiar celów strategicznych i operacyjnych miasta (płaszczyzna oceny turystyki poprzez wsparcie miasta, rekomendacja nr 6) oraz wymiar trzech obszarów oddziaływania turystyki (płaszczyzna oceny miasta poprzez wsparcie turystyki, rekomendacja nr 8), można ze sobą integrować znajdując wspólne obszary strategiczne, aby uwidocznic, w jakim zakresie rozwój turystyki odnosi się do realizacji wizji #Warszawa2030.
 10. Przystępując do formułowania polityki turystycznej **należy dokonać weryfikacji celów strategicznych i operacyjnych strategii #Warszawa2030 pod kątem analizy możliwości i celowości wniesienia wartości dodanej przez sferę turystyki**. W wyniku tej analizy należy wybrać te cele operacyjne, dla których wartość dodana turystyki będzie największa i najbardziej poszerzająca zakres rozwoju samej turystyki (także poprzez alternatywne, dotąd niestosowane rozwiązania).
 11. Wymaga to **poszerzenia kompetencji oraz zakresu działań podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki na nowe, niewykorzystywane dotychczas pola**. Ryzykiem tych działań może być konflikt kompetencyjny zgłaszany przez instytucje odpowiedzialne za te pola (np. transport, usługi społeczne, specjalizacje gospodarcze itp.), dotąd nieprzywykłe do aktywności sfery turystyki w tym zakresie.
 12. W średniookresowym horyzoncie czasowym rekomenduje się – wzorem wspomnianych miast europejskich – **włączenie turystyki do (lub dołączenie do turystyki) działań z zakresu pozyskiwania kapitałów zewnętrznych dla miasta**: bezpośrednich inwestycji zagranicznych, innowacji o charakterze otwartym (w tym społecznych, inkluzywnych), kapitału intelektualnego i społecznego w postaci studentów oraz nowych mieszkańców, a także pieniądza zewnętrznego oraz kapitału kulturowego.
 13. Rekomenduje się, aby polityka turystyczna jako działanie strategiczne ukierunkowana była w większym stopniu niż dotychczas na **wzmocnienie rozwoju lokalnej branży spotkań**, przede wszystkim w zakresie rozwoju infrastruktury kongresowej, a także w formie finansowej (budżet dedykowany na promocję sprzedaży miasta jako ośrodka spotkań i wydarzeń) oraz organizacyjnej.
 14. Rekomenduje się **dokonanie weryfikacji dotychczasowej struktury organizacyjnej sfery zarządzania promocją i rozwojem turystyki pod kątem umożliwienia aktywnych, poszerzonych działań mających na celu tworzenie wartości dodanej turystyki dla innych obszarów i specjalizacji miasta**. W tym kontekście należy zmienić podejście do kwestii funkcjonowania DMO oraz przywództwa w rozwoju turystyki. W nowych warunkach liderem powinien być ten podmiot, który zwiększa

możliwości tworzenia wartości dodanej, którą wnosi turystyka do innych obszarów miasta i jego specjalizacji gospodarczych, a nie ten, który dysponuje największym budżetem.

15. Ponadto **przyszła polityka turystyczna powinna odnosić się do kluczowych czynników otoczenia sfery turystyki w Warszawie** rozumianej jako rozwój samej funkcji oraz aspektów związanych z jej zarządzaniem. Najistotniejszym (mierzonym poprzez znaczenie oraz prawdopodobieństwo wystąpienia) czynnikiem należącym do otoczenia politycznego są rozstrzygnięcia zarządcze w strukturze Urzędu m.st. Warszawy w zakresie umiejscowienia turystyki wraz z szerszymi kompetencjami z zakresu szeroko pojętego przyciągania kapitałów zewnętrznych do miasta. Jest to czynnik rozstrzygający w kontekście tworzenia polityki turystycznej miasta. Mniejszy, aczkolwiek znaczący wpływ, mają działania dywersyfikujące źródła finansowania działań z zakresu marketingu oraz wspierania funkcji turystycznej. W grupie czynników technologicznych należy wskazać analizę wpływu ew. nowego lotniska o charakterze centralnym, zwiększenia nacisku na zastosowanie inteligentnych rozwiązań technologicznych w funkcjonowaniu miasta oraz aktywne działania na rzecz wykorzystania efektów rosnącej dostępności komunikacyjnej Warszawy. W grupie czynników społeczno-kulturowych należy monitorować zmiany w trendach popytowych oraz zmiany w wizerunku Warszawy. W grupie czynników ekonomicznych należy tworzyć warunki wzmacniania konkurencyjności lokalnych przedsiębiorców turystycznych oraz branży spotkań.
16. Ponadto rekomenduje się, aby **polityka turystyczna dokładnie wskazywała zakres koniecznych analiz rynkowych w sferze turystyki lub obszarach przyciągania kapitałów zewnętrznych oraz analiz i badań dotyczących wpływu turystyki na potencjał społeczno-gospodarczy miasta i wybranych funkcji, a także badań wielkości i struktury ruchu turystycznego oraz wizerunku miasta** (wraz z podaniem źródłami finansowania tych analiz).
17. Aby **uporządkować sytuację rozdzielania kompetencji między podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój i promocję turystyki w Warszawie**, w pierwszym rzędzie jednostki nadrzędne w strukturze organizacyjnej miasta nad SBT powinny rozstrzygnąć wyraźny podział części kompetencji, zwłaszcza w zakresie:
 - realizacji lub zamawiania badań dotyczących turystyki,
 - przygotowywania materiałów graficznych dla kampanii informacyjnych i promocyjnych,
 - planowania, zamawiania oraz dystrybucji materiałów promocyjnych na potrzeby m.st. Warszawy,
 - przygotowania i koordynacji przedsięwzięć związanych z udziałem m.st. Warszawy w krajowych i zagranicznych imprezach wystawienniczo-targowych,
 - prowadzenia strony internetowej i profili w mediach społecznościowych.
18. W najbliższej przyszłości oferta turystyczna Warszawy powinna skupiać się na **tworzeniu warunków indywidualnej kompozycji wrażeń z pobytu w mieście przez turystów odwiedzających Warszawę i orientacji na współpracę** zarówno z innymi podmiotami mającymi wpływ na kształt oferty turystycznej, jak i z podmiotami

reprezentującymi sferę pośrednictwa, która nie dotyczy tylko klasycznego pośrednictwa turystycznego (w odniesieniu do turystyki biznesowej oraz turystyki czasu wolnego), ale także pośrednictwa w sferze transferu informacji biznesowej (*big data*), nowych form dystrybucji i sprzedaży, komunikacji społecznościowej oraz sfery transportowej (stały wzrost dostępności w sieci komunikacyjnej miast Europy i świata).

19. W odniesieniu do komunikacji marketingowej Warszawy na międzynarodowym rynku turystycznym **polityka turystyczna powinna podkreślać konieczność dokonywania strategicznych decyzji w odniesieniu do badania, oceny i gradacji segmentów odbiorców, rynków emisyjnych oraz dostosowanych do nich propozycji obszarów produktowych** z podziałem m.in. na obszary flagowe (odnoszące się do podstawowych wartości tworzących kapitał marki Warszawa) oraz obszary produktowe uzupełniające, które mogą być komunikowane i komercjalizowane w miejscu docelowym.
20. **Polityka turystyczna powinna być sformułowana w taki sposób, aby stanowiła ramy aktywności kompetencyjnej oraz merytorycznej kluczowych podmiotów**, a jednocześnie ułatwiała im – a nie zastępowała – określanie celów strategicznych, programów działań marketingowych i rozwojowych, stosowanie wybranych przez nie narzędzi komunikacji marketingowej oraz wspieranie innowacji o charakterze otwartym.