

## ZARZĄDZANIE ATRAKCJAMI TURYSTYCZNYMI W ŚWIETLE AKTUALNYCH BADAŃ

*Marek Nowacki\**

### Abstrakt

**Cel.** W artykule przedyskutowano pojęcie atrakcji turystycznej oraz problematykę ich klasyfikacji, a także przedstawiono przegląd metod badań atrakcji turystycznych oraz aktualne problemy związane z zarządzaniem atrakcjami turystycznymi.

**Metoda.** Zastosowano analizę krytyczną polskiej i zagranicznej literatury z dziedziny zarządzania atrakcjami turystycznymi.

**Wyniki.** Przegląd literatury wykazał, iż konieczne jest wdrożenie efektywnych metod zarządzania atrakcjami turystycznymi oraz metod badań atrakcji turystycznych. Do najbardziej obiecujących zaliczono metody benchmarkingu i yield managementu. Zidentyfikowano także problemy zarządzania ruchem odwiedzających oraz współpracy pomiędzy atrakcjami.

**Ograniczenia badań i wnioski.** Ograniczenia przeprowadzonych badań wynikają z ich teoretycznego charakteru oraz z zakresu analizowanej literatury polsko- i angielskojęzycznej.

**Implikacje praktyczne.** Omówiony w końcowej części model efektywnego zarządzania atrakcjami oraz kierunki przyszłych badań powinny ułatwić prowadzenie badań w obszarze atrakcji zarówno menadżerom atrakcji, jak i teoretykom.

**Oryginalność.** Artykuł ma charakter przeglądowy i przedstawia aktualne metody i kierunki badań prowadzonych w obszarze atrakcji turystycznych.

**Rodzaj pracy.** Artykuł o charakterze przeglądowym.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, atrakcje turystyczne, badania naukowe

---

\* dr hab., Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu; e-mail: marek.nowacki@wsb.poznan.pl.

## Wprowadzenie

Problematyka badań atrakcji turystycznych (AT), a zwłaszcza badań w sferze zarządzania atrakcjami turystycznymi, jest w polskiej literaturze przedmiotu podejmowana bardzo rzadko. Taka sytuacja jest uwarunkowana historycznie i wynika z systemu zarządzania gospodarką, jaki funkcjonował w Polsce do 1989 r. (rynek producenta/sprzedawcy), a także ze sposobu funkcjonowania samorządu terytorialnego w tamtym okresie. Do 1989 r. nie używano w polskiej literaturze pojęcia atrakcji turystycznych. W zasadzie nie tworzone nowych atrakcji turystycznych, a na skutek funkcjonowania centralnie sterowanej gospodarki planowej problematyka zarządzania atrakcjami turystycznymi nie cieszyła się popularnością wśród badaczy. Badania walorów turystycznych lub krajoznawczych dotyczyły problemów waloryzacji i oceny atrakcyjności regionów turystycznych i wykorzystywane były do celów planistycznych. Z tego powodu w przeglądzie literatury, poświęconej badaniom z zakresu zarządzania atrakcjami turystycznymi, wykorzystano przede wszystkim źródła angielskojęzyczne. W chwili obecnej można wymienić tylko kilka zwartych pozycji polskojęzycznych dotyczących tej problematyki [Richards 1992, Kruczek 2011, Nowacki 2012, Barańska 2013]. W artykule dokonano przeglądu najważniejszych koncepcji atrakcji turystycznych, problemów związanych z zarządzaniem atrakcjami, a także metod badawczych, wykorzystywanych w procesie zarządzania atrakcjami turystycznymi. W części końcowej przedstawiono model efektywnego zarządzania atrakcjami oraz perspektywę badań w tej dziedzinie.

## Pojęcie i klasyfikacje atrakcji turystycznych

W literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć powszechnie zaakceptowaną definicję atrakcji turystycznych. Po pierwsze, trudno ustalić, od którego momentu obiekt lub miejsce można nazwać już atrakcją czy jeszcze walorem, tzn. jakie elementy zagospodarowania turystycznego muszą powstać [Kowalczyk 2009] lub ilu zwiedzających powinno dane miejsce odwiedzić [Swarbrooke 2002], aby można je było uznać za atrakcję. Problem definicyjny pogłębia także drugi człon nazwy – „turystyczne”, gdyż w literaturze anglojęzycznej częściej mamy do czynienia z atrakcjami „dla odwiedzających” (ang. *visitor attractions*) niż z atrakcjami turystycznymi (ang. *tourist attractions*). Powodem, dla którego pojęcie atrakcji dla odwiedzających zdobywa większą popularność w literaturze angielskojęzycznej są cechy osób, jakie odwiedzają tego typu obiekty. Dominują wśród nich, przede wszystkim, rezydenci lub jednodniowi wycieczkowicze, a nie turyści, czyli osoby przebywające na wyjazdach obejmujących co najmniej jeden nocleg [United Nations, Statistical Division, World Tourism Organization 2010]. Wyjątek stanowią, jak pisze Swarbrooke, wielkie par-

ki tematyczne, takie jak Disneyland lub Legoland, w których z racji obszaru, z jakiego przyciągają do siebie odwiedzających, dominują turyści [Swarbrooke 2002].

W definicjach atrakcji turystycznych wskazuje się między innymi na konieczność występowania „siły przyciągającej turystów” [Gunn 1972], trzech elementów tworzących atrakcję [MacCannell 2002], a także relacji społecznych między stroną patrzącą i oglądaną, które J. Urry nazywa spojrzeniem turystycznym [Urry 2007]. Pod pojęciem atrakcji turystycznych, funkcjonującym w literaturze z kręgu socjologii i antropologii kulturowej, rozumie się w zasadzie wszystko: od fragmentu skały z Księżycy czy płyty chodnikowej, przez tubylną ludność, krajobraz, klimat i poziom cen, a skończywszy na centrach handlowo-rozrywkowych i statkach wycieczkowych.

W kręgu badaczy z obszaru Wysp Brytyjskich, zajmujących się problematyką zarządzania atrakcjami, dominuje określenie *visitor attraction*. Według Angielskiej Rady Turystyki atrakcje dla odwiedzających to:

Stale funkcjonujący cel wycieczek, którego głównym zadaniem jest zapewnianie odwiedzającym gościom rozrywki, zainteresowania lub wiedzy. Nie może być nim obiekt, którego główną funkcją jest sprzedaż detaliczna lub organizacja imprez sportowych, przedstawień teatralnych lub spektakli filmowych. Obiekt taki powinien być otwarty dla odwiedzających bez konieczności dokonywania wcześniejszej rezerwacji, na określony w ciągu roku okres czasu i powinien mieć zdolność przyciągania zarówno turystów, wycieczkowiczów jednodniowych, jak i rezydentów. Poza tym, atrakcja powinna stanowić odrębnie zarządzane przedsiębiorstwo [...] i powinna uzyskiwać przychody bezpośrednio od odwiedzających [ETC 2000, za: Leask 2003, s. 10].

Zaś według J. Swarbrooke'a atrakcje to:

[...] pojedyncze jednostki organizacyjne, miejsca lub inne wyraźnie zdefiniowane, niewielkie obszary, które są dostępne i motywują większą liczbę osób do podjęcia podróży na pewną odległość od domu, zwykle w czasie wolnym, w celu odwiedzenia ich na krótki i ograniczony okres czasu. [...] atrakcje są to podmioty, które mogą być wydzielone w przestrzeni i zarządzane [Swarbrooke 2002, s. 4-5].

W definicjach atrakcji turystycznych<sup>1</sup> można wskazać na powtarzające się elementy. Należą do nich:

- zdolność do przyciągania odwiedzających [Gunn 1972, Lundberg 1985, Lew 1994, Mill, Morrison 2002],
- system złożony z trzech elementów: jądra (widoku), turysty i oznacznika (markera) [Gunn 1972, Leiper 1990, MacCannell 2002],
- określony, ogrodzony, istniejący fizycznie teren, obiekt (wykluczający wydarzenia, krajobrazy, rozległe obszary chronione – jak np. parki narodowe) [Scottish Tourist Board 1991, Middleton 2001, Swarbrooke 2002],
- ściśle określony okres funkcjonowania [Walsh-Heron, Stevens 1990, Scottish Tourist Board 1991, Middleton 2001],

---

<sup>1</sup> W języku angielskim pojęcie to ma dwa odpowiedniki: *tourist attractions* i *visitor attractions*.

- posiadanie formy organizacyjnej [Swarbrooke 2002, ETC 2000, za: Leask 2003].

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, iż atrakcje w literaturze postrzegane są w dwojaki sposób:

- w sensie szerokim (ang. *tourist attractions*) – jako wszystkie cechy i elementy środowiska (miejsca, obiekty, obszary), które przyciągają do siebie turystów,
- w sensie wąskim (ang. *visitor attractions*) – jako miejsca lub obiekty posiadające formę organizacyjną, zarządzane ze względu na swoją wartość i funkcjonujące przez cały rok.

Zatem w dalszej części artykułu pod pojęciem atrakcji turystycznych autor będzie rozumieć zarządzane atrakcje turystyczne, czyli: *miejsca, obiekty lub niewielkie obszary wydzielone z otaczającej przestrzeni, funkcjonujące przez cały rok i zarządzane w celu udostępnienia ich odwiedzającym.*

Konstatacja o różnorodnym sposobie rozumienia atrakcji ma konsekwencje dla tworzenia ich klasyfikacji. Jak zauważył A. Lew, w klasyfikacjach atrakcji turystycznych wykorzystuje się trzy perspektywy: ideograficzne, organizacyjne lub kognitywne (tab. 1) [Lew 1994]:

**Tabela 1.** Przykłady klasyfikacji atrakcji turystycznych  
**Table 1.** Visitor attractions categories

Perspektywa ideograficzna	Perspektywa organizacyjna	Perspektywa kognitywna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• naturalne – kulturowe</li> <li>• punktowe – liniowe – przestrzenne</li> <li>• historyczne – współczesne</li> <li>• miejskie – wiejskie</li> <li>• małe – duże</li> <li>• o zróżnicowanej tematyce – monotematyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzane – niezarządzane</li> <li>• płatne – bezpłatne</li> <li>• prywatne – społeczne</li> <li>• stałe – okresowe</li> <li>• lokalne – regionalne – krajowe – międzynarodowe</li> <li>• o bogatej infrastrukturze – pozbawione infrastruktury</li> <li>• o bogatych formach interpretacji – pozbawione interpretacji</li> <li>• pierwszorzędne – drugorzędne</li> <li>• dostępne dla niepełnosprawnych – niedostępne</li> <li>• przystosowane – nieprzystosowane dla dzieci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autentyczne – inscenizowane</li> <li>• edukacyjne – rekreacyjne – rozrywkowe</li> <li>• ciekawe – nudne</li> <li>• przystępne – wymagające</li> <li>• odwiedzane jednokrotnie – wielokrotnie</li> <li>• ryzykowne – bezpieczne</li> </ul>

**Źródło/Source:** Opracowanie własne na podstawie/own elaboration based on: [Lew 1994].

- perspektywa ideograficzna (opisowa) koncentruje się na unikatowych cechach charakterystycznych dla każdego miejsca, obejmujących naturalne piękno, klimat, kulturę, zwyczaje i cechy społeczne, unikając jednocześnie cech uniwersalnych i abstrakcyjnych. Zgodnie z tym spojrzeniem atrakcje można uporządkować na kontinuum od naturalnych (przyrodniczych) do kulturowych (antropogenicznych);
- perspektywa organizacyjna (rozwojowa) koncentruje się na cechach przestrzennych, pojemnościowych i na czasowej naturze atrakcji. Atrakcje klasyfikowane są na kontinuum przestrzennego rozproszenia (np. pojedyncze – połączone) i w relacjach z innymi atrakcjami (np. indywidualne – zespolone);
- perspektywa kognitywna (percepcyjna) opiera się na percepcji i doświadczeniach wynoszonych przez turystów w efekcie zwiedzania atrakcji (np. bezpieczne – ryzykowne).

### **Badania atrakcji turystycznych w świetle literatury przedmiotu**

Pojecie atrakcji turystycznej prawdopodobnie zostało użyte po raz pierwszy w literaturze naukowej przez D. Boorstina w pracy *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America* [Boorstin 1964]. Boorstin określił tym terminem „żenujące” i wymyślone „pseudowdarzenia”, przygotowane specjalnie dla zagranicznych turystów, takie jak gabinet figur woskowych Madame Tussauds w Londynie czy Disneyland w Kalifornii. W 1972 r. C. Gunn zdefiniowała atrakcje jako „przyrodnicze i historyczne cechy, posiadające wewnętrzną zdolność przyciągania” [Gunn 1972]. Jednocześnie Gunn sprecyzowała strukturę atrakcji, która według niej składa się z trzech stref: jądra z rdzeniem atrakcji, strefy zamykającej z usługami uzupełniającymi i nienaruszalnego pasa oddzielającego rdzeń atrakcji od komercyjnych aspektów strefy zamykającej. W tym samym roku E. Cohen w artykule *Towards a Sociology of International Tourism* [1972] wskazuje na powstawanie sztucznie tworzonych, dokładnie zaaranżowanych i przygotowanych na przyjęcie masowego turysty elementów turystyki, zwanych atrakcjami turystycznymi. Pejoratywny charakter nadaje im otaczająca je infrastruktura, rekonstrukcje, inscenizacje i zarządzanie, ukierunkowane na masowego turystę. Co gorsza, jak twierdzi Cohen, niektóre z nich są całkowicie wymyślone, sztuczne i oderwane od otaczającego je środowiska. Przemysł turystyczny tworzy tym samym ekologiczną bańkę, w której masowy turysta ustawicznie przebywa. W podobnym tonie wypowiada się D. MacCannell, twierdząc, że turysta przebywa cały czas w strefie „sceny”, czyli w sztucznie dla niego zainscenizowanej „pseudoautentyczności”, z której praktycznie nie ma możliwości się wydostać [MacCannell 2002]. W pracy, której pierwsze wydanie ukazało się w 1976 r., MacCannell definiuje także atrakcję turystyczną jako system złożony z trzech ele-

mentów: turysty, widoku i oznacznika, który stanowi część informacji, stymulującą konsumenta do podjęcia decyzji o odwiedzeniu atrakcji. N. Leiper rozwinął koncepcję MacCannella, twierdząc, iż w systemie atrakcji turystycznych kluczową rolę odgrywają oznaczniki. Zaistnienie u turysty motywacji do odwiedzenia atrakcji zależy od pojawienia się co najmniej jednego z trzech rodzajów oznaczników: generującego, tranzytowego lub przylegającego [Leiper 1990].

Z kolei A. Lew stwierdził, że badania atrakcji turystycznych wykonywane są z trzech perspektyw badawczych: ideograficznej, organizacyjnej i kognitywnej [Lew 1987]. Pierwsza perspektywa obejmuje badania polegające na opisie unikatowych cech atrakcji. Druga – organizacyjna – obejmuje badania dotyczące analizy przestrzennej atrakcji, ich położenia w przestrzeni turystycznej, badania pojemności lub okresów funkcjonowania. Trzecia z perspektyw – kognitywna – to badania percepcji i doświadczeń osób odwiedzających atrakcje. Lew wykorzystał wyżej wymienione perspektywy do stworzenia wcześniej opisanej typologii atrakcji turystycznych.

W latach 90. XX w. nastąpił znaczny wzrost liczby badań poświęconych atrakcjom turystycznym. Badania dotyczyły zarządzania ruchem zwiedzających [Moscardo 1999, Fyall, Garrod, Leask 2003], doświadczeń

**Tabela 2.** Główne problemy zarządzania atrakcjami turystycznymi  
**Table 2.** Key challenges in visitor attractions management

Tematyka	Trendy w zarządzaniu i kierunki rozwoju atrakcji turystycznych
Sytuacja na rynku czasu wolnego	Wzrastająca podaż w warunkach malejącego i sezonowego popytu. Rosnąca konkurencja w wydatkach na spędzanie czasu wolnego i zmianach w zachowaniach w czasie wolnym. Fragmentaryczny charakter sektora, zarówno pod względem geograficznym, jak i konkurencyjnym.
Infrastruktura i formy aktywności oferowane osobom odwiedzającym AT	Większa różnorodność i stałe „odświeżanie atrakcji”. Włączanie do atrakcji turystycznych infrastruktury dla biznesu. Udogodnienia i oferta różnorodnych form aktywności dla rodzin z dziećmi. Infrastruktura i oferta różnorodnych form aktywności dla gości zagranicznych. Zapewnienie równowagi pomiędzy technologią a interakcjami społecznymi w ofercie różnorodnych form aktywności na terenie atrakcji. Wpływ czynników klimatycznych na infrastrukturę atrakcji i oferowane formy aktywności. Poszerzenie istniejących i oferta alternatywnych form aktywności na terenie AT.
Zarządzanie osobami odwiedzającymi atrakcje	Większa potrzeba wrażliwości na odmienną kulturę. Zarządzanie różnorodnością kulturową i wzajemnym oddziaływaniem na siebie odwiedzających. Zarządzanie ruchem odwiedzających (konfliktem, kolejkami, zatłoczeniem).

Tematyka	Trendy w zarządzaniu i kierunki rozwoju atrakcji turystycznych
Marketing	<p>Udoskonalone metody marketingowe.            Bardziej precyzyjnie zidentyfikowany rynek docelowy i rynki niszowe.            Ostrożność w sprzedaży większej ilości produktu niż to jest fizycznie możliwe.            Promocja wydarzeń i unikalnych cech atrakcji.</p>
Funkcjonowanie atrakcji turystycznych	<p>Rosnące oczekiwania odwiedzających AT wobec oferowanych usług i produktów.            Większy profesjonalizm w prezentacji jakości świadczonych usług.            Nacisk na dostarczanie doświadczeń wysokiej jakości.            Elastyczne godziny otwarcia (np. niedziele po południu, piątki wieczorem).</p>
Zrównoważony sposób funkcjonowania	<p>Sposoby zarządzania AT nastawione na zrównoważone funkcjonowanie.            Zmiany priorytetów zarządzania oraz konieczność pogodzenia kuratorskich i organizacyjnych wartości i ideologii.            Konflikt w równoważeniu dostępu z ochroną zasobów i ich autentycznością.            Indywidualny charakter zasobów i potrzeba ich ochrony.            Wprowadzenie atrakcyjnych substytutów dla zasobów naturalnych.            Promowanie zrównoważonych działań jako przewagi konkurencyjnej.</p>
Ceny, inwestycje i zasoby finansowe	<p>Elastyczność w ustalaniu ceny wstępu.            Zmiany w zasobach finansowych.            Zmniejszenie źródeł finansowania ze środków publicznych.            Zwiększenie potrzeby uzyskania wartości i dywersyfikacji oferowanego produktu.            Nierównowaga w sektorze w zakresie finansowania w odniesieniu do dotacji, opłat wstępu i wsparcia zewnętrznego.            Wzrost cen niektórych atrakcji turystycznych.</p>
Szkolenie i zarządzanie zasobami ludzkimi	<p>Prowadzenie szkoleń w zakresie języków obcych i kontaktów międzykulturowych.            Wzrost umiejętności obchodzenia się z ludźmi i znajomości produktu AT wśród personelu atrakcji.</p>
Badania	<p>Wzrost znaczenia badań rynkowych.            Brak wiedzy odnośnie do znaczenia doświadczeń wynoszonych w wyniku świadczenia usług niematerialnych.            Brak ścisłych danych rynkowych i zarządzania, na których można oprzeć podstawowe decyzje.            Potrzeba badań nad ekwiwalentnością i konkurencyjnością produktów AT.            Świadomość nowych potrzeb u odwiedzających AT.</p>
Struktura zarządzania i organizacja	<p>Współpraca z innymi atrakcjami i podmiotami gospodarki turystycznej.            Ograniczone umiejętności zarządzania dziedzictwem i personelu, skutkujące nieefektywnym zarządzaniem.            Duża liczba interesariuszy (i sprzecznych celów) w wielu miejscach.            Nacisk na przedsiębiorczość.            Pojawienie się nowych łańcuchów atrakcji i korporacji AT.</p>

odwiedzających [Prentice 1995, Vitterso, Vorkinn, Vistad, Vagland 2000, Nowacki 2003], uczenia się podczas zwiedzania atrakcji [Hein 2004, Nowacki 2006], jakości atrakcji turystycznych [Frochot, Hughes 2000, Nowacki 2001, Nowacki 2002, Kruczek 2013], modeli zmiennych determinujących zadowolenie [Baker, Crompton 2000, Tomas, Scott, Crompton 2002, Bigné, Andreu, Gnoth 2005, Nowacki 2005, Nowacki 2009a], zarządzania kapitałem ludzkim [Milman 2003, Watson, McCracken, Hughes 2004], zarządzania muzeami [McLean 1997, Sandell, Janes 2007, Barańska 2013]. W tabeli 2 zestawiono główne problemy zarządzania atrakcjami turystycznymi, zidentyfikowane w literaturze przedmiotu.

### **Benchmarking – analiza porównawcza atrakcji turystycznych**

Jeden z pierwszych teoretyków benchmarkingu – R. Camp – określił go jako poszukiwanie najkorzystniejszych rozwiązań, wykorzystywanych przez inne organizacje w celu osiągnięcia najlepszych wyników we własnej działalności [Camp 1989]. Przyjmuje się, że badania benchmarkingowe rozpoczęły w latach 50. XX w. japońscy przedsiębiorcy, składając wizyty u ich zachodnich kooperantów w celu transferu zachodniej technologii i praktyk biznesowych do Japonii [Bendell, Boulter, Kelly 1993]. Benchmarking zdobył znaczną popularność w latach 90. XX w. w wielu dziedzinach przedsiębiorczości [Fuchs, Weiermair 2004]. Jego zastosowanie w sektorze turystycznym obejmowało jak dotąd przede wszystkim analizę hoteli, firm cateringowych i touroperatorów [Pearce, Benckendorff 2006], a także analizę narodowych organizacji turystycznych [Lennon 2006] oraz destynacji turystycznych [Fuchs, Weiermair 2004, Kozak, Nield 2004].

Zastosowanie badań benchmarkingowych w sektorze atrakcji turystycznych napotyka wiele trudności. Po pierwsze, należy do nich silne zróżnicowanie obiektów w sektorze atrakcji, co powoduje duże utrudnienia przy próbach porównania sposobów funkcjonowania różnego typu atrakcji [Reichel, Haber 2005]. Po drugie, metoda benchmarkingu zakłada pewien poziom planowania w zarządzaniu organizacją, natomiast – jak stwierdzili Pearce i Benckendorff [2006] – wiele z atrakcji turystycznych w ogóle nie wykorzystuje w swojej działalności planowania strategicznego. Kolejnym problemem jest jakość i dostępność danych do celów benchmarkingu. W zależności od polityki państwa, rodzaju atrakcji, ich właścicieli lub organizatorów zdobycie często poufnych informacji, dotyczących zarządzania atrakcją, może być bardzo trudne. W niektórych krajach totalitarnych, takich jak np. Chiny, gdzie brak jest transparentnej polityki w zakresie dostępu do danych, prowadzenie badań benchmarkingowych jest w zasadzie niemożliwe. Co ciekawe, z podobnymi problemami spotkał się autor, prowadząc analizy porównawcze wśród muzeów w Polsce. Stwierdzono niechęć do udostępniania wyników finansowych placówek państwowych, których organizatorami w znacznej mierze były jed-

nostki samorządu terytorialnego [Nowacki 2007]. Podobne problemy mogą zaistnieć w przypadku prowadzenia badań wśród organizacji działających na zasadach komercyjnych, które niechętnie udzielają informacji na temat funkcjonowania prowadzonych przez siebie atrakcji. Jest to zwykle spowodowane obawą przez konkurencją. Czasami jednak, jak zauważyli Pearce i Benckendorff [2006], menadżerowie atrakcji współpracują ze sobą, postrzegając się nawzajem jako sojusznicy, a nie konkurenci na runku turystycznym. Takie podejście Pearce i Benckendorff [2006] zaobserwowali podczas badań prowadzonych wśród menadżerów atrakcji w Sydney i Los Angeles.

Na podstawie dotychczasowych badań można wskazać wiele trudności w prowadzeniu badań benchmarkingowych w sektorze atrakcji turystycznych [Pearce, Benckendorff 2006, Leask 2010]:

- trudności w doborze odpowiednich obiektów do porównań ze względu na bardzo specyficzny charakter każdego z nich (niepowtarzalnych zasobów dziedzictwa, sposobów zarządzania, ciągłych zmian popytu, różnych form własności i środowiska funkcjonowania),
- trudności w ustaleniu obiektywnych kryteriów sukcesu AT (tradycyjnie były nimi frekwencja i wartości dostarczane odwiedzającym),
- trudności w porównaniach międzynarodowych ze względu na duże różnice w warunkach funkcjonowania AT w różnych krajach,
- problem etyczny badań, związany z udostępnianiem wysokiej jakości informacji przez placówki publiczne i badaczy prowadzących badania, a z drugiej strony wykorzystywanie tych informacji przez AT działające na zasadach komercyjnych i konkurujące z placówkami publicznymi,
- problem sposobu prowadzenia badań benchmarkingowych: płatnego dostępu do danych, wzajemnego i warunkowego dostępu do wyników badań, prowadzonych jako element stałej współpracy, lub niejawnego zbierania danych takimi metodami jak tajemniczy klient, wywiady z byłymi pracownikami lub wzajemna rekrutacja pracowników AT.

### **Zarządzanie ruchem osób odwiedzających atrakcje turystyczne**

W planach zarządzania atrakcjami turystycznymi, jak pisze A. Leask [2010], rzadko można znaleźć wskazówki dotyczące ruchu odwiedzających, nie mówiąc już o wskazówkach odnośnie do stosowania narzędzi zarządzania, takich jak kształtowanie ceny wstępu, oddziaływanie odwiedzających na zasoby i inne mechanizmy zarządzania. Wynika to prawdopodobnie z indywidualnego charakteru zasobów i miejsc znajdujących się na terenie atrakcji, który ogranicza możliwość przyjęcia jednolitych technik zarządzania ruchem odwiedzających. Badania potwierdzają widoczną lukę pomiędzy stopniem wykorzystania a stopniem świadomości istnienia konkretnych narzędzi zarządzania atrakcjami turystycznymi. Jak twierdzi Mason [2005, za: Leask 2010], tradycyjny sposób zarządzania ruchem zwiedzających na terenie atrakcji

polega na minimalizowaniu negatywnego wpływu odwiedzających na zasoby atrakcji, przy stosunkowo niewielkim zainteresowaniu menadżerów atrakcji jakością doświadczeń uzyskiwanych przez zwiedzających. Istotnym elementem strategii zarządzania atrakcjami jest także nastawienie na dostarczanie odwiedzającym treści edukacyjnych oraz interpretacja dziedzictwa na terenie atrakcji. Istotnym elementem jest też nastawienie na zysk.

W pracach innych autorów [Hall, McArthur 1996, Shackley 2001, za: Leask 2010] zwraca się uwagę, że istnieją również inne sposoby zarządzania ruchem zwiedzających, takie jak: precyzyjne określenie rynku atrakcji, cech osób je odwiedzających i dzięki temu zastosowanie odpowiednich technik marketingowych, promocji, zarządzania przychodami, a także wdrażanie odpowiednich kodeksów postępowania na terenie atrakcji.

Można wymienić następujące rodzaje negatywnego oddziaływania odwiedzających na terenie atrakcji turystycznych [Garrod 2003]:

- zatłoczenie, które zależy od pojemności atrakcji i wiąże się z trudnościami w poruszaniu się po terenie atrakcji, tworzeniem się kolejek w niewłaściwych miejscach (np. urządzeniach takich jak rollercoastery, przy najciekawszych ekspozycjach, w punktach sprzedaży pamiątek, toaletach lub w obszarze recepcji przy kasach). Zjawisko to występuje z wyjątkowym natężeniem w godzinach szczytu i w okresach najwyższego sezonu (w okresie wakacyjnym, podczas świąt państwowych). Efektem tego jest brak możliwości obejrzenia wystaw, uczestniczenia w pożądanych formach aktywności, obniżenie jakości doświadczeń i w efekcie spadek poziomu satysfakcji z pobytu w atrakcji;
- zużywanie się zasobów atrakcji obejmuje: zdeptywanie (chodzenie po wrażliwych obszarach i elementach atrakcji, takich jak dywany, zabytkowe posadzki, mury), dotykanie delikatnych i wrażliwych elementów ekspozycji i zabytków, zawilgocenie, oddziaływanie temperatury, drobne kradzieże i malowanie graffiti;
- problemy związane z ruchem odwiedzających na zewnątrz atrakcji: zbyt wysokie natężenie ruchu odwiedzających, zanieczyszczenie spalinami, ryzyko kolizji, rozjeżdżanie poboczy i trawników przez nieprawidłowo parkujące samochody i autobusy, wibracje budynków spowodowane ruchem drogowym;
- oddziaływanie na lokalną społeczność: utrudnienia w ruchu powodowane przez nieprawidłowo parkujące pojazdy, bezmyślne i antyspołeczne zachowania odwiedzających (wchodzenie na prywatne posesje, zachowania pod wpływem alkoholu spożytego na terenie atrakcji), zatłoczenie panujące na terenie placówek handlowych w miejscowości turystycznej, gdzie zlokalizowana jest atrakcja;
- negatywny wpływ na autentyczność atrakcji: instalowanie oznakowań i tablic dla odwiedzających (np. w obiektach kultu religijnego), adaptacje obiektów na potrzeby ruchu odwiedzających i osób niepełnosprawnych.

W celu przeciwdziałania negatywnemu oddziaływaniu odwiedzających na terenie atrakcji turystycznych stosuje się wiele technik zarządzania ruchem [Garrod 2003]:

- zarządzanie kolejkami: zawijanie kolejek (przez co sprawiają wrażenie krótszych), oferowanie literatury i ustawianie ekspozycji w celu rozproszenia kolejki, przesunięcie kolejek w głąb atrakcji, dzięki czemu odwiedzający mogą rozkoszować się atmosferą atrakcji podczas czekania, dostarczanie różnych form rozrywki osobom oczekującym w kolejce;
- zwiększanie elastyczności AT: wydłużanie czasu i liczby dni otwarcia AT, otwieranie większej liczby wejść i kas w godzinach szczytu, zwiększanie liczby personelu w okresach wzmożonego ruchu, otwieranie dodatkowych przestrzeni z kawiarniami i innymi udogodnieniami w okresach szczytu, polecanie specjalnych ścieżek zwiedzania atrakcji w celu ułatwienia przepływu strumieni gości, szkolenie personelu do pracy na różnych stanowiskach w celu przemieszczania ich na bardziej zatłoczone miejsca w okresach szczytu;
- zwiększanie pojemności: zakup i zorganizowanie dodatkowych przestrzeni dla odwiedzających, budowa nowych sklepów z pamiątkami i pawilonów wystawowych;
- ochrona atrakcji: obecność ochrony i personelu na terenie ekspozycji (np. wolontariuszy), ograniczanie dostępu do wrażliwych miejsc za pomocą barierek linowych, wykorzystanie tarcz szklanych w celu ochrony eksponatów, utwardzanie ścieżek, pokrywanie parapetów i innych wrażliwych elementów powłokami ochronnymi, umieszczanie tablic informacyjnych i ostrzegawczych.

Innymi sposobami zarządzania ruchem odwiedzających atrakcje jest zarządzanie popytem. Do takich technik można zaliczyć [Garrod 2003]:

- zachęty cenowe: okresowe podnoszenie cen w celu zredukowania popytu i uzyskania dodatkowych środków na naprawę wyrządzonych przez odwiedzających szkód oraz obniżanie cen w okresach niskiego sezonu;
- techniki marketingowe sterowania popytem: promocja zwiedzania atrakcji, sprzedawanie łącznych biletów poza sezonem;
- edukacja i interpretacja jako sposób oddziaływania na postawy i zachowania zwiedzających.

### **Yield management – zarządzanie przychodami atrakcji turystycznych**

Zarządzanie przychodami zdefiniowano jako zdolność dostarczania odpowiednich usług odpowiedniemu konsumentowi w odpowiednim czasie, po odpowiedniej cenie i w odpowiednim miejscu [Kimes 1989]. W zarządzaniu przychodami wykorzystuje się informacje o zachowaniach nabywczych konsumentów i sprzedaży produktu w celu opracowania strategii cenowej i kontroli

zapasów, które ma prowadzić do zwiększenia przychodów i dostarczyć produkty, które najlepiej odpowiadają potrzebom konsumentów [Lieberman 1993].

Strategiczne zarządzanie przychodami wprowadzono początkowo w amerykańskim przemyśle lotniczym. W latach 70. XX w. znalazło ono również zastosowanie w gospodarce turystycznej. Wykorzystuje się je w zarządzaniu sprzedażą pokoi hotelowych, miejsc w restauracjach, a także przestrzeni konferencyjnych [Modica, Landis, Pavan 2009].

Zarządzanie przychodami polega na stosowaniu takiej strategii cenowej, która oparta będzie na prognozowanym popycie, aby wrażliwi na cenę konsumenci mieli możliwość dokonywania zakupów w okresach niższego sezonu i po obniżonych cenach. Zakłada się przy tym, że konsumenci niewrażliwi i niezwracający uwagi na korzystne ceny mogą dokonywać zakupów w okresach najwyższego sezonu. W ten sposób kształtowanie cen w oparciu o popyt stanowi klucz do sukcesu w zarządzaniu przychodami [Godwin, Lieberman, Wilson 2000, Reece, Sobel 2000].

W przypadku atrakcji turystycznych można wskazać na następujące uwarunkowania metody zarządzania przychodami [Leask 2010]:

- odwiedzający atrakcje są skłonni płacić wyższą cenę za dostęp do wyższej jakości informacji i doświadczeń, co stwarza okazję do rozwijania produktu atrakcji w połączeniu z promocją i odpowiednim kształtowaniem cen;
- związek pomiędzy marketingiem a zarządzaniem przychodami AT wskazuje na konieczność przywiązywania większej uwagi do kwoty pieniędzy wydawanych w atrakcji przez odwiedzających niż do samej liczby odwiedzających AT;
- badania potwierdzają, że odwiedzający atrakcje dziedzictwa są skłonni finansować funkcjonowanie tych miejsc (przez opłaty za wstęp oraz darowizny) i oczekują w efekcie wysokiej jakości doświadczeń.

Przydatność metody wyceny warunkowej w szacowaniu ceny wstępu do AT opisał na przykładzie badań AT w Wielkopolsce M. Nowacki [2009b]. Stwierdził on, że wpływ na skłonność do zapłaty za wstęp do AT mają takie czynniki jak: wiek, grupa społeczno-zawodowa, rodzaj wycieczki, w której odwiedzający bierze udział, płeć, a także zainteresowanie tematyką atrakcji. Przy ustalaniu ceny wstępu do atrakcji powinno się brać również pod uwagę inne czynniki, takie jak substytuty danego produktu (obecność innych atrakcji turystycznych w najbliższej okolicy, a także obecność innych miejsc spędzania czasu wolnego, takich jak kina, parki oraz centra handlowo-rozrywkowe) oraz elastyczność dochodową odwiedzających. Co więcej, polityka cenowa może być skutecznym narzędziem ochrony i konserwacji zasobów dziedzictwa, znajdujących się na terenie atrakcji, a także narzędziem przeciwdziałania przeciążeniu ruchem zwiedzających. Należy jednak pamiętać, iż popyt zwiedzających atrakcje dziedzictwa jest zwykle nieelastyczny cenowo, a więc podnoszenie ceny wstępu może nie wpłynąć na ograniczenie zatłoczenia, a wysokie ceny wstępu mogą zniechęcić gości do ponownych odwie-

dzin [Nowacki 2009b]. Jednak, jak zauważył A. Pawlicz [2012], w obiektach dziedzictwa kulturowego wysokość opłat za wstęp jest najczęściej ustalana na bazie metody kosztowej i sprawiedliwości społecznej, bez uwzględnienia wrażliwości cenowej popytu.

Pawlicz [2012] wskazuje także wiele ograniczeń w stosowaniu technik zarządzania przychodami w atrakcjach kulturowych. Należą do nich:

- negatywne postrzeganie takich rozwiązań przez potencjalnych klientów oraz darczyńców i związane z tym aspekty etyczne (klienci mogą postrzegać sprzedawanie tych samych produktów po różnych cenach jako niesprawiedliwe);
- na rynku atrakcji turystycznych częstym zjawiskiem jest tzw. jednorodna wyjątkowość, czyli prezentowanie AT w bardzo podobny do siebie sposób, co uniemożliwia stosowanie dużej dyskryminacji cenowej (różnicowania cen wstępu);
- dużą barierę stanowi struktura popytu i trudność w segmentacji rynku atrakcji turystycznych (wydzieleniu segmentów o różnej wrażliwości cenowej) oraz we wdrożeniu w praktyce takiej polityki cenowej, aby mniej wrażliwi cenowo odwiedzający (bardziej zmotywowani do odwiedzenia AT) płacili wyższą cenę wstępu niż osoby bardziej wrażliwe cenowo.

## **Marketing atrakcji turystycznych – współpraca i nominacje**

Jednym ze sposobów wzmocnienia pozycji rynkowej i zapewnienia sukcesu atrakcji jest współpraca z innymi obiektami tego typu. Jest to możliwe przez tworzenie koalicji, łańcuchów czy szlaków tematycznych, łączących poszczególne atrakcje, dzięki którym możliwe będą wspólny marketing, starania i lobbing w celu pozyskania środków publicznych lub prywatnych. Korzyści, jakie mogą osiągnąć atrakcje turystyczne dzięki wzajemnej współpracy, są bardzo szerokie [Fyall 2003]:

- możliwość wspólnego promowania marki, tematu i produktu w regionie turystycznym,
- sumowanie się zasobów (czas zwiedzania, finanse, wiedza ekspercka, zarządzanie kapitałem ludzkim, szkolenia),
- obniżenie indywidualnego ryzyka i niepewności przez wymianę informacji rynkowej,
- możliwość silniejszej promocji atrakcji i dystrybucja informacji przez bardziej kompleksowe kanały dystrybucji,
- szansa dla atrakcji na wzmocnienie własnego wizerunku, prowadzenie wspólnych kampanii marketingowych, prowadzenie wspólnych badań i uczestnictwo w forach atrakcji turystycznych,
- możliwość utworzenia bardziej efektywnych ciał reprezentujących sektor w strukturach gospodarczych i politycznych,
- okazja do podjęcia działań mających na celu zharmonizowanie kierunków działania małych, średnich i dużych atrakcji.

Innym sposobem, pozwalającym na wyróżnienie atrakcji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, są nominacje i nagrody uzyskiwane w licznych rankingach oraz uzyskiwanie wpisów na różne listy. Wiele badań wskazuje na korzyści marketingowe, jakie atrakcje mogą uzyskać w efekcie wpisania na listy UNESCO [Hall, Piggin 2002, Winter 2002, Buckley 2004, Purchla 2011, Leask, Fyall 2012]. Warto również podkreślić, co zauważyła A. Leask [2010], że choć ochrona zasobów dziedzictwa jest głównym czynnikiem nominowania do wpisu miejsca na Listę Dziedzictwa UNESCO, to już samo umieszczenie na Liście implikuje konieczność efektywnego zarządzania ruchem turystycznym w ramach nominowanego miejsca. Wpisanie miejsca na Listę UNESCO, jak twierdzi Leask, ma także istotne implikacje dla efektywnego nim zarządzania. Mobilizuje menadżerów do wykorzystania takich narzędzi jak zidentyfikowanie cech indywidualnych miejsca i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

### Model efektywnego zarządzania atrakcjami turystycznymi

Model efektywnego zarządzania atrakcjami turystycznymi, zaproponowany przez A. Leask i in. [Leask 2010, Leask, Fyall, Barron 2013], składa się z trzech grup czynników: czynników determinujących sposób zarządza-

**Tabela 3.** Czynniki efektywnego zarządzania atrakcjami turystycznymi  
**Table 3.** Factors influencing the effective management of visitor attractions

<b>Czynniki determinujące sposób zarządzania AT</b>	<b>Wskaźniki efektywnego zarządzania</b>	<b>Narzędzia zarządzania AT</b>
Konkurencyjne otoczenie Kategoria własności Typ atrakcji Profil i zachowania odwiedzających Roczny obrót Kompetencje menadżerów i personelu Możliwości rozwoju produktu atrakcji Liczba interesariuszy Indywidualny charakter zasobu	Wartość dla odwiedzających Frekwencja (liczba odwiedzających) Zadowolenie i doświadczenia odwiedzających Generowany zysk lub poziom rentowności Cele edukacyjne Cele społeczne Cele fundatora (organizatora) Stan i autentyczność posiadanych zasobów Uznanie w sektorze turystycznym	Zbieranie danych o aktywności odwiedzających Monitorowanie zachowań odwiedzających Szkolenia personelu i menadżerów w celu rozwijania potrzebnych umiejętności Zaangażowanie w sektorze publicznym/prywatnym Rozwój specyficznych narzędzi zarządzania ruchem odwiedzających Zidentyfikowanie cech indywidualnych atrakcji lub przewagi konkurencyjnej Korzystanie z dobrych praktyk i benchmarkingu Współpraca zarówno wewnątrz, jak i poza sektorem AT Dywersyfikacja i rozwój nowych produktów

**Źródło/Source:** Leask 2010, Leask, Fyall, Barron 2013.

nia atrakcjami turystycznymi, wyznaczników efektywnego zarządzania i narzędzi zarządzania (tab. 3). Do najważniejszych czynników determinujących sposób zarządzania AT należą: stopień konkurencyjności otoczenia, kategoria własności (samorządowe, prywatne, organizacji non-profit), profil odwiedzających i roczny obrót. Do oceny przydatności przyjętego sposobu zarządzania konieczne jest określenie rzetelnych i trafnych wskaźników. Do najważniejszych wskaźników można zaliczyć: wartość atrakcji dla odwiedzających, frekwencję w atrakcji, poziom zadowolenia, jakość doświadczeń uzyskiwanych w atrakcji oraz – w przypadku przedsięwzięć komercyjnych – zysk uzyskiwany przez atrakcję. Narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu atrakcjami w znacznym stopniu będą zależę od czynników determinujących sposób zarządzania. Wśród najważniejszych wskaźników należy zbieranie informacji o formach aktywności odwiedzających, monitorowanie ich zachowań, szkolenia personelu oraz rozwój nowych produktów.

### **Perspektywy badań atrakcji turystycznych**

Badania atrakcji turystycznych, prowadzone w najbliższej przyszłości, powinny objąć zarówno porównania pomiędzy atrakcjami (benchmarking atrakcji turystycznych), badania jakościowe i wywiady otwarte prowadzone wśród menadżerów atrakcji i odwiedzających, jak też badania ilościowe w zakresie percepcji atrakcji oraz doświadczeń uzyskiwanych podczas zwiedzania przez osoby z różnych segmentów rynku. Badania takie umożliwiłyby zidentyfikowanie optymalnych metod zarządzania atrakcjami turystycznymi, specyficznych dla różnych typów atrakcji, jak i dla polskiej rzeczywistości. W tym kontekście wyjątkowo warto zwrócić uwagę na potrzebę prowadzenia badań nad zwiedzającymi należącymi do pokolenia Y<sup>2</sup>, która reprezentuje wyraźny i specyficzny segment rynku o wyróżniających ją od innych grup zachowaniach i preferencjach. Pokolenie Y wykazuje wysoki stopień cyfrowej empatii i bezustannej internetowej immersji, które określają ich wzory konsumpcji i silnie oddziałują na doświadczenia wynoszone ze zwiedzania atrakcji turystycznych [Chhabra 2010, Leask i in. 2013]. Badania takie mogą obejmować ocenę nowoczesnych technologii zarówno w dostarczaniu doświadczeń zwiedzającym, jak i budowaniu relacji między atrakcją a zwiedzającymi za pomocą mediów społecznościowych.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można pokusić się o wskazanie kierunków przyszłych badań atrakcji turystycznych [Benckendorff 2004, Phillips, Louvieris 2005, Leask 2010, Nowacki 2012, Leask i in. 2013]:

- opracowanie narzędzi do diagnozy i oceny sposobów, w jaki pojedyncze AT mogą zaadaptować właściwe praktyki zarządzania, które będą odpowiednie dla zasobów, odwiedzających, struktury własności i interesariuszy atrakcji,

---

<sup>2</sup> Pokolenie wyżu demograficznego z lat 80. i 90. XX w. (tzw. pokolenie kłapek i iPodów).

- zastosowanie benchmarkingu i rozwój pogłębionych analiz przypadków w celu zidentyfikowania specyficznych praktyk zarządzania i upublicznienia tej wiedzy wśród menadżerów AT i ich interesariuszy,
- zidentyfikowanie i porównanie sposobów zarządzania i planowania światowych liderów w sektorze AT i dokonanie porównań międzynarodowych,
- opracowanie mechanizmów oceny znaczenia atrakcji turystycznych w rozwoju obszaru recepcji turystycznej,
- zidentyfikowanie skutecznych sposobów upowszechniania wyników badań i wiedzy menadżerskiej w sektorze AT oraz w środowisku naukowym,
- prowadzenie szerszych badań w sektorze turystyki i usług w celu zidentyfikowania problemów zarządzania i sposobów ich rozwiązywania, które to sposoby mogłyby zostać następnie wykorzystane w sektorze AT,
- odejście od prac opisowych na rzecz badań empirycznych w celu rozwinięcia modeli i wiedzy teoretycznej stosowanej w sektorze atrakcji,
- dalszy rozwój specyficznych metod badawczych, mających znaczenie w sektorze AT, np. przez rozwój metody Zrównoważonej Karty Wyników [zob. Phillips, Louvieris 2005],
- analiza percepcji menadżerów, personelu atrakcji, odwiedzających atrakcję i partnerów z innych gałęzi sektora turystycznego,
- badania kierunków rozwoju AT mogą być wykonywane przez połączenie analizy kół przyszłości [zob. Benckendorff 2004] z jakościowymi i ilościowymi technikami prognozowania,
- analiza wpływu percepcji autentyczności i różnych jej odmian na zaangażowanie, doświadczenia i zadowolenie osób zwiedzających AT,
- analiza wpływu technologii cyfrowych i Internetu na zachowania konsumenckie zwiedzających AT, a zwłaszcza badanie segmentu pokolenia Y w celu zrozumienia ich zachowań i wdrożenia strategii umożliwiających ich zaangażowanie.

## **Wnioski**

W artykule zaprezentowano przegląd metod i wiedzy z zakresu prowadzenia badań i zarządzania atrakcjami turystycznymi. Zidentyfikowano główne problemy zarządzania atrakcjami, do których zaliczono: duże rozdrobienie i indywidualizację, wzrastającą podaż na rynku czasu wolnego wraz ze spadkiem popytu na atrakcje kulturalne, a także problemy związane z zapewnieniem pełnego i nieskrępowanego dostępu do dziedzictwa, przy jednoczesnej konieczności zapewnienia ochrony i konserwacji zasobów udostępnianych w ramach atrakcji. W artykule wykazano, że cele zarządzania atrakcjami mogą być osiągnięte tylko przy wykorzystaniu właściwych narzędzi zarządzania, dobranych z uwagi na czynniki determinujące sposoby zarządzania oraz z uwzględnieniem właściwych wskaźników, ukazujących

adekwatność stosowanych w zarządzaniu metod. Zaprezentowany model efektywnego zarządzania może posłużyć jako punkt wyjścia w przygotowywaniu i realizacji planów badawczych w sektorze atrakcji turystycznych.

Przegląd literatury w zakresie badań atrakcji turystycznych wskazuje, iż konieczne jest wdrożenie efektywnych metod zarządzania w połączeniu z metodami badań sposobów zarządzania. Do najbardziej obiecujących zaliczono metody benchmarkingu i yield managementu, których zastosowanie w sektorze polskich atrakcji może przynieść najbardziej obiecujące efekty. Stosowanie tych metod może wpłynąć zarówno na podniesienie jakości produktu turystycznego atrakcji i jednocześnie poziomu zadowolenia osób odwiedzających atrakcje, jak również podnieść poziom przychodów generowanych przez atrakcje.

## Bibliografia

- Baker D., Crompton J.L. (2000), *Quality, satisfaction and behavioral intentions*, [w:] „Annals of Tourism Research”, 27(3), s. 785-804.
- Barańska K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń*, T. XIII, Attyka, Kraków.
- Benckendorff P.J. (2004), *Planning for the Future: A profile of Australian Tourist Attractions*, James Cook University, Townsville.
- Bendell T., Boulter L., Kelly J. (1993), *Benchmarking for Competitive Advantage*, Financial Times, London.
- Bigné J., Andreu L., Gnoth J. (2005), *The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction*, [w:] „Tourism Management”, 26, s. 833-844.
- Boorstin D. (1964), *The image: a guide to pseudo-events in America*, Harper and Row, New York.
- Buckley R. (2004), *The effects of World Heritage listing on tourism to Australian national parks*, [w:] „Journal of Sustainable Tourism”, 12(1), s. 70-84.
- Camp R. (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Quality Press, Milwaukee, Wis.
- Chhabra D. (2010), *Back to the past: a sub-segment of Generation Y's perceptions of authenticity*, [w:] „Journal of Sustainable Tourism”, 18(6), s. 793-809 (doi: 10.1080/09669582.2010.483280).
- Cohen E. (1972), *Toward a Sociology of International Tourism*, [w:] „Social Research”, 1(39), s. 164-189.
- ETC (2000), *Action for Attractions*, English Tourism Council.
- Frochot I., Hughes H. (2000), *HISTOQUAL: the development of a historic houses assessment scale*, [w:] „Tourism Management”, 21(2), s. 157-167.
- Fuchs M., Weiermair K. (2004), *Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction*, [w:] „Journal of Travel Research”, 42(3), s. 212-225 (doi: 10.1177/0047287503258-827).

- Fyall A. (2003), *Marketing visitor attractions: a collaborative approach*, [in:] *Managing Visitor Attractions. New Directions*, A. Fyall, B. Garrod, A. Leask (ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford, 236-252.
- Fyall A., Garrod B., Leask A. (red.) (2003), *Managing Visitor Attractions. New Directions*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Garrod B. (2003), *Managing visitor impacts*, [in:] *Managing Visitor Attractions. New Directions*, A. Fyall, B. Garrod, A. Leask (ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford, 124-139.
- Godwin M., Lieberman W., Wilson D. (2000), *Hotel yield management: the American experience*, [w:] „Turistica, January-March, s. 75-89.
- Gunn C.A. (1972), *Vacationscape: designing tourist regions*, Bureau of Business Research, University of Texas at Austin.
- Hall C.M., McArthur S. (1996), *Heritage tourism in New Zealand and Australia: The human dimension*, Oxford University Press Australia, Melbourne.
- Hall C.M., Piggin R. (2002), *Tourism business knowledge of World Heritage sites: a New Zealand case study*, [w:] „International Journal of Tourism Research”, 4(5), s. 401-411 (doi: 10.1002/jtr.391).
- Hein G.E. (2004), *Learning in the Museum. Museum Meanings*, Routledge, New York.
- Kimes S. (1989), *Yield management: a tool for capacity-constrained service firms*, [w:] „Journal of Operations Management”, 8(4), s. 348-363.
- Kowalczyk A. (2009), *Proces przekształcania zasobów kulturowych w atrakcje turystyczne (na przykładzie zagospodarowywania turystycznego pól bitewnych)*, [w:] *Kultura i turystyka. Razem ale jak?*, A. Stasiak (red.), WSTH, Łódź, s. 33-46.
- Kozak M., Nield K. (2004), *The role of quality and eco-labelling systems in destination benchmarking*, [w:] „Journal of sustainable tourism”, 12(2), s. 138-148.
- Kruczek Z. (2011), *Atrakcje turystyczne. Fenomen, typologia, metody badań*, Proksenia, Kraków.
- Kruczek Z. (2013), *Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” – Krecja nowej atrakcji turystycznej i ocena jej jakości*, [w:] *Kultura i turystyka: miejsca spotkań*, B. Krakowiak, A. Stasiak, B. Włodarczyk (red.), RO-TWŁ, Łódź.
- Leask A. (2003), *The nature and purpose of visitor attractions*, [in:] *Managing Visitor Attractions. New Directions*, A. Fyall, B. Garrod, A. Leask (ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford, 5-15.
- Leask A. (2010), *Progress in visitor attraction research: Towards more effective management*, [w:] „Tourism Management”, 31(2), s. 155-166 (doi: 10.1016/j.tourman.2009.09.004).
- Leask A., Fyall A. (2012), *Managing World Heritage Sites*, Francis, Taylor.
- Leask A., Fyall A., Barron P. (2013), *Generation Y: An Agenda for Future Visitor Attraction Research: Gen Y: Agenda for Visitor Attraction Research*, [w:] „International Journal of Tourism Research” (doi: 10.1002/jtr.1940).

- Leiper N. (1990), *Tourist attraction system*, [w:] „Annals of Tourism Research”, 17, s. 367-384.
- Lennon J. (2006), *Benchmarking national tourism organizations and agencies understanding best practice*, Elsevier, Oxford (<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780080446578>).
- Lew A. (1987), *A framework of tourist attraction research*, [w:] „Annals of Tourism Research”, 14, s. 553-575.
- Lew A. (1994), *A Framework of Tourist Attraction Research*, [w:] *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, J.R.B. Ritchie, Ch.R. Goeldner (ed), John Wiley, Sons, New York.
- Lieberman W. (1993), *Debunking the myths of yield management*, [w:] „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, 34(1), s. 34-41.
- Lundberg D.E. (1985), *The tourist business*, Van Nostrand Reinhold, New York, N.Y.
- MacCannell D. (2002), *Turysta: nowa teoria klasy próżniaczej*, Muza, Warszawa.
- Mason P. (2005), *Visitor management in protected areas: from „hard” to „soft” approaches?*, [w:] „Current Issues in Tourism”, 8(2/3), s. 181-194 (doi: 10.1080/13683500508668213).
- McLean F. (1997), *Marketing the Museum*, Routledge.
- Middleton V.T.C. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Francis, Taylor.
- Mill R.C., Morrison A.M. (2002), *The Tourism System*, Kendall/Hunt Pub.
- Milman A. (2003), *Hourly employee retention in small and medium attractions: the Central Florida example*, [w:] „International Journal of Hospitality Management”, 22(1), s. 17-35 (doi: 10.1016/S0278-4319(02)00033-6).
- Modica P., Landis C., Pavan A. (2009), *Yield management and coastal hospitality industry demand*, Bridges/Tiltai, 47(3) (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13923137&AN=44900956&h=OVAV2FtRXN7YHBrh50UmMYVcibz7IHaGLeACfdIrEVyv8%2Fw99Ygo4j8eV1aztI1vcXXvVfbsb4AtCLuYb88XxA%3D%3D&crl=c>).
- Moscardo G. (1999), *Making Visitors Mindful. Principles for Creating Quality Sustainable Visitor Experiences through Effective Communication*, Sagamore Publishing, Champaign.
- Nowacki M. (2001), *Analiza jakości produktu atrakcji turystycznych na przykładzie muzeów i innych obiektów dziedzictwa zachodniej Polski*, [w:] „Muzealnictwo”, 43, s. 78-86.
- Nowacki M. (2002), *Ocena jakości produktu atrakcji turystycznej z wykorzystaniem metody SERVQUAL*, [w:] „Turyzm”, 12(1), s. 55-73.
- Nowacki M. (2003), *Wrażenia osób zwiedzających atrakcje turystyczne*, [w:] „Folia Turistica”, 14, s. 117-132.
- Nowacki M. (2005), *Motywy, korzyści i zadowolenie osób zwiedzających atrakcje krajoznawcze*, [w:] „Folia Turistica”, 16, s. 89-104.

- Nowacki M. (2006), *Visitor learning at heritage sites*, [w:] „Studies in Physical Culture, Tourism”, 13(1), s. 49-58.
- Nowacki M. (2007), *Museums and Related Institutions in Poland Following Political Transformation*, [w:] „Museum Management and Curatorship”, 22(3), s. 287-302 (doi: 10.1080/09647770701628636).
- Nowacki M. (2009a), *Quality of visitor attractions, satisfaction, benefits and behavioural intentions of visitors: Verification of a model*, [w:] „International Journal of Tourism Research”, 11(3), s. 297-309.
- Nowacki M. (2009b), *Skłonność do zapłaty a cena wstępu do atrakcji turystycznej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 568, s. 101-114.
- Nowacki M. (2012), *Atrakcje turystyczne: koncepcje, stan, determinanty zadowolenia osób zwiedzających*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego.
- Pawlicz A. (2012), *Zastosowanie technik yield management w komercjalizacji turystyki kulturowej*, [w:] „Turystyka Kulturowa (Cultural Tourism)”, 1, s. 5-18.
- Pearce P., Benckendorff P. (2006), *Benchmarking, Usable Knowledge and Tourist Attractions*, [w:] „Journal of Quality Assurance in Hospitality, Tourism”, 7(1-2), s. 29-52 (doi: 10.1300/J162v07n01\_03).
- Phillips P., Louvieris P. (2005), *Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective*, [w:] „Journal of Travel Research”, 44(2), s. 201-211 (doi: 10.1177/0047287505278992).
- Prentice R.C. (1995), *Evaluating the Experiences and Benefits Gained by Tourists Visiting A Socio-Industrial Heritage Museum: An Application of ASEB Grid Analysis to Blists Hill Open-Air Museum, The Ironbridge Gorge Museum, United Kingdom*, [w:] „Museum Management and Curatorship”, 14(4), s. 229-251.
- Purchla J. (red.) (2011), *Zarządzanie miejscami wpisanymi na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO w Polsce i w Norwegii*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Reece W., Sobel R. (2000), *Diagrammatic Approach to Capacity-Constrained Price Discrimination*, [w:] „Southern Economic Journal”, 66(1), s. 1001-1008.
- Reichel A., Haber S. (2005), *A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: An exploratory study*, [w:] „Tourism Management”, 26, s. 681-690.
- Richards B. (1992), *Marketing atrakcji turystycznych*, POT, Warszawa.
- Sandell R., Janes R.R. (2007), *Museum Management and Marketing*, Routledge.
- Scottish Tourist Board (1991), *Tourist Attractions: A Development Guide*, Scottish Tourist Board, Edinburgh.
- Shackley M. (2001), *Managing sacred sites: Service provision and visitor experience*, Continuum, London.

- Swarbrooke J. (2002), *Development and Management of Visitor Attractions*, Francis, Taylor.
- Tomas S., Scott D., Crompton J.L. (2002), *An investigation of the relationships between quality of service performance, benefits sought, satisfaction and future intention to visit among visitors to a zoo*, [w:] „Managing Leisure”, 7, s. 239-250.
- United Nations, Statistical Division, World Tourism Organization (2010), *International recommendations for tourism statistics 2008*, United Nations, New York.
- Urry J. (2007), *Spojrzenie turysty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Vitterso J., Vorkinn M., Vistad O., Vagland J. (2000), *Tourist Experiences and Attractions*, [w:] „Annals of Tourism Research”, 27(2), s. 432-450.
- Walsh-Heron J., Stevens T. (1990), *The management of visitor attractions and events*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Watson S., McCracken M., Hughes M. (2004), *Scottish visitor attractions: managerial competence requirements*, [w:] „Journal of European Training”, 28(1), s. 39-66.
- Winter T. (2002), *Angkor Meets Tomb Raider: setting the scene*, [w:] „International Journal of Heritage Studies”, 8(4), s. 323-336 (doi: 10.1080/1352725z-022000037218).

## MANAGEMENT OF VISITOR ATTRACTIONS IN CURRENT RESEARCH

### Abstract

**Purpose.** The paper discusses the concept of a visitor attraction and problems of classification and presents an overview of visitor attraction research methods and current issues related to the management of tourist attractions.

**Method.** Critical analysis of Polish and foreign scientific literature in the field of management of visitor attractions was implemented.

**Findings.** The literature review showed that it is necessary to implement effective management methods as well as research methods of visitor attractions. The most promising methods include benchmarking and yield management. The problems of traffic management and cooperation between visitor attractions was also discussed.

**Research limitations.** Limitations in the studies included their theoretical nature and the extent of the analysed literature – only Polish and English-language.

**Practical implications.** It is supposed that the attractions' efficient management model and directions of future research, which are discussed in the final part of the paper, should facilitate theoretical and practical research in the field of visitor attractions.

**Originality.** The paper presents current methods and research trends in the field of visitor attractions.

**Type of paper.** Review article.

**Keywords:** management, visitor attractions, research