

FORESIGHT
JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA
ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ W REGIONIE

Panu prof. zw. dr hab. inż. Joanicjuszowi Nazarko
oraz Pani dr hab. inż. Joannie Ejdys, prof. nzw.
za wszechstronną pomoc, wsparcie merytoryczne i życzliwość
okazywaną na każdym etapie mojego naukowego rozwoju

Danuta Szpilko

FORESIGHT
JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA
ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ W REGIONIE



Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej
Białystok 2016

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/05/N/HS4/02055.

Recenzenci:

dr hab. Ewa Dziejic, prof. nzw. SGH

dr hab. inż. Magdalena Wyrwicka, prof. nzw. PP

Opracowanie redakcyjne:

Elżbieta Dorota Alicka

Projekt okładki:

Joanna Ziółkowska

Na okładce wykorzystano grafikę:

© akomov / Bank zdjęć Photogenica

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2016

ISBN 978-83-62582-85-3

Publikacja nie może być w jakikolwiek sposób powielana i rozpowszechniana bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

Redakcja techniczna, skład i druk:

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Nakład: 130 egz.

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok

tel.: 85 746 91 37, fax: 85 746 90 12

e-mail: oficyna.wydawnicza@pb.edu.pl

www.pb.edu.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
-------------	---

ROZDZIAŁ I

ANALIZA I OCENA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ

NA POZIOMIE REGIONALNYM	15
1.1. Charakterystyka krajowego systemu zarządzania turystyką	15
1.2. Mocne i słabe strony procesu zarządzania strategicznego turystyką na poziomie regionalnym	30
1.3. Ocena realizacji strategii rozwoju turystyki w regionach	53

ROZDZIAŁ II

WPROWADZENIE DO BADAŃ FORESIGHTOWYCH 75 |

2.1. Założenia i miejsce foresightu w naukach o zarządzaniu	75
2.2. Użyteczność badań foresight dla gospodarki	88
2.3. Przegląd metod stosowanych w badaniach foresightowych	101

ROZDZIAŁ III

WYKORZYSTANIE BADAŃ FORESIGHTOWYCH W TURYSTYCE 123 |

3.1. Przegląd zagranicznych inicjatyw foresightowych w turystyce	123
3.2. Przegląd krajowych inicjatyw foresightowych w turystyce	141
3.3. Dobre praktyki w zakresie stosowania badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką	154
3.4. Korzyści zastosowania badań foresightowych w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionach	161

ROZDZIAŁ IV

METODYKA INKORPORACJI BADAŃ FORESIGHTOWYCH

DO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO TURYSTYKĄ NA POZIOMIE REGIONALNYM... 169

4.1. Cele i założenia badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką .. 169	
4.2. Dobór i uzasadnienie wyboru metod badawczych	171
4.3. Operacjonalizacja metodyki badawczej	181

ROZDZIAŁ V	
WERYFIKACJA METODYKI INKORPORACJI BADAŃ FORESIGHTOWYCH DO PROCESU TWORZENIA REGIONALNEJ STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO	195
5.1. Identyfikacja kluczowych czynników rozwoju turystyki w województwie podlaskim.....	195
5.2. Priorytetyzacja kierunków rozwoju turystyki w województwie podlaskim	216
5.2.1. Istotność i znaczenie strategiczne tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim	222
5.2.2. Prawdopodobieństwo realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim	234
5.2.3. Czynniki sprzyjające realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim	241
5.2.4. Bariery realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim	244
5.2.5. Działania wspierające realizację tez w województwie podlaskim	247
5.2.6. Wpływ realizacji tez na aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim	250
5.3. Scenariusze rozwoju turystyki w województwie podlaskim.....	253
5.4. Rekomendacje metodyczne do procesu formułowania i wdrażania regionalnych strategii rozwoju turystyki.....	267
ZAKOŃCZENIE	271
SUMMARY	275
LITERATURA.....	277
WYKAZ TABEL	306
WYKAZ RYSUNKÓW	309
ZAŁĄCZNIKI	311

WSTĘP

Turystyka jest zjawiskiem społecznym, kulturalnym i gospodarczym, które pociąga za sobą ruch osób do krajów lub miejsc poza ich zwykłym (stałym) otoczeniem w celach osobistych, biznesowych lub zawodowych. Osoby te są określane mianem odwiedzających (będących turystami lub wycieczkowiczami; rezydentami lub nierezydentami). Turystyka jest ściśle powiązana z ich aktywnościami, z których wynikają wydatki turystyczne¹.

Turystyka stanowi jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki na świecie, co potwierdzają badania statystyczne Światowej Organizacji Turystyki (*United Nations World Tourism Organization* – UNWTO) i Światowej Rady Podróży i Turystyki (*World Travel & Tourism Council* – WTTC) notujące po II wojnie światowej stały jej wzrost zarówno w zakresie liczby międzynarodowych podróży turystycznych, jak i wpływów z turystyki. W 1950 roku liczba międzynarodowych podróży turystycznych wyniosła 25 mln, a w 2014 roku zwiększyła się do 1,1 mld². Wzrost i znaczenie turystyki jest jednym z niewątpliwych sukcesów gospodarki światowej w ciągu ostatnich 50 lat³. Światowa Organizacja Turystyki szacuje, że w 2030 roku międzynarodowy ruch turystyczny wyniesie 1,8 mld osób, co oznacza roczny przyrost od 2010 do 2030 roku na poziomie 3,3% rocznie. Wpływy z turystyki międzynarodowej z roku na rok również dynamicznie wzrastają. W 1950 roku stanowiły 2 mld dolarów, w 1980 roku – 104 mld dolarów, w 1995 roku – 415 mld dolarów, a w 2014 roku wzrosły do poziomu 1 245 mld dolarów. W 2014 roku sektor turystyczny w ujęciu globalnym był źródłem generującym 9,8% światowego PKB, którego wartość ukształtowała się na poziomie 7 580,9 mld dolarów. Światowa Rada Podróży i Turystyki oszacowała, iż do 2025 roku wartość wzrośnie do 11 381,9 mld dolarów, co będzie stanowiło 10,5% światowego PKB. W Polsce sektor turystyczny w 2014 roku wytworzył 4,4% PKB o wartości

¹ United Nations World Tourism Organization, <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf> [20.09.2015].

² *UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition*, United Nations World Tourism Organization, Madrid 2015, p. 2.

³ N.C. Leitão, *Tourism and economic growth: a panel data approach*, „Actual Problems of Economics” 2011, vol. 123, no. 9, p. 343.

75,3 mld złotych. Światowa Rada Podróży i Turystyki oszacowała, że do 2025 roku w Polsce wartość PKB wzrośnie do 118 mld złotych, co będzie stanowiło 4,9%⁴.

Należy nadmienić, iż na świecie w 2014 roku 1 osoba na 11 była zatrudniona w branży powiązanej z turystyką, co tworzyło 276,8 mln miejsc pracy, w Polsce zaś 669,5 tys. miejsc pracy (4,3% wszystkich zatrudnionych). Najczęściej odwiedzanym regionem na świecie, przez 51,4% międzynarodowych turystów, była Europa, którą w 2014 roku odwiedziło 581,8 mln osób. Turyści najchętniej odwiedzali Europę Południową oraz kraje Europy Śródziemnomorskiej (19,0%), a także Europę Zachodnią (15,4%). W odniesieniu do Europy Centralnej i Wschodniej udział ten wynosił 10,7%, przy czym po 3 latach wzrostu (z 98,4 mln w 2010 roku do 127,3 mln w 2013 roku) w 2014 roku odnotowano niewielki spadek, do 121,1 mln turystów, na który miała wpływ niestabilna sytuacja polityczna w Rosji i na Ukrainie⁵.

Zadaniem sekretarza generalnego UNWTO – Taleba Rifai „w ciągu ostatnich lat turystyka okazała się zaskakująco silną i prężną gałęzią gospodarki oraz fundamentem ożywienia gospodarczego, przynoszącym do budżetów miliardy dolarów oraz tworzącym miliony miejsc pracy”⁶. Turystyka ma duży wpływ zarówno na gospodarkę, środowisko naturalne i antropogeniczne oraz miejscową ludność, jak również samych turystów. Ze względu na istotne znaczenie, szeroki zakres i różnorodność czynników produkcji wymaganych do wytworzenia towarów lub usług nabytych przez odwiedzających, a także szerokie spektrum interesariuszy, istnieje potrzeba całościowego podejścia do rozwoju turystyki, zarządzania nią i monitorowania. Takie holistyczne podejście zalecane jest przez UNWTO w celu opracowania i wdrożenia krajowych i lokalnych polityk turystycznych⁷.

Turystyka jako obszar wzrostu gospodarczego, również ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, wpływa na rozwój innych sektorów i dziedzin gospodarki, stając się jednocześnie kołem zamachowym rozwoju regionalnego i lokalnego. Ponadto przyczynia się do aktywizacji społeczeństwa, rozwoju przedsiębiorczości oraz roz-

⁴ *UNWTO Tourism Highlights...*, op. cit., p. 2; *Travel & Tourism Economic Impact 2015, World*, World Travel & Tourism Council, London 2015, p. 1; *Travel & Tourism Economic Impact 2015, Poland*, World Travel & Tourism Council, London 2015, p. 1.

⁵ *Travel & Tourism Economic Impact 2015, World...*, op. cit., p. 1; *Travel & Tourism Economic Impact 2015, Poland...*, op. cit., p. 1; *UNWTO Tourism Highlights...*, op. cit., p. 4; Ministerstwo Sportu i Turystyki, <http://www.msport.gov.pl/badania-rynku-turystycznego/liczba-turystow-miedzynarodowych-w-2014-r-przekroczyła-11-mln> [20.09.2015].

⁶ Ministerstwo Sportu i Turystyki..., op. cit.

⁷ United Nations World Tourism Organization..., op. cit.

budowy infrastruktury⁸. Umożliwia tworzenie nowych miejsc pracy, wzbogacając tym samym strukturę gospodarczą i budując pomost pomiędzy działalnością społeczną a działalnością komercyjną. Turystyka jest jednocześnie instrumentem polityki regionalnej umożliwiającym wyrównywanie różnic społeczno-ekonomicznych. Z uwagi na fakt, że turystyka jest determinantą rozwoju wielu przedsiębiorstw i regionów, kraje podejmują działania mające na celu tworzenie warunków do dalszego rozwoju tego sektora.

Rozwój turystyki w regionach jest silnie uzależniony od zjawisk zachodzących zarówno wewnątrz regionu, jak i poza jego granicami. Wymusza to na decydentach regionalnych stosowanie dostępnych narzędzi zarządzania strategicznego służących budowaniu przewag konkurencyjnych i rozwojowych regionów⁹. Niestety, często uchwalona przez radę gminy lub sejmik województwa strategia rozwoju turystyki staje się dokumentem, który nie jest w praktyce realizowany. Zapisy strategii bywają tylko krótkotrwałym celem politycznym, a zadania wskazywane w strategiach, wraz z warunkami prowadzenia działań, nie są podejmowane lub są realizowane tylko w części. Praktyki takie dotyczyły między innymi wojewódzkich strategii (programów) rozwoju turystyki opracowanych w części regionów na lata 2003–2006. Niezrealizowane zapisy strategii zostały ponownie przeniesione na kolejne okresy planowania, czyli na lata 2007–2013 i następne, a szanse na realizację celów są w dalszym ciągu ograniczone¹⁰.

Proces zarządzania strategicznego turystyką w regionach Polski wykazuje wiele słabości. Uwidaczniają się one już na etapie przeprowadzania analizy strategicznej, a następnie opracowywania samej strategii rozwoju turystyki w regionie. Dotyczą one przede wszystkim metodyki badawczej, która w wypadku każdego województwa jest praktycznie identyczna i zawęża się głównie do przeprowadzenia audytu turystycznego, a następnie określenia priorytetów i celów strategicznych. Przy czym każdy region jest traktowany prawie identycznie, mimo wielu dzielących je różnic w uwarunkowaniach ekonomicznych, społecznych, technologicznych, ekologicznych, czy też politycznych. Słabe strony procesu zarządzania strategicznego przejawiają się także w niskim poziomie partycypacji przedstawicieli organizacji i instytucji regionalnych

⁸ Skonsolidowany rachunek wydatków na turystykę w Polsce. Raport, „EU-Consult” Sp. z o.o., Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013, s. 10.

⁹ K. Borodako, *Identyfikacja perspektywicznych segmentów turystyki jako wkład do foresightu regionalnego i tworzenia strategii rozwoju sektora*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 53, s. 29.

¹⁰ A. Panasiuk, *Instrumenty zarządzania regionem turystycznym*, [w:] B. Meyer, D. Milewski (red.), *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 150.

reprezentujących przedsiębiorców, naukowców, administrację publiczną, organizacje pozarządowe i społeczne oraz media, mimo że ich udział na każdym etapie przygotowania strategii z punktu widzenia procesu wdrażania wypracowanych celów jest niezmiernie ważny. Niski poziom partycypacji przy tworzeniu dokumentu strategicznego powoduje, iż interesariusze nie identyfikują się z wypracowanymi celami, poprzez co nie czują się współodpowiedzialni za ich wdrażanie. Również mnogość i szerokie spektrum wypracowanych celów strategicznych powodują, iż realizowane są przede wszystkim działania, które uzyskują możliwość finansowania ze źródeł zewnętrznych, przy czym nie zawsze mają one kluczowe znaczenie dla rozwoju turystyki w regionie. Realizacja celów, mimo wyznaczanego w strategiach zestawu wskaźników, w większości wypadków niestety nie podlega monitoringowi¹¹.

Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego turystyką w regionie w celu zniwelowania zidentyfikowanych słabych stron możliwe jest, zdaniem autorki, poprzez zastosowanie posiadającego wiele zalet narzędzia, które zyskało aprobatę i jest coraz częściej wykorzystywane w procesach zarządzania rozwojem regionalnym. Narzędziem tym jest foresight, z powodzeniem stosowany na świecie od lat siedemdziesiątych XX wieku.

Foresight integruje w sobie trzy procesy, do których należą: proces planowania strategicznego, rozwoju tematycznych polityk (na przykład innowacyjnej, technologicznej, naukowej, regionalnej) oraz rozwoju nauk o przyszłości (*futures studies*)¹². H. Grupp i H.A. Linstone definiują foresight jako odpowiednik wiązki systematycznych wysiłków patrzenia w przyszłość i dokonywania najbardziej efektywnego wyboru. Foresight zakłada, że nie istnieje jeden kształt przyszłości. W zależności od podjętych działań lub ich braku w teraźniejszości możliwych jest wiele wariantów przyszłości, przy czym wyłącznie jeden z nich zaistnieje¹³. Foresight tworzy język debaty społecznej oraz kulturę budowania społecznej wizji myślenia o przyszłości również w aspekcie regionalnym. Projekty foresightowe realizowane są przy udziale przedsiębiorców, naukowców, przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych

¹¹ J. Ejdyś, D. Szpilko, *Problems of the strategic tourism management in the regions of Poland*, „Actual Problems of Economics” 2013, vol. 8, no. 1, p. 287.

¹² L. Szczebiot-Knoblach, *Instrumenty wykorzystywane do realizacji polityki naukowo-technicznej*, [w:] L. Szczebiot-Knoblach, W. Lizińska (red.), *Polityka naukowo-techniczna*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s. 65.

¹³ H. Grupp, H.A. Linstone, *National Technology Foresight Activities Around the Globe: Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999, vol. 60, no. 1, p. 86.

i społecznych oraz polityków związanych z danym regionem¹⁴. Zadaniem procesu foresightu jest równoczesne wprowadzenie w życie trzech zamierzeń: myślenie o przyszłości, przeprowadzenie na jej temat specjalistycznej debaty i sformułowanie rekomendacji do działań na rzecz odpowiedniego jej ukształtowania (*thinking, debating, shaping*)¹⁵.

Problem naukowy dotyczy określenia możliwości i sposobu wykorzystania badań foresightowych do doskonalenia procesu zarządzania rozwojem turystyki w regionie. Problem naukowy został sformułowany w formie pytania: Czy i w jaki sposób można doskonaląc proces zarządzania rozwojem turystyki w regionie, wykorzystując badania foresightowe?

Przeprowadzone studia literaturowe i badania rozpoznawcze umożliwiły sformułowanie trzech hipotez stanowiących przedmiot weryfikacji teoretycznej i empirycznej:

Hipoteza 1. Dotychczasowy system zarządzania turystyką w regionie charakteryzuje się niskim poziomem partycypacji społecznej oraz zbyt szerokim spektrum wskazanych celów i kierunków strategicznych, co powoduje niski poziom realizacji przyjętych działań.

Hipoteza 2. Dobre praktyki wynikające z zagranicznych i krajowych inicjatyw foresightowych mogą mieć znaczący wpływ na formułowanie strategii rozwoju turystyki w regionie.

Hipoteza 3. Wykorzystanie badań foresightowych może udoskonalić proces zarządzania strategicznego turystyką w regionie.

Problem badawczy i przyjęte hipotezy zostały osadzone w zarządzaniu strategicznym, które jest ukierunkowanym na przyszłość procesem planowania i wyboru celów rozwoju oraz zadań realizacyjnych, wdrażania przyjętych postanowień, a także monitorowania i kontroli ich wykonania¹⁶. Wykorzystywane do tej pory instrumenty planistyczne odnoszące się do sfery turystyki posiadają charakter instrumentów zarządzania strategicznego. Również foresight, jako narzędzie antycypowania przyszłości, wpisuje się w koncepcję zarządzania strategicznego.

¹⁴ Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Foresight*, <http://www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/program-foresight/definicja/> [29.11.2012].

¹⁵ J. Kuciński, *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010, s. 5.

¹⁶ Por. H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 31; E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

Celem głównym jest opracowanie metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki w celu doskonalenia procesu zarządzania turystyką w regionie.

Podjęcie próby opracowania metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki było motywowane trzema wiodącymi przesłankami:

- słabymi stronami dotychczasowego procesu zarządzania rozwojem turystyki w regionie;
- niewielką liczbą projektów wykorzystujących metodykę foresightu w zarządzaniu turystyką przy wzrastającej popularności stosowania tego instrumentu w innych obszarach;
- istnieniem luk poznawczych w zakresie stosowania metodyki foresightu w procesie formułowania i wdrażania strategii rozwoju turystyki.

Realizacja celu głównego wiąże się z osiągnięciem celów częściowych o charakterze poznawczym, metodologicznym oraz aplikacyjnym. Cele częściowe zostały sformułowane w następujący sposób:

Cel 1. Ocena dotychczasowego systemu zarządzania strategicznego turystyką na poziomie regionalnym w Polsce.

Cel 2. Wskazanie dobrych praktyk w zakresie doboru metod badawczych, doboru ekspertów oraz wyboru kluczowych i priorytetowych kierunków rozwoju turystyki na podstawie krajowych i zagranicznych inicjatyw foresightowych w turystyce.

Cel 3. Opracowanie założeń metodycznych inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki oraz rekomendacji w zakresie stosowania badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką w regionie.

W celu weryfikacji hipotez zaprojektowano logiczny ciąg następujących po sobie zadań badawczych:

Zadanie 1. Prace studialne w zakresie systemu zarządzania turystyką w Polsce na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym.

Zadanie 2. Krytyczna analiza krajowych dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym w aspekcie procesu zarządzania strategicznego turystyką.

Zadanie 3. Prace studialne z zakresu rozwoju działań foresightowych w Polsce i na świecie oraz metod stosowanych w badaniach foresightowych.

Zadanie 4. Analiza polskich i światowych inicjatyw foresightowych w turystyce w zakresie dobrych praktyk w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionie.

- Zadanie 5. Przegląd i dobór metod badawczych oraz określenie zasad doboru ekspertów na potrzeby badań foresightowych w turystyce.
- Zadanie 6. Opracowanie metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki na potrzeby zarządzania turystyką w regionach.
- Zadanie 7. Weryfikacja autorskiej metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki na przykładzie województwa podlaskiego.
- Zadanie 8. Opracowanie rekomendacji dotyczących wykorzystania metodyki badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką w regionie.

W procesie badawczym wiodącym do osiągnięcia celu głównego oraz confirmacji postawionych hipotez zostały wykorzystane następujące jakościowe i ilościowe metody badawcze: analiza i krytyka piśmiennictwa, badanie dokumentów, sondaż diagnostyczny, analiza i konstrukcja logiczna, indywidualnych przypadków, metody heurystyczne oraz statystyczne. Dobór metod badawczych podyktowany został problematyką i przedmiotem badań oraz ich zakresem, a także możliwościami pozyskania i przetworzenia informacji.

Przy wyborze tematu monografii autorka kierowała się swoimi zainteresowaniami naukowymi dotyczącymi badań foresightowych oraz zarządzania turystyką w regionach. Od kilku lat zajmuje się ona tematyką badań foresightowych, aktywnie uczestnicząc w pracach zespołów badawczych realizujących projekty foresightowe¹⁷. Możliwość bezpośredniego zaangażowania się w realizację zarówno projektów, uczestnictwo w konferencjach naukowych oraz seminariach związanych z tematyką foresightu, jak i zarządzania turystyką przyczyniły się do pogłębienia jej wiedzy w zakresie zagadnień będących przedmiotem monografii.

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym zawarta została charakterystyka systemu zarządzania turystyką w Polsce na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym. Zamieszczono w nim

¹⁷ Autorka była członkiem zespołów w dwóch projektach: *Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników*, realizowanym przez konsorcjum: Główny Instytut Górnictwa, Społeczna Akademia Nauk – Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI, Politechnika Białostocka na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr umowy DS-621/NPF/2011, termin realizacji: 2011–2015; *Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020»*. *Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii* realizowanym przez Politechnikę Białostocką na zlecenie Ośrodka Przetwarzania Informacji w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, nr umowy UDA-POIG.01.01.01-20-024/08-00, termin realizacji: 2009–2013.

również analizę i ocenę dotychczasowego procesu zarządzania strategicznego turystyką w regionach oraz ocenę realizacji regionalnych strategii rozwoju turystyki.

W rozdziale drugim zaprezentowano definicje i założenia foresightu oraz wskazano jego miejsce w teorii zarządzania. Przedstawiono ewolucję działań foresightowych w Polsce i na świecie. Dokonano przeglądu metod stosowanych w badaniach foresight i scharakteryzowano wybrane z nich. Zaproponowano również autorską metodę badawczą NCR.

Przedmiotem trzeciego rozdziału była analiza inicjatyw foresightowych w zakresie turystyki podjętych dotychczas w Polsce i na świecie. Objęte nią zostały dostępne krajowe projekty foresightu regionalnego oraz światowe inicjatywy foresightowe w obszarze turystyki. Zidentyfikowane zostały także dobre praktyki w odniesieniu do poszczególnych etapów realizacji foresightu, ze szczególnym uwzględnieniem doboru metod badawczych, doboru ekspertów oraz wyboru kluczowych i priorytetowych kierunków rozwoju turystyki.

W czwartym rozdziale zaprojektowano i scharakteryzowano autorską metodykę inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki. Omówiono także zasady doboru metod badawczych i ekspertów.

W piątym rozdziale zamieszczono wyniki weryfikacji autorskiej metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnej strategii rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Wnioski z przeprowadzonych badań, analizy dokumentów oraz ze studiów literaturowych zaprezentowanych w poszczególnych rozdziałach monografii pozwoliły na opracowanie rekomendacji w zakresie wykorzystania badań foresightowych w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionie.

Niniejsza monografia powstała w wyniku realizacji projektu badawczego *Foresight jako narzędzie doskonalenia zarządzania turystyką w regionie*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie umowy nr UMO-2012/05/N/HS4/02055.

Rozdział I

ANALIZA I OCENA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TURYSTYKĄ NA POZIOMIE REGIONALNYM

1.1. Charakterystyka krajowego systemu zarządzania turystyką

Rozwój turystyki w XXI wieku jest możliwy dzięki zaangażowaniu wielu podmiotów bezpośrednio lub pośrednio funkcjonujących w ramach zorganizowanego systemu zarządzania, realizującego politykę turystyczną państwa. Według B. Poskrobko i H. Kiryluk „system zarządzania turystyką stanowi specyficzną sferę procesów decyzyjnych ukierunkowanych na przebieg procesów realnych w gospodarce turystycznej państwa, regionu lub rejonu recepcji turystycznej”. Posiada on określoną strukturę organizacyjną, pełniącą istotne funkcje regulacyjne w zakresie wewnętrznego uporządkowania – zapewnienia odrębności względem otoczenia oraz nadania celowości działaniu¹⁸.

Struktury organizacyjne w turystyce – *Destination Management Organisations* (DMO) – stanowią jeden z kluczowych elementów kształtujących system zarządzania turystyką w danym kraju. Według Światowej Organizacji Turystyki są one strukturami odpowiedzialnymi za zarządzanie i marketing destynacji turystycznych¹⁹. A. Presenza wskazuje, iż początkowo DMO były definiowane jako organizacje marketingowe (*Destination Marketing Organisations*), jednak w efekcie ewolucji ich kompetencje zostały poszerzone do pełnego zakresu zarządzania turystyką²⁰. E. Heath i G. Wall potwierdzają, jak istotne są pozamarketingowe działania organizacji w celu rozwoju, doskonalenia i utrzymania konkurencyjności destynacji. Wskazują również, że do za-

¹⁸ B. Poskrobko, H. Kiryluk, *Ogólny model systemu zarządzania turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2005, s. 173–174.

¹⁹ *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid 2007, p. 2.

²⁰ A. Presenza, *The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?*, pp. 2–3, http://www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/papers/presenza_angelo.pdf [30.08.2013].

dań DMO należy: formułowanie strategii, reprezentacja interesów zainteresowanych stron, marketing destynacji oraz koordynacja pozostałych działań²¹.

Struktury DMO występują na różnych szczeblach administracji państwowej i samorządowej. Wyróżnia się następujące ich formy²²:

- narodowe administracje turystyczne (*National Tourism Administration* – NTA) i narodowe organizacje turystyczne (*National Tourism Organisation* – NTO) – podmioty odpowiedzialne za zarządzanie w turystyce na szczeblu krajowym;
- regionalne, wojewódzkie lub stanowe DMO (*Regional Tourism Organisation* – RTO) – podmioty odpowiedzialne za zarządzanie w turystyce – w regionie geograficznym określonym administracyjnie jako stan, powiat lub województwo;
- lokalne DMO (*Local Tourism Organisation* – LTO) – podmioty odpowiedzialne za zarządzanie na mniejszym obszarze geograficznym lub w mieście/miejscowości.

W systemie zarządzania turystyką na szczeblu centralnym główną rolę odgrywają dwa podmioty DMO: narodowa administracja turystyczna (NTA) i narodowa organizacja turystyczna (NTO). Pojęcie NTA – *National Tourism Administration* jest szeroko rozumiane i utożsamiane z organem rządowym pełniącym funkcję koordynatora ogólnej polityki turystycznej państwa oraz strategii²³. Według H. Zawistowskiej, jest to „organ administracji rządowej odpowiedzialny za formułowanie polityki turystycznej w ramach ogólnej strategii gospodarczej administracji państwowej”²⁴. Podobnie NTA definiuje W. Fedyk, według którego jest to „administracja rządowa, odpowiedzialna głównie za tworzenie podstaw prawnych funkcjonowania turystyki oraz określanie i formułowanie celów polityki turystycznej zgodnej z założeniami strategii gospodarczej administracji państwowej”²⁵.

²¹ E. Heath, G. Wall, *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York 1992.

²² *Survey of destination management organizations. Report*, World Tourism Organization, Madrid 2004, p. 3.

²³ *Tourism Promotion Agencies: International Experience and Best Practices. Strategy Report for the Lebanon National Council for Tourism Promotion*, 1999, p. 1, <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/agencias%20de%20viajes/tourism%20promotion%20agencies.pdf> [30.08.2013].

²⁴ H. Zawistowska, *Podstawy prawa w turystyce*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Łódź 1999, s. 37.

²⁵ W. Fedyk, *Zmiany w systemie organizacyjnym zarządzania turystyką w Polsce*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław 1999, s. 87.

Drugi podmiot, czyli NTO – *National Tourism Organisation* odgrywa aktywną rolę w formułowaniu i wdrażaniu (implementacji) strategii promocyjnych w zakresie turystyki²⁶. Według H. Kiryluk jest to organ rządowo-samorządowy odpowiedzialny za realizację bieżących zadań i funkcji operacyjnych, głównie w zakresie marketingu i promocji turystyki²⁷. V.T.C. Middleton utożsamia natomiast NTO z instytucjami odpowiedzialnymi za prowadzenie działań marketingowych na rzecz krajów jako celu wyjazdów turystycznych²⁸.

Istotną rolę w rozwoju turystyki odgrywają również struktury na szczeblu regionalnym i lokalnym, do których należą jednostki samorządu terytorialnego oraz regionalne i lokalne organizacje turystyczne. S. Pike regionalne i lokalne organizacje turystyczne określa mianem organizacji odpowiedzialnych za prowadzenie działań marketingowych na rzecz mniejszego obszaru turystycznego²⁹. Do zadań samorządów oraz regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych należą głównie³⁰:

- rozwijanie produktu turystycznego,
- prowadzenie działań marketingowych w sferze turystyki,
- świadczenie usług dla odwiedzających region,
- wsparcie przedsiębiorstw sektora turystycznego,
- rozwijanie infrastruktury turystycznej,
- wykonywanie innych zadań na rzecz rozwoju turystyki w regionie.

System zarządzania turystyką w Polsce jest analogiczny do funkcjonujących w wielu krajach europejskich. Tworzony jest on przez organizacje i instytucje działające na trzech szczeblach (poziomach): centralnym (krajowym), regionalnym (województwa) i lokalnym (powiaty, gminy). Uproszczony schemat systemu zarządzania turystyką w Polsce przedstawiono na rysunku 1.1. Elementy systemu zarządzania turystyką w Polsce można podzielić na następujące rodzaje³¹:

- organizacje pełniące funkcje wykonawcze i realizujące politykę organów administracji rządowej i samorządów terytorialnych,

²⁶ *Tourism Promotion Agencies...*, op. cit., p. 1.

²⁷ H. Kiryluk, *Reorganizacja w systemie zarządzania turystyką w Polsce w latach 2000–2006*, [w:] R. Ziółkowski (red.), *Praktyczne aspekty rozwoju turystyki i rekreacji na obszarach przyrodniczo cennych*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2006, s. 151.

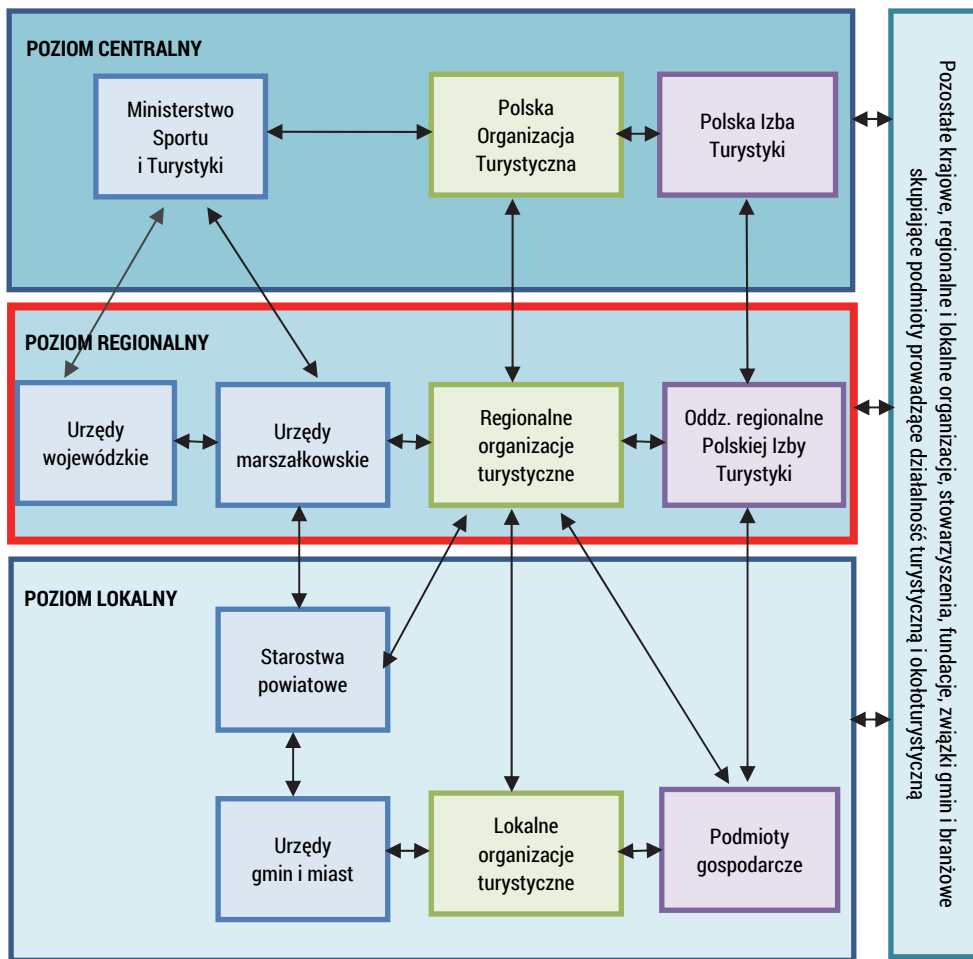
²⁸ V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 241.

²⁹ S. Pike, *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, Oxford 2004, p. 15.

³⁰ T. Caffrey, *Co-Operative Tourism Marketing. Local Authorities Role (LAs)*, Longford Local Authorities, [za:] K. Borzyszkowski, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CeDeWu.pl, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2011, s. 32.

³¹ D. Szostak, *Polityka turystyczna*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 165–166.

- organizacje samorządu gospodarczego w turystyce,
- ogólnopolskie organizacje branżowe,
- niekomercyjne organizacje działające w obszarze turystyki.



Rysunek 1.1. Uproszczony schemat systemu zarządzania turystyką w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

W Polsce na szczeblu centralnym funkcje narodowej administracji turystycznej (NTA) pełni Ministerstwo Sportu i Turystyki. Zostało ono powołane na Mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 lipca 2007 roku jako właściwy organ administracji

państwowej do spraw turystyki³². Mocą ustawy z dnia 4 września 1997 roku o działach administracji rządowej w dziale turystyka na Ministra Sportu i Turystyki nałożono odpowiedzialność za działania związane z zagospodarowaniem turystycznym kraju oraz mechanizmami regulacji rynku turystycznego³³.

Minister Sportu i Turystyki jest ministrem wiodącym dla ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych³⁴ oraz ustawy z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej³⁵, zgodnie z którą sprawuje nadzór nad Polską Organizacją Turystyczną (POT). Jednostką organizacyjną w Ministerstwie Sportu i Turystyki odpowiedzialną za sprawy związane z zarządzaniem turystyką jest Departament Turystyki³⁶. Do jego głównych zadań należy kreowanie rozwoju i promocji turystyki, opracowywanie, wdrażanie i monitorowanie programów strategicznych w zakresie turystyki oraz prowadzenie spraw związanych z zagospodarowaniem turystycznym kraju³⁷. Wśród zadań departamentu należy również wymienić te związane z procesem tworzenia prawa wspólnotowego i prowadzeniem spraw wynikających z członkostwa Polski w Unii Europejskiej, a także z prowadzeniem spraw związanych z uczestnictwem kraju w międzynarodowych organizacjach turystycznych, w tym w szczególności w Światowej Organizacji Turystyki, Komitecie Turystyki Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD), grupie do spraw turystyki Inicjatywy Środkowoeuropejskiej (*Central European Initiative* – CEI) oraz Międzynarodowej Organizacji Turystyki Społecznej (*International Social Tourism Organisation* – ISTO-OITS)³⁸.

Działania związane z turystyką nie są jednak prowadzone tylko i wyłącznie przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. Istotne znaczenie ma również współpraca z innymi resortami, które w zakresie swoich kompetencji posiadają wiele zadań bezpośrednio lub pośrednio związanych z turystyką³⁹. Należą do nich między innymi ministerstwa

³² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 lipca 2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie utworzenia Ministerstwa Sportu (Dz.U. nr 135, poz. 952).

³³ Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. nr 141, poz. 943 z póź. zm.), art. 27a.

³⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz.U. nr 133, poz. 884 z póź. zm.).

³⁵ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz.U. nr 62, poz. 689 z póź. zm.).

³⁶ Zarządzenie nr 16 Ministra Sportu i Turystyki z dnia 1 lipca 2014 r. w sprawie ustalenia Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Sportu i Turystyki (Dz. Urz. Min. Spor. poz. 17), §10.

³⁷ Ibidem, rodz. VI, §31.

³⁸ Ibidem.

³⁹ J. Borzyszkowski, *Polityka turystyczna państwa*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 107.

właściwe do spraw: rozwoju regionalnego, gospodarki, finansów publicznych, kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, rozwoju wsi, środowiska, zdrowia, transportu, budownictwa, gospodarki przestrzennej i mieszkaniowej, wewnętrznych, zagranicznych, nauki i szkolnictwa wyższego, oświaty i wychowania⁴⁰.

Jednym z głównych aspektów działalności narodowej administracji turystycznej (NTA) jest tworzenie dokumentów rządowych, których celem jest wyznaczanie kierunków rozwoju turystyki w Polsce⁴¹. Dokumentem strategicznym kształtującym rozwój turystyki na szczeblu krajowym jest przyjęty 18 sierpnia 2015 roku przez Radę Ministrów „Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku”. Program przygotowano z uwzględnieniem założeń dokumentów strategicznych na poziomie krajowym, między innymi „Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju Polska 2030” i „Strategii Rozwoju Kraju 2020”. Stanowi on także dokument wykonawczy do „Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”⁴². W dokumencie ujęto wizję rozwoju turystyki w Polsce, jako nowoczesnej i otwartej gospodarki turystycznej, opartej na inteligentnych specjalizacjach turystycznych w polskich regionach, stanowiącej jeden z kluczowych sektorów rozwoju polskich regionów i kraju wzmacniający jego konkurencyjność w Unii Europejskiej⁴³. Działania programu skoncentrowano wokół czterech obszarów priorytetowych⁴⁴:

- konkurencyjna i innowacyjna turystyka,
- nowoczesny system zarządzania turystyką,
- kompetentne kadry dla turystyki,
- turystyka jako czynnik rozwoju regionalnego i lokalnego, zwiększający spójność społeczną i gospodarczą regionów.

W odróżnieniu od „Kierunków rozwoju turystyki do 2015 roku” nowy program ukierunkowany jest na rozwój konkurencyjnej i innowacyjnej turystyki opartej na zasadach zrównoważonego rozwoju, a nie traktowanej jako dziedzina ściśle powiązana z wieloma procesami rozwoju i kształtowana zgodnie z innymi celami społeczno-gospodarczymi rozwoju kraju⁴⁵.

⁴⁰ Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2008, s. 38–42.

⁴¹ D. Szostak, *Polityka turystyczna*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Ekonomiczne podstawy turystyki*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 190.

⁴² Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013.

⁴³ Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015, s. 35.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku..., op. cit.

Funkcję narodowej organizacji turystycznej (NTO) na szczeblu centralnym pełni Polska Organizacja Turystyczna (POT). Powołanie jej w 1999 roku związane było z potrzebą dostosowania polskiego systemu zarządzania turystyką do wzorców i standardów obowiązujących w innych krajach europejskich. Do zadań Polskiej Organizacji Turystycznej należy promocja Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie oraz rozwijanie polskiego systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie. Polska Organizacja Turystyczna podejmuje współpracę w szczególności z jednostkami samorządu terytorialnego, regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi, organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców z branży turystycznej oraz stowarzyszeniami turystycznymi i polskimi przedstawicielstwami zagranicznymi⁴⁶.

W 2002 roku Polska Organizacja Turystyczna opracowała koncepcję krajowego systemu informacji turystycznej. Stanowi ona podstawę tworzenia i funkcjonowania regionalnych centrów informacji turystycznej, lokalnych centrów informacji turystycznej (powiatowych, gminnych, miejskich lub też międzypowiatowych i międzygminnych), punktów „it” stałych lub sezonowych oraz multimedialnych punktów informacyjnych zlokalizowanych w centrach i punktach „it” lub poza ich siedzibami⁴⁷.

Polska Organizacja Turystyczna, podobnie jak inne narodowe organizacje turystyczne, prowadzi swoją działalność międzynarodową poprzez funkcjonowanie zagranicznych ośrodków, określanych jako Zagraniczne Ośrodki Polskiej Organizacji Turystycznej (ZOPOT). Prowadzą one działalność w krajach bardzo ważnych oraz perspektywicznych dla rozwoju turystyki przyjazdowej do Polski. Obecnie POT ma 13 takich ośrodków, z czego jedenaście zlokalizowanych jest w Europie (w Holandii, Belgii, Niemczech, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Francji, Austrii, Hiszpanii, Rosji i na Ukrainie), jeden w Stanach Zjednoczonych i jeden w Japonii⁴⁸.

Ważną rolę w systemie zarządzania turystyką na szczeblu krajowym odgrywa także Polska Izba Turystyki (PIT)⁴⁹. Jest ona ogólnopolską organizacją samorządu gospodarczego przemysłu turystycznego, będącą jednocześnie członkiem Europejskiej Organizacji Związków Biur Podróży Unii Europejskiej (*The European Travel Agents' and Tour Operators' Association* – ECTAA). Główne cele działalności izby to reprezentowanie i ochrona interesów branży turystycznej, podnoszenie poziomu jakości obsłu-

⁴⁶ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej... op. cit., art. 3.1, 3.2.

⁴⁷ H. Kiryluk, *Reorganizacja w systemie...*, op. cit., s. 153.

⁴⁸ Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 12 września 2008 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadania statutu POT (Dz.U. nr 173, poz. 1077), §2, pkt 4.

⁴⁹ Polska Izba Turystyki, <http://www.pit.org.pl/index.php?navi=001,002> [01.09.2013].

gi, kształcenie i doskonalenie zawodowe oraz lobbing na rzecz rozwoju przemysłu turystycznego w Polsce⁵⁰.

W systemie zarządzania turystyką ważną rolę odgrywają także inne podmioty, między innymi takie jak: Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze (PTTK)⁵¹, Polskie Stowarzyszenie Turystyki (PST)⁵², Polskie Towarzystwo Schronisk Młodzieżowych (PTSM), Polska Izba Hotelarstwa (PIH)⁵³, Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne” (PFTW)⁵⁴, Polska Federacja Campingu i Caravaningu (PFCC)^{55, 56}.

Poza podmiotami szczebla centralnego ważną rolę w procesie zarządzania turystyką odgrywają także jednostki samorządu terytorialnego. Pełnią one funkcje regulacyjne (prawotwórcze, strategiczno-programowe, kontrolne), jak również prowadzą bezpośrednią działalność w sferze turystyki⁵⁷. Na poziomie regionalnym zadania własne i zlecone w zakresie rozwoju turystyki realizowane są przez samorząd województwa. Rolę marszałka województwa w sferze zadań zleconych z zakresu administracji rządowej wzmocniono w 2006 roku, przekazując mu zadania kontrolne i nadzorcze nad funkcjonowaniem podmiotów regionalnego rynku turystycznego, za które wcześniej odpowiedzialny był wojewoda.

Do zakresu działania samorządu województwa należy wykonywanie zadań publicznych o charakterze wojewódzkim, niezastrzeżonych ustawami na rzecz organów

⁵⁰ J.Cz. Suprewicz, *Socjologia turystyki*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Lublin 2005, s. 204.

⁵¹ Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, <http://www.pttk.pl/> [01.09.2013].

⁵² Polskie Stowarzyszenie Turystyki, <http://pst-turystyka.pl/> [01.09.2013].

⁵³ Polska Izba Hotelarstwa, <http://www.pih.hotel.pl/> [01.09.2013].

⁵⁴ Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, <http://pftw.pl/> [01.09.2013].

⁵⁵ Polska Federacja Campingu i Caravaningu, <http://www.pfcc.eu/> [01.09.2013].

⁵⁶ Ważnym podmiotem, pełniącym funkcje konsultingowo-doradcze, była także Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., która w dniu 7 stycznia 2014 roku została postawiona w stan likwidacji. Polska Agencja Rozwoju Turystyki, http://part.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=323&Itemid=6 [20.09.2015].

⁵⁷ Z. Ziobrowski, W. Lachewicz, *Zadania i kompetencje samorządu powiatowego*, [w:] J. Leńczowska-Baranek (red.), *Rola powiatu w gospodarce przestrzennej, komunalnej, wodnej, drogownictwie i ochronie środowiska: materiały szkoleniowe dla powiatów*, Brytyjski Fundusz Know-How, Fundusz Współpracy, Warszawa 2000, s. 10.

administracji rządowej⁵⁸. Tym samym, zgodnie z ustawą o usługach turystycznych, zakres kompetencji marszałka województwa dotyczy następujących zadań⁵⁹:

- dokonywania wpisu do rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych i ich kontroli;
- występowania na rzecz klientów w sprawach wypłaty środków z tytułu umowy gwarancji bankowej, umowy gwarancji ubezpieczeniowej lub umowy ubezpieczenia, na zasadach określonych w treści tych umów;
- dokonywania wpisu do rejestru organizatorów szkoleń dla kandydatów na przewodników górskich i ich kontroli;
- nadawania, odmawiania nadania, zawieszania i przywracania oraz cofania uprawnień przewodników górskich oraz prowadzenia ewidencji nadanych uprawnień;
- prowadzenia kontroli osób wykonujących zadania przewodnika górskiego, przewodnika miejskiego lub terenowego oraz pilota wycieczek;
- dokonywania zaszeregowania obiektów hotelarskich do poszczególnych rodzajów, nadawania im kategorii oraz prowadzenia ich ewidencji i kontroli.

Wśród głównych zadań urzędu wojewódzkiego w zakresie turystyki pozostały natomiast te związane z kontrolą wykonywania przez organy samorządu terytorialnego przepisów wynikających z ustawy o usługach turystycznych. Poza tym wojewoda odpowiada za wykonywanie zadań związanych z turystyką między innymi w zakresie: zagospodarowania przestrzennego, ochrony kultury i dziedzictwa narodowego, ochrony zdrowia, ochrony środowiska, komunikacji i dróg, spraw paszportowych, rozwoju społeczno-gospodarczego województwa, funkcjonowania przejść granicznych.

Wśród zadań własnych samorządu województwa – niewynikających z ustawodawstwa, zaś określonych w regulaminach organizacyjnych poszczególnych urzędów marszałkowskich – wskazywane są między innymi następujące:

- przygotowywanie programów i planów samorządu województwa w zakresie organizowania i prowadzenia działalności turystycznej;
- prowadzenie aktywnej polityki na rzecz rozwoju turystyki w województwie;
- kreowanie nowych produktów turystycznych i promocja oferty turystycznej regionu;
- podejmowanie działań z zakresu upowszechniania turystyki i krajoznawstwa oraz budowania tożsamości regionalnej;

⁵⁸ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. nr 91, poz. 576), art. 2, pkt 2.

⁵⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz.U. nr 133, poz. 884), art. 7, pkt 1, art. 9, pkt 1; art. 5, pkt 5; art. 24, pkt 1, art. 24a; art. 28–29; art. 38.

- współpraca z jednostkami rządowymi i samorządowymi, instytucjami i organizacjami zajmującymi się turystyką na szczeblu krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym;
- koordynacja i rozwój sieci informacji turystycznej w regionie;
- współpraca międzynarodowa w zakresie rozwoju turystyki;
- prowadzenie badań dotyczących ruchu turystycznego na terenie województwa;
- kształcenie kadry turystycznej;
- monitorowanie bazy turystycznej województwa i kierunków jej rozwoju;
- monitorowanie i koordynacja realizacji zadań z zakresu turystyki;
- pozyskiwanie środków prywatnych i publicznych na realizację zadań z zakresu turystyki.

W strukturach urzędów marszałkowskich funkcjonują komórki organizacyjne powołane do realizacji zadań w sferze turystyki. Szczegółowa analiza struktur organizacyjnych wskazuje, iż tylko w dwóch województwach, kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim, funkcjonują nadrzędne komórki organizacyjne (departament, wydział) zajmujące się wyłącznie sprawami turystyki. W województwach dolnośląskim i lubuskim zadania z tego zakresu są w kompetencjach departamentów, których nazwy nie nawiązują do turystyki. W pozostałych dwunastu województwach zadania z zakresu turystyki są łączone z zadaniami z innych obszarów, takich jak sport, promocja, kultura, kultura fizyczna, edukacja i gospodarka. W niektórych województwach funkcjonuje kilka komórek odpowiedzialnych za zarządzanie turystyką. Sytuacja taka występuje w województwach kujawsko-pomorskim, łódzkim, małopolskim, mazowieckim, pomorskim i warmińsko-mazurskim. Umieszczenie komórek odpowiedzialnych za zarządzanie turystyką w poszczególnych urzędach marszałkowskich zaprezentowano w tabeli 1.1.

Możliwości sterowania rozwojem turystyki w regionie wynikają przede wszystkim z następujących kompetencji samorządu województwa: uchwalania strategii rozwoju województwa, programów wojewódzkich oraz planu zagospodarowania przestrzennego, uchwalania budżetu województwa, określania zasad udzielania dotacji przedmiotowych i podmiotowych z budżetu⁶⁰. Samorząd województwa, dbając o rozwój regionu, może kreować własną regionalną politykę turystyczną, umożliwiającą programowanie

⁶⁰ H. Kiryłuk, *Rola samorządu terytorialnego w zarządzaniu turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, [w:] W. Chiżniak, T. Olędzowski, E. Szymańska (red.), *Turystyka i rekreacja na obszarach przyrodniczo cennych w regionach transgranicznych północno-wschodniej Polski*, Politechnika Białostocka, Białystok 2009, s. 54.

kierunków rozwoju turystyki w województwie poprzez opracowanie strategii rozwoju turystyki oraz programów rozwoju regionalnych produktów turystycznych.

Tabela 1.1. Komórki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie turystyką w poszczególnych urządках marszałkowskich w Polsce

Lp.	Województwo	Nadrzędna komórka organizacyjna	Komórka organizacyjna do spraw turystyki
1.	dolnośląskie	Departament Zdrowia i Promocji Województwa	Wydział Sportu, Rekreacji i Turystyki
2.	kujawsko-pomorskie	Wydział Turystyki	Biuro ds. Usług Turystycznych Biuro ds. Rozwoju Turystyki
3.	lubelskie	Departament Promocji i Turystyki	Oddział Turystyki
4.	lubuskie	Departament Infrastruktury Społecznej	Wydział Turystyki i Sportu
5.	łódzkie	Departament Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki	Wydział Turystyki Referat Turystyki ds. Zadań Zleconych z Zakresu Administracji Rządowej
6.	małopolskie	Departament Turystyki, Sportu i Promocji	Zespół ds. Usług Turystycznych Zespół ds. Rozwoju Potencjału Turystycznego Regionu
7.	mazowieckie	Departament Kultury, Promocji i Turystyki	Wydział Turystyki Wydział ds. Tworzenia Przestrzeni Kulturowej i Turystycznej
8.	opolskie	Departament Kultury, Sportu i Turystyki	Referat Rozwoju i Promocji Sportu i Turystyki
9.	podkarpackie	Departament Promocji, Turystyki i Sportu	Oddział Turystyki
10.	podlaskie	Departament Edukacji, Sportu i Turystyki	Referat Sportu i Turystyki
11.	pomorskie	Departament Turystyki i Promocji	Referat Rozwoju Turystyki i Marki Zespół ds. Jakości Usług Turystycznych
12.	śląskie	Wydział Gospodarki, Turystyki i Sportu	Referat Turystyki
13.	świętokrzyskie	Departament Promocji, Edukacji, Kultury, Sportu i Turystyki	Oddział Kultury Fizycznej i Turystyki
14.	warmińsko-mazurskie	Departament Turystyki	Biuro Rozwoju Turystyki Biuro Promocji Turystyki Zespół ds. Organizacji Turystyki
15.	wielkopolskie	Departament Sportu i Turystyki	Oddział Turystyki
16.	zachodniopomorskie	Wydział Turystyki i Gospodarki	Biuro Turystyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych i regulaminów organizacyjnych poszczególnych urzędów marszałkowskich, stan na dzień: 30.09.2015 roku.

Rozwój turystyki w regionach kształtowany jest również dzięki działaniom podejmowanym przez 16 regionalnych organizacji turystycznych (ROT)⁶¹. Są to organizacje tworzone na bazie współpracy samorządu terytorialnego z szeroko rozumianą branżą turystyczną. Ich członkami są: samorząd województwa, stowarzyszenia gmin lub ich związki, powiaty, gminy, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej oraz inne podmioty zainteresowane rozwojem turystyki w województwie⁶². Powoływane są w formie stowarzyszeń⁶³, a główne cele ich działalności to przede wszystkim promocja turystyczna regionu oraz rozwój regionalnego systemu informacji turystycznej.

Do najważniejszych zadań regionalnych organizacji turystycznych należą: prowadzenie zintegrowanych działań promocyjnych w województwie, promocja regionu w kraju i za granicą oraz tworzenie kompleksowego regionalnego systemu informacji turystycznej. Podmioty te podejmują również działania stymulujące tworzenie i rozwój produktów turystycznych w regionie oraz współtworzą plany rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej. W. Kodłubiński jako jedną z najistotniejszych korzyści prowadzenia działalności regionalnych organizacji turystycznych wymienia kreację nowego systemu zarządzania turystyką w Polsce, opartego na budowaniu platformy współpracy skupiającej różne interesy, ale także doświadczenia wielu podmiotów ze sfery turystyki, co prowadzi do skuteczniejszej promocji obszarów recepcyjnych oraz związanych z nimi produktów turystycznych⁶⁴.

Na szczeblu lokalnym, poza regionalnymi organizacjami turystycznymi i samorządem województwa, działalność w sferze turystyki prowadzą również inne podmioty turystyczne. Należą do nich przede wszystkim regionalne oddziały Polskiej Izby Turystyki, regionalne oddziały Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego oraz stowarzyszenia turystyczne⁶⁵.

Najniższy w systemie zarządzania turystyką jest szczebel lokalny, reprezentowany przez samorządy powiatowe i gminne. Podstawowe zadania samorządu powiatowego

⁶¹ Wykaz organizacji jest dostępny na stronie internetowej Polskiej Organizacji Turystycznej, <http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/4917/raw> [30.09.2015].

⁶² J. Borzyszkowski, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, Wydawnictw CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 64.

⁶³ Zgodnie z przepisami Ustawy Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r. (Dz.U. nr 20, poz. 104 z póź. zm.).

⁶⁴ W. Kodłubiński, *Kierunki współpracy Polskiej Organizacji Turystycznej z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi w tworzeniu spójnego i efektywnego systemu promocji turystycznej Polski*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” 2007, nr 6, s. 14.

⁶⁵ Charakterystykę działalności wymienionych podmiotów szerzej zaprezentowano w: J. Borzyszkowski, *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 71–73.

i gminnego różnią się od zadań samorządu wojewódzkiego. Samorząd powiatowy, podobnie jak i gminny, ukierunkowany jest przede wszystkim na zaspokajanie interesów i potrzeb mieszkańców⁶⁶.

Zadania samorządu powiatowego w sferze turystyki obejmują w szczególności: opracowanie i realizację strategii rozwoju turystyki, planowanie rozwoju przestrzennego i zagospodarowania terenu w obiekty sportowe, rekreacyjne i turystyczne, poprawę dostępności komunikacyjnej rejonów recepcji turystycznej, ochronę i wzbogacanie walorów turystycznych oraz promocję turystyczną⁶⁷. W toku działalności powiat podejmuje także działania związane z prowadzeniem instytucji kultury fizycznej, turystyki i wypoczynku oraz szkolnych schronisk młodzieżowych, realizacją zadań z zakresu kultury fizycznej i turystyki w ramach zajęć szkolnych oraz koordynacją działań ratownictwa wodnego i górskiego. Prowadzi także współpracę w zakresie promocji rozwoju turystyki, ze szczególnym uwzględnieniem kooperacji z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi⁶⁸.

Pozycja turystyki w strukturach powiatowych jest znacznie słabsza niż w wypadku gmin, co, zdaniem J. Borzyszkowskiego, wynika ze stosunkowo niewielkich kompetencji samorządu powiatowego w obszarze turystyki⁶⁹ oraz przejęcia znacznej części ich zadań przez lokalne organizacje turystyczne⁷⁰.

Samorząd gminny, mimo że jest najniższym szczeblem administracji samorządowej, odgrywa znaczącą rolę w systemie zarządzania turystyką. Wynika ona przede wszystkim z możliwości opracowania i realizacji długookresowych strategii i programów rozwoju turystyki oraz wyznaczania kierunków zagospodarowania turystycznego⁷¹. Gmina odpowiedzialna jest za realizację inwestycji infrastrukturalnych podnoszących atrakcyjność oraz dostępność turystyczną przy jednoczesnym prowadzeniu działań chroniących i wzbogacających walory przyrodnicze i kulturowe obszaru. Ma możliwość tworzenia komórek organizacyjnych mających na celu koordynowanie działań związanych z rozwojem turystyki oraz pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych na realizację przedsięwzięć z zakresu turystyki. Do zadań

⁶⁶ H. Kiryluk, *Rola samorządu terytorialnego...*, op. cit., s. 57.

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku..., op. cit., s. 44.

⁶⁹ J. Borzyszkowski, *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 77.

⁷⁰ J. Borzyszkowski, M. Marczak, *Turystyka w strukturach jednostek samorządu terytorialnego – jej umiejscowienie i zadania właściwych podmiotów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, s. 77.

⁷¹ H. Kiryluk, *Rola samorządu terytorialnego...*, op. cit., s. 58.

samorządu gminnego należą także: rozwijanie systemu informacji i promocji turystycznej, prowadzenie działań aktywizujących proces inwestycji w turystyce oraz rozwijanie współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, podmiotami gospodarczymi i organizacjami turystycznymi. Działania podejmowane przez gminy ukierunkowane są również na organizowanie działalności doradczej i szkoleniowej w zakresie kształcenia kadr turystycznych oraz kształtowania świadomości lokalnej społeczności wokół wspólnych celów związanych z możliwościami czerpania korzyści ekonomicznych z rozwoju turystyki⁷².

Oprócz zadań własnych samorząd gminny w sferze turystyki realizuje także, zgodnie z ustawą o usługach turystycznych, zadania zlecone z obszaru działań administracji rządowej, do których zaliczono⁷³:

- prowadzenie ewidencji pól biwakowych i innych obiektów, w których świadczony są usługi hotelarskie;
- kontrolę obiektów, w których świadczony są usługi hotelarskie;
- zawiadamianie organów prowadzących ewidencję obiektów hotelarskich o stwierdzonych w czasie kontroli uchybieniach.

Samorządy gminne i powiatowe mają możliwości planowania rozwoju turystyki na swoim terenie. To one podejmują najważniejsze decyzje dotyczące kierunków rozwoju lokalnego, kształtu zagospodarowania przestrzennego, sposobu zarządzania środowiskiem, wydatkowania środków budżetowych. Mogą więc świadomie inicjować procesy planowania zmierzające do efektywnego i racjonalnego wykorzystania najcenniejszych zasobów przyrodniczych i kulturowych, a przez to aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu produktów turystycznych swojego obszaru oraz podnoszeniu ich atrakcyjności⁷⁴.

Wsparcia w procesie zarządzania turystyką na szczeblu powiatu i gminy dostarcza 127 lokalnych organizacji turystycznych (LOT)⁷⁵. Analogicznie do regionalnych organizacji turystycznych stanowią one formę współpracy samorządu terytorialnego (szczebla powiatowego lub gminnego), lokalnych organizacji branżowych i szeroko

⁷² R. Pawlusiński, *Gospodarcze aspekty turystyki*, [w:] W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 394; H. Kiryluk, *Rola samorządu terytorialnego...*, op. cit., s. 58; H. Kiryluk, *Rola i zadania samorządów terytorialnych w rozwoju gospodarki turystycznej*, [w:] M. Jalinik (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne warunki rozwoju turystyki i rekreacji*, Politechnika Białostocka, Białystok 2003, s. 44.

⁷³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych..., op. cit., art. 38, pkt 2, 3.

⁷⁴ J. Ejdyś, D. Szpilko, *Problems of the strategic...*, op. cit., p. 286.

⁷⁵ Wykaz organizacji jest dostępny na stronie internetowej Polskiej Organizacji Turystycznej, <http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/5149/raw> [30.09.2015].

rozumianej lokalnej branży turystycznej i okołoturystycznej⁷⁶. Tworzone są w celu promocji turystycznej obszaru, a w szczególności kreowania (tworzenia, promocji i rozwoju) lokalnych produktów turystycznych⁷⁷. Prowadzą one działalność w formie stowarzyszeń. Zasięgiem obejmują obszar jednego lub kilku powiatów bądź kilku gmin atrakcyjnych turystycznie. Ich podstawowym zadaniem jest tworzenie płaszczyzny współpracy lokalnych jednostek samorządu terytorialnego i branży turystycznej⁷⁸.

Istotną rolę w zarządzaniu turystyką na szczeblu lokalnym odgrywają również gminne i międzygminne związki turystyczne (szczególnie w samorządach, gdzie nie funkcjonują lokalne organizacje turystyczne)⁷⁹, stowarzyszenia branżowe kwaterodawców, właścicieli obiektów gastronomicznych, przewodników, podmioty zajmujące się obsługą ruchu turystycznego czy promocją turystyki. Do struktur organizacyjnych wspomagających rozwój turystyki zaliczyć można także lokalne grupy działania, organizacje studenckie i młodzieżowe działające w dziedzinie turystyki oraz religijne, funkcjonujące przy parafiach lub duszpasterstwach środowiskowych⁸⁰.

System zarządzania turystyką w Polsce na przestrzeni lat ulegał i wciąż będzie ulegał przeobrażeniom. Wynikają one przede wszystkim z ciągłych zmian uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych, prawnych oraz środowiskowych. Szybkość kreowania i wdrażania tych zmian w turystyce warunkuje efektywność i skuteczność realizacji polityki turystycznej na danym szczeblu zarządzania. Duży wpływ na ten proces mają nie tylko jednostki poszczególnych poziomów administracji rządowej i samorządu terytorialnego, ale również szereg innych organizacji i instytucji pełniących istotną rolę w kreowaniu właściwego systemu zarządzania turystyką na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym.

⁷⁶ M. Migdal, *ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” 2007, nr 6, s. 27.

⁷⁷ J. Borzyszkowski, *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 82.

⁷⁸ Polska Organizacja Turystyczna, <http://www.pot.gov.pl/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne/> [05.09.2013].

⁷⁹ A.S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 103.

⁸⁰ J.Cz. Suprewicz, *Socjologia turystyki...*, op. cit., s. 209.

1.2. Mocne i słabe strony procesu zarządzania strategicznego turystyką na poziomie regionalnym

Zarządzanie, według R.W. Griffina, to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁸¹. Jedną z podstawowych koncepcji zarządzania jest zarządzanie strategiczne⁸², które S.C. Certo i J.P. Peter definiują je jako ciągły, iteracyjny proces ukierunkowany na dostosowanie organizacji do jej otoczenia⁸³. Jest to sposób myślenia i dostrzegania problemów, a w dalszej kolejności sposób działania⁸⁴. A. Kaleta wskazuje, iż należy je „traktować jako kreowanie przyszłości organizacji poprzez nieustanne tworzenie i wprowadzanie w życie długofalowych koncepcji rozwoju”⁸⁵. M. Ziółkowski i M. Goleń zarządzanie strategiczne postrzegają kompleksowo, jako ciągły proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznej strategii rozwoju⁸⁶. Zgodnie z przytoczonymi definicjami Z. Pierścionek wskazuje, iż zarządzanie strategiczne należy definiować przez jego podstawową kategorię, którą jest strategia⁸⁷.

Według A.D. Chandlera strategia to proces określenia długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbęd-

⁸¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

⁸² Pojęcie zarządzania strategicznego pojawiło się w latach siedemdziesiątych XX wieku i odnosiło się do zarządzania zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Prekursorami zarządzania strategicznego byli przede wszystkim A.D. Chandler, H.I. Ansoff, P.F. Drucker, R.L. Ackoff, K.R. Andrews, M.E. Porter, H. Mintzberg, E. Wrapp, J.B. Quinn, G. Hamel, J. Kay, C.K. Prahalad. Obecnie koncepcję zarządzania strategicznego wykorzystuje się także do zarządzania jednostkami terytorialnymi, na przykład regionem (województwem), gminą, miastem.

⁸³ S.C. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House, New York 1988, p. 5.

⁸⁴ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody, Strategie*, Difin, Warszawa 2010, s. 29.

⁸⁵ A. Kaleta, *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 120.

⁸⁶ M. Ziółkowski, M. Goleń, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 73.

⁸⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 23.

nych do osiągnięcia założonych celów⁸⁸. Podobnie pojęcie to formułuje R.L. Ackoff, według którego strategia dotyczy długookresowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość⁸⁹. H. Koontz, C. O'Donnell i H. Wehrich określają zaś strategię jako ogólny program ukierunkowany na możliwe pełne wykorzystanie potencjału systemu dla osiągnięcia złożonych celów⁹⁰.

W procesie zarządzania strategicznego, zgodnie z założeniami G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej, wyróżnia się trzy główne etapy: analizę strategiczną, projektowanie strategii i realizację strategii⁹¹ (rys. 1.2). Analogiczne etapy wyróżnili także G. Dess i A. Miller, do których zaliczyli: analizę strategiczną, formułowanie strategii oraz wdrożenie strategii⁹². Przy czym na etapie realizacji strategii podejmowane są również działania związane z jej monitoringiem⁹³.



Rysunek 1.2. Etapy zarządzania strategicznego

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 18.

⁸⁸ A.D. Chandler, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge 1962, pp. 10–16, 123.

⁸⁹ R.L. Ackoff, *Redesigning the Future*, John Wiley and Sons, New York 1974, p. 29.

⁹⁰ H. Koontz, C. O'Donnell, H. Wehrich, *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1984, p. 107.

⁹¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 11.

⁹² G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, p. 9.

⁹³ *Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów organizacji*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, PM Group, s. 19, <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/79.pdf> [28.07.2014].

Pierwszym etapem procesu zarządzania strategicznego, na co zwracają uwagę S.C. Certo i J.P. Peter, J.W. Humble oraz G. Johnson i K. Scholes, jest analiza strategiczna⁹⁴. Według M. Tyrańskiej właściwe zastosowanie analizy strategicznej może znacznie przyspieszyć i ułatwić opracowanie skutecznej strategii⁹⁵. Wśród podstawowych celów analizy strategicznej w turystyce należy wyróżnić⁹⁶:

- identyfikację silnych i słabych stron pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej regionu w sferze turystyki;
- identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, w kontekście rozwoju;
- konfrontację szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz silnych i słabych stron regionu w sferze turystyki w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju;
- wczesne wykrywanie nieprawidłowości wiążących się z rozwojem turystyki w regionie oraz ich przyczyn;
- samookreślenie stanu rozwoju turystyki w regionie i ustalenie jego miejsca w stosunku do innych regionów;
- stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych służących podjęciu działań niezbędnych do zdynamizowania rozwoju turystyki w regionie.

Analiza strategiczna obejmuje badanie i identyfikację obecnych i przyszłych zmian i tendencji w otoczeniu i własnym potencjale regionu w celu określenia możliwości jego rozwoju oraz przyszłej pozycji konkurencyjnej. Analiza strategiczna w turystyce może spełniać następujące funkcje⁹⁷:

- funkcję diagnostyczną – polegającą na identyfikacji czynników zewnętrznych wpływających na rozwój turystyki w regionie, jak i wewnętrznych, wynikających z potencjału turystycznego regionu;
- funkcję projekcyjną – przejawiającą się w określeniu tendencji zmian różnych czynników determinujących rozwój turystyki w regionie oraz przedstawieniu ogólnego zarysu podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych.

⁹⁴ S.C. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management...*, op. cit.; G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 1999; J.W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975, s. 33.

⁹⁵ M. Tyrańska, *Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 3(14), s. 69.

⁹⁶ Na podstawie I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 2.

⁹⁷ Por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 137.

Drugim etapem w procesie zarządzania strategicznego jest projektowanie strategii. Polega ono na rozważaniu opcji strategicznych dotyczących tempa i kierunków rozwoju turystyki w regionie oraz na określeniu poszczególnych celów strategicznych i działań z nimi związanych, jak też na wskazaniu źródeł ich finansowania.

Trzecim etapem w procesie zarządzania strategicznego jest realizacja strategii, czyli przełożenie celów strategicznych na realne działania. Ich podjęcie powinno być zgodne z przygotowanym i zatwierdzonym w ramach opracowanej strategii harmonogramem działań. Istotnym elementem etapu realizacji strategii jest monitoring obejmujący prowadzenie w sposób ciągły nadzoru i kontroli nad realizowanymi działaniami. Monitoring postrzegany jest jako proces systematycznego zbierania i analizowania wiarygodnych ilościowych i jakościowych informacji na temat wdrażanych projektów w aspekcie finansowym i rzeczowym⁹⁸. W praktyce rozumiany jest również jako wewnętrzny mechanizm zarządzania⁹⁹. Głównym celem monitoringu jest zapewnienie zgodności projektu z przyjętymi założeniami i celami, jak również bieżąca identyfikacja nieprawidłowości¹⁰⁰. Podstawowym kryterium oceny w wypadku monitorowania jest zgodność wdrażanych działań z odpowiednimi dokumentami¹⁰¹. Prowadzenie skutecznego monitoringu wymaga zaplanowania wielu parametrów już w początkowym etapie planowania projektu. Stały proces monitoringu pozwala zidentyfikować występujące w projekcie problemy, poznać przyczyny ich powstania oraz zaproponować sposoby rozwiązania trudności¹⁰².

Autorka dokonała analizy regionalnych strategii rozwoju turystyki 16 województw Polski w ujęciu procesowym w odniesieniu do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego. Umożliwiło to wskazanie mocnych i słabych stron związanych z procesem zarządzania strategicznego turystyką w regionach.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, piętnaście województw posiada opracowaną strategię rozwoju turystyki. Województwo lubelskie natomiast dysponuje wy-

⁹⁸ M. Trocki, B. Grucza (red.), *Zarządzanie projektami europejskimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 225.

⁹⁹ A. Zajączkowska, *Monitoring na potrzeby wdrażania projektu. Cykl tekstów z zakresu ewaluacji projektów społecznych*, Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, 1/2008, s. 3.

¹⁰⁰ M. Trocki, B. Grucza, *Zarządzanie projektami...* op. cit., s. 226.

¹⁰¹ D. Szpilko, *Monitoring i ewaluacja projektu*, [w:] K.M. Poskrobko, B.M. Powichrowska (red.), *Teoretyczne i aplikacyjne aspekty projektów badawczych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2013, s. 135.

¹⁰² M. Bonikowska, B. Grucza, M. Majewski, M. Małek, *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 100–101.

łącznie audytem turystycznym, który został opracowany w 2008 roku w celu określenia pozycji województwa lubelskiego w kontekście projektowania kierunków rozwoju turystyki na lata 2008–2015¹⁰³. Dotychczas strategia ta nie została opracowana. Ogólna charakterystyka analizowanych strategii została przedstawiona w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Ogólna charakterystyka regionalnych strategii rozwoju turystyki¹⁰⁴ w Polsce

Lp.	Województwo	Nazwa dokumentu	Horyzont czasowy	Podmiot zlecający opracowanie strategii	Podmiot opracowujący strategię
1.	dolnośląskie	Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego http://www.umwd.dolnyslask.pl	2009–2015	Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
2.	kujawsko-pomorskie	Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Kujawsko-Pomorskim http://bip.kujawsko-pomorskie.pl	2004–2013 ¹⁰⁵	Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego	Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku
3.	lubelskie	Brak strategii ¹⁰⁶	–	–	–
4.	lubuskie	Lubuska strategia rozwój turystyki na lata 2006–2013 http://lubuskie.pl	2006–2013	Lubuska Organizacja Turystyczna LOTur	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
5.	łódzkie	Program Rozwoju Turystyki w Województwie Łódzkim na lata 2007–2020 http://bip.lodzkie.pl	2007–2020	Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
6.	małopolskie	Kierunki Rozwoju Turystyki dla Województwa Małopolskiego na lata 2008–2013 http://www.malopolskie.pl	2008–2013	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Grupa Eskadra Sp. z o.o. i Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
7.	mazowieckie	Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013 http://rpo.mazowia.eu	2007–2013	Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.

¹⁰³ Audyty Turystyczny Województwa Lubelskiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2008, s. 5, http://www.lrot.pl/audyt_turystyczny_województwa_lubelskiego.pdf [10.02.2015].

¹⁰⁴ Na potrzeby niniejszej publikacji pod pojęciem strategii rozumiane są regionalne dokumenty strategiczne obejmujące zakresem wyłącznie rozwój turystyki w województwie.

¹⁰⁵ Nie wskazano precyzyjnie w dokumencie horyzontu czasowego realizacji strategii, natomiast z jego analizy wynika, iż sporządzony on został w perspektywie do 2013 roku, zgodnie z horyzontem programowania i finansowania polityki z budżetu Unii Europejskiej na lata 2007–2013.

¹⁰⁶ Opracowano wyłącznie Audyt Turystyczny Województwa Lubelskiego..., op. cit.

Lp.	Województwo	Nazwa dokumentu	Horyzont czasowy	Podmiot zlecający opracowanie strategii	Podmiot opracowujący strategię
8.	opolskie	Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Opolskim na lata 2007–2013 http://orot.pl	2007–2013	Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna	Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o.
9.	podkarpackie	Strategia rozwoju turystyki dla województwa podkarpackiego na lata 2007–2013 http://www.pot.gov.pl	2007–2013	Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
10.	podlaskie	Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego w latach 2010–2015 http://bip.umwp.wrotapodlasia.pl	2010–2015	Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego	Business Mobility International Sp. z o.o.
11.	pomorskie	Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2004–2013 http://www.prot.gda.pl	2004–2013	Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
12.	śląskie	Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Śląskim na lata 2004–2013 http://www.slaskie.pl	2004–2013	Zarząd Województwa Śląskiego	Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach
13.	świętokrzyskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014 http://www.rot.swietokrzyskie.travel	2006–2014	Samorząd Województwa Świętokrzyskiego	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.
14.	warmińsko-mazurskie	Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego http://bip.warmia.mazury.pl	2010–2020	Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie	osoby fizyczne (dr Włodzimierz Banasik, mgr Michał Bucholz)
15.	wielkopolskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim http://www.wot.org.pl	2007–2013	Wielkopolska Organizacja Turystyczna	Instytutu Turystyki w Warszawie
16.	zachodniopomorskie	Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku http://www.turystyka.wzp.pl	2006–2015	Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie regionalnych strategii rozwoju turystyki w poszczególnych województwach.

Strategie we wszystkich województwach były opracowywane na potrzeby władz samorządowych, czyli urzędów marszałkowskich. Należy zaznaczyć, iż w wypadku sześciu województw odbywało się to za pośrednictwem regionalnych organizacji turystycznych (lubuskiej, mazowieckiej, opolskiej, podkarpackiej, wielkopolskiej, zachodniopomorskiej). Podmiotem najczęściej przygotowującym strategię, bo aż w ośmiu województwach na piętnaście, była Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A. W pozostałych były to zespoły eksperckie uczelni wyższych, instytuty turystyki bądź inne przedsiębiorstwa komercyjne¹⁰⁷. W większości wypadków jednostki (w tym PART) opracowujące strategię pochodziły z innych województw i nie zawsze posiadały wiedzę o specyfice regionu, dla którego tworzyły dokument. Nie stanowiłoby to problemu, gdyby w realizację procesu przygotowania strategii zaangażowane było szerokie grono ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie. Niestety poziom partycypacji społecznej był niski, co skutkowało opracowaniem dokumentu często nieodpowiadającego realnym możliwościom rozwoju turystyki w regionie, a w konsekwencji nie przekładało się na realizację założonych w nim celów.

Horyzont czasowy strategii w dziewięciu wypadkach sięgał 2013 roku, w jednym – 2014, w trzech – 2015, a w dwóch 2020 roku. W większości dokumentów był on tożsamy z horyzontem programowania i finansowania polityk z budżetu Unii Europejskiej (UE) na lata 2007–2013. Perspektywa czasowa realizacji strategii określona została na okres od 6 do 14 lat. Najdłuższy, czternastoletni horyzont realizacji strategii został wskazany w województwie łódzkim, zaś nieco krótsze, jedenastoletnie i dziesięcioletnie, w pięciu województwach: warmińsko-mazurskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim, śląskim i zachodniopomorskim. W pozostałych województwach okres ten wynosił od 7 do 9 lat. Słabą stroną większości strategii był ich dość krótki horyzont czasowy. O ile w skali przedsiębiorstwa znaczące zmiany rozwojowe mogą zajść w ciągu 5–10 lat, o tyle w wypadku regionu okres ten ulega wydłużeniu ze względu na złożoność uwarunkowań jego funkcjonowania. Relatywnie krótka perspektywa czasowa zakładana w strategiach w wielu wypadkach była jednym z czynników uniemożliwiających realizację założonych w nich celów.

Pomimo zakończenia okresu realizacji dziesięciu strategii (do 2013 i 2014 roku) i zbliżającego się końca kolejnych trzech (do 2015 roku), tylko w pięciu województwach: mazowieckim, wielkopolskim, śląskim, lubuskim i świętokrzyskim podjęto działania mające na celu opracowanie nowych bądź aktualizację dotychczasowych dokumentów. W odniesieniu do pozostałych ośmiu województw autorka nie odnalazła żad-

¹⁰⁷ J. Ejdyś, D. Szpilko, *Problems of the strategic...*, op. cit., p. 287.

nych informacji o podjęciu tego typu działań. Fakt ten może świadczyć o tym, iż decydenci regionalni nie traktują strategii rozwoju turystyki jako instrumentów umożliwiających kompleksowe i ciągłe zarządzanie jej rozwojem. Tworzone są one bardziej z myślą o samym posiadaniu takiego dokumentu i możliwości ewentualnego wykorzystania go przy aplikowaniu o różnego rodzaju fundusze na realizację projektów *stricte* turystycznych, jak i okołoturystycznych. Należy nadmienić, iż w województwie warmińsko-mazurskim, pomimo że dokument strategiczny obowiązuje do 2020 roku, już podjęto prace nad jego aktualizacją¹⁰⁸. Świadczy to o perspektywicznym podejściu decydentów do rozwoju tej gałęzi gospodarki w regionie oraz uznawaniu jej za jedną z sił napędowych rozwoju społeczno-gospodarczego.

Słabą stroną wielu strategii stanowiło utożsamianie czasu ich realizacji z okresem realizacji regionalnych programów operacyjnych poszczególnych województw na lata 2007–2013. Przy czym należy zauważyć, że ich priorytety i cele starano się formułować zgodnie z założeniami programów, a nie w sposób odpowiadający głównym potrzebom i wizjom rozwojowym regionu. Absolutnie nie oznacza to, iż założenia programów nie powinny być uwzględniane w strategiach. Niewskazane jest jednak, aby stanowiły one jeden z głównych czynników wpływających na określenie celów strategicznych rozwoju turystyki w regionie. Problem ten dobrze oddaje sformułowanie, zawarte na przykład w strategii rozwoju turystyki województwa opolskiego, wskazujące że strategia „staje się niezbędnym dokumentem do pozyskiwania przez powiaty, gminy i branżę turystyczną funduszy strukturalnych UE”¹⁰⁹. Wyraźnie widoczne jest to również w strategii rozwoju turystyki w województwie dolnośląskim, gdzie główny nacisk położono na część koncepcyjną, zawierającą opis kierunków działań oraz ich korelację ze źródłami finansowania (głównie z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego)¹¹⁰.

Przegląd i analiza obowiązujących regionalnych strategii rozwoju turystyki wskazuje, iż w kontekście ich opracowania w każdym z województw została przeprowadzona analiza strategiczna, nazywana w dokumentach audytem turystycznym. We wszystkich

¹⁰⁸ Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 – projekt, Agencja Rozwoju Gdyni, Olsztyn 2015.

¹⁰⁹ Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Opolskim na lata 2007–2013, Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o., Opole, Kraków 2005, s. 5, <http://orot.pl/strategia.pdf> [10.02.2015].

¹¹⁰ Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2009, s. 5, http://turystyka.dolnyslask.pl/pliki/Aktualizacja_Programu_Rozwoju_Turystyki_dla_Wojewodztwa_Dolnoslaskiego_popr.pdf [10.02.2015].

regionach obejmowała ona przede wszystkim diagnozę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju turystyki, wynikających głównie z walorów przyrodniczo-kulturowych województwa, stanu zagospodarowania oraz wielkości i rodzaju ruchu turystycznego. Przeprowadzana była inwentaryzacja produktów turystycznych, analiza wiodących form turystyki oraz ocena wsparcia instytucjonalnego. W wielu regionach przeprowadzono analizy ruchu turystycznego w Polsce, Europie, na świecie, jak również sformułowano szereg prognoz, trendów i tendencji pojawiających się w turystyce¹¹¹. Analizowane były kwestie związane z rynkiem turystycznym krajowym i międzynarodowym oraz ich segmentacją¹¹². W województwie dolnośląskim dokonano także oceny stanu wdrażania Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolno-

¹¹¹ Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim, Audyt turystyczny ziemi Lubuskiej, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2005, http://www.lotur.eu/UploadFiles/423/59/1240573373-Audyt_Turystyczny_Ziemi_Lubuskiej.pdf [10.02.2015]; Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013, cz. I, Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2007, <http://www.mazovia.pl/downloadStat/gfx/mazovia/pl/defaultaktualnosci/109/274/1/2054.doc> [10.02.2015]; Strategia rozwoju turystyki dla województwa podkarpackiego na lata 2007–2013, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2006, <http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/1021/raw> [10.02.2015]; Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim, Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2007, <http://www.wot.org.pl/pobierz.php?fn=130> [10.02.2015]; Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku, Audyt Turystyczny Województwa Zachodniopomorskiego, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin 2005, <http://www.zarabiamnaturystyce.pl/component/rubberdoc/doc/68/raw> [10.02.2015]; Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007–2020. Część I – Audyt Turystyczny. Diagnoza Stanu, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa, Łódź 2007, http://bip.lodzkie.pl/files/programy/Program_rozwoju_turystyki_I.pdf [10.02.2015]; Wanagos M. (red.), Uwarunkowania i kierunki rozwoju turystyki w województwie pomorskim, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004, [http://www.prot.gda.pl/upload/files/Uwarunkowania%20Rozwoju%20Turystyki%20w%20Wojew%C3%B3dztwie%20Pomorskim%20\[PDF\]\(1\).pdf](http://www.prot.gda.pl/upload/files/Uwarunkowania%20Rozwoju%20Turystyki%20w%20Wojew%C3%B3dztwie%20Pomorskim%20[PDF](1).pdf) [10.02.2015].

¹¹² Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim..., op. cit.; Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2005, http://www.rot.swietokrzyskie.travel/data/Pliki/1_strategia.rozwoju.turystyki.pdf [10.02.2015]; Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Śląskim na lata 2004–2013, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2004, <http://www.slaskie.pl/stratur/srt.pdf> [10.02.2015]; Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Opolskim na lata 2007–2013, Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o., Opole, Kraków 2005; Strategia rozwoju turystyki dla województwa podkarpackiego..., op. cit.; Kierunki Rozwoju Turystyki dla Województwa Małopolskiego na lata 2008–2013, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2008, <http://www.malopolskie.pl/Pliki/2008/Kierunki.pdf> [10.02.2015]; Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego..., op. cit.; Audyt Turystyczny Województwa Lubelskiego..., op. cit.

śląskiego z 2003 roku¹¹³. W piętnastu województwach (oprócz dolnośląskiego) audyt turystyczny zakończony był analizą SWOT, czyli analizą mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwoju turystyki w regionie. W województwie zachodniopomorskim¹¹⁴ opracowano także bilans strategiczny wskazujący punkty krytyczne rozwoju turystyki w regionie, a w wielkopolskim¹¹⁵ dokonano identyfikacji i oceny głównych problemów, determinant i wyzwań rozwojowych dla turystyki w regionie.

W analizie strategicznej główną metodą badawczą była analiza SWOT, przeprowadzana przy wykorzystaniu takich metod i technik pomocniczych, jak: analiza źródeł zastanych, wizje lokalne, wywiady, debaty, badania ankietowe, warsztaty, konsultacje społeczne¹¹⁶, analizy eksperckie, czy też metoda bonitacji punktowej i metoda modelowa.

Przeprowadzona analiza wykorzystania metod badawczych na etapie analizy strategicznej dowodzi, iż przy ich zastosowaniu nie wykorzystano pełnego potencjału badawczego. Na przykład w województwie warmińsko-mazurskim w ramach badania ankietowego wysłano 214 kwestionariuszy ankiet do przedsiębiorców, samorządów lokalnych, Lokalnych Organizacji Turystycznych i Lokalnych Grup Działania oraz innych organizacji, których uczestnictwo w rozwoju turystyki było znaczące. Zwrotnie otrzymano 18 uzupełnionych formularzy¹¹⁷. W tej sytuacji nasuwa się pytanie, czy wykonawcy nie byli w stanie zadbać o wyższy poziom zwrotności, ponawiając prośbę o uzupełnienie ankiety. Podobne braki w procesie badawczym można zauważyć w wypadku województwa wielkopolskiego, gdzie wskazywano wykorzystanie metody delficko-eksperskiej i heurystycznej z wykorzystaniem panelu ekspertów, w którym jako eksperci uczestniczyli wykonawcy strategii z Instytutu Turystyki w Krakowie. Tak zwani w dokumencie „eksperti zewnętrzni”, bliżej nieokreśleni, choć w domyśle pochodzący z regionu, konsultowali natomiast rezultaty prac panelu ekspertów¹¹⁸. Szczegółowy wykaz zastosowanych metod i technik wykorzystywanych na etapie analizy strategicznej zaprezentowano w tabeli 1.3.

¹¹³ Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego..., op. cit.

¹¹⁴ Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim..., op. cit.

¹¹⁵ Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim..., op. cit.

¹¹⁶ Prowadzone na etapie diagnozy, potem również stosowane do opiniowania priorytetów i celów strategicznych.

¹¹⁷ W. Banasik, M. Bucholz, Strategia Rozwoju Turystyki..., op. cit., s. 5.

¹¹⁸ Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim..., op. cit., s. 11.

Tabela 1.3. Metody i techniki badawcze wykorzystywane w analizie strategicznej na potrzeby opracowania regionalnych strategii rozwoju turystyki w Polsce

Lp.	Województwo	Metody/techniki badawcze
1.	dolnośląskie	analiza źródeł zastanych
2.	kujawsko-pomorskie	analiza źródeł zastanych, analiza SWOT
3.	lubelskie	analiza źródeł zastanych, wizje lokalne, wywiady, analizy eksperckie, badania ankietowe, konsultacje społeczne, analiza SWOT
4.	lubuskie	analiza źródeł zastanych, wizje lokalne, warsztaty, analiza SWOT
5.	łódzkie	analiza źródeł zastanych, warsztaty, analiza SWOT
6.	małopolskie	analiza źródeł zastanych, analiza SWOT
7.	mazowieckie	analiza źródeł zastanych, wizje lokalne, wywiady, analizy eksperckie, badania ankietowe, konsultacje społeczne, analiza SWOT
8.	opolskie	analiza źródeł zastanych, warsztaty, analiza SWOT
9.	podkarpackie	analiza źródeł zastanych, wizje lokalne, wywiady, analizy eksperckie, badania ankietowe, konsultacje społeczne, analiza SWOT
10.	podlaskie	analiza źródeł zastanych, wywiady, badania ankietowe, analiza SWOT
11.	pomorskie	analiza źródeł zastanych, debaty, badania ankietowe, analiza SWOT
12.	śląskie	analiza źródeł zastanych, badania ankietowe, warsztaty, wywiady, konsultacje społeczne, analiza SWOT
13.	świętokrzyskie	analiza źródeł zastanych, badania ankietowe, warsztaty, wywiady, analiza SWOT
14.	warmińsko-mazurskie	analiza źródeł zastanych, badania ankietowe, konsultacje społeczne, analiza SWOT
15.	wielkopolskie	analiza źródeł zastanych, metoda bonitacji punktowej, metoda modelowa, metoda delficko-ekspertka i heurystyczna, panel ekspercki, konsultacje społeczne, analiza SWOT
16.	zachodniopomorskie	analiza źródeł zastanych, badania ankietowe, konsultacje społeczne, analiza SWOT

Źródło: opracowanie własne na podstawie regionalnych strategii rozwoju turystyki w poszczególnych województwach.

W każdej z piętnastu regionalnych strategii rozwoju określone zostały priorytety i cele strategiczne wraz ze wskazaniem źródeł ich finansowania. W większości strategii (oprócz województwa śląskiego) wskazanych było od 3 do 6 priorytetów rozwoju turystyki w regionie. Skupiały się one głównie na rozwoju produktów turystycznych (w tym markowych), rozwoju infrastruktury turystycznej i podnoszeniu jakości świadczonych usług, rozwoju przestrzeni turystycznej, wsparciu marketingowym, rozwoju

zasobów ludzkich na potrzeby turystyki oraz wsparciu instytucjonalnym. Kompleksowe podejście strategii do rozwoju turystyki w każdym z regionów stanowiło ich mocną stroną. Wskazywane były cele związane zarówno z rozwojem infrastrukturalnym, jak i społecznym, co świadczyło o wzajemnym uzupełnianiu się obydwu sfer w procesie rozwoju turystyki w regionie.

W większości strategii liczba wskazywanych działań/celów operacyjnych wahała się od 37 do 97. W województwie opolskim zidentyfikowano 258 działań, jakie należało podjąć w latach 2007–2013 w celu dynamicznego rozwoju turystyki. Najmniej działań wskazano w województwie śląskim – 28. Szczegółowy wykaz liczbowy wskazywanych priorytetów, celów strategicznych i działań zaprezentowano w tabeli 1.4.

Dodatkowo, w ramach etapu projektowania strategii w pięciu województwach opracowano scenariusze rozwoju turystyki. W województwie małopolskim przedstawione zostały one w postaci prognozy (optymistycznej i pesymistycznej) wizji przyszłości opisującej potencjalne pole przyszłych działań podejmowanych w regionie¹¹⁹. W województwach opolskim i śląskim opracowano scenariusze pesymistyczne i optymistyczne uwzględniające przebieg rozwoju turystyki i jej główne cechy¹²⁰. W województwie wielkopolskim określono scenariusze pierwszy i drugi, a w warmińsko-mazurskim – realistyczny i optymistyczny. Zostały one scharakteryzowane za pomocą katalogu wskaźników z określonymi wartościami, różnymi w wypadku odmiennych scenariuszy¹²¹. Z punktu widzenia zarządzania przyszłością rozwoju turystyki w regionach wyznaczanie dwóch, często skrajnych scenariuszy powoduje, że ich osiągnięcie – zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym aspekcie – jest mało realne. Należy przyjąć założenie, że decydenci i interesariusze regionalni chętniej wybiorą scenariusz o charakterze pozytywnym, przy czym jeśli wskazana w nim wizja w ich opinii będzie mało realna do osiągnięcia, już od początku mogą zniechęcić się do jej realizacji.

¹¹⁹ Kierunki Rozwoju Turystyki dla Województwa Małopolskiego..., op. cit., s. 25–26.

¹²⁰ Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Opolskim..., op. cit., s. 33; Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Śląskim..., op. cit., s. 34.

¹²¹ Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim..., op. cit., s. 130–131; W. Banasik, M. Bucholz, Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010, s. 49–50, http://bip.warmia.mazury.pl/urząd_marszalkowski/system/pobierz.php/Strategia_Rozwoju_Turystyki_WW-M_11.01.2011.pdf?id=10862 [10.02.2015].

Tabela 1.4. Priorytety, cele i działania wskazywane w regionalnych strategiach rozwoju turystyki w Polsce [liczba]

Lp.	Województwo	Priorytety [liczba]	Cele strategiczne [liczba]	Działania/cele operacyjne, szczegółowe [liczba]
1.	dolnośląskie	5	19	68
2.	kujawsko-pomorskie	3	11	74
3.	lubelskie	–	–	–
4.	lubuskie	5	15	97
5.	łódzkie	4	13	52
6.	małopolskie	5	10	37 (72 zadania)
7.	mazowieckie	5	15	67
8.	opolskie	5	22	258
9.	podkarpackie	5	13	51
10.	podlaskie	5	11	43
11.	pomorskie	6	28	65
12.	śląskie	–	6	28
13.	świętokrzyskie	5	16	53
14.	warmińsko-mazurskie	3	9	52
15.	wielkopolskie	6	15	51
16.	zachodniopomorskie	5	17	51

Źródło: opracowanie własne na podstawie regionalnych strategii rozwoju turystyki w poszczególnych województwach.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, stopień partycypacji interesariuszy w procesie wyznaczania priorytetów i celów strategicznych był zróżnicowany. W trzech z piętnastu strategii interesariusze regionalni uczestniczyli w przygotowaniu zapisów strategicznych (województwa podkarpackie, mazowieckie, śląskie), w jedenastu jedynie opiniowali zapisy strategiczne podczas konsultacji społecznych, natomiast w wypadku województwa dolnośląskiego w ogóle nie został zawarty zapis o ich udziale w procesie przygotowania dokumentu¹²². Pomimo niskiego stopnia partycypacji społecznej w procesie wyznaczania celów strategicznych mocną stroną był udział w nim przedstawicieli różnych środowisk, zarówno ze sfery administracji, biznesu, nauki, jak też organizacji pozarządowych. Słabość stanowiła natomiast dość niska liczebność

¹²² Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego..., op. cit.; J. Ejdyś, D. Szpilko, *Problems of the strategic...*, op. cit., p. 287.

uczestników konsultacji społecznych, podczas których opiniowano zapisy strategiczne. Na przykład w województwie warmińsko-mazurskim na 214 wysłanych zaproszeń w spotkaniu wzięło udział 40 osób¹²³. W województwie śląskim w czterech spotkaniach konsultacyjnych uczestniczyło łącznie 130 osób¹²⁴. W pozostałych dokumentach strategicznych wskazywano, iż konsultacje społeczne były organizowane, lecz nie podawano szczegółów dotyczących liczby uczestników.

W analizowanych dokumentach strategicznych wytyczne w zakresie ich wdrażania były wskazywane bardzo ogólnikowo. Za wdrażanie w większości strategii były odpowiedzialne Urzędy Marszałkowskie, które scedowały odpowiedzialność na regionalne organizacje turystyczne¹²⁵. Działaniem, niespotykanym w wypadku innych regionów, było powołanie w województwie łódzkim Komitetu Wdrożeniowego Programu Rozwoju Turystyki w regionie do roku 2020. W ramach jego działalności wyznaczono zespoły robocze w czterech sferach turystyki: ekonomicznej, wizerunkowej, zagospodarowania przestrzennego i edukacji. Komitet wdrożeniowy ma za zadanie między innymi monitorowanie i opiniowanie projektów turystycznych, pomoc w pozyskiwaniu środków na ich realizację i w nawiązywaniu nowych kontaktów oraz integrowaniu działań na terenie województwa¹²⁶.

W każdej ze strategii kwestie finansowania realizacji celów strategicznych zostały poruszone w mniejszym lub większym stopniu. Na przykład w strategii rozwoju turystyki w województwach kujawsko-pomorskim i podkarpackim przy każdym zadaniu zostały wskazane potencjalne źródła finansowania jego realizacji¹²⁷. W strategii województwa dolnośląskiego zaś, „z uwagi na kluczowe znaczenie Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007–2013, plany operacyjne podzielono na 2 rodzaje, biorąc pod uwagę źródła ich finansowania”¹²⁸. W pierwszym zaprezentowano korelację obszarów priorytetowych z RPO, a w drugim z innymi źródłami finansowania: programami operacyjnymi na lata 2007–2013:

¹²³ W. Banasik, M. Bucholz, *Strategia Rozwoju Turystyki...*, op. cit., s. 6.

¹²⁴ *Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Śląskim...*, op. cit., s. 7.

¹²⁵ J. Ejdys, D. Szpilko, *Problems of the strategic...*, op. cit., p. 287.

¹²⁶ Program Rozwoju Turystyki w Województwie Łódzkim na lata 2007–2020. Część II – strategiczna, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa, Łódź, 2007, s. 71, https://bip.lodzkie.pl/files/programy/Program_rozwoju_turystyki_II.pdf [10.02.2015].

¹²⁷ *Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Kujawsko-Pomorskim*, Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku, 2004, http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/files/sport_turystyka/strategia/Strategia_text.pdf [10.02.2015]; *Strategia rozwoju turystyki dla województwa podkarpackiego...*, op. cit.

¹²⁸ *Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego...*, op. cit., s. 117.

PO Infrastruktura i Środowisko, PO Kapitał Ludzki, PO Innowacyjna Gospodarka, Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013, Programami Współpracy Transgranicznej: PWT Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007–2013, PWT Polska – Saksonia 2007–2013, Programami współpracy transnarodowej i międzyregionalnej: Europejska Współpraca Terytorialna 2007–2013 – Program Współpracy Międzyregionalnej Interreg IVC, Europejska Współpraca Terytorialna 2007–2013 – Program Operacyjny Europa Środkowa oraz Program Operacyjny Południowy Bałtyk oraz innymi: Szwajcarsko-Polskim Programem Współpracy, Norweskim Mechanizmem Finansowy i Mechanizmem Finansowym Europejskiego Obszaru Gospodarczego – Fundusz Organizacji Pozarządowych¹²⁹. W innych strategiach źródła finansowania były wskazywane w osobnych rozdziałach nawiązujących do kwestii wdrożenia strategii, wraz z opisem działań, jakie w ich ramach mogą być dofinansowane. Należy nadmienić, o czym wspomniano w początkowej części analizy, iż regiony nastawione były na pozyskiwanie finansowania założonych celów z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na lata 2007–2013.

Przełożenie celów strategicznych na realne działania powinno odbywać się zgodnie z przygotowanym i zatwierdzonym harmonogramem. Niestety nie we wszystkich regionach przygotowano harmonogramy wdrożenia działań określonych w strategiach. W sześciu województwach: kujawsko-pomorskim, małopolskim, opolskim, podlaskim, śląskim i warmińsko-mazurskim w ramach opracowania strategii w ogóle nie zostały przygotowane harmonogramy. W wypadku województw śląskiego i opolskiego zawarto informacje, iż zostaną przygotowane tak zwane programy operacyjne rozwoju turystyki w województwie, w ramach których opracowane zostaną harmonogramy ich wdrożenia. Zgodnie z zapisami strategii rozwoju turystyki w województwie opolskim: „Każdy z programów operacyjnych będzie zawierać zadania i projekty realizacyjne. Poszczególne działania będą wybierane i opracowywane przez ROT z udziałem: LOT, środowisk branży turystycznej, społeczności samorządowych i środowisk uczelnianych. Takie postępowanie ułatwi wykorzystanie potencjału intelektualnego, doświadczeń praktycznych oraz doprowadzi do konsolidacji. Przyjęty tok postępowania ułatwi przygotowanie właściwych projektów w celu pozyskiwania Funduszy Strukturalnych UE, które będą źródłem finansowania wielu projektów związanych bezpośrednio lub pośrednio z turystyką w regionie”¹³⁰. Słabością tego podejścia okazało się niepodjęcie

¹²⁹ Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego..., op. cit., s. 117.

¹³⁰ Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Opolskim..., op. cit., s. 85.

działań w kierunku opracowania wskazanych programów, poprzez co harmonogramy wdrożenia nigdy nie powstały.

W procesie wdrażania założeń strategicznych, podobnie jak na etapie projektowania strategii, decydenci i interesariusze regionalni ukierunkowani byli na pozyskiwanie funduszy na realizację działań z regionalnych programów operacyjnych Unii Europejskiej. Jak wynika z analiz przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki, wśród województw, które w swoich Regionalnych Programach Operacyjnych (RPO) wyodrębniły działania w sferze turystyki, największy udział środków w budżecie RPO miały województwa podlaskie (17,1%) i lubelskie (14,4%). Władze województw, mając na uwadze potencjał turystyczny tych regionów oraz upatrując w turystyce siłę napędową rozwoju gospodarczego całego regionu, przeznaczyły znaczną część funduszy na poprawę bazy noclegowej, gastronomicznej oraz pozostałej infrastruktury turystycznej¹³¹. Duży udział w podziale środków turystyka miała także w województwach warmińsko-mazurskim (12,8%), dolnośląskim (12,2%) oraz opolskim (11,9%), (rys. 1.3).

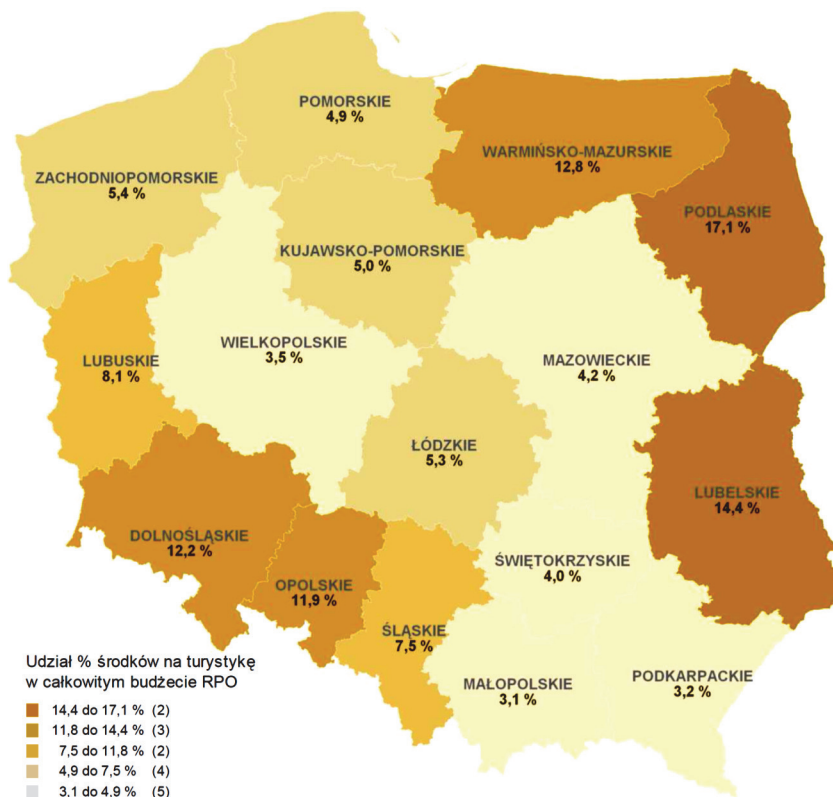
W celu identyfikacji, czy przeznaczone na realizację działań z zakresu turystyki środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego¹³² na lata 2007–2013 wydatkowane były zgodnie z przeznaczeniem, dokonano przeglądu i analizy 2 184 projektów. Do analizy przyjęto projekty znajdujące się w bazie „mapa dotacji”, prowadzonej przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, sklasyfikowane w kategorii „turystyka”¹³³. W ramach analizy dokonywano weryfikacji, czy zrealizowany projekt jest *stricto* turystyczny i ma bezpośredni wpływ na rozwój turystyki (na przykład budowa obiektu noclegowego, wytyczenie szlaku turystycznego, stworzenie produktu turystycznego, przygotowanie kampanii promocyjnej, utworzenie małej infrastruktury turystycznej, podniesienie poziomu jakości usług turystycznych), czy też ma charakter okołoturystyczny i pośrednio wpływa na jej rozwój (na przykład budowa boiska, hali sportowej, pływalni miejskiej, ścieżki rowerowej czy modernizacja obiektu sakralnego). Dodatkowo w odniesieniu do każdego z województw, na podstawie informacji (zawartych w bazie „mapa dotacji”) o wartości i kwocie dofinansowania każdego z 2 184 projektów dokonano obliczeń wartości środków finansowych przeznaczonych na realizację

¹³¹ Szanse i bariery dostępu podmiotów turystycznych do funduszy strukturalnych, raport końcowy, Ministerstwo Sportu i Turystyki, PSDB, s. 85–86.

¹³² Fundusze głównie pochodziły z regionalnych programów operacyjnych (2148), ale także z innych: Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (23 projekty), Programu Operacyjnego Rozwoju Polski Wschodniej (13 projektów).

¹³³ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, <http://www.mapadotacji.gov.pl> [15.08.2015].

projektów *stricte* turystycznych, jak i okołoturystycznych. Uzyskane wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 1.5.



Rysunek 1.3. Udział środków na turystykę w całkowitym budżecie regionalnych programów operacyjnych województw w Polsce

Źródło: *Szanse i bariery dostępu...*, op. cit., s. 85.

Na podstawie uzyskanych wyników należy stwierdzić, iż najwięcej projektów w dziedzinie turystyki zrealizowano w województwie śląskim – 750. Stanowią one 34,3% wszystkich projektów zrealizowanych w sferze turystyki w Polsce. W opinii autorki w województwie śląskim 66,3% projektów miało charakter *stricte* turystyczny. Znacznie mniej projektów zrealizowano w pozostałych regionach. W województwach lubelskim, warmińsko-mazurskim, opolskim, małopolskim, mazowieckim, podlaskim i świętokrzyskim ich liczba wahała się w przedziale od 110 do 195 projektów. W pozostałych regionach zrealizowano poniżej 100 projektów, przy czym należy zaznaczyć, iż w województwie lubuskim 0. W tym wypadku żaden z projektów nie został wskazany

na „mapie dotacji” jako turystyczny, mimo że w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Lubuskiego 8,1% budżetu (rys. 1.3) przeznaczono na rozwój turystyki. Dodatkowe analizy wykazały, iż te fundusze zostały przeznaczone na 11 projektów¹³⁴ mniej lub bardziej związanych z turystyką, lecz przypisano je do dziedzin związanych z rewitalizacją, transportem lub rozwojem firm.

Za dobry przykład należy uznać przeznaczenie przez województwo pomorskie funduszy wyłącznie na projekty *stricte* turystyczne. Duży odsetek tego typu projektów zrealizowano także w województwie mazowieckim (96,3%), wielkopolskim (91,7%) i kujawsko-pomorskim (89,9%). Najniższy udział, bo tylko 9,3% projektów typowo turystycznych, zidentyfikowano w województwie podkarpackim. W tym regionie dominowały projekty okołoturystyczne, związane ze sportem, rekreacją i kulturą.

Z przeprowadzonej analizy wartości projektów wynika, iż najwięcej, bo po ponad 1,7 mld złotych, na rozwój turystyki w latach 2007–2013 przeznaczono w województwach warmińsko-mazurskim i małopolskim, przy czym po ponad 730 mln złotych stanowiło dofinansowanie z funduszy europejskich. Z ogólnej kwoty w województwie małopolskim – 82,3%, a w warmińsko-mazurskim – 72,6% środków zostało przeznaczonych na realizację projektów *stricte* turystycznych.

W przedziale od 1,2 mld do 1,4 mld złotych wyniosła wartość projektów również w województwach podlaskim i śląskim. Przy czym w województwie podlaskim tylko 56,7% środków przeznaczono na realizację projektów *stricte* turystycznych, a dofinansowanie ich ze środków UE oscylowało w granicach 250 mln złotych. Pozostałe 43,3% środków przeznaczonych zostało na projekty okołoturystyczne. Podobnie wysoki udział miały projekty okołoturystyczne w wypadku projektów zrealizowanych w województwach podkarpackim (43,3%), dolnośląskim (50,0%) i łódzkim (53,1%). Projekty *stricte* turystyczne największy udział, bo ponad 90% w ogólnej wartości projektów, miały natomiast w województwach pomorskim (100%), wielkopolskim (95,3%), mazowieckim (94,7%), lubelskim (94,5%) i kujawsko-pomorskim (91,7%). Najwięcej środków z funduszy UE, zapewnionych docelowo na rozwój turystyki, na projekty okołoturystyczne przeznaczono w województwach śląskim (236,45 mln złotych) i małopolskim (222,66 mln złotych). Przy czym należy zauważyć, iż największy udział, bo ponad 30%, wydatkowania ich na projekty okołoturystyczne, zanotowano w siedmiu województwach: łódzkim (54,7%), podkarpackim (47,1%), śląskim (40,0%), dolnośląskim (39,2%), podlaskim (34,9%), opolskim (31,1%) i małopolskim (30,4%), (tab. 1.5).

¹³⁴ Zidentyfikowane po wpisaniu w wyszukiwarce „mapy dotacji” frazy „turysty” i wyborze z katalogu źródła finansowania w postaci Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubuskiego na lata 2007–2013.

Tabela 1.5. Projekty z zakresu turystyki finansowane z funduszy europejskich w latach 2007–2013 w poszczególnych województwach w Polsce

Lp.	Województwo	Liczba projektów	Projekty strictly turystyczne		Projekty okotourystyczne [liczba]	Projekty okotourystyczne [%]	Wartość projektów [mln zł]	Projekty strictly turystyczne		Projekty okotourystyczne		Dofinansowanie projektów [mln zł]	Projekty strictly turystyczne		Projekty okotourystyczne	
			[liczba]	[%]				[mln zł]	[%]	[mln zł]	[%]		[mln zł]	[%]	[mln zł]	[%]
1.	dolnośląskie	67	46	68,7	21	31,3	486,36	243,19	50,0	243,17	50,0	211,12	128,42	60,8	82,7	39,2
2.	kujawsko-pomorskie	69	62	89,9	7	10,1	453,42	415,65	91,7	37,77	8,3	188,82	169,61	89,8	19,21	10,2
3.	lubelskie	195	158	81,0	37	19,0	841,57	795,5	94,5	46,07	5,5	314,32	297,52	94,7	16,8	5,3
4.	lubuskie	0	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	0	-	0	-
5.	łódzkie	30	23	76,7	7	23,3	645,48	302,98	46,9	342,5	53,1	207,03	93,81	45,3	113,22	54,7
6.	małopolskie	138	121	87,7	17	12,3	1740,71	1433,38	82,3	307,33	17,7	731,72	509,06	69,6	222,66	30,4
7.	mazowieckie	134	129	96,3	5	3,7	704,83	667,32	94,7	37,51	5,3	270,85	251,07	92,7	19,78	7,3
8.	opolskie	164	120	73,2	44	26,8	781,55	542,51	69,4	239,04	30,6	277,31	190,98	68,9	86,33	31,1
9.	podkarpackie	54	5	9,3	49	90,7	504,33	286,00	56,7	218,33	43,3	212,22	112,31	52,9	99,91	47,1
10.	podlaskie	113	95	84,1	18	15,9	1233,76	699,61	56,7	534,15	43,3	383,27	249,59	65,1	133,68	34,9
11.	pomorskie	24	24	100	0	0	186,55	186,55	100	0	-	93,05	93,05	100	0	-
12.	śląskie	750	497	66,3	253	33,7	1373,49	857,52	62,4	515,97	37,6	590,56	354,11	60,0	236,45	40,0
13.	świętokrzyskie	110	55	50,0	55	50,0	712,68	483,18	67,8	229,5	32,2	351,59	255,03	72,5	96,56	27,5
14.	warmińsko-mazurskie	158	123	77,8	35	22,2	1781,35	1293,41	72,6	487,94	27,4	742,65	545,62	73,5	197,03	26,5
15.	wielkopolskie	84	77	91,7	7	8,3	419,64	400,03	95,3	19,61	4,7	198,84	191,02	96,1	7,82	3,9
16.	zachodniopomorskie	94	73	77,7	21	22,3	702,98	511,98	72,8	191	27,2	239,13	178,56	74,7	60,57	25,3
Razem:		2184	1604	73,4	580	26,6	12568,7	9118,81	72,6	3449,89	27,4	5012,48	3619,76	72,2	1392,72	27,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie mapy dotacji Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, <http://www.mapadotacji.gov.pl> [15.08.2015].

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż wiele z województw (przede wszystkim lubuskie, podkarpackie, łódzkie, podlaskie, dolnośląskie oraz opolskie) nie skorzystało w pełni z szansy na rozwój turystyki w regionie, głównie infrastruktury turystycznej, jaką niosły za sobą fundusze z UE. Większość regionów, zamiast celowo wydatkować fundusze na inicjatywy wyłącznie związane z turystyką i podnoszące atrakcyjność turystyczną, różnicowały ich wydatkowanie, uznając, iż projekty związane z rekreacją, sportem i kulturą potencjalnie będą miały znaczny wpływ na wzrost ruchu turystycznego na ich obszarze. Niestety, jak wynika z badania ewaluacyjnego projektów zrealizowanych w zakresie turystyki i kultury w województwie podlaskim, można stwierdzić, że inwestycje realizowane z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego w latach 2007–2013 nie były inwestycjami mającymi bezpośredni wpływ na wzrost ruchu turystycznego w regionie¹³⁵, a co za tym idzie, nie wpłynęły na rozwój tego sektora gospodarki w regionie.

Wyniki analizy dowodzą, że mimo posiadanych funduszy na rozwój turystyki umożliwiających realizację celów strategicznych zawartych w regionalnych strategiach rozwoju turystyki, zarządy województw świadomie nie realizowały ich, finansując projekty bardziej wpływające na rozwój lokalnych społeczności (z zakresu sportu, rekreacji, kultury) aniżeli na rozwój funkcji turystycznej regionu. Stanowi to zdecydowaną słabość procesu zarządzania turystyką w regionie.

W niniejszej publikacji autorka podjęła się oceny realizacji strategii rozwoju turystyki w regionie¹³⁶. W tym celu dokonano analizy działań w zakresie monitoringu realizacji celów przez podmioty odpowiedzialne, czyli urzędy marszałkowskie lub regionalne organizacje turystyczne. W 12 spośród 15 województw posiadających strategie rozwoju turystyki, opracowano zestawy wskaźników niezbędnych do monitoringu postępu realizacji celów strategicznych. W wypadku województw dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego i zachodniopomorskiego brak jest jakichkolwiek informacji w dokumentach strategicznych na temat sposobu pomiaru rezultatów ich realizacji.

W regionach, w których zaplanowano prowadzenie monitoringu, w strategiach rozwoju turystyki wskazywanych jest szereg różnorodnych wskaźników pomiaru. Dzielone są one w większości wypadków na trzy grupy: produktu, rezultatu i oddziaływania. Najwięcej, bo 212 wskaźników, określono w wypadku województwa podkarpac-

¹³⁵ E. Szymańska, E. Dziedzic, E. Panfiluk, K. Dębowska, A. Kamocki, D. Szpilko, *Wpływ projektów z zakresu turystyki i kultury na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Pozycja turystyki województwa podlaskiego na tle kraju i Europy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Departament Rozwoju Regionalnego, Białystok 2015, s. 206.

¹³⁶ Ocena realizacji strategii została zwarta w podrozdziale 1.3.

kiego. Najmniej natomiast wskazano w strategiach rozwoju turystyki w województwie małopolskim – 4 oraz warmińsko-mazurskim – 9. W pozostałych województwach liczba ich wahała się od 26 do 141. Szczegółowy wykaz liczbowy zaprezentowano w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Wskaźniki realizacji celów wskazywane w regionalnych strategiach rozwoju turystyki w Polsce

Lp.	Województwo	Liczba wskaźników
1.	dolnośląskie	brak
2.	kujawsko-pomorskie	brak
3.	lubelskie	brak opracowanej strategii
4.	lubuskie	66 (produktu – 30, rezultatu – 28, oddziaływania – 8)
5.	łódzkie	133 (produktu – 48, rezultatu – 53, oddziaływania – 32)
6.	małopolskie	4
7.	mazowieckie	127 (produktu – 69, rezultatu – 34, oddziaływania – 24)
8.	opolskie	95 (produktu – 43, rezultatu – 22, oddziaływania – 30)
9.	podkarpackie	212 (produktu – 93, rezultatu – 44, oddziaływania – 75)
10.	podlaskie	101 (wskaźniki produktu – 48, wskaźniki rezultatu – 53)
11.	pomorskie	84
12.	śląskie	141 (produktu – 55, rezultatu – 33, oddziaływania – 38, benchmarkingu – 7, punkty przełomowe – 8)
13.	świętokrzyskie	99 (produktu – 53, rezultatu – 32, oddziaływania – 14)
14.	warmińsko-mazurskie	9
15.	wielkopolskie	26
16.	zachodniopomorskie	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie regionalnych strategii rozwoju turystyki.

Mimo określenia w strategiach sposobów prowadzenia monitoringu i zestawów wskaźników w procesie zarządzania strategicznego turystyką w żadnym regionie działanie to nie było prowadzone zgodnie z wytycznymi. Sama liczebność wskaźników i różnorodność danych do pozyskania zapewne miała duży wpływ na niepodejmowanie działań w zakresie monitoringu w wielu regionach. W województwach, w których zaistniała potrzeba wskazania zrealizowanych działań, przygotowane zostały dość ogólne analizy.

W województwie wielkopolskim przygotowano odrębny dokument ewaluacyjny¹³⁷ pod nazwą „Raport ewaluacyjny Strategii rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim na lata 2007–2013”¹³⁸, w którym szczegółowo odniesiono się do realizacji poszczególnych celów ze szczegółowym wskazaniem działań, jakie podjęto do realizacji w poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego i lokalnych organizacjach turystycznych. Wskazano również, jak kształtowały się w poszczególnych latach, od roku 2006 do 2013, wszystkie z 26 wskaźników określonych w strategii¹³⁹. Analogiczny raport przygotowano także w województwie warmińsko-mazurskim. Przeprowadzenie „Ewaluacji Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego” podyktowane było koniecznością sprawdzenia postępu jej realizacji w połowie okresu jej obowiązywania (przyjęty horyzont czasowy obejmował 2020 rok), jak również spójności z zapisami Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025 oraz dokumentów krajowych. Uzyskane wyniki ewaluacji wskazały, że niezbędne jest dokonanie aktualizacji Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego przyjętej w 2010 roku¹⁴⁰.

Dobrym przykładem w zakresie prowadzenia monitoringu w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionie jest również powołanie Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego Województwa Łódzkiego, w którego zakresie zadań jasno jest określona odpowiedzialność za monitorowanie stanu realizacji programu rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007–2020¹⁴¹.

Przejawy aktywności samorządów wojewódzkich w zakresie monitoringu wdrażania strategii pojawiły się także w województwie dolnośląskim, gdzie przeprowadzono analizę wdrażania strategii opracowanej w 2003 roku w ramach przygotowania jej

¹³⁷ Ewaluacja, według O. Nadskakuła, to „kompleksowy system oceny wartości projektów pod kątem finansowym, użytkowym oraz realizacji strategii organizacji”. Według B. Gruczy w wyniku ewaluacji następują między innymi określenie stopnia realizacji zadań w stosunku do przyjętych kryteriów oraz identyfikacja źródeł niepowodzeń i sukcesów. O. Nadskakuła, *Ewaluacja projektów*, Bizarre, Warszawa 2010, s. 9; B. Gruczka, *Istota i rodzaje ewaluacji projektów*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 271.

¹³⁸ Raport ewaluacyjny Strategii rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim na lata 2007–2013, Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2015.

¹³⁹ Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim..., op. cit., s. 184–185.

¹⁴⁰ Ewaluacja Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Landbrand, Olsztyn 2013/2014.

¹⁴¹ *Regionalne Obserwatorium Terytorialne Województwa Łódzkiego. Spotkanie Grupy roboczej ds. monitorowania polityk publicznych oraz instytucji współpracujących*, Łódź, 29 października 2014 r., prezentacja multimedialna, http://www.rot-lodzkie.pl/mescms/attachments/attaches/000/000/071/original/spotkanie_grupy_roboczej_29.10.14.pptx [16.08.2015].

aktualizacji¹⁴². Niestety była ona bardzo pobieżna. Mimo wskazanych w analizie problemów w ramach wdrażania programu udało się zrealizować 5 projektów w zakresie kampanii promocyjnych regionu oraz badań ruchu turystycznego¹⁴³.

Podobną analizę przeprowadzono w województwie świętokrzyskim w kontekście opracowania nowej strategii rozwoju turystyki na lata 2015–2020. W ramach przeprowadzonej analizy opracowano wykaz sukcesów i obszarów problematycznych w realizacji strategii rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014¹⁴⁴. W komentarzu do przeprowadzonej analizy wskazano, że „...stan wdrażania strategii w wyznaczonych obszarach priorytetowych można uznać za satysfakcjonujący. Większość z wyznaczonych zadań została wykonana. Co więcej, podjęto szereg dodatkowych inicjatyw, zwłaszcza promocyjnych, wykraczających poza ramy zapisów strategicznych. (...) Niemniej jednak wciąż istnieją obszary problematyczne, które z różnych powodów stanowią barierę rozwojową i wciąż wymagają interwencji”¹⁴⁵. W przeprowadzonej analizie nie było jednak żadnego odniesienia do poziomu osiągnięcia jakiegokolwiek z założonych 99 wskaźników (tab. 1.6).

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, proces zarządzania strategicznego turystyką w regionach cechuje wiele słabości. Dotyczą one przede wszystkim metodyki opracowywania strategii, wdrażania wypracowanych celów strategicznych oraz ich monitoringu. Już na etapie analizy strategicznej, a następnie projektowania strategii można dostrzec znaczące słabości, które przejawiają się w niskim poziomie partycypacji interesariuszy regionalnych reprezentujących przedsiębiorców, naukowców, administrację publiczną, organizacje pozarządowe i społeczne, mimo że ich udział na każdym etapie przygotowania strategii z punktu widzenia procesu wdrażania wypracowanych celów i kierunków rozwoju jest niezmiernie ważny. Niski poziom partycypacji przy tworzeniu dokumentu strategicznego powoduje, iż interesariusze nie identyfikują się z wypracowanymi priorytetami i celami rozwoju, poprzez co nie czują się współodpowiedzialni za ich wdrażanie. Metodyka prowadzenia analizy strategicznej oraz wyznaczania celów strategicznych również wykazuje wiele słabości. W wypadku każdego województwa jest praktycznie identyczna i zawęża się do przeprowadzenia tak zwanego audytu turystycznego, opierającego się głównie na analizie źródeł zastanych, oraz analizy SWOT, a następnie określenia przez wykonawców strategii

¹⁴² Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego..., op. cit., s. 8–10.

¹⁴³ J. Ejdys, D. Szpilko, *Problems of the strategic...*, op. cit., p. 287.

¹⁴⁴ Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Świętokrzyskim na lata 2015–2020, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2014, s. 28–36.

¹⁴⁵ *Ibidem*, s. 28.

priorytetów, celów strategicznych oraz działań, które w większości wypadków są opiniowane przez wąskie grono interesariuszy regionalnych podczas konsultacji społecznych. Również mnogość i szerokie spektrum wypracowanych celów strategicznych i szczegółowych działań, powoduje, iż trudno jest zidentyfikować wśród nich cele priorytetowe, dzięki którym turystyka miałaby szansę na dynamiczny rozwój w danym regionie. Realizowane są więc przede wszystkim działania, które uzyskują możliwość finansowania ze źródeł zewnętrznych, a nie te, które mają kluczowe znaczenie dla regionu. Należy jednak docenić dotychczasowe starania w zakresie zarządzania strategicznego turystyką w regionach, choćby ze względu na fakt, iż gdyby ich nie podjęto, mogłaby się ona rozwijać w dużo mniejszym stopniu niż dotychczas.

Podsumowując przeprowadzoną analizę, należy wskazać, iż turystyka nie musi stanowić jednej z priorytetowych gałęzi gospodarki w regionie tylko i wyłącznie dlatego, że w dokumentach rządowych została wskazana jako jeden z kluczowych sektorów rozwoju polskich regionów i kraju wzmacniający konkurencyjność kraju w Unii Europejskiej¹⁴⁶. Jako uzupełniająca gałąź gospodarki również może przynieść wymierne korzyści społeczno-gospodarcze, czego świadomi są decydenci regionalni. Dlatego też decydują się oni na podjęcie działań związanych z tworzeniem strategii rozwoju tego sektora. Warto również zauważyć, iż w czterech województwach: pomorskim, zachodniopomorskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim władze regionów turystykę oraz branżę z nią związane uznały za inteligentną specjalizację, upatrując w nich siłę napędową rozwoju¹⁴⁷. Decyzje te jasno wskazują, iż turystyka odgrywa mniejszą lub większą, ale wciąż istotną rolę w rozwoju województw. Jednakże w konsekwencji wielu słabości, które towarzyszą procesowi zarządzania nią, bardzo często nie przynosi ona zakładanych rezultatów. Poprzez to może być z czasem marginalizowana, a jej rozwój pozostawiany własnemu biegowi.

1.3. Ocena realizacji strategii rozwoju turystyki w regionach

Samo posiadanie dokumentów strategicznych rozwoju turystyki nie gwarantuje sukcesu dynamicznego rozwoju tej gałęzi gospodarki w regionie. Realne zmiany nie zależą bowiem tylko od treści zapisanych w dokumentach, ale głównie od zaangażowania podmiotów regionalnych na rzecz wdrażania strategii. Rozwój turystyki jest procesem, którego bezpośredni pomiar jest bardzo trudny. Wynika to przede wszystkim z szeroko-

¹⁴⁶ Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015, s. 35.

¹⁴⁷ Smart Specialisation Platform – S3, <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map> [30.09.2015].

kiego zakresu działalności i aktywności turystycznej. O ile możliwy jest pomiar liczby turystów czy dochodów uzyskanych z działalności *stricte* turystycznej, o tyle trudno jest wskazać, jaką część dochodów ze sprzedaży pozostałych dóbr i usług generują turyści¹⁴⁸. Podobne trudności występują w procesie oceny stopnia realizacji strategii rozwoju turystyki w regionach. Oczywiście przy opracowaniu strategii ich wykonawcy wymieniają szereg specyficznych wskaźników¹⁴⁹, które mają posłużyć do określenia stopnia realizacji strategii. Niestety, problem przejawia się w fakcie, iż w większości jednostki odpowiedzialne za wdrażanie strategii i monitorowanie osiągniętych efektów nie zbierają w określonych odstępach czasu danych niezbędnych do przeprowadzenia oceny. Brak danych statystycznych uniemożliwia więc dokonanie oceny realizacji założonych celów strategicznych w poszczególnych regionach. Sami twórcy strategii (bądź ich następcy) przy opracowywaniu aktualizacji strategii na kolejne lata mają duży problem ze wskazaniem, w jakim stopniu strategia została zrealizowana. Podejmują więc próby wskazywania, jakie działania zostały zrealizowane, a jakie nie, przy jednoczesnym określeniu przyczyn braku ich realizacji. Jest to podejście bardziej opisowe aniżeli wskazujące konkretne zmiany w sferze turystyki w regionie na podstawie danych statystycznych.

Ze względu na brak danych, umożliwiających ocenę poszczególnych regionalnych strategii rozwoju turystyki¹⁵⁰ według określonych w nich miar, podjęto próbę oceny realizacji celów strategicznych przy założeniu, że każda z opracowanych strategii ukierunkowana była na rozwój infrastruktury turystycznej i wzrost liczby turystów w regionie. W celu pomiaru stopnia, w jakim rozwinęła się turystyka w każdym z regionów (województw) Polski w trakcie realizacji strategii, dokonano oceny rozwoju funkcji turystycznej.

Funkcja turystyczna regionu, według A. Kowalczyka, to „działalność społeczno-ekonomiczna, która jest skierowana na obsługę turystów i którą miejscowość lub obszar spełnia w systemie gospodarki narodowej”¹⁵¹. Analizuje się ją w wielu aspektach prowadzonej działalności przy wykorzystaniu dostępnych danych dotyczących inten-

¹⁴⁸ A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 91.

¹⁴⁹ Charakterystyka monitoringu realizacji regionalnych strategii rozwoju turystyki zawarta została w podrozdziale 1.2.

¹⁵⁰ Jedynie w przypadku województwa wielkopolskiego gromadzone były dane w zakresie założonych wskaźników.

¹⁵¹ A. Kowalczyk, *Geografia turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, [za:] A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 92.

sywność ruchu turystycznego oraz zagospodarowania turystycznego¹⁵². Dotyczy ona ograniczonego terytorium będącego odpowiednio zdefiniowanym obszarem, wynikającym na przykład z podziału administracyjnego (gmina, powiat, województwo, kraj). Pomiar rozwoju funkcji turystycznej jest dokonywany za pomocą kilku wskaźników. Wśród nich wymienić należy najbardziej znane tradycyjne wskaźniki funkcji turystycznej: Baretje'a-Deferta, Schneidera, gęstości bazy noclegowej, Charvata czy Deferta. Są one powszechnie stosowane i stanowią podstawę do oceny funkcji turystycznej miejscowości lub regionu¹⁵³. Oceny rozwoju funkcji turystycznej przy ich wykorzystaniu dokonali między innymi: A.R. Szromek, I. Kopacz-Wyrwał, D. Chudy-Hyski, D. Milewski, E. Baran, B. Grzebyk, R. Jaroszewska-Brudnicka, Z. Świątkowski¹⁵⁴.

Oceny rozwoju funkcji turystycznej 16 województw Polski autorka dokonała przy zastosowaniu wskaźników Baretje'a-Deferta, Schneidera, gęstości bazy noclegowej, Deferta, w układzie zaproponowanym przez A.R. Szromka¹⁵⁵. Oceny dokonano za lata

¹⁵² A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 92.

¹⁵³ W. Kurek, M. Mika, *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, [w:] W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 41.

¹⁵⁴ I. Kopacz-Wyrwał, *Funkcja turystyczna a poziom przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce*, [w:] W. Kamińska (red.), *Innowacyjność w turystyce wiejskiej a nowe możliwości zatrudnienia na obszarach wiejskich*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2015, s. 49–64; I. Kopacz-Wyrwał, *Tourist function in rural areas in Poland*, [in:] *Геология в школе и вузе: геология и цивилизация*, Материалы IX Международной конференции и летней школы 30 июня – 9 июля 2015 г., Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург 2015, pp. 283–288; D. Chudy-Hyski, *Ocena wybranych uwarunkowań rozwoju funkcji turystycznej obszaru*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2006, nr 2/1, s. 129–141; D. Milewski, *Determinanty rozwoju funkcji turystycznej gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe nr 402. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2005, nr 5, s. 213–227; A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 91–103; A.R. Szromek, *Wskaźniki funkcji turystycznej...*, op. cit.; E. Baran, B. Grzebyk, *Uwarunkowania rozwoju turystyki na obszarach Podkarpacia o niekorzystnych warunkach gospodarowania*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2010, nr 9 (4), s. 15–24; R. Jaroszewska-Brudnicka, *Fundusze unijne wsparciem dla rozwoju funkcji turystycznej w bydgosko-toruńskim obszarze metropolitalnym*, „Zeszyty Naukowe nr 783. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2013, nr 2, s. 93–109; Z. Świątkowski, *Turystyka jako potencjalne źródło rozwoju województwa lubuskiego*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie” 2015, nr 4 (50), s. 150–172.

¹⁵⁵ A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej obszarów za pomocą funkcji turystycznej na przykładzie obszarów państw europejskich*, [w:] J. Mika, K. Zeug-Zebro (red.), *Zastosowania metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 93–95; A.R. Szromek, *Wskaźniki funkcji turystycznej. Koncepcja wskaźnika funkcji turystycznej i uzdrowiskowej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 158–163.

2007–2014. Okres ten pokrywa się z horyzontami czasowymi realizacji strategii, których dziesięć zostało zakończonych w 2013 i 2014 roku, a pozostałych pięć zakończy się w 2015 i 2020 roku. Zdecydowano, iż aby nie różnicować oceny funkcji turystycznej regionów pod względem terminów zakończenia realizacji poszczególnych strategii, zostanie ona dokonana z wykorzystaniem dostępnych danych za lata 2007–2014.

Do pomiaru funkcji turystycznej regionów Polski wykorzystano dwuwymiarowy wskaźnik funkcji turystycznej opracowany przez A.R. Szromka¹⁵⁶. Jego podstawę stanowią następujące cztery wskaźniki:

- Baretje'a-Deferta (W_{BD}) – obliczany jest przez odniesienie liczby turystycznych miejsc noclegowych do liczby stałych mieszkańców obszaru¹⁵⁷. Wskazuje on poziom zagospodarowania turystycznego, określając liczbę miejsc noclegowych przypadających na 100 mieszkańców danego obszaru¹⁵⁸. Jest to jeden z najczęściej używanych wskaźników do określania funkcji turystycznej¹⁵⁹. Obliczany jest według wzoru:

$$W_{BD} = \frac{\text{liczba turystycznych miejsc noclegowych}}{\text{liczba stałych mieszkańców obszaru}} \times 100. \quad (1.1)$$

- gęstości bazy noclegowej (W_{GBN}) – obliczany jest przez odniesienie liczby turystycznych miejsc noclegowych do powierzchni obszaru. Wskazuje on poziom zagęszczenia miejsc noclegowych na 1 km² danego obszaru¹⁶⁰. Obliczany jest według wzoru:

$$W_{GBN} = \frac{\text{liczba turystycznych miejsc noclegowych}}{\text{powierzchnia obszaru w km}^2}. \quad (1.2)$$

- Deferta (W_D) – obliczany jest przez odniesienie liczby turystów korzystających z noclegów do powierzchni obszaru¹⁶¹. Wskazuje poziom zatłoczenia (gęsto-

¹⁵⁶ A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 94.

¹⁵⁷ R. Baretje, P. Defert, *Aspects économiques du tourisme*, Berger-Levrault, Paris 1972.

¹⁵⁸ D. Chudy-Hyski, *Ocena wybranych...*, op. cit., s. 131.

¹⁵⁹ D. Milewski, *Determinanty rozwoju...*, op. cit., s. 214; T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia turystyki Polski*, Warszawa 1998, s. 23; I. Kopacz-Wyrwał, *Tourist function...*, op. cit., p. 284.

¹⁶⁰ E. Baran, B. Grzebyk, *Uwarunkowania rozwoju turystyki...* op. cit., s. 17.

¹⁶¹ P. Defert, *Le Taut de Fonction Touristique: mise au point et critique*, [in:] *Les Cahiers du Tourisme. Aux-en-provence*, Centre des Hautes Etudes Touristiques, Berne 1967, p. C-13.

ści populacji), dostarczając informacji o liczbie turystów przypadających na 1 km² obszaru¹⁶². Obliczany jest według wzoru:

$$W_D = \frac{\text{liczba turystów korzystających z noclegów}}{\text{powierzchnia obszaru w km}^2}. \quad (1.3)$$

- Schneidera (W_{Sch}) – obliczany jest przez odniesienie liczby turystów korzystających z noclegów do liczby stałych mieszkańców obszaru. Wskazuje on poziom intensywności ruchu turystycznego, gdyż wyraża liczbę turystów korzystających z noclegów przypadających na 100 stałych mieszkańców obszaru¹⁶³. Obliczany jest według wzoru:

$$W_{Sch} = \frac{\text{liczba turystów korzystających z noclegów}}{\text{liczba stałych mieszkańców obszaru}} \times 100. \quad (1.4)$$

Do interpretacji uzyskanych wyników stosuje się przyporządkowanie poszczególnym wskaźnikom stopnia rozwoju funkcji turystycznej w układzie przedstawionym w tabeli 1.7¹⁶⁴.

Tabela 1.7. Kryteria klasyfikacji funkcji turystycznej obszarów

Pozycja określająca stopień rozwoju funkcji turystycznej – stymulanta (P_{BD} , P_{GBN} , P_{Sch} , P_D , P_{RFT})	Wskaźnik Baretje'a-Deferta (W_{BD})	Wskaźnik gęstości bazy noclegowej (W_{GBN})	Wskaźnik Schneidera (W_{Sch})	Wskaźnik Deferta (W_D)	Wskaźnik rozwoju funkcji turystycznej (W_{RFT})
0	0,00–0,78	0,00–0,78	0,00–7,8	0,0–15,6	0,00–0,10
1	0,78–6,25	0,78–6,25	7,8–62,5	15,6–125	0,10–0,30
2	6,25–25,00	6,25–25,00	62,5–250	125–500	0,30–0,60
3	25,00–50,00	25,00–50,00	250–500	500–1000	0,60–0,80
4	50,00 i więcej	50,00 i więcej	500 i więcej	1000 i więcej	0,80–1,00

Źródło: A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej obszarów za pomocą funkcji turystycznej na przykładzie obszarów państw europejskich*, [w:] J. Mika, K. Zeug-Żebro (red.), *Zastosowania metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 94.

¹⁶² A.R. Szromek, *Wskaźniki funkcji turystycznej i ich współzależność z innymi wskaźnikami ekonomicznymi na przykładzie polskiej gospodarki w latach 2000–2010*, [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny – współczesne trendy, problemy i perspektywy jego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 304, Wrocław 2013, s. 326.

¹⁶³ A.R. Szromek, *Wskaźniki funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 68.

¹⁶⁴ A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 94.

Wyniki uzyskane z obliczenia wskaźników Baretje'a-Deferta (W_{BD}), gęstości bazy noclegowej (W_{GBN}), Schneidera (W_{Sch}), Deferta (W_D) stanowią podstawę do wyliczenia wskaźnika rozwoju funkcji turystycznej (W_{RFT}), zgodnie ze wzorem¹⁶⁵:

$$W_{RFT} = \frac{P_{BD} + P_{GBN} + P_{Sch} + P_D}{16}, \quad (1.5)$$

gdzie:

P_{BD} – pozycja określająca stopień rozwoju funkcji turystycznej według wskaźnika Baretje'a-Deferta,

P_{GBN} – pozycja określająca stopień rozwoju funkcji turystycznej według wskaźnika gęstości bazy noclegowej,

P_{Sch} – pozycja określająca stopień rozwoju funkcji turystycznej według wskaźnika Schneidera,

P_D – pozycja określająca stopień rozwoju funkcji turystycznej według wskaźnika Deferta.

Wskaźnik rozwoju funkcji turystycznej (W_{RFT}) obliczany jest według wzoru (1.5). Podstawą pomiaru jest tu grupa wymienionych wcześniej czterech wskaźników funkcji turystycznej intensywności ruchu turystycznego oraz zagospodarowania turystycznego, opisanych wzorami: (1.1–1.4). Osiąga on wartości od 0 do 1, do interpretacji których stosuje się przyporządkowanie stopnia rozwoju funkcji turystycznej w układzie przedstawionym w tabeli 1.7¹⁶⁶.

Wymienione wskaźniki bazują zaledwie na kilku zmiennych powtarzających się w różnych konfiguracjach i z różnymi miarami odniesienia, w związku z czym, aby uniknąć sytuacji, w której określony obszar ma niejednoznaczne oceny w różnych aspektach rozwoju funkcji turystycznej (osiąga różne pozycje stopnia rozwoju funkcji turystycznej w analizowanych wskaźnikach), A.R. Szromek proponuje zastosowanie drugiego wymiaru oceny, czyli stopnia zdefiniowania rozwoju obszaru turystycznego opracowanego przez J. Warszzyńską¹⁶⁷. Miarą zdefiniowania funkcji turystycznej jest jednoznaczność wskazań mierników rozwoju funkcji turystycznej (D_{RFT}) w czterostopniowej skali ocen. Ich kwantyfikacja opiera się na porównaniu otrzymanego wyniku klasyfikacji (dokonanej za pomocą czterech zastosowanych wskaźników) z opracowanym wzorcem kombinacji. Interpretacji stopnia zdefiniowania funkcji dokonuje się za pomocą tabeli 1.8, w której zaprezentowano wszystkie możliwe kombinacje wskazań wraz z ich

¹⁶⁵ A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 94.

¹⁶⁶ Ibidem.

¹⁶⁷ J. Warszzyńska, *Funkcja turystyczna Karpat polskich*, „Folia Geographica. Series Geographica-Oeconomica” 1985, nr 18, s. 88.

ocenami (gdzie x oznacza powtarzającą się pozycję określającą stopień rozwoju funkcji turystycznej obszaru, natomiast o to jakakolwiek inna wartość pozycji niż x).

Tabela 1.8. Kombinacja (K_{RFT}) możliwych pozycji ($P_{BD}, P_{GBN}, P_{Sch}, P_D$) i przypisany im stopień zdefiniowania funkcji turystycznej (D_{RFT})

Lp.	Kombinacja wyniku (K_{RFT})	Stopień zdefiniowania funkcji turystycznej (D_{RFT})
1.	xxxx	3
2.	xxxo, xxox, xoxx, oxxx	2
3.	xxoo, xoxo, oxox, ooxx, oxxo, xoox	1
4.	inne	0

x – powtarzający się stopień rozwoju, o – inny stopień rozwoju niż x

Źródło: A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 95.

Wynik iloczynu parametrów (P_{RFT} i D_{RFT}) umożliwi uzyskanie właściwej miary syntetycznej, oceniającej rozwój funkcji turystycznej w dwóch wymiarach. Dwuwymiarowy wskaźnik funkcji turystycznej jest interpretowany z wykorzystaniem czterostopniowej skali rozwoju wskaźnika W_{W-Sz} , w której wynik¹⁶⁸:

- 0, 1, 2 lub 3 – wskazuje na brak rozwiniętej funkcji turystycznej badanego obszaru,
- 4 lub 6 – wskazuje na pierwszy stopień rozwoju funkcji turystycznej,
- 8 lub 9 – wskazuje na drugi stopień rozwoju funkcji turystycznej,
- 12 – wskazuje na najwyższy (trzeci) stopień rozwoju funkcji turystycznej.

Obliczeń w zakresie oceny funkcji turystycznej poszczególnych województw (regionów) Polski dokonano na podstawie danych zamieszczonych w Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2007–2014¹⁶⁹. Do przeprowadzenia analiz posłużyły następujące zmienne:

- liczba miejsc noclegowych w obiektach turystycznych,
- liczba turystów korzystających z noclegów,
- liczba stałych mieszkańców obszaru,
- powierzchnia obszaru w km².

¹⁶⁸ Dokonano korekt wyników podawanych w zakresach czterostopniowej skali rozwoju wskaźnika W_{W-Sz} , ze względu na brak możliwości uzyskania niektórych z nich z iloczynu parametrów P_{RFT} i D_{RFT} . Na podstawie: A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 95.

¹⁶⁹ Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.08.2015].

Najwyższą wartość wskaźnika Baretje'a-Deferta od 6,18 do 7,09 na przestrzeni lat 2007–2014 utrzymywało województwo zachodniopomorskie, co świadczy o wysokim poziomie zagospodarowania turystycznego w stosunku do innych regionów Polski. Wartości wyższe na przestrzeni lat 2007–2014 od wskaźnika określonego dla całej Polski uzyskały województwa dolnośląskie, małopolskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie. Najniższe wartości (poniżej 1,0) w latach 2007–2014 wskaźnika Baretje'a-Deferta zanotowano natomiast w województwach opolskim, mazowieckim, łódzkim, lubelskim i śląskim (tab. 1.9).

Tabela 1.9. Wartości wskaźnika Baretje'a-Deferta dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014

Województwo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2014–2007
dolnośląskie	1,63	1,69	1,78	1,68	1,70	2,03	2,01	2,07	0,44
kujawsko-pomorskie	1,19	1,20	1,26	1,18	1,16	1,27	1,26	1,29	0,10
lubelskie	0,88	0,87	0,88	0,93	0,84	0,90	0,91	0,97	0,09
lubuskie	2,25	2,44	2,31	1,98	1,85	2,00	1,87	1,78	-0,47
łódzkie	0,63	0,64	0,71	0,79	0,80	0,92	0,94	0,93	0,30
małopolskie	1,96	2,09	2,09	2,10	2,19	2,53	2,49	2,59	0,63
mazowieckie	0,69	0,78	0,78	0,82	0,81	0,86	0,89	0,90	0,21
opolskie	0,76	0,73	0,76	0,76	0,81	0,78	0,79	0,79	0,03
podkarpackie	0,98	1,02	1,06	1,06	1,01	1,14	1,20	1,30	0,32
podlaskie	0,95	0,92	0,96	0,95	0,92	1,04	1,08	1,08	0,13
pomorskie	3,89	3,84	3,65	3,52	3,42	4,04	4,11	4,22	0,33
śląskie	0,72	0,76	0,85	0,88	0,91	0,96	0,96	0,98	0,26
świętokrzyskie	0,77	0,75	0,86	0,96	0,95	1,03	1,12	1,18	0,41
warmińsko-mazurskie	2,68	2,71	2,69	2,59	2,60	2,72	2,82	2,76	0,08
wielkopolskie	1,08	1,12	1,13	1,25	1,20	1,22	1,20	1,23	0,15
zachodniopomorskie	6,44	6,37	6,47	6,18	6,19	6,97	6,97	7,09	0,65
Polska	1,53	1,57	1,59	1,58	1,57	1,75	1,76	1,80	0,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.08.2015].

Największy rozwój zagospodarowania turystycznego na przestrzeni lat 2007–2014 w porównaniu do innych województw nastąpił w województwie zachodniopomorskim, dla którego wartości wskaźnika Baretje'a-Deferta w 2014 roku w stosunku do 2007

roku wzrosła o 0,65. Wzrost na podobnym poziomie odnotowały województwo małopolskie (0,63), a także dolnośląskie (0,44) i świętokrzyskie (0,41). Spadek wartości wskaźnika zanotowano jedynie w wypadku województwa lubuskiego (-0,47). Wartość wzrostu wskaźnika w wypadku Polski wyniosła 0,27. Poniżej tej wartości znalazło się dziewięć województw: lubuskie, opolskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie, kujawsko-pomorskie, podlaskie, wielkopolskie, mazowieckie i śląskie (tab. 1.9).

Na przestrzeni lat 2007–2014 najwyższą wartość wskaźnika gęstości bazy noclegowej utrzymywały województwa zachodniopomorskie, pomorskie i małopolskie, co świadczy o wysokim poziomie zagęszczenia miejsc noclegowych w obiektach turystycznych na 1 km² obszaru w stosunku do innych regionów Polski. W województwach tych w 2014 roku na 1 km² powierzchni regionu przypadało od 5 do prawie 6 miejsc noclegowych w obiektach turystycznych. Wartości wyższe na przestrzeni lat 2007–2014 od wskaźnika określonego dla Polski uzyskały również województwa dolnośląskie i śląskie. Najniższe wartości (poniżej 1,0) w latach 2007–2014 wskaźnika gęstości bazy noclegowej zanotowano w województwach lubelskim, opolskim i podlaskim (tab. 1.10).

Najwyższy wzrost wartości wskaźnika gęstości bazy noclegowej w 2014 roku w stosunku do 2007 roku (o 1,52) zanotowano w wypadku województwa małopolskiego. Wzrost na dość wysokim (w stosunku do wzrostu w Polsce) poziomie odnotowały województwa śląskie (0,95), dolnośląskie (0,66), pomorskie (0,61), zachodniopomorskie (0,55). Spadek wartości wskaźnika zanotowano jedynie w wypadku województwa lubuskiego (-0,32). Województwo opolskie utrzymało natomiast wartość wskaźnika wciąż na zbliżonym poziomie. Wartość wzrostu wskaźnika w wypadku Polski wyniosła 0,36. Zmianę wskaźnika poniżej tej wartości osiągnęło osiem województw: lubuskie, opolskie, lubelskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie, kujawsko-pomorskie, wielkopolskie, mazowieckie (tab. 1.10). Województwa te osiągnęły także najniższy wzrost, bądź spadek (województwo lubuskie) wskaźnika Baretje'a-Deferta.

Najwyższą wartość wskaźnika Schneidera na przestrzeni lat 2007–2014 utrzymywało województwo zachodniopomorskie, co świadczy o wysokim poziomie intensywności ruchu turystycznego w stosunku do innych regionów Polski. Wysoki wskaźnik osiągnęły także województwa małopolskie, pomorskie i dolnośląskie. W województwach tych w 2014 roku na 100 mieszkańców regionu przypadało od 83 do 131 turystów. Wartości wyższe na przestrzeni lat 2007–2014 od wskaźnika określonego dla Polski uzyskało także województwo warmińsko-mazurskie. Najniższe wartości wskaźnika (poniżej 50) w latach 2007–2014 zanotowano w województwach opolskim, podkarpackim, łódzkim, lubelskim, kujawsko-pomorskim, świętokrzyskim i śląskim (tab. 1.11).

Tabela 1.10. Wartości wskaźnika gęstości bazy noclegowej dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014

Województwo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2014–2007
dolnośląskie	2,36	2,43	2,56	2,46	2,48	2,96	2,93	3,02	0,66
kujawsko-pomorskie	1,37	1,38	1,45	1,38	1,35	1,48	1,46	1,50	0,13
lubelskie	0,76	0,75	0,75	0,81	0,73	0,78	0,78	0,83	0,07
lubuskie	1,62	1,76	1,67	1,45	1,35	1,47	1,36	1,30	-0,32
łódzkie	0,88	0,89	0,99	1,10	1,11	1,28	1,29	1,28	0,40
małopolskie	4,22	4,53	4,53	4,61	4,83	5,58	5,52	5,74	1,52
mazowieckie	1,01	1,14	1,15	1,22	1,20	1,29	1,33	1,35	0,34
opolskie	0,84	0,81	0,83	0,83	0,87	0,84	0,84	0,84	0,00
podkarpackie	1,16	1,20	1,25	1,27	1,21	1,36	1,43	1,55	0,39
podlaskie	0,56	0,55	0,57	0,57	0,55	0,61	0,64	0,64	0,08
pomorskie	4,69	4,66	4,45	4,38	4,27	5,05	5,15	5,30	0,61
śląskie	2,70	2,88	3,18	3,32	3,41	3,58	3,59	3,65	0,95
świętokrzyskie	0,84	0,81	0,93	1,05	1,03	1,12	1,21	1,27	0,43
warmińsko-mazurskie	1,58	1,60	1,59	1,56	1,56	1,63	1,69	1,65	0,07
wielkopolskie	1,22	1,27	1,29	1,44	1,38	1,42	1,40	1,43	0,21
zachodniopomorskie	4,76	4,71	4,78	4,65	4,66	5,24	5,24	5,31	0,55
Polska	1,86	1,91	1,94	1,95	1,94	2,16	2,17	2,22	0,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.08.2015].

Najwyższy wzrost wartości wskaźnika Schneidera o 32,21 w 2014 roku w stosunku do 2007 roku zanotowano w wypadku województwa zachodniopomorskiego. Wzrost na dość wysokim (w stosunku do wzrostu w Polsce) poziomie odnotowały także województwa małopolskie (24,96), mazowieckie (24,35) i pomorskie (24,09). Spadek wartości wskaźnika zanotowano jedynie w wypadku województwa lubuskiego (-6,07). Wartość wzrostu wskaźnika Schneidera, świadczącego o intensywności ruchu turystycznego, w badanym okresie w wypadku Polski wyniosła 15,48. Zmianę wskaźnika poniżej tej wartości osiągnęło jedenaście województw: lubuskie, świętokrzyskie, lubelskie, opolskie, kujawsko-pomorskie, śląskie, wielkopolskie, podlaskie, podkarpackie, dolnośląskie i warmińsko-mazurskie. Warty uwagi jest fakt, że województwo dolnośląskie osiągało wysoki poziom wskaźnika Schneidera w latach 2007–2014, choć

jego przyrost w 2014 roku w stosunku do 2007 roku, w porównaniu do przyrostu w Polsce, był relatywnie niski (tab. 1.11).

Tabela 1.11. Wartości wskaźnika Schneidera dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014

Województwo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2014–2007
dolnośląskie	70,28	69,95	62,66	64,98	69,49	75,02	75,44	83,08	12,8
kujawsko-pomorskie	36,60	37,64	37,04	37,83	39,15	40,14	41,42	44,47	7,87
lubelskie	28,43	31,32	30,24	30,55	30,16	31,92	33,73	35,55	7,12
lubuskie	64,42	69,73	60,46	61,18	65,45	63,09	59,94	58,35	-6,07
łódzkie	31,93	34,99	36,34	39,08	41,37	44,76	44,81	47,64	15,71
małopolskie	86,32	82,49	82,49	86,09	93,68	103,46	106,16	111,28	24,96
mazowieckie	48,14	52,03	53,36	60,51	62,66	63,68	68,62	72,49	24,35
opolskie	21,08	23,44	22,33	22,07	23,82	25,78	26,57	28,98	7,9
podkarpackie	28,26	29,50	31,16	32,75	33,77	34,28	36,73	41,02	12,76
podlaskie	38,93	38,79	36,80	37,94	39,43	44,61	49,75	50,31	11,38
pomorskie	71,38	71,88	72,23	71,58	72,76	81,77	85,67	95,47	24,09
śląskie	34,14	35,47	36,49	38,17	39,02	40,14	40,46	44,00	9,86
świętokrzyskie	30,70	27,81	30,23	31,70	34,04	34,57	35,38	37,78	7,08
warmińsko-mazurskie	60,93	63,49	59,57	61,82	66,05	68,12	72,73	76,26	15,33
wielkopolskie	40,83	44,25	42,76	46,39	47,74	46,69	46,01	50,86	10,03
zachodniopomorskie	98,82	102,93	104,69	101,34	108,17	116,11	121,60	131,03	32,21
Polska	49,71	51,28	50,71	53,11	55,73	58,74	60,79	65,19	15,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.08.2015].

W latach 2007–2014 najwyższą wartość wskaźnika Deferta wykazało województwo małopolskie (od 186 do prawie 247), co świadczy o wysokim poziomie zagęszczenia turystów na 1 km² obszaru w stosunku do innych regionów Polski. Podobnie wysokie wartości wskaźnika osiągane są w województwach śląskim, dolnośląskim, pomorskim i mazowieckim. W województwach tych w 2014 roku na 1 km² powierzchni regionu przypadało od 109 do 247 turystów. Wartości wyższe na przestrzeni lat 2007–2014 od wskaźnika określonego dla Polski uzyskało również województwo zachodniopomorskie. Najniższe wartości wskaźnika Deferta (poniżej 50) w latach 2007–2014 za-

notowano w województwach podlaskim, opolskim, lubelskim, podkarpackim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim i lubuskim (tab. 1.12).

Tabela 1.12. Wartości wskaźnika Deferta dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014

Województwo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2014–2007
dolnośląskie	101,41	100,90	90,36	95,03	101,61	109,60	110,06	121,14	19,73
kujawsko-pomorskie	42,08	43,31	42,64	44,18	45,71	46,82	48,22	51,71	9,63
lubelskie	24,51	26,96	25,96	26,50	26,08	27,52	28,95	30,39	5,88
lubuskie	46,45	50,30	43,66	44,75	47,87	46,15	43,77	42,56	-3,89
łódzkie	44,79	48,95	50,70	54,54	57,53	62,02	61,81	65,48	20,69
małopolskie	186,42	178,58	179,19	189,19	206,51	228,56	234,97	246,88	60,46
mazowieckie	70,25	76,16	78,37	89,64	93,14	94,94	102,60	108,76	38,51
opolskie	23,23	25,73	24,46	23,86	25,66	27,67	28,36	30,82	7,59
podkarpackie	33,21	34,71	36,70	39,06	40,28	40,92	43,83	48,94	15,73
podlaskie	23,00	22,89	21,69	22,62	23,46	26,49	29,45	29,70	6,7
pomorskie	86,19	87,13	87,97	88,96	90,74	102,27	107,42	120,03	33,84
śląskie	128,81	133,60	137,30	143,44	146,36	150,23	150,91	163,62	34,81
świętokrzyskie	33,44	30,23	32,78	34,72	37,15	37,61	38,31	40,75	7,31
warmińsko-mazurskie	35,95	37,48	35,17	37,18	39,69	40,88	43,53	45,56	9,61
wielkopolskie	46,36	50,41	48,86	53,61	55,31	54,20	53,48	59,21	12,85
zachodniopomorskie	73,05	76,12	77,44	76,31	81,41	87,31	91,30	98,19	25,14
Polska	60,60	62,54	61,90	65,44	68,69	72,39	74,84	80,22	19,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, http://stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks [15.08.2015].

Największy rozwój ruchu turystycznego na przestrzeni lat 2007–2014 w porównaniu do innych województw nastąpił w województwie małopolskim, dla którego wartości wskaźnika Deferta w 2014 roku w stosunku do 2007 roku wzrosła o 60,46. Wzrost na dość wysokim (w stosunku do wzrostu w Polsce) poziomie odnotowały województwa mazowieckie (38,51), śląskie (34,81), pomorskie (33,84), zachodniopomorskie (25,14) i łódzkie (20,69). Spadek wartości wskaźnika zanotowano jedynie w wypadku województwa lubuskiego (-3,89). Wartość wzrostu wskaźnika w wypadku Polski wyniosła 19,62. Zmianę wskaźnika poniżej tej wartości osiągnęło dziewięć województw: lubuskie, lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, opolskie, warmińsko-

mazurskie, kujawsko-pomorskie, wielkopolskie i podkarpackie (tab. 1.12). Województwa te osiągnęły także najniższy wzrost (a także spadek) wskaźnika Schneidera.

Scharakteryzowane wartości poszczególnych wskaźników funkcji turystycznej odzwierciedlają stopień rozwoju turystyki w województwach ogółem uwzględniając cały ich obszar, a nie tylko i wyłącznie rejony, w których dynamicznie rozwija się turystyka. Należy więc nadmienić, iż zupełnie inaczej kształtowałyby się wyniki w wypadku analizy danych odnoszących się tylko do obszarów *stricte* turystycznych (na przykład wybranych gmin). Stąd też uzyskane wyniki są znacząco niższe od uśrednionych wartości wskaźników dla obszarów turystycznych, gdyż ujmują również obszary, na których nie występuje zjawisko turystyki. Jednak w wypadku zastosowania wskaźników do oceny rozwoju funkcji turystycznej regionów w odniesieniu do realizacji regionalnych strategii rozwoju turystyki analizy na poziomie województw są jak najbardziej uzasadnione.

Zastosowane wskaźniki, jak można zauważyć, posiadają także pewne niedoskonałości. Ich kształtowanie się zależy w dużej mierze od powierzchni i populacji regionu. Dzięki temu wyższe wyniki mogą uzyskać województwa o mniejszej powierzchni i populacji, a niższe województwa o większej powierzchni i populacji. Dlatego też uzyskane wyniki są zróżnicowane, a rozbieżności wynikające z obserwacji rynku turystycznego mogą sugerować w wielu wypadkach zaistnienie wątpliwości co do uzyskanych wyników jednowymiarowych¹⁷⁰. Według A.R. Szromka należy zastosować wskaźniki mierzące analizowane zjawisko w sposób syntetyczny, czyli z jednoczesnym ujęciem intensywności ruchu turystycznego i zagospodarowania turystycznego regionów. W tym celu na podstawie wyników uzyskanych z obliczenia wskaźników Baretje'a-Deferta (W_{BD}), gęstości bazy noclegowej (W_{GBN}), Schneidera (W_{Sch}), Deferta (W_D) określono stopień rozwoju funkcji turystycznej P_{BD} , P_{GBN} , P_{Sch} , P_D (tab. 1.13). Następnie obliczono wskaźniki rozwoju funkcji turystycznej (W_{RFT}), określono pozycję stopnia rozwoju funkcji turystycznej (P_{RFT}) oraz określono stopień zdefiniowania rozwoju obszaru turystycznego (D_{RFT}) na podstawie danych z tabeli 1.13 za pomocą tabeli 1.8. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 1.14¹⁷¹.

¹⁷⁰ A.R. Szromek, A.R. Szromek, *Pomiar funkcji turystycznej...*, op. cit., s. 99.

¹⁷¹ Sposób obliczenia poszczególnych miar zaprezentowano w początkowej części podrozdziału 1.3.

Tabela 1.13. Pozycje określające stopień rozwoju funkcji turystycznej poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014 według wskaźników Baret-je'a-Deferta (P_{BD}), gęstości bazy noclegowej (P_{GBN}), Schneidera (P_{Sch}) oraz Deferta (P_D)

Województwo	2007				2008				2009				2010				2011				2012				2013				2014								
	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D	P_{GB}	P_{Sch}	P_{BD}	P_D					
dolnośląskie	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
kujawsko-pomorskie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
lubelskie	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
lubuskie	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
łódzkie	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
małopolskie	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
mazowieckie	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
opolskie	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
podkarpackie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
podlaskie	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
pomorskie	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
śląskie	0	1	1	2	0	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
świętokrzyskie	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
warmińsko-mazurskie	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
wielkopolskie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
zachodnio-pomorskie	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Polska	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.14. Wartości wskaźnika rozwoju funkcji turystycznej (W_{REF}), pozycje stopnia rozwoju funkcji turystycznej (P_{REF}) oraz stopień zdefiniowania rozwoju obszaru turystycznego (D_{REF}) poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014





Województwo	2007			2008			2009			2010			2011			2012			2013			2014		
	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}	W_{REF}	P_{REF}	D_{REF}
dolnośląskie	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2
kujawsko-pomorskie	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3
lubelskie	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,25	1	3	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,25	1	3
lubuskie	0,31	2	2	0,31	2	2	0,25	1	3	0,25	1	3	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,25	1	3
łódzkie	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3
małopolskie	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1
mazowieckie	0,19	1	2	0,19	1	2	0,25	1	3	0,25	1	3	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2
opolskie	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,25	1	3	0,19	1	2	0,25	1	3	0,25	1	3
podkarpackie	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3
podlaskie	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2	0,19	1	2
pomorskie	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2
śląskie	0,25	1	1	0,25	1	1	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2
świętokrzyskie	0,19	1	2	0,19	1	2	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3
warmińsko-mazurskie	0,25	1	3	0,31	2	2	0,25	1	3	0,25	1	3	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2	0,31	2	2
wielkopolskie	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3
zachodniopomorskie	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1	0,31	2	2	0,31	2	2	0,38	2	1	0,38	2	1	0,38	2	1
Polska	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3	0,25	1	3

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki iloczynu parametrów P_{RFT} i D_{RFT} umożliwiły uzyskanie właściwej miary syntetycznej, oceniającej rozwój funkcji turystycznej poszczególnych województw i kraju w dwóch wymiarach (tab. 1.15).

Tabela 1.15. Wartości dwuwymiarowego wskaźnika funkcji turystycznej (W_{W-Sz}) poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014 wraz z interpretacją w czterostopniowej skali rozwoju

Województwo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
dolnośląskie	4	4	4	4	4	4	4	4
kujawsko-pomorskie	3	3	3	3	3	3	3	3
lubelskie	2	2	2	3	2	2	3	3
lubuskie	4	4	3	3	4	4	3	3
łódzkie	2	2	2	3	3	3	3	3
małopolskie	2	2	2	2	2	2	2	2
mazowieckie	2	2	3	3	4	4	4	4
opolskie	2	2	2	2	3	2	3	3
podkarpackie	3	3	3	3	3	3	3	3
podlaskie	2	2	2	2	2	2	2	2
pomorskie	4	4	4	4	4	4	4	4
śląskie	1	1	4	4	4	4	4	4
świętokrzyskie	2	2	3	3	3	3	3	3
warmińsko-mazurskie	3	4	3	3	4	4	4	4
wielkopolskie	3	3	3	3	3	3	3	3
zachodniopomorskie	2	2	2	4	4	2	2	2
Polska	3	3	3	3	3	3	3	4

-  – brak rozwiniętej funkcji turystycznej regionu (wartości 0, 1, 2 lub 3)
-  – pierwszy stopień rozwoju funkcji turystycznej (wartości 4 lub 6)
-  – drugi stopień rozwoju funkcji turystycznej (wartości 8 lub 9)
-  – trzeci (najwyższy) stopień rozwoju funkcji turystycznej (wartość 12)

Źródło: opracowanie własne.

Dwuwymiarowy wskaźnik funkcji turystycznej interpretowany z wykorzystaniem czterostopniowej skali rozwoju wskaźnika W_{W-Sz} dostarcza informacji, iż 11 województw nie posiada rozwiniętej funkcji turystycznej. Uzyskanych wyników jednak nie należy generalizować, gdyż osiągnięte wartości wskaźnika wahają się między 2 a 3,

czyli w górnych przedziałach najniższej skali, co świadczyć mogłoby o podążaniu regionów w kierunku rozwoju funkcji turystycznej. Jednak analiza wartości dwuwymiarowego wskaźnika funkcji turystycznej osiąganego na przestrzeni lat 2007–2014 wskazuje, iż tylko w wypadku czterech województw: łódzkiego, lubelskiego¹⁷², opolskiego i świętokrzyskiego widoczna jest tendencja wzrostowa wskaźnika, co świadczy o podejmowaniu działań zmierzających do rozwoju funkcji turystycznej obszaru. W kolejnych pięciu województwach: kujawsko-pomorskim, małopolskim, podkarpackim, podlaskim i wielkopolskim wartość wskaźnika nie ulega zmianie, co obrazuje pewnego rodzaju stagnację. Nie należy tego stwierdzenia interpretować, jako dowodu zaprzestania jakichkolwiek działań w sferze turystyki w tych regionach, lecz bardziej jako zbyt niską aktywność w porównaniu z działalnością w tym obszarze innych województw. W województwach zachodniopomorskim i lubuskim wartość dwuwymiarowego wskaźnika funkcji turystycznej na przestrzeni lat ulegała zmianom skokowym, co w konsekwencji w 2014 roku uwidacznia regres funkcji turystycznej z pierwszego stopnia na stopień zerowy (tab. 1.15). Oznacza to, iż podejmowane działania są niewystarczające, aby region mógł dorównywać tempu rozwoju funkcji turystycznej pozostałych województw charakteryzujących się pierwszym stopniem rozwoju. Takie kształtowanie się wartości może świadczyć o niekonsekwencji w działaniu bądź o niewystarczającym poziomie realizacji celów strategicznych zawartych w regionalnych strategiach rozwoju turystyki.

Pierwszy stopień rozwoju funkcji turystycznej osiąga pięć województw: dolnośląskie, mazowieckie, pomorskie, śląskie i warmińsko-mazurskie (tab. 1.15). Przy czym należy zauważyć, iż w wypadku województw dolnośląskiego i pomorskiego stopień ten był niezmienny w rozpatrywanym okresie. Wzrost wskaźnika funkcji turystycznej widoczny jest natomiast w wypadku województw mazowieckiego, śląskiego i warmińsko-mazurskiego. Świadczyć on może o konsekwentnym realizowaniu działań zmierzających do osiągnięcia celów przyjętych w regionalnych strategiach rozwoju turystyki. W kontekście dokonanej analizy należy również zauważyć, iż żaden z regionów nie osiąga ani drugiego, ani trzeciego stopnia rozwoju funkcji turystycznej. Przy czym dwuwymiarowy wskaźnik rozwoju funkcji turystycznej w wypadku Polski w 2014 roku po raz pierwszy osiągnął pierwszy stopień (tab. 1.15). Trudno jest określić, czy zostanie on utrzymany w przyszłości, gdyż do osiągnięcia tego stanu niezbędny jest wzrost stopnia rozwoju funkcji turystycznej poszczególnych regionów kraju.

¹⁷² Należy zaznaczyć, że województwo lubelskie nie ma w ogóle opracowanej strategii rozwoju turystyki.

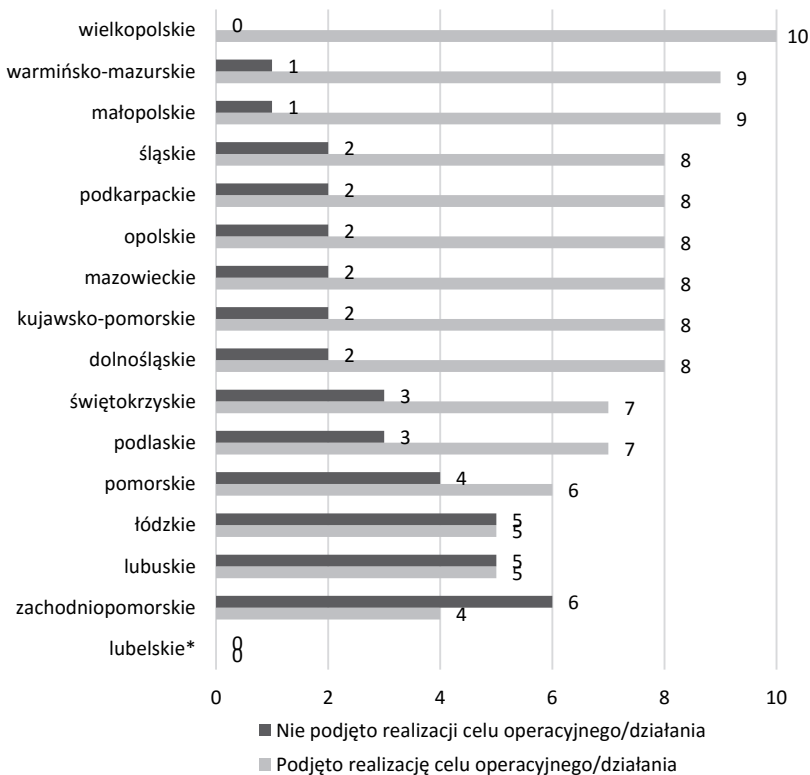
Autorka ma świadomość, iż dokonana ocena rozwoju funkcji turystycznej nie oddaje w pełni stopnia realizacji strategii rozwoju turystyki w regionach. Mimo posiadanych słabości, jakie niesie za sobą statystyczny charakter dokonywanej oceny, bardzo dobrze obrazuje ona, jak wolny i słaby jest postęp rozwoju funkcji turystycznej regionów Polski. Świadczy o tym fakt, iż tylko dwa województwa, mazowieckie i warmińsko-mazurskie, osiągnęły w latach 2007–2014 wzrost poziomu funkcji turystycznej o jeden poziom. Pozostałe albo pozostawały w stagnacji na określonym poziomie, albo miały za słabą siłę sprawczą, aby utrzymać czasowo osiągnięty wyższy poziom rozwoju funkcji turystycznej.

Celem potwierdzenia, jak również uzupełnienia uzyskanych wyników z przeprowadzonej oceny stopnia rozwoju funkcji turystycznej regionów autorka przeprowadziła dodatkową analizę zmierzającą w kierunku oceny realizacji strategii rozwoju turystyki w regionach. Oparta ona została na badaniu źródeł zastanych w postaci raportów, publikacji, informacji zawartych na stronach internetowych w kontekście uzyskania informacji o realizacji celów zawartych w poszczególnych regionalnych strategiach rozwoju turystyki. Do analizy autorka wybrała po 10 celów operacyjnych/działań¹⁷³ strategicznych zawartych w każdej z 15 dostępnych strategii rozwoju turystyki z poszczególnych województw Polski. Zostały one dobrane w taki sposób, aby możliwe było zweryfikowanie na podstawie ogólnodostępnych źródeł, czy zostały podjęte działania w kierunku ich realizacji. Dlatego też do analizy wybrane zostały cele operacyjne/działania związane z tworzeniem i rozwijaniem produktów turystycznych, tworzeniem i modernizacją infrastruktury turystycznej, podejmowaniem inicjatyw w zakresie promocji, współpracy i szkoleń oraz powoływaniem nowych struktur organizacyjnych związanych ze sferą turystyki. Badaniem objęto łącznie 150 celów, które ze względu na niezakończenie realizacji pięciu strategii rozpatrywane były wyłącznie w dwóch kategoriach: podjęto realizację celu/działania, nie podjęto realizacji celu/działania. Wyniki analizy zaprezentowano na rysunku 1.4.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, iż tylko w województwie wielkopolskim rozpoczęto realizację wszystkich objętych badaniem 10 celów operacyjnych zawartych w strategii rozwoju turystyki. W województwach warmińsko-mazurskim i małopolskim podjęto działania w kierunku realizacji 9 z 10 badanych celów, a 8 w województwach śląskim, podkarpackim, opolskim, mazowieckim, kujawsko-pomorskim i dolnośląskim. Najmniej, bo tylko 4 badane cele wynikające z przyjętej strategii roz-

¹⁷³ W strategiach w różny sposób określane były cele i działania wskazywane jako priorytetowe, niezbędne do zrealizowania, aby nastąpił dynamiczny rozwój turystyki w regionie.

woju turystyki uwzględniono w działaniach realizowanych w województwie zachodniopomorskim, a 5 w lubuskim i łódzkim. Tak niski stopień realizacji celów zawartych w dokumentach strategicznych odzwierciedla w województwach zachodniopomorskim i lubelskim regres w rozwoju funkcji turystycznych tych regionów (tab. 1.15). Należy także zauważyć, iż konsekwentna realizacja celów w wypadku województw warmińsko-mazurskiego, śląskiego i mazowieckiego skutkowałą wzrostem stopnia rozwoju funkcji turystycznej obszaru na przestrzeni lat 2007–2014 (tab. 1.15).



* w województwie lubelskim nie opracowano strategii rozwoju turystyki, dlatego też nie jest możliwe określenie realizacji celów

Rysunek 1.4. Ocena realizacji wybranych celów/działań zawartych w regionalnych strategiach rozwoju turystyki

Źródło: opracowanie własne.

Autorka jest świadoma, iż przeprowadzona analiza ma tylko i wyłącznie charakter poglądowy i nie odzwierciedla rzeczywistego stanu realizacji regionalnych strategii rozwoju turystyki. Mimo to uzyskane w jej ramach wyniki obrazują w pewnym zakresie stopień wdrażania założeń strategicznych w sferze turystyki w regionach. Już na jej podstawie wyraźnie widoczna jest skłonność regionów do niepodejmowania działań zmierzających do realizacji obranych priorytetów i celów.

Na podstawie uzyskanych wyników oceny rozwoju funkcji turystycznej i oceny realizacji wybranych celów zawartych w regionalnych strategiach rozwoju turystyki należy stwierdzić, iż regiony nie w pełni realizują założenia strategiczne uwzględnione w swoich dokumentach strategicznych. W wielu regionach działania podejmowane są wybiórczo, a ich realizacja nie przynosi zakładanych rezultatów w postaci wzrostu ruchu turystycznego, a co za tym idzie, również korzyści ekonomicznych dla regionu. Województwa o dość rozwiniętej funkcji turystycznej (1 stopnia) poprzez niekonsekwencję w realizacji założeń strategicznych pozostają wciąż na tym samym poziomie. Sytuacja ta uwidacznia się w wypadku województw dolnośląskiego i pomorskiego. Poprzez niekonsekwencję, a przede wszystkim wybiórczość wdrażania celów strategii, województwa, takie jak zachodniopomorskie i lubuskie, ulegają regresowi rozwoju funkcji turystycznej obszaru. W wypadku województwa zachodniopomorskiego bardzo dobrze sytuację oddaje zapis zawarty w podsumowaniu do analizy SWOT: „...województwo zachodniopomorskie jest obszarem posiadającym pewien potencjał turystyczny, przy czym widoczny jest znaczny niedorozwój turystyczny na badanym obszarze. Niedorozwój ten nieniwelowany może doprowadzić do pogłębienia się różnic między silnymi i słabymi stronami w przewagę tych drugich. (...) Brak wyraźnej współpracy na różnych szczeblach systemu zarządzania województwem przyczynia się do uaktywniania się punktów krytycznych (słabych stron) przemysłu turystycznego województwa zachodniopomorskiego. (...) Posiadanie określonych walorów oraz atrakcyjna lokalizacja całego województwa nie stanowi jeszcze o odniesieniu sukcesu gospodarczego w obszarze turystyki. Kreowanie produktów turystycznych wymaga podjęcia wielu działań o charakterze systemowym, integrującym zarówno władze wojewódzkie i lokalne, jak też lokalną przedsiębiorczość i społeczność oraz partnerów transgranicznych”¹⁷⁴.

Dobry przykład stanowią województwa warmińsko-mazurskie, śląskie i mazowieckie, które na przestrzeni lat 2007–2014 dokonały znacznego postępu w procesie rozwoju turystyki. Wpływ na to miało podejmowanie działań zgodnych z przyjętymi

¹⁷⁴ Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim..., op. cit., s. 147–148.

założeniami strategicznymi oraz przeznaczenie funduszy na rozwój turystyki z regionalnych programów operacyjnych (RPO) w większości na projekty *stricte* turystyczne.

Uzyskany obraz stopnia rozwoju funkcji turystycznej uwypukla problem niekonsekwencji wdrażania założeń strategicznych w regionach. Należy jednak zaznaczyć, iż wdrażanie założeń strategicznych zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych ze sfery ekonomicznej, społecznej, politycznej, prawnej, jak i środowiskowej, wpływających na rozwój turystyki na danym obszarze. Nie zawsze więc, mimo podejmowanych zabiegów, wszystkie cele mogą zostać zrealizowane. Duży wpływ na to mają środki finansowe przeznaczane na rozwój turystyki w regionie, a także nastawienie decydentów do rozwoju specyficznej gałęzi gospodarki, jaką jest turystyka. Ogromną rolę odgrywa również dobrze przygotowana strategia, której cele są określone w odniesieniu do posiadanego potencjału turystycznego regionu z uwzględnieniem czynników wewnętrznych i zewnętrznych kształtujących jego rozwój. Strategia powinna być również wynikiem pracy i zaangażowania wielu ekspertów i interesariuszy regionalnych, którzy to będą realnie wdrażać jej założenia.

Proces zarówno analizy strategicznej, jak też projektowania strategii, wdrażania jej zapisów, jak i monitoringu przeprowadzonych działań charakteryzuje wiele słabości. Pojawiają się one w szczególności w kwestiach partycypacji interesariuszy i metodyce przygotowania strategii, jak również w zakresie jej wdrażania. Jak wynika z przeprowadzonej oceny realizacji strategii, dystans pomiędzy stanem aktualnym a docelowym wciąż jest duży. Realne zmiany nie zależą tylko od treści zapisanych w dokumentach, ale przede wszystkim od determinacji i skłonności podmiotów regionalnych do wspólnego działania na rzecz wdrażania strategii. Samo istnienie dokumentu nie gwarantuje bowiem sukcesu. Dopiero konsekwentna realizacja jego założeń i monitorowanie przebiegu wdrażania przyniesie zaplanowane efekty, przyczyniając się do realizacji wizji rozwoju turystyki w regionach. Umiejętne wdrożenie nowych procesów antycypacji przyszłych zmian w turystyce, przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi, może stać się szansą na dynamiczny rozwój turystyki w regionach¹⁷⁵. Propozycją takiego narzędzia jest foresight, rozumiany jako ogół działań mających na celu dokonanie najkorzystniejszego wyboru wizji przyszłości, jak również wskazanie dróg jej realizacji przy zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy.

¹⁷⁵ J. Ejdyś, D. Szpilko, *Problems of the strategic...*, op. cit., p. 287.

ROZDZIAŁ II

WPROWADZENIE DO BADAŃ FORESIGHTOWYCH

2.1. Założenia i miejsce foresightu w naukach o zarządzaniu

Ciągłe zmiany zachodzące wewnątrz regionów, jak i w ich otoczeniu mają znaczący wpływ na dynamikę rozwoju społeczno-gospodarczego. Wpływ ten jest zauważalny również w wypadku specyficznej gałęzi gospodarki, jaką jest turystyka. Wzrost nowości¹⁷⁶ i tempa następowania zmian, a także wzrost intensywności i złożoności otoczenia sprawiają, że jest ono określane mianem turbulentnego¹⁷⁷. Turbulencje, które występują zarówno w skali makro (globalnie, w skali kraju, regionalnie), jak i mikro (w określonej branży lub przedsiębiorstwie), nie są możliwe do przewidzenia przy wykorzystaniu tradycyjnych metod prognozowania opartych na eksploracji trendu¹⁷⁸.

Wyzwaniem dla decydentów jest więc poszukiwanie nowych, niejednokrotnie niekonwencjonalnych rozwiązań, które umożliwiają skuteczne zarządzanie turystyką w regionie i dają szansę na uniknięcie zagrożeń będących skutkiem wzrastającej złożoności oraz niepewności otoczenia, i równocześnie umożliwiają wykorzystywanie szans pojawiających się wraz z nowymi okolicznościami. Metody stosowane dotychczas często uniemożliwiają bowiem efektywne kształtowanie rozwoju turystyki w kierunku osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, gdyż w szybko zmieniających się

¹⁷⁶ Wzrost nowości zmiany oznacza odbieganie czynników warunkujących funkcjonowanie regionu w sposób znaczący od tych, które zostały rozpoznane w przeszłości.

¹⁷⁷ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 58–60; B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 15.

¹⁷⁸ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 83–85.

warunkach zewnętrznych i wewnętrznych trwanie i rozwój są możliwe tylko dzięki umiejętności skutecznego dostosowania własnej zmienności do zmienności otoczenia¹⁷⁹.

Stosowanie dostępnych narzędzi zarządzania strategicznego umożliwia sporządzanie wieloletnich planów rozwoju turystyki w kraju i regionach, jednak wciąż brakuje w nich rozwiązań umożliwiających realizację założonych działań warunkujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej¹⁸⁰. Istniejąca sytuacja stanowi więc wyzwanie dla twórców strategii. Strategia powinna bowiem wyznaczać i wprowadzać region na zupełnie nowe – przyszłościowe drogi jego rozwoju. Jeśli tego nie umożliwia, staje się po prostu bezużyteczna. W warunkach turbulentnego otoczenia i nieciągłych procesów rozwojowych podążanie wciąż tą samą ścieżką w długiej perspektywie czasowej może skutkować niepowodzeniem. Wyłącznie oryginalne i przełomowe koncepcje strategiczne umożliwiają przełamanie dotychczasowych barier rozwoju turystyki w regionie i wyprowadzenie go z tendencji do powielania wypracowanych w przeszłości rozwiązań.

Umiejętnie przygotowana strategia o spójnym, logicznym i długofalowym charakterze, odpowiadająca na sygnały płynące z otoczenia umożliwi regionom podejmowanie działań zmierzających ku niezbędnym, gruntownym przemianom warunkującym uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sferze turystyki. Jednocześnie będzie stanowić narzędzie ułatwiające przeciwdziałanie przypadkowym i chaotycznym decyzjom.

Odpowiedź na istniejącą potrzebę budowania długofalowych strategii rozwoju turystyki w regionach, które umożliwią osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, mogą stanowić badania typu foresight, coraz powszechniej wykorzystywane w zarządzaniu przyszłością kraju, regionu oraz różnorodnych branż w Polsce i na świecie.

Pojęcie *foresight* w powszechnym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza „przewidywanie”, przy czym w tej interpretacji znacznemu zawężeniu ulega jego obszar znaczeniowy¹⁸¹. W języku polskim dotychczas nie przyjęto jednowyrazowego odpowiednika, w związku z czym w literaturze przedmiotu funkcjonuje termin anglojęzyczny. L.J. Jasiński w swoich rozważaniach wskazuje, iż najtrafniejszym odpowiednikiem tego pojęcia byłoby tłumaczenie go jako „aktywne budowanie obrazu przyszło-

¹⁷⁹ Por. J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 51.

¹⁸⁰ *Postępuj metodycznie – planowanie rozwoju turystyki w regionie. Komponent współpraca sieciowa*, materiały szkoleniowe, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

¹⁸¹ L.J. Jasiński, *Treść i przykłady badań typu foresight*, <http://www.foresight.polska2020.pl/mis/pl/publications/artykuly> [22.11.2012]; J. Ejdys, Ł. Nazarko, *Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 654.

ści¹⁸², łączące trzy elementy: monitorowanie, prognozowanie oraz oddziaływanie na rzeczywistość z uwzględnieniem jej przyszłego rozwoju¹⁸³. Pogląd L.J. Jasińskiego podziela I. Nowicka, według której pojęcie to powinno być rozumiane jako „spojrzenie lub sięgnięcie w przyszłość, przy czym nie chodzi wyłącznie o prognozę, ale przede wszystkim o możliwość wpływu na bieg wydarzeń”¹⁸⁴. Natomiast A. Rogut i B. Piasecki foresight postrzegają jako „rodzaj usystematyzowanego myślenia, którego istotą jest bardziej kreowanie przyszłości niż tylko jej przewidywanie i zarządzanie nią”¹⁸⁵. K. Safin zaś postrzega foresight jako proces umożliwiający „uprzedzanie różnych możliwych wariantów przyszłości i przygotowanie reakcji na zdarzenia najbardziej prawdopodobne”¹⁸⁶. Rozumowanie to uzupełnia o aspekt społeczny J. Jabłecka, wskazując, że „w rzeczywistości foresight jest czymś więcej, ponieważ zakłada aktywny stosunek do przyszłości – nie tylko jej wymyślanie i rozpoznawanie, ale także wyznaczanie określonych (pożądanych) wizji rozwoju oraz kształtowanie przyszłości w procesie społecznym”¹⁸⁷. Znacznie szersze odniesienie do partycypacji społecznej w procesie budowania wizji przyszłości przedstawione zostało w definicji sformułowanej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, według której foresight to „proces kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości, w którym zarówno naukowcy, inżynierowie, jak i przedstawiciele przemysłu czy pracownicy administracji publicznej biorą udział w wyznaczaniu strategicznych kierunków rozwoju badań i rozwoju technologii w celu przysporzenia jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych w gospodarce. Uczestniczący w projektowaniu foresightu ustalają priorytetowe kierunki badań, wspólnie tworząc wizję przyszłych osiągnięć. Poza celami doraźnymi (budowanie scenariuszy) foresight ma jeszcze istotne znaczenie w zakresie zaspokajania zapotrzebowania na know-how naukowe, biznesowe i kulturowe”¹⁸⁸.

¹⁸² L.J. Jasiński, *Treść i przykłady badań...*, op. cit.

¹⁸³ N. Brown, B. Rappert, A. Webster, *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 6–7.

¹⁸⁴ I. Nowicka, *Spoleczne przewidywanie*, „Forum Akademickie” 2004, nr 3, http://www.forumakad.pl/archiwum/2004/07-08/15-za-spoleczne_przewidywanie.htm [22.11.2012].

¹⁸⁵ A. Rogut, B. Piasecki, *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011, s. 33.

¹⁸⁶ K. Safin, *Geneza, istota i typy foresight*, [w:] K. Safin (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 15–16.

¹⁸⁷ J. Jabłecka, *Foresight – czy tylko korzyści, czy także ograniczenia?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 2/32, s. 5.

¹⁸⁸ *Foresight Technologiczny. Podręcznik, t. 1. Organizacja i metody*, United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń 2005, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 8.

Pomimo podejmowanych przez polskich badaczy prób tłumaczenia pojęcia *foresight*, w miarę coraz powszechniejszego jego stosowania w kontekście realizacji projektów tego typu, w polskich realiach utrwaliło się stosowanie jego oryginalnej nazwy, co już w 2008 roku przewidział P. Wiench¹⁸⁹. Zdarzają się jednak sytuacje, jak słusznie zauważa K. Borodako, że mimo ogólnej akceptacji środowiska naukowego, samorządowego i gospodarczego w zakresie stosowania terminu *foresight*, w artykułach prasowych i internetowych skierowanych do ogółu społeczeństwa, w celu popularyzacji jego idei, tłumaczy się go na „prognozowanie” lub słowo pokrewne¹⁹⁰. Według Ł. Nazarko, brak w języku polskim trafnego odpowiednika słowa *foresight* oraz jednej wypracowanej i ogólnie przyjętej definicji powodują, iż idea badań foresightowych może być niezrozumiana bądź zniekształcana¹⁹¹.

W literaturze zagranicznej próba zdefiniowania foresightu podjęta została w 1985 roku przez J.F. Coatesa, który określił go jako proces, w którym dochodzi do pełnego zrozumienia sił kształtujących daleką przyszłość i który powinien być brany pod uwagę w formułowaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji. W procesie tym, w celu monitorowania sygnałów o pojawiających się trendach stanowiących implikacje dla polityki, wykorzystuje się zarazem metody jakościowe, jak i ilościowe. Dzięki temu implementacja polityki w kontekście upływu czasu oraz zmiany warunków funkcjonowania staje się bardziej właściwa, elastyczna i skuteczna¹⁹². W definicji tej wyraźny nacisk położony został na ukazanie relacji pomiędzy zorientowaniem na przyszłość a planowaniem.

Wśród definicji foresightu za najbardziej znane uznaje się opracowane w 1995 roku przez B.R. Martina oraz w 1996 roku przez L. Georghiou¹⁹³. Według B.R. Martina foresight jest procesem zaangażowanym w systematyczne próby spojrzenia na długoterminową przyszłość nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa, mającym na celu identyfikację strategicznych obszarów nauki i technologii służących zapew-

¹⁸⁹ P. Wiench, *Foresight w kontekście kultury technicznej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 2(32), s. 111.

¹⁹⁰ K. Borodako, *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 31.

¹⁹¹ Ł. Nazarko, *Istota foresightu i jego percepcja w Polsce*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2011, nr 4 (52), s. 224.

¹⁹² J.F. Coates, *Foresight in Federal Government Policy Making*, „Futures Research Quarterly” 1985, no. 1, p. 30.

¹⁹³ UNIDO *Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2005, p. 8.

nieniu maksymalnych korzyści gospodarczych i społecznych¹⁹⁴. W aspekcie technologicznym L. Georghiou przedstawia natomiast foresight jako systematyczny sposób oceny rozwoju nauki oraz technologii, który może wyraźnie wpływać na konkurencyjność przemysłową, tworzenie dobrobytu oraz jakość życia¹⁹⁵.

W kontekście przytoczonych definicji sformułowanych zostało pięć istotnych aspektów foresightu¹⁹⁶:

- próby przewidywania przyszłości muszą charakteryzować się systematycznością;
- horyzont czasowy foresightu musi odnosić się do dłuższego okresu (5–30 lat) niż w standardowym procesie planowania;
- foresight nie powinien być zdominowany wyłącznie przez naukę i technologię, ważną rolę odgrywają także czynniki społeczno-gospodarcze, mające znaczący wpływ na kształtowanie innowacji;
- foresight powinien koncentrować się na powstających technologiach, wobec których pojawiają się uzasadnione przesłanki możliwości rządowego wsparcia;
- w procesie foresightu należy zwracać uwagę na wpływ społeczny, w szczególności na kwestie dotyczące zapobieganiu przestępczości, edukacji oraz starzejącego się społeczeństwa, przy jednoczesnym limitowaniu znaczenia aspektów gospodarczych.

Do lat dziewięćdziesiątych XX wieku inicjatywy foresightowe były realizowane z naciskiem na aspekt technologiczny, przy jednoczesnym zaangażowaniu rządowych środków finansowych. Zmian w tym zakresie dokonał R.A. Slaughter, który ukierunkował foresight na proces podejmowania decyzji w organizacjach, zapoczątkowując ideę foresightu instytucjonalnego¹⁹⁷. Według niego, foresight stanowi zdolność do tworzenia i utrzymania wysokiej jakości, spójnej i funkcjonalnej wizji przyszłości oraz korzystania z tych spostrzeżeń w sposób użyteczny dla organizacji, na przykład

¹⁹⁴ B.R. Martin, *Foresight in science and technology*, „Technology Analysis & Strategic Management” 1995, vol. 7, no. 2, p. 140; *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 8.

¹⁹⁵ L. Georghiou, *The UK Technology Foresight Programme*, „Futures” 1996, vol. 28, no. 4, p. 359; *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 8.

¹⁹⁶ *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 8–9; por. A. Kaleta, K. Moszkowicz, *Projekt badawczy: Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2006, s. 3–4.

¹⁹⁷ I. Miles, J. Cassingena Harper, L. Georghiou, M. Keenan, R. Popper, *The Many Faces of Foresight*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2008, p. 8.

w celu wykrywania niekorzystnych warunków, ukierunkowania polityki i kształtowania strategii umożliwiającej poszukiwania nowych rynków, produktów i usług¹⁹⁸. D. Loveridge i P. Street dodają, iż instytucjonalne badania typu foresight zmierzają do stworzenia grupowego przewidywania ważnych wpływów, które mogą kształtować przyszłość społeczeństwa¹⁹⁹.

Przytoczone definicje, zasadniczo ugruntowane w literaturze przedmiotu, niestety nie oddają w pełni idei foresightu ze względu na pominięcie w nich aspektu uczestnictwa społecznego, które I. Miles postrzega jako jeden z trzech głównych komponentów foresightu. Foresight bowiem stanowi podejście oparte na: przyszłości (*futures*), planowaniu (*planning*) i tworzeniu sieci społecznych (*networking*)²⁰⁰. O. Saritas i D. Loveridge wskazują na potrzebę angażowania do badań nowych grup interesariuszy, wykraczających poza tradycyjnie pojętych ekspertów z obszaru badawczego²⁰¹. Definicja zawierająca pierwiastek społecznej antycypacji przyszłych zmian, określana jednocześnie przez I. Milesa jako najbardziej trafna, powstała w ramach projektu FOREN (*Foresight for Regional Development Network*). Według niej foresight to systematyczny, partycypacyjny, ukierunkowany na gromadzenie wiedzy dotyczącej przyszłości, proces budowania średnioterminowej i długoterminowej wizji, zorientowany na dzisiejsze decyzje i mobilizowanie wspólnych działań²⁰². W kontekście tej definicji wskazanych zostało również pięć głównych elementów foresightu: antycypacja oraz projektowanie przyszłości, partycypacja, sieci społeczne, strategiczna wizja i obecne decyzje oraz działanie²⁰³. Zależności zachodzące między wskazanymi elementami zaprezentowano na rysunku 2.1.

¹⁹⁸ R.A. Slaughter, *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Prospect Media, Sydney 1999, p. 287.

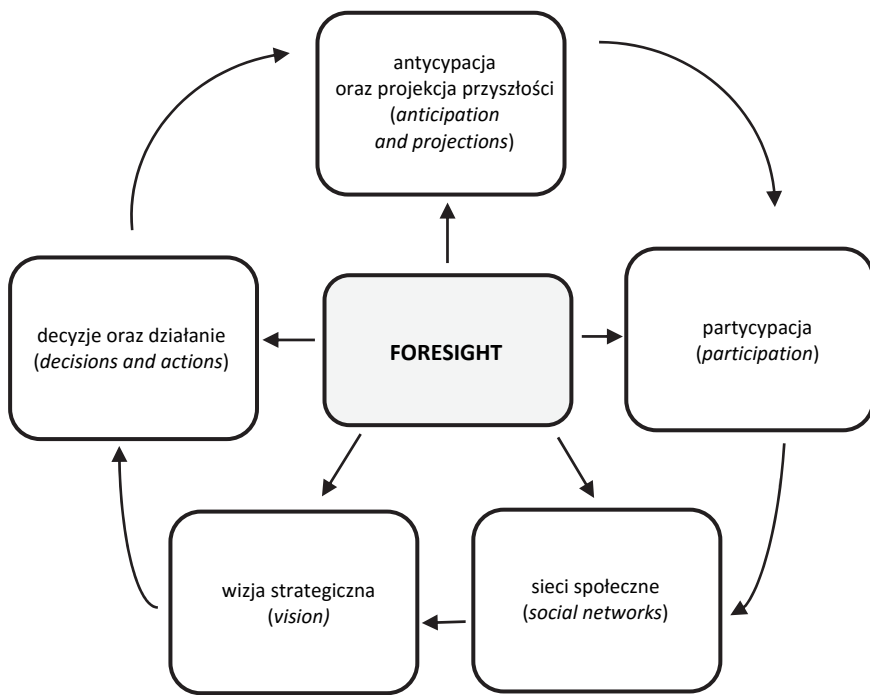
¹⁹⁹ D. Loveridge, P. Street, *Inclusive foresight*, „Foresight” 2005, vol. 7, no. 3, p. 32.

²⁰⁰ I. Miles, *Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight*, Contribution to: Mobilising the Regional Foresight Potential, 2002, p. 5, <http://pl.scribd.com/doc/36405036/Appraisal-of-Alternative-Methods-for-Foresight#scribd> [20.06.2013].

²⁰¹ D. Loveridge, O. Saritas, *Reducing the Democratic Deficit in Institutional Foresight Programmes: A Case for Critical Systems Thinking in Nanotechnology*, „Technological Forecasting and Social Change” 2009, vol. 76, no. 9, p. 1211.

²⁰² J.P. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan, I. Miles, F. Farhi, D. Lecoq, M. Capriati, T. Di Bartolomeo, *A Practical Guide to Regional Foresight*, Report EUR 20128 EN, Foresight for Regional Development Network (FOREN), European Communities 2001, p. 3, <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf> [25.11.2012]; Por. Leszkowska A., *Foresight to nie prognoza. Rozmowa z prof. Markiem Dietrichem*, „Sprawy Nauki – Biuletyn Ministra Edukacji i Nauki” 2004, nr 6–7, http://www.sprawynauki.waw.pl/?section=article&ref=issue&art_id=1169 [24.11.2012].

²⁰³ J.P. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan, I. Miles, F. Farhi, D. Lecoq, M. Capriati, T. Di Bartolomeo, *A Practical Guide...*, op. cit., p. 4.



Rysunek 2.1. Elementy foresightu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.P. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan, I. Miles, F. Farhi, D. Lecoq, M. Capriati, T. Di Bartolomeo, *A Practical Guide...*, op. cit., p. 3.

Pierwszym z elementów, który ma istotny wpływ na realizację inicjatyw foresightowych, jest antycypacja przyszłości mająca ustrukturyzowaną formę oraz długoterminowa projekcja potrzeb społecznych, gospodarczych i technologicznych, jak też kierunków ich rozwoju. Drugi nieodzowny element stanowi partycypacja oparta na interaktywnych metodach (debatach, analizach i badaniach) angażujących szerokie grono interesariuszy. Foresight przedstawia zupełnie odmienne podejście w stosunku do wielu tradycyjnych badań, w których dominującą rolę odgrywają wyłącznie eksperci. Kolejną składową w procesie foresightu jest tworzenie sieci społecznych, poprzez które nawiązywane są relacje między uczestnikami (interesariuszami) projektu. Powstające sieci społeczne są bardzo często rezultatem uznanym na równi, a nawet bardziej cenionym aniżeli formalne produkty w postaci raportów i opracowań strategicznych. W wypadku wizji strategicznych wypracowanych przez uczestników inicjatyw foresightowych istotne jest, aby zostały one zaakceptowane przez wszystkich spośród nich. Utożsamianie się interesariuszy z wynikami uzyskanymi w ramach reali-

zacji projektu w dalszej perspektywie zwiększa szansę na ich wdrożenie. Należy również wyraźnie zaznaczyć, iż powstałe wizje strategiczne oparte na racjonalnych przesłankach nie stanowią utopii, są zaś pożądanym stanem przyszłości. Powinny one stanowić podstawę w podejmowaniu obecnych decyzji oraz przyszłych działań²⁰⁴.

Dużą wagę do kwestii partycypacji i budowania konsensusu przywiązuje również J. Cassingena Harper. Wyróżnia to badania foresightowe od innych podejść zorientowanych na eksplorację przyszłości²⁰⁵. Według niej proces foresightu polega na intensywnych, iteracyjnych okresach otwartej refleksji, tworzenia sieci, konsultacji i dyskusji, które mają doprowadzić do wspólnego wypracowania wizji przyszłości oraz poczucia własności wypracowanej strategii. To odkrywanie wspólnej przestrzeni otwartego myślenia o przyszłości oraz inkubacji strategii²⁰⁶. Podobny pogląd prezentuje J. Anderson, wskazując, że foresight dotyczy kształtowania przyszłości poprzez uzgodnione działania samopodtrzymujących się sieci zainteresowanych grup²⁰⁷.

W odniesieniu do wskazanych definicji foresightu należy zaznaczyć, że nie każdy proces przewidywania i kształtowania przyszłości można określić taką nazwą. Projekcja przyszłościowa tego typu musi odpowiadać określonym charakterystykom wskazującym, że foresight²⁰⁸:

- to proces, a nie technika (prognostyczna);
- to analiza interdyscyplinarna;
- obejmuje perspektywę długoterminową;
- integruje różne perspektywy, w tym rozwój technologii, gospodarki, polityki i społeczeństwa;
- jest narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji, ale nie dostarcza gotowych strategii korporacyjnych czy politycznych;

²⁰⁴ J.P. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan, I. Miles, F. Farhi, D. Lecoq, M. Capriati, T. Di Bartolomeo, *A Practical Guide...*, op. cit., p. 4; *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 9; I. Miles, J. Cassingena Harper, L. Georghiou, M. Keenan, R. Popper, *The Many Faces of Foresight...*, op. cit., p. 12; K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 27–28.

²⁰⁵ Ł. Nazarko, *Istota foresightu...* op. cit., s. 228.

²⁰⁶ J. Cassingena Harper, Malta Council for Science and Technology za: *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 10.

²⁰⁷ J. Anderson, *Technology foresight for competitive advantage*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 5, p. 666.

²⁰⁸ *UNIDO Technology Foresight Manual. Technology Foresight in Action. Volume 2*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2005, p. 268.

- to próba promowania innowacji technologicznych i społecznych w sektorze publicznym i prywatnym;
- optymalnie powinien być realizowany jako proces partycypacyjny.

Foresight stanowi zbiór narzędzi ułatwiających konstrukcje scenariuszy rozwoju sytuacji w stosunkowo dalekiej perspektywie (zwykle 10–20 lat), jak również wówczas, gdy może nastąpić trudny do przewidzenia rozwój sytuacji²⁰⁹. Stanowi próbę kolektywnego antycypowania istotnych czynników i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na przyszłość społeczeństwa²¹⁰. Jest celowo zorganizowanym procesem łączącym w sobie oczekiwania różnych aktorów celem formułowania strategii przyszłości²¹¹. Umożliwia dialog pomiędzy uczestnikami procesu i wyznacza ramy komunikacji i dzielenia się opiniami na temat możliwych scenariuszy przyszłości²¹². Tworzy dzięki temu język debaty społecznej oraz kreuje kulturę myślenia społeczeństwa o przyszłości²¹³. W trakcie przygotowania i realizacji projektów foresight analizy i oceny przeprowadzane są przy udziale przedsiębiorców, naukowców, przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych i społecznych, polityków. Mają oni bezpośredni kontakt z nauką i gospodarką oraz regulacjami jej dotyczącymi, przez co zapewniają merytorycznie poprawny opis problemów oraz wskazują na możliwości ich rozwiązania²¹⁴. Foresight powinien być realizowany poprzez iteracyjne, stopniowe, a nawet eksperymentalne zadania, dzięki którym interesariusze staną się bardziej świadomi przyszłych szans, a jednocześnie zobowiążą się do podjęcia działań, które odzwierciedlą ich lepsze zrozumienie²¹⁵.

²⁰⁹ J. Kuciński, *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2006, s. 6.

²¹⁰ D. Loveridge, P. Street, *Inclusive foresight...*, op. cit., p. 32.

²¹¹ A. Webster, *Foresight as a tool for the management of knowledge flows*, Proceedings of the strata consolidating workshop, Brussels 2002, s. 5.

²¹² D. Barker, D.J.H. Smith, *Technology foresight using roadmaps*, „Long Range Planning” 1995, vol. 28, no. 2, p. 22.

²¹³ I. Jakuszewicz, A. Kononiuk, A. Magruk, J. Nazarko, *Inicjatywy foresight w Polsce i na świecie*, [w:] L. Kiełtyka (red.), *Multimedia w organizacjach gospodarczych i edukacji*, Difin, Warszawa, s. 138–144.

²¹⁴ Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Foresight*, <http://www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/program-foresight/definicja/> [29.11.2012].

²¹⁵ J.P. Salmenkaita, A. Salo, *Emergent foresight processes: industrial activities in wireless communications*, „Technological Forecasting and Social Change” 2004, vol. 71, no. 9, p. 898.

Podsumowując dokonaną analizę pojęciową, proces foresightu syntetycznie można scharakteryzować poprzez opis zaproponowany przez B.R. Martina, określaną jako „5K”, czyli²¹⁶:

- komunikacja – platforma umożliwiająca komunikowanie się pomiędzy partnerami biorącymi udział w projekcie, a także przepływ informacji między organizatorami a społecznością zainteresowaną uzyskanymi rezultatami podjętej inicjatywy;
- koncentracja na długoterminowej perspektywie – skupienie się na rozwoju przyszłości oraz myślenie w sposób systematyczny o długofalowych procesach;
- koordynacja – zarządzanie przez partnerów wiedzą wygenerowaną w ramach projektu, a także na gruncie organizacyjnym – kierowanie działaniami w ramach realizowanego projektu;
- konsensus – osiągnięcie porozumienia w momencie pojawienia się rozbieżności opinii i oczekiwań wśród uczestniczących partnerów, które mogą nastąpić w wypadku utraty zgodności celów lub wizji rozwoju obszaru badawczego, a także w kontekście otrzymanych rezultatów wymagających wdrożenia po zakończeniu projektu;
- konsekwencja – systematyczne zaangażowanie interesariuszy w długoterminowy projekt w celu generowania specjalistycznej wiedzy niezbędnej do realizacji poszczególnych jego etapów, przy jednoczesnym eliminowaniu problemów związanych z utrudnieniami udziału w inicjatywie związanymi z wykonywaniem obowiązków zawodowych.

Założenia foresightu są realizowane przy zastosowaniu różnorodnych narzędzi i metod zarówno ściśle naukowych, jak i heurystycznych, których podstawę stanowi intuicja ekspercka. Iteracyjny charakter procesu powoduje, że foresight może być traktowany jako stałe podejście w myśleniu o przyszłości i funkcjonować jako praktyczne narzędzie w procesie zarządzania nią²¹⁷.

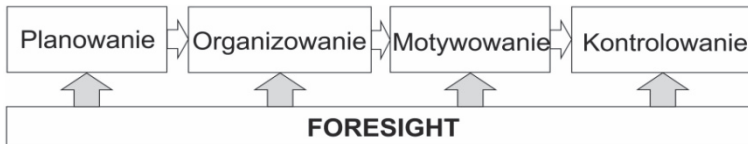
²¹⁶ B.R. Martin, *Research Foresight and the Exploitation of the Science Base*, Office of Science and Technology, HMSO, London 1993; K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 26; por. J.M. Wójcicki, P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008, s. 14.

²¹⁷ A. Magruk, E. Jańczuk, *Typologia i klasyfikacja metod badawczych foresightu technologicznego*, [w:] J. Czech-Rogosz (red.), *Koniunktura gospodarcza a reakcje podmiotów gospodarujących*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 382.

Foresight jest działaniem wspierającym podejmowanie strategicznych działań poprzez dostarczenie decydom alternatywnych scenariuszy rozwoju, których wystąpienie zależy od wartości przybieranych przez określone czynniki kluczowe (na przykład czynniki globalizacji, wprowadzenie reform, poziom akceptacji społecznej). Wyniki projektu foresight prezentują rezultaty prac wysokiej klasy ekspertów oraz szerokiego grona interesariuszy. Stanowią więc innego rodzaju dokumenty niż ekspertyzy i rządowe dokumenty strategiczne²¹⁸. Foresight jednoczy wyobrażenia, sposoby postępowania i instrumentarium badawcze trendów, rozważań nad przyszłością w celu wsparcia strategicznych procesów decyzyjnych i podejmowania działań planistycznych i innowacyjnych²¹⁹.

Zarówno analiza pojęcia, jak i jego celów potwierdza zasadność postrzegania foresightu nie w opozycji do zarządzania strategicznego, ale jako jego element wspierający. Foresight jest działaniem wspomagającym podejmowanie strategicznych działań poprzez dostarczenie decydom alternatywnych scenariuszy rozwoju, których zaistnienie uzależnione jest od wartości osiąganych przez określone czynniki kluczowe (na przykład czynniki globalizacji, wprowadzenie określonych reform, poziom akceptacji społecznej)²²⁰.

Przytoczone definicje foresightu i jego cechy wskazują, że oddziałuje on na wszystkie etapy procesu zarządzania (rys. 2.2).



Rysunek 2.2. Oddziaływanie foresightu na etapy procesu zarządzania

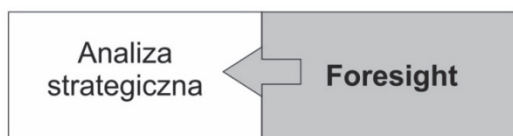
Źródło: opracowanie własne.

²¹⁸ J. Kuciński, A. Gryzik, K.B. Matusiak, J. Guliński, A. Kozieł, T. Kulisiewicz, J. Brzóska, *Budowa scenariuszy foresightu kadr nowoczesnej gospodarki*, [w:] K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 79; L. Szczepiob-Knoblach, *Instrumenty wykorzystywane...*, op. cit., s. 65.

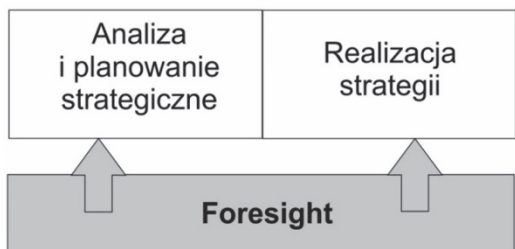
²¹⁹ K. Safin, *Badania metodami foresight...*, op. cit., s. 22; A.W. Müller, *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Dissertation Nr. 3521, Druckerei Zentrum, Universität Zürich, Zürich 2008, s. 40.

²²⁰ J. Kuciński, A. Gryzik, K.B. Matusiak, J. Guliński, A. Kozieł, T. Kulisiewicz, J. Brzóska, *Budowa scenariuszy...*, op. cit., s. 79.

Ze względu na dualizm funkcji badań foresight, jego rola w kontekście tradycyjnego zarządzania strategicznego jest zróżnicowana. W węższym znaczeniu foresight może być elementem analizy strategicznej, opartym na podejściu normatywnym, służąc wówczas do prezentowania wizji możliwych (często pożądaných) zdarzeń w przyszłości. W celu wskazania możliwości osiągnięcia lub uniknięcia przyszłych zdarzeń, przy ograniczonych zasobach i technologiach, budowana jest w dalszej kolejności strategia działania. W szerszym znaczeniu foresight jest utożsamiany z zarządzaniem strategicznym, rozumianym jako kreowanie przyszłości przez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii. W tym wypadku stanowi on narzędzie komplementarne w stosunku do zarządzania strategicznego (rys. 2.3)²²¹.



a) Foresight elementem analizy strategicznej



b) Foresight elementem zarządzania strategicznego

Rysunek 2.3. Foresight w relacji do zarządzania strategicznego

Źródło: J. Ejdyś, Ł. Nazarko, *Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji...*, op. cit., s. 658.

Szerokie spektrum relacji pomiędzy foresightem i decyzjami strategicznymi występuje w różnych fazach procesu decyzyjnego. Należy przyjąć, do czego upoważnia szereg opracowań z dziedziny zarządzania strategicznego, że w procesie podejmowania decyzji strategicznych można wyróżnić: fazę „opracowania i określenia założeń”, fazę „analitycznego przygotowania decyzji”, „wyborów strategicznych” oraz „realizacji”. W każdej z wymienionych faz foresight odgrywa inną rolę. W fazie pierwszej służy krytyce przyjętych założeń odnoszących się do przyszłości; w fazie przygotowania

²²¹ J. Ejdyś, Ł. Nazarko, *Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji...*, op. cit., s. 658.

decyzji (analiz) foresight dostarcza pogłębionych analiz dotyczących otoczenia i służy „profilowaniu” wizji przyszłości; w fazie komunikacji wspiera proces formułowania i podejmowania decyzji strategicznych; wreszcie w fazie realizacji ułatwia proces przeistoczenia założeń w konkretne koncepcje, inicjatywy²²².

Popularność badań foresightowych realizowanych w Polsce i na świecie skłoniła A. Kononiuk do refleksji o ulokowaniu foresightu w ramach specjalności naukowej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Na podstawie przeglądu literatury na temat badań foresightowych oraz z zakresu nauk o zarządzaniu, badaczka zidentyfikowała kilka przesłanek uzasadniających ulokowanie badań foresightowych w naukach o zarządzaniu. Do głównych z nich zaliczyła fakt, iż foresight i nauki o zarządzaniu zajmują się takimi samymi przedmiotami i podmiotami badań (przedsiębiorstwami, regionami, branżami, zrównoważonym rozwojem, rozwojem technologii) oraz mają zbieżne cele, koncentrujące się między innymi na antycypowaniu przyszłości. Wskazała również, że zarówno badania foresightowe, jak i nauki o zarządzaniu wykorzystują często tożsame metody badawcze, takie jak: metoda scenariuszowa, metoda paneli eksperckich, metoda delficka²²³, analiza SWOT²²⁴. Na polskim rynku wydawniczym dostępne są też publikacje wiążące foresight z naukami o zarządzaniu²²⁵ oraz przygotowane zostały rozprawy doktorskie z zakresu nauk o zarządzaniu, poruszające tematykę foresightu w aspektach: metod badawczych, jego zastosowania w antycypowaniu zrównoważonego rozwoju regionów, narzędzi tworzenia strategii ekoinnovazione, kształtowania polityki innowacyjnej państwa²²⁶. A. Kononiuk zaznacza, że wskazane przesłanki na rzecz ulokowania foresightu w naukach o zarządzaniu z pewnością nie stanowią kompletnej listy argumentów²²⁷, co wynika z faktu, że foresight, jak twierdzi K. Borch, jest rela-

²²² A.W. Müller, *Strategic Foresight – Prozesse...*, op. cit., s. 40; K. Safin, J. Ignacy, *Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 385.

²²³ M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] E. Kuczmera-Ludwiczynska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 180.

²²⁴ A. Kononiuk, *Foresight jako nurt badawczy w naukach o zarządzaniu – stan badań w Polsce i przykłady zastosowań*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 95–96.

²²⁵ Na przykład: K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit.; N. Brown, B. Rappert, A. Webster, *Foresight jako narzędzie...*, op. cit.; K. Safin K. (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011; A. Kononiuk, J. Nazarko, *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

²²⁶ Nauka Polska, <http://www.nauka-polska.pl/dhtml/raportyWyszukiwanie/listaPraceBadawcze.fs> [12.07.2015].

²²⁷ A. Kononiuk, *Foresight jako nurt badawczy...*, op. cit., s. 100.

tywnie nową i ciągle rozwijającą się dyscypliną o wciąż ograniczonych podstawach teoretycznych²²⁸, a jego metodologia badawcza wciąż wykazuje wiele luk²²⁹.

2.2. Użyteczność badań foresight dla gospodarki

Według informacji podanych przez *The European Foresight Monitoring Network* (EFMN) do 2004 roku zrealizowano 100 projektów foresight, do 2005 roku – 600 projektów²³⁰, do 2006 roku – 1400²³¹, zaś do 2008 roku – ponad 2200 projektów²³². Liderami inicjatyw foresightowych są: Holandia (272 projekty), Wielka Brytania (270), Francja (198), Stany Zjednoczone (174) oraz Niemcy (131)²³³. Zaprezentowane wartości liczbowe projektów foresightowych oczywiście nie są ani aktualne, ani pełne. Zostały natomiast zaprezentowane przez autorkę tylko i wyłącznie w celu wskazania dynamiki rozwoju działań foresightowych. Nie istnieje bowiem wiarygodny i szczegółowy system ewidencji inicjatyw foresightowych. Tym niemniej jednak, jak zauważa A. Kononiuk, sieć EFMN jest obecnie najbardziej obszernym zbiorem informacji o realizowanych inicjatywach foresightowych na całym świecie²³⁴.

Duże zainteresowanie realizacją projektów foresightowych wynika z postrzegania go jako instrumentu, który może przynieść jego realizatorom (krajom, regionom, instytucjom, przedsiębiorstwom) szereg wymiernych korzyści. A. Havas i M. Kennan wskazują następujące korzyści: zmiana sposobu myślenia o przyszłości, identyfikacja nowych rynków, poprawa konkurencyjności na poziomie międzynarodowym, zahamowanie lub co najmniej spowolnienie procesu drenażu mózgow, wzmocnienie systemu

²²⁸ K. Borch, *The role of interaction in foresight*, [w:] K. Borch, S.M. Dingli, M.S. Jørgensen (eds.), *Participation and interaction in foresight: dialogue, dissemination and visions*, Edward Elgar, Northampton, Cheltenham 2013, p. 7.

²²⁹ A. Kononiuk, *Foresight jako nurt badawczy...*, op. cit., s. 100.

²³⁰ M. Butter, M. Keenan, A. Braun, S. Rijkers-Defrasne, M. Weber, S. Giesecke, P. Crehan, *Foresight in Europe and other Regions of the World The EFMN Annual Report 2005–2006*, The European Foresight Monitoring Network 2007, p. 5, <https://www.tno.nl/media/2515/efmn-annual-report-20061.pdf> [25.01.2013].

²³¹ Ibidem.

²³² R. Popper, *Mapping Foresight: Revealing how Europe and other world regions navigate into the future*, EFMN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, p. 32, http://www.eurosfairer.prd.fr/7pc/doc/1269596555_efmn_mapping_foresight_en.pdf [20.01.2013].

²³³ R. Popper, *Mapping Foresight: Revealing...*, op. cit., p. 34; J. Ejdyś, A. Lulewicz-Sas, *Zrównoważony rozwój w badaniach foresight*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 150.

²³⁴ A. Kononiuk, *Metoda scenariuszowa...*, op. cit., s. 97.

innowacji oraz wskazanie znaczenia nauki i technologii poprzez szerokie konsultacje społeczne w formułowaniu decyzji politycznych²³⁵.

W niniejszym rozdziale przedstawiono zarys historii rozwoju działań foresightowych i główne inicjatywy, które były inspiracją i znacznie przyczyniły się do realizacji tego typu projektów w wielu krajach. Przy czym należy zauważyć, że celem niniejszego rozdziału nie było przeprowadzenie pogłębionej analizy wszystkich inicjatyw foresightowych, zaś nakreślenie zarysu ewolucji rozwoju foresightu na arenie międzynarodowej, poparte przykładami pochodzącymi zarazem z krajów o wysoko rozwiniętej kulturze jego stosowania, jak i tych uczących się realizacji procesu. Charakterystyka ta ma na celu wskazanie różnorodności obszarów badawczych, w których zastosowane zostały badania foresightowe i zasadności stosowania procesu w przyszłości, ze względu na jego antycypacyjno-partycypacyjny charakter.

Projekty wykorzystujące metodykę foresightu zostały zrealizowane po raz pierwszy w armii amerykańskiej na początku 1945 roku, podczas II wojny światowej. W celu lepszego przygotowania się na „nieprzewidywalne” posunięcia wroga zastosowano wówczas metody „burzy mózgów” oraz panelu ekspertów²³⁶. Po zakończeniu działań wojennych sfera gospodarki szybko zaadaptowała metodykę foresight. Od drugiej połowy lat sześćdziesiątych XX wieku zaczęto stosować i usprawniać metody foresightu na potrzeby dużych koncernów przemysłowych w Stanach Zjednoczonych (USA).

W latach sześćdziesiątych XX wieku badania mające na celu przewidywanie rozwoju technologii były przeprowadzane między innymi na potrzeby Marynarki Wojennej oraz Sił Powietrznych USA, a następnie podejmowane przez prywatne przedsiębiorstwa, na przykład z sektora energetycznego²³⁷. Przełomem w badaniach foresight było zastosowanie w 1969 roku metody Delphi w RAND Corporation. Polegała ona na wielokrotnym ankietowaniu dużych grup ekspertów w celu osiągnięcia konsensusu i wyłonienia najbardziej powszechnych przekonań²³⁸. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku dużą rolę w prowadzeniu badań foresightowych w USA odegrała Narodowa Rada Badań (*National Research Council*)²³⁹.

²³⁵ A. Havas, M. Keenan, *Foresight in CEE Countries*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, p. 288.

²³⁶ I. Jakuszewicz, A. Kononiuk, A. Magruk, J. Nazarko, *Inicjatywy foresight...*, op. cit., s. 139; J. Kuciński, *Organizacja i prowadzenie...*, op. cit., s. 3.

²³⁷ *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 10.

²³⁸ J. Kuciński, *Organizacja i prowadzenie...*, op. cit., s. 3.

²³⁹ J. Cassingena Harper, *Impact of Technology Foresight. Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention*, University of Manchester, Manchester 2013, p. 18.

Impuls do szerszego zastosowania foresightu pojawił się w Japonii. Początek dynamicznego rozwoju gospodarki tego kraju pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku powiązany był z zapożyczaniem rozwiązań technicznych i organizacyjnych z USA²⁴⁰. Pierwsze sformalizowane badania foresightowe w Japonii przeprowadzone zostały w 1971 roku przez *Science and Technology Agency* (Agencję Nauki i Technologii)²⁴¹. Ich celem było stworzenie holistycznego przeglądu, obejmującego stan nauki i technologii, który miał stanowić dla decydentów zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego podstawę do ustalenia kierunków dalszego rozwoju. Realizacja badań metodą Delphi z udziałem kilku tysięcy ekspertów z przemysłu, uczelni oraz organizacji rządowych umożliwiła określenie innowacji technologicznych, czasu ich wystąpienia, znaczenia i możliwych barier ich wprowadzenia²⁴². Japończycy następnie na przestrzeni 20 lat uruchomili serię pięciu dużych projektów w zakresie foresightu technologicznego. Istotną nowością w porównaniu z analizą strategiczną praktykowaną w przemyśle było informowanie środowisk opiniotwórczych oraz kreowanie społecznej dyskusji na temat uzyskanych wyników²⁴³. Charakterystyczną cechą badań foresightowych prowadzonych w Japonii jest konsekwencja stosowania w każdej edycji metody Delphi²⁴⁴. W 2010 roku, zrealizowano w Japonii dziewiątą tego typu inicjatywę, z regularnie powtarzanych co pięć lat, w ramach której oprócz metody Delphi zastosowano również warsztaty i metodę scenariuszową²⁴⁵.

Sukces Japonii sprawił, że foresightem zainteresowano się także w innych krajach. W Europie krajem o najdłuższej tradycji tego typu badań jest Holandia, gdzie pierwsze inicjatywy przeprowadzono w latach siedemdziesiątych XX wieku, a ich celem było wzmocnienie więzi pomiędzy nauką a społeczeństwem²⁴⁶. Od 1980 roku rady sektorów (rolnictwa, środowiska naturalnego oraz zdrowia) przeprowadzały różne

²⁴⁰ K. Cuhls, *Changes in conducting foresight in Japan*, [in:] J. Hunter, C. Storz (eds.), *Institutional and Technological Change in Japan's Economy. Past and Present*, Routledge, New York 2006, p. 193.

²⁴¹ A.L. Porter, W.B. Ashton, *Foresight in the USA*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2008, p. 157.

²⁴² T. Kuwahara, K. Cuhls, L. Georghiou, *Foresight in Japan*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2008, p. 172.

²⁴³ J. Kuciński, *Podręcznik metodyki foresight...*, op. cit., s. 8–9.

²⁴⁴ T. Kuwahara, K. Cuhls, L. Georghiou, *Foresight in Japan...*, op. cit., p. 172.

²⁴⁵ National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP), *Science and Technology Foresight*, http://www.nistep.go.jp/en/?page_id=56#target01 [11.12.2012].

²⁴⁶ UNIDO *Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., pp. 12–13.

programy foresight. W 1990 roku korzystanie z foresightu rozpoczęło Ministerstwo Spraw Gospodarczych w celu stworzenia podstaw do prowadzenia polityki technologicznej oraz zapewnienia małym i średnim przedsiębiorstwom informacji o szansach i zagrożeniach, a także możliwości tworzenia sieci. W 1992 roku Ministerstwo Edukacji i Nauki Holandii także zostało zaangażowane w prowadzenie działań foresightowych. W ramach jego struktury został powołany Komitet Sterujący Foresightem (*Overlegcommissie Verkenningen*)²⁴⁷, który miał za zadanie inicjować, wspierać oraz koordynować inicjatywy foresightowe oraz pełnić funkcję doradczą w zakresie polityki naukowo-technologicznej. Do obszarów będących przedmiotem zainteresowania badań foresight należały: chemia, transport i infrastruktura, rolnictwo, energetyka, nanotechnologia, informatyka, badania edukacji, badania prawne, badania gospodarcze, nauki społeczne oraz zdrowie²⁴⁸.

Krajem europejskim o długich tradycjach realizacji inicjatyw foresightowych są także Niemcy. Od 1990 roku w tym kraju zrealizowano ich kilka. W projekcie „Technologia u progu XXI wieku” w Instytucie Techniki Systemów i Badań Innowacyjnych im. Von Fraunhofera wyłoniono listę 86 technologii kluczowych z punktu widzenia gospodarki i społeczeństwa w perspektywie kolejnych 10–15 lat²⁴⁹. Na zlecenie Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych (*Bundesministerium für Bildung und Forschung* – BMBF) zrealizowany został również projekt „FUTUR – The German Research Dialogue”, mający na celu tworzenie nowych, perspektywicznych tematów interdyscyplinarnych badań, które są w stanie zintegrować potrzeby społeczne, i zorientowanych na przyszłość priorytetów ministerstwa²⁵⁰. W 2007 roku BMBF postanowiło podjąć

²⁴⁷ CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, *Challenging Neighbours: Rethinking German and Dutch Economic Institutions*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hong Kong, London, Milan, Paris, Santa Clara, Singapore, Tokyo 1997, p. 419.

²⁴⁸ *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., pp. 12–13; Foresight Steering Committee, *A Vital Knowledge System. Dutch research with a view to the future*, Amsterdam 1996, p. 133.

²⁴⁹ K. Cuhls, *Foresight in Germany*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2008, p. 131; *UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., pp. 12–13; Foresight Steering Committee, *A Vital Knowledge System. Dutch research with a view to the future*, Amsterdam 1996, p. 14.

²⁵⁰ S. Hafner, K. Cuhls, *FUTUR – The German Research Dialogue – The Second Phase*, EU-US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods, Seville 13–14 May 2004, p. 36, <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/fta/papers/Session%204%20What's%20the%20Use/FUTUR.pdf> [15.01.2013], FOR-LEARN, *Futur – The German Research Dialogue*, http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/7_cases/futur.htm [15.01.2013].

kolejną inicjatywę foresightową, polegającą na zbudowaniu strategii high-tech rozwijającej perspektywę długoterminową w zakresie technologii i priorytetów polityki innowacyjnej²⁵¹.

Inicjatywy foresightowe podejmowano z powodzeniem od lat osiemdziesiątych XX wieku również we Francji²⁵². Priorytetem badań stanowiło wyznaczenie technologii, które mogłyby stanowić środek osiągnięcia postępu gospodarczego oraz społecznego w kraju. W 1981 roku zorganizowano szeroko zakrojone konsultacje technologiczne, w ramach których powstały raporty dotyczące pięciu grup priorytetowych technologii oraz raport przeglądowy. W 1982 roku odbyło się Narodowe Kolokwium nt. Nauki i Technologii (*National Colloquium on Research and Technology*)²⁵³. W spotkaniach regionalnych zorganizowanych w ramach kolokwium uczestniczyło 3000 ekspertów, którzy w efekcie zidentyfikowali sześć grup priorytetowych technologii. Kolejny projekt foresightowy zainicjowało w 1984 roku Narodowe Centrum Badań Naukowych (*Centre National de la Recherche Scientifique*). Za cel postawiono zidentyfikowanie 20 strategicznych obszarów badawczych (tematów). W ramach projektu w 1985 roku zorganizowano także konferencję *Prospective 2005*. Od 1986 roku zainteresowanie projektami foresightowymi zmalało. Przełom nastąpił w 1994 roku, gdy Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego i Badań Naukowych rozpoczęło badanie Delphi w celu identyfikacji przyszłościowych technologii²⁵⁴.

W latach 2001–2005 we Francji zrealizowano kolejne projekty foresightowe²⁵⁵:

- Key Technologies 2010 (2004–2005) – celem projektu było zidentyfikowanie grup technologii, w które powinna inwestować Francja, aby wyróżnić się i pozostać wśród krajów najbardziej konkurencyjnych i atrakcyjnych²⁵⁶;

²⁵¹ J. Cassingena Harper, *Impact of Technology...*, op. cit., p. 20.

²⁵² We Francji badania foresightowe mają swoje korzenie w szkole *La prospective*. Szczegółową charakterystykę tego podejścia do przewidywania przyszłości można odnaleźć w: M. Godet, P. Durance, A. Gerber, *Strategic Foresight, La prospective. Problems and methods*, No. 20, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, Gerpa 2006, <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/strategicforesight.pdf> [15.01.2013].

²⁵³ UNIDO *Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 15.

²⁵⁴ Ibidem, pp. 15–16.

²⁵⁵ R. Barré, *Foresight in France*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, p. 115.

²⁵⁶ P. Caracostas, *Preface*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, p. 11; P. Bourgeois, *Key Technologies 2010*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, p. 43; H. Thenint, *Key Technologies for France 2010*, Foresight

- FutuRIS – France 2020 (2003–2005) – celem projektu było określenie mocnych i słabych stron Francji oraz głównych trendów w dziedzinie innowacji oraz identyfikacja głównej zasady, która będzie napędzać ewolucję francuskiego systemu badań i innowacji w latach 2015–2020²⁵⁷;
- Agora 2020 – Transport, Housing, Urbanism and Risk (2003–2005) – celem projektu było wypracowanie średnio- i długoterminowej wizji transportu, budownictwa, gospodarki mieszkaniowej, urbanizacji oraz zarządzania ryzykiem naturalnym²⁵⁸;
- INRA 2020 (2001–2003) – celem projektu było opracowanie scenariuszy rozwoju środowiska i badań rolno-przemysłowych oraz zastosowanie uzyskanych wyników w procesie planowania i myślenia o przyszłości instytutu w perspektywie 2020 roku²⁵⁹.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku programy foresightowe zaczęto upowszechniać także w Wielkiej Brytanii. Urząd Rady Ministrów i Rada Doradcza ds. Badań Stosowanych i Rozwoju (*Advisory Council on Applied Research and Development*) zleciły Jednostce ds. Badań nad Polityką Naukową na Uniwersytecie Sussex (*Science Policy Research Unit – SPRU*) przeprowadzenie badania w zakresie rozwiązań przyjętych w celu identyfikacji możliwych do wykorzystania obszarów nauki we Francji, w Niemczech, Stanach Zjednoczonych i Japonii. Opracowany raport SPRU – *Foresight in Science: Picking the Winners*²⁶⁰ wskazywał, że Wielka Brytania powinna uczyć się przewidywania przyszłości z zagranicznych doświadczeń, a w szczególności z Japonii oraz przeprowadzić eksperymentalny program foresight. Niestety, 1983 rok nie był

Brief No. 107, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-107-French-Key-Technologies.pdf> [20.01.2013].

²⁵⁷ V. Charlet, *FutuRIS – A Foresight Project Focusing on the French Research and Innovation System*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, p. 13; I. Chatrie, J. Rachidy, *FutuRIS – France 2020*, Foresight Brief No. 024, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-24-Operation-FutuRIS-%E2%80%93-France-2020.pdf> [20.01.2013].

²⁵⁸ S. Maujean, J. Theys, *Agora 2020 – A New Form of Science-Society Dialogue*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, p. 95; I. Chatrie, J. Rachidy, *AGORA 2020 – Transport, Housing, Urbanism and Risk*, Foresight Brief No. 027, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-27-AGORA-2020-%E2%80%93-Transport-Housing-Urbanism-and-Risk.pdf> [20.01.2013].

²⁵⁹ P. Caracostas, *Preface...*, op. cit., p. 11; N. Durand, *INRA 2020 – A Foresight Study on French Agricultural Research*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, p. 69.

²⁶⁰ J. Irvine, B.R. Martin, *Foresight in Science: Picking the Winners*, Pinter Publishers, London 1984.

sprzyjającym czasem do sugerowania rządowi Wielkiej Brytanii przyjęcia nowej odpowiedzialności dotyczącej zainicjowania badań foresight, gdyż Margaret Thatcher była skłonna do zawężania roli rządu, a nie rozszerzania jej²⁶¹. Po przejęciu władzy przez Johna Majora w 1992 roku filozofia brytyjskiego rządu wobec polityki technologicznej uległa diametralnej zmianie, dzięki czemu Urząd Rady Ministrów zlecił nowe badania dla SPRU. Dokonano przeglądu działań foresightowych w zakresie technologii w Wielkiej Brytanii oraz krótkiej aktualizacji działań podejmowanych w Niemczech i Stanach Zjednoczonych (opierano się na dogłębnej analizie działań foresightowych prowadzonej przez SPRU dla rządu holenderskiego w latach 1987–1989²⁶²). W odpowiedzi na zapisy zawarte w wydanej w 1993 roku przez rząd białej księgi w sprawie nauki, inżynierii i technologii²⁶³, w której wskazano na konieczność bardziej efektywnego powiązania bazy naukowej Wielkiej Brytanii z tworzeniem dobrobytu i poprawy jakości życia. Aby osiągnąć założone cele jeszcze w tym samym roku Biuro Nauki i Technologii (*Office of Science and Technology* – OST) rozpoczęło na szeroką skalę realizację Programu Foresightu Technologicznego (*The UK Technology Foresight Programme* – TFP). Za cele programu przyjęto zwiększenie konkurencyjności Wielkiej Brytanii; tworzenie partnerstw między przemysłem, sferą nauki i rządem; identyfikację możliwych do wykorzystania w ciągu najbliższych 10–20 lat technologii oraz konieczność skupienia uwagi badaczy na kwestiach możliwości rynkowych, a tym samym lepszego wykorzystania bazy naukowej²⁶⁴.

W późniejszym czasie foresight stał się narzędziem wspierającym także rozwój gospodarczy małych krajów i regionów słabiej rozwiniętych: Austrii, Węgier, Czech, Ukrainy, Hiszpanii, Meksyku, Peru²⁶⁵. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku badania foresightowe były realizowane także w innych krajach Europy Środkowej

²⁶¹ B.R. Martin, R. Johnston, *Foresight for Wiring Up the National Innovation System. Experiences in Britain, Australia, and New Zealand*, „Technological Forecasting & Social Change Technology” 1999, vol. 60, no. 1, p. 39.

²⁶² J. Irvine, B.R. Martin, *Research Foresight: Creating the Future*, Netherlands Ministry of Education and Science, Zoetermeer 1989.

²⁶³ *Realising our Potential: A Strategy for Science, Engineering and Technology*, Office of Science and Technology, HMSO, London 1993, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271983/2250.pdf [22.02.2013].

²⁶⁴ L. Georghiou, *The UK Technology Foresight Programme*, „Futures” 1996, vol. 28, no. 4, pp. 359–360; F. Brandes, *The UK technology foresight programme: An assessment of expert estimates*, „Technological Forecasting & Social Change” 2009, vol. 76, no. 7, p. 870.

²⁶⁵ *Jak realizować projekty foresight na potrzeby zrównoważonego rozwoju regionu? Foresight MAZOWIA*, Ośrodek Przetwarzania Informacji, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Warszawa 2008, s. 8–9.

i Wschodniej, które przechodziły transformację ustrojową²⁶⁶. Do rozpowszechnienia idei foresightu w tych krajach przyczyniła się Komisja Europejska, dzięki której w ramach inicjatywy ForLearn²⁶⁷ przeprowadzono serię szkoleń dotyczących foresightu. Dodatkowo Komisja przekazała również wsparcie finansowe na realizację programów foresightowych między innymi Polsce, Estonii, Bułgarii i Rumunii²⁶⁸. Duży wkład do popularyzacji programów foresight miała Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Rozwoju Przemysłowego (*United Nations Industrial Development Organization* – UNIDO), która przeprowadziła wiele warsztatów z zakresu foresightu, między innymi w Czechach, Bułgarii, Turcji, na Węgrzech i Ukrainie. W ramach swojej działalności założyła Regionalne Wirtualne Centrum Foresightu Technologicznego dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej (*Regional Virtual Centre for Technology Foresight for the CEE Region*), które następnie, rozszerzając swój zasięg terytorialny przekształciło się w Eurazjatyckie Wirtualne Centrum Foresightu Technologicznego dla Europy Środkowej i Wschodniej oraz Nowych Niepodległych Państw (*Eurasian Virtual Center on Technology Foresight for Central Eastern Europe and Newly Independent States (CEE/NIS)*), którego członkami są następujące kraje: Albania, Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Chorwacja, Czechy, Węgry, Kazachstan, Polska, Rumunia, Federacja Rosyjska, Słowacja, Turcja, Ukraina²⁶⁹. Działania foresightowe na szczeblu europejskim wspiera również Parlament Europejski oraz związana z nim sieć EPTA – Europejskiej Parlamentarnej Weryfikacji Technologii (*European Parliamentary Technology Assessment*), Europejska Fundacja Naukowa oraz Instytut Strategii, Technologii oraz Polityki z Holandii (*Institute for Strategy, Technology and Policy (TNO-STB)*)²⁷⁰.

Pierwszy program foresightu narodowego w Europie Środkowej i Wschodniej, dzięki współpracy z ekspertami z UNIDO, został zrealizowany na Węgrzech. Węgierski Program Foresightu Technologicznego (*Hungarian Technology Foresight Programme* – TEP) został zainicjowany w 1997 roku przez Narodową Komisję ds. Rozwoju Technologicznego (*National Committee for Technological Development* – OMFb) stanowiącą

²⁶⁶ A. Kononiuk, A. Magruk, *Doświadczenia polskich programów foresight*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie” 2008, vol. 13, s. 79.

²⁶⁷ ForLearn, *Support to mutual learning between Foresight managers, practitioners, users and stakeholders of policy-making organisations in Europe* <http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/index.htm> [20.01.2013].

²⁶⁸ A. Havas, M. Keenan, *Foresight in CEE Countries...*, op. cit., p. 294.

²⁶⁹ Eurasian Virtual Center on Technology Foresight for Central Eastern Europe and Newly Independent States (CEE/NIS), <http://www.unido.org/en/what-we-do/poverty-reduction-through-productive-activities/business-investment-and-technology-services/competitiveness-business-environment-and-upgrading/foresight/europe-ceenis/eurasian-virtual-centre.html> [25.08.2015].

²⁷⁰ A. Havas, M. Keenan, *Foresight in CEE Countries...*, op. cit., p. 294.

część Ministerstwa Edukacji i Kultury²⁷¹. Stanowił próbę przygotowania długoterminowej strategii kraju poprzez określenie kluczowych obszarów dla rozwoju Węgier w perspektywie 15–20 lat²⁷². Został zainicjowany w celu zidentyfikowania nowych rynków oraz możliwości technologicznych, a także poszukiwania właściwych rozwiązań umożliwiających osiągnięcie długoterminowej konkurencyjności oraz poprawę jakości życia²⁷³. Miał przyczynić się do formułowania strategii na rzecz społecznie, ekonomicznie i ekologicznie zrównoważonego rozwoju²⁷⁴.

Aspektem wyróżniającym projekt spośród innych był fakt przeprowadzenia jego ewaluacji. W 2004 roku Ministerstwo Edukacji zleciło Uniwersytetowi w Manchesterze ocenę realizacji węgierskiego Programu Foresightu Technologicznego²⁷⁵. Wyniki badania ewaluacyjnego wskazały, iż TEP był skutecznie i inteligentnie zarządzany. Jednocześnie TEP wprowadził innowacyjne funkcje zgodnie ze standardami międzynarodowymi, w szczególności stosowanie makroscenariuszy²⁷⁶. Respondenci za najważniejsze efekty uznali głównie te osiągnięte w dziedzinie zmian kulturowych, w szczególności w tworzeniu długoterminowych perspektyw i wprowadzaniu interdyscyplinarności²⁷⁷.

W Europie, poza scharakteryzowanymi w niniejszym podrozdziale projektami, rozpoznanymi w licznych publikacjach i raportach, podejmowane były także inicjatywy foresightowe między innymi w Belgii, Bułgarii, na Cyprze, w Czechach, Danii, Estonii, Finlandii, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Islandii, na Litwie, w Luksemburgu, na Łotwie, Malcie, w Norwegii, Polsce, Portugalii, Rosji, Rumunii, Słowacji, Słowenii,

²⁷¹ A. Havas, *Does Innovation Policy Matter in a Transition Country? The Case of Hungary*, „Journal of International Relations and Development” 2002, vol. 4, no. 5, p. 380; D. Szpilko, *Doświadczenia Węgier w organizacji i wdrażaniu foresightu narodowego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, vol. 3(35), s. 178–179.

²⁷² M. Rader, *WP 1 – Review and Analysis of National Foresight D1.1HU – Case Study Hungary – Hungarian Foresight Programme (TEP) 1997/99*, FZK-ITAS Forschungszentrum Karlsruhe GmbH in der Helmholtz-Gemeinschaft, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse, Germany 2003, p. 6.

²⁷³ A. Havas, *Identifying Challenges and Developing Visions: Technology Foresight in Hungary*, KTK/IE Discussion Papers 2002/6, Institute of Economics Hungarian Academy of Sciences, Budapest 2002, p. 5.

²⁷⁴ *Annex 5 – Hungary country case study. BLOSSOM: Support to analysis for long-term governance and institutional arrangements*, EEA Technical report, No. 5/2011, pp. 7–8.

²⁷⁵ L. Georghiou, M. Keenan, *Evaluation of national foresight activities: Assessing rationale, process and impact*, „Technological Forecasting & Social Change” 2006, vol. 73, no. 7, p. 774.

²⁷⁶ L. Georghiou, H. Acheson, J. Cassingena Harper, G. Clar, K. Klusacek, *Evaluation of the Hungarian Technology Foresight Programme (TEP)*, Report of an International Panel, 2004, p. 2.

²⁷⁷ A. Havas, D. Schartinger, M. Weber, *Experiences and Practices of Technology Foresight in the European Region*, p. 7, http://www.unido.org/foresight/rwp/dokums_pres/tf_panels_weber_havas_202.pdf [23.01.2013].

Szwecji, Szwajcarii, we Włoszech²⁷⁸, a także na Białorusi²⁷⁹. Poza Europą foresight stosowany był między innymi w Algierii, Arabii Saudyjskiej, Armenii, Australii, Brazylii, Burkina Faso, Chile, Chinach, Egipcie, Ekwadorze, Gwinei, Kanadzie, Kolumbii, Kongo, Korei Południowej, Indiach, Izraelu, Japonii, Nowej Zelandii, Peru, Ruandzie, Singapurze, Turcji, USA, Wenezueli²⁸⁰.

Informacje o projektach foresightowych realizowanych w Europie i w krajach pozaeuropejskich dostępne są na portalu prowadzonym przez *The European Foresight Monitoring Network* (Europejska Sieć Monitorowania Inicjatyw Foresightowych – EFMN)²⁸¹, której ideą jest monitorowanie realizowanych badań foresightowych i ich popularyzacji. Szczegółową analizę globalną projektów foresightowych w zakresie ich liczebności, zasięgu terytorialnego, stosowanych metod i ich charakterystyki można odnaleźć w opracowaniach R. Poppera i in.²⁸², EFMN²⁸³ oraz A. Kononiuk²⁸⁴.

Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, posiada doświadczenia w realizacji projektów foresightowych. Zainicjowanie ich, zdaniem I. Nowickiej, związane było z koniecznością przewidywania możliwych dróg rozwoju sfery badawczo-rozwojowej

²⁷⁸ Wykaz projektów foresight realizowanych w Europie w latach 2004–2007 zawarty został w: R. Popper, M. Keenan I. Miles, M. Butter, G. Sainz, *Global Foresight Outlook 2007*, The European Foresight Monitoring Network 2007, pp. 60–63.

²⁷⁹ *Strengthening the national system for technology transfer in the Republic of Belarus on the basis of information and communication technologies*, http://ictt.by/Rus/Portals/0/PD-In2-v5-Eng_20061204.pdf [26.01.2013].

²⁸⁰ Wykaz projektów foresight realizowanych w krajach pozaeuropejskich w latach 2004–2007 zawarty został w: R. Popper, M. Keenan I. Miles, M. Butter, G. Sainz, *Global Foresight Outlook 2007*, The European Foresight Monitoring Network 2007, pp. 63–65.

²⁸¹ The European Foresight Monitoring Network, <http://www.foresight-platform.eu/> [25.01.2013].

²⁸² R. Popper, M. Keenan I. Miles, M. Butter, G. Sainz, *Global Foresight...*, op. cit.

²⁸³ S. Giesecke, P. Crehan, S. Elkins (eds.), *The European Foresight Monitoring Network Collection of EFMN Briefs – Part 1*, Directorate-General for Research Cooperation, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2008, <http://globaltrends.thedialogue.org/wp-content/uploads/2014/10/The-European-Foresight-Monitoring-Network-Collection-of-EFMN-Briefs-Part-One.pdf> [25.01.2013]; S. Giesecke, P. Crehan, S. Elkins (eds.), *The European Foresight Monitoring Network Collection of EFMN Briefs – Part 2*, Directorate-General for Research Socio-economic Sciences and Humanities, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, <http://globaltrends.thedialogue.org/wp-content/uploads/2014/10/The-European-Foresight-Monitoring-Network-Collection-of-EFMN-Briefs-Part-Two.pdf> [25.01.2013]; M. Butter, M. Keenan, A. Braun, S. Rijkers-Defrasne, M. Weber, S. Giesecke, P. Crehan, *Foresight in Europe...*, op. cit.; M. Butter, F. Brandes, M. Keenan, R. Popper, S. Giesecke, S. Rijkers-Defrasne, A. Braun, P. Crehan, *Monitoring foresight activities in Europe and the rest of the world. Final report*, Directorate-General for Research Socio-economic Sciences and Humanities, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, http://81.47.175.201/flagship/attachments/efmn-final-report_en.pdf [25.01.2013].

²⁸⁴ A. Kononiuk, *Metoda scenariuszowa...*, op. cit.

i społecznej oraz potrzebą stworzenia platformy do dyskusji pomiędzy decydentami, środowiskiem naukowym, przemysłem i opinią publiczną²⁸⁵.

Początek działań związanych z uruchomieniem programu foresight w Polsce upatruje się w projekcie pt. *Foresight w sferze nauki i techniki: faza przygotowawcza* w ramach Programu Phare Sci-Tech II zrealizowanym w 1999 roku²⁸⁶. Na podstawie wyników projektu, analiz foresightów wdrożonych w innych krajach, przy uwzględnieniu stanu rozwoju dziedzin badawczych w różnych resortach, wyodrębniono następujące pola badawcze przyszłego programu foresight: Zdrowie i Życie, Zrównoważony Rozwój, Technologie Informacyjne i Telekomunikacyjne, Bezpieczeństwo²⁸⁷.

Program foresight uruchomiony został w 2003 roku. Jego pierwszym etapem był pilotażowy projekt w obrębie pola badawczego Zdrowie i Życie, obejmujący 11 obszarów badawczych²⁸⁸. Zastosowano w nim następujące metody badawcze: panel ekspercki, metoda kluczowych technologii, analiza SWOT i konsultacje społeczne. Łącznie w prace zaangażowano grupę 113 ekspertów²⁸⁹. W ramach prac zidentyfikowali oni 140 priorytetów badawczych, z których w drodze dyskusji, selekcji i agregacji wybrano ostatecznie 26 kierunków badawczych i rozwoju technologii w dziedzinie badawczej Zdrowie i Życie. Za priorytetowe zarówno ankietowani przedstawiciele środowiska naukowego, jak i reprezentanci opinii społecznej uznali trzy priorytety badawcze²⁹⁰:

- budowę efektywnych systemów przesiewowych,
- rozwój opieki perinatalnej, wczesnego wykrywania wad genetycznych i rozwojowych,
- rozwój metod i technik ratownictwa medycznego.

Pilotażowy program foresight potwierdził potrzebę podjęcia prac w kolejnych obszarach problemowych oraz zdolność ich realizacji opartą na krajowym potencjale

²⁸⁵ I. Nowicka, *Realizacja projektów foresight w Polsce*, „Acta Bio-Optica et Informatica Medica. Inżynieria Biomedyczna” 2007, vol. 13, nr 3, s. 257.

²⁸⁶ *Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2013 roku*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2004, http://kbn.icm.edu.pl/analizy/20040518_kierunki.html#r5 [26.01.2013].

²⁸⁷ Komitet Badań Naukowych, *Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2013 roku...*, op. cit.; *Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2020 roku*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004, s. 32–33, <http://cytobiologia.nencki.gov.pl/kierunki-rozwoju.pdf> [26.01.2013].

²⁸⁸ *Narodowy Program Foresight*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, <http://kbn.icm.edu.pl/foresight/definicja.html> [26.01.2013]; A. Matczewski, *Raport końcowy z realizacji Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym Zdrowie i Życie*, Panel główny Zdrowie i Życie, Warszawa 2005, s. 6–7; J. Kuciński, *Podręcznik metodyki foresight...*, op. cit., s. 8.

²⁸⁹ A. Matczewski, *Raport końcowy z realizacji...*, op. cit., s. 4–7.

²⁹⁰ *Ibidem*, s. 34.

intelektualnym, co przyczyniło się do rozpoczęcia w 2006 roku, na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego²⁹¹, realizacji *Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”*, obejmującego trzy pola badawcze: Zrównoważony Rozwój Polski, Technologie Informacyjne i Telekomunikacyjne oraz Bezpieczeństwo, w zakresie których znalazło się dwadzieścia tematów badawczych²⁹². Celami przedsięwzięcia było w szczególności określenie wizji rozwojowej Polski do 2020 roku oraz określenie priorytetowych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych²⁹³.

Kontynuację programu stanowił projekt *Narodowego Programu Foresight – wdrożenie wyników* realizowany w latach 2011–2015 przez konsorcjum: Główny Instytut Górnictwa, Społeczna Akademia Nauk – Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI oraz Politechnikę Białostocką. Jego celem było opracowanie narzędzi i wdrożenie trwałego systemu cyklicznej oceny potencjału naukowo-technologicznego oraz kształtowania polityki naukowej i naukowo-technologicznej na potrzeby innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki kraju²⁹⁴.

Oprócz *Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”*, zrealizowano w Polsce jeszcze 54 projekty²⁹⁵. Wśród nich wyróżnić należy²⁹⁶:

- osiemnaście projektów o charakterze regionalnym i branżowym, współfinansowanych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, w ramach *Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*, Priorytet 1. *Rozwój przedsiębiorczości i wzrost innowacyjności poprzez wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu*, Działanie 1.4. *Wzmocnienie współpracy między sferą badawczo-rozwojową a gospodarką*, Poddziałanie 1.4.5. *Projekty badawcze w obszarze monitorowania i prognozowania rozwoju technologii (z ang. foresight)*;
- czternaście projektów o charakterze regionalnym i branżowym zrealizowanych w ramach Konkursu nr 1/2008 oraz Konkursu nr 2/2008 *Programu Ope-*

²⁹¹ Projekt zrealizowało konsorcjum w składzie: Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Pentor International.

²⁹² *Wyniki Narodowego Programu Foresight Polska 2020*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2009, s. 4; *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”*, <http://www.ippt.pan.pl/WWW-IPPT-oldhtml/foresight/foresight-narodowy.html> [28.01.2013].

²⁹³ *Wyniki Narodowego Programu...*, op. cit., s. 15.

²⁹⁴ *Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników*, http://npf.gig.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2 [28.10.2015].

²⁹⁵ Wykaz projektów foresightowych realizowanych w Polsce stanowi załącznik 1.

²⁹⁶ Por. J. Nazarko, J. Ejdyś, K. Halicka, U. Glińska, D. Leończuk, Ł. Nazarko, D. Szpilko, *Polskie doświadczenia wdrażania, rozpowszechniania i zapewnienia trwałości wyników projektów foresightowych*, niepublikowane, Politechnika Białostocka, Białystok 2012, s. 6.

racyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Działanie 1.1. Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy, Poddziałanie 1.1.1. Projekty badawcze z wykorzystaniem metody foresight;

- osiem inicjatyw foresightu regionalnego i branżowego w Polsce zrealizowanych w ramach Konkursu 1/2009 *Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Działanie 1.1. Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy, Poddziałanie 1.1.1. Projekty badawcze z wykorzystaniem metody foresight;*
- czternaście innych projektów foresightowych wspieranych ze środków *Ministerstwa Gospodarki, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 6. Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technicznego Unii Europejskiej, Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Brandenburgia 2007–2013, Funduszu Inicjatyw Obywatelskich oraz Fundacji Billa i Melindy Gates.*

Nadmienić należy, iż dokonana została także ewaluacja projektów foresightowych realizowanych w Polsce. Przeprowadzili ją na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego badacze z Politechniki Białostockiej pod kierunkiem prof. J. Nazarko²⁹⁷.

Foresight początkowo były stosowany w sferze technologii i nauki jako narzędzie umożliwiające przewidywanie kierunków i wyznaczanie priorytetów ich rozwoju. Następnie zaczęto go wykorzystywać na poziomie narodowym, jako proces umożliwiający budowanie strategii rozwoju, sprostanie globalnym wyzwaniom, a także kształtowanie długofalowej polityki. Obecnie jest coraz powszechniej stosowany zarówno na poziomie regionalnym, sektorowym, jak też przez pojedyncze przedsiębiorstwa, instytucje czy organizacje.

Cechą wspólną wszystkich projektów foresightowych, bez względu na obszar ich zastosowania, jest zaangażowanie w proces badawczy szerokiego grona przedstawicieli władz i administracji, polityki, biznesu, nauki, a także organizacji pozarządowych. Tylko dzięki szerokiej partycypacji społecznej możliwe jest uzyskanie szerokiego kontekstu i różnych wariantów rozwoju przyszłości. Podejście to umożliwia zbudowanie konsensusu społecznego, stworzenie wspólnej długoterminowej wizji rozwoju badanego obszaru, jak również niejednokrotnie nawiązanie trwałej współpracy między interesariuszami.

²⁹⁷ J. Nazarko (red.), *Badanie ewaluacyjne projektów foresight realizowanych w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012.

2.3. Przegląd metod stosowanych w badaniach foresightowych

Foresight realizowany jest przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi i metod zarówno ściśle naukowych, jak i heurystycznych, bazujących na intuicji eksperckiej²⁹⁸. Katalog metod i technik stosowanych w badaniach foresightowych jest bardzo szeroki. W jego ramach mieszczą się zarazem te opracowane na potrzeby badania przyszłości, jak i zapożyczone z zarządzania i planowania, które mimo że nie odnoszą się bezpośrednio do przyszłości, są wykorzystywane do tworzenia podstaw metodologicznych foresightu²⁹⁹. Podobny pogląd wyrażają A. Kononiuk i A. Magruk, według których istotną grupę stanowią metody i techniki wywodzące się między innymi z zarządzania, ekonomii i planowania³⁰⁰. W. Bell zauważa, że futurologzy zapożyczają także techniki badawcze z innych dyscyplin, które nie są charakterystyczne dla studiów nad przyszłością. Przy czym ich przydatność w tym zakresie determinuje zawartość merytoryczna oraz cel ich stosowania, a nie jedynie ich cechy metodologiczne³⁰¹. B. Ziółkowski dodaje, że metody te rozpościerają się pomiędzy bardzo kreatywnym myśleniem a ustrukturyzowanym wykorzystaniem ekspertyzy z szeroką gamą metod pomiędzy nimi³⁰².

Badania foresightowe realizowane są przy wykorzystaniu różnorodnych technik i metod tworzących jego instrumentarium badawcze. J. Nazarko podkreśla, iż stanowią je zarówno metody systemowe, jak i analityczne, algorytmiczne oraz heurystyczne, ilościowe oraz jakościowe. Zbiór metod, które dedykowane są do stosowania w badaniach foresightowych, jest różnorodny i w związku z ciągłym rozwojem foresightu wciąż otwarty³⁰³.

Szeroką listę metod i technik, które mogą mieć zastosowanie w badaniach foresightowych, na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz analiz polskich i światowych inicjatyw foresightowych zidentyfikowali A. Kononiuk i A. Magruk. Wyszczególnienie 116 metod i technik zaprezentowano w tabeli 2.1, gdzie jednocześnie kolorem oznaczono 33 najpopularniejsze i najczęściej stosowane w badaniach foresightowych.

²⁹⁸ A. Magruk, E. Jańczuk, *Typologia i klasyfikacja...*, op. cit., s. 382.

²⁹⁹ UNIDO *Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1...*, op. cit., p. 115.

³⁰⁰ A. Kononiuk, A. Magruk, *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w programach foresightu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 2/32, s. 28.

³⁰¹ W. Bell, *Foundations of Futures Studies. History, Purposes, and Knowledge. Human Science for a New Era. Volume 1*, Transaction Publishers, Piscataway, New Jersey 1997, p. 242.

³⁰² B. Ziółkowski, *Foresight w strategicznym rozwoju ekoinnowacji regionu – pierwsze doświadczenia Polski*, Wydawnictwo i Drukarnia Diecezji Rzeszowskiej, Rzeszów 2009, s. 108–109.

³⁰³ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 31.

Tabela 2.1. Metody i techniki badawcze foresightu

Wykaz metod i technik badawczych foresightu	
Aktorstwo (<i>Role play/Acting</i>)	Kluczowe technologie (<i>Key Technologie</i>)
Analiza bibliometryczna (<i>Bibliometrics</i>)	Koło przyszłości (<i>Futures Wheel</i>)
Analiza cyklu życia (<i>S-Curve Analysis</i>)	Konferencje (<i>Conferences</i>)
Analiza czynnikowa (<i>Factor Analysis</i>)	Macierz SRI (<i>SRI Matrix</i>)
Analiza danych źródłowych (<i>Source Data Analysis</i>)	Makrohistoria (<i>Macrohistory</i>)
Analiza (metoda) delficka (<i>Delphi</i>)	MANOA
Analiza długofalowa (<i>Long Wave Analysis</i>)	Mapowanie myśli (<i>Mindmapping</i>)
Analiza instytucjonalna (<i>Institutional Analysis</i>)	Mapowanie przyszłości (<i>Future Mapping</i>)
Analiza interesariuszy (<i>Stakeholder Analysis/MACTOR</i>)	Mapowanie rozbieżności (<i>Divergence Mapping</i>)
Analiza korespondencji (<i>Corespondence Analysis</i>)	Mapowanie technologii (<i>Technology Mapping</i>)
Analiza megatrendów (<i>Megatrend Analysis</i>)	Marszrutę rozwoju technologii (<i>Technology Roadmapping</i>)
Analiza migracji (<i>Migration Analysis</i>)	Metafory (<i>Metaphors</i>)
Analiza morfologiczna (<i>Morphological Analysis</i>)	Metoda granicznej analizy danych (<i>DEA</i>)
Analiza patentowa (<i>Patent Analysis</i>)	Metoda prób i błędów (<i>Trial and Error</i>)
Analiza pola sił (<i>Force Field Analysis</i>)	Metoda scenariuszowa (<i>Scenarios</i>)
Analiza porównawcza wg wzorca (<i>Benchmarking</i>)	Modelowanie agentowe (<i>Agent Modelling</i>)
Analiza potrzeb (<i>Requirement Analysis</i>)	Modelowanie i symulacje (<i>Modelling and Simulation</i>)
Analiza przesunięć udziałów (<i>Shift-Share Analysis</i>)	Modelowanie silnego portfela (<i>Robust Portfolio Modeling</i>)
Analiza przyczyn i skutków wad (<i>FMEA</i>)	Myślenie lateralne (<i>Lateral Thinking</i>)
Analiza retrospektywna (<i>Retrospective Analysis</i>)	Obserwacja technologiczna (<i>Technology Watch</i>)
Analiza ryzyka (<i>Risk Analysis</i>)	Ocena wpływu na społeczeństwo (<i>Social Impact Assessment</i>)
Analiza science fiction (<i>Science Fiction Analysis</i>)	Odwroćenie założeń (<i>Assumption Reversal</i>)
Analiza scientometryczna (<i>Scientometrics</i>)	Panele eksperckie (<i>Expert Panels</i>)
Analiza sieci społecznych (<i>Social Networks Analysis</i>)	Panele obywatelskie (<i>Citizen Panels</i>)
Analiza skupień (<i>Cluster Analysis</i>)	Pisarstwo spekulacyjne (<i>Speculative Writing</i>)
Analiza STEEPVL (<i>STEEPVL/STEP Analysis</i>)	Pozycjonowanie technologii (<i>Technology Positioning</i>)
Analiza strukturalna (<i>Structural Analysis/MIC MAC</i>)	PRIME
Analiza SWOT (<i>SWOT Analysis</i>)	Priorytetyzacja (<i>Prioritization</i>)
Analiza szeregów czasowych (<i>Time Series Analysis</i>)	Proces analitycznej hierarchizacji (<i>AHP</i>)
Analiza webometryczna (<i>Webometrics</i>)	Prognozowanie analogowe (<i>Analogies</i>)
Analiza wejścia-wyjścia (<i>Input-Output Analysis</i>)	Prognozowanie geniuszu (<i>Genius Forecasting</i>)

Wykaz metod i technik badawczych foresightu	
Analiza wpływów krytycznych (<i>Critical Influence Analysis</i>)	Prognozowanie stochastyczne (<i>Stochastic Forecasting</i>)
Analiza wpływów krzyżowych (<i>Cross-Impact Analysis</i>)	Prognozowanie wsteczne (<i>Backcasting</i>)
Analiza wpływu trendu (<i>Trend Impact Analysis</i>)	Przegląd literatury (<i>Literature Review</i>)
Analiza wrażliwości (<i>Sensitivity Analysis</i>)	Przewyższanie (<i>Outranking</i>)
Analiza zawartości (<i>Content Analysis</i>)	Przyszłość oparta na doświadczeniu (<i>Back-View Mirror Analysis</i>)
Analiza zrównoważenia (<i>Sustainability Analysis</i>)	Skanowanie otoczenia (<i>Environmental Scanning</i>)
Analiza zysków i strat (<i>Cost-Benefit Analysis</i>)	Skanowanie technologii (<i>Technological Scanning</i>)
ANKOT	Słabe sygnały/dziki karty (<i>Weak Signals/Wild Cards</i>)
Badania zza biurka (<i>Desk Research</i>)	SMART
Barometr technologiczny (<i>Technology Barometer</i>)	Sondaże (<i>Survey</i>)
Biografie przyszłości (<i>Futures Biographies</i>)	Stan indeksu przyszłości (<i>SOFI</i>)
Biznesowe gry wojenne/metoda gier (<i>Business Wargaming</i>)	Stymulacja obiektowa (<i>Object Stimulation</i>)
Bogate obrazy (<i>Rich Pictures</i>)	Substytucja technologiczna (<i>Technological Substitution</i>)
Burza mózgów (<i>Brainstorming</i>)	Synektyka (<i>Synectics</i>)
<i>Coates and Jarratt</i>	Szacowanie multiperspektywiczne (<i>MPA</i>)
DEGEST	Szacowanie technologii (<i>Technology Assessment</i>)
Diament słowny (<i>Word Diamond</i>)	Teoria innowacyjnego rozwiązywania problemów (<i>TRIZ</i>)
Drzewa klasyfikacyjne (<i>Classification Trees</i>)	Uczenie przez działanie (<i>Action Learning</i>)
Drzewa odniesień (<i>Relevance Trees</i>)	Warstwowa analiza przyczynowa (<i>Causal Layered Analysis</i>)
Drzewa probabilistyczne (<i>Probability Trees</i>)	Warsztaty (<i>Workshops (Future)</i>)
Dynamika systemowa (<i>System Dynamics</i>)	Webowa analiza treści (<i>Web Research</i>)
Ekstrapolacja trendów (<i>Trend Extrapolation</i>)	Wieloatrybutowa teoria użyteczności (<i>MAUT</i>)
Eseje (<i>Essays</i>)	Wizualizacja (<i>Visualization</i>)
Głosowanie (<i>Voting/Polling</i>)	Zwiad technologiczny (<i>Technology Scouting</i>)
Historia alternatywna (<i>Alternative History</i>)	Wywiady (<i>Interviews</i>)
Historia przyszłości (<i>Future History</i>)	Zarządzanie ograniczeniami (<i>Theory of Constraints</i>)
<i>Incasting</i>	Zarządzanie problemami (<i>Issues Management</i>)

Legenda: kolor szary – najpopularniejsze metody foresightu

Źródło: A. Magruk, *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, autoreferat rozprawy doktorskiej, Politechnika Białostocka, Białystok 2012, s. 8; A. Kononiuk, *Metoda scenariuszowa...*, op. cit., s. 99–100.

Wielu badaczy w swoich pracach podjęło próby klasyfikacji i typologii metod foresightowych na zbiory określone według przyjętych kryteriów. Klasyfikacją³⁰⁴ i typologią³⁰⁵ metod foresightowych w swoich pracach zajmowali się: I. Miles i M. Keenan, G. May, M. Aaltonen i T.I. Sanders, R. Popper, R.A. Slaughter, A. Magruk. Szczegółowa charakterystyka poszczególnych typologii i klasyfikacji wychodzi poza ramy niniejszej publikacji, w związku z czym autorka zdecydowała się przedstawić dwie klasyfikacje najistotniejsze z punktu widzenia realizacji celów badawczych. Pierwszą jest najbardziej rozpowszechniona w literaturze przedmiotu opracowana przez R. Poppera. Druga natomiast, opracowana przez A. Magruka, w opinii J. Nazarko³⁰⁶ stanowi najbardziej kompleksową i wielokontekstową spośród znanych w literaturze³⁰⁷. Przy czym należy nadmienić, iż ze szczegółowymi charakterystykami podziałów metod dokonanych przez pozostałych autorów można się zapoznać w publikacjach J. Nazarko³⁰⁸ i A. Magruka³⁰⁹.

Typologia zaproponowana przez R. Poppera wśród praktyków foresightu określana jest mianem „diamentu metodycznego foresightu” (rys. 2.4). Obejmuje ona cztery wymiary³¹⁰:

- kreatywność – metody wykorzystujące połączenie niebanalnego myślenia z inwencją twórczą;
- wiedzę ekspercką – metody wykorzystujące umiejętności i wiedzę ekspertów z danej dziedziny;
- interakcję – metody opierające się na tworzeniu nowej wiedzy i budowaniu wizji rozwoju przy zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy;
- fakty – metody wspomagające zrozumienie aktualnego stanu obszaru badawczego.

³⁰⁴ Klasyfikacja to wyczerpujący (każda metoda musi należeć do jednej klasy) i rozłączny (każda metoda może należeć co najwyżej do jednej klasy) podział zbioru metod na podzbiory. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 66.

³⁰⁵ Typologia metod badawczych to określony zbiór zasad umożliwiających grupowanie oraz systematyzację poszczególnych metod, który nie jest wyczerpującym i rozłącznym podziałem swojej dziedziny przedmiotowej. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia...*, op. cit., s. 41.

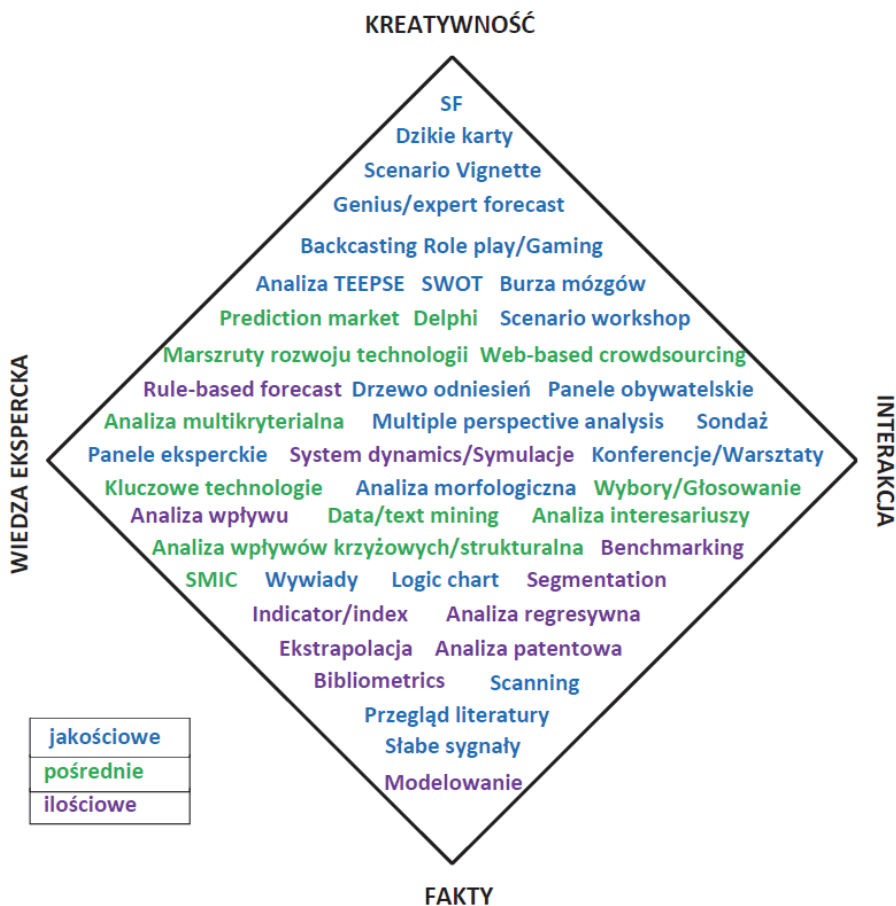
³⁰⁶ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 38.

³⁰⁷ Wykorzystana w podrozdziale 4.2 do zaprojektowania metodyki badawczej inkorporacji badań foresightowych do procesu konstruowania regionalnych strategii rozwoju turystyki.

³⁰⁸ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 34–36.

³⁰⁹ A. Magruk, *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, rozprawa doktorska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2012, s. 72–86.

³¹⁰ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 34.



Rysunek 2.4. Diament metodyczny foresightu

Źródło: Futures Diamond, <http://www.futuresdiamond.com/en/the-diamond> [11.10.2015].

Metody jakościowe są wykorzystywane do opisu zjawisk złożonych, trudnych do określenia ilościowego. W metodach ilościowych stosowane są parametry liczbowe, charakteryzujące badane zjawisko lub obiekt badań. Zaś przy zastosowaniu metod pośrednich możliwe jest zobrazowanie zjawisk złożonych za pomocą danych liczbowych³¹¹. R. Popper wskazuje, iż do zaprojektowania efektywnej metodyki badawczej należy dobrać metody z każdego wierzchołka diamentu metodycznego foresightu³¹².

³¹¹ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 34.

³¹² R. Popper, M. Keenan I. Miles, M. Butter, G. Sainz, *Global Foresight Outlook 2007*, The European Foresight Monitoring Network 2007, p. 20.

Występujące w literaturze przedmiotu typologie i klasyfikacje, w opinii J. Nazarko, często nie uwzględniają wielu metod badawczych foresightu oraz obejmują tylko kilka grup, które powstały na podstawie ważnych, ale tylko ogólnych cech. Mając na uwadze te spostrzeżenia, A. Magruk opracował klasyfikację opartą na analizie fenetycznej, umożliwiającą wskazanie wspólnej płaszczyzny znaczeniowej metod należących do danej grupy i korzystających z podobnego warsztatu badawczego. Tego typu podział, o charakterze klastrowym, umożliwi w czytelny sposób zidentyfikowanie cech poszczególnych grup, o których należy pamiętać w procesie formułowania metodyki badawczej³¹³. Syntetyczną charakterystykę dziesięciu klas metod foresightowych, opracowaną przez A. Magruka, zaprezentowano w tabeli 2.2. Zachowując rzetelność metodologiczną, należy nadmienić, iż wśród metod sklasyfikowanych przez A. Magruka pojawiają się także techniki badawcze.

Tabela 2.2. Klasyfikacja metod badawczych foresightu

Klasa	Metody	Cechy charakterystyczne
Konsultatywna	głosowanie, sondaże, wywiady, panele eksperckie, eseje, konferencje, warsztaty, panele obywatelskie, burza mózgów	zbieranie i analiza (możliwa w każdym etapie badań) opinii jak najszerszego grona interesariuszy (ekspertów) nt. badanego obszaru oraz czynników z nim związanych, szczególnie istotna w kontekście społecznym
Kreatywna	dzikie karty, słabe sygnały, mapowanie myśli, myślenie lateralne, koło przyszłości, aktorstwo, metoda gier (biznesowe gry wojenne), synektyka, pisanstwo spekulacyjne, wizualizacja, metafory, odwrócenie założeń	oparta na kreatywności, spontaniczności, elastyczności – skierowana do szerokiego grona osób – systemowa analiza, kreśląca wizję badanej rzeczywistości i jednocześnie ujmująca związane z tym faktem konsekwencje, na przykład ekonomiczne, społeczne
Normatywna	drzewa odniesień, analiza morfologiczna, bogate obrazy, mapowanie rozbieżności, Coates and Jarratt, mapowanie przyszłości, prognozowanie wsteczne, macierz SRI, analiza science-fiction, incasting, prognozowanie geniuszu, biografie przyszłości, teoria innowacyjnego rozwiązywania problemów (TRIZ), historia przyszłości, historia alternatywna	oparta na kreatywności, heurystyce i określaniu wizji rozwojowych grupa sformalizowanych eksperckich metod ściśle związanych z antycypowaniem przyszłości

³¹³ A. Magruk, *Innovative classification of technology foresight methods*, „Technological and Economic Development of Economy” 2011, vol. 17, no. 4, pp. 700–716.

Klasa	Metody	Cechy charakterystyczne
Multikryterialna	kluczowe technologie, analiza danych źródłowych, analiza migracji, analiza przesunięć udziałów, metoda granicznej analizy danych, analiza czynnikowa, analiza korespondencji, analiza skupień, przewyższanie, wieloatrybutowa teoria użyteczności, analiza wrażliwości, analiza wejścia-wyjścia, priorytetyzacja, SMART, PRIME, proces analitycznej hierarchizacji (AHP)	pomiar wzajemnych relacji między liczną grupą zmiennych i kryteriów charakteryzujących badane obiekty oraz klasyfikacja i wybór alternatyw działania, przy dużej liczbie kryteriów decyzyjnych
Radarowa	analiza scientometryczna, analiza webometryczna, analiza patentowa, analiza bibliometryczna, substytucja technologiczna, analiza cyklu życia, mapowanie technologii, prognozowanie analogowe	monitorowanie, wykrywanie i analizowanie ważnych sygnałów i wynikających z tego szans i zagrożeń odnośnie do najnowszych odkryć badawczych, technologicznych, potencjalnych innowacji, które mogą mieć związek z badanym obiektem
Symulacyjna	drzewa probabilistyczne, ekstrapolacja trendów, analiza długofalowa, analiza szeregów czasowych, prognozowanie stochastyczne, drzewa klasyfikacyjne, modelowanie i symulacja, dynamika systemowa, modelowanie agentowe	analityczne, wykorzystujące wiedzę ekspercką, oparte na wnioskowaniu statystycznym, pracy w środowisku wirtualnym, wykorzystujące właściwości syntezy i modelowania metody prognozowania i symulacji
Diagnostyczna	stymulacja obiektowa, analiza pola sił, diament słowny, SWOT, STEEPVL, analiza instytucjonalna, DEGEST, metoda prób i błędów, analiza potrzeb, zarządzanie ograniczeniami, zarządzanie problemami, ANKOT	jakościowo-ilościowa systemowa i strategiczna identyfikacja, ocena obecnego stanu badanego obiektu i zarządzanie rozwojem badanego obiektu, ewentualnymi problemami, ograniczeniami i związanym z nimi ryzykiem, wykorzystując między innymi rozwiązania z innych systemów, obiektów
Analityczna	stan indeksu przyszłości, analiza interesariuszy, analiza wpływów krytycznych, analiza wpływu trendu, analiza strukturalna, analiza megatrendów, analiza wpływów krzyżowych, barometr technologiczny, analiza zysków i strat, zwiad technologiczny, obserwacja technologiczna, analiza zrównoważenia, skanowanie otoczenia, analiza zawartości, analiza przyczyn i skutków wad, analiza ryzyka, analiza porównawcza wg wzorca	obiektywne, odwołujące się pośrednio do przyszłości badania trendów rozwojowych, sił napędowych, wariantów zmian, struktury badanej rzeczywistości, społeczeństwa, jak również potencjalnych interesariuszy

Klasa	Metody	Cechy charakterystyczne
Przełądowa	badanie zawartości sieci, badania z za biurka, szacowanie technologii, analiza sieci społecznych, przegląd literatury, analiza retrospektywna, makrohistoria, przyszłość oparta na doświadczeniach	czasochłonny przegląd i ocena danych dotyczących przeszłych działań, wyników na analizowanym polu badawczym oraz studia przestrzenno-czasowe dotyczące systemów społecznych na badanym obszarze społecznym
Strategiczna	marszrutę rozwoju technologii, pozycjonowanie technologii, metoda delficka, metoda scenariuszowa, ocena wpływu na społeczeństwo, modelowanie silnego portfela, skanowanie technologii, szacowanie multiperspektywiczne, warstwowa analiza przyczynowa, MANOA, uczenie przez działanie	oparta na dowodach poznawcza, wnikliwa projekcja badanych złożonych obiektów w przyszłość, planowanie, tworzenie scenariuszy, rozwiązywanie kompleksowych problemów decyzyjnych oraz zarządzanie zmianami

Źródło: A. Magruk, *Innovative classification...*, op. cit., pp. 700–716; A. Magruk, *Hybrydowa metodyka...*, op. cit., s. 12–13.

Zaprezentowanie wszystkich zidentyfikowanych metod i technik antycypowania przyszłości znacząco wykracza poza zakres niniejszej monografii. Charakterystyka została więc zawężona do grupy tych metod badawczych, które są najczęściej wykorzystywane w projektach foresightowych oraz szczegółowo opisane w literaturze. Metody te zdaniem autorki, są również najbardziej przydatne w projektowaniu i realizacji badań foresightowych w turystyce. Charakterystyce poddano następujące metody badawcze: badania źródeł zastanych (*desk research*), burza mózgów, panele eksperckie, badania ankietowe (sondażowe), analiza STEEPVL, analiza strukturalna, metoda Delphi oraz metoda scenariuszowa.

Metoda badania źródeł zastanych, zwana również „badaniami z za biurka” (*desk research*), wykorzystywana jest najczęściej w początkowej fazie badań. Umożliwia ona dokonanie wstępnej charakterystyki problemu badawczego na podstawie informacji już istniejących³¹⁴. Polega na wyszukiwaniu, gromadzeniu i analizie wiedzy na dany temat. Wiedza ta pochodzi z dostępnych danych wtórnych (zastanych)³¹⁵, zgromadzonych w następujących źródłach: publikacjach zwartych, czasopismach, raportach, ekspertyzach, biuletynach, bazach danych, katalogach, publikacjach zamieszczonych na stronach i portalach internetowych. Informacje uzyskane poprzez zastosowanie tej metody stanowią cenne źródło do prowadzenia dalszych prac badawczych. W celu

³¹⁴ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 38.

³¹⁵ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 39.

zachowania rzetelności naukowej pozyskana wiedza powinna być weryfikowana przez badacza pod kątem wiarygodności, rzetelności i aktualności. Zaletą metody jest relatywnie krótki czas badań, niski koszt oraz uniknięcie czasochłonnego i kosztochłonnego procesu wytwarzania danych. Do wad można zaliczyć ograniczony dostęp do wielu danych oraz ich dezaktualizowanie się³¹⁶.

Burza mózgów to kreatywna i interaktywna metoda. Jej idea przejawia się w generowaniu nowych pomysłów, opartych na skojarzeniach swobodnych, poprzez wzbudzanie w członkach zespołu potencjału twórczego oraz stworzenie atmosfery sprzyjającej ich generacji³¹⁷. Zastosowana była po raz pierwszy przez A. Osborna w latach trzydziestych XX wieku jako metoda grupowa stosowana celem zebrania w krótkim czasie jak największej liczby pomysłów rozwiązania wskazanego problemu³¹⁸. Zdaniem R. Poppera, burza mózgów jest kluczowym komponentem w badaniach foresightowych, a jej zastosowanie jest bardzo elastyczne i może przybierać formę nieukierunkowanej dyskusji³¹⁹. Zasadniczo burza mózgów może przebiegać w trzech etapach. W pierwszym etapie „wstępnym” sformułowany jest problem badawczy i realizowane są działania związane z organizacją spotkania. W drugim etapie, w trakcie spotkania po zapoznaniu uczestników z problemem badawczym, zbierane są pomysły na zasadzie skojarzeń, bez poddawania ich jakiegokolwiek krytyce. Na tym etapie nieważna jest jakość proponowanych rozwiązań, lecz wygenerowanie jak największej ich liczby. W ostatnim etapie następuje dyskusja i ocena pomysłów, nadawanie im priorytetów oraz ich grupowanie³²⁰.

Panele eksperckie są szczególnie i zarazem najbardziej rozpowszechnioną metodą stosowaną w badaniach foresightowych, często tworząc trzon procesu badawczego. W prace panelu powinni być zaangażowani przedstawiciele środowisk naukowych, administracyjnych, gospodarczych, medialnych, społecznych, a także zawodowo związa-

³¹⁶ *Innowacyjny model współpracy dla instytucji pomocy społecznej i rynku pracy*, Raport Diagnostyczny, BD CENTER, Rzeszów 2011, s. 8, <http://www.wspolpraca.bdcenter.pl/images/pliki/RAPORT%20DIAGNOSTYCZNY.pdf> [08.03.2013].

³¹⁷ Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 39.

³¹⁸ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 86.

³¹⁹ R. Popper, *Foresight Methodology*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 47–48.

³²⁰ *Narzędzia i strategie trenerskie w sytuacjach trudnych. Burza mózgów*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/e-podrecznik/index.php?option=com_content&view=article&id=225%3Azalacznik-69&catid=19%3A051-metody-pracy-edukacyjnej&Itemid=98 [25.02.2013]; K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 86–87.

nych z poszczególnymi polami badawczymi inicjatywy foresightowej³²¹. Efektywna grupa uczestniczących w panelu liczy od 12 do 15 osób³²². Przy czym M. Słupiński i J. Ignacy wskazują, iż liczba uczestników może być znacznie większa w wypadku, gdy dany problem wymaga konsultacji z szerszym gronem osób³²³. Celem prac ekspertów jest analiza oraz synteza istotnej wiedzy dotyczącej danego tematu. W wielu wypadkach panele ekspertów stanowią uzupełnienie innych metod, takich jak analiza SWOT, STEEPVL. Zaletą metody jest możliwość zbierania różnorodnych informacji, stymulowania nowych spostrzeżeń i kreatywnych obserwacji, a także tworzenia strategii dotyczących przyszłości. Dzięki tej metodzie możliwe jest rozpowszechnianie wśród szerokiego grona interesariuszy efektów procesu w formie raportów, dokumentów strategicznych. Wadą tej metody jest natomiast niebezpieczeństwo pojawienia się silnych osobowości w zespole, które zdominują proces badawczy i będą podejmowały próby narzucenia swoich przekonań i interesów innym uczestnikom. Zastosowanie tej metody może również wiązać się z niskim poziomem motywacji i brakiem chęci udziału ekspertów w poszczególnych etapach badawczych³²⁴.

Badania ankietowe (sondażowe) są popularną sformalizowaną metodą badań foresightowych. Większość sondaży foresightowych opartych jest na kwestionariuszach, głównie w formie online³²⁵. Jakość wyniku sondaży uzależniona jest od wielkości próby³²⁶, a także atrakcyjności i przejrzystości formularza badawczego³²⁷. Odmianami badania ankietowego są: bezpośredni indywidualny wywiad kwestionariuszowy (*Paper & Pen Personal Interview – PAPI*), wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony internetowej (*Computer Assisted Web Interview – CAWI*), wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (*Computer Assisted Telephone Interview – CATI*) oraz samodzielnie wypełniana ankieta papierowa (*Personal Self-Administered Questionnaire – PSAQ*). Wśród zalet prowadzenia badań ankietowych E. Babbie wskazuje

³²¹ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 38–39; A. Kononiuk, A. Magruk, *Przeгляд metod i technik badawczych...*, op. cit., s. 38.

³²² K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 88.

³²³ M. Słupiński, J. Ignacy, *Charakterystyka podstawowych metod i narzędzi badawczych w foresight*, [w:] K. Safin (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 42.

³²⁴ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 88.

³²⁵ R. Popper, *33 Foresight Methods – Expert Panels*, <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-methods/#Expert-Panels> [08.03.2013].

³²⁶ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 301.

³²⁷ R. Popper, *33 Foresight...*, op. cit.

przede wszystkim prostotę ich formy oraz możliwość łatwego i dość szybkiego dotarcia do respondentów. Dzięki anonimowości badania respondent nie ma problemu z wyrażaniem swoich poglądów na dany temat. Główną wadą jest natomiast brak możliwości pogłębienia badanego problemu, wynikający ze sztywno określonego zestawu pytań³²⁸.

Analiza STEEPVL, zaliczana do grupy metod eksperckich, służy identyfikacji czynników społecznych (*Social*), technologicznych (*Technological*), ekonomicznych (*Economic*), ekologicznych (*Ecological*), politycznych (*Political*), wartości (*Values*) oraz czynników prawnych (*Legal*), które wpływają na rozwój danego obszaru badawczego³²⁹. Jest ona rozwinięciem uwzględniającej cztery grupy czynników analizy PEST (*Political, Economic, Social, Technological*). Pierwszą modyfikacją analizy PEST była analiza STEEP, obejmująca analizę czynników społecznych (*Social*), technologicznych (*Technological*), gospodarczych (*Economical*), środowiskowych (*Environmental*) bądź ekologicznych (*Ecological*) oraz politycznych (*Political*)³³⁰. Ze względu na wielowymiarowość otoczenia P. Holroyd i D. Loveridge zaproponowali kolejną modyfikację analizy PEST (a zarazem STEEP) do STEEPV, wzbogacając ją o analizę czynników wartości (*Values*)³³¹. Ostateczną postać analizy STEEPVL zaprezentował natomiast G. Ringland, wzbogacając analizę STEEPV o analizę czynników prawnych (*Legal*). Poszerzenie obszaru analizy PEST do siedmiu wymiarów STEEPVL pozwala trafniej zidentyfikować czynniki rozwoju analizowanego obszaru, które mogłyby zostać pominięte w wypadku tradycyjnej analizy PEST³³². Analiza STEEPVL służy przede wszystkim identyfikacji potencjalnych sił napędowych (*driving forces*) scenariuszy oraz pozwala uchwycić zdarzenia bezprecedensowe załamujące trendy³³³. Wyniki metody mogą stanowić

³²⁸ E. Babbie, *Badania społeczne...*, op. cit., s. 301–302.

³²⁹ G. Ringland, *UNIDO Technology Foresight for Practitioners. A Specialised Course on Scenario Building*, 5–8 November 2007, Prague; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 40–41; A. Kononiuk, *Analiza STEEPVL na przykładzie projektu Foresight technologiczny. „NT FOR Podlaskie 2020” Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, „*Ekonomia i Zarządzanie*” 2010, vol. 2, nr 4, s. 105–106.

³³⁰ D. Loveridge, *The STEEPV acronym and process – a clarification*, Ideas in Progress, Paper Number 29, The University of Manchester, PREST Policy Research in Engineering, Science and Technology, Manchester 2002, p. 2, https://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/dloveridge/steepv_wp29.PDF [16.03.2013]; A. Kononiuk, *Analiza STEEPVL...*, op. cit., s. 105–106.

³³¹ D. Loveridge, *The STEEPV acronym...*, op. cit., p. 2.

³³² G. Ringland, *UNIDO Technology...*, op. cit.

³³³ S. Mendonça, M.P. e Cunha, J. Kaivo-oja, F. Ruff, *Wild cards, weak signals and organisational improvisation*, „*Futures*” 2004, vol. 36, no. 2, pp. 206–207.

cenny materiał wejściowy do innych analiz, na przykład analizy SWOT, w celu ułatwienia identyfikacji szans i zagrożeń³³⁴.

Analiza strukturalna stanowi narzędzie umożliwiające porządkowanie i analizowanie czynników (zmiennych) wzajemnie na siebie oddziałujących. Poprzez wykrywanie zależności pomiędzy pozornie niepowiązаныmi ze sobą zmiennymi pozwala ona na określenie relacji pomiędzy nimi, a na ich podstawie na identyfikację czynników kluczowych w badanym systemie³³⁵. Lista zmiennych może zostać zidentyfikowana na przykład poprzez wykonanie analizy STEEPVL. Następnie analizie poddawane są pary czynników A i B, dla których określa się: wywieranie bezpośredniego wpływu przez czynnik A na czynnik B oraz siłę wpływu: małą – 1, średnią – 2, dużą – 3. Brak wpływu oznacza się cyfrą 0³³⁶. Macierz wzajemnego oddziaływania czynników może przyjąć przykładowo formę przedstawioną na rysunku 2.5.

Wyszczególnienie	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik N
Czynnik 1				
Czynnik 2				
Czynnik 3				
Czynnik N				

Rysunek 2.5. Macierz do analizy strukturalnej

Źródło: J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 15; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 42.

Macierz wpływów bezpośrednich umożliwia wykonanie obliczeń służących identyfikacji relacji bezpośrednich i pośrednich pomiędzy czynnikami wpływającymi na dany obszar badawczy. Obliczenia mogą być wykonane za pomocą programu MIC-MAC (*Impact Matrix Cross – Reference Multiplication Applied to a Classification*), którego

³³⁴ J. Nazarko, Z. Kędzior (red.), *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim. Wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 11; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 41.

³³⁵ J. Arcade, M. Godet, F. Meunier, F. Roubelat, *Structural analysis with the MICMAC method & Actors' strategy with Mactor method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology, Paris 1994, p. 7; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 15.

³³⁶ J.M. Wójcicki, P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania...*, op. cit., s. 198; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 15; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 42.

podstawę stanowi algebraiczna zasada logiki Bolle'a³³⁷. Zastosowanie programu MIC-MAC umożliwia badanie i porównywanie hierarchii poszczególnych zmiennych z uwzględnieniem ich bezpośrednich i pośrednich wpływów. Badanie dostarcza wielu informacji o systemie będącym przedmiotem analiz³³⁸. Program MIC-MAC wyznacza siłę oddziaływań bezpośrednich i pośrednich pomiędzy czynnikami na podstawie zdefiniowanej uprzednio macierzy wpływów bezpośrednich³³⁹. Zaletą zastosowania programu MIC-MAC jest możliwość wyznaczenia czynników pośrednio wywierających wpływ, a w szczególności tych, które mogą łatwo umknąć uwadze analityka³⁴⁰. Analizę strukturalną przeprowadza się w trzech etapach³⁴¹:

- sporządzenie listy zmiennych wpływających na dany obszar badawczy (jest to najbardziej pracochłonny i najistotniejszy etap badania);
- opis wzajemnych powiązań pomiędzy zmiennymi;
- identyfikacja zmiennych kluczowych.

Analiza strukturalna sporządzona za pomocą programu MIC-MAC pozwala na wyodrębnienie spośród wszystkich czynników wpływających na dany obszar badawczy następujących grup³⁴²:

³³⁷ Czaplicka-Kolarz K. (red.), *Scenariusze rozwoju technologicznego kompleksu paliwowo-energetycznego dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2007, s. 13; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 15; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 42.

³³⁸ J.M. Wójcicki, P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania...*, op. cit., s. 198; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 15; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 42.

³³⁹ M. Godet, *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*, UNESCO Publishing, Paris 1994, p. 91.

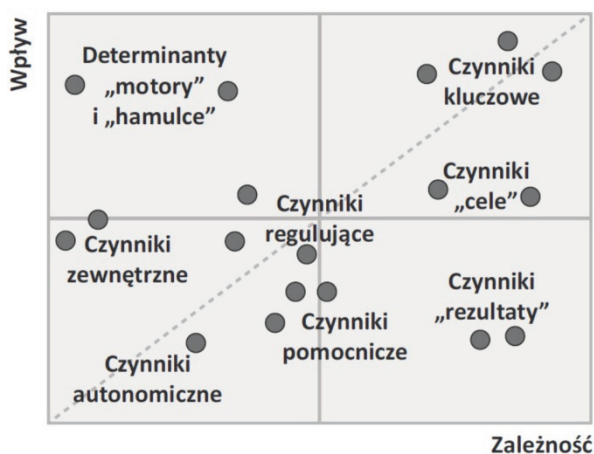
³⁴⁰ J.F. Coates, *From my perspective. Scenario Planning*, „Technological Forecasting and Social Change” 2000, vol. 65, no. 1, p. 120, http://www.josephcoates.com/pdf_files/232_Scenario_Planning.pdf [20.03.2013].

³⁴¹ J. Arcade, M. Godet, F. Meunier, F. Roubelat, *Structural analysis...*, op. cit., p. 7; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 16.

³⁴² M. Keenan, I. Miles, J. Koi-Ova (eds.), *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2003, p. 53; A. Mazurkiewicz, B. Poteralska, *Zrównoważony Rozwój Polski*, [w:] J. Kleer, A. Wierzbiński (red.), *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”. Dyskusja założeń scenariuszy*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Warszawska Drukarnia Naukowa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2009, s. 123; J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy: scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 76; J.M. Wójcicki, P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania...*, op. cit., s. 198; J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 16–17; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 43.

- czynniki kluczowe – charakteryzujące się dużą siłą oddziaływania i dużym stopniem zależności od innych czynników; ze względu na dużą niestabilność wymagają one szczególnej uwagi i badań;
- czynniki celów – w większym stopniu zależnych od innych czynników i zmieniających się pod ich wpływem niż wpływających na pozostałe czynniki; reprezentują możliwe cele badanego systemu;
- czynniki rezultatów – charakteryzujące się niskim oddziaływaniem, a wysoką zależnością od innych czynników; są szczególnie podatne na zmiany czynników kluczowych;
- czynniki determinant (motory i hamulce) – czynniki, które wywierają bardzo silny wpływ na system, a jednocześnie charakteryzują się niskim poziomem zależności od innych czynników; mogą mieć charakter napędzający lub hamujący; są trudne do skontrolowania;
- czynniki regulujące i pomocnicze – charakteryzujące się niewielkim wpływem na system, ale mogą okazać się pomocne w osiągnięciu celów strategicznych;
- czynniki zewnętrzne – charakteryzujące się mniej istotnym wpływem na system niż wpływ determinant, ale większym niż wpływ zmiennych autonomicznych; czynniki z tej grupy nie podlegają wpływom innych zmiennych;
- czynniki autonomiczne – wykazujące najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości.

Klasyfikację czynników przedstawiono na rysunku 2.6.



Rysunek 2.6. Układ czynników wpływających na obszar badawczy

Zaletą analizy strukturalnej jest jej zdolność do identyfikowania związków łączących zmienne, których wzajemne wpływy nie są oczywiste i mogą pozostać nierozpoznane. Wadą jest natomiast niekiedy sztuczne zawężenie liczby rozpatrywanych zmiennych w taki sposób, aby umożliwić ekspertom ustalenie, w rozsądnym czasie, ich wzajemnych powiązań³⁴³.

Metoda scenariuszowa z powodzeniem zaczęła być stosowana od lat sześćdziesiątych XX wieku. Jest ona oparta na poszukiwaniu czynników, które mogą wpłynąć na bieg zdarzeń i poprzez to doprowadzić do różnych wariantów przyszłości³⁴⁴. Scenariusze stanowią alternatywne opisy, w jakich kierunkach może rozwinąć się przyszłość. Scenariusze mają na celu systematyczne zbadanie przyszłych wyzwań i możliwości oraz pomoc w rozwoju strategii³⁴⁵. Scenariusz, według T.J. Chermacka, to proces formułowania wiarygodnych i możliwych alternatywnych stanów przyszłości, będących przedmiotem zmiany obecnego sposobu myślenia, wsparcia procesu podejmowania decyzji, a także poprawy procesu uczenia się człowieka i organizacji oraz polepszania wyników³⁴⁶. J. Rotmans wskazuje zaś na następujące cechy scenariuszy³⁴⁷:

- są one hipotetycznym opisem rzeczywistości możliwych przyszłych ścieżek rozwoju;
- opisują dynamiczne procesy stanowiące wydarzenia następujące po sobie i rozłożone w czasie;
- składają się z luźno powiązanych ze sobą stanów, sił napędowych, wydarzeń, konsekwencji oraz akcji;
- opisują przyszłość w określonym horyzoncie, przy czym ich początek stanowi teraźniejszość.

³⁴³ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 43.

³⁴⁴ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 88.

³⁴⁵ *The Future Belongs to Those Who...*, A Guide for Thinking about the Future, Institute for Alternative Futures, Alexandria, p. 3, http://static.ow.ly/docs/PP-The%20Future%20Belongs%20to%20Those%20Who_A%20Guide%20For%20Thinking%20About%20The%20Future_IAF_07pgs_2Vv.pdf [20.03.2013].

³⁴⁶ T.J. Chermack, *Disciplined imagination: Building scenarios and building theories*, „Futures” 2007, vol. 39, no. 1, p. 2.

³⁴⁷ J. Rotmans, M. van Asselt, Ch. Anastasi, S. Greeuw, J. Mellors, S. Peters, D. Rothman, N. Rijkens, *Visions for a sustainable Europe*, „Futures” 2000, vol. 32, no. 9, pp. 812–813.

W kontekście badań foresightowych metoda scenariuszowa została scharakteryzowana między innymi przez S. Mendonca i in.³⁴⁸, P. van Nottena³⁴⁹, R. Poppera³⁵⁰. Na gruncie polskiej nauki szerokie studia w zakresie adaptacji metody scenariuszowej do badań foresightowych przeprowadzili A. Kononiuk i J. Nazarko³⁵¹. Według A. Kononiuk metoda scenariuszowa w kontekście badań foresightowych stanowi logiczne i formalne konstruowanie alternatywnych wizji pożądanej przyszłości oparte na angażowaniu heterogenicznych grup ekspertów, uwzględniające dokładne poznanie i zrozumienie czynników kształtujących badane zjawisko oraz umożliwiające podejmowanie racjonalnych decyzji co do przyszłości³⁵². W projektach foresightowych wykorzystuje się technikę osi scenariusza (*scenario-axes technique*). Polega ona na określeniu dwóch czynników, które zostały uznane za kluczowe w procesie badawczym. Zidentyfikowane czynniki zostają naniesione na dwie osie, w wyniku czego powstaje macierz, której górne prawe pole otrzymuje pozytywne zabarwienie, zaś dolne lewe negatywne. Dwa pozostałe pola przyjmują odpowiednio pozytywne i negatywne wartości pierwszego lub drugiego czynnika. W ten sposób powstają cztery scenariusze reprezentujące odmienne punkty widzenia, w jakim kierunku może rozwinąć się przyszłość badanego obszaru. Opracowane przy zastosowaniu techniki osi scenariusza alternatywne stany przyszłości powinny tworzyć spójny, wiarygodny obraz rozwoju zdarzeń³⁵³ (rys. 2.7).

Zaletą tej metody jest możliwość budowania nieskończonej liczby potencjalnych wariantów przyszłości (scenariuszy), z których może zostać wybranych kilka wariantów możliwych do zarządzania w konkretnej perspektywie czasowej. Jej główną wadą jest natomiast trudność w przełożeniu wypracowanych scenariuszy na konkretne decyzje i działania, w szczególności wówczas, kiedy są one bardzo ogólne³⁵⁴.

³⁴⁸ S. Mendonça, M.P. e Cunha, F. Ruff, J. Kaivo-oja, *Venturing into the Wilderness Preparing for Wild Cards in the Civil Aircraft and Asset-Management Industries*, „Long Range Planning” 2009, vol. 42, no. 1, pp. 23–41.

³⁴⁹ P. van Notten, A.M. Slegers, M.B.A. van Asselt, *The future shocks: On discontinuity and scenario development*, „Technological Forecasting and Social Change” 2005, vol. 72, no. 2, s. 175–194.

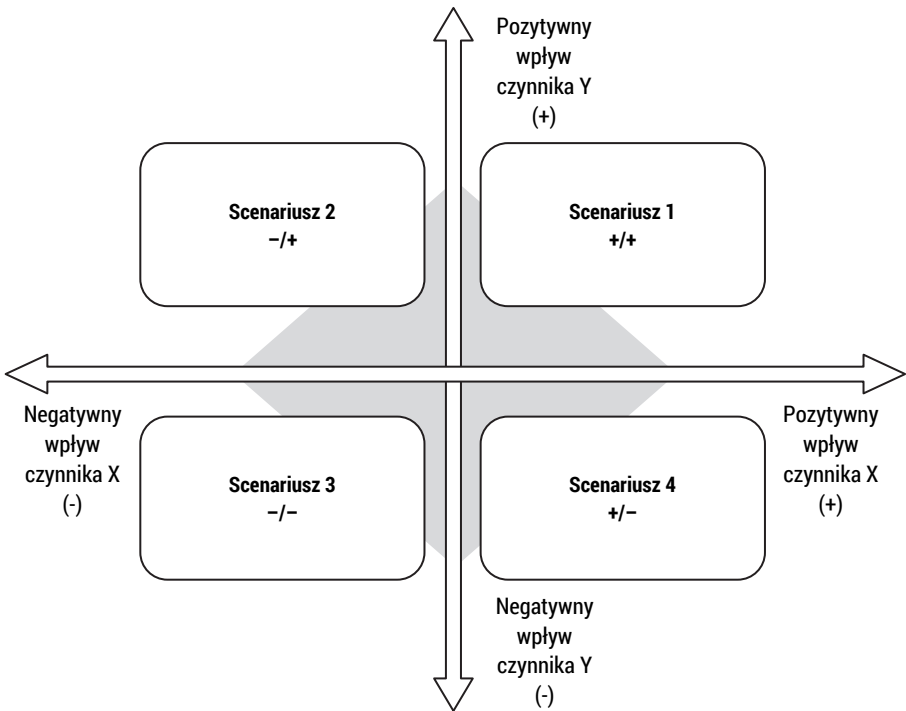
³⁵⁰ R. Popper, *Foresight Methodology...*, op. cit., pp. 57, 60.

³⁵¹ A. Kononiuk, J. Nazarko, *Scenariusze w antycypowaniu...*, op. cit., s. 19–83, J. Nazarko, A. Kononiuk, *The critical analysis of scenario construction in the Polish foresight initiatives*, „Technological and Economic Development of Economy” 2013, vol. 19, no. 3, pp. 510–532.

³⁵² A. Kononiuk, *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, vol. 2 (151), s. 40.

³⁵³ S.A. van't Klooster, M.B.A. van Asselt, *Practising the scenario-axes technique*, „Futures” 2006, vol. 38, no. 1, p. 18.

³⁵⁴ K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 86.



Rysunek 2.7. Rozkład scenariuszy bazujący na czynnikach kluczowych X i Y

Źródło: opracowanie własne.

Metoda Delphi została wypracowana w amerykańskim ośrodku studiów strategicznych RAND Corporation, w Santa Monica w Kalifornii, na początku lat pięćdziesiątych XX wieku³⁵⁵. Nazwę nadał jej filozof A. Kaplan, natomiast jej podstawy opracowali dwaj matematycy – N.C. Dalkey oraz O. Helmer. Jej celem było długookresowe przewidywanie przyszłości³⁵⁶. Delphi to jakościowa metoda łącząca wiedzę i opinie ekspertów w celu osiągnięcia świadomego konsensusu w kwestii złożonego problemu³⁵⁷. H. Linstone i M. Turoff definiują ją jako ustrukturalizowany proces komunikacji grupowej w celu zapewnienia skuteczności działania zbiorowości niezależnych osób,

³⁵⁵ N.C. Dalkey, O. Helmer, *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*, „Management Science” 1963, vol. 9, no. 3, p. 458.

³⁵⁶ R.G. Fischer, *The Delphi Method: A Description, Review, and Criticism*, „Journal of Academic Librarianship” 1978, vol. 4, no. 2, p. 64.

³⁵⁷ A.J. Veal, *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, Third edition, Pearson Education Limited, Essex 2006, p. 105; K. Weber, A. Ladkin, *The convention industry in Australia and the United Kingdom: key issues and competitive forces*, „Journal of Travel Research” 2003, vol. 42, no. 2, p.128.

które jako całość dążą do rozwiązania złożonego problemu³⁵⁸. Cel ten osiąga się stosując iteracyjne rundy, w których ekspertom dostarczane są sekwencyjnie kwestionariusze przeplatane informacją zwrotną z poprzednich rund. Mechanizm ten umożliwia zebranie spornych wartości i doświadczeń, co ułatwia wprowadzenie wielu opinii do konsensusu³⁵⁹. Metoda Delphi polega na co najmniej dwukrotnym ankietowaniu określonej grupy ekspertów. Respondenci uzupełniają kwestionariusz, w którym formułują prognozy na temat problemu lub sytuacji w danej dziedzinie w długiej perspektywie czasowej. W kolejnej rundzie wypełniają ten sam kwestionariusz, przy czym prezentowane są im zbiorcze wyniki z pierwszej rundy badania. Odpowiedzi są analizowane pod kątem jakościowym i ilościowym, a informacje, przesyłane w kolejnych rundach do ekspertów, mogą być redefiniowane i zawężane w celu uzyskania zgodności³⁶⁰. Ekspert może pod wpływem opinii ogółu ankietowanych zmienić swoją opinię na dany temat lub ją podtrzymać. Taka procedura pozwala na uzyskanie bardziej jednoznacznych sądów. Ostatnim krokiem procedury jest analiza zgromadzonego materiału badawczego, sporządzenie raportu z badań i przekazanie go interesariuszom procesu, w tym w szczególności osobom biorącym udział w badaniu³⁶¹. Metoda Delphi wymaga sformowania precyzyjnie dobranej³⁶² interaktywnego panelu ekspertów, którzy chcą podzielić się swoją wiedzą w celu wypracowania wspólnego rozwiązania³⁶³. Do grona ekspertów rekrutowane są osoby posiadające specjalistyczną wiedzę w obszarze badawczym, ukierunkowane na przyszłość i reprezentujące szerokie hory-

³⁵⁸ H.A. Linstone, M. Turoff, *Introduction*, [in:] H.A. Linstone, M. Turoff (eds.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone 2002, p. 3.

³⁵⁹ C. Powell, *The Delphi technique: myths and realities*, „Journal of Advanced Nursing” 2003, vol. 41, no. 4, p. 378; Briedenhann J., Butts S., *The application of the Delphi technique to rural tourism project evaluation*, „Current Issues in Tourism” 2006, vol. 9, no. 2, p. 172.

³⁶⁰ N. Bowles, *The Delphi technique*, „Nurs Stand” 1999, vol. 13, no. 45, pp. 33–34; C. Powell, *The Delphi technique...*, op. cit., p. 378; B. Cape, *Gathering opinion and initiating debate: the success of the Delphi Method in purely qualitative research*, „Library and Information Research” 2004, vol. 28, no. 89, pp. 36–37.

³⁶¹ R. Loo, *The Delphi method: a powerful tool for strategic management*, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management” 2002, vol. 25, no. 4, pp. 767–768; G.J. Skulmoski, F.T. Hartman, J. Krahn, *The Delphi Method for Graduate Research*, „Journal of Information Technology Education” 2007, vol. 6, pp. 3–5.

³⁶² S.W. Schuckmann, T. Gnatzy, I.L. Darkow, H.A. von der Gracht, *Analysis of factors influencing the development of transport infrastructure until the year 2030 – A Delphi based scenario study*, „Technological Forecasting & Social Change” 2012, vol. 79, no. 8, p. 1377.

³⁶³ P.A. Facione, *Executive Summary. The Delphi Report*, The California Academic Press, Millbrae 1990, p. 2.

zonty myślenia³⁶⁴. Grupa ekspertów powinna mieć charakter zróżnicowany, heterogeniczny³⁶⁵, co pozwala na wygenerowanie w trakcie procesu badawczego znacznej liczby różnorodnych opinii³⁶⁶. Postulat ten wydaje się uprawniony, szczególnie w wypadku badań foresightowych, do których zaprasza się wielu potencjalnych interesariuszy tego typu badań. Czterema podstawowymi, kluczowymi cechami metody Delphi wskazanymi przez G. Rowe'a i G. Wrighta są³⁶⁷:

- anonimowość – uczestnicy badania są anonimowi względem siebie, znani jedynie badaczom; anonimowość gwarantuje brak presji ze strony innych uczestników w zakresie zgody z opiniami grupy, zaś podejmowane decyzje są oparte na ich zaletach, a nie w zależności od tego, kto zaproponował dany pomysł;
- powtarzalność – umożliwia uczestnikom zmianę ich poglądów w zależności od ustaleń grupy w kolejnych rundach;
- kontrolowana informacja zwrotna – informuje uczestników o poglądach pozostałych ekspertów i daje im możliwość wyjaśnienia i zmiany swojej opinii;
- statystyczna agregacja odpowiedzi grupy pozwala na ilościową analizę i interpretację danych.

Metoda Delphi ma wiele zalet, które ściśle korespondują z jej cechami. Do głównych z nich należy anonimowość wypowiedzi uczestników – sprzyjającą ich obiektywizmowi i przewyżczającą wady tradycyjnych metod grupowych, przejawiające się między innymi dominacją liderów czy niechęcią do podważania wcześniej wyrażonych opinii w obecności innych osób – oraz asynchroniczność metody, pozwalająca ekspertom i interesariuszom na udzielenie odpowiedzi bez presji czasu, w odpowiednim dla nich tempie i w najodpowiedniejszy sposób. Istotna jest także możliwość wykorzystania twórczego efektu synergii, wynikającego z połączenia wysiłku i wiedzy ekspertów i interesariuszy, oraz zdolność osiągnięcia konsensusu w określonym obszarze niepewności lub w warunkach braku dowodów empirycznych³⁶⁸. Wśród wad stosowa-

³⁶⁴ M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 204.

³⁶⁵ M. Steinert, *A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool*, „Technological Forecasting and Social Change” 2009, vol. 76, no. 3, p. 293.

³⁶⁶ C. Powell, *The Delphi technique...*, op. cit., p. 379.

³⁶⁷ G. Rowe, G. Wright, *The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis*, „International Journal of Forecasting” 1999, vol. 15, no. 4, p. 354; R. Loo, *The Delphi method...*, op. cit., p. 763; G.J. Skulmoski, F.T. Hartman, J. Krahn, *The Delphi Method...*, op. cit., pp. 2–3.

³⁶⁸ J. Day, M. Bobeva, *A generic toolkit for the successful management of Delphi studies*, „The Electronic Journal of Business Research Methodology” 2005, vol. 3, no. 2, p. 104; R.D. Needham, R. de Loë,

nia metody Delphi wskazuje się w szczególności brak możliwości bezpośredniej wymiany poglądów między uczestnikami badania oraz konieczność zaangażowania dużego grona osób opracowujących ankietę i respondentów, a także długi czas trwania badania i jego wysokie koszty³⁶⁹.

Oprócz scharakteryzowanych w niniejszym podrozdziale ośmiu metod, w literaturze przedmiotu z zakresu badań foresightowych można odnaleźć opis ponad stu szesnastu. Wśród nich brakuje jednak metod ukierunkowanych na identyfikację i klasyfikację działań. W wielu dotychczas realizowanych projektach foresightowych opracowywane były wizje rozwoju przyszłości, jednak nie miały one przełożenia na konkretne działania umożliwiające ich osiągnięcie. Stanowi to słabość foresightu, przy uwzględnieniu, iż jest on postrzegany jako proces ukierunkowany na podejmowanie decyzji i działanie³⁷⁰.

W odpowiedzi na zidentyfikowany problem autorka podjęła próbę opracowania metody, nazwanej NCRP, ukierunkowanej na identyfikację działań. Skrót NCRP w rozwinięciu oznacza: N – *new* (nowe), C – *continued* (kontynuowane), R – *restored* (przywrócone), R – *redundant* (zbędne). Celem metody NCRP jest zidentyfikowanie zestawu priorytetowych działań umożliwiających osiągnięcie określonej wizji przyszłości. W opinii autorki metoda NCRP zaklasyfikowana powinna zostać do grupy jakościowych metod eksperckich³⁷¹.

Metoda NCRP powinna być realizowana w dwóch etapach. W pierwszym etapie określona grupa ekspertów i interesariuszy rozwoju obszaru badawczego, w ramach prac panelu eksperckiego, powinna zidentyfikować jak największą liczbę działań (wpływających na rozwój badanego obszaru) podzielonych na cztery kategorie³⁷²:

- działania nowe, dotychczas niepodejmowane (N – *new*);

The policy Delphi: purpose, structure, and application, „The Canadian Geographer” 1990, vol. 34, no. 2, p. 134; H.M. Donohoe, R.D. Needham, *Moving Best Practice Forward: Delphi Characteristics, Advantages, Potential Problems, and Solutions*, „International Journal of Tourism Research” 2009, vol. 11, no. 5, p. 417; G. Rowe, G. Wright, *The Delphi technique...*, op. cit., p. 354.

³⁶⁹ M.K. Wyrwicka, K. Werner, M. Leitgeber, *Metoda Delphi*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Raport z badań metodą Delphi do projektu Foresight »Sieci gospodarcze wielkopolski« – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 17–18; M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] E. Kuczmera-Ludwicyńska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 178.

³⁷⁰ J.P. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan, I. Miles, F. Farhi, D. Lecoq, M. Capriati, T. Di Bartolomeo, *A Practical Guide...*, op. cit., p. 4; I. Miles, J. Cassingena Harper, L. Georghiou, M. Keenan, R. Popper, *The Many Faces of Foresight...*, op. cit., p. 12.

³⁷¹ D. Szpilko, *NCRP – new foresight research method*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, w trakcie publikacji.

³⁷² *Ibidem*.

- działania realizowane dotychczas (w tym wynikające z obowiązujących dokumentów strategicznych), które należy kontynuować (C – *continued*);
- działania zbędne (w tym wynikające z obowiązujących dokumentów strategicznych), których realizacji należy zaprzestać (R – *redundant*);
- działania, które realizowano w przeszłości i do realizacji których należy powrócić (R – *restored*).

Dzięki takiemu podejściu analizą objęte zostaną zarówno działania obecne, przyszłe, jak i realizowane w przeszłości. Zidentyfikowane działania w zależności od potrzeb mogą zostać, przyporządkowane do węższych obszarów tematycznych na przykład „polityka regionalna”, „infrastruktura”, „społeczeństwo”. Zabieg ten zdecydowanie ułatwi zarówno pracę ekspertów i interesariuszy, jak również zwiększy czytelność wypracowanych wyników. W zależności od liczebności, grupa ekspertów i interesariuszy może zostać podzielona na mniejsze zespoły robocze, przy czym należy pamiętać, aby w każdym z nich znaleźli się reprezentanci różnych sfer zawodowych badanego obszaru. Po zakończeniu prac wyniki powinny zostać omówione w trakcie ustrukturyzowanej dyskusji, ukierunkowanej na osiągnięcie konsensusu w zakresie wypracowanych wyników. Rezultatem prac panelu eksperckiego powinna być szeroka lista działań, która posłuży jako materiał wyjściowy do drugiego etapu badania³⁷³.

Do drugiego etapu badania należy zaprosić szerokie grono interesariuszy rozwoju obszaru badawczego. Na jego potrzeby powinien zostać przygotowany kwestionariusz (w formie papierowej lub elektronicznej), w którym zawarty zostanie opis wizji przyszłości (najbardziej prawdopodobnej lub kilku alternatywnych) oraz lista działań zidentyfikowanych w pierwszym etapie badania (w podziale na cztery kategorie, jak również w ramach potrzeby na obszary tematyczne). Zadaniem interesariuszy będzie wskazanie określonej liczby (na przykład trzech) najistotniejszych ich zdaniem działań, które umożliwią osiągnięcie rozpatrywanej wizji przyszłości. Należy nadmienić, iż działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać (*redundant*), również powinny zostać zamieszczone w formularzu, w celu weryfikacji przez szerokie grono interesariuszy, czy zostały one słusznie przyporządkowane do tej kategorii. Oznacza to, iż respondent jako najistotniejsze będzie mógł również wskazać działanie, które w pierwszym etapie zostało określone przez ekspertów i interesariuszy jako zbędne, którego realizacji należy zaprzestać. Metoda NCRR w rezultacie powinna umożliwić

³⁷³ D. Szpilko, *NCRR – new foresight...*, op. cit.

wyłonienie zestawu działań priorytetowych, których realizacja doprowadzi, w określonej perspektywie czasowej, do osiągnięcia wskazanej wizji przyszłości³⁷⁴.

Metoda NCRR łączy wiedzę oraz opinie ekspertów i interesariuszy. Do grona uczestników badania, powinny zostać zaproszone osoby posiadające specjalistyczną wiedzę w obszarze badawczym, ukierunkowane na przyszłość i reprezentujące szerokie horyzonty myślenia. Grupa powinna być zróżnicowana pod względem reprezentowanej sfery zawodowej, wykształcenia, płci i wieku, co pozwala na wskazanie w trakcie procesu badawczego dużej liczby różnorodnych działań³⁷⁵.

Autorską metodę NCRR można stosować jako komplementarną do metody scenariuszowej. Może ona służyć zarówno do określenia działań, które będą miały wpływ na realizację scenariusza o najwyższym prawdopodobieństwie jego zaistnienia w określonej perspektywie czasowej, jak również do określenia działań dla alternatywnych scenariuszy. Jednocześnie może stanowić odpowiedź na wadę metody scenariuszowej, którą jest trudność w przełożeniu wypracowanych scenariuszy na konkretne decyzje i działania³⁷⁶.

Metoda NCRR, w opinii autorki, może również stanowić przydatne narzędzie w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionach. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, w procesie formułowania regionalnych strategii rozwoju turystyki wyznaczana jest znaczna liczba celów i działań strategicznych. Ich mnogość i szerokie spektrum powoduje, iż trudno jest wskazać, które z nich są priorytetowe, dzięki którym turystyka miałaby szansę na dynamiczny rozwój w danym regionie. Dzięki zastosowaniu metody NCRR, przy szerokiej partycypacji społecznej, możliwe będzie zidentyfikowanie zestawu priorytetowych działań, które umożliwią osiągnięcie zakładanej wizji przyszłości rozwoju turystyki w regionie. Poprzez jej zastosowanie może zostać również uzyskany dodatkowy efekt, w postaci poczucia odpowiedzialności uczestników badania (choćby części) za realizację działań, których są współtwórcami.

³⁷⁴ D. Szpilko, *NCRR – new foresight...*, op. cit.

³⁷⁵ *Ibidem*.

³⁷⁶ *Ibidem*.

ROZDZIAŁ III

WYKORZYSTANIE BADAŃ FORESIGHTOWYCH W TURYSTYCE

3.1. Przegląd zagranicznych inicjatyw foresightowych w turystyce

Foresight w turystyce, zgodnie z definicją sformułowaną przez K. Borodako, jest „interdyscyplinarnym, partycypującym, antycypacyjnym oraz ciągłym przedsięwzięciem realizowanym w sektorze turystycznym na poziomie regionu, które polega na gromadzeniu wiedzy na temat sektora i zachodzących w nim zmian oraz prowadzeniu szerokiej debaty na temat przyszłości turystyki. W jego ramach odbywa się kreowanie wspólnej wizji rozwoju branży przez kluczowych interesariuszy reprezentujących różne środowiska społeczne i gospodarcze, z jednoczesnym budowaniem kultury myślenia o przyszłości, a następnie wspólne działanie w uzgodnionym kierunku rozwoju”³⁷⁷. Jak wskazują przykłady zrealizowanych projektów foresight w sferze turystyki, odnoszą się one nie tylko do rozwoju regionu, ale realizowane są także na poziomie międzynarodowym, narodowym i branżowym (na przykład branża hotelarska i gastronomiczna).

Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku można było zidentyfikować na świecie kilka zrealizowanych projektów foresight w turystyce³⁷⁸. Do najbardziej znanych należą przedsięwzięcia zrealizowane w Kanadzie – *Foresight: Shaping a Sustainable Vision for Tourism in BC*, Austrii – *Austrian Tourism 2015* i Hiszpanii – *Estudio de Prospectiva del Sector Turismo*. Poza wskazanymi projektami autorka zidentyfikowała również projekty w zakresie foresightu w sferze turystyki zrealizowane w Finlandii (*Services 2020*), Holandii (*Dutch Hospitality 2020*), Trynidadzie i Tobago (*The T&T Foresight Projects, Sector Foresight Project: Tourism*) oraz Południowej Afryce (*National Research and*

³⁷⁷ K. Borodako, *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 10.

³⁷⁸ *Ibidem*, s. 72.

Technology Foresight). Projekty foresightowe miały nie tylko zasięg regionalny czy krajowy. Zidentyfikowano także dwa udokumentowane projekty zrealizowane dla grupy państw Bliskiego Wschodu (*The Future of Travel and Tourism in the Middle East – A Vision to 2020*) i Morza Śródziemnego (*MEDPRO – Mediterranean Prospects; Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030*). Syntetyczną charakterystykę projektów foresight zrealizowanych w krajach europejskich, jak i pozaeuropejskich przedstawiono w tabeli 3.1.

Analiza zidentyfikowanych³⁷⁹ 9 inicjatyw foresightowych w sferze turystyki wskazuje, iż na świecie dotychczas zainicjowano 5 projektów dotyczących wyłącznie rozwoju turystyki. Dodatkowo zidentyfikowano 4 projekty, w których sektor turystyki stanowił jeden z obszarów badawczych.

Pod względem rozmieszczenia terytorialnego większość inicjatyw foresightowych związanych z turystyką zostało podjętych w 4 krajach europejskich: Austrii, Holandii, Finlandii i Hiszpanii. Pozostałe 5 zrealizowano w krajach Bliskiego Wschodu, obszaru Morza Śródziemnego, Ameryki Południowej i Północnej.

³⁷⁹ Identyfikacji projektów dokonano poprzez wyszukiwarkę projektów foresightowych w serwisie *European Foresight Platform* – <http://www.foresight-platform.eu/>, wyszukiwanie stron internetowych poświęconych inicjatywom foresightowym w turystyce, przegląd publikacji w bazach Elsevier, Emerald, EBSCO, SPRINGER, Web of Science, Scopus. Autorka ma świadomość, iż zapewne nie zidentyfikowała wszystkich zainicjowanych projektów foresightowych w sferze turystyki. Przyczyną tego były ograniczenia językowe (raporty z realizacji projektów przygotowane zostały w językach, którymi nie posługuje się autorka), a także ograniczenia dostępu (raporty z realizacji projektów nie zostały zamieszczone w źródłach internetowych, bądź dostęp do nich posiadała zawężona grupa odbiorców).

Tabela 3. 1. Projekty foresightowe w sferze turystyki realizowane na świecie

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
1.	<p>Nazwa projektu: Foresight: Shaping a Sustainable Vision for Tourism in BC</p> <p>Czas trwania: 2004–2007</p> <p>Horyzont czasowy:2020</p> <p>Źródło: http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.cotabc.com</p>	Zbudowanie wspólnej wizji rozwoju turystyki w regionie Kolumbii Brytyjskiej (Kanada) oraz uzyskanie poparcia wyników projektu przez sektor turystyczny regionu	<p>W ramach projektu powołano Komitet Sterujący i 30-osobową Grupę Zadaniową składającą się z liderów sektora turystycznego regionu i przedstawicieli administracji. Proces foresightu obejmował osiem etapów. Opracowano 4 scenariusze rozwoju: <i>BC Uncorked</i>, <i>Ever Ready</i>, <i>Paradise Mismanaged</i> i <i>BC Titanic</i>. Dokonano identyfikacji i szczegółowych analiz czynników mających wpływ na rozwój przemysłu turystycznego. Opracowano także „Politykę Zrównoważonej Turystyki w regionie BC” oraz „Kodeks Postępowania” w celu ukiernikowania branży na najlepsze praktyki. Dwa ostatnie etapy zostały ukiernikowane na opracowanie <i>Foresight Action Plan</i> (planu działania). W ramach projektu zorganizowano szereg warsztatów, konsultacji społecznych oraz konferencji³⁸⁰</p>	<p><i>desk research</i>, metoda scenariuszowa, warsztaty, panele eksperckie, konsultacje społeczne, konferencja, głosowanie</p>	Council of Tourism Associations
2.	<p>Nazwa projektu: Austrian Tourism 2015</p> <p>Czas trwania: 1997–2005</p> <p>Horyzont czasowy: 2015</p> <p>Źródło: http://www.foresight-platform.eu</p>	Wypracowanie spójnych wizji przyszłości turystyki w Austrii	<p>W ramach projektu Austriacka Agencja Turystyczna (<i>Austrian Tourist Agency</i>) zainicjowała szereg warsztatów, podczas których zostały opracowane scenariusze rozwoju. Początkowo były one oparte na tematach, takich jak turystyka zimowa i letnia, miejska i zdrowotna. Proces budowy scenariuszy przebiegał w ten sam sposób dla każdego z segmentów rynku i obejmował następujące etapy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizę aktualnej sytuacji w segmencie, • analizę otoczenia, • formułowanie scenariuszy rozwoju, • definiowanie wniosków z zaleceniami w stosunku do przyszłych działań. 	<p><i>desk research</i>, warsztaty, metoda scenariuszowa, panel ekspercki, konsultacje społeczne</p>	Austrian National Tourist Office

³⁸⁰ Szczegółowy opis projektu zawarty został w dalszej części rozdziału ze względu na fakt, iż jest jedyną inicjatywą foresightu regionalnego w całości poświęconą rozwojowi turystyki.

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
			<p>Badania przy wykorzystaniu metody scenariuszowej przeprowadzono z udziałem ekspertów z różnych organizacji, w tym <i>DaimlerChrysler</i> i <i>Cap Gemini Ernst & Young</i>. Scenariusze wizji przyszłości zostały opracowane w wyniku dyskusji pomiędzy ekspertami z różnych środowisk zawodowych. Istotnym elementem tego przedsięwzięcia było zbudowanie zespołu (<i>team building</i>), który opracował kompleksowe wizje rozwoju sektora oparte na szerokiej refleksji wielu interesariuszy. W rezultacie przeprowadzonego badania wypracowano scenariusze w podziale na cztery rodzaje (segmenty) turystyki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • turystyka zimowa: <i>Heaven & Hell, Good Bye Snow!, Ecological Winter Breaks, Ski, Snow & More;</i> • turystyka letnia: <i>The Real Austria – Demand for Real Nature, Mountain Experience, Lonely Mountain, Sea or Lake, Stock up on Life;</i> • turystyka miejska: <i>Telling (Hi)stories, Aqua City, Erlebnisstä(Ø)tte®, Flex Living, City Escape;</i> – turystyka zdrowotna: <i>A New Vision of Living.</i> <p>W wypadku każdego scenariusza sformułowano szereg zaleceń, których zastosowanie ma prowadzić do osiągnięcia zakładanych obrazów przyszłości. Jednak mimo tego, czy przyszłość rozwinię się według sformułowanych scenariuszy, czy też nie, wnioski płynące z realizacji badań wskazują, że nastąpią zmiany społeczno-gospodarcza wywierające ogromny wpływ na przyszłe potrzeby turystów. Będą to w szczególności takie czynniki, jak indywidualizacja, elastyczność i starzenie się społeczeństwa, które całkowicie zmieniają stosunki społeczne. Wszystkie te czynniki i wiele innych stanowczo wpłyną na tworzenie się nowych segmentów turystycznych w starzejącej się Europie w 2015 roku</p>		

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
3.	<p>Nazwa projektu: Estudio de Prospectiva del Sector Turismo. Escenarios de demanda globaly tendencias tecnológicas</p> <p>Czas trwania: 2004–2006</p> <p>Horizont czasowy: 2015</p> <p>Źródło: http://www.uned.es/</p>	<p>Identyfikacja nowych wymagań popytu turystycznego na całym świecie w perspektywie roku 2015; analiza wpływu przyszłego popytu na turystykę w Hiszpanii; identyfikacja zapotrzebowania na innowacje i technologie związane z nowym popytem turystycznym; identyfikacja nowych obszarów stanowiących szansę dla sektora hiszpańskiej turystyki</p>	<p>Turystyka jest jednym z kluczowych sektorów gospodarki w Hiszpanii, wpływającym na rozwój innych sektorów gospodarki narodowej, w tym gastronomii, transportu, budownictwa. Ze względu na duże znaczenie sektora turystycznego dla gospodarki i społeczeństwa Instytut Perspektywicznych Studiów Technologicznych działający przy Ministerstwie Przemysłu, Turystyki i Handlu, przy zaangażowaniu 30 ekspertów (z przedsiębiorstw prywatnych i publicznych instytucji), przeprowadził badanie foresightowe w celu określenia przyszłych scenariuszy rozwoju sektora turystyki w Hiszpanii.</p> <p>W rezultacie przeprowadzono szereg analiz dotyczących rozwoju sektora turystyki w Hiszpanii, przyszłościowych trendów i opracowano trzy scenariusze: <i>Escenario A „Demanda de Nicho e Innovadora”</i> – Popyt na nisze i innowacje; <i>Escenario B „Demanda Mayoritaria y Previsible”</i> – Popyt większościowy i przewidywalny; <i>Escenario C – „Demanda Fragmentada y Desanimada”</i> – Popyt rozproszony i zniechęcony.</p> <p>Dla każdego scenariusza został opracowany zestaw wskazówek dotyczący wdrażania scenariusza w branży turystycznej, w przedsiębiorstwach i w zakresie technologii. Wyniki projektu docelowo miały stanowić źródło wiedzy do formułowania strategii przedsiębiorstw i instytucji prowadzących działalność w sektorze turystyki w Hiszpanii</p>	<p><i>desk research</i>, burza mózgów, wywiady, panel ekspercki, metoda scenariuszowa, eksploracja trendów</p>	<p>Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (Instytut Perspektywicznych Studiów Technologicznych – OPTI)</p>
4.	<p>Nazwa projektu: Dutch Hospitality 2020</p> <p>Czas trwania: 2005–2006</p> <p>Horizont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.foresight-platform.eu/</p>	<p>Uporządkowanie zbioru innowacji i zaprezentowanie go przedsiębiorcom z branży hotelarsko-gastronomicznej, którzy ze względu na specyfikę swego zawodu nie są w stanie spędzać wiele czasu na studiowaniu trafnych, lecz bardzo rozbudowanych propozycji</p>	<p>Holenderska Rada Hotelarstwa i Gastronomii opracowała bazę online innowacji z branży hotelarsko-gastronomicznej. Strona internetowa www.horecainnovatie.nl była bazą danych zawierającą około 700 innowacji z możliwym zastosowaniem w sektorze hotelarstwa i gastronomii. Ze względu na jej sukces pojawiły się dwa poważne wyzwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • baza danych innowacji ze względu na dużą ilość nowych produktów, usług, procesów i modeli biznesowych stała się nieczytelna; • baza danych koncentrowała się na innowacjach dostępnych obecnie w sektorze hotelarsko-gastronomicznym, podczas gdy duża część innowacji pochodziła z sektorów pokrewnych. 	<p><i>desk research</i>, panel ekspercki, ramy Dynamo przyszłych zmian</p>	<p>Dutch Board for the Hotel and Catering Industry</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
5.	<p>Nazwa projektu: Services 2020 Czas trwania: 2004–2006 Horizont czasowy: 2020 Źródło: http://pda.ek.fi/ek-suom/eksi/</p>	<p>Antycypacja zmian, które mogą zajść w prywatnym sektorze usług i środowisku operacyjnym poszczególnych sektorów oraz zbadanie, jak te zmiany zostaną uwzględnione w wymaganiach dotyczących kompetencji pracowników</p>	<p>Badanie foresightowe zostało przeprowadzone w trzech etapach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eksploracja innowacji – na bazie dostępnych wyników programów foresightowych i badawczych dokonano identyfikacji innowacji potencjalnie użytecznych z punktu widzenia rozwoju branży; • selekcja innowacji – katalog innowacji został poddany selekcji, prowadzonej przez 42 ekspertów branżowych, w zakresie możliwości zastosowania jej w branży hotelarskiej, gastronomicznej i pokrewnych; • priorytyzacja innowacji – innowacje zostały poddane ocenie ich ważności w oddziaływaniu na rozwój branż. <p>Do prezentacji wyników zastosowano radary innowacji (zewnętrznych – oddziaływających na klienta oraz wewnętrznych – stosowanych w procesie prowadzenia działalności w branży) wskazujące poziom oddziaływania innowacji i ich horyzont czasowy</p>	<p><i>desk research</i>, metoda Delphi, panele eksperckie</p>	<p>Confederation of Finnish Industries</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
6.	<p>Nazwa projektu: The Future of Travel and Tourism in the Middle East – A Vision to 2020</p> <p>Czas trwania: 2007–2008</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.thegff.com</p>	<p>Identyfikacja sił napędowych i barier, które mogłyby podtrzymać, przyspieszyć lub ograniczyć prognozy w sektorze podróży i turystyki na Bliskim Wschodzie; identyfikacja zachowań konsumentów, zmian nieciągłych i potencjału „dzikich kart”</p>	<p>Podążając w kierunku wzrostu gospodarczego 13 krajów Bliskiego Wschodu (Bahrajn, Egipt, Iran, Jordania, Kuwejt, Liban, Oman, Katar, Arabia Saudyjska, Syria, Turcja, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Jemen), rozpoczęto program inwestycji i rozwoju w celu zwiększenia wydajności, poprawy infrastruktury, wzrostu liczby turystów i przychodów. Aby zbadać potencjalne skutki szeroko zakrojonego wzrostu i rozwoju, rozpoczęto program badań foresightowych w zakresie przyszłości podróży i turystyki na Bliskim Wschodzie do 2020 roku.</p> <p>W ramach projektu zidentyfikowano kluczowe wyzwania dla regionu w realizacji obecnych strategii rozwoju podróży i turystyki. Zidentyfikowano również światowe trendy i czynniki globalnego, regionalnego i lokalnego bezpieczeństwa, trendów technologicznych, politycznych, gospodarczych, społecznych, środowiskowych i prawnych, które mogą mieć największy wpływ na sektor. Stworzono plany rozwoju sektora turystycznego dla każdego z krajów oraz opracowano scenariusze określające możliwy wpływ czynników kluczowych na jego rozwój</p>	<p>desk research, panel eksperycki, wywiady, badania ankietowe, eksploracja trendów, metoda scenariuszowa, dzikie karty</p>	<p>Global Futures and Foresight</p>
7.	<p>Nazwa projektu: National Research and Technology Foresight Project</p> <p>Czas trwania: 1997–1999</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.foresightfordevelopment.org</p>	<p>Identyfikacja szans, technologii i trendów rozwoju gospodarczego i społecznego RPA w perspektywie 2020 roku</p>	<p>W projekcie badaniom poddano wizję przyszłości, które mogą przynieść korzyści dla rozwoju społeczno-gospodarczego w Republice Południowej Afryki i globalnej konkurencyjności. Turystyka, wraz z 11 innymi sektorami, została zidentyfikowana jako obszar kluczowy w szeroko zakrojonym procesie konsultacyjnym podczas warsztatów realizowanych w całym kraju.</p> <p>Projekt stanowił wyraz sojuszu między strategicznymi podmiotami sektora publicznego, przemysłu, instytucjami akademickimi i innymi organizacjami, które przyczyniają się do rozwoju turystyki. Foresight wspierał rozwój nowych systemów i technologii, które mogłyby prowadzić do bardziej efektywnego rozpowszechniania informacji i analizy polityki.</p>	<p>desk research, benchmarking, warsztaty, panel ekspercki, konsultacje społeczne, metoda scenariuszowa, analiza SWOT, metoda Delphi, kulcowe technologie</p>	<p>Department of Arts, Culture, Science and Technology</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
8.	<p>Nazwa projektu: The T&T Foresight Project, Sector Foresight Project: Tourism</p> <p>Czas trwania: 2005–2007</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p>	<p>Dostarczenie wiedzy, umożliwiającej decyzyjnym politycznym, naukowcom, przedsiębiorcom i inwestorom zrozumienie potencjału, jaki niesie za sobą komercjalizacja, oraz rozwijanie kluczowych obszarów sektora turystycznego w Trynidadzie i Tobago</p>	<p>Grupę zadaniową w sektorze turystyki stanowiło 30 przedstawicieli kręgów akademickich, przemysłu, rządu, społeczeństwa obywatelskiego i pracy. Zidentyfikowano siedem obszarów badawczych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • renesans Afryki (<i>African Renaissance</i>), • zarządzanie informacją turystyczną, • zintegrowana strategia turystyki, • budowanie potencjału zasobów ludzkich, • infrastruktura turystyczna, • zrównoważone zarządzanie środowiskiem, • bezpieczeństwo i ochrona. <p>Przeprowadzono porównanie rozwoju turystyki w RPA ze stanem turystyki w innych krajach. Wyniki analizy wskazały na konieczność inkorporacji nowoczesnych technologii do sektora turystyki w RPA. Przeprowadzono również analizę mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń rozwoju turystyki. Dokonano identyfikacji innowacyjnych technologii, które zostały pogrupowane w sześć obszarów: globalna sieć, multimedia, infrastruktura, technologie przetwarzania, zaawansowane systemy identyfikacji, alternatywne systemy transportowe.</p> <p>Opracowano cztery scenariusze rozwoju i zidentyfikowano możliwości rynkowe i trendy technologiczne, które mogą pojawić się w ciągu najbliższych 5, 10 lub 20 lat, a które będą determinować decyzje dotyczące równowagi i kierunków rozwoju badań i technologii</p>	<p><i>desk research</i>, eksploracja trendów, panel ekspercki, analiza SWOT, analiza PESTE, metoda scenariuszowa,</p>	<p>The National Institute of Higher Education, Research, Science and Technology (NIHERST)</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
	<p>Źródło: http://niherst.gov.tt</p>		<p>Projekty foresightowe w poszczególnych sektorach przebiegały w 5 etapach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja potencjalnych szans rozwoju nisz w każdym sektorze; • określenie nisz na światowych rynkach, ich szansa i słabości, które należy wziąć pod uwagę w wypadku Trynidadu i Tabago, aby po ich uwzględnieniu móc prowadzić komercyjną działalność inwestycyjną, zapewniającą długookresowe korzyści ekonomiczne i społeczne dla kraju w perspektywie 2020 roku; • priorytyzacja nisz w każdym z sektorów w celu wskazania kluczowych spośród nich; • szczegółowa charakterystyka kluczowych nisz w kontekście biznesowym; • określenie możliwości i warunków przekształcenia wybranych nisz w przedsięwzięcia komercyjne. <p>W sektorze turystyki zidentyfikowano 5 globalnych nisz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ekoturystykę, turystykę społeczną i edukacyjną, • turystykę eksperymentalną i ekstremalną, • turystykę elektroniczną i wirtualną, • turystykę kulturową i kreatywną, • turystykę „faz życia”. <p>Zidentyfikowano czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i środowiskowe, które będą miały wpływ na rozwój nisz w Trynidadzie i Tabago, oraz dokonano analizy SWOT sektora turystyki. Na podstawie analiz sporządzono scenariusze: cztery z perspektywy europejskiej i cztery z perspektywy Południowej Afryki.</p> <p>Wśród perspektywnych nisz w sektorze turystyki w Trynidadzie i Tabago wskazano: ekoturystykę, nurkowanie, żeglarstwo, rejsy, turystykę kulturową (historia, festiwale, muzyka, kuchnia), turystykę motywacyjną i konferencyjną, turystykę sportową, turystykę przygodową „soft” (lekka), śluby i miesiące miodowe, edukację, 3S (morze, słońce, piasek), wellness i spa. Dla każdej z nisz została opracowana charakterystyka i analiza SWOT. Wśród kluczowych sprecyzowanych nisz, które zostały wybrane do szczegółowych analiz i charakterystyki w kontekście biznesowym, znalazły się następujące: portal – „Małe państwo, duża pasja”, „Karaiby – stolica sportów”, Turystyka eko & immersion – „Niech Wasze zmysły będą przewodnikiem”</p>	<p>kluczowe technologie</p>	

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka projektów	Metody badawcze	Realizator
9.	<p>Nazwa projektu: MEDPRO – Mediterranean Prospects; Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030 Czas trwania: 2010–2013 Horizont czasowy: 2030 Źródło: http://www.medpro-foresight.eu</p>	<p>Zbudowanie wizji przyszłości rozwoju turystyki w krajach MED 11 z obszaru Morza Śródziemnego</p>	<p>Badania w sferze turystyki zainicjowano w ramach projektu <i>MEDPRO – Mediterranean Prospects</i> w celu antycypowania przyszłości 11 państw z obszaru Morza Śródziemnego: Algierii, Egiptu, Izraela, Jordanii, Libanu, Libii, Maroka, Palestyny, Syrii, Tunezji i Turcji. Kraje te, do czasu Arabskiej Wiosny, odnotowywały najwyższe tempo wzrostu przyjazdowej turystyki światowej. Tendencja ta została gwałtownie przerwana na początku 2011 roku. W ramach projektu dokonano charakterystyki uwarunkowań rynku turystycznego oraz opracowano cztery scenariusze. Ramy scenariuszy turystycznych MED 11 były ściśle związane z globalnymi scenariuszami opracowanymi w ramach projektu MEDPRO. Do konstrukcji scenariuszy rozwoju turystyki w perspektywie do 2030 roku zastosowano dwa czynniki: tempo wzrostu dochodów i stopę wzrostu populacji. Opracowano cztery scenariusze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • scenariusz referencyjny – <i>business-as-usual</i>, • wspólny (zrównoważony) rozwój, • spolaryzowany rozwój regionalny, • niepowodzenie – upadek i konflikt. <p>Wskazano także trzy główne czynniki silnie wpływające na rozwój sektora turystycznego: bezpieczeństwo, konkurencyjność związana z efektywnym wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz dostosowanie do zmian klimatu</p>	<p><i>desk research</i>, panel ekspercki, metody scenariuszowa</p>	<p>Centre for European Policy Studies</p>

Źródło: *Foresight: Shaping a Sustainable Vision for Tourism in BC*, A Program of the Council of Tourism Associations, Victoria, June 2007, http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.cotabc.com/ContentPages/673955707.pdf [20.11.2014]; R. Mitringer, *Austrian Tourism 2015 Foresight Brief No. 052*, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-52-Austrian-Tourism2015.pdf> [20.11.2014]; J.M. Fdez. Güell, A. Morato, A. Rodriguez, *Estudio de Prospectiva del Sector Turismo. Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas*, Fundación OPTI, Madrid 2005, [http://www.uned.es/experto-universitario-gestion-i-d/bibliografia/biografia%20\(BIBLIOGRAFIA/ESTUDIO%20DE%20PROSPECTIVA%20DEL%20SECTOR%20TURISMO\).pdf](http://www.uned.es/experto-universitario-gestion-i-d/bibliografia/biografia%20(BIBLIOGRAFIA/ESTUDIO%20DE%20PROSPECTIVA%20DEL%20SECTOR%20TURISMO).pdf) [20.11.2014]; J. Hoogendoorn, *Dutch Hospitality-2020*, pdf [20.11.2014]; J. Hoogendoorn, *Dutch Hospitality-2020*, pdf [20.11.2014]; *Services 2020. Competences in the International Service Society. Final Report*, http://pda.ek.fi/ek_suomaksi/ajankohtaista/tutkimukset/2007/140207/services_2020_eng.pdf [20.11.2014]; D. Smith, R. Talwar,

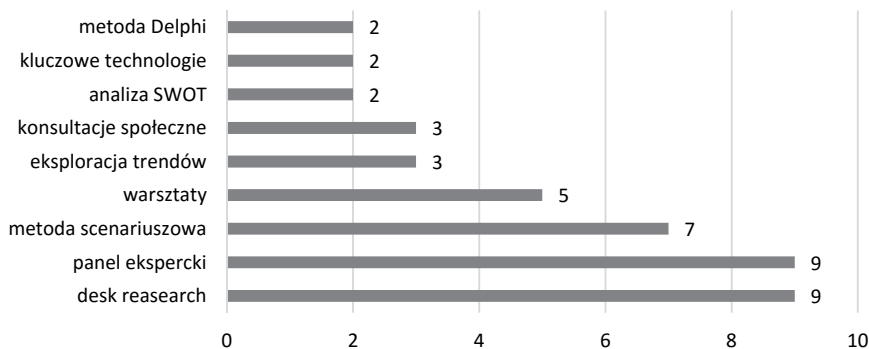
The Future of Travel and Tourism in the Middle East – A Vision to 2020. A global perspective on the industry's challenges in the region, Global Futures and Foresight, May 2007, <http://www.thegff.com/Publisher/File.aspx?id=14985> [20.11.2014]; E. Kruger-Cloete, *Foresight Tourism Report*, Department of Arts, Culture, Science and Technology, Government Printer, Pretoria 1999, <http://www.foresightfordevelopment.org/sobipro/download-file/46-287/54> [21.11.2014]; M.S. Jeenah, *Foresight in South Africa*, [in:] M. Häder, S. Häder (eds.), *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2000, pp. 109-114; I. Ivey, *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism*, NIHERST, June 2006, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-report-final.pdf> [21.11.2014]; C.D. Marcelle, I. Ivey, *The T&T Foresight Project. Tourism. Chapter:2, T&T Capability & „Best Bet“*, NIHERST, September 2006, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-report-final.pdf> [21.11.2014]; C.D. Marcelle, I. Ivey, *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism. Chapter:3, Overall „T&T Best Bet“*, NIHERST, September 2006, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-chpt3.pdf> [21.11.2014]; C.D. Marcelle, I. Ivey, *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism. Chapter:4, „T&T Best Bet“ Investment Cases, NIHERST, January 2007*, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-chpt4.pdf> [21.11.2014]; R. Lanquar, *Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030*, MEDPRO Report No. 1/July 2011, <http://www.medpro-foresight.eu/publication/tourism-med-11-countries> [21.11.2014].

Analizując charakterystyki projektów zamieszczone w tabeli 3.1, należy zauważyć, iż tylko jeden projekt odnosił się *stricto* do rozwoju turystyki w regionie. Pozostałe były projektami foresightu narodowego – obejmowały obszar jednego kraju (6 projektów) i ponadnarodowego – dotyczyły grupy krajów Bliskiego Wschodu oraz obszaru Morza Śródziemnego (2 projekty). Instytucjami realizującymi projekty były państwowe jednostki lub instytuty badawcze oraz organizacje branżowe. W procesie badawczym w analizowanych projektach brali udział interesariusze rozwoju sektora reprezentujący różnorodne sfery życia publicznego i biznesowego. Byli to przedstawiciele administracji, przedsiębiorstw turystycznych, organizacji branżowych i instytucji akademickich. Niestety, w żadnym z dostępnych opisów analizowanych projektów nie zostały zawarte szczegółowe informacje o kryteriach doboru ekspertów i interesariuszy. W raportach z realizacji projektów pojawiały się informacje o ich liczebności, a niekiedy także składzie osobowym, natomiast nie dostarczały one wiedzy na temat struktury tych grup i ich charakterystyki. Podczas warsztatów, paneli, spotkań konsultacyjnych realizatorzy badania dążyli do budowania konsensusu w zakresie kierunków i priorytetów przyszłych działań. Podejmowane były także próby nawiązywania współpracy pomiędzy interesariuszami oraz budowania sieci współpracy.

Horyzont czasowy przyjęty w projektach wahał się od 2015 roku do 2030 roku. Przy czym należy zaznaczyć, iż w większości z nich (w 6 projektach) perspektywa antycypacji przyszłości sięgała 2020 roku, a tylko w jednym – 2030 roku. Wizje przyszłości budowane były w perspektywie długoterminowej, obejmującej od 10 do 20 lat. Czas ten jest charakterystyczny dla większości realizowanych projektów foresightowych³⁸¹.

W procesie badawczym w 9 projektach foresightu w sferze turystyki zidentyfikowano zastosowanie łącznie 17 metod badawczych. W analizowanych projektach zastosowano od 3 do 9 metod badawczych. Wśród najczęściej stosowanych należy wymienić *desk research* (badania „zza biurka”), panel ekspercki, metodę scenariuszową, warsztaty, eksplorację trendów, konsultacje społeczne, analizę SWOT, metodę Delphi oraz kluczowe technologie (rys. 3.1).

³⁸¹ J. Kuciński, *Organizacja i prowadzenie...*, op. cit, s. 6.



Rysunek 3.1. Metody badawcze najczęściej stosowane w projektach foresightowych w sferze turystyki na świecie [liczba projektów]

Źródło: opracowanie własne.

Cele projektów foresightowych charakteryzowały się różnorodnością. Przejawiały się one głównie w określeniu wizji przyszłości turystyki w regionie kraju lub grupie państw³⁸² oraz identyfikacji sił napędowych i barier, które wpłyną w przyszłości na rozwój sektora turystyki³⁸³. Proces badawczy w projektach był także ukierunkowany na identyfikację przyszłościowego popytu na usługi turystyczne³⁸⁴, perspektywicznych technologii³⁸⁵ i niszowych produktów i usług³⁸⁶, których wdrożenie w długoterminowej perspektywie czasowej umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w sferze turystyki. Dotyczył także antycypacji zmian, jakie mogą zająć w sektorze usług, między innymi turystycznych i wskazania w tym kontekście pożądanych przyszłych kompetencji pracowników³⁸⁷.

Rozwój turystyki w poszczególnych projektach foresight poddawany był badaniom zarówno na poziomie regionalnym, krajowym jak i ponadnarodowym. Jedynym projektem foresightu regionalnego, spośród analizowanych, w którym kompleksowo procesem badawczym objęto sektor turystyki, był *Foresight: Shaping a Sustainable Vision for To-*

³⁸² *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.; R. Mittringer, *Austrian Tourism 2015...*, op. cit.; R. Lanquar, *Tourism in the Mediterranean...*, op. cit.

³⁸³ D. Smith, R. Talwar, *The Future of Travel and Tourism...*, op. cit.

³⁸⁴ J.M. Fdez. Güell, A. Morato, A. Rodríguez, *Estudio de Prospectiva...*, op. cit.

³⁸⁵ Technologie w przypadku analizowanych projektów były rozumiane jako kierunki, nowe produkty i usługi turystyczne. J. Hoogendoorn, *Dutch Hospitality 2020...*, op. cit.; E. Kruger-Cloete, *Foresight Tourism...*, op. cit.

³⁸⁶ I. Ivey, *The T&T Foresight...*, op. cit.

³⁸⁷ *Services 2020. Competences...*, op. cit.

urism in BC³⁸⁸. Projekt stanowi dobry przykład (można także stwierdzić, że jedyny) zastosowania badań foresightowych na poziomie regionalnym w sferze turystyki.

Foresight regionalny w sektorze turystyki w Kolumbii Brytyjskiej (British Columbia – BC) w Kanadzie został zainicjowany przez Radę Stowarzyszeń Turystycznych (*Council of Tourism Associations – COTA*) w 2004 roku. Realizacja projektu związana była z odnotowaniem przez przemysł turystyczny w 2003 roku pierwszego ujemnego wyniku od ponad dekady. Sukces sektora w latach dziewięćdziesiątych XX wieku związany z organizacją wystawy światowej EXPO'86 oraz przetrwanie lat spadku związanych z kryzysem gospodarek azjatyckich nie uchroniły turystyki w Kolumbii Brytyjskiej przed następstwami skutków dwóch negatywnych zdarzeń, które zdeterminowały jej kondycję na początku XXI wieku. Były nimi atak terrorystyczny 11 września 2001 roku w Nowym Jorku oraz wybuch epidemii SARS w 2003 roku w Toronto, które mimo swojego oddalenia geograficznego wpłynęły negatywnie na sektor turystyczny w Kolumbii Brytyjskiej³⁸⁹.

W ramach realizacji projektu foresight w 2004 roku powołano Komitet Sterujący i 30-osobową Grupę Zadaniową, składającą się z liderów sektora turystycznego regionu i przedstawicieli administracji. Przedstawiciele przemysłu turystycznego byli włączeni w każdy etap projektu. Foresight, w rozumieniu jego organizatorów, opierał się na przekonaniu, że „najlepsza” przyszłość może zostać osiągnięta dzięki wysiłkom i wizji obecnych praktyków turystyki, opartych na wiedzy o czynnikach wpływających na branżę turystyczną oraz dążeniu w kierunku bardziej zrównoważonego rozwoju³⁹⁰.

Proces foresightu regionalnego w regionie BC został podzielony na osiem etapów (rys. 3.2). Obejmował on przede wszystkim przygotowanie 4 scenariuszy rozwoju przyszłości i wybór jednego z nich, którego realizacja miałaby kluczowy wpływ na rozwój turystyki w regionie. Identyfikacji i szczegółowym analizom poddane zostały także czynniki mające wpływ na rozwój przemysłu turystycznego zgodnie z najbardziej korzystnym prawdopodobnym scenariuszem. Proces zakładał także opracowanie „Polityki Zrównoważonej Turystyki w regionie BC” oraz „Kodeksu Postępowania” w celu ukierunkowania branży na najlepsze praktyki. Dwa ostatnie etapy zostały ukierunkowane na opracowanie planu działania – *Foresight Action Plan*³⁹¹.

W raporcie z projektu zaznaczono, iż zrealizowanie ośmiu etapów projektu nie świadczy o jego zakończeniu, gdyż jeszcze wiele działań jest niezbędnych do podjęcia.

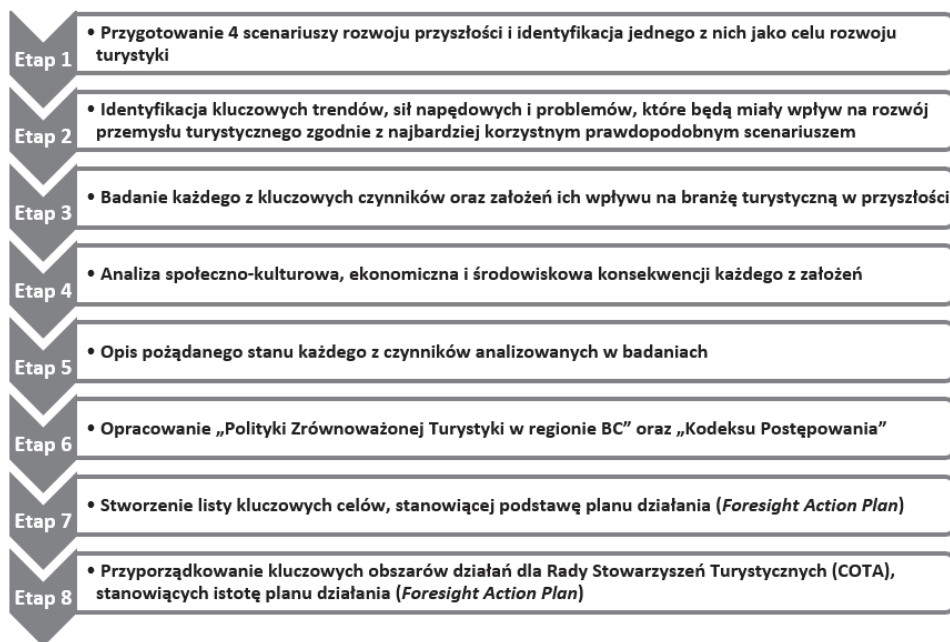
³⁸⁸ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

³⁸⁹ *Ibidem*, p. 12.

³⁹⁰ *Ibidem*, p. 13.

³⁹¹ *Ibidem*, pp. 28–36.

Foresight Action Plan musi być wyposażony w bardziej szczegółowy zestaw działań, obejmujący również kamienie milowe, wskaźniki wydajności i mechanizmy monitorowania postępu, które umożliwią branży turystycznej podążanie ku przyszłości.

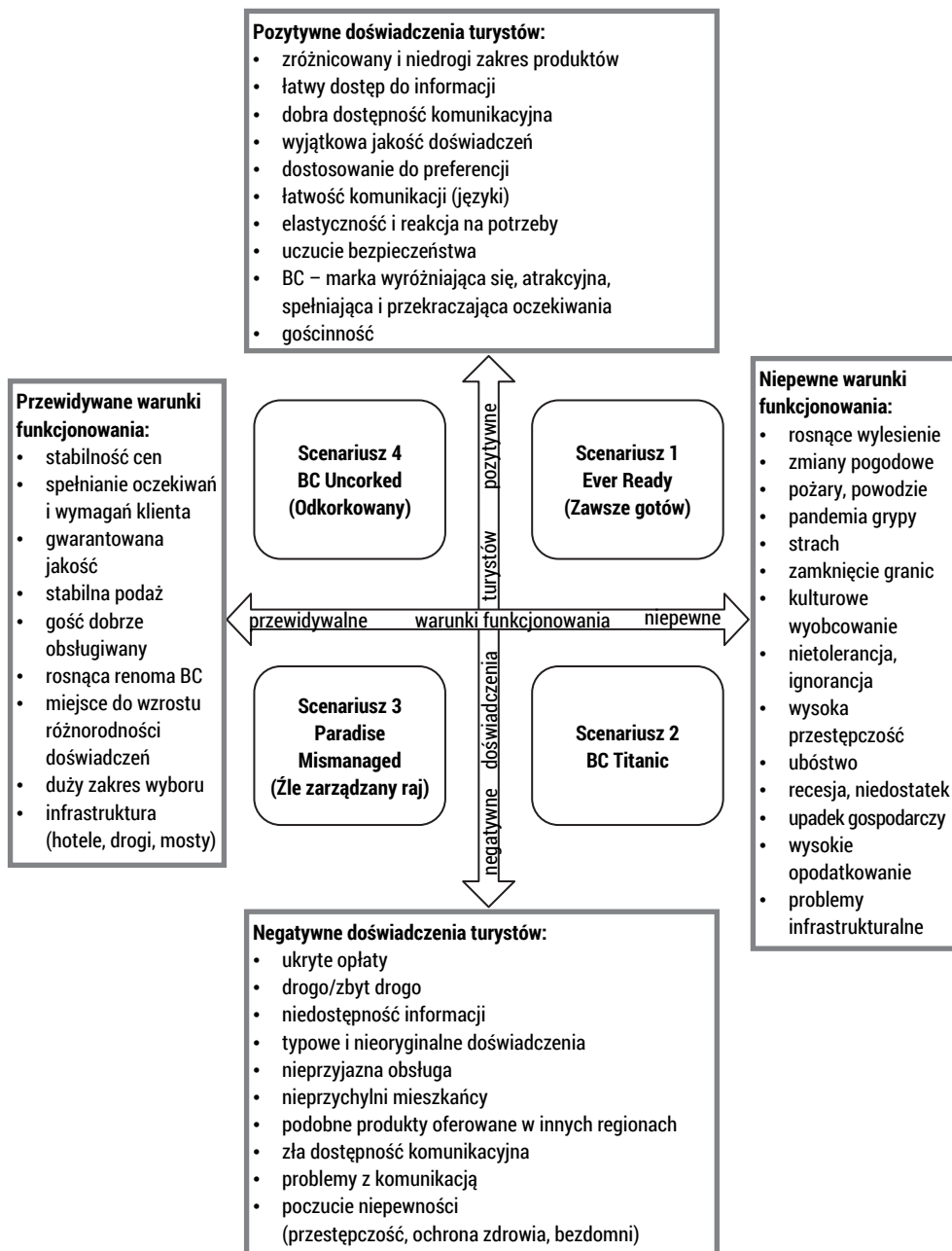


Rysunek 3.2. Etapy realizacji projektu

Źródło: *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit., p. 13.

W ramach projektu zorganizowano także dwa spotkania warsztatowe dla grup branżowych, o różnej liczebności i składzie, celem generowania wiedzy i zbierania opinii. Integralną ich częścią była konferencja branży turystycznej (*BC Tourism Industry Conference*) z udziałem ponad 500 delegatów, podczas której poddano dyskusji opracowane cztery scenariusze rozwoju.

Ważnym elementem realizacji projektu było opracowanie scenariuszy rozwoju turystyki w regionie Kolumbii Brytyjskiej. Zbudowano je na podstawie dwóch czynników: jakości doświadczeń turystów z pobytu w regionie oraz przewidywalności warunków funkcjonowania turystyki w regionie. W rezultacie przyjęcia powiązań skrajnych cech obu czynników opracowano następujące scenariusze: *BC Uncorked* („Odkorkowany”), *Ever Ready* („Zawsze gotów”), *Paradise Mismanaged* („Źle zarządzany raj”) i *BC Titanic* (rys. 3.3).



Rysunek 3.3. Scenariusze rozwoju turystyki w Kolumbii Brytyjskiej

Źródło: Foresight: Shaping a Sustainable..., op. cit., p. 19.

Uczestnicy konferencji *BC Tourism Industry Conference* jako najbardziej prawdopodobny wskazali scenariusz *Ever Ready BC*. Na drugiej pozycji znalazł się scenariusz *BC Uncorked*. Ostatecznie scenariusz *BC Uncorked* został uznany przez Grupę Zadaniową za kluczowy, zgodnie z którym powinna się rozwijać turystyka w Kolumbii Brytyjskiej. Niestety, w dostępnym raporcie z realizacji projektu realizatorzy nie dostarczają wyjaśnień, na jakiej podstawie i opierając się na jakich kryteriach podjęli decyzję o wyborze tego scenariusza, nie zważając na fakt, iż podczas konferencji delegaci wskazywali na scenariusz *Ever Ready BC*. Wyjaśnienia można się jedynie doszukiwać w fakcie niepoprawności sformułowania pytania skierowanego do uczestników konferencji, poprzez które starano się uzyskać odpowiedź dotyczącą najbardziej prawdopodobnego scenariusza, a nie najbardziej pożądanego³⁹².

Rezultatem prac Grupy Zadaniowej oraz przedstawicieli branży turystycznej było opracowanie wizji rozwoju turystyki w 2020 roku oraz wypracowanie zestawu działań pod nazwą *Foresight Action Plan*, zgodnie z którym przemysł turystyczny powinien kierować się czterema zasadami: jedności przemysłu turystycznego, współpracy i współdziałania partnerów w turystyce, przywództwa w turystyce, skupienia uwagi na koncepcji zrównoważonego rozwoju³⁹³.

Uzupełnienie planu działań stanowiły kluczowe obszary działań (*Key Action Areas*), do których zaliczono³⁹⁴:

- wzrost świadomości – podjęcie działań, których celem jest propagowanie wśród podmiotów i instytucji szeroko rozumianej branży turystycznej wyników foresightu oraz rezultatów działań z nimi związanych;
- wpływ – zidentyfikowanie i podjęcie współpracy z głównymi decydentami, mającymi wpływ na rozwój turystyki w regionie;
- nagrody – stworzenie systemu nagradzania operatorów turystycznych wykazujących się największym zaangażowaniem w rozwój turystyki w regionie z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju;
- edukacja – nawiązanie współpracy z przedstawicielami systemu edukacji w zakresie turystyki i innymi zainteresowanymi stronami w celu określenia potrzeb edukacyjnych, a następnie uzupełnienia katalogu szkoleń dla obecnych i przyszłych pracowników branży turystycznej;

³⁹² *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit., p. 23.

³⁹³ *Ibidem*, p. 27.

³⁹⁴ *Ibidem*, p. 37.

- monitoring – stworzenie systemu monitorowania działań podejmowanych w przemyśle turystycznym, mających na celu osiągnięcie określonej wizji przyszłości w 2020 roku (określony zostanie w tym celu zestaw wskaźników wydajności i kamienie milowe oraz powołany komitet ekspertów nadzorujący postępy monitoringu).

W ostatnim etapie realizacji projektu przeprowadzono dodatkowe warsztaty, których celem było poinformowanie partnerów w regionie o wypracowanych wynikach oraz planowanych działaniach w sektorze turystycznym.

W rezultacie realizacja projektu foresightu w sektorze turystyki w Kolumbii Brytyjskiej przyczyniła się do wypracowania wymiernych korzyści. Według przyjętego scenariusza *BC Uncorked* oraz zgodnie z wypracowaną w ramach projektu wizją turystyki w perspektywie 2020 roku założono osiągnięcie do 2015 roku przychodów na poziomie 18 miliardów dolarów z przemysłu turystycznego³⁹⁵. Ze statystyk zamieszczonych na stronie internetowej Stowarzyszenia Przemysłu Turystycznego w Kolumbii Brytyjskiej (*The Tourism Industry Association of BC – TIABC*³⁹⁶) wynika, iż cel ten jest dość konsekwentnie realizowany. W 2013 roku osiągnięte zostały przychody na poziomie 13,9 mld dolarów³⁹⁷. Należy nadmienić również, że w regionie w tym samym roku działalność prowadziło ponad 19 254 firmy turystyczne zatrudniające 132 200 osób. Oznacza to, iż około 2,7% ogółu mieszkańców Kolumbii Brytyjskiej zatrudnionych było w branży turystycznej³⁹⁸.

Studia przypadków projektów foresightowych realizowanych w sferze turystyki, a w szczególności foresightu regionalnego w sektorze turystyki w Kolumbii Brytyjskiej, dowodzą, iż obszarem zainteresowania badań foresightowych nie jest tylko rozwój technologii i gospodarki na poziomie narodowym lub regionalnym, ale także rozwój ich poszczególnych aspektów, do których można zaliczyć turystykę. Poddane analizie projekty foresightu, realizowane zarówno na poziomie regionalnym, narodowym, jak i ponadnarodowym, potwierdzają możliwość zastosowania badań foresightowych do antycypowania przyszłości turystyki w długoterminowej perspektywie przy zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy tego procesu.

³⁹⁵ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit., p. 24.

³⁹⁶ Wcześniej stowarzyszenie funkcjonowało pod nazwą Council of Tourism Associations (COTA).

³⁹⁷ The Tourism Industry Association of BC, *Value of Tourism 2013*, http://www.tiabc.ca/pdfs/Value-of-Tourism_2013_Snapshot.pdf [20.12.2014].

³⁹⁸ Obliczenia własne. Liczba ludności w 2014 roku w Kolumbii Brytyjskiej wynosiła 4,631 mln osób.

3.2. Przegląd krajowych inicjatyw foresightowych w turystyce

W Polsce wraz z rozpoczęciem *Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”* podjęto również działania zmierzające do realizacji inicjatyw o mniejszej skali, głównie obejmujących swym zasięgiem region (najczęściej województwo) lub branżę. Do września 2015 roku zrealizowano łącznie 55 projektów foresightowych, z których 28 miało charakter regionalny. Przy czym należy zaznaczyć, iż foresighty regionalne często miały również charakter foresightu branżowego. Wytyczenie wyraźnej granicy pomiędzy podstawowymi rodzajami foresightu nie jest możliwe, gdyż może on być klasyfikowany według różnych kryteriów, które odnoszą się do jego aspektów bądź atrybutów³⁹⁹. W niniejszym podrozdziale analizie poddane zostaną zidentyfikowane projekty foresightu regionalnego, w szczególności te, w których pojawiają się kwestie związane z rozwojem turystyki.

Regionalne inicjatywy foresightowe zostały podjęte w czternastu województwach. Liderami w realizacji regionalnych projektów foresightowych były województwa: dolnośląskie i mazowieckie (po cztery projekty) oraz śląskie i wielkopolskie (po trzy projekty). Po dwa projekty o charakterze regionalnym zrealizowano w województwach małopolskim, łódzkim, podlaskim i podkarpackim. W sześciu kolejnych województwach, czyli zachodniopomorskim, pomorskim, świętokrzyskim, opolskim, lubuskim i lubelskim, podjęto realizację pojedynczych inicjatyw foresightu regionalnego.

Cele działań foresightowych charakteryzują się dużą różnorodnością. Wśród projektów regionalnych przejawiały się one najczęściej we wskazaniu kierunków rozwoju gospodarki regionu, podniesieniu poziomu jej innowacyjności, wypracowaniu wizji przyszłości oraz projekcji strategii rozwoju regionu, branży⁴⁰⁰. W wielu projektach proces badawczy był ukierunkowany na identyfikację priorytetowych technologii o znaczeniu strategicznym (na przykład biotechnologii, nanotechnologii, energetyki, transportu).

Analiza zrealizowanych inicjatyw foresightu regionalnego wskazuje, iż w Polsce dotychczas nie został zainicjowany kompleksowy projekt dotyczący wyłącznie rozwoju turystyki. Fakt ten przyczynia się do sformułowania wniosku, że turystyka jest nadal niewystarczająco docenianą gałęzią gospodarki, mimo że stanowi bardzo ważny element rozwoju regionów.

³⁹⁹ Klasyfikację foresightu uwzględniającą różnorodne kryteria zaprezentował K. Borodako, w: K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu...*, op. cit., s. 30–41.

⁴⁰⁰ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 23.

W dotychczas zrealizowanych w Polsce projektach foresightowych⁴⁰¹ turystyka nie była uznawana za kluczową branżę, umożliwiającą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dla badanego regionu. W większości wypadków, w których była obiektem badań została ujęta dość marginalnie. Analizując informacje zamieszczone w tabeli 3.2, można zauważyć, iż wśród 28 zrealizowanych projektów foresightu regionalnego tylko w 11 pojawiają się informacje dotyczące rozwoju turystyki. W 9 z nich wskazywane są znaczące odniesienia, a w pozostałych pojawiają się jedynie drobne wzmianki dotyczące turystyki w aspekcie korzystnych warunków do rozwoju w wypadku specjalizacji technologicznych⁴⁰², czy też opracowania technologii, która może mieć zastosowanie w turystyce (bezdotykowy interfejs komputerowy mogący mieć zastosowanie jako interaktywny przewodnik turystyczny i muzealny⁴⁰³). Natomiast w 17 projektach w ogóle nie odnaleziono odniesień do sfery turystyki.

Pod względem rozmieszczenia terytorialnego większość inicjatyw foresightowych związanych z turystyką zostało podjętych w południowej części kraju (województwa: podkarpackie, dolnośląskie, śląskie, opolskie, świętokrzyskie, małopolskie). Instytucjami realizującymi projekty były w głównej mierze publiczne uczelnie wyższe i instytuty badawcze. Należy nadmienić, że w wypadku województwa podlaskiego i dolnośląskiego współrealizatorami projektu były urzędy marszałkowskie. Udział ten był głównie podyktowany faktem, iż foresight regionalny był częścią prac badawczych związanych z opracowaniem i wdrożeniem regionalnych strategii innowacji⁴⁰⁴.

⁴⁰¹ Identyfikacji projektów dokonano na podstawie dostępnej literatury z zakresu badań foresightowych w Polsce w szczególności w: J. Nazarko (red.), *Badanie ewaluacyjne...*, op. cit.; J. Nazarko, U. Glinńska, A. Kononiuk, L. Nazarko, *Sectoral foresight in Poland: thematic and methodological analysis*, „International Journal of Foresight and Innovation Policy” 2013, vol. 9, no. 1, pp. 19–38 oraz poprzez wyszukiwanie stron internetowych poświęconych polskim inicjatywom foresightowym.

⁴⁰² S. Szultka (red.), *Specjalizacje Technologiczne Pomorza...*, op. cit.

⁴⁰³ E. Bendyk, S. Kosieliński (red.), *Perspektywa technologiczna Kraków...*, op. cit.

⁴⁰⁴ Podlaska Strategia Innowacji, http://rsi.wrotapodlasia.pl/informacje_o_projekcie.xhtml [20.05.2013]; *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska...*, op. cit.

Tabela 3.2. Turystyka w projektach foresightu regionalnego realizowanych w Polsce

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
1.	<p>Nazwa projektu: Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski</p> <p>Czas trwania: 09.2006 – 05.2008</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.foresight.msap.pl</p>	Stworzenie prognozy rozwoju technologii w województwie małopolskim w trzech obszarach badawczych: infrastruktura (głównie transport), zasoby naturalne i nowe materiały oraz wzrost gospodarczy	Opracowano scenariusze rozwoju dla trzech obszarów badawczych. Odniesienia do rozwoju turystyki znalazły się w obszarze problemowym: „infrastruktura turystyczna – aspekty inwestycyjne i ochronne”. Opracowano dla jednego scenariusz optymistyczny i pesymistyczny oraz listę rekomendowanych działań. Przygotowany został również zbiór priorytetowych kierunków badań. W odniesieniu do turystyki uznano za priorytetowe badania nad rozwojem turystyki w kontekście planowania przestrzennego (zróżnicowanie funkcjonalne, uzupełnienie i zagęszczenie zabudowy, określenie form i standardów zabudowy, wyposażenie przestrzeni publicznej)	metoda Delphi (zmodyfikowana), burza mózgów, panel ekspercki, analiza SWOT, metoda scenariuszowa	Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006
2.	<p>Nazwa projektu: Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego</p> <p>Czas trwania: 07.2006 – 06.2008</p> <p>Horyzont czasowy: 20 lat (2026–2028)</p> <p>Źródło: http://www.formazovia.pl/</p>	Identyfikacja wiodących technologii o znaczeniu strategicznym, których rozwijanie w następnych 20 latach będzie priorytetowe dla regionu województwa mazowieckiego	W scenariuszach rozwoju obszar: „Rozwój infrastruktury i zagospodarowanie przestrzenne” opracowano scenariusz bazowy, negatywny i pozytywny dla rozwoju infrastruktury turystycznej. Pojawily się również zmianyki odnośnie do turystyki w scenariuszach obszar: „Środowisko naturalne”. Utworzono bazę technologii perspektywicznych, w której znalazły się następujące technologie związane z turystyką: <ul style="list-style-type: none"> • internetowe regionalne bazy danych do wspierania sektora turystycznego, • systemy zarządzania infrastrukturą turystyczną, • agroturystyka 	desk research, analiza SWOT, analiza trendów, analiza potrzeb, analiza prognoz, metoda Delphi, krzyżowa analiza wpływów, konsultacje społeczne, metoda scenariuszowa, kluczowe technologie	Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów	Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
3.	<p>Nazwa projektu: Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju – Foresight Regionalny do 2020 r.</p> <p>Czas trwania: 09.2006 – 06.2008</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.oris.opolskie.pl</p>	<p>Identyfikacja i ocena kluczowych technologii mających wpływ na zrównoważony i trwały rozwój regionu opolskiego, a w szczególności wyznaczenie priorytetów w dziedzinie badań i rozwoju, w zakresie dopasowania rynku podaży technologii do uwarunkowań regionalnych</p>	<p>Wyłoniono 6 obszarów kluczowych dla rozwoju województwa opolskiego. Obszar kluczowy „Rolnictwo, agroturystyka i leśnictwo” w części odnosi się do rozwoju turystyki</p>	<p><i>desk research</i>, badania ankietowe, wywiady, panel ekspercki, burza mózgow, analiza STEEP, krzyżowa analiza wpływów, metoda scenariuszowa, konsultacje społeczne, kluczowe technologie</p>	<p>Politechnika Opolska</p>	<p>Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006</p>
4.	<p>Nazwa projektu: Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa świętokrzyskiego</p> <p>Czas trwania: 07.2006 – 07.2008</p> <p>Horyzont czasowy: 2025</p> <p>Źródło: http://www.tu.kielce.pl/foresight</p>	<p>Wskazanie i ocena przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem gospodarczym oraz przedstawienie koncepcji odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki</p>	<p>Wyłoniono 20 technologii wiodących, spośród których dwie w zakresie turystyki. Wiodące technologie dla rozwoju województwa świętokrzyskiego związane z turystyką:</p> <ul style="list-style-type: none"> rozwoj specjalistycznych produktów turystycznych (na przykład powstanie parków tematycznych) wykorzystujących potencjał kulturowy i przyrodniczy regionu; technologia o bardzo dużym prawdomodobie i niskim wdrożeniu; rozwoj produktów tradycyjnych i regionalnych w gospodarstwach o profilu ekoagroturystycznym – technologia o dużym prawdopodobieństwie wdrożenia 	<p><i>desk research</i>, badania ankietowe, burza mózgow, panel ekspercki, eksploracja trendów, modelowanie symulacyjne, analiza SWOT, metoda Delphi, krzyżowa analiza wpływów, metoda scenariuszowa</p>	<p>Politechnika Świętokrzyska w Kielcach</p>	<p>Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
5.	<p>Nazwa projektu: Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego</p> <p>Czas trwania: 07.2006 – 06.2008</p> <p>Horizont czasowy: 2025</p> <p>Źródło: http://www.prz.rzeszow.pl/foresight</p>	<p>Wskazanie i ocena przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem gospodarczym oraz przedstawię koncepcji odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki</p>	<p>Zidentyfikowano 7 obszarów kluczowych dla rozwoju województwa podkarpackiego, z których wyłoniono 9 technologii priorytetowych. W obszarze „Turystyka, rekreacja i rehabilitacja, zdrowie” za technologię priorytetową uznano: rozwój agroturystyki i ekoturystyki oraz stworzenie klastrów gospodarstw agroturystycznych oferujących usługi turystyczne, terapeutyczne i rekreacyjne. W obszarze „Turystyka, rekreacja i rehabilitacja, zdrowie” opracowano również trzy scenariusze rozwoju: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny</p>	<p><i>desk research</i>, analiza PEST, metoda Delphi, panel ekspercki, warsztaty, konferencja, burza mózgów, kluczowe technologie, analiza SWOT, metoda scenariuszowa, badanie socjometryczne, wywiady, analiza syntezy technologii, krzyżowa analiza wpływów, ocena wykonalności, ocena atrakcyjności, kwestionariuszowe badanie walidacyjne</p>	<p>Politechnika Rzeszowska</p>	<p>Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006</p>
6.	<p>Nazwa projektu: Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020</p> <p>Czas trwania: 08.2008 – 12.2010</p> <p>Horizont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.sse.krakow.pl</p>	<p>Wzrost znaczenia województwa małopolskiego wśród europejskich regionów wiedzy</p>	<p>Została opracowana strategia rozwoju dla 10 technologii przyszłości, technicznie możliwych do wdrożenia i zastosowania w Małopolsce do roku 2020. Technologią przyszłości związaną z rozwojem turystyki jest: „bezdotykowy interfejs komputerowy” mogący mieć zastosowanie jako interaktywny przewodnik turystyczny i muzealny</p>	<p><i>desk research</i>, panel ekspercki, warsztaty, konferencja, analiza SWOT, badania ankietowe, metoda Delphi, metoda scenariuszowa, techniki symulacyjne, krzyżowa analiza wpływów, kluczowe technologie</p>	<p>Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.</p>	<p>Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
7.	<p>Nazwa projektu: Pomorze 2030 Scenariusze rozwoju i kluczowe technologie</p> <p>Czas trwania: 08.2008 – 07.2011</p> <p>Horizont czasowy: 2030</p> <p>Źródło: http://ibng.pomorze2030.pl</p>	<p>Dostarczenie nowej wiedzy nt. przyszłości Pomorza przez określenie scenariuszy rozwoju Pomorza i kluczowych technologii oraz uruchomienie procesów antycypowania przyszłości i wykorzystania tej wiedzy w regionie dzięki zastosowaniu metod foresightu</p>	<p>Zawarto wzmianki dotyczące turystyki w aspekcie korzystnych warunków do rozwoju w wypadku specjalizacji technologicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> nauki przyrodnicze – biologia środowiska i ekologiczna; rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo i żywność; wyjaśnienie złożonej interakcji pomiędzy bioróżnorodnością a ekosystemami; rozwój technologii produkcji harmonizującej z ekosystemami i poprawiającej stan środowiska naturalnego; środowisko – środowisko miejskie; koncentrowanie się na identyfikacji i łagodzeniu skutków. <p>Żadna z wymienionych specjalizacji technologicznych nie znalazła się w grupie kluczowych technologii Pomorza</p>	<p>desk research, badania ankietowe, panel ekspercki, metoda Delphi, kluczowe technologie</p>	<p>Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową</p>	<p>Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013</p>
8.	<p>Nazwa projektu: Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauki i technologicznej poprawy jakości życia (<i>Quality of Life</i>) oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju. Badania metodami foresight</p> <p>Czas trwania: 01.2009 – 06.2011</p> <p>Horizont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.qpl.ue.wroc.pl</p>	<p>Podniesienie poziomu wykorzystania technologii na rzecz poprawy życia jako zaplecza dla kreowania innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy na Dolnym Śląsku, a w efekcie wsparcie rozwoju cywilizacyjno-gospodarczego przy jednoczesnym zdynamizowaniu rozwoju województwa</p>	<p>Opracowano scenariusze optymistyczne i pesymistyczne rozwoju nauki i technologii w obszarze „Bezpieczna Żywność”, „Ochrona Środowiska”, „Biotechnologia i Farmaceutyka”. W scenariuszach rozwoju obszaru „Bezpieczna Żywność” przedsięwzięcia w zakresie agroturystyki i gospodarstw ekologicznych w obszarze zostały uznane za perspektywiczne dla rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku</p>	<p>desk research, burza mózgów, panel ekspercki, analiza SWOT, metoda Delphi, ro-admapping, System Dynamics, OTSM-TRIZ, Metoda Krzywej S (S-curve)</p>	<p>Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu</p>	<p>Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
9.	<p>Nazwa projektu: Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego – scenariusze 2050</p> <p>Czas trwania: 03.2008 – 12.2011</p> <p>Horyzont czasowy: 2050</p> <p>Źródło: http://www.scenariusze.slask2050.pl</p>	<p>Wsparcie strategii przestrzennego zagospodarowania regionu i subregionów oraz wykreowanie narzędzia tworzenia i realizacji polityki rozwoju regionalnego poprzez systemowe powiązanie przewidywania rozwoju społecznogospodarczego z nowym użytkowaniem terenu i kształtowaniem ładu przestrzennego w perspektywie roku 2050</p>	<p>W grupie kluczowych przyszlých zmian w użytkowaniu terenu województwa śląskiego do roku 2050 znalazła się rezydencjalizacja terenów atrakcyjnych dla rekreacji i turystyki (zmiany niestabilne).</p> <p>Opracowano 5 scenariuszy przyszłości. Odniesienia do turystyki pojawiły się w:</p> <ul style="list-style-type: none"> • scenariuszu 2 – zmiany paradygmatu rozwoju: nastąpi przyrost terenów wykorzystywanych turystycznie, zarówno w tradycyjnych obszarach turystycznych, jak i w nowych; • scenariuszu 3 – dominacja sieci rozwoju: nastąpi wyraźny przyrost terenów rekreacyjnych oraz turystyczno-sportowych, natomiast tereny już wykorzystywane w ten sposób będą eksploatowane intensywniej; • scenariuszu 4 – kryzys: nastąpi spadek powierzchni terenów wykorzystywanych na funkcje turystyczne i sportowo-rekreacyjne; • scenariuszu 5 – harmonijny rozwój: nastąpi rozwój terenów użytkowanych turystycznie oraz rekreacyjnie i sportowo 	<p><i>desk research</i>, panel ekspercki, warsztaty, konferencja, analiza STEEP, krzyżowa analiza wpływów, metoda scenariuszowa, metoda Delphi, analiza retrospektywna, analiza historyczna, analiza wartości</p>	<p>Główny Instytut Górnictwa, Politechnika Śląska w Gliwicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach</p>	<p>Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013</p>

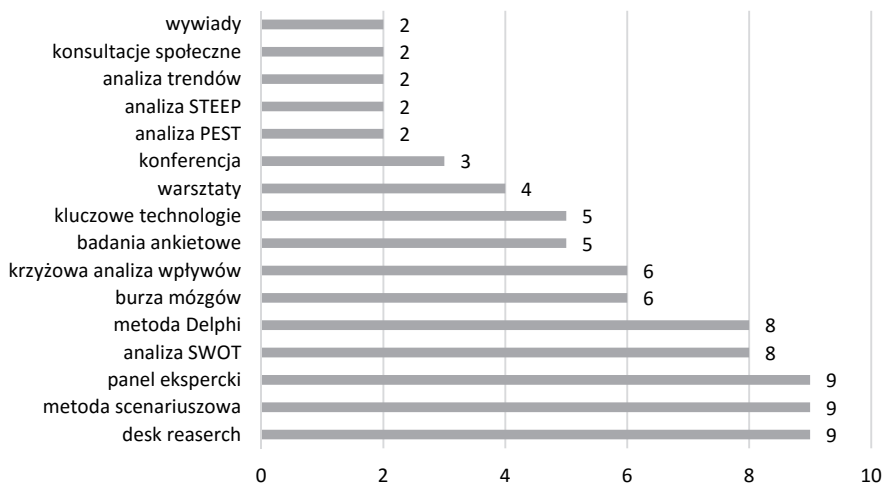
Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
10.	<p>Nazwa projektu: UPPIS – rozwój Dolnego Śląska – wdrożenie Dolnośląskiej Strategii Innowacji</p> <p>Czas trwania: 06.2005 – 01.2008</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.innowacje.dolny.slask.pl</p>	<p>Opracowanie strategii, która stworzy ramy dla optymalizacji polityki innowacji oraz infrastruktury na szczeblu regionalnym, zwłaszcza w odniesieniu do potrzeb MŚP</p>	<p>Opracowano trzy scenariusze rozwoju. Odniesienia do rozwoju turystyki znalazły się w scenariuszach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gospodarka Oparta na Wiedzy na Dolnym Śląsku – wizja Dolnego Śląska w 2020 roku jako regionu z gospodarką silnie skojązowaną z wiedzą, regionu, w którym blisko do dobrej nauki, nowoczesnego przemysłu i wysokiej jakości usług (teleinformacyjnych, medycznych i rekreacyjno-turystycznych). <p>Główne klasterzy usługowe to ochrona zdrowia i turystyka oraz doradztwo finansowe i programowanie komputerowe;</p> <ul style="list-style-type: none"> Wrocławski obszar metropolitalny jako lokomotywa rozwoju Dolnego Śląska – wizja aglomeracji wrocławskiej jako ośrodka harmonijnego rozwoju gospodarczego i rosnącej jakości życia mieszkańców, przyjaznego inicjowaniu przedsiębiorczości, dynamicznego ośrodka naukowego, kulturalnego i turystycznego o zasięgu ponadregionalnym, znaczącego miejsca współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej. Region, przy wykorzystaniu naturalnego i antropogenicznego położenia, stanie się atrakcyjnym magnesem turystycznym 	<p>analiza trendów, panel ekspercki, warsztaty, metoda scenariuszowa</p>	<p>Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Steinbeis-Europa-Zentrum, IMG Innovations-Management Gmb</p>	<p>6. Program Ramowy Badań i Rozwoju Technicznego Unii Europejskiej (6PR)</p>

Lp.	Podstawowe informacje	Cel główny	Obszary i problematyka dotycząca turystyki	Metody badawcze	Wykonawca	Źródło finansowania
11.	<p>Nazwa projektu: Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus</p> <p>Czas trwania: 01.2009 – 06.2012</p> <p>Horyzont czasowy: 2020</p> <p>Źródło: http://www.rsi.wrotapodlasia.pl</p>	Opracowanie edukacyjno-społecznego i gospodarczo-biznesowego scenariusza rozwoju województwa podlaskiego w perspektywie 2020 Plus	Rozwój turystyki określono jako ważny element strategii przyszłości w sferze biznesowo-gospodarczej województwa podlaskiego. W założeniach scenariusza gospodarczo-biznesowego, opracowanego na podstawie wypowiedzi ekspertów, wskazano, że należy postawić na rozwój turystyki kwalifikowanej, agroturystyki oraz przyciąganie turystów z UE i ze Wschodu w perspektywie 2020 Plus. W ramach charakterystyki scenariusza wskazano kierunki rozwoju w sferze turystyki do 2020 roku	desk research, analiza SWOT, analiza PEST, panel ekspercki, burza mózgów, badania ankietowe, metoda scenariuszowa	Województwo Podlaskie, Uniwersytet w Białymstoku	Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Malik, L. Dymek, *Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju – Foresight Regionalny do 2020 r., streszczenie*, Opole 2008, http://www.oris.opolskie.pl/g2/big/2011_01/a7ace39c4c9a91bc34566a2fb5d2da97.pdf [22.02.2012]; M. Proniewski (red.), *Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus*, Białystok 2012, <http://www.rsi.wrotapodlasia.pl/Download,27.html> [20.05.2013]; *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska. Scenariusze rozwoju do roku 2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, http://www.innowacje.dolnyślask.pl/zalaczniki/133_foresight-regionalny-dla-dolnego-slaska.pdf [22.02.2012]; L. Trząski (red.), *Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego – scenariusze 2050*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2012, <http://www.scenariuszeslask2050.pl/uploads/Monografia.pdf> [22.02.2012]; J. Hausner (red.), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, <http://www.foresight.msap.pl/download/Publikacja%20Foresight%20technologiczny%20na%20rzecz%20zrównoważonego%20rozwoju%20Małopolski.pdf> [22.02.2012]; K. Grysa, L. Plonecki (red.), *Raport. Foresight wiodących technologii województwa świętokrzyskiego*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2008, <http://www.tu.kielce.pl/foresight/pliki/ForesightRaportWiodacychTechnologii.pdf> [22.02.2012]; K. Mieczkowski (red.), *Foresight województwa mazowieckiego: monitorowanie i prognozowanie priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego*, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Warszawa 2007; E. Bendyk, S. Kosieliński (red.), *Perspektywa technologiczna Kraków – Małopolska 2020. Wyzwania rozwojowe*, Infostrategia, Kraków – Warszawa 2010, <http://www.sse.krakow.pl/files/common/a-helpdesk/Perspektywa%20Technologiczna%20Krakow%20-%20Małopolska%202020.pdf> [22.02.2012]; J. Hanuza, E. Cibis, T. Miśkiewicz, P. Ziółkowski (red.), *Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauki i technologii na rzecz poprawy jakości życia (Quality of Life) oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju badania metodami foresight*, http://www.gol.ue.wroc.pl/p/_/65/identyfikacja_potencjalu...jerzy_hanuza_m.pdf [22.02.2012]; S. Szultka (red.), *Specjalizacje Technologiczne Pomorza*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2013, <http://ibngr.pomorze2030.pl/index.php/pol/Serwis/Baza-wiedzy/Publikacje-foresight> [11.12.2013]; L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/5f1098a2a7b92c1a33786b47e069c7b11.pdf [11.12.2013]; D. Szpilko, *Turystyka w projektach foresightu regionalnego w Polsce*, „Ekonomia i Środowisko” 2012, vol. 1 (41), s. 186–190.

Horyzont czasowy przyjęty w projektach wahał się od 2020 roku do 2050 roku. W 6 z 11 projektów perspektywa antycypacji przyszłości sięgała 2020 roku, a tylko w jednym – 2050 roku.

W procesie badawczym w 11 projektach foresightu regionalnego, w których – niezależnie od stopnia – wskazywano odniesienia do rozwoju turystyki, zidentyfikowano zastosowanie łącznie 33 metod badawczych. W 11 analizowanych projektach wykorzystano od 4 do 17 metod badawczych. Wśród najczęściej stosowanych należy wymienić *desk research*, metodę scenariuszową, panel ekspercki, analizę SWOT, metodę Delphi, burzę mózgów, krzyżową analizę wpływów, badania ankietowe oraz kluczowe technologie (rys. 3.4).



Rysunek 3.4. Metody badawcze najczęściej stosowane w projektach foresightu regionalnego związanych z turystyką w Polsce [liczba projektów]

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w nielicznych projektach foresightu regionalnego, w których turystyka odgrywała istotną rolę, priorytetowymi technologiami⁴⁰⁵, które z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem mogą się rozwijać w ciągu najbliższych kilkunastu lat, były przede wszystkim: infrastruktura turystyczna⁴⁰⁶, agro-

⁴⁰⁵ Technologie w przypadku wielu projektów foresightowych są szeroko rozumiane jako kierunki rozwoju.

⁴⁰⁶ J. Hausner (red.), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski...*, op. cit.; K. Mieczkowski (red.), *Foresight województwa mazowieckiego...*, op. cit.

turystyka⁴⁰⁷ oraz produkty i usługi turystyczne⁴⁰⁸. W projektach, poza zidentyfikowaniem kluczowych technologii, wskazywano także kierunki rozwoju przestrzeni turystycznej⁴⁰⁹. Przy zaangażowaniu ekspertów budowane były scenariusze⁴¹⁰ oraz formułowane kierunki działań, które należy podjąć w celu rozwoju sektora turystycznego⁴¹¹.

Rozwój turystyki w poszczególnych projektach foresight, jak wynika z przeprowadzonej analizy, nie był poddawany szczegółowym badaniom. Jedynym projektem, w którym kompleksowo procesem badawczym objęto sektor turystyki i uznano go za perspektywiczny, były „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego”⁴¹². Stanowi on dobry przykład zastosowania badań foresightowych w sferze turystyki w Polsce. Badanie było pierwszym tego typu działaniem realizowanym w województwie podkarpackim. W procesie zastosowano 17 metod⁴¹³, wśród których znalazły się między innymi: badania „zza biurka”, analiza PEST, badanie delfickie, panele eksperckie, burza mózgów, kluczowe technologie, analiza

⁴⁰⁷ Mieczkowski (red.), *Foresight województwa mazowieckiego...*, op. cit.; L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego...*, op. cit.; K. Grysa, L. Płonecki (red.), *Raport. Foresight wiodących technologii województwa świętokrzyskiego...*, op. cit.; M. Proniewski (red.), *Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus...*, op. cit.; K. Malik, Ł. Dymek, *Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju...*, op. cit.

⁴⁰⁸ L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego...*, op. cit.; K. Grysa, L. Płonecki (red.), *Raport. Foresight wiodących technologii województwa świętokrzyskiego...*, op. cit.; *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska...*, op. cit.

⁴⁰⁹ J. Hausner (red.), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski...*, op. cit.; K. Mieczkowski (red.), *Foresight województwa mazowieckiego...*, op. cit.; L. Trząski (red.), *Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego...*, op. cit.; *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska...*, op. cit.

⁴¹⁰ J. Hausner (red.), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski...*, op. cit.; K. Mieczkowski (red.), *Foresight województwa mazowieckiego...*, op. cit.; L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego...*, op. cit.; L. Trząski (red.), *Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego...*, op. cit.; J. Hanuza, E. Cibis, T. Miśkiewicz, P. Ziółkowski (red.), *Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska...*, op. cit.; *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska...*, op. cit.; M. Proniewski (red.), *Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus...*, op. cit.

⁴¹¹ M. Proniewski (red.), *Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus...*, op. cit.; L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego...*, op. cit.

⁴¹² D. Szpilko, *Turystyka w projektach...*, op. cit., s. 185.

⁴¹³ W projekcie wskazano wykorzystanie 21 metod, przy czym niektóre z nich powtarzały się. Na przykład wskazane przez realizatorów: lista perspektywicznych technologii, lista wiodących technologii, lista priorytetowych technologii, w opinii autorki, stanowiły jedną metodę – kluczowe technologie.

SWOT, planowanie scenariuszowe, badanie socjometryczne, wywiady, analiza synergii technologii i krzyżowa analiza wpływu.

Struktura projektu składała się z dwóch faz badań foresightowych: wstępnej i właściwej. Wstępne badania foresight (foresight pilotażowy) miały na celu zebranie informacji wyjściowych, wykorzystanych następnie do ustalenia zakresu i przeprowadzenia badań właściwych. Na właściwe badanie foresightowe składały się trzy etapy: badanie delfickie, warsztaty i panele eksperckie oraz konsultacje społeczne.

Na potrzeby ekspertów i interesariuszy badania wypracowano szeroko rozumianą definicję technologii, według której mogą to „być klasycznie rozumiane technologie, ale także całe grupy technologii o podobnej charakterystyce i celu wykorzystania, także rozwiązania systemowe i organizacyjne, metody, sposoby, rozwiązania, techniki bądź procedury”⁴¹⁴. Podzielono je także na trzy rodzaje⁴¹⁵:

- technologie perspektywiczne – charakteryzujące się potencjalną długookresową atrakcyjnością rynkową i zasługujące na rozwijanie;
- technologie wiodące – rozwiązania charakteryzujące się najwyższą atrakcyjnością, wykonalnością i wpływem na zrównoważony rozwój w ramach poszczególnych branż, (w projekcie ostatecznie wyłoniono 44 takie technologie);
- technologie priorytetowe – rozwiązania charakteryzujące się najwyższą atrakcyjnością, wykonalnością i wpływem na zrównoważony rozwój w ramach poszczególnych branż, zasługujące na pierwszoplanowe wsparcie w polityce regionu (w projekcie ostatecznie wyłoniono 9 priorytetowych technologii).

Podczas pierwszego etapu celem projektu było wyłonienie siedmiu kluczowych branż regionu oraz identyfikacja i ocena wyłonionych 154 tez delfickich. Do branż kluczowych, które jednocześnie stanowiły nazwy paneli branżowych, zaliczono: technologie budownictwa (B), technologie informacyjne (I), technologie infrastruktury ochrony środowiska i energetyki (S), technologie produkcji rolniczej i przetwórstwa (R), technologie przemysłu chemicznego, farmaceutycznego i biotechnologie (C), technologie przemysłu lotniczego i maszynowego (L) oraz turystykę, rekreację i rehabilitację, zdrowie (T)⁴¹⁶.

Podczas spotkań wskazanych siedmiu paneli branżowych dokonano identyfikacji oraz opisu perspektywicznych i wiodących dla regionu technologii. Opracowano również trzy scenariusze rozwoju: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny.

⁴¹⁴ L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight...*, op. cit., s. 21.

⁴¹⁵ Ibidem.

⁴¹⁶ Ibidem.

Ostatni etap stanowiły konsultacje społeczne uzyskanych wyników oraz konferencja zamykająca projekt, która pozwoliła na identyfikację technologii priorytetowych.

W obszarze „Turystyka, rekreacja i rehabilitacja, zdrowie” wskazano cztery kierunki rozwoju i wyłoniono technologię priorytetową, za którą uznano rozwój agroturystyki i ekoturystyki; stworzenie klastrów gospodarstw agroturystycznych oferujących usługi turystyczne, terapeutyczne i rekreacyjne. Sporządzono również tak zwaną „ścieżkę dochodzenia do wdrożenia technologii” określającą zakres koniecznych do podjęcia działań, możliwe źródła finansowania oraz podmioty zaangażowane w proces wdrożeniowy⁴¹⁷.

Projekt foresightu regionalnego zrealizowany w województwie podkarpackim stanowi dobry przykład badań w zakresie wyznaczania priorytetowych technologii nie tylko w sferze *stricte* technologicznej, ale także w sferze turystyki. Uwidacznia on, podobnie jak inne poddane analizie projekty foresightowe krajowe i zagraniczne, iż możliwe jest zastosowanie badań foresightowych, do antycypowania zmian w długiej perspektywie czasowej, w sektorze turystyki w regionach Polski.

Niestety dotychczasowy niski poziom, a niekiedy nawet brak zainteresowania decydentów regionalnych badaniami foresightowymi w obszarze turystyki kształtuje niekorzystną koniunkturę w odniesieniu do jej rozwoju, co powoduje, iż jest ona często marginalizowana, mimo potencjału jaki posiada. Aby zmienić tę sytuację, należy przystąpić do realizacji badań foresightowych w kontekście rozwoju turystyki w regionie przy szerokim udziale przedsiębiorców, naukowców, przedstawicieli administracji publicznej, organizacji pozarządowych i społecznych.

Realizacja projektów foresightu na rzecz turystyki skutkowałaby wieloma korzyściami. Przede wszystkim umożliwiłaby szeroko rozumiane kreowanie turystyki, patrzenie w przyszłość i dokonywanie najbardziej efektywnego wyboru, a nie tylko jak dotychczas prognozowanie i zarządzanie nią. Proces foresightu umożliwiłby ocenę konsekwencji obecnych działań i decyzji oraz pomógłby wskazać problemy, zanim się one pojawią, i uniknąć ich. Umożliwiłby również opracowanie wizji przyszłości, z których najbardziej perspektywiczne, wdrażane przy zaangażowaniu władz, przedsiębiorców i społeczeństwa, miałyby szansę przyniesienia najwyższych korzyści gospodarczych i społecznych dla regionu⁴¹⁸.

⁴¹⁷ L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight...*, op. cit., s. 345.

⁴¹⁸ D. Szpilko, *Turystyka w projektach...* op. cit., s. 191.

3.3. Dobre praktyki w zakresie stosowania badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką

Od lat siedemdziesiątych XX wieku zrealizowano wiele projektów foresightowych zarówno na poziomie narodowym, regionalnym, jak i ponadnarodowym. Różniły się one pod względem celów, zakładanych rezultatów, uwarunkowań rozwoju obszaru badawczego, struktury zespołu badawczego, ekspertów i interesariuszy oraz angażowanych zasobów. Każdy z realizowanych projektów stanowił swoiste indywiduum, co stanowi cechę charakterystyczną foresightu. Niemożliwe jest bowiem wypracowanie jednej uniwersalnej metodyki realizacji badań foresightowych, gdyż jej zakres zawsze będzie przede wszystkim zdeterminowany różnorodnymi uwarunkowaniami obszaru badawczego i zasobami posiadanymi przez realizatorów badania. Pogląd ten zdecydowanie podziela L. Georghiou, twierdząc, iż należy odchodzić od tworzenia uniwersalnego (*one-size-fits-all*) podejścia na rzecz umocnienia roli foresightu dostosowanego do konkretnego kontekstu – krajowego, regionalnego, lokalnego lub sektorowego⁴¹⁹.

Taka postawa nie oznacza jednak całkowitego odcięcia się od dotychczas zrealizowanych projektów foresightowych. Bardziej skłania do przemyślanego, zgodnego z dostępnymi zasobami i istniejącymi uwarunkowaniami, racjonalnego planowania procesu badawczego. Podejście to nie wyklucza, a wręcz zachęca do zapoznawania się z dotychczas zrealizowanymi projektami w tym samym lub podobnym obszarze badawczym. Tego typu kwerenda może dostarczyć nieocenionej wiedzy, popartej doświadczeniami realizatorów analizowanych projektów. Zastosowanie zidentyfikowanych wybranych dobrych praktyk może przyczynić się, oczywiście w określonym stopniu, do osiągnięcia sukcesu na etapie projektowania, realizacji i wdrażania nowych inicjatyw foresightowych. J. Nazarko słusznie zauważa, iż w celu doskonalenia praktyki foresightu należy nie tylko gromadzić i analizować dobre praktyki, ale także korzystać z dorobku nauki⁴²⁰.

Dobrymi praktykami K.S. Bhutta i F. Huq określają najwyższe standardy jakości w odniesieniu do produktów, usług i procesów, a następnie wprowadzenie zmian koniecznych do osiągnięcia tych standardów⁴²¹. Dobre praktyki definiowane są również

⁴¹⁹ L. Georghiou, *The role of foresight in the development of research and innovation policy*, Working together to strengthen research in Europe, European Research Area, Brussels 2009, p. 2, http://ec.europa.eu/research/conferences/2009/era2009/speakers/slides/slides_georghiou.pdf [18.06.2013].

⁴²⁰ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 26.

⁴²¹ K.S. Bhutta, F. Huq, *Benchmarking – best practices: an integrated approach*, „Benchmarking: An International Journal” 1999, vol. 6, no. 3, p. 255.

jako optymalne sposoby wykonywania pracy w celu osiągnięcia najwyższej wydajności⁴²². T. Grim dobre praktyki postrzega szerzej i określa je jako zbiór uniwersalnych zasad, rozwiązań, procedur postępowania, charakteryzujących się powtarzalnością zastosowania w danym obszarze⁴²³. Dobrą praktyką nie musi być całościowo zrealizowany projekt czy program⁴²⁴, może to być jedno z działań w ramach większego procesu.

Y.F. Jarrar i M. Zairi kategoryzują dobre praktyki w trzy grupy⁴²⁵:

- dobry pomysł (niesprawdzony),
- dobra praktyka (zaspakajająca część potrzeb klientów, pracowników, interesariuszy),
- sprawdzona najlepsza praktyka.

S. Dani i in. uważają, że identyfikacja dobrych praktyk powinna łączyć dwa kluczowe elementy⁴²⁶: zbudować jawną wiedzę opartą na najlepszych praktykach, łączącą ludzi z informacją, oraz dostarczyć metod umożliwiających dzielenie się wiedzą ukrytą, które umożliwią łączenie ludzi z ludźmi.

Badacze z Amerykańskiego Centrum Produktywności i Jakości (*The American Productivity and Quality Center*) wskazują jednak, iż nie ma „najlepszych praktyk”, bo najlepsze nie zawsze są najlepsze dla wszystkich. Przez „najlepsze” należy więc rozumieć praktyki, które zostały użyte do osiągnięcia lepszych wyników; wybrane zostały w systematycznym procesie i ocenione jako przykładowe, dobre lub zakończone sukcesem⁴²⁷. Przy identyfikowaniu dobrych praktyk należy więc pamiętać o ich odbiorcach, ich potrzebach i możliwościach, polu ich działalności oraz uwarunkowaniach, w których dane działania mają być realizowane⁴²⁸.

Dobre praktyki, według A. Karwińskiej i D. Wiktor, to „zasady działania i takie projekty, które prowadzą do dobrych lub bardzo dobrych wyników organizacji. Powinny

⁴²² R. Ramabadron, J.W. Dean, Jr J.R. Evans, *Benchmarking and project management: a review and organizational model*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1997, vol. 4, no. 1, p. 56.

⁴²³ T. Grim, *Foresight Maturity Model (FMM): Achieving Best Practices in the Foresight Field*, „Journal of Futures Studies” 2009, vol. 13, no. 4, pp. 69–80.

⁴²⁴ A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, *Ekonomia Społeczna Teksty*, vol. 6, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Kraków 2008, s. 6.

⁴²⁵ Y.F. Jarrar, M. Zairi, *Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices*, European Centre for Best Practice Management, Research Paper: RP-ECBPM/0018, 2010, p. 4.

⁴²⁶ S. Dani, J.A. Harding, K. Case, R.I.M. Young, S. Cochrane, J. Gao, D. Baxter, *A methodology for best practice knowledge management*, „Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture” 2006, vol. 220, no. 10, p. 1718.

⁴²⁷ Y.F. Jarrar, M. Zairi, *Best practice transfer...*, op. cit., p. 3.

⁴²⁸ A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści...*, op. cit., s. 6.

one również spełniać dodatkowe warunki, takie jak: dobre planowanie, autoewaluacja, możliwość implementacji przez inne organizacje, etyka działania. Dodatkowo powinny wyróżniać się nowatorstwem w podejściu do rozwiązywania problemów lub w jakimś innym aspekcie działalności⁴²⁹.

W procesie identyfikacji najlepszych praktyk istotną kwestię stanowi dobór kryteriów ich wyboru. W literaturze często wskazuje się następujące kryteria⁴³⁰: adaptacyjność, etyczność, innowacyjność, jawność, mierzalność efektów, nieograniczoność, powtarzalność, refleksyjność, skuteczność, trwałość, uniwersalność, wydajność, wymierność.

W celu identyfikacji dobrych praktyk w zakresie zastosowania badań typu foresight w zarządzaniu strategicznym turystyką przyjęto następujące kryteria brzegowe⁴³¹:

- projekt foresightowy,
- projekt foresightu regionalnego zrealizowany w Polsce lub projekt foresightowy zrealizowany za granicą,
- obszar badawczy projektu stanowi turystyka.

Uwzględniając przyjęty cel, należy stwierdzić, że zidentyfikowane dobre praktyki dotyczą możliwości włączenia badań foresightowych do procesu budowania strategii rozwoju turystyki w regionie. Identyfikację dobrych praktyk przeprowadzono opierając się na następujących trzech kryteriach:

- powtarzalność praktyki, czyli możliwość powielenia zidentyfikowanych rozwiązań w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionie;
- innowacyjność proponowanych rozwiązań na tle innych powszechnie stosowanych – rozwiązanie to stanowi nowe ujęcie w obrębie dotychczasowych praktyk zarządzania turystyką w regionie;
- przydatność proponowanych rozwiązań w procesie zarządzania turystyką w regionie.

⁴²⁹ A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści...*, op. cit., s. 8.

⁴³⁰ Y. Xu, Ch.H. Yeh, *An integrated approach to evaluation and planning of best practices*, „Omega” 2011, vol. 40, no. 1, p. 67; A. Rogut, B. Piasecki, M. Klepka, P. Czyż, *Dobre praktyki wdrażania regionalnych strategii innowacji w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 21–22; P. Keehley, S. Medlin, S. MacBride, L. Longmire, *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving Performance Breakthroughs in Federal, State, and Local Agencies*, John Wiley & Sons Inc., New York 1997, pp. 26–29; J. Nazarko, J. Ejdyś, K. Halicka, E. Glińska, A. Pawluczuk, A. Gudanowska, *Identyfikacja dobrych praktyk eksploracji kierunków rozwoju badań naukowych oraz technologii w badaniach foresightowych*, niepublikowane, Politechnika Białostocka, Białystok 2012, s. 6; A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści...*, op. cit., s. 7–8.

⁴³¹ A. Rogut, B. Piasecki, M. Klepka, P. Czyż, *Dobre praktyki...*, op. cit., s. 15.

Zidentyfikowane dobre praktyki zostały zaklasyfikowane do jednej z trzech faz foresightu wyróżnionych przez B.R. Martina i J. Irvine⁴³², czyli:

- fazy przygotowawczej (*pre-foresight*) – polega ona między innymi na zaplanowaniu prac związanych z zainicjowaniem procesu, wyznaczeniu celów, określeniu składu komitetu sterującego i grup zadaniowych, przygotowaniu planu działania i jego harmonogramu;
- fazy realizacji (*foresight*) – polega ona między innymi na realnym podjęciu zaplanowanych działań przy partycypacji społecznej, przeprowadzeniu badań, ocenie uzyskanych wyników i ich prezentacji;
- fazy wdrożenia (*post-foresight*) – polega między innymi na podjęciu działań zmierzających do skutecznego wdrożenia uzyskanych wyników, realizacji cyklicznych działań mających na celu przypomnienie uzyskanych wyników oraz dążeniu do wznowienia procesu po upływie odpowiedniego czasu.

W wyniku przeprowadzonej analizy projektów foresightowych związanych z turystyką zrealizowanych w krajach europejskich i pozaeuropejskich oraz projektów foresightu regionalnego odnoszących się do rozwoju turystyki w Polsce zidentyfikowano dobre praktyki w fazach przygotowawczej, realizacji i wdrożenia foresightu.

W fazie przygotowawczej za dobre praktyki uznano następujące rozwiązania:

- W skład grupy sterującej i paneli tematycznych projektu foresightowego powinni wchodzić dobrani według ustalonych przez realizatorów kryteriów przedstawiciele administracji, nauki, przemysłu turystycznego oraz organizacji branżowych. Osoby te powinny aktywnie uczestniczyć w dyskusji, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie. Nie powinny one reprezentować tylko i wyłącznie interesów swoich organizacji, lecz dążyć do zbudowania wspólnej wizji rozwoju turystyki w regionie⁴³³.
- Etapy projektów foresightowych powinny być realizowane i wdrażane przede wszystkim przez zespoły regionalne, gdyż to one posiadają najdokładniejszą i najobszerniejszą wiedzę na temat specyfiki regionu⁴³⁴.
- Pozytywny wkład w realizację i wdrażanie wyników projektu oraz pomoc w uniknięciu pomyłek może wnieść bezpośredni udział przedstawiciela zagranicznego, szczególnie z krajów o wyżej rozwiniętej kulturze foresightowej⁴³⁵.

⁴³² B.R. Martin, J. Irvine, *Research Foresight: Priority-Setting in Science*, Pinter Publishers, London 1989, p. 35.

⁴³³ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

⁴³⁴ Ibidem.

⁴³⁵ *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska...*, op. cit.

- Zastosowanie w projekcie badania Delphi powinno być starannie zaplanowane. Realizatorzy powinni pamiętać, że jest ono użyteczne nie tylko do zbierania informacji (opinii ekspertów), ale także do rozpowszechniania jego wyników (w drugiej rundzie). Angażuje ono również większą liczbę uczestników i umożliwia nieskrępowane artykułowanie przez nich opinii⁴³⁶.
- Zastosowanie metody scenariuszowej wraz z zestawem wskazówek wdrażania scenariuszy stanowi czytelną formę prezentacji założeń dla osób, które nie uczestniczyły w procesie badawczym, a będą zaangażowane w etap wdrożeniowy⁴³⁷.
- Po opracowaniu scenariuszy rozwoju turystyki w regionie wybór jednego z nich, najbardziej pożądanego, umożliwi podjęcie kolejnych kroków, co ograniczy słabość metody scenariuszowej, po której zazwyczaj ukończony zostaje proces badawczy. Poczynienie kolejnego kroku, obejmującego stworzenie listy kluczowych celów, stanowiącej podstawę planu działania, pozwoli skonkretyzować te działania, których podjęcie umożliwi osiągnięcie pożądanej przyszłości⁴³⁸.
- Włączanie badań foresightowych jako etapu w procesie formułowania strategii, na przykład regionalnych strategii innowacyjności. Dzięki zaangażowaniu interesariuszy regionalnych strategia nabiera wymiaru konsensusu społecznego i zwiększają się szanse wdrożenia wskazanych w niej kierunków rozwoju⁴³⁹.

W fazie realizacji za dobre praktyki uznano:

- Składanie raportów przez panele zadaniowe na zakończenie poszczególnych etapów swoich prac, które następnie zostaną upublicznione (na przykład z wykorzystaniem strony www), a zawarte w nich analizy i wnioski będą stanowić element wspierający w kolejnych etapach prac⁴⁴⁰.
- Zidentyfikowanie zakresu wsparcia i polityki turystycznej w regionie obrazującego ogólny poziom świadomości i poparcia dla poszczególnych interesów branży turystycznej na każdym szczeblu administracji. Dzięki pozyskiwaniu tej wiedzy interesariusze procesu orientują się, na jakie wsparcie mogą liczyć

⁴³⁶ L. Woźniak (red.), *Końcowy raport z badań foresight...*, op. cit.

⁴³⁷ *Austrian Tourism 2015...*, op. cit.

⁴³⁸ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

⁴³⁹ *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska...*, op. cit.

⁴⁴⁰ I. Ivey, *The T&T Foresight...*, op. cit.

i są w stanie określić, jakie niezbędne działania muszą podjąć, aby wyegzekwować odpowiedni poziom poparcia dla rozwoju turystyki w regionie⁴⁴¹.

- Opracowanie bazy innowacji ze wskazaniem możliwości zastosowania ich w poszczególnych branżach sektora turystycznego. Innowacje powinny być sklasyfikowane według określonych kryteriów, tak aby baza była przejrzysta i czytelna dla jej odbiorców. Powinna być również łatwo dostępna dla podmiotów sektora turystycznego, na przykład w postaci strony internetowej⁴⁴².
- Dokonanie analizy światowych trendów i czynników globalnych, regionalnych i lokalnych dostarczy uczestnikom procesu informacji, umożliwiających formułowanie założeń opartych na realiach, a nie tylko na posiadanej przez nich wiedzy i indywidualnych doświadczeniach⁴⁴³.
- Dokonanie przeglądu dotychczasowych strategii i wyznaczonych w nich priorytetów, w celu uwzględnienia ich w procesie formułowania wizji przyszłości turystyki w regionie⁴⁴⁴.
- Wyznaczanie perspektywicznych nisz rynkowych oraz wyłonienie spośród nich kluczowych, dzięki którym region w długoterminowej perspektywie może osiągnąć przewagę konkurencyjną⁴⁴⁵.
- Określenie przyszłych potrzeb w zakresie kompetencji pracowników z sektora turystyki w celu przygotowania ich na zmiany w nim zachodzące. Pracownicy w dużej mierze poprzez kompetencje i poziom jakości ich pracy, wpływają na tempo rozwoju turystyki, mającej charakter *stricte* usługowy⁴⁴⁶.
- Wypracowanie w drodze konsensusu społecznego „kodeksu postępowania” zawierającego zbiór zasad etycznych, którymi powinny się kierować podmioty przemysłu turystycznego w toku prowadzonej działalności. Kodeks powinien umiejętnie łączyć cele gospodarcze sektora z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz ochroną i szacunkiem do środowiska naturalnego, kulturowego i społecznego⁴⁴⁷.
- Organizacja konferencji z udziałem interesariuszy ze sfery przemysłu turystycznego, organizacji branżowych, administracji i środowiska naukowego,

⁴⁴¹ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

⁴⁴² *Dutch Hospitality 2020...*, op. cit.

⁴⁴³ D. Smith, R. Talwar, *The Future of Travel and Tourism...*, op. cit.

⁴⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁴⁵ I. Ivey, *The T&T Foresight...*, op. cit.

⁴⁴⁶ *Services 2020. Competences...*, op. cit.

⁴⁴⁷ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

podczas której poddane zostaną konfrontacji wcześniej wypracowane scenariusze rozwoju turystyki w regionie⁴⁴⁸.

W fazie wdrożeniowej za dobre praktyki uznano:

- Wskazanie interesariuszom, że proces foresightu nie jest jednorazową inicjatywą, czy też przedsięwzięciem, ale działaniem trwałym, wpisującym się w kulturę budowania przyszłości rozwoju turystyki w regionie⁴⁴⁹.
- Formułowanie wyników w jasny i czytelny sposób w formie raportów, aby mogły one stanowić źródło wiedzy do przygotowania strategii przedsiębiorstw i instytucji prowadzących działalność w sektorze turystyki⁴⁵⁰.
- Wyznaczenie jednostki odpowiedzialnej za podejmowanie działań przypominających i promujących wypracowane wyniki projektu po jego zakończeniu, mających na celu zwiększenie skuteczności ich wdrażania. Jednostka ta, opierając się na szczegółowym planie działania, określonym jeszcze na etapie realizacji projektu, miałaby za zadanie również kontrolowanie osiąganych rezultatów⁴⁵¹.
- Organizacja seminariów i konferencji popularyzatorskich oraz promujących projekt i jego wyniki na terenie regionu wśród interesariuszy rozwoju turystyki, stanowiących formę przypomnienia uzyskanych wyników oraz zachęcenia do ich wdrażania w toku prowadzonej działalności⁴⁵².

Zidentyfikowane dobre praktyki stanowią swego rodzaju propozycję działań, których zastosowanie może usprawnić proces realizacji projektu foresightowego w sektorze turystyki, a zarazem zarządzania strategicznego turystyką w regionie. Posiadanie wiedzy o dobrych praktykach pomaga realizatorom w poprawny sposób zaplanować i zrealizować proces. Włączenie ich do projektu umożliwi uniknięcie błędów w poszczególnych fazach procesu i skutecznie może wspierać osiąganie założonych rezultatów. Adaptacja wszystkich wskazanych dobrych praktyk do projektów foresightowych w sektorze turystyki nie zawsze jest jednak możliwa. Każdy projekt jest bowiem obwarowany specyficznymi uwarunkowaniami regionalnymi oraz formatem zasobów przeznaczonych na jego realizację. Poza tym samo ujęcie dobrych praktyk w metodyce projektu nie stanowi o jego sukcesie. Dopiero ich urzeczywistnienie przy zaangażowaniu uczestników projektu może przysporzyć korzyści.

⁴⁴⁸ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

⁴⁴⁹ *Ibidem*.

⁴⁵⁰ J.M. Fdez. Güell, A. Morato, A. Rodríguez, *Estudio de Prospectiva...*, op. cit.

⁴⁵¹ *Foresight: Shaping a Sustainable...*, op. cit.

⁴⁵² *Ibidem*.

3.4. Korzyści zastosowania badań foresightowych w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionach

Regiony odgrywają ważną rolę w rozwoju krajów Unii Europejskiej. Ich znaczenie wzrosło szczególnie pod koniec XX wieku, kiedy europejska polityka regionalna, jej instrumenty i programy stały się w znacznej części zarządzane w sposób zdecentralizowany przez zainteresowane władze krajowe i regionalne⁴⁵³. Także w Polsce, w obliczu akcesji do struktur Unii Europejskiej, dokonano reform administracyjnych i instytucjonalnych, ukierunkowanych na wydzielenie regionów⁴⁵⁴. Zakładano, iż dokonany podział wyłonił silne i zdolne do autonomicznego funkcjonowania regiony, które umiejętnie będą zarządzać zasobami, jednocześnie kreując rozwój społeczno-gospodarczy na swoim obszarze. O ile na poziomie kraju dysproporcje regionalne nie były zbyt zauważalne (zacierane poprzez wartości obrazujące średnią dla kraju), o tyle na poziomie poszczególnych regionów jednoznacznie uwidoczniło się, które regiony potrzebują znacznego wsparcia w procesie wyrównywania szans społecznych i wzrostu gospodarczego. W kontekście znacznych różnic kształtujących się pomiędzy regionami wśród strategicznych wyzwań, odnoszących się do rozwoju regionalnego w Polsce, wskazywano między innymi budowanie społecznych postaw polityki rozwoju regionalnego, tworzenie nowoczesnych instytucji i instrumentów wsparcia rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności regionów⁴⁵⁵. Wzrost znaczenia regionów spowodował, iż władze regionalne poszukiwały skutecznych narzędzi wspomagania zarządzania w jednostkach terytorialnych. Były one pożądane zarówno z punktu widzenia władz krajowych w celu wyrównywania dysproporcji między regionami, jak również regionów w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

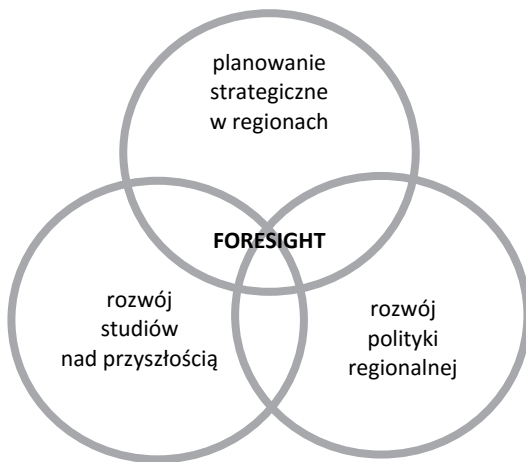
Wobec wciąż rosnącego znaczenia regionów w Europie podjęto próby przeniesienia doświadczeń foresightu narodowego na poziom regionalny. Informacje płynące z implementacji wyników procesu foresightu na poziomie narodowym dowodzą, że należy zwiększać zdolności jego wdrażania na niższych poziomach (regionalnych, lokalnych, w przedsiębiorstwach). Na niższych poziomach multidyscyplinarny charak-

⁴⁵³ *Praca na rzecz regionów. Polityka regionalna Unii Europejskiej na lata 2007–2013*, Unia Europejska, Polityka Regionalna, styczeń 2008, s. 6, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/working2008/work_pl.pdf [25.05.2013].

⁴⁵⁴ 1 stycznia 1999 roku w związku z reformą podziału administracyjnego Polski zmniejszono liczbę województw z 49 do 16.

⁴⁵⁵ B. Woś, *Rozwój regionów i polityka regionalna w Unii Europejskiej oraz w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005, s. 5.

ter foresightu sprawdza się lepiej, gdyż szybkość i elastyczność działania zwiększa skuteczność mechanizmów wdrażania wyników, a tym samym pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału rozwojowego w danym obszarze⁴⁵⁶. Do powszechnego stosowania foresightu na poziomie regionalnym w krajach europejskich przyczynił się Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, z którego finansowane były programy ukierunkowane na rozwój regionów, zmiany gospodarcze, poprawę konkurencyjności i współpracy terytorialnej w całej Unii Europejskiej⁴⁵⁷.



Rysunek 3.5. Obszary wpływające na powstanie i rozwój foresightu regionalnego

Źródło: *A Practical Guide to Regional Foresight*, Report EUR 20128 EN, Foresight for Regional Development Network (FOREN), European Communities 2001, p. 5.

Ukształtowanie charakteru foresightu regionalnego nastąpiło w wyniku zetknięcia się trzech obszarów istotnych z punktu widzenia rozwoju regionów: planowania strategicznego w regionach, rozwoju polityki regionalnej oraz rozwoju studiów nad przyszłością (rys. 3.5)⁴⁵⁸. O ile w początkowej fazie foresight powstawał wskutek oddziaływania trzech obszarów, o tyle w ostatnich latach można jednoznacznie stwierdzić,

⁴⁵⁶ A.M.J. Skulimowski, E. Okoń-Horodyńska, *Podstawy metodologiczne foresightu technologicznego. Możliwości zastosowania rezultatów badawczych foresightu w przedsiębiorstwach sektora chemii nieorganicznej*, [w:] A.M.J. Skulimowski (red.), *Metodyka foresightu strumieni odpadów nieorganicznych przemysłu chemicznego*, Fundacja „Progress and Business”, Raport Techniczny nr RT-PBF/2011-3, Kraków 2011, s. 12.

⁴⁵⁷ *Praca na rzecz regionów...*, op. cit., s. 2.

⁴⁵⁸ *A Practical...*, op. cit., p. 5.

że to foresight ma bardzo silny wpływ na kształtowanie się procesów planowania strategicznego⁴⁵⁹.

Foresight regionalny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej regionów nie znalazł dotychczas powszechnego zastosowania w sektorze turystyki w polskich regionach. Tylko w nielicznych województwach pojawiły się próby realizacji badań foresightowych w sferze turystyki, w kontekście wyznaczania priorytetowych technologii regionu. W regionach w Polsce dominują bowiem projekty foresightu technologicznego i branżowego.

W kształtującej się polityce rozwoju regionalnego nadrzędne znaczenie przypisuje się „Strategii Europa 2020”, kładącej nacisk na tworzenie strategii rozwoju inteligentnych specjalizacji regionów (*smart specialisation strategy*), które zakładają podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności na bazie potencjału endogenicznego regionów w branżach już w nich obecnych, przy czym mogą to być zarówno specjalizacje w ramach jednego sektora, jak i działania międzysektorowe. W proces tworzenia strategii należy angażować interesariuszy regionalnych, którzy przy wykorzystaniu swoich doświadczeń i wiedzy wypracują założenia i priorytety rozwojowe⁴⁶⁰. Inteligentną specjalizacją regionów może stać się również turystyka, w szczególności w regionach posiadających wybitne walory turystyczne lub kulturowe, a jednocześnie posiadających infrastrukturę turystyczną o wysokim poziomie.

Na użyteczność foresightu w procesie tworzenia strategii rozwoju inteligentnych specjalizacji regionów wskazuje Komisja Europejska w poradniku „Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation”, dostarczającym wskazówek w zakresie tworzenia strategii na potrzeby inteligentnej specjalizacji. Foresight jest w nim prezentowany jako instrument charakteryzujący się multidyscyplinarnością, partycypacyjnym podejściem, jak również orientacją na działanie i otwartością na niesztaampowe myślenie. Uznawany jest za narzędzie niezwykle pomocne w procesie budowania strategii ze względu na to, iż umożliwia tworzenie wizji przyszłości regionu i podejmowanie debaty nad wyborem optymalnej ścieżki jego rozwoju⁴⁶¹.

⁴⁵⁹ K. Borodako, *Geneza oraz istota foresightu regionalnego w kontekście rozwoju gospodarki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 825, s. 55.

⁴⁶⁰ W.M. Gaczek, M. Matusiak, *Innowacyjność gospodarek województw Polski Wschodniej – ocena, znaczenie, perspektywy*, Poznań 2011, http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/Strategia_rozwoju_polski_wschodniej_do_2020/Dokumenty/Documents/Innowacyjnosc_gospodarek.pdf [25.05.2013].

⁴⁶¹ *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*, European Union, Regional Policy, 2012, p. 33, http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/c/document_library/get_file?uuid=e50397e3-f2b1-4086-8608-7b86e69e8553 [25.05.2013].

Zastosowanie foresightu w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionie może przynieść wiele korzyści, przy czym należy zaznaczyć, iż nie tylko w wypadku, gdy turystyka zostanie zidentyfikowana jako inteligentna specjalizacja regionu, co notabene zdarza się niezbyt często⁴⁶², ale głównie w sytuacji, kiedy region dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sektorze turystyki jako uzupełniającej gałęzi gospodarki regionu. Może również zostać wykorzystany w wypadku konkretnej branży związanej z sektorem turystyki, na przykład hotelarskiej, gastronomicznej, organizatorów i pośredników turystyki, w celu określania nowych rynków i segmentów turystycznych, przyszłościowego popytu oraz innowacyjnych produktów i usług turystycznych.

Włączenie badań foresightowych do procesu zarządzania strategicznego turystyką w regionie przede wszystkim umożliwia podejmowanie działań planistycznych, wyznaczanie priorytetów rozwojowych, a także budowanie polityki rozwoju tego sektora w regionie⁴⁶³. Umożliwia wypracowywanie perspektywicznych, charakteryzujących się długim horyzontem czasowym scenariuszy wizji rozwojowych turystyki w regionie z uwzględnieniem szerokiego spektrum uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, technologicznych, politycznych, prawnych oraz ekologicznych⁴⁶⁴. Pomaga także w ocenie konsekwencji obecnych działań i wykrywaniu problemów, zanim się pojawią, co pozwala na ich uniknięcie⁴⁶⁵. Należy jednak nadmienić, że wyniki badań foresightowych uzyskane w jednym regionie nie mogą być wykorzystane w innych regionach, w szczególności ze względu na odmienność ich uwarunkowań, potencjału oraz swoistość celów strategicznych.

Przy wykorzystaniu odpowiedniego zestawu metod foresightowych, zarówno ściśle naukowych, jak i heurystycznych, opierających się na intuicji eksperckiej⁴⁶⁶, możliwe jest antycypowanie długoterminowych zjawisk, często charakteryzujących się wysokim stopniem niepewności, oraz wypracowanie wyników, które mogą istotnie

⁴⁶² W 50 regionach Unii Europejskiej zidentyfikowano inteligentne specjalizacje w zakresie turystyki i branż z nią związanych, z czego w Polsce w 4 regionach – województwach pomorskim, zachodniopomorskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim. Na podstawie: Smart Specialisation Platform – S3, <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map> [30.09.2015].

⁴⁶³ Por. *Foresight Technologiczny...* op. cit., s. 8; J.F. Coates, *Foresight...*, op. cit., p. 30; J. Kuciński, A. Gryzik, K.B. Matusiak, J. Guliński, A. Kozieł, T. Kulisiewicz, J. Brzóska, *Budowa scenariuszy...*, op. cit., s. 79.

⁴⁶⁴ R. Popper, *Mapping Foresight...* op. cit., p. 32.

⁴⁶⁵ R.A. Slaughter, *The Foresight Principle...*, op. cit., p. 48; E. Major, D. Asch, M. Cordey-Hayes, *Foresight...* op. cit., p. 93.

⁴⁶⁶ A. Magruk, E. Jańczuk, *Typologia i klasyfikacja...* op. cit., s. 382.

oddziaływać na kreowanie przyszłości⁴⁶⁷ tego specyficznego sektora gospodarki. Powodzenie procesu bowiem nie zależy tylko i wyłącznie od prawidłowo zaprojektowanej sekwencji działań badawczych, ale przede wszystkim od zaangażowania wysokiej jakości ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie, dzięki których wiedzy i doświadczeniom możliwe będzie uzyskanie wyników o wysokim poziomie jakości merytorycznej⁴⁶⁸.

Jednym z czynników napędzających rozwój społeczno-gospodarczy regionów, również w sektorze turystyki, jest ich endogeniczny potencjał⁴⁶⁹. Rozwój ten postrzegany jest wówczas jako działanie podejmowane z woli lokalnych aktorów (samorządów, podmiotów gospodarczych, stowarzyszeń oraz instytucji) na podstawie oceny dotyczącej waloryzacji miejscowych zasobów, uwzględniającej specyfikę terytorialną. Rozwój ten oznacza „oddolne” generowanie działań opartych na zasobach endogenicznych i wykorzystujący cały wewnętrzny potencjał rozwojowy⁴⁷⁰. Foresight jest procesem, którego jednym z nieodzownych elementów jest partycypacja społeczna. Ideą inicjatyw foresightowych jest więc angażowanie szerokiego grona interesariuszy w proces tworzenia wizji rozwoju turystyki w regionach. Proces ten burzy stereotypowe podejście do kształtowania polityki rozwoju sektora, w którym to rządowe i regionalne organy władzy mają najszerszą wiedzę o jego potrzebach i problemach. Angażuje on szerokie grono ekspertów i interesariuszy z różnych sfer powiązanych z sektorem turystycznym (przedsiębiorców, naukowców, przedstawicieli administracji, organizacji pozarządowych, mediów) posiadających wiedzę i doświadczenia w zakresie turystyki, którzy dzięki swojemu oddolnemu spojrzeniu na problem badawczy mogą znacznie urealnić formułowanie wizji rozwojowych.

⁴⁶⁷ J.P. Gavigan, F. Scapolo, M. Keenan, I. Miles, F. Farhi, D. Lecoq, M. Capriati, T. Di Bartolomeo, *A Practical Guide...*, op. cit., p. 4.

⁴⁶⁸ L. Szczebiot-Knoblach, *Instrumenty wykorzystywane...* op. cit., s. 65; J. Kuciński, A. Gryzik, K.B. Matusiak, J. Guliński, A. Kozieł, T. Kulisiewicz, J. Brzóska, *Budowa scenariuszy...* op. cit., s. 79.

⁴⁶⁹ Należy nadmienić, iż istnieją dwie teorie wzrostu gospodarczego: egzogeniczna i endogeniczna. Teoria endogeniczna wskazuje, iż wzrost gospodarczy jest wywołany przez czynniki znajdujące się wewnątrz badanego obiektu (regionu, państwa). Teoria egzogeniczna wskazuje zaś, iż wzrost gospodarczy wywołany jest przez czynniki zlokalizowane poza badanym obiektem. Szersza dyskusja na temat teorii wzrostu gospodarczego zawarta została w: A. Świadek, M. Tomaszewski, *Endogeniczny potencjał rozwoju innowacji na poziomie regionalnym na przykładzie województwa świętokrzyskiego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 1 (17), s. 11. Por. J. Nazarko, *Kształtowanie polityki proinnowacyjnej regionu np. foresightu technologicznego «NT FOR Podlaskie 2020»*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 2011, nr 2, s. 242.

⁴⁷⁰ B. Woś, *Rozwój regionów...*, op. cit., s. 27.

Inicjatywy foresightowe umożliwiają także nawiązanie dialogu pomiędzy uczestnikami badań i tworzą ramy komunikacji oraz dzielenia się spostrzeżeniami na temat możliwych przyszłościowych ścieżek rozwoju sektora turystyki w regionie. Stosowanie foresightu jako procesu umożliwiającego określenie przyszłych zdarzeń i uświadamiającego jego uczestnikom, że dzięki aktywnej postawie mogą oni wpłynąć na zmiany zachodzące w sektorze turystyki, ma w praktyce większą użyteczność niż dotychczas stosowane działania mające na celu przewidywanie i prognozowanie przyszłości. Foresight bowiem nie zakłada istnienia jednej, ściśle określonej przyszłości. W zależności od poziomu aktywności interesariuszy procesu i zakresu działań, jakie zostaną przez nich podjęte w teraźniejszości, wiele wersji przyszłości jest możliwych, przy czym należy pamiętać, że tylko jedna z nich zaistnieje. Stąd też płynie szeroka aprobata dla podejmowania działań foresightowych w turystyce, które umożliwiają szerokie zaangażowanie uczestników, ich wzajemne uczenie się oraz w efekcie wielu dyskusji uzyskiwanie akceptacji społecznej dla wyznaczonych kierunków rozwoju sektora turystycznego w regionie.

Zaangażowanie szerokiego grona interesariuszy stanowi również kluczowy element w procesie zmierzającym do implementacji otrzymanych wyników oraz praktycznego wykorzystania wygenerowanej wiedzy. Udział interesariuszy w badaniach foresightowych stanowi nie tylko element dostarczający realnej wiedzy o uwarunkowaniach funkcjonowania sektora. Poprzez zaangażowanie w każdy etap uzyskiwania wyników wykształca się w nich świadomość bycia ich współtwórcą, poprzez co uruchamia się też mechanizm poczucia odpowiedzialności za ich wdrożenie do codziennej działalności zawodowej.

Takie podejście stanowi znacznie korzystniejsze rozwiązanie aniżeli dotychczas stosowane w procesie zarządzania strategicznego turystyką w regionie. Na etapie planowania w proces tworzenia strategii rozwoju turystyki oczywiście byli włączani eksperci, ale zazwyczaj byli to pracownicy firm, dla których decydenci regionalni zlecali opracowanie dokumentu strategicznego. Polskie doświadczenia wskazują, że bardzo często pochodzili oni z innych regionów i posiadali niewielką wiedzę o specyfice funkcjonowania sektora turystyki na danym obszarze. Opracowane przez nich założenia i priorytety działań rozwojowych, często powielane z innych regionów, w większości wypadków były konsultowane z interesariuszami regionalnymi, przy czym należy nadmienić, iż w spotkaniach uczestniczyło niewielkie grono, składające się głównie z przedstawicieli sfery administracji i nauki. Skutkowało to nieznanymi priorytetów rozwojowych przez szerokie grono interesariuszy, na przykład ze sfery biznesu, administracji, nauki, organizacji pozarządowych, mediów, a co za tym

idzie, z nieuwzględnianiem ich w swojej pracy zawodowej i prowadzonej działalności gospodarczej i społecznej.

Aby badania foresightowe w sektorze turystyki mogły przynieść wymierne korzyści, muszą być realizowane systematycznie. Powinny się one charakteryzować cyklicznością, bez względu na kadencyjność władz regionalnych, czy też na zmiany zachodzące w kraju. Jednorazowe badania nie dostarczą bowiem zakładanych efektów. Jedynie iteracyjne okresy otwartej dyskusji, konsultacji, tworzenia sieci mogą doprowadzić do osiągnięcia wymiernych rezultatów. Sukcesywne powtarzanie badań tego typu pozwala na aktualizowanie wypracowanych priorytetów i wizji przyszłości wobec zachodzących zmian, a także monitoring efektów uzyskanych dzięki wdrożeniu, między innymi przez decydentów i interesariuszy, wypracowanych rezultatów foresightu. Powtarzalność procesu spowoduje, iż będzie on traktowany jako stałe podejście w myśleniu o przyszłości sektora turystyki i użyteczne narzędzie zarządzania nim.

Zastosowanie badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką w regionie stwarza również warunki do tworzenia partnerskich sieci współpracy, na bazie których mogą być podejmowane wspólne inicjatywy, formowane struktury klastrowe oraz zakładane izby i stowarzyszenia branżowe. Dzięki temu kształtuje się także kultura myślenia ukierunkowana na konkurowanie przez współpracę.

Wiedza zebrana w wyniku badań foresightowych w postaci raportów, publikacji, ekspertyz, dostarczana z wykorzystaniem tradycyjnych, jak i elektronicznych nośników, racjonalnie wykorzystana może być użyteczna również w procesach przygotowywania strategii rozwoju przedsiębiorstw i instytucji działających w sektorze turystyki. Badania foresightowe dostarczają wiedzy o przyszłych zjawiskach, trendach, wyzwaniach, powinny je zatem uwzględniać w toku realizacji swoich zadań.

Katalog argumentów, które przemawiają za zastosowaniem foresightu w zarządzaniu strategicznym turystyką w regionie w celu doskonalenia tego procesu, jest dość szeroki:

- łączy teraźniejszość, przeszłość i przyszłość regionalnego sektora turystyki;
- pozwala ocenić konsekwencje obecnych działań i decyzji;
- pomaga wykryć problemy, zanim się one pojawią, i podjąć działania zapobiegawcze;
- koncentruje się na budowaniu długookresowej perspektywy rozwoju turystyki w regionie;
- wspiera wypracowanie wizji przyszłości i priorytetów rozwojowych realnych do wdrożenia;

- umożliwia szeroko rozumiane kreowanie turystyki, antycypowanie przyszłości i dokonywanie najbardziej efektywnego wyboru;
- angażuje szerokie grono ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie;
- daje pole do dyskusji nad przyszłością rozwoju turystyki w regionie;
- umożliwia osiągnięcie konsensusu w wypadku pojawienia się rozbieżności opinii i oczekiwań wśród uczestników badania;
- dzięki zastosowanym metodom umożliwia konfrontację poglądów wielu ekspertów i interesariuszy regionalnych;
- stwarza warunki do nawiązywania współpracy pomiędzy ekspertami i interesariuszami regionalnymi;
- dąży do ukształtowania w uczestnikach potrzeby i poczucia odpowiedzialności za wdrażanie wypracowanych wyników;
- dostarcza wysokiej jakości wyników uzyskanych przy wykorzystaniu różnorodnych metod, zarówno jakościowych, jak i ilościowych, o charakterze naukowych, jak i heurystycznym;
- umożliwia upowszechnianie wyników badań poprzez organizację warsztatów, seminariów lub konferencji, a po zakończeniu procesu poprzez udostępnienie raportów, publikacji, ekspertyz interesariuszom regionalnym;
- poprzez cykliczne realizowanie badań umożliwia monitorowanie osiągniętych rezultatów oraz aktualizowanie wypracowanych priorytetów i wizji przyszłości wobec zachodzących zmian.

Przytoczone powody skłaniają do podjęcia próby zastosowania badań foresightowych w procesie tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki. Należy pamiętać jednak, że kluczowym jest, aby kolejne działania po uzyskaniu formalnych wyników prowadziły do realnego ich wdrożenia, gdyż bez niego staną się jedynie kolejnym zrealizowanym badaniem przyszłości.

ROZDZIAŁ IV

METODYKA INKORPORACJI BADAŃ FORESIGHTOWYCH DO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO TURYSTYKĄ NA POZIOMIE REGIONALNYM

4.1. Cele i założenia badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką

Zarządzanie turystyką w regionie, zdaniem E. Dziedzic, może odbywać się zgodnie z jednym z dwóch podejść. Pierwszym z nich jest podejście żywiołowe, oparte na grze różnych sił gospodarczych i politycznych, drugim zaś podejście planistyczne, oparte na świadomym kształtowaniu rozwoju turystyki w regionie⁴⁷¹. W wypadku żywiołowego podejścia nie można mówić o jakimkolwiek zarządzaniu ze względu na to, że turystyka podlega tylko i wyłącznie regułom wolnego rynku, gdzie zasady dyktują uczestnicy rynku. Planistyczne podejście do zarządzania to planowy rozwój turystyki, który oznacza wzmocnienie roli sektora publicznego odpowiedzialnego za określanie ram i warunków tego procesu⁴⁷².

W Polsce stosowane jest podejście planistyczne ściśle związane z zarządzaniem strategicznym. Większość województw posiada opracowane strategie rozwoju turystyki, które w różnym stopniu wdrażane są w regionach. Niestety, jak wynika z przeprowadzonej analizy własnej, proces ten charakteryzuje wiele słabości. Ujawniają się one we wszystkich etapach zarządzania strategicznego turystyką, począwszy od analizy strategicznej, poprzez projektowanie strategii, po realizację strategii i jej monitoring.

⁴⁷¹ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998, s. 70.

⁴⁷² P. Żegleń, *Zarządzanie turystyką na obszarach cennych przyrodniczo województwa podkarpackiego*, [w:] M. Jalinik (red.), *Turystyka na obszarach przyrodniczo cennych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 553; E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej...*, op. cit., s. 70.

Do zniwelowania dotychczasowych słabych stron zarządzania strategicznego turystyką w Polsce może przyczynić się foresight. Jego zastosowanie może odgrywać znaczącą rolę w procesie budowania regionalnych strategii rozwoju turystyki, dzięki wprowadzeniu elementów partycypacji społecznej, myślenia o przyszłości i zarazem jej antycypowania.

Głównym celem inkorporacji badań foresightowych do procesu zarządzania strategicznego jest wskazanie wizji rozwoju turystyki w regionie oraz zestawu działań umożliwiających jej konsekwentne osiągnięcie przy zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy regionalnych.

Wśród celów szczegółowych należy wymienić:

- wsparcie procesu planowania strategicznego merytorycznym zaangażowaniem uczestników procesu: przedsiębiorców, naukowców, władz samorządowych, organizacji pozarządowych, przedstawicieli obszarów chronionych, instytucji kultury i mediów;
- gromadzenie i wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej niezbędnej do racjonalnego, opartego na konsensusie społecznym, określenia możliwych scenariuszy rozwoju turystyki w regionie;
- zaangażowanie ekspertów i interesariuszy regionalnych w proces wyboru pożądanego scenariusza rozwoju turystyki w regionie i zaszczepienie w nich odpowiedzialności za podejmowanie działań zmierzających do jej wdrażania;
- cykliczne aktywizowanie interesariuszy regionalnych ze sfery turystyki do podejmowania działań zgodnych z określoną wizją umożliwiającą dynamiczny rozwój turystyki w regionie, a zarazem osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- zbudowanie sieci partnerskich ukierunkowanych na tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionach;
- wykształcenie w interesariuszach regionalnych kultury myślenia o przyszłości (w kontekście długoterminowym) rozwoju sektora turystycznego w regionie;
- konsekwentne prowadzenie działań monitorujących, osiąganie zakładanych rezultatów, umożliwiające podjęcie działań zapobiegawczych w obliczu sytuacji kryzysowych, zanim one zaistnieją;
- stworzenie bazy wiedzy o turystyce w regionie w formie raportów, publikacji zwartych i elektronicznych oraz innych opracowań, istotnych z punktu widzenia projektowania innowacyjnej oferty turystycznej regionu oraz potrzeby kierunkowego wydatkowania ograniczonych zasobów finansowych.

W celu opracowywania metodyki badań foresightowych na potrzeby doskonalenia procesu zarządzania strategicznego turystyką autorka przyjęła następujące założenia:

- dobór ekspertów i interesariuszy regionalnych przeprowadzony jest zgodnie z zasadą triangulacji⁴⁷³;
- istotne jest zwiększenie partycypacji społecznej na każdym z etapów procesu zarządzania strategicznego turystyką w regionie;
- wybór i kombinacja metod badawczych oraz struktury ekspertów dokonany jest z uwzględnieniem dobrych praktyk stosowania foresightu w turystyce;
- metodyka charakteryzuje się elastycznością w zakresie dokonywania zmian w zależności od posiadanych w regionie zasobów ludzkich i finansowych.

4.2. Dobór i uzasadnienie wyboru metod badawczych

Przeprowadzony przegląd literatury z zakresu badań foresightowych pozwala wnioskować, iż dotychczas nie została wypracowana jedna, uniwersalna metodyka⁴⁷⁴ badawcza foresightu. W dostępnych opracowaniach podkreśla się również, iż foresight jest procesem, którego przebieg powinien być dostosowany do uwarunkowań obszaru badawczego oraz zasobów przeznaczonych do realizacji tego typu badań. Dlatego też wszelkie próby wypracowania uniwersalnej metodyki mogą stanowić swego rodzaju inspirację dla realizatorów badań, a nie sztywną, idealną procedurę postępowania badawczego. R. Popper wręcz zachęca, aby metody dobierane były elastycznie, przy czym należy pamiętać, aby korespondowały one z celem planowanych badań foresightowych. Zaznacza także, że lista metod foresightowych jest wciąż otwarta, a badacze powinni być skłonni do zapożyczania i dostosowywania metod na potrzeby badań foresightowych z zarządzania, planowania i szeroko rozumianych nauk społecznych⁴⁷⁵.

⁴⁷³ Triangulacja stanowi ocenę badanego zjawiska z różnych punktów widzenia celem lepszego zrozumienia jego wieloaspektowości. Wyróżnia się cztery typy triangulacji: badaczy, metod, badanych i teoretyczną. K. Jonsen, K.A. Jehn, *Using triangulation to validate themes in qualitative studies*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal” 2009, vol. 4, no. 2, p. 125; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 32; J. Ejdys, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 37.

⁴⁷⁴ Metodyka według Z. Martyniaka określa etapy i fazy postępowania oraz wskazuje metody i techniki stosowane w poszczególnych stadiach, w: Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 10.

⁴⁷⁵ R. Popper, *Foresight Methodology*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, p. 80.

Według M. Alexandrovej i in. wybór metod i technik badawczych powinien być podyktowany przede wszystkim celem badań, dostępnymi funduszami, czasem trwania i horyzontem czasowym badań, kontekstem ekonomiczno-społecznym, zaangażowaniem oraz liczbą ekspertów i interesariuszy, możliwością tworzenia powiązań z innymi metodami oraz kompetencjami osób zarządzających projektami⁴⁷⁶. Bardziej szczegółowe analizy dotyczące doboru metod badawczych foresightu zaprezentowali w swoich pracach R. Popper⁴⁷⁷ i D. Loveridge⁴⁷⁸. Analizy prowadzone przez R. Poppera wskazują, że przeciętnie w badaniach foresightowych stosuje się sześć metod⁴⁷⁹.

Dobór metod badawczych początkowo był podyktowany trzema fazami foresightu wskazanymi przez B.R. Martina i J. Irvine'a, czyli: pre-foresightem, foresightem oraz post-foresightem⁴⁸⁰. J. Voros, bazując na podziale A. Hortona (fazy: zbierania, interpretacja, ocena), dokonał modyfikacji, wyodrębniając cztery fazy foresightu: wejście (*inputs*), foresight, wyjście (*outputs*), strategia⁴⁸¹. I. Miles uzupełnił proponowane podejścia o fazę reedycji, wyodrębniając 5 faz foresightu: pre-foresight, rekrutację, generowanie, akcję oraz reedycję⁴⁸². Wraz z rozwojem badań foresightowych kolejną modyfikację zaproponowali P. Bishop, A. Hines i T. Collins, uwzględniając 6 faz foresightu: konstrukcji, skanowania, prognozowania, budowania wizji, planowania i działania, przy czym w tym podejściu nie została uwzględniona faza reedycji wskazywana przez I. Milea⁴⁸³. Kolejnego uzupełnienia dokonał A. Magruk, wskazując siedem etapów: wstępny, skanujący, rekrutacyjny, główny, planowania, działania, wznowiający⁴⁸⁴. Najnowszego uzupełnienia dokonał J. Nazarko, uwzględniając w procesie fazę ewaluacji. W ujęciu syntetycznym wyodrębnił 8 faz badawczych procesu foresightu: wstępną,

⁴⁷⁶ M. Alexandrova, D. Marinova, D. Tchonkova, M. Keenan, R. Popper, A. Havas, *Practical Guide for Integrating Foresight in Research Infrastructures Policy Formulation*, ForeIntegra – RI, 2007, p. 19, http://www.arcfund.net/Foreintegra/docs/ForeIntegra_Practical_Guide_to_RI_Foresight-CD.pdf [10.05.2013].

⁴⁷⁷ R. Popper, *How are foresight methods selected?*, „Foresight” 2008, vol. 10, no. 6, pp. 62–89.

⁴⁷⁸ D. Loveridge, *Technology Forecasting and Foresight: pedestrian or disciplined vision?*, Ideas in Progress, no. 2, PREST – Policy Research in Engineering, Science and Technology, The University of Manchester, Manchester 1997, pp. 1–12.

⁴⁷⁹ R. Popper, *How are foresight...*, op. cit., p. 70.

⁴⁸⁰ B.R. Martin, J. Irvine, *Research Foresight...*, op. cit., p. 35.

⁴⁸¹ J. Voros, *A generic foresight process framework*, „Foresight” 2003, vol. 5, no. 3, p. 14.

⁴⁸² I. Miles [za:] R. Popper, *Foresight Methodology*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook...*, op. cit., p. 45.

⁴⁸³ P. Bishop, A. Hines, T. Collins, *The current state of scenario development: an overview of techniques*, „Foresight” 2007, vol. 9, no. 1, p. 7.

⁴⁸⁴ A. Magruk, *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, autoreferat rozprawy doktorskiej, Politechnika Białostocka, Białystok 2012, s. 7.

skanującą, rekrutacyjną, generowania wiedzy, antycypacji, działania, ewaluacyjną oraz wznowiającą⁴⁸⁵. W każdej z faz badacz wskazał również, jakie klasy metod foresightowych według A. Magruka⁴⁸⁶ mogą zostać zastosowane.

Zdaniem autorki, opracowany przez J. Nazarko podział foresightu na 8 etapów, uzupełniony o klasyfikację A. Magruka, znacznie usprawnia proces identyfikacji i doboru odpowiednich metod z szerokiego ich zbioru. Autorka podziela punkt widzenia A. Magruka, który zakłada, że dobierane metody badawcze powinny się wzajemnie uzupełniać, a jednocześnie charakteryzować się łatwością ich implementacji w różnych etapach procesu badawczego. Powinny one również prowadzić do rozwiązania problemu badawczego w zależności od istniejących potrzeb i warunków ograniczających. W następstwie tego rozumowania badacz wykreował koncepcję systemów hybrydowych⁴⁸⁷.

Autorka jako podstawę dalszych rozważań przyjęła metodykę projektowania systemów hybrydowych A. Magruka, według którego powinna ona przebiegać w czterech etapach⁴⁸⁸:

- określenie czynników wpływających na metodykę badawczą foresightu;
- dobór metod badawczych foresightu zgodnie z klasyfikacją, kontekstem badań oraz etapami procesu foresight;
- dobór hybryd metodycznych;
- budowa systemu hybrydowego.

Pierwszy etap projektowania systemu hybrydowego polega na określeniu czynników wpływających na metodykę badawczą. A. Magruk zidentyfikował 24 czynniki, dla których określił siłę wpływu na projektowanie metodyki badawczej w skali czterostopniowej. Wśród czynników o najwyższej sile wpływu wskazał: dostęp do danych ilościowych i jakościowych, kompetencje metodyczne, kluczowe atrybuty metod, zasadność kombinacji z innymi metodami oraz naturę poznawczą. Czynniki te odgrywają kluczową rolę przy wyborze odpowiednich metod badawczych⁴⁸⁹.

⁴⁸⁵ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 64.

⁴⁸⁶ Klasyfikacja metod dokonana przez A. Magruka została szczegółowo przedstawiona w podrozdziale 2.3.

⁴⁸⁷ A. Magruk, *Referencyjna metodyka projektowania systemów hybrydowych w badaniach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 73, s. 387.

⁴⁸⁸ Ibidem, s. 388.

⁴⁸⁹ A. Magruk, *Kluczowe czynniki kształtujące metodykę badawczą projektów foresightowych*, „Przeгляд Organizacji” 2013, nr 9, s. 6.

W drugim etapie projektowania hybrydowej metodyki badawczej należy dokonać doboru metod badawczych foresightu zgodnie z klasyfikacją, kontekstem badań oraz etapami procesu foresightu. A. Magruk poddał analizie 116 metod, które podzielił na 10 klas. Wprowadził też 3 konteksty badań: poznawczy, społeczny i technologiczny oraz określił 7 etapów realizacji badań foresightowych. Rozszerzając propozycję metodologiczną A. Magruka, J. Nazarko wprowadził do mapy metodycznej foresightu kontekst gospodarczy, a proces foresightu podzielił na 8 faz⁴⁹⁰. Zaprezentowane przez J. Nazarko odwzorowanie graficzne stanowi podstawę do opracowania metodyki projektowania systemu hybrydowego integrującego wybrane metody badawcze (rys. 4.1).

Przy projektowaniu systemów hybrydowych konieczne jest dostosowanie procesu do następujących warunków⁴⁹¹:

- uwzględnienia zasady triangulacji metodologicznej;
- unikania zdominowania wybranych metod przez jedną z klas metodycznych;
- nawiązania do kontekstów charakterystycznych dla danego obszaru badawczego i rodzaju foresightu.

Wyznaczany kontekst badań oraz dobór odpowiednich metod są silnie współzależne oraz mają bezpośredni związek z poszczególnymi etapami badań foresightowych. Każda klasa tworzy grupy metod substytucyjnych względem siebie i komplementarnych względem metod z innych klas. Stosowanie metod tylko z jednej klasy może doprowadzić do sytuacji, w której metody będą współdziałać podobne zasoby informacyjne, a także generować wyniki w zbliżony sposób, nie wpływając tym samym na uzyskanie pożądanego efektu synergii⁴⁹². Dobór metod, w którym w każdej fazie badań jest zapewniona reprezentacja różnych klas o wysokim potencjale zastosowania, z jednoczesnym silnym i równomiernym odwołaniem do kontekstów badawczych, tworzy najkorzystniejszą metodykę. Zbyt słabe akcentowanie wszystkich kontekstów lub za mocne jednego z nich może doprowadzić do niepożądanego zdominowania dziedzinowego⁴⁹³.

W trzecim etapie dobierane są hybrydy metodyczne spośród hybryd o strukturze: sekwencyjnej (A), luźno związanej (B), zagnieżdżonej (C), działającej na zasadzie wspomagania (D), (rys. 4.2).

⁴⁹⁰ Nazwy poszczególnych faz zostały wskazane w początkowej części podrozdziału.

⁴⁹¹ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 56.

⁴⁹² A. Magruk, *Referencyjna metodyka projektowania...*, op. cit., s. 390.

⁴⁹³ A. Magruk, *Referencyjna metodyka projektowania...*, op. cit., s. 390; J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 59.

KONTEKST BADAŃ FORESIGHTU

	GOSPODARCZY						SPOŁECZNY						TECHNOLOGICZNY						POZNAWCZY																												
	WST	SKN	REK	GEN	ANT	DZŁ	EWL	WZN	WST	SKN	REK	GEN	ANT	DZŁ	EWL	WZN	WST	SKN	REK	GEN	ANT	DZŁ	EWL	WZN	WST	SKN	REK	GEN	ANT	DZŁ	EWL	WZN	WST	SKN	REK	GEN	ANT	DZŁ									
KONSULTACYJNA																																															
KREATYJNA																																															
NORMATYJNA																																															
MULTIKRYTERIALNA																																															
RADAROWA																																															
SYMULACYJNA																																															
DIAGNOSTYCZNA																																															
ANALITYCZNA																																															
PRZEGLĄDOWA																																															
STRATEGICZNA																																															

KLASY METOD

LEGENDA

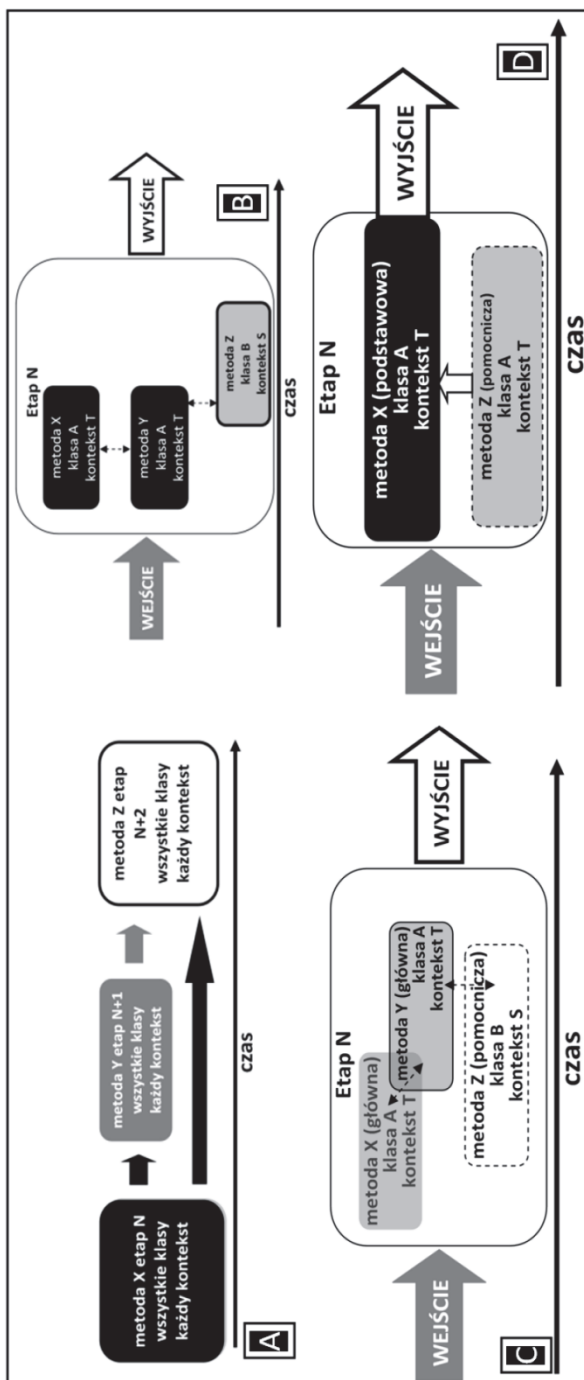


Siła powiązania: 1 – zerowa lub bardzo niska, 2 – niska, 3 – średnia, 4 – wysoka, 5 – mocna, 6 – bardzo mocna

Etapy badań: WST – wstępny, SKN – skanujący, REK – rekrutacyjny, GEN – generowania wiedzy, ANT – antycypacji, DZŁ – działania, EWL – ewaluacyjny, WZN – wznowiający

Rysunek 4.1. Siła powiązania danej klasy metod w poszczególnych etapach procesu foresight w kontekście aspektu gospodarczo-społeczno-technologiczno-poznawczego

Źródło: J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 59.



Rysunek 4.2. Model struktur hybrydowych foresightu w odniesieniu do metod, etapów, klas oraz kontekstu badań: A – sekwencyjnej, B – luźno związanej, C – zagnieżdżonej, D – działającej na zasadzie wspomagania
 Źródło: A. Magruk, *Referencyjna metodologia projektowania...*, op. cit., s. 391.

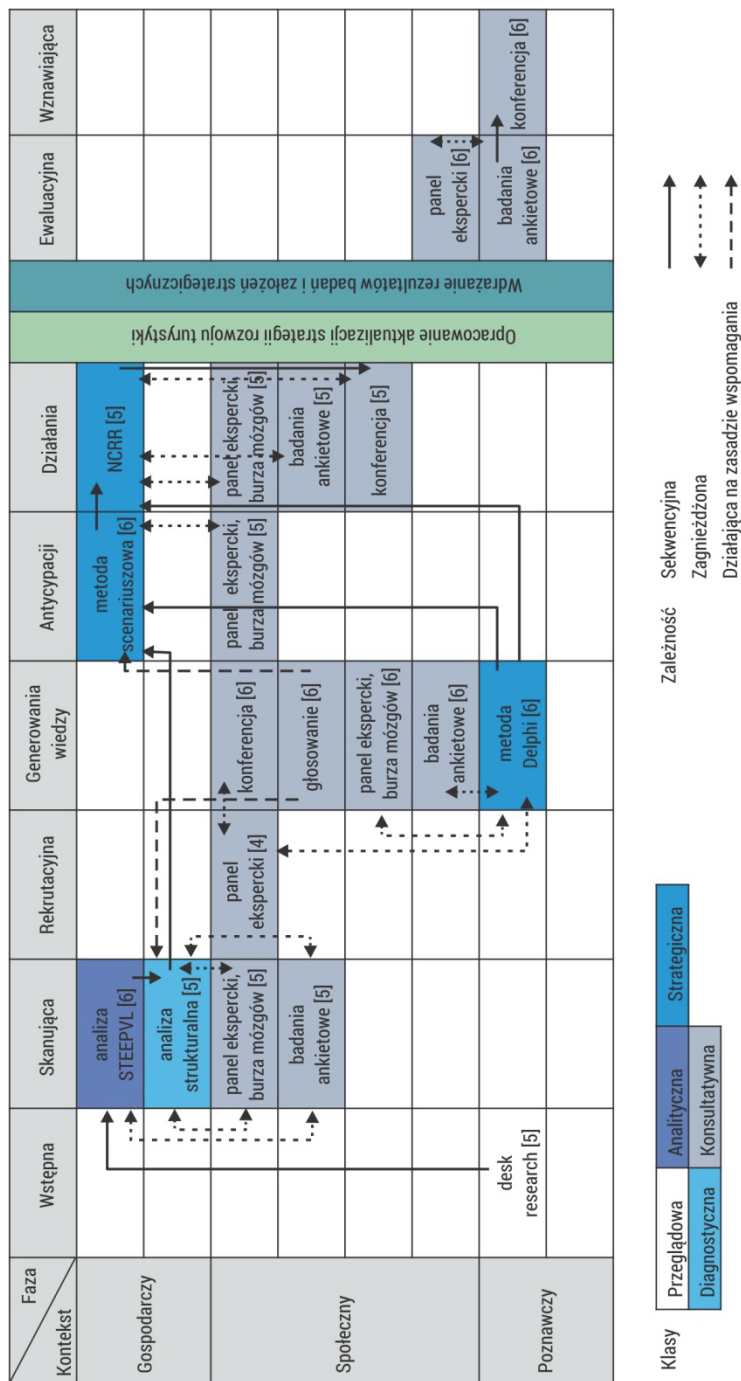
W hybrydzie o strukturze sekwencyjnej wartości wyjściowe z jednej metody stają się wartościami wejściowymi w kolejnej metodzie. Adaptacja tej hybrydy najkorzystniejsza jest wówczas, gdy wyniki metody z jednego etapu foresightu stanowią dane wejściowe dla kolejnego etapu. W hybrydzie o strukturze luźno związanej informacja jest wymieniania pomiędzy poszczególnymi metodami, pomimo że każda z tych metod działa oddzielnie. W hybrydach o strukturze zagnieżdżonej, charakteryzujących się wysokim stopniem zintegrowania, występuje częste przeplatanie się i wymiana informacji między wykorzystywanymi metodami (wielokrotne sprzężenie zwrotne). W strukturze zagnieżdżonej dopuszczalne jest występowanie metod głównych i pomocniczych. Przepływ informacji odbywa się w obu kierunkach. W hybrydzie działającej na zasadzie wspomagania widoczny jest wyraźny podział na metody o charakterze podstawowym i pomocniczym. Metoda pomocnicza (nie zawsze aktywna) korzystać może z tych samych danych wejściowych, co metoda podstawowa. Natomiast wyniki metody pomocniczej muszą być przetwarzane przez metodę podstawową⁴⁹⁴.

W czwartym, ostatnim, etapie projektowania opracowany zostaje finalny system hybrydowy, kompleksowo nawiązujący do wszystkich elementów scharakteryzowanych w kontekście trzech pierwszych etapów projektowania metodyki badawczej foresightu. Odpowiednio dobrane metody tworzące system hybrydowy powinny wpłynąć na możliwość osiągnięcia efektu synergetycznego⁴⁹⁵.

W niniejszej monografii autorka wykorzystwała metodykę projektowania systemów hybrydowych do zaprojektowania metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia strategii rozwoju turystyki w regionie (rys. 4.3). Konstrukcji metodyki hybrydowej dokonano w kontekście trzech jej kluczowych obszarów: etapów procesu foresight, kontekstu badań oraz klasyfikacji metod. W zaprojektowanej metodyce zachowana została również równowaga pomiędzy odwołaniem do trzech kontekstów. Metody w większości należą do różnych klas, dzięki czemu zachowują one charakter komplementarny (zwłaszcza że są realizowane w różnych fazach procesu oraz reprezentują różne konteksty). W metodyce wykorzystano trzy rodzaje hybryd: sekwencyjną, zagnieżdżoną i działającą na zasadzie wspomagania.

⁴⁹⁴ A. Magruk, *Referencyjna metodyka projektowania...*, op. cit., s. 391–392.

⁴⁹⁵ *Ibidem*, s. 392.



Sila powiązania: 1 – zerowa lub bardzo niska, 2 – niska, 3 – średnia, 4 – wysoka, 5 – mocna, 6 – bardzo mocna

Rysunek 4.3. Hybrydowa metodyka inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia strategii rozwoju turystyki w regionie

Źródło: opracowanie własne.

Wyboru metod autorka dokonała opierając się na klasyfikacji A. Magruka⁴⁹⁶. Wśród kryteriów, którymi kierowano się przy wyborze metod badawczych, znalazły się głównie: cele realizacji badań foresightowych, kluczowe atrybuty metod i zdolność ich kombinacji z innymi metodami oraz dostęp do danych ilościowych i jakościowych.

Na potrzeby metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia strategii rozwoju turystyki w regionie autorka wybrała 11 metod należących do pięciu różnych klas zaproponowanych przez A. Magruka. Metody zostały dobrane w taki sposób, aby została zachowana równowaga pomiędzy odwołaniem do kontekstów (gospodarczego, społecznego i poznawczego) związanych z obszarem badawczym, którym jest turystyka, a ośmioma fazami foresightowego procesu badawczego wskazanymi przez J. Nazarko. Kontekst poznawczy wiąże się z analizą *desk research*, metodą Delphi, badaniami ankietowymi i konferencją. Kontekst społeczny jest wyrażany przez panele eksperckie, burzę mózgow, konferencje oraz głosowanie. Kontekst gospodarczy jest silnie związany z analizą STEEPVL, analizą strukturalną, scenariuszami rozwoju oraz metodą zaproponowaną przez autorkę – NCRP.

Metody z klasy konsultatywnej są zastosowane w siedmiu z ośmiu faz foresightu oraz odnoszą się do dwóch kontekstów, co wskazuje na komplementarny charakter badań. Wpływ na taki udział metod z klasy konsultatywnej miał fakt, iż jednym z kluczowych elementów foresightu jest partycypacja społeczna, a metody z tej właśnie klasy wymagają angażowania ekspertów i interesariuszy z obszaru badawczego. W skład hybrydy weszły także trzy metody z klasy strategicznej i po jednej metodzie z klas: przeglądowej, analitycznej i diagnostycznej. Każda z metod wskazywała na wysoką, mocną lub bardzo mocną siłę powiązania z poszczególnymi fazami procesu foresightu.

Analiza *desk research* umożliwia zgromadzenie niezbędnej wiedzy teoretycznej dotyczącej uwarunkowań i priorytetów rozwoju turystyki w regionie (faza wstępna). Zebrany materiał usprawnia dalszą realizację procesu zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym. W ramach hybryd sekwencyjnych analiza *desk research* stanowi materiał wejściowy do prac panelu eksperckiego (faza skanująca) w postaci analizy STEEPVL, która w powiązaniu z analizą strukturalną pozwala wskazać kluczowe czynniki rozwoju turystyki w regionie. Analiza STEEPVL została wykorzystana w ramach hybryd sekwencyjnych z dwóch powodów. Stanowi ona przede wszystkim narzędzie ułatwiające identyfikację sił napędowych (*driving forces*) scenariuszy rozwoju turystyki oraz studium wzbogacające metodę NCRP, mającą na celu wyłonienie

⁴⁹⁶ A. Magruk, *Innovative classification...*, op. cit., pp. 700–716; A. Magruk, *Hybrydowa metodyka...*, op. cit., s. 12–13.

działań, jakie należy podjąć w celu osiągnięcia najbardziej prawdopodobnej wizji przyszłości rozwoju turystyki w regionie. Kolejną w hybrydzie sekwencyjnej jest metoda Delphi. Respondenci badania Delphi, interesariusze regionalni, identyfikowani są w trakcie prac panelu eksperckiego (faza rekrutacyjna). Metoda Delphi (faza generowania wiedzy) powinna dostarczać danych wejściowych do metody scenariuszowej (faza antycypacji) i metody NCRR (faza działania). Metoda scenariuszowa poprzez wskazanie założeń i warunków budowy wizji przyszłości również dostarcza danych wejściowych do metody NCRR. Zwieńczenie prac stanowi konferencja, podczas której prezentowane są szerokiemu gronu interesariuszy rozwoju turystyki w regionie wypracowane rezultaty. Dwie ostatnie fazy procesu – ewaluacyjna i wznawiająca – zostają rozpoczęte w określonym odstępie czasu w celu zbadania skuteczności i efektywności wdrażania rezultatów podjętych działań foresightowych i założeń strategicznych, a następnie w celu wznowienia procesu. Hybryda sekwencyjna opiera się w tym wypadku na badaniu ankietowym (o charakterze ewaluacyjnym), dostarczając danych wejściowych, które prezentowane są podczas konferencji. Organizacja konferencji ma na celu podjęcie działań wznawiających proces badań foresightowych, stanowiących wkład w opracowanie aktualizacji strategii rozwoju turystyki w regionie.

W ramach hybryd zagnieżdżonych, mających wysoki stopień zintegrowania, w metodyce występuje przeplatanie się i wymiana informacji między metodami, takimi jak: panel ekspercki, badania ankietowe, konferencja. W strukturze tej występują także relacje, w których panele eksperckie, metoda burzy mózgów i badania ankietowe pełnią rolę metod pomocniczych w stosunku do analizy STEEPVL, metody scenariuszowej, metody Delphi i metody NCRR.

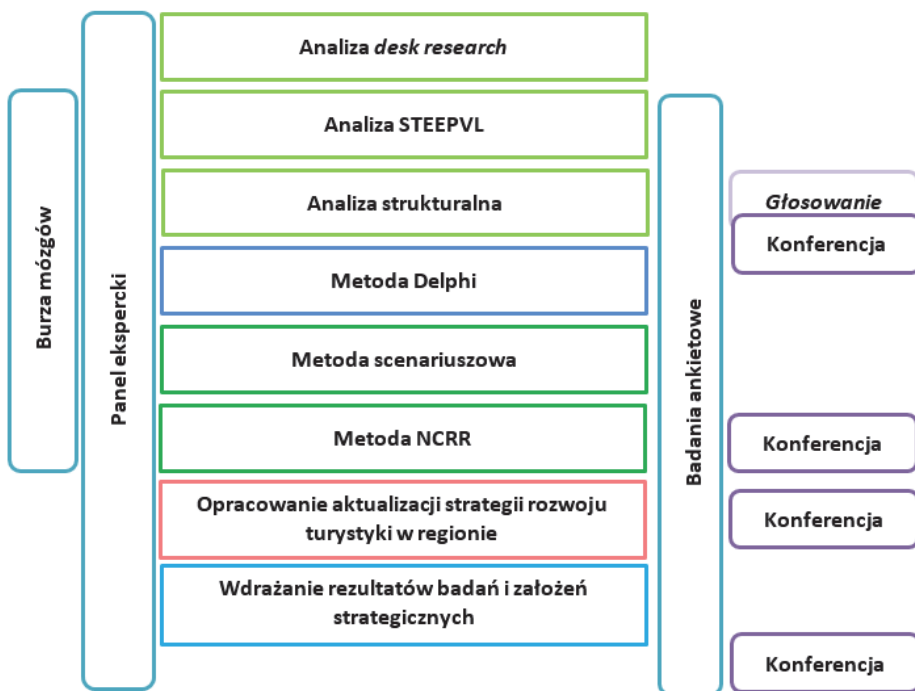
W zaprojektowanej metodyce zastosowana została także hybryda działająca na zasadzie wspomaganiania, w której widoczny jest wyraźny podział na metody o charakterze podstawowym i pomocniczym. Metoda pomocnicza, czyli głosowanie (która nie zawsze jest aktywna), stanowi wsparcie dla analizy strukturalnej i metody scenariuszowej w sytuacji, gdy analiza strukturalna nie jest w stanie dostarczyć informacji o dwóch kluczowych czynnikach, stanowiących osnowy scenariuszy rozwoju turystyki w regionie.

W kolejnym podrozdziale autorską metodykę przedstawiono w postaci planu operacyjnego badań foresightowych. Została ona także poddana weryfikacji empirycznej w obszarze rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Ze względu na pilotażowy charakter badań i ograniczenia czasowe weryfikacja została dokonana w zakresie faz od pierwszej do szóstej, po której to na podstawie uzyskanych wyników powinno nastąpić opracowanie strategii rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Opracowanie strategii i proces jej wdrożenia, a także ewaluacja i wznowienie działań, ze względu

na pilotażowy charakter badań oraz wymagany upływ czasu niezbędny do podjęcia realnych działań przez decydentów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie, nie były możliwe do przeprowadzenia i zaprezentowania ich rezultatów w ramach niniejszej monografii.

4.3. Operacjonalizacja metodyki badawczej

Bazując na zaproponowanej hybrydowej metodyce inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki, opracowano ogólny schemat badawczy (rys. 4.4). Ze względu na złożony charakter obszaru badawczego w metodyce zaproponowano wykorzystanie następujących metod badawczych: analizy *desk research*, analizy STEEPVL, analizy strukturalnej, metody Delphi, metody scenariuszowej, metody NCRR, paneli eksperckich, burzy mózgów, badań ankietowych, konferencji oraz głosowania.



Rysunek 4.4. Ogólny schemat metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki

Źródło: opracowanie własne.

W procesie badawczym wyróżniono cztery etapy, w ramach których wykorzystano wskazane metody badawcze:

- etap I – analiza *desk research* – analiza STEEPVL – analiza strukturalna,
- etap II – metoda Delphi,
- etap III – metoda scenariuszowa – metoda NCRR,
- etap IV – opracowanie strategii rozwoju turystyki w regionie – badania ankietowe.

W poszczególnych sekwencjach procesu badawczego zagnieżdżone zostały metody ściśle związane z partycypacją społeczną, które stanowią nieodzowny element badań typu foresight. Do metod tych zaliczono panele eksperckie, burzę mózgów, badania ankietowe oraz konferencje. Dodatkowo, jako metodę wspomagającą, do opcjonalnego zastosowania w wypadku zaistnienia takiej potrzeby wskazano głosowanie.

Złożoność strukturalna i metodyczna wymagała dokonania operacjonalizacji metodyki badawczej w celu lepszego zaplanowania poszczególnych elementów procesu badawczego. A. Stabryła⁴⁹⁷ podkreśla, iż operacjonalizacja stanowi wymóg konkretyzacji opisu przedmiotu badania. Zaplanowano, że proces badawczy będzie przebiegał w czterech etapach, zgodnych z sekwencjami przewidzianymi w ramach schematu badawczego.

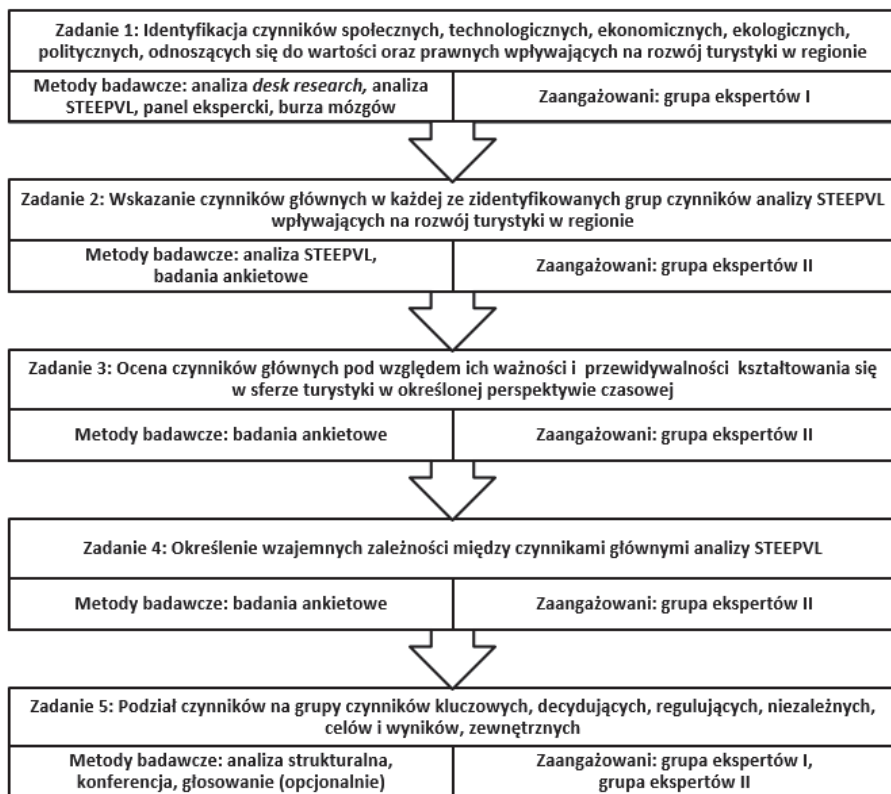
Schemat operacjonalizacji I etapu procesu badawczego zaprezentowano na rysunku 4.5. Przedstawiono na nim 5 zadań badawczych w powiązaniu z poszczególnymi metodami badawczymi. Wskazano także grupę ekspertów zaangażowanych w realizację poszczególnych działań. W procesie uwzględniono zastosowanie ośmiu metod badawczych: analizy *desk research*, analizy STEEPVL, analizy strukturalnej, panelu eksperckiego, burzy mózgów, badania ankietowego, konferencji, głosowania.

W ramach realizacji zadania 1 przewidziano dokonanie przez grupę ekspertów I⁴⁹⁸ identyfikacji czynników determinujących rozwój turystyki w regionie, opierając się na wynikach *desk research*. Efekt prac ekspertów mogą stanowić indywidualne karty zidentyfikowanych czynników z siedmiu obszarów analizy STEEPVL: społecznych (S), technologicznych (T), ekonomicznych (E), ekologicznych (E), politycznych (P), odnoszących się do wartości (V) oraz prawnych (L). W następnym kroku, podczas spotkania panelu eksperckiego wykorzystującego metodę burzy mózgów, należy skompletować listę czynników analizy STEEPVL, stanowiącą materiał wyjściowy do kolejnej fazy prac.

⁴⁹⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 54.

⁴⁹⁸ Przykładowy skład grupy ekspertów I został scharakteryzowany w końcowej części podrozdziału.

Celem działań podejmowanych w ramach realizacji zadania 2 powinno być wyłonienie czynników kluczowych w każdej ze zidentyfikowanych grup czynników analizy STEEPVL. Ich wyboru powinna dokonać grupa ekspertów II⁴⁹⁹, korzystając z elektronicznego formularza badawczego (ankieta CAWI), poprzez wskazanie w każdej z grup najważniejszych czynników⁵⁰⁰. Alternatywnym rozwiązaniem może być zorganizowanie panelu ekspertów, podczas którego każdy z ekspertów dysponując tak zwanymi „szpilkami”, metodą wskazań będzie mógł dokonać wyboru określonej liczby czynników w każdej z grup, w jego opinii najistotniejszych z punktu widzenia rozwoju turystyki w regionie.



Rysunek 4.5. Schemat operacjonalizacji I etapu procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁹⁹ Przykładowy skład grupy ekspertów II został scharakteryzowany w końcowej części podrozdziału.

⁵⁰⁰ Liczba najważniejszych czynników może zostać ograniczona od 3 do 5 w każdej z grup.

W trakcie realizacji zadania 3 lista czynników głównych analizy STEEPVL powinna zostać poddana ocenie pod względem ważności i przewidywalności ich kształtowania się w kontekście rozwoju turystyki w regionie. Podejście to służy przede wszystkim identyfikacji najistotniejszych czynników, stanowiących potencjalne siły napędowe (*driving forces*) scenariuszy. Ocena powinna zostać dokonana z uwzględnieniem określonej perspektywy czasowej. W wypadku badań foresightowych jest ona zazwyczaj określana na 10–20 lat, przy czym zdarzają się również dłuższe okresy, dotyczące nawet 30–40 lat⁵⁰¹. Oceny ważności i przewidywalności czynników powinna dokonać grupa ekspertów II za pomocą 7-stopniowej skali Likerta z wykorzystaniem formularza badawczego w postaci ankiety CAWI lub PAPI.

Celem realizacji zadania 4 jest określenie wzajemnych zależności zachodzących pomiędzy czynnikami głównymi analizy STEEPVL. Oceny tej powinna dokonać grupa ekspertów II, również wykorzystując elektroniczny formularz badawczy w postaci ankiety CAWI, bądź tradycyjny papierowy – PAPI. Eksperti w toku swojej pracy powinni określić, czy i w jakim stopniu poszczególne czynniki wpływają na inne czynniki.

W ramach zadania 5 należy przygotować macierz wynikową wzajemnego wpływu czynników STEEPVL, którą można poddać analizie z wykorzystaniem specjalistycznego programu komputerowego MIC-MAC⁵⁰². Dzięki analizie tego typu istnieje możliwość wyodrębnienia grup czynników wpływających na rozwój turystyki w regionie w podziale na: kluczowe, decydujące, regulujące, pomocnicze, niezależne, celów i wyników oraz zewnętrzne. Celem analizy strukturalnej jest wskazanie kluczowych ze względu na siłę wpływu i siłę zależności czynników STEEPVL. Ich porównanie z wynikami uzyskanymi w trakcie oceny ważności i przewidywalności czynników powinno stanowić istotny etap w procedurze tworzenia scenariuszy rozwoju turystyki w regionie. Wyłonione w tym etapie czynniki kluczowe o wysokim poziomie ważności i niepewności⁵⁰³ (niskim poziomie przewidywalności) oraz najwyższym stopniu wpływu na inne czynniki i zależności od nich mogą pretendować do miana osi scenariuszy rozwoju turystyki w regionie.

⁵⁰¹ Na przykład projekt *Freight Transport FORESIGHT 2050*, http://www.transport-research.info/web/projects/project_details.cfm?id=36661 [20.10.2014].

⁵⁰² J. Arcade, M. Godet, F. Meunier, F. Roubelat, *Structural analysis with the MICMAC method & Actors' strategy with Mactor method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology, Paris 1994.

⁵⁰³ Poziom niepewności określany jest poprzez konwersję wartości uzyskanych w procesie oceny przewidywalności zgodnie z zależnością: poziom przewidywalności o wartości 1 podlega zamianie na poziom niepewności o wartości 7; 2 na 6; 3 na 5; 4 bez zmian; 5 na 3; 6 na 2; 7 na 1.

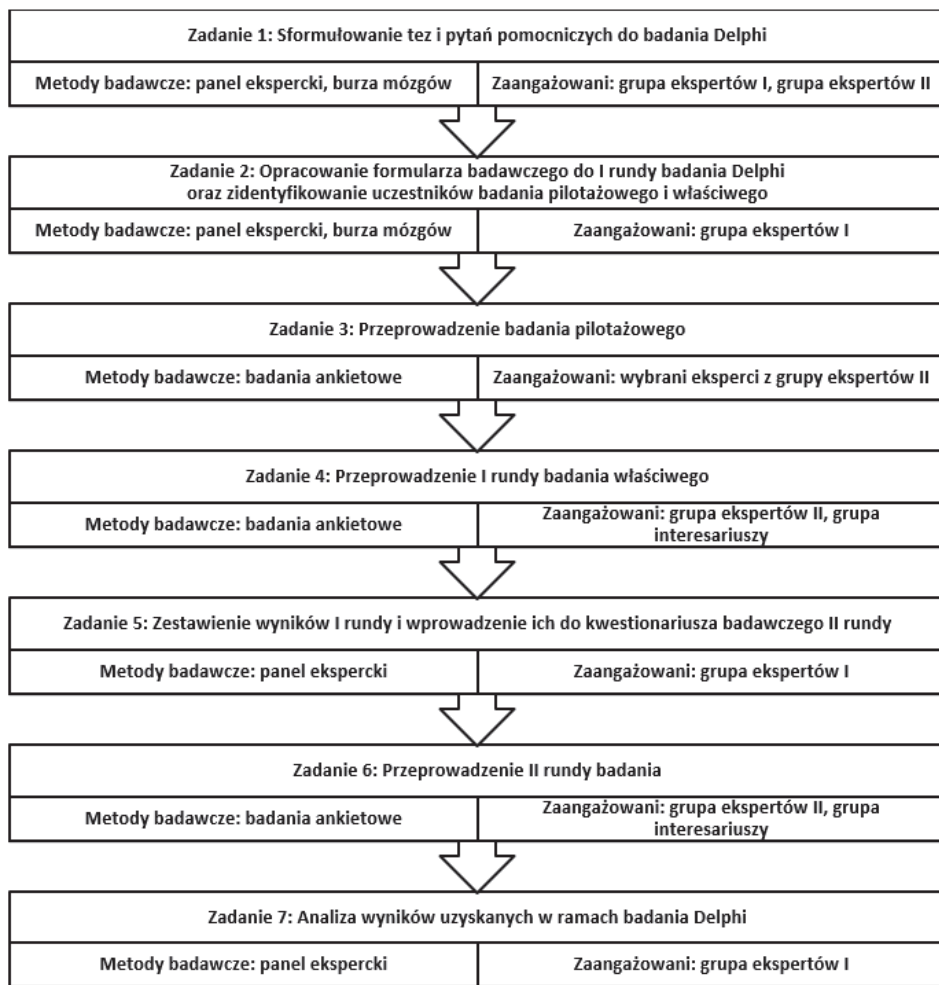
Celem wyłonienia czynników stanowiących osie scenariuszy (*driving forces*) wskazane jest zorganizowanie konferencji z udziałem ekspertów z grupy I i II oraz szerokiego grona interesariuszy rozwoju turystyki w regionie. Podczas spotkania powinny zostać zaprezentowane założenia badań foresightowych oraz uzyskane wyniki. W trakcie konferencyjnej dyskusji eksperci powinni zostać poproszeni o wyrażenie swoich opinii na temat czynników pretendujących na osie scenariuszy rozwoju. W wypadku, gdy liczba czynników jest wyższa niż 3, należy rozważyć przeprowadzenie głosowania, w ramach którego eksperci będą mogli dokonać jednoznacznego wyboru dwóch z nich.

Schemat operacjonalizacji **II etapu procesu badawczego** zaprezentowano na rysunku 4.6. Przedstawiono na nim 7 zadań badawczych w powiązaniu z poszczególnymi metodami badawczymi. Wskazano także grupy ekspertów zaangażowanych w realizację poszczególnych działań. W procesie uwzględniono zastosowanie czterech metod badawczych: metody Delphi, panelu eksperckiego, burzy mózgów, badania ankietowego. Główną metodą badawczą jest Delphi, której celem jest dostarczenie materiału do opracowania scenariuszy rozwoju oraz zgromadzenie danych użytecznych w realizacji metody NCRP.

W ramach realizacji zadania 1 grupa ekspertów I i II w rezultacie przeprowadzonych prac panelowych powinna sformułować zestaw tez i pytań pomocniczych do badania Delphi. Teza delficka to odnoszący się do przyszłości opis zależności pomiędzy zagadnieniami wynikającymi ze specyfiki badania a kontekstem determinowanym celem badania. W najprostszym ujęciu jest to pytanie badawcze odnoszące się do przyszłości ujęte w formie tezy. Pytania pomocnicze natomiast powinny zawierać takie elementy, jak ocenę poziomu wiedzy eksperta, czas realizacji tezy, czynniki sprzyjające realizacji tezy, bariery realizacji tezy oraz oczekiwane efekty realizacji tezy. Istotne jest, aby opracowaniem tez delfickich zajmowała się grupa ekspertów II podzielona na mniejsze zespoły, w składzie których powinni się znaleźć przedstawiciele różnych środowisk związanych ze sferą turystyki. Prace grupy ekspertów I powinny zaś skupiać się na opracowaniu pytań pomocniczych do tez delfickich. Wskazane jest, aby prace obu grup odbywały się z zastosowaniem metody burzy mózgów.

Rezultat prac grupy ekspertów I w ramach realizacji zadania 2 powinien przyjąć postać formularza badawczego do I rundy badania Delphi. W procesie jego przygotowania należy wykorzystać materiał badawczy uzyskany w zadaniu 1. Powinien on zostać poddany selekcji i analizie pod względem poprawności metodycznej i merytorycznej. W ramach zadania należy także dokonać identyfikacji potencjalnych uczest-

ników badania pilotażowego i właściwego spośród grona ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie.



Rysunek 4.6. Schemat operacjonalizacji II etapu procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 3 polega na przeprowadzeniu pilotażowego badania z wykorzystaniem ankiety CAWI wśród kilkuosobowej grupy ekspertów. Działanie takie pozwala na przetestowanie kwestionariusza pod względem jego zrozumiałości i jednoznaczności oraz wyeliminowanie nieściśłości i błędów z ostatecznej jego wersji.

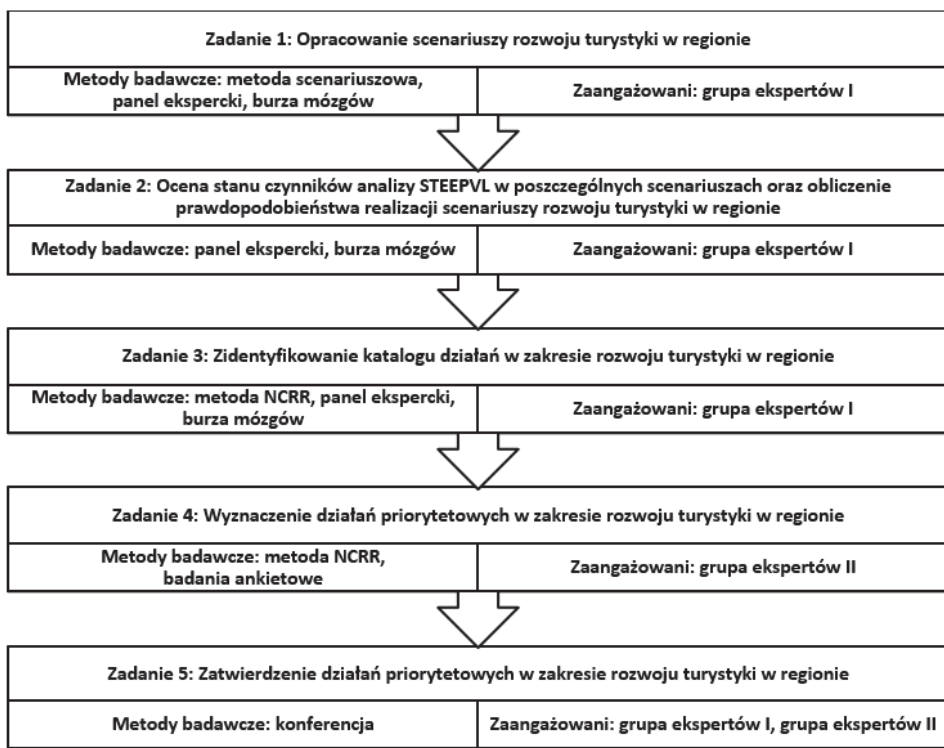
Zadania od 4 do 7 odnoszą się do realizacji właściwego badania Delphi. W jego pierwszej rundzie formularz badawczy w postaci ankiety CAWI powinien zostać rozesłany do grupy ekspertów II oraz określonej grupy regionalnych interesariuszy rozwoju turystyki. Po uzyskaniu wyników grupa ekspertów I powinna opracować formularz do II rundy badania uwzględniający zbiorcze zestawienia i wybrane komentarze z I rundy badania (zamieszczone anonimowo). Dzięki takiemu działaniu w II rundzie badania respondenci będą mieli okazję do refleksji na dany temat oraz możliwość czerpania z wiedzy innych, a także do zmiany swoich początkowych opinii⁵⁰⁴. Opracowany formularz badawczy powinien zostać rozesłany wyłącznie do respondentów, którzy uczestniczyli w I rundzie badania. Po uzyskaniu wyników z II rundy badania należy dokonać końcowej analizy i interpretacji wyników w ramach prac metodą panelu eksperckiego. Uzyskane dane stanowią materiał wejściowy do opracowania scenariuszy rozwoju turystyki w regionie. Badanie Delphi weryfikuje bowiem poprawność zdefiniowania osi scenariuszy, przedstawia uwarunkowania realizacji poszczególnych scenariuszy oraz szacuje prawdopodobieństwo ich zaistnienia.

Schemat operacjonalizacji **III etapu procesu badawczego** zaprezentowano na rysunku 4.7. Przedstawiono na nim 5 zadań w powiązaniu z poszczególnymi metodami badawczymi. Wskazano także grupy ekspertów zaangażowanych w realizację poszczególnych działań. W procesie uwzględniono zastosowanie sześciu metod badawczych: metody scenariuszowej, metody NRR, panelu eksperckiego, burzy mózgów, badania ankietowego, konferencji.

Zadanie 1 polega na sformułowaniu na podstawie wyników analizy ważności-niepewności czynników STEEPVL, analizy strukturalnej oraz metody Delphi scenariuszy rozwoju turystyki w regionie. Scenariusze mogą zostać zbudowane na podstawie dwóch czynników kluczowych zidentyfikowanych w rezultacie I etapu procesu badawczego. Poprzez nadanie tym czynnikom wartości skrajnych określone mogą zostać cztery scenariusze rozwoju przyszłości turystyki w regionie.

W ramach realizacji zadania 2 prace panelu eksperckiego powinny skupić się na ocenie stanu pozostałych czynników analizy STEEPVL w poszczególnych scenariuszach. Wskazane jest również opracowanie charakterystyk poszczególnych scenariuszy rozwoju turystyki w regionie w określonej perspektywie czasowej oraz obliczenie prawdopodobieństwa ich realizacji. Wyliczeń można dokonać na podstawie wyników badania Delphi w zakresie dwóch też ściśle związanych z osiami scenariuszy rozwoju turystyki.

⁵⁰⁴ G. Rowe, G. Wright, *The Delphi...*, p. 354.



Rysunek 4.7. Schemat operacjonalizacji III etapu procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

W zadaniu 3 główną metodę badawczą stanowi NCRR. Polega ona na zidentyfikowaniu działań związanych z rozwojem turystyki w regionie w podziale na cztery kategorie: działania nowe, dotychczas niepodjęmowane (*new*); działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować (*continued*); działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać (*redundant*); działania, które realizowano w przeszłości i do realizacji których należy powrócić (*restored*). Działania mogą zostać również pogrupowane w węższe obszary badawcze. Zadanie to powinno zostać zrealizowane przez grupę ekspertów I.

W ramach realizacji zadania 4 zidentyfikowany katalog działań podzielonych na poszczególne kategorie (zgodnie z założeniami metody NCRR) w postaci ankiety CAWI (lub PAPI) powinien zostać rozesłany do członków grupy ekspertów II. Zadaniem każdego z respondentów powinno być wskazanie trzech najistotniejszych według niego działań, które będą miały wpływ na realizację scenariusza o najwyższym prawdopodo-

bieństwie jego zaistnienia w określonej perspektywie czasowej. W wypadku pogrupowania działań w węższe obszary badawcze wyboru trzech najistotniejszych należy dokonać w każdym z nich. Rezultat badania metodą NCRP stanowi zestaw priorytetowych działań umożliwiających osiągnięcie określonej wizji przyszłości.

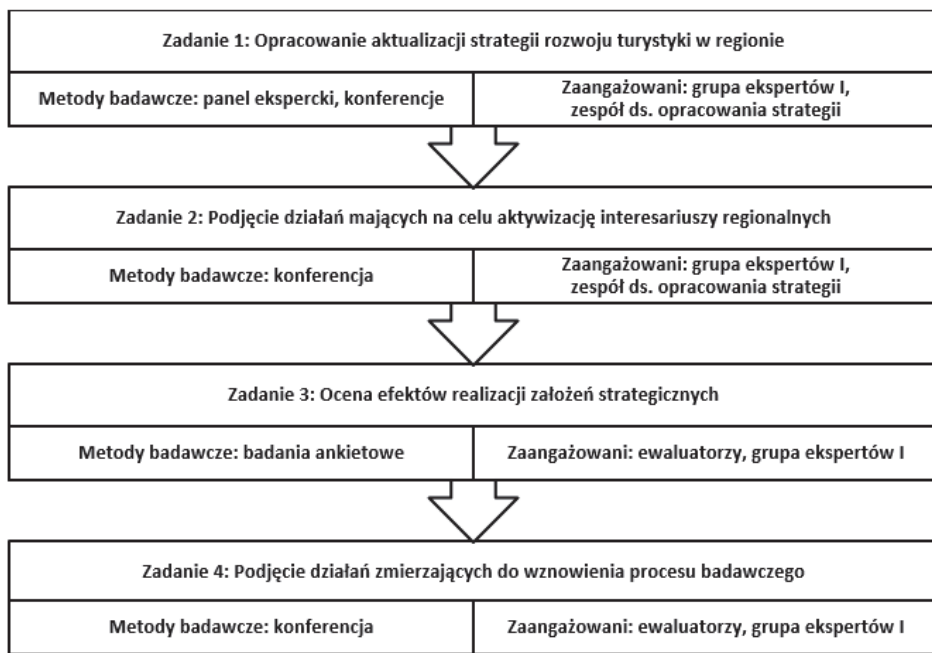
W ramach realizacji zadania 5 powinna zostać zorganizowana konferencja, której uczestnikami będą grupy ekspertów I i II oraz interesariusze regionalni. Podczas konferencji dyskusji powinny zostać poddane scenariusze rozwoju i proponowany katalog działań priorytetowych opracowany dla scenariusza najbardziej prawdopodobnego. Przebieg dyskusji i wypracowane w jej ramach ustalenia mogą doprowadzić do uzupełnienia lub modyfikacji ostatecznego katalogu działań priorytetowych w zakresie rozwoju turystyki w regionie.

Schemat operacjonalizacji **IV etapu procesu badawczego** zaprezentowano na rysunku 4.8. Przedstawiono na nim 4 zadania w powiązaniu z poszczególnymi metodami badawczymi. Wskazano także grupy ekspertów zaangażowanych w realizację poszczególnych działań. W procesie uwzględniono zastosowanie trzech metod badawczych: panelu eksperckiego, konferencji, badania ankietowego.

Zadanie 1 polega na opracowaniu, z wykorzystaniem rezultatów przeprowadzonych badań, aktualizacji strategii rozwoju turystyki w regionie. Za opracowanie dokumentu strategicznego odpowiedzialny powinien być zespół do spraw opracowania strategii oraz panel ekspertów I. Opracowanie strategii powinno odbyć się z zastosowaniem odrębnej metodyki, uwzględniającej rezultaty przeprowadzonych badań foresightowych. Opracowany dokument należy poddać konsultacjom społecznym z udziałem szerokiego grona regionalnych interesariuszy rozwoju turystyki⁵⁰⁵.

Zadanie 2 opiera się na organizowaniu, w określonej przez zespół badawczy perspektywie czasowej, cyklicznych konferencji przypominających interesariuszom regionalnym uzyskane rezultaty przeprowadzonych badań oraz założenia strategiczne. Celem konferencji powinno być przede wszystkim zaktywizowanie uczestników do wdrażania założeń strategicznych w toku prowadzonej działalności w sferze turystyki. Spotkania tego typu powinny być organizowane w różnych miastach regionu. Powinny im towarzyszyć inne inicjatywy, interesujące z punktu widzenia rozwoju turystyki w regionie, na przykład prelekcje, szkolenia, warsztaty. Tego typu przedsięwzięcia mogą stanowić większą motywację do wzięcia udziału w wydarzeniu.

⁵⁰⁵ Zakres niniejszej monografii, ze względu na przyjęte cele, nie obejmuje szczegółowej charakterystyki metodyki opracowania strategii rozwoju turystyki. Autorka skupiła się w niej na przedstawieniu metodyki włączenia badań foresightowych w proces tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki.



Rysunek 4.8. Schemat operacjonalizacji IV etapu procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie 3 powinno mieć na celu przeprowadzenie ewaluacji realizacji strategii pod względem następujących kryteriów: trafności (adekwatności), użyteczności, efektywności, skuteczności, oddziaływania i trwałości⁵⁰⁶. Do realizacji tego zadania powinien zostać zaangażowany określony zespół ewaluatorów oraz grupa ekspertów I, posiadająca szczegółową wiedzę o zrealizowanym procesie badawczym i założeniach strategicznych. Ewaluację należy prowadzić z wykorzystaniem badań ankietowych zarówno w formie ankiety CAWI, jak i PAPI.

Realizacja zadania 4 ukierunkowana powinna być na podjęcie działań zmierzających do wznowienia procesu badawczego w celu aktualizacji strategii. Prace nad reaktywacją cyklu badawczego foresightu powinny rozpocząć się po określonym czasie (po kilku latach) od opracowania regionalnej strategii rozwoju turystyki. W ramach

⁵⁰⁶ Charakterystykę kryteriów ewaluacji zawarto w: T. Klimczak, M. Klepka, P. Czyż, *Przewodnik ewaluatora – opracowany w ramach ewaluacji procesu wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji 15 regionów Polski pod kątem implementacji projektów wynikających ze strategii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 6.

zadania należy zorganizować konferencję, podczas której zostaną zaprezentowane i skonfrontowane z interesariuszami regionalnymi wyniki badania ewaluacyjnego. Podjęte w ramach konferencji dyskusje mogą dostarczyć informacji na temat potrzeby (lub jej braku) wznowienia procesu badawczego z wykorzystaniem metod foresightowych w celu aktualizacji strategii.

Realizacja procesu badawczego powinna opierać się na pracach dwóch grup ekspertów i grupy interesariuszy dobranych na zasadzie triangulacji badaczy (zróżnicowanych pod względem reprezentowanej sfery zawodowej, wykształcenia, płci i wieku). Grupa ekspertów I, stanowiąca kluczowy zespół badawczy, powinna składać się z przedstawicieli nauki (jednostek naukowych), biznesu (przedsiębiorstw zróżnicowanych ze względu na rodzaj działalności), administracji, organizacji pozarządowych, obszarów chronionych, instytucji kultury oraz studentów. Jeden z przedstawicieli sfery nauki powinien pochodzić spoza regionu, dzięki czemu będzie mógł wnieść dozę obiektywizmu w stosunku do kwestii związanych z rozwojem turystyki w regionie, z którym nie jest ani emocjonalnie, ani zawodowo związany. Przy doborze ekspertów rekomendowany jest dobór celowy, charakterystyczny dla badań foresightowych. Przykładowa struktura grupy ekspertów I została zaprezentowana w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Przykładowa struktura grupy ekspertów I

Struktura ekspertów	Liczba	Udział [%]
przedstawiciel nauki	3	20,00
• ekspert dziedzinowy z regionu	1	
• ekspert dziedzinowy spoza regionu	1	
• ekspert z zakresu badań foresight	1	
przedstawiciel biznesu	3	20,00
• przedsiębiorstwo z branży hotelarskiej	1	
• przedsiębiorstwo z branży organizatorów, pośredników i agentów turystycznych (biur podróży)	1	
• przedsiębiorstwo z branży transportowej	1	
przedstawiciel administracji	3	20,00
• szczebel regionalny (województwi)	1	
• szczebel ponadlokalny (powiat)	1	
• szczebel lokalny (gminy)	1	
przedstawiciel organizacji pozarządowej	3	20,00
• Regionalna Organizacja Turystyczna	1	

Struktura ekspertów	Liczba	Udział [%]
• Lokalne Organizacje Turystyczne	1	
• pozostałe organizacje pozarządowe	1	
przedstawiciel obszarów chronionych	1	6,67
przedstawiciel instytucji kultury	1	6,67
student	1	6,67
Razem	15	100 ⁵⁰⁷

Źródło: opracowanie własne.

Skład grupy ekspertów II, stanowiącej uzupełniający zespół badawczy, powinien być zróżnicowany pod względem reprezentowanej sfery zawodowej, wykształcenia, płci i wieku. Grupa ta, mimo jej pomocniczego charakteru, powinna być zaangażowana w każdy z czterech etapów procesu badawczego. W jej składzie powinni się znaleźć przedstawiciele nauki (jednostek naukowych), biznesu (przedsiębiorstw zróżnicowanych ze względu na rodzaj działalności), administracji, organizacji pozarządowych, obszarów chronionych, instytucji kultury, mediów oraz studentów. Przykładową strukturę grupy ekspertów II zaprezentowano w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Przykładowa struktura grupy ekspertów II

Struktura ekspertów	Liczba	Udział [%]
przedstawiciel nauki (dziedzinowy)	16	20,0
przedstawiciel biznesu	16	20,0
• przedsiębiorstwo z branży hotelarskiej	4	
• przedsiębiorstwo z branży organizatorów, pośredników i agentów turystycznych (biur podróży)	4	
• przedsiębiorstwo z branży gastronomicznej	4	
• przedsiębiorstwo z branży transportowej	4	
przedstawiciel administracji	16	20,0
• szczebel regionalny (województwi)	4	
• szczebel ponadlokalny (powiat)	6	
• szczebel lokalny (gminy)	6	
przedstawiciel organizacji pozarządowej	16	20,0

⁵⁰⁷ Suma wynosi 100,1% z dokładnością zaokrągleń do wartości setnych w przypadku 3 kategorii ekspertów.

Struktura ekspertów	Liczba	Udział [%]
• Regionalna Organizacja Turystyczna	4	
• Lokalne Organizacje Turystyczne	6	
• pozostałe organizacje pozarządowe	6	
przedstawiciel instytucji kultury	6	7,5
przedstawiciel obszarów chronionych	6	7,5
przedstawiciel mediów	2	2,5
student	2	2,5
Razem	80	100

Źródło: opracowanie własne.

Grupa interesariuszy uczestniczących w badaniu Delphi oraz konferencjach również powinna być zróżnicowana pod względem reprezentowanej sfery zawodowej, wykształcenia, płci i wieku. Uczestniczy ona w trzecim etapie badań z wykorzystaniem metody Delphi. W składzie grupy interesariuszy powinni się znaleźć przedstawiciele nauki (jednostek naukowych), biznesu (przedsiębiorstw zróżnicowanych ze względu na rodzaj działalności), administracji (jednostek zróżnicowanych ze względu na miejsce zajmowane w strukturze podziału terytorialnego), organizacji pozarządowych, obszarów chronionych, instytucji kultury oraz studentów. Przy doborze ekspertów rekomendowana jest rekrutacja celowa oraz metodą kuli śniegowej. Przykładowa struktura grupy interesariuszy została zaprezentowana w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Przykładowa struktura grupy interesariuszy

Struktura ekspertów	Liczba	Udział [%]
przedstawiciel nauki (dziedzinowy)	20	20,0
przedstawiciel biznesu	20	20,0
• przedsiębiorstwo z branży hotelarskiej	5	
• przedsiębiorstwo z branży organizatorów, pośredników i agentów turystycznych (biur podróży)	5	
• przedsiębiorstwo z branży gastronomicznej	5	
• przedsiębiorstwo z branży transportowej	5	
przedstawiciel administracji	20	20,0
• szczebel regionalny (województwi)	4	
• szczebel ponadlokalny (powiat)	6	
• szczebel lokalny (gminy)	10	

Struktura ekspertów	Liczba	Udział [%]
przedstawiciel organizacji pozarządowej	20	20,0
• Regionalna Organizacja Turystyczna	4	
• Lokalne Organizacje Turystyczne	6	
• pozostałe organizacje pozarządowe	10	
przedstawiciel instytucji kultury	8	8,0
przedstawiciel obszarów chronionych	8	8,0
przedstawiciel mediów	2	2,0
student	2	2,0
Razem	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawioną metodykę i strukturę grup ekspertów opracowano, opierając się na dostępnych w literaturze zaleceniach i zidentyfikowanych dobrych praktykach w zakresie doboru metod i ekspertów do badań foresightowych oraz na osobistych doświadczeniach autorki zdobytych w trakcie realizacji projektów foresight. Autorka ma świadomość, iż oprócz określenia metodyki badania oraz doboru ekspertów i interesariuszy jest jeszcze wiele kwestii, na które należy udzielić szczegółowych odpowiedzi. Przynajmniej niektóre dotyczą one określenia horyzontu czasowego badań, oczekiwanych rezultatów, procesu ewaluacji oraz wyznaczenia podmiotów odpowiedzialnych za implementację. Ze względu na swoją istotność wymagają przeprowadzenia odrębnych rozważań, indywidualnie w wypadku każdego regionu, w którym proces docelowo ma być zrealizowany.

ROZDZIAŁ V

WERYFIKACJA METODYKI INKORPORACJI BADAŃ FORESIGHTOWYCH DO PROCESU TWORZENIA REGIONALNEJ STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

5.1. Identyfikacja kluczowych czynników rozwoju turystyki w województwie podlaskim

Do realizacji I etapu procesu badawczego⁵⁰⁸ zaproszona została siedmioosobowa grupa ekspertów z terenu województwa podlaskiego. W skład grupy wchodziło dwóch przedstawicieli nauki (w tym jeden ekspert z zakresu badań foresightowych), dwóch ze sfery biznesu, jeden z administracji, dwóch z organizacji pozarządowych. Należy nadmienić, iż autorka uczestniczyła w każdym etapie prac badawczych, pełniąc zarazem funkcję ich koordynatora.

Grupa ekspertów I na początku procesu badawczego dokonała analizy literatury, raportów, dokumentów strategicznych, biuletynów i informacji ze źródeł internetowych dotyczących rozwoju turystyki w regionie w aspekcie identyfikacji czynników determinujących jej rozwój. W tym celu eksperci wyszukali, zebrali i poddali analizie dostępne dane wtórne z takich źródeł, jak: literatura naukowa, publikacje, dokumenty strategiczne, raporty, biuletyny, publikacje portali internetowych. Każdy z ekspertów miał za zadanie zidentyfikować co najmniej trzy czynniki wpływające na badany obszar w każdej z grup: społecznych (S), technologicznych (T), ekonomicznych (Ekon), ekologicznych (Ekol), politycznych (P), wartości (V) oraz prawnych (L). W wyniku prze-

⁵⁰⁸ I etap procesu badawczego zrealizowano od 10 marca 2014 roku do 23 maja 2014 roku.

prowadzonych prac eksperci wskazali łącznie 210 czynników, w tym: społecznych – 35, technologicznych – 25, ekonomicznych – 36, ekologicznych – 28, politycznych – 34, odnoszących się do wartości – 28, prawnych – 24⁵⁰⁹.

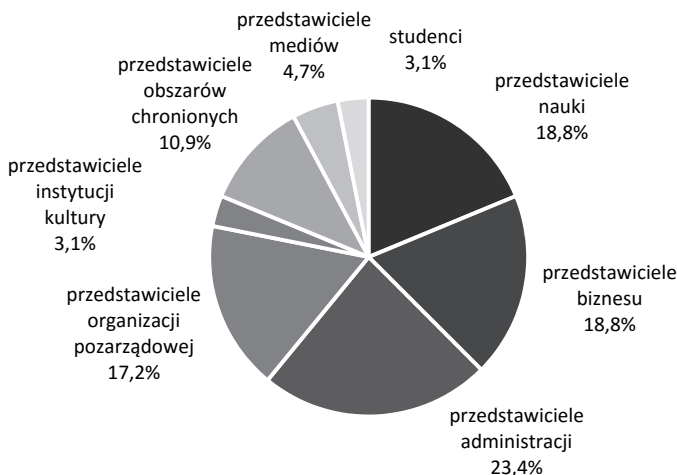
W ramach spotkania panelu eksperckiego skompletowana została lista czynników analizy STEEPVL. Zidentyfikowane czynniki zostały poddane dyskusji, dzięki czemu wykluczono czynniki powtarzające się. Poddano je również weryfikacji i agregacji. W rezultacie otrzymano listę 154 czynników STEEPVL, w tym: społecznych – 24, technologicznych – 17, ekonomicznych – 33, ekologicznych – 19, politycznych – 22, odnoszących się do wartości – 19 i prawnych – 20. Wykaz czynników stanowi załącznik 2.

Następnie do udziału w badaniu zaproszono grupę ekspertów II. Zaproszenia wysłano do 80 osób wybranych celowo na podstawie informacji o ich doświadczeniu, wiedzy i umiejętnościach w zakresie działalności w sferze turystyki. Udział w badaniu zadeklarowało 56 osób. W strukturze respondentów kobiety stanowiły 48,2%, a mężczyźni 51,8%. Najliczniejsze grupy reprezentowali przedstawiciele administracji (23,4%), biznesu (18,8%) i nauki (18,8%). Nieco mniej było przedstawicieli organizacji pozarządowych (17,2%) oraz obszarów chronionych (10,9%). Nieliczną grupę stanowili przedstawiciele mediów (4,7%), instytucji kultury (3,1%) oraz studenci (3,1%), (rys. 5.1). Należy nadmienić, że niektórzy z badanych jednocześnie reprezentowali dwie sfery, na przykład biznesu i nauki lub biznesu i organizacji pozarządowych. W wypadku większości grup udział był zgodny z zakładaną strukturą badawczą. Udział grup przedstawicieli obszarów chronionych i administracji był nieco większy od założonego.

Wskazana grupa ekspertów wzięła udział w dwóch badaniach ankietowych związanych z przeprowadzeniem analizy STEEPVL. Badanie zostało wykonane przy użyciu techniki CAWI. W ramach zadania 3 każdy z ekspertów otrzymał w postaci elektronicznego formularza zestaw 154 czynników STEEPVL wpływających na rozwój turystyki w regionach. Zadaniem ekspertów było dokonanie wyboru trzech, ich zdaniem najistotniejszych, czynników determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w każdej z siedmiu grup czynników. W efekcie eksperci wyłonili 21 czynników głównych, w każdym z obszarów po trzy najważniejsze czynniki (o najwyższej liczbie wskazań⁵¹⁰), których zestawienie zaprezentowano w tabeli 5.1.

⁵⁰⁹ D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych w procesie identyfikacji determinant rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie 2030 roku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, vol. 15, nr 8, cz.1, s. 400.

⁵¹⁰ W przypadku takiej samej liczby wskazań w odniesieniu do 3 i 4 czynnika (pod względem najwyższej liczby wskazań) należy wykonać badania uzupełniające, w wyniku których eksperci dokonają wyboru jednego z nich.



Rysunek 5.1. Struktura ekspertów według reprezentowanej sfery sektora turystycznego [n=56]

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.1. Główne czynniki rozwoju turystyki w województwie podlaskim

Akronim	Grupa czynników
CZYNNIKI SPOŁECZNE (S)	
S1	Poziom zamożności społeczeństwa
S2	Poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (w tym w zakresie turystyki)
S3	Zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa
CZYNNIKI EKONOMICZNE (Ekon)	
Ekon1	Nakłady regionu na jego promocję
Ekon2	Aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej
Ekon3	Poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie
CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE (T)	
T1	Poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie
T2	Dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa)
T3	Zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie
CZYNNIKI EKOLOGICZNE (Ekol)	
Ekol1	Stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów w regionie
Ekol2	Zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione)
Ekol3	Ranga/unikatowość walorów przyrodniczych regionu

Akronim	Grupa czynników
CZYNNIKI POLITYCZNE (P)	
P1	Sprawność i skuteczność władzy lokalnej i regionalnej
P2	Regionalna polityka turystyczna
P3	Przygraniczne położenie regionu
CZYNNIKI ODNOŚĄCE SIĘ DO WARTOŚCI (V)	
V1	Stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru)
V2	Promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego
V3	Otwartość, gościnność mieszkańców regionu
CZYNNIKI PRAWNE (L)	
L1	Jasność i przejrzystość przepisów prawnych
L2	Plany zagospodarowania przestrzennego regionu
L3	Przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych)

Źródło: D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 400–401.

W ramach zadania 3 eksperci otrzymali formularz ze zidentyfikowanymi 21 głównymi czynnikami determinującymi rozwój turystyki w województwie podlaskim. Ich zadaniem było dokonanie dwuwymiarowej oceny: ważności i przewidywalności wpływu czynników na rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku. Ocena została przeprowadzona z wykorzystaniem elektronicznego kwestionariusza badawczego, w którym zastosowano 7-stopniową skalę oceny Likerta. Eksperti przypisywali czynnikom wartości od „1” do „7”, gdzie „1” oznaczała bardzo małą ważność lub przewidywalność czynnika, a „7” – bardzo istotną ważność lub wysoką przewidywalność czynnika w perspektywie do 2030 roku. Poziom przewidywalności na potrzeby dalszych analiz poddany został konwersji na poziom niepewności zgodnie z zależnością: 8 minus poziom przewidywalności.

W grupie czynników społecznych najwyższej oceniony pod względem ważności został czynnik S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa (5,6), a najniżej S2 – poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (w tym w zakresie turystyki), (4,7). Czynnik S2 eksperci uznali jednocześnie za najmniej ważny w perspektywie 2030 roku spośród wszystkich analizowanych czynników z siedmiu kategorii. Przyznano mu także niską ocenę pod względem niepewności – 3,6. Grupa czynników społecznych uzyskała średnią ocenę pod względem ważności na poziomie 5,1, a pod względem niepewności na poziomie 3,9 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Ocena ważności i niepewności czynników społecznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
S1	Poziom zamożności społeczeństwa	5,2	4,0
S2	Poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (w tym w zakresie turystyki)	4,7	3,6
S3	Zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa	5,6	4,0
Średnia		5,1	3,9

Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników technologicznych za czynnik o najwyższym stopniu ważności eksperci uznali T1 – poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie (6,1), a o najniższym T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie (5,7). Czynnik T3 został także oceniony jako najbardziej nieprzewidywalny w grupie czynników technologicznych – na poziomie 4,2. Grupa czynników technologicznych uzyskała średnią ocenę ekspertów pod względem ważności na poziomie 5,9, a pod względem niepewności na poziomie 3,6 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 5.3).

Tabela 5.3. Ocena ważności i niepewności czynników technologicznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
T1	Poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie	6,1	3,3
T2	Dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa)	5,9	3,2
T3	Zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie	5,7	4,2
Średnia		5,9	3,6

Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników ekonomicznych za czynnik o najwyższym stopniu ważności eksperci uznali Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie (5,8), a o najniższym Ekon1 – nakłady regionu na jego promocję (5,4). Za czynnik o najwyższym poziomie niepewności uznano Ekon2 – aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej (4,3). Grupę czynników ekonomicznych oceniono pod względem

ważności na poziomie 5,5, a pod względem niepewności na poziomie 4,0 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 5.4).

Tabela 5.4. Ocena ważności i niepewności czynników ekonomicznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
Ekon1	Nakłady regionu na jego promocję	5,4	3,8
Ekon2	Aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej	5,3	4,3
Ekon3	Poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie	5,8	3,9
Średnia		5,5	4,0

Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników ekologicznych oraz wśród wszystkich analizowanych czynników najwyżej oceniony pod względem ważności został czynnik Ekol3 – ranga/unikatowość walorów przyrodniczych regionu (6,2). Za czynnik o najniższej niepewności eksperci uznali Ekol2 – zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione), (2,5). Jednocześnie czynnik Ekol2 został uznany za najmniej niepewny wśród wszystkich analizowanych siedmiu kategorii czynników, co oznacza w opiniach ekspertów, że jego kształtowanie się w perspektywie do 2030 roku jest wysoce przewidywalne. Grupa czynników ekologicznych uzyskała średnią ocenę pod względem ważności na poziomie 6,0, a pod względem niepewności na poziomie 2,8 (tab. 5.5). Eksperti uznali ją za grupę czynników najbardziej przewidywalnych, a zarazem najsilniej oddziałujących na rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku.

Tabela 5.5. Ocena ważności i niepewności czynników ekologicznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
Ekol1	Stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów w regionie	5,8	3,1
Ekol2	Zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione)	6,0	2,5
Ekol3	Ranga/unikatowość walorów przyrodniczych regionu	6,2	2,7
Średnia		6,0	2,8

Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników politycznych najwyższy poziom ważności uzyskał czynnik P2 – regionalna polityka turystyczna (5,8), a najniższy P3 – przygraniczne położenie regionu (5,1). Czynnik P3 określono jednocześnie jako najmniej niepewny, oceniając go na poziomie 3,6. Za czynnik o najwyższym poziomie niepewności uznano natomiast P1 – sprawność i skuteczność władzy lokalnej i regionalnej (4,6). Grupa czynników politycznych uzyskała średnią ocenę ekspertów pod względem ważności na poziomie 5,4, a pod względem niepewności na poziomie 4,2 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 5.6).

Tabela 5.6. Ocena ważności i niepewności czynników politycznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
P1	Sprawność i skuteczność władzy lokalnej i regionalnej	5,3	4,6
P2	Regionalna polityka turystyczna	5,8	4,4
P3	Przygraniczne położenie regionu	5,1	3,6
Średnia		5,4	4,2

Źródło: opracowanie własne.

W grupie czynników odnoszących się do wartości za czynnik o najwyższym stopniu ważności eksperci uznali V1 – stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru), (6,0). Nieco niższe oceny uzyskały czynniki V2 – promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego (5,7) oraz V3 – otwartość, gościnność mieszkańców regionu (5,6). Za czynnik o najwyższym poziomie niepewności uznano V2 – promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego (3,6). Grupa czynników odnoszących się do wartości uzyskała średnią ocenę pod względem ważności na poziomie 5,8, a pod względem niepewności na poziomie 3,4 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 5.7).

W grupie czynników prawnych za czynnik o najwyższym stopniu ważności eksperci uznali L3 – przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych), (5,3), oceniając jednocześnie bardzo wysoko jego poziom niepewności (4,8). Nieco niższe oceny pod względem ważności uzyskały czynniki L2 – plany zagospodarowania przestrzennego regionu (5,2) i L1 – jasność i przejrzystość przepisów prawnych (4,9). Grupa czynników prawnych uzyskała średnią ocenę pod względem ważności na poziomie 5,1, a pod względem niepewności na poziomie 4,6 w 7-stopniowej skali Likerta (tab. 5.8). Eksperti uznali ją za grupę czynników wykazujących najwyższą niepewność w perspektywie do 2030 roku spośród wszystkich analizowanych.

Tabela 5.7. Ocena ważności i niepewności czynników odnoszących się do wartości determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
V1	Stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru)	6,0	3,4
V2	Promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego	5,7	3,6
V3	Otwartość, gościnność mieszkańców regionu	5,6	3,1
Średnia		5,8	3,4

Źródło: opracowanie własne.

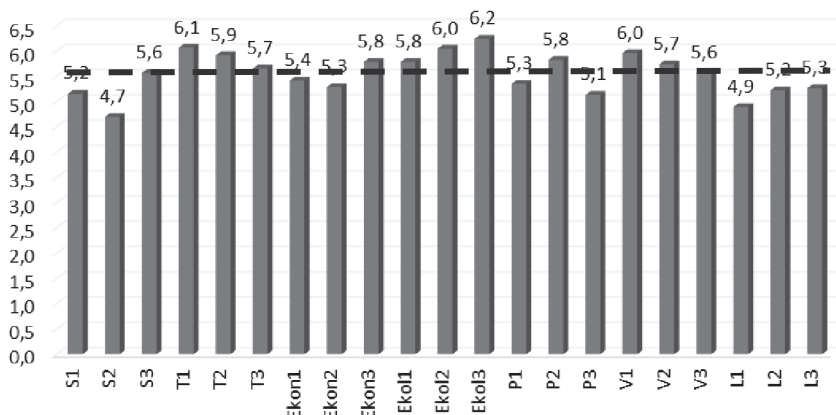
Tabela 5.8. Ocena ważności i niepewności czynników prawnych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Akronim	Czynnik	Poziom ważności	Poziom niepewności
L1	Jasność i przejrzystość przepisów prawnych	4,9	4,4
L2	Plany zagospodarowania przestrzennego regionu	5,2	4,4
L3	Przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych)	5,3	4,8
Średnia		5,1	4,6

Źródło: opracowanie własne.

W ogólnej klasyfikacji za najważniejsze eksperci uznali grupy czynników ekologicznych (6,0), technologicznych (5,9) oraz wartości (5,8). Najmniejszą wartość średnią pod względem ważności uzyskały grupy czynników społecznych (5,1) i prawnych (5,1). Wśród wszystkich 21 czynników najwyższą średnią ocenę otrzymał czynnik Ekol3 – ranga/unikatowość walorów przyrodniczych regionu (6,2), a najniższą S2 – poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu, w tym w zakresie turystyki (4,7)⁵¹¹.

⁵¹¹ D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 402.



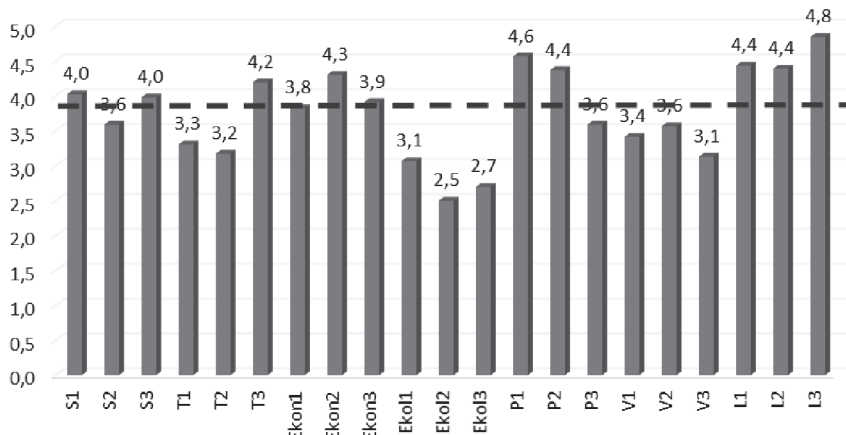
Rysunek 5.2. Ocena ważności czynników STEEPVL determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Źródło: D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 402.

Średnie oceny ważności poszczególnych czynników wahały się od 4,7 do 6,2 w siedmiostopniowej skali ważności. Wśród czynników, których wartości były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie (wynosząca 5,5), znalazły się: Ekol3 – ranga/unikatowość walorów przyrodniczych region (6,2), T1 – poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie (6,1), Ekol2 – zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione), (6,0), V1 – stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru), (6,0), T2 – dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa), (5,9), Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie (5,8), Ekol1 – stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów w regionie (5,8), P2 – regionalna polityka turystyczna (5,8), T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie (5,7), V2 – promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego (5,7), S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa (5,6), V3 – otwartość, gościnność mieszkańców regionu (5,6). Ocena ważności pozostałych czynników była niższa niż średnia arytmetyczna ocen ważności (5,5) w całej grupie czynników. Najniższą ocenę otrzymały czynniki: S2 – poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (w tym w zakresie turystyki), (4,7) i L1 – jasność i przejrzystość przepisów prawnych (4,9), (rys. 5.2).

W opinii ekspertów najwyższą niepewność w perspektywie do 2030 roku wykazują grupy czynników prawnych (4,6), politycznych (4,2) i ekonomicznych (4,0), natomiast

najniższą, czyli o najwyższej przewidywalności, grupy czynników ekologicznych (2,8) oraz wartości (3,4). Czynnikiem wysoko niepewnym w perspektywie do 2030 roku jest L3 – przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych), (4,8), a wysoce przewidywalnym (o najniższej niepewności) Ekol2 – zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione), (2,5)⁵¹².



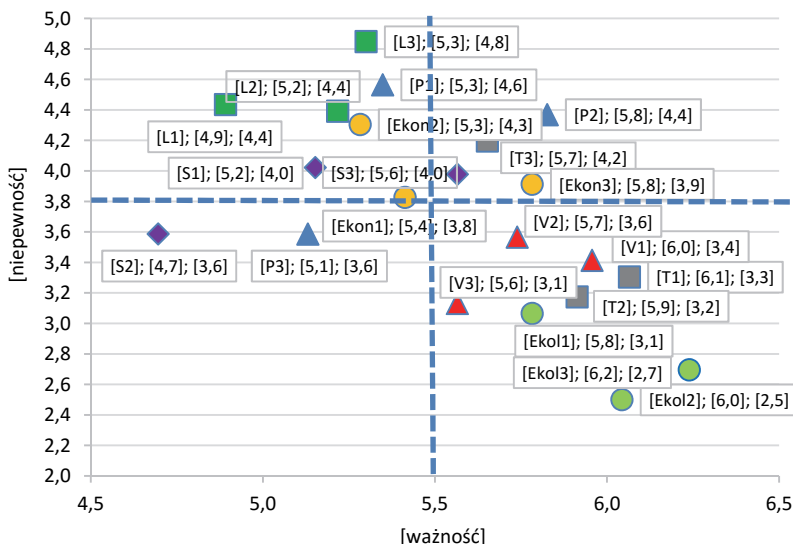
Rysunek 5.3. Ocena niepewności czynników STEEPVL determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Źródło: D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 404.

Analizując zestawienie wszystkich czynników pod względem niepewności ich kształtowania się w perspektywie do 2030 roku, można zauważyć, że dziesięć z nich charakteryzuje się wyższą oceną niepewności niż średnia w grupie wszystkich czynników (wynosząca 3,8). Zdaniem ekspertów, najbardziej niepewnymi czynnikami wpływającymi na rozwój turystyki w województwie podlaskim są: L3 – przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych), (4,8), P1 – sprawność i skuteczność władzy lokalnej i regionalnej (4,6), P2 – regionalna polityka turystyczna (4,4), L1 – jasność i przejrzystość przepisów prawnych (4,4), L2 – plany zagospodarowania przestrzennego regionu (4,4), Ekol2 – aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej (4,3), T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie (4,2), S1 – poziom zamożności społeczeństwa (4,0), S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa (4,0), Ekol3 – poziom jakości i cen dóbr

⁵¹² D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 403.

i usług turystycznych w regionie (3,9). Za czynniki wysoce przewidywalne w perspektywie do 2030 roku (o najniższej niepewności) eksperci uznali Ekol2 – zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione), (2,5), Ekol3 – ranga/unikatowość walorów przyrodniczych regionu (2,7), Ekol1 – stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów w regionie (3,1), V3 – otwartość, gościnność mieszkańców regionu (3,1) oraz T2 – dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa), (3,2)⁵¹³, (rys. 5.3).



Rysunek 5.4. Ważność i niepewność czynników STEEPVL determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Źródło: D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 404.

Efektom przeprowadzonego badania jest identyfikacja czynników, które mogą być rozważane jako osie scenariuszy decydujące w przyszłości o rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Czynniki takie charakteryzują się jednocześnie wysokim stopniem ważności i wysoką niepewnością (niską przewidywalnością) – rysunek 5.4.

Wśród wszystkich rozważanych czynników eksperci za czynniki o wysokim stopniu ważności i niepewności, determinujące rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku uznali: T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych

⁵¹³ D. Szpilko, *Wykorzystanie badań foresightowych...*, op. cit., s. 403.

produktów i usług turystycznych w regionie, S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa, P2 – regionalna polityka turystyczna i Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie. Nie jest jednak możliwe na podstawie uzyskanych wyników jednoznaczne wyodrębnienie dwóch czynników o najwyższych wartościach, zarówno pod względem ważności i niepewności. W celu ich wyselekcjonowania przeprowadzono analizę strukturalną, która umożliwiła wyodrębnienie czynników kluczowych spośród wszystkich czynników wpływających na analizowany obszar badawczy.

Zadanie 4 polegało na określeniu wzajemnych zależności między 21 czynnikami wygenerowanymi w ramach analizy STEEPVL. Siłę wzajemnego wpływu czynników grupa ekspertów II oceniała w skali czterostopniowej, gdzie: 0 – brak wpływu, 1 – słaby wpływ, 2 – średni wpływ, 3 – duży wpływ. Uzupełnianie przez każdego z ekspertów elektronicznej wersji formularza macierzy wpływów bezpośrednich z wykorzystaniem techniki CAWI umożliwiło zidentyfikowanie relacji pomiędzy czynnikami wpływającymi na dany obszar badawczy.

W ramach zadania 5 przygotowana została macierz wynikowa wzajemnego wpływu czynników STEEPVL, na podstawie indywidualnych macierzy wzajemnego wpływu uzupełnionych przez każdego z ekspertów z grupy I. Eksperti uczestniczący w badaniu określili 441 zależności pomiędzy czynnikami (zmiennymi). W 162 wypadkach dominującą wartością było zero, oznaczające brak relacji pomiędzy zmiennymi, w 67 wypadkach stwierdzono słabe zależności, a w 157 umiarkowane. Silne zależności pomiędzy zmiennymi zostały zidentyfikowane w 55 wypadkach. Wartości różne od zera zostały wpisane w 63% pól, wartości równe zero zostały wpisane w 37% pól⁵¹⁴ (tab. 5.9).

Tabela 5.9. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich

Wskaźnik	Wartość
Wymiar macierzy	21
Liczba zer (brak wpływu)	162
Liczba jedynek (słaby wpływ)	67
Liczba dwójek (średni wpływ)	157
Liczba trójek (duży wpływ)	55
Stopień wypełnienia	63%

Źródło: D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 114.

⁵¹⁴ D. Szpilko, *Structural analysis of the interactions between the factors of development of tourism in the podlaskie province*, „Problemy Eksploatacji” 2014, nr 4, p. 114.

Wartości występujące w macierzy wynikowej uzyskano na podstawie dominanty ocen ekspertów sił oddziaływań poszczególnych czynników na inne czynniki. Określony w ten sposób stopień wzajemnego oddziaływania poszczególnych czynników rozwoju turystyki w województwie podlaskim przedstawiono w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Stopień wzajemnego oddziaływania 21 czynników rozwoju turystyki w województwie podlaskim

	S1	S2	S3	T1	T2	T3	Ekon1	Ekon2	Ekon3	Ekol1	Ekol2	Ekol3	P1	P2	P3	V1	V2	V3	L1	L2	L3
S1	0	3	2	3	2	2	2	3	3	2	0	0	1	1	0	2	1	2	0	0	0
S2	2	0	3	2	1	3	2	3	2	2	0	0	2	2	0	2	3	1	1	2	0
S3	3	3	0	3	1	3	2	3	3	1	1	0	2	2	0	2	2	1	0	2	1
T1	3	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	0	2	2	0	0	2	0
T2	2	1	2	3	0	2	1	2	2	1	1	0	0	2	2	1	0	0	0	2	0
T3	3	3	3	3	2	0	2	2	3	1	1	0	1	2	0	2	3	1	0	1	0
Ekon1	2	0	2	2	1	2	0	2	2	1	1	0	1	2	0	2	3	0	0	0	0
Ekon2	3	2	3	2	1	2	2	0	2	1	0	0	1	2	0	2	2	1	0	1	0
Ekon3	2	0	2	2	0	2	2	2	0	1	0	0	0	1	0	2	2	1	0	0	0
Ekol1	1	0	1	1	1	2	2	2	2	0	3	3	0	2	0	2	2	0	0	2	0
Ekol2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	3	0	3	0	2	0	1	0	0	0	2	0
Ekol3	1	0	2	2	2	2	2	1	2	3	3	0	0	2	0	2	1	0	0	2	0
P1	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	2	0	0	3	0	3	3	0	3	3	2
P2	1	1	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	0	0	2	2	1	3	2	1
P3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	2	1	0	0	3
V1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0
V2	1	0	2	2	0	1	3	2	2	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0
V3	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
L1	1	0	3	2	0	2	0	3	1	2	0	0	3	3	0	0	0	0	0	2	2
L2	0	0	2	2	2	0	0	1	0	2	2	1	2	3	0	2	0	0	3	0	0
L3	1	0	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	2	2	3	0	0	0	3	0	0

Źródło: D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 115.

Sumaryczne wyniki obliczeń dotyczące sił oddziaływań i zależności bezpośrednich przedstawiono w tabeli 5.11. Otrzymane wyniki wskazują, że silny wpływ bezpośredni na pozostałe czynniki wywierają z grupy czynników politycznych: P1 – spraw-

ność i skuteczność władzy lokalnej i regionalnej, P2 – regionalna polityka turystyczna; spośród czynników społecznych: S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa, S2 – poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (w tym w zakresie turystyki), zaś spośród czynników technologicznych: T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie, T1 – poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie⁵¹⁵.

Czynnikami najbardziej zależnymi od pozostałych są dwa spośród czynników technologicznych: T1 – poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie, T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie; dwa z grupy czynników społecznych: S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa, S1 – poziom zamożności społeczeństwa; trzy z grupy czynników ekonomicznych: Ekon2 – aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej, Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie, Ekon1 – nakłady regionu na jego promocję; dwa z grupy czynników wartości: V2 – promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego, V1 – stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru) oraz czynnik polityczny P2 – regionalna polityka turystyczna⁵¹⁶ (tab. 5.11).

Tabela 5.11. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej

Akronim	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
S1	29	35
S2	33	18
S3	35	41
T1	30	42
T2	24	25
T3	33	36
Ekon1	23	34
Ekon2	27	40
Ekon3	19	37
Ekol1	26	26
Ekol2	25	17
Ekol3	27	10

⁵¹⁵ D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 116.

⁵¹⁶ Ibidem.

Akronim	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
P1	40	19
P2	38	39
P3	26	5
V1	23	31
V2	19	33
V3	6	11
L1	24	13
L2	22	25
L3	17	9

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC, D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 116.

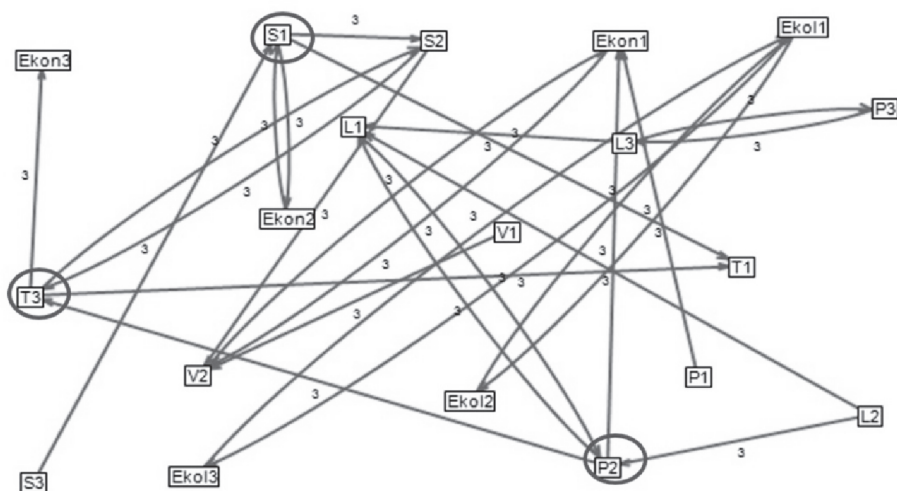
W ramach prowadzonych analiz, przy wykorzystaniu programu MIC-MAC, został utworzony graf obrazujący silne oddziaływania bezpośrednie wyróżnionych czynników⁵¹⁷ (rys. 5.5). Analiza grafu wskazuje, że czynnik S1 – poziom zamożności społeczeństwa silnie oddziałuje na poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (S2), poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie (T1) oraz aktywność ekonomiczną społeczności lokalnej (Ekon2). Jednocześnie jego kształtowanie się jest silnie zależne od zachowań przedsiębiorczych lokalnego społeczeństwa (S3) oraz aktywności ekonomicznej społeczności lokalnej (Ekon2) – rysunek 5.5.

Czynnik T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie ma silny bezpośredni wpływ na kształtowanie się poziomu rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie (T1), kwalifikacje i kompetencje zawodowe społeczeństwa regionu (S2) oraz poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie (Ekon3). Jednocześnie należy do czynników zależnych od innych. Jest pod silnym wpływem regionalnej polityki turystycznej (P2) oraz poziomu kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu (S2).

Czynnik P2 – regionalna polityka turystyczna pozostaje pod silnym wpływem dwóch czynników prawnych, czyli planów zagospodarowania przestrzennego regionu (L2) oraz jasności i przejrzystości przepisów prawnych (L1). Czynnik ten jest nie tylko pod silnym wpływem innych czynników, ale również sam w ten sposób oddziałuje na wielkość nakładów regionu na jego promocję (Ekon1), zdolność do tworzenia inno-

⁵¹⁷ Przy wykorzystaniu programu MIC-MAC możliwe jest również przeprowadzenie szczegółowych analiz uwzględniających zarówno relatywnie silne i umiarkowane, bezpośrednie, jak i pośrednie wzajemne oddziaływania czynników.

wacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie (T3) oraz jasność i przejrzystość przepisów prawnych (L1).



Rysunek 5.5. Graf silnych oddziaływań bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC, D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 117.

Silnych oddziaływań bezpośrednich nie zaobserwowano w wypadku dwóch czynników: T2 – dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa) i V3 – otwartość, gościnność mieszkańców regionu.

W kolejnej części prowadzonych analiz dokonano, zgodnie z metodyką analizy strukturalnej i przy wykorzystaniu program MIC-MAC, rozkładu czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność (rys. 5.6). Dzięki tego typu analizie możliwe było wyodrębnienie grup czynników wpływających na rozwój turystyki w regionie w podziale na: kluczowe, decydujące, regulujące, pomocnicze, niezależne, celów i wyników oraz zewnętrzne.

W obszarze czynników kluczowych znalazły się trzy czynniki: P2 – regionalna polityka turystyczna, S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa, T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie.

Do grupy czynników celów zaliczono trzy czynniki: S1 – poziom zamożności społeczeństwa, Ekon2 – aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej, T1 – poziom rozwoju infrastruktury turystycznej w regionie. Rezultaty badanego systemu tworzą także trzy czynniki: Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regio-

nie, Ekon1 – nakłady regionu na jego promocję, V2 – promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego.

Czynnik autonomiczny stanowi V3 – otwartość, gościnność mieszkańców regionu. Do grupy czynników zewnętrznych można zaliczyć: Eko2 – zasoby przyrodnicze regionu (obszary przyrodniczo cenne, chronione), Eko3 – ranga/unikatowość walorów przyrodniczych regionu, L1 – jasność i przejrzystość przepisów prawnych, P3 – przygraniczne położenie regionu. Wpływ tych czynników na system jest większy niż wpływ czynników autonomicznych, a jednocześnie wpływ systemu na te czynniki jest niewielki⁵¹⁸.

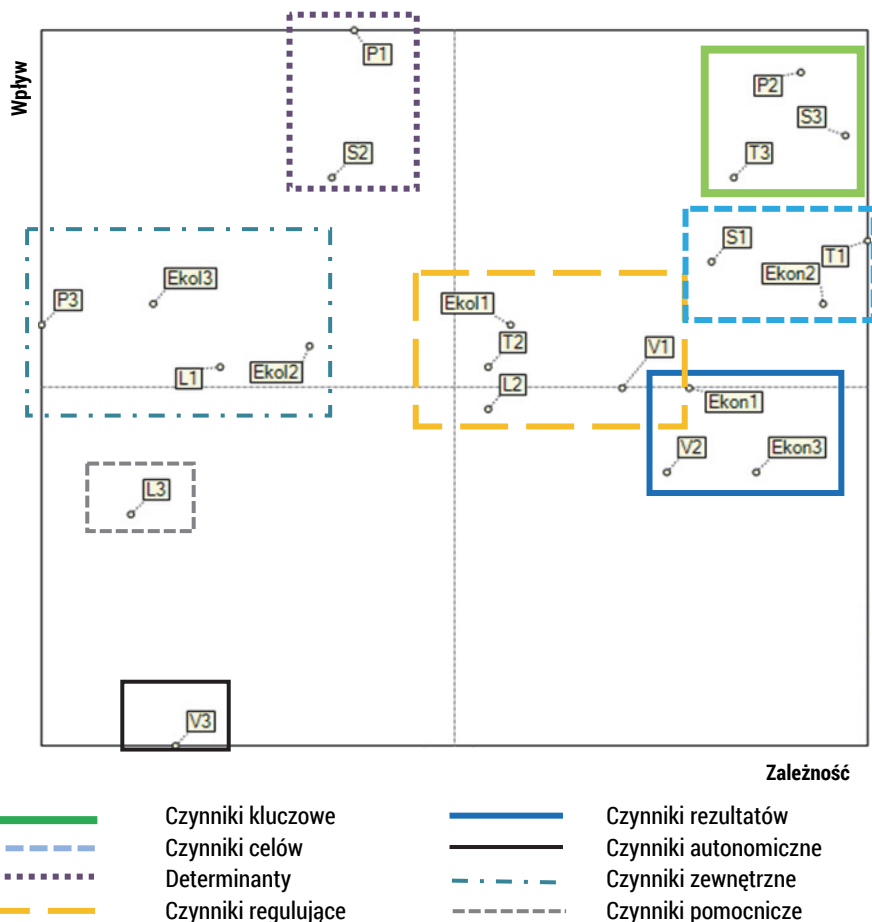
Czynnik pomocniczy stanowi L3 – przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych). Do grupy czynników regulujących można zaliczyć cztery czynniki: Eko1 – stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów w regionie, T2 – dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa), L2 – plany zagospodarowania przestrzennego regionu oraz V1 – stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru). Natomiast determinanty badanego systemu tworzą czynniki: P1 – sprawność i skuteczność władzy lokalnej i regionalnej i S2 – poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych społeczeństwa regionu, w tym w zakresie turystyki⁵¹⁹, (rys. 5.6).

Ukryte interakcje między analizowanymi czynnikami możliwe są do zidentyfikowania w wyniku obliczeń umożliwiających opracowanie macierzy wpływów pośrednich. Algorytmy wykorzystane w programie MIC-MAC – analizując rozprzestrzenianie się oddziaływań w systemie poprzez połączenia i pętle sprzężenia zwrotnego spajające poszczególne czynniki – pozwalają zhierarchizować je z uwzględnieniem liczby połączeń i pętli o długości 1, 2, ... n dochodzących i wychodzących od każdego czynnika⁵²⁰.

⁵¹⁸ D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 118.

⁵¹⁹ Ibidem, p. 119.

⁵²⁰ Szczegółowe informacje o sposobie identyfikacji oddziaływań pośrednich w programie MIC-MAC zawarto w: J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk (red.), *Analiza strukturalna...*, op. cit., s. 18–32.



Rysunek 5.6. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC, D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 119.

Sumaryczne wyniki obliczeń dotyczące sił oddziaływań i zależności pośrednich przedstawiono w tabeli 5.12. Należy zauważyć, iż otrzymane wyniki wskazują, że silny wpływ i zależność w wypadku oddziaływań pośrednich na pozostałe czynniki wywierają te same czynniki, które zostały wskazane w wypadku analizy oddziaływań bezpośrednich (por. tab. 5.11).

Tabela 5.12. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej

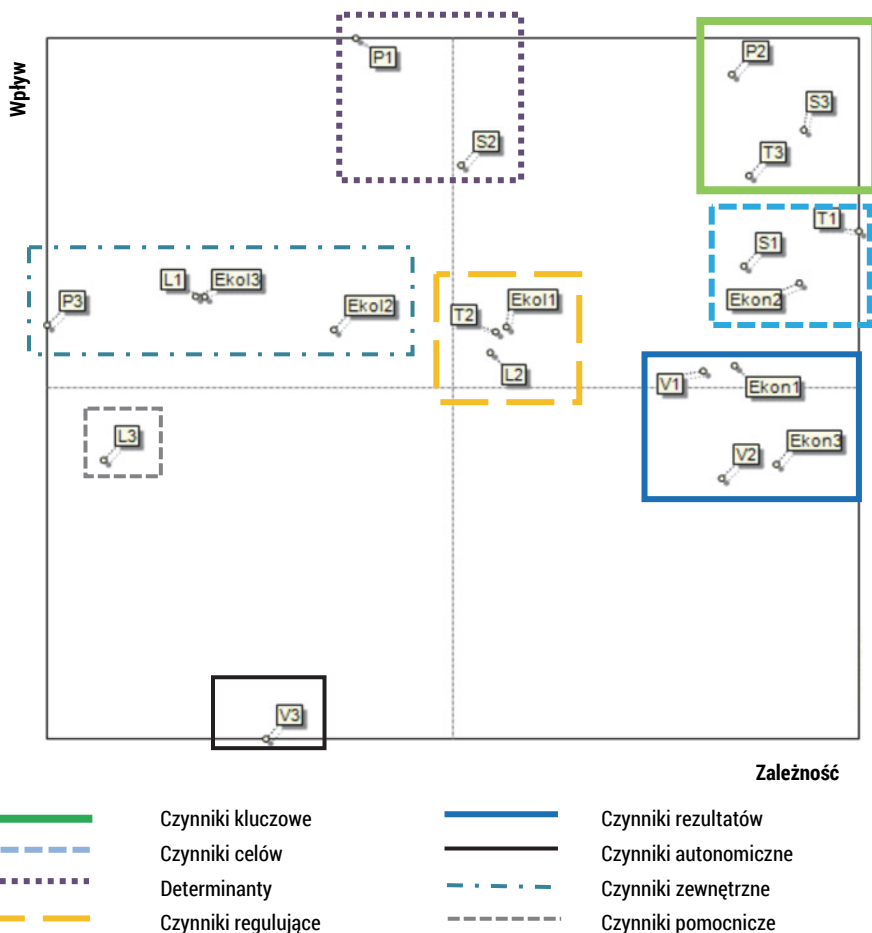
Akronim	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
S1	20612	26850
S2	24172	16684
S3	25410	29003
T1	21846	30987
T2	18300	17931
T3	23801	27034
Ekon1	17106	26515
Ekon2	20022	28843
Ekon3	13628	28017
Ekol1	18473	18312
Ekol2	18371	12114
Ekol3	19547	7150
P1	28649	12901
P2	27371	26415
P3	18535	1807
V1	16917	25388
V2	13134	26053
V3	3951	9671
L1	19536	7474
L2	17568	17733
L3	13776	3843

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Rozkład czynników analizy strukturalnej na płaszczyźnie wpływ-zależność z uwzględnieniem oddziaływań pośrednich przedstawiono na rysunku 5.7. W ramach analizy, zgodnie z metodyką MIC-MAC, wyodrębniono grupy czynników wpływających na rozwój turystyki w regionie w podziale na: kluczowe, decydujące, regulujące, pomocnicze, niezależne, celów i wyników oraz zewnętrzne.

Uwzględnienie wpływów pośrednich nie zmieniło w znaczący sposób układu czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność, przy czym należy zauważyć iż niektóre podziały stały się wyraźniejsze. W obszarze czynników kluczowych, podobnie jak w wypadku analizy bazującej na oddziaływaniach bezpośrednich, znalazły się trzy czyn-

niki: P2 – regionalna polityka turystyczna, S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa, T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie. Analogicznie rozkład kształtował się również w wypadku grupy czynników: celów, determinant, autonomicznych, zewnętrznych oraz pomocniczych.



Rysunek 5.7. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach pośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Grupy czynników regulujących i rezultatów uległy nieznacznym modyfikacjom w stosunku do podziału czynników analizy strukturalnej bazującego na oddziaływaniach bezpośrednich. Do grupy czynników regulujących zaliczono trzy czynniki: Eko1

– stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów w regionie, T2 – dostępność komunikacyjna regionu (drogowa, kolejowa), L2 – plany zagospodarowania przestrzennego regionu. Rezultaty badanego systemu tworzą natomiast cztery czynniki: Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie, Ekon1 – nakłady regionu na jego promocję, V2 – promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego oraz V1 – stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru). W stosunku do poprzednich analiz, grupa ta została wzbogacona o czynnik V1 – stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego regionu (zabytków, tradycji, folkloru), (rys. 5.7).

Wyniki analizy strukturalnej wskazują, w jaki sposób grupa ekspertów postrzega badany system, czyli proces rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Przeprowadzona analiza strukturalna, której podstawę stanowiły wynikowe macierze wpływów bezpośrednich i pośrednich, pozwoliła na wyodrębnienie czynników kluczowych, wywierających silny wpływ na inne czynniki i jednocześnie silnie zależnych od innych czynników. W ramach przeprowadzonego procesu badawczego zidentyfikowano trzy czynniki kluczowe: P2 – regionalna polityka turystyczna, S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa, T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie. Jednocześnie w rezultacie analizy STEEPVL wskazane czynniki kluczowe uznane zostały również za czynniki o najwyższym poziomie ważności i niepewności⁵²¹.

Czynniki P2, S3 i T3, ze względu na swoją dużą siłę oddziaływania i duży stopień zależności od innych czynników, a także wysoki poziom ważności i niepewności kształtowania się w dalszej perspektywie czasowej, pretendują do miana sił napędowych (*driving forces*) scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Ostateczny ich wybór został dokonany podczas *Seminarium turystycznego – Regionalny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka* zorganizowanego przez Katedrę Gospodarki Turystycznej Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej w dniu 23 maja 2014 roku⁵²². W seminarium wzięła udział siedmioosobowa grupa ekspertów I i 42 ekspertów z grupy II.

Jednym z punktów programu było przedstawienie założeń badań foresightowych oraz uzyskanych wyników w ramach przeprowadzonych analiz. Podczas seminarium

⁵²¹ D. Szpilko, *Structural analysis...*, op. cit., p. 120.

⁵²² Autorka była organizatorem *Seminarium turystycznego – Regionalny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka* w dniu 23 maja 2014 roku w Akademii Supraskiej w Supraślu. Współorganizatorem było Starostwo Powiatowe w Białymstoku, Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna oraz Akademia Supraska.

jego uczestnicy w trakcie dyskusji poproszeni byli o wyrażenie swoich opinii na temat trzech czynników proponowanych na osie scenariuszy rozwoju. Po zakończeniu dyskusji, w ramach głosowania, eksperci dokonali wyboru dwóch czynników stanowiących osnowy scenariuszy. Zgodnie z opiniami większości ekspertów czynniki P2 – regionalna polityka turystyczna i T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie będą stanowiły siły napędowe (*driving forces*) scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim.

5.2. Priorytetyzacja kierunków rozwoju turystyki w województwie podlaskim

W ramach II etapu procesu badawczego udział wzięło 42 interesariuszy rozwoju turystyki z województwa podlaskiego (z grupy ekspertów II). Znaleźli się wśród nich przedstawiciele nauki, biznesu, administracji, organizacji pozarządowych, obszarów chronionych, instytucji kultury oraz mediów. Osoby te uczestniczyły również w I etapie procesu badawczego.

Panel ekspercki w formie warsztatów z wykorzystaniem metody burzy mózgów został zorganizowany 23 maja 2014 roku w Akademii Supraskiej w Supraślu. Stanowił on jeden z punktów programu *Seminarium turystycznego – Regionalny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka* zorganizowanego przez Katedrę Gospodarki Turystycznej Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej.

Jednym z elementów spotkania była prezentacja dotycząca założeń i celów badania Delphi, zasad formułowania tez i pytań badawczych, a także reguł konstruowania kwestionariusza badawczego. Następnie interesariusze regionalni zostali podzieleni na 6 grup, przy czym w każdej z grup znajdował się przynajmniej jeden przedstawiciel: nauki, administracji, biznesu, organizacji pozarządowej oraz obszarów chronionych. Każda z grup liczyła 7 ekspertów. Zadaniem poszczególnych grup ekspertów było sformułowanie po 3 tezy w 2 obszarach badawczych, losowo wybranych spośród następujących sześciu: innowacyjne produkty i usługi turystyczne, przedsiębiorczość turystyczna w regionie, dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze, infrastruktura turystyczna regionu, regionalna polityka turystyczna oraz nauka, badania i rozwój w regionie⁵²³. W tym samym czasie grupa ekspertów I zajmowała się opracowaniem pytań pomocniczych do tez delfickich i list czynników sprzyjających realizacji tez oraz czynników tworzących bariery realizacji tez. Do jej zadań należało także przygotowanie

⁵²³ Obszary wyznaczone zostały przez grupę ekspertów I.

listy działań, których podjęcie jest niezbędne do zrealizowania tez. W trakcie warsztatów ekspert z zakresu badań foresightowych odpowiadał na wszelkie pytania i wątpliwości związane z formułowaniem tez i pytań pomocniczych. W wyniku prac poszczególne grupy sformułowały łącznie 36 tez delfickich. Grupa ekspertów I sformułowała również wstępną wersję kwestionariusza do badania Delphi.

W ramach realizacji zadania 2 w II etapie procesu badawczego grupa ekspertów I dokonała selekcji 36 propozycji tez delfickich. Wybrane 12 tez (tab. 5.13) poddane zostały analizie pod względem ich poprawności metodycznej i merytorycznej. Wśród nich dwie (tezy OB5T1, OB6T1) odnosiły się bezpośrednio do czynników kluczowych, które w ramach głosowania zostały wybrane jako osie scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim.

Tabela 5.13. Obszary badawcze i tezy do badania Delphi w zakresie rozwoju turystyki w województwie podlaskim

Akronim	OBSZAR BADAWCZY 1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne
OB1T1	Teza 1: Popyt (zewnętrzny i wewnętrzny) na produkty ekologiczne, tradycyjne i regionalne spowoduje powstanie innowacyjnych produktów i usług turystycznych w województwie podlaskim
OB1T2	Teza 2: W województwie podlaskim będą dostępne innowacyjne transgraniczne (Litwa, Białoruś) pakiety turystyczne na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych regionów
OBSZAR BADAWCZY 2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie	
OB2T1	Teza 1: W województwie podlaskim będą prężnie funkcjonowały klastry turystyczne, które poprawią warunki rozwoju przedsiębiorczości w branży turystycznej
OB2T2	Teza 2: Zagraniczni inwestorzy zagwarantują rozwój kluczowych inwestycji turystycznych w województwie podlaskim
OBSZAR BADAWCZY 3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze	
OB3T1	Teza 1: Pierwotna puszcza, bagna biebrzańskie i rozlewiska Narwi będą stanowiły trzon oferty turystycznej regionu przyciągającej turystów ceniących spokój i naturalne środowisko
OB3T2	Teza 2: Dziedzictwo wielokulturowe województwa podlaskiego będzie stanowić podstawę kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych
OBSZAR BADAWCZY 4: Infrastruktura turystyczna regionu	
OB4T1	Teza 1: Województwo podlaskie będzie znanym ośrodkiem uzdrowiskowym i sanatoryjnym świadczącym usługi o wysokim poziomie jakości
OB4T2	Teza 2: W województwie podlaskim będzie funkcjonowało lotnisko, które zdynamizuje ruch turystyczny w regionie
OB4T3	Teza 3: W województwie podlaskim powstanie wielkopowierzchniowy park rozrywki (typu <i>Tropical Islands, Disneyland</i>) przyciągający rzesze turystów

OBSZAR BADAWCZY 5: Regionalna polityka turystyczna	
OB5T1	Teza 1: Efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej w województwie podlaskim zapewni ścisła współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja, mająca charakter współdziałania (a nie jak dotychczas wyłącznie dyskusji)
OBSZAR BADAWCZY 6: Nauka, badania i rozwój w regionie	
OB6T1	Teza 1: Prorozwojowe, przedsiębiorcze postawy mieszkańców województwa podlaskiego przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych
OB6T2	Teza 2: Udział środowiska naukowego na etapie formułowania wniosków aplikacyjnych zwiększy skuteczność pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację projektów z zakresu turystyki w województwie podlaskim

Źródło: opracowanie własne.

Ekspert z zakresu badań foresightowych wraz z pozostałymi członkami panelu przeanalizował również pytania pomocnicze, listy czynników stymulujących i ograniczających realizację tez oraz działań niezbędnych do podjęcia w celu zrealizowania tez. Efektem prac panelu był formularz badawczy stanowiący załącznik 3. Kwestionariusz do badania Delphi zawiera 8 pytań. Pytania 1–3 dotyczą poziomu znajomości przez eksperta zagadnień poruszanych w treściach tez, prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk lub procesów wskazanych w tezach oraz ich znaczenia dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim. W odniesieniu do pytania 5 eksperci mieli za zadanie ocenić wpływ realizacji wskazanych tez na aspekty związane z jakością życia, rozwojem społeczno-gospodarczym, zatrudnieniem, stanem środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturalnego oraz konkurencyjnością regionalnej turystyki. Ostatnie trzy pytania (od 6 do 8) zostały sformułowane w sposób umożliwiający identyfikację stopnia, w jakim wyszczególnione czynniki sprzyjają realizacji danych tez, bądź też je utrudniają, a także poziomu konieczności podjęcia poszczególnych działań w celu realizacji tez⁵²⁴.

W pytaniach 2 i 3 zawarto prośbę do respondentów o uzasadnienie swojej odpowiedzi. W odniesieniu do pytań 6–8 opracowano zestaw czynników sprzyjających, barier utrudniających oraz koniecznych działań niezbędnych dla realizacji ocenianej tezy, które zaprezentowano w tabeli 5.14. Ze względu na fakt, iż zaproponowany katalog czynników nie został wyczerpany, umożliwiono zaproponowanie przez respondenta własnego czynnika i poddanie go dalszej ocenie. Ekspertci udzielający odpowiedzi na pytania 6–8 mogli wybrać jedną z 7 odpowiedzi: w bardzo dużym stopniu, w dużym

⁵²⁴ D. Szpilko, *The use of Delphi method in the process of building a tourism development strategy in the region*, „*Ekonomia i Zarządzanie*” 2014, vol. 6, nr 4, p. 337.

stopniu, w średnim stopniu, w niskim stopniu, w bardzo niskim stopniu, nie mam zdania, czynnik nie ma związku z tezą.

Tabela 5.14. Zestawienie pytań pomocniczych oraz poszczególnych czynników

W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/działania sprzyjają realizacji danej tezy?
<ul style="list-style-type: none"> • sprawnie działające władze lokalne i regionalne • dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej, w tym transportowej • wysoka dostępność kapitału finansowego • system edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności i przedsiębiorczości • korzystna polityka turystyczna państwa • stabilny system prawny i administracyjny • inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)
W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/bariery utrudniają realizację tezy?
<ul style="list-style-type: none"> • brak współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja • słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna • ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców turystycznych • niskie kompetencje społeczeństwa • problemy z wdrażaniem innowacyjnych produktów/usług/technologii • brak oferty turystycznej o niszowym charakterze • inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)
W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, konieczne jest podjęcie poniższych działań w celu realizacji tezy?
<ul style="list-style-type: none"> • wzmocnienie wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych • rozbudowa infrastruktury, w tym infrastruktury transportowej • wzmocnienie współpracy pomiędzy biznesem i nauką • zwiększenie dostępności środków finansowych na rozwój turystyki • wprowadzenie odpowiednich mechanizmów prawno-administracyjnych i ekonomicznych • dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej • inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)

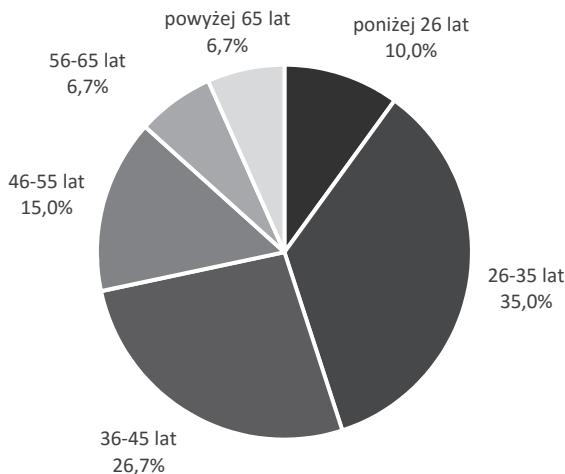
Źródło: opracowanie własne.

Do kwestionariusza dołączono również metryczkę umożliwiającą określenie płci, wieku, wykształcenia oraz reprezentowanego przez eksperta podmiotu z sektora turystycznego. W ramach prac grupy ekspertów i zidentyfikowanych zostało 5 ekspertów do pilotażowego badania Delphi oraz 100 potencjalnych uczestników badania właściwego Delphi, będących interesariuszami rozwoju turystyki w województwie podlaskim.

Zadanie 3 polegało na przeprowadzeniu pilotażowego badania z udziałem 5 ekspertów z wykorzystaniem ankiety CAWI. Dzięki temu działaniu kwestionariusz został

przetestowany pod względem jego zrozumiałości i jednoznaczności, co pozwoliło wyeliminować błędy.

Zadanie 4 stanowiło realizację właściwego badania Delphi. W I rundzie⁵²⁵ formularz badawczy w postaci internetowej ankiety CAWI został rozesłany drogą elektroniczną do 56 ekspertów z grupy II oraz 100 regionalnych interesariuszy rozwoju turystyki. W pierwszej rundzie badania Delphi udział wzięło łącznie 60 ekspertów i interesariuszy regionalnych. Wśród nich 56,7% stanowiły kobiety, a 43,3% mężczyźni. W strukturze respondentów dominowały osoby w wieku 26–35 lat (35,0%) oraz 36–45 lat (26,7%). Nieco mniejszy udział miały osoby w wieku 46–55 lat (15,0%), powyżej 56 lat (13,4%) oraz poniżej 26 lat (10,0%) – rysunek 5.8. Istotne jest, iż w badanej grupie uzyskano zróżnicowanie wiekowe, mimo że nie wszyscy potencjalni badani zaproszeni do udziału uzupełnili ankietę.



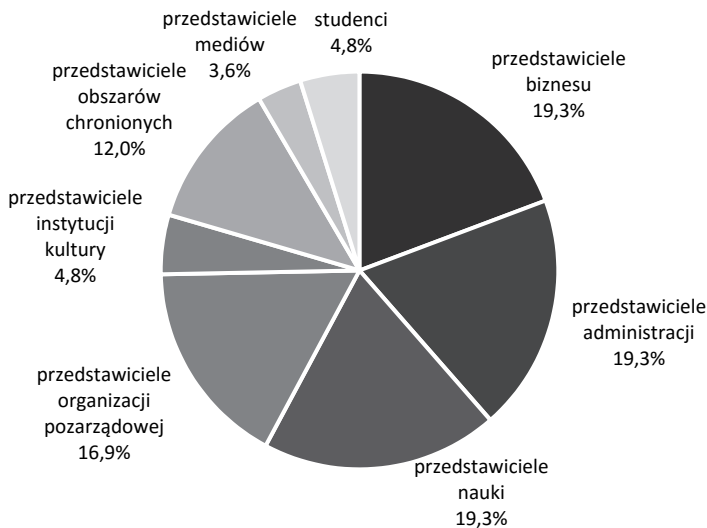
Rysunek 5.8. Struktura wiekowa respondentów I rundy badania Delphi [%], [n=60]

Źródło: opracowanie własne.

Zróżnicowanie osiągnięto również w wypadku sfer zawodowych związanych z sektorem turystyki, reprezentowanych przez respondentów. Należy nadmienić, że niektórzy z badanych jednocześnie reprezentowali dwie sfery, na przykład biznesu i nauki lub nauki i organizacji pozarządowych. Relatywnie proporcjonalny udział, w wypadku większości grup, był zgodny z zakładaną strukturą badawczą. Jedynie w wypadku

⁵²⁵ Badanie w ramach I rundy odbyło się w terminie od 8 grudnia 2014 roku do 23 stycznia 2015 roku.

grupy przedstawicieli obszarów chronionych udział był dwukrotnie wyższy niż planowano (rys. 5.9). Wpływ na to zapewne miał fakt, iż w województwie podlaskim 32% obszarów⁵²⁶ jest objętych ochroną prawną ze względu na wysokie walory przyrodnicze, a sprawy rozwoju ich funkcji turystycznej są obiektem zainteresowania podmiotów nimi zarządzających.



Rysunek 5.9. Reprezentowana przez respondentów sfera zawodowa – I runda badania Delphi [%], [n=60]

Źródło: opracowanie własne.

W ramach realizacji zadania 5 dokonano wyboru komentarzy pozostawionych przez respondentów w odniesieniu do poszczególnych pytań do każdej z tez oraz opracowano formularz do II rundy badania uwzględniający zbiorcze zestawienia i wybrane komentarze. Następnie w ramach II rundy badania⁵²⁷ rozesłano formularz do respondentów, którzy uzupełnili formularz w I rundzie. Respondenci, wypełniając kwestionariusz w postaci ankiety CAWI, mieli możliwość zapoznania się ze zbiorczymi wynikami i wybranymi opiniami ekspertów i interesariuszy z pierwszej rundy badania, co umożliwiło im podtrzymanie bądź zmianę ich osądu na dany temat. Po zakończeniu badania otrzymane wyniki zostały przeanalizowane i rozesłane do ekspertów i interesariuszy. Przygotowano z ich wykorzystaniem również prezentację multimedialną

⁵²⁶ Dane za 2014 rok dostępne w Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego.

⁵²⁷ Badanie w ramach II rundy odbyło się w terminie od 3 marca 2015 roku do 23 marca 2015 roku.

na potrzeby *Międzynarodowego seminarium turystycznego „Transgraniczny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka”* zorganizowanego przez Katedrę Gospodarki Turystycznej Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej w dniu 27 maja 2015 roku w Zespole Szkół z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego w Hajnówce⁵²⁸.

Zakres analizy otrzymanych wyników został podzielony na sześć części:

- istotność i znaczenie strategiczne tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim;
- wpływ realizacji tez na aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim;
- prawdopodobieństwo realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim;
- czynniki sprzyjające realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim;
- bariery realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim;
- działania wspierające realizację tez w województwie podlaskim.

Analiza została przeprowadzona z wykorzystaniem metod statystycznych. W wypadku istotności i prawdopodobieństwa realizacji poszczególnych tez uzupełniona została wybranymi komentarzami respondentów.

5.2.1. Istotność i znaczenie strategiczne tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim

Respondenci wszystkie 12 tez, zawarte w 6 obszarach badawczych, ocenili wysoko pod względem ich istotności i znaczenia strategicznego dla badanego obszaru, o czym świadczą duży udział odpowiedzi „istotna” i „raczej istotna” zarówno w I, jak i II rundzie badania Delphi.

Za najbardziej istotną badani uznali tezę dotyczącą budowania oferty turystycznej opartej na obszarach przyrodniczo cennych województwa podlaskiego (w szczególności parkach narodowych), (OB3T1 – 71,74%). Wysoką istotność przypisali również realizacji działań związanych z prowadzeniem kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych (OB3T2 – 65,22%) oraz tworzeniem innowacyjnych produktów i usług turystycznych dzięki wykorzystaniu

⁵²⁸ Autorka była organizatorem *Międzynarodowego seminarium turystycznego „Transgraniczny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka”* w dniu 27 maja 2015 roku w Zespole Szkół z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego w Hajnówce. Współorganizatorem było Starostwo Powiatowe w Hajnówce oraz Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna.

prorozwojowych, przedsiębiorczych postaw mieszkańców regionu (OB6T1 – 65,22%)⁵²⁹. Szczegółowy rozkład odpowiedzi w I i II rundzie badania zaprezentowano w tabeli 5.15.

Tabela 5.15. Istotność tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	istotna		raczej istotna		raczej nieistotna		nieistotna		nie mam zdania	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	50,00%	58,70%	41,67%	36,96%	8,33%	4,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OB1T2	41,67%	41,30%	50,00%	54,35%	5,00%	2,17%	0,00%	0,00%	3,33%	2,17%
OB2T1	28,33%	26,09%	51,67%	60,87%	10,00%	4,35%	3,33%	2,17%	6,67%	6,52%
OB2T2	15,00%	15,22%	33,33%	43,48%	31,67%	26,09%	10,00%	4,35%	10,00%	10,87%
OB3T1	66,67%	71,74%	30,00%	28,26%	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OB3T2	45,00%	65,22%	38,33%	23,91%	16,67%	10,87%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OB4T1	21,67%	15,22%	46,67%	58,70%	21,67%	19,57%	6,67%	4,35%	3,33%	2,17%
OB4T2	38,33%	45,65%	18,33%	17,39%	20,00%	17,39%	20,00%	15,22%	8,33%	4,35%
OB4T3	20,00%	23,91%	40,00%	43,48%	20,00%	17,39%	13,33%	13,04%	6,67%	2,17%
OB5T1	41,67%	50,00%	41,67%	39,13%	6,67%	4,35%	0,00%	0,00%	10,00%	6,52%
OB6T1	56,67%	65,22%	40,00%	32,61%	1,67%	2,17%	0,00%	0,00%	1,67%	0,00%
OB6T2	23,33%	23,91%	50,00%	58,70%	10,00%	4,35%	5,00%	6,52%	11,67%	6,52%

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: D. Szpilko, *The future of tourism...*, op. cit., p. 980.

W ramach oceny istotności poszczególnych tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim respondenci mieli możliwość uzasadnienia swoich odpowiedzi. Autorka dokonała wyboru najciekawszych komentarzy uzasadniających poziom istotności poszczególnych tez. Zamieszczone one zostały w tabeli 5.16. Zebrane komentarze mają znaczną wartość merytoryczną. W wypadku II rundy badania Delphi stanowią one użyteczne narzędzie w opiniowaniu tez w zakresie ich istotności dla rozwoju turystyki w regionie. Na ich podstawie respondent może zmienić swoją opinię, uznając racje w nich wyrażone przez innych interesariuszy i ekspertów. Dla osób studiujących wyniki badania ilościowego stanowią zaś źródło informacji objaśniających proces ich kształtowania.

⁵²⁹ D. Szpilko, *The future of tourism development in the Podlaskie Voivodeship*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, vol. 213, p. 980.

Tabela 5.16. Komentarze respondentów dotyczące oceny istotności tez badania Delphi

OBSZAR BADAWCZY 1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne	
OB1T1	Teza 1: Popyt (zewnętrzny i wewnętrzny) na produkty ekologiczne, tradycyjne i regionalne spowoduje powstanie innowacyjnych produktów i usług turystycznych w województwie podlaskim
istotna	„Turyści często pytają o produkty regionalne, ekologiczne, poszukują czegoś oryginalnego, pięknie opakowanego i smacznego. Poszukiwanie dobrego i ciekawego produktu regionalnego jest bardzo wskazane” „W krajach zamożnych obserwujemy już od pewnego czasu rosnący trend w zapotrzebowaniu na ww. produkty. U nas w kraju też następuje (choć nieco wolniej) swoista moda na powyższe produkty...”
raczej istotna	„Już dzisiaj produkty te cieszą się uznaniem konsumentów w kraju i należy oczekiwać rozwoju turystyki w powiązaniu z tymi produktami” „... produkty ekologiczne w woj. podlaskim są dobrą marką i mogą w sposób istotny wpłynąć na rozwój innowacyjnych produktów i usług turystycznych”
raczej nieistotna	„Raczej nie sądzę, by produkty ekologiczne były jakąś nowością. Tradycja województwa podlaskiego nie posiada cech odrębności, raczej konglomerat tradycji litewsko-rosyjskiej i kresowej polskiej” „Produkty regionalne są drogie, a turystów w podlaskim coraz mniej”
OB1T2	Teza 2: W województwie podlaskim będą dostępne innowacyjne transgraniczne (Litwa, Białoruś) pakiety turystyczne na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych regionów
istotna	„Niski poziom znajomości kraju, w szczególności Białorusi przez Europejczyków, może prowadzić do wzrostu zainteresowania ofertą i pobudzić popyt” „Działania transgraniczne mają duży wpływ na rozwój turystyczny oraz gospodarczy regionu. W związku z nową perspektywą finansowania jest duża szansa na rozwój działań transgranicznych”
raczej istotna	„Współpraca transgraniczna stanowi niewykorzystaną jeszcze szansę na rozwój województwa podlaskiego oraz regionów sąsiadujących – Litwy i Białorusi, determinowana położeniem geograficznym i czynnikami ekonomicznymi” „Wielość języków i kultur może być postrzegana jako rodzaj egzotyki i przez to przyciągać turystów z kraju i zagranicy” „Kraje sąsiadujące mają dużo do zaoferowania, więc połączona oferta turystyczna powinna być atrakcyjna dla odwiedzających nasz region”
raczej nieistotna	„Współpraca z innymi krajami będzie dla nas niekorzystna ze względu na ceny w Polsce”
OBSZAR BADAWCZY 2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie	
OB2T1	Teza 1: W województwie podlaskim będą pręźnie funkcjonowały klastry turystyczne, które poprawią warunki rozwoju przedsiębiorczości w branży turystycznej

istotna	<p>„Współpraca między organizatorami turystyki sprawi, że będą partnerami, a nie konkurentami, oferta będzie pełniejsza i stworzony może być pakiet i każdy zyska, a turysta będzie miał wszystko w jednym miejscu, chętnie będzie wracał”</p> <p>„Współpraca klastrowa sprawdza się w krajach europejskich. W Polsce jeszcze jest na etapie rozwoju, ale z czasem zostanie doceniona przez przedsiębiorców, potrzeba tylko w tej kwestii zaangażowania z ich strony”</p>
raczej istotna	<p>„Wspólne doświadczenia jednostek mogą przyczynić się do usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorczości w turystyce”</p> <p>„Byłoby to wzbogacenie naszej oferty regionalnej, aktywizującej lokalnych dostawców produktów i usług, które poprzez klastry mogłyby być lepiej sprzedawane”</p>
raczej nieistotna	<p>„Klastry nie będą zainteresowane poszerzaniem grona współpracowników, ale raczej dość topornym promowaniem produktów własnych, niekoniecznie wywołujących zainteresowanie turystów”</p> <p>„Klastry nie są cudownym lekarstwem”</p> <p>„Klastry turystyczne, z których działalnością do tej pory się spotykałam, nie mają istotnej roli w rozwoju branży turystycznej”</p>
OB2T2	Teza 2: Zagraniczni inwestorzy zagwarantują rozwój kluczowych inwestycji turystycznych w województwie podlaskim
istotna	„Zagraniczne inwestycje to przede wszystkim inwestycje duże generujące miejsca pracy, o charakterze kluczowym, wokół których powstają przedsiębiorstwa z grupy MSP w większości finansowane z lokalnego kapitału”
raczej istotna	<p>„... inwestor zawsze jest mile widziany”</p> <p>„Rozwój kluczowych inwestycji turystycznych przez zagranicznych inwestorów pozytywnie wpłynie na rozwój gospodarczy i turystyczny regionu dzięki kapitałowi zagranicznemu”</p>
raczej nieistotna	<p>„Zagraniczni inwestorzy, nie znając z reguły specyfiki destynacji, z reguły powodują jej makdonaldyzację, a poprzez to utratę pierwiastka atrakcyjności”</p> <p>„Nie ma większego zainteresowania ze strony inwestorów zagranicznych inwestowaniem w turystykę na terenie Polski północno-wschodniej”</p> <p>„Lepiej, aby środki na inwestycje pochodziły z funduszy unijnych lub własnych”</p>
nieistotna	<p>„Biznes turystyczny nie jest dochodowy więc nikt z zagranicy w to nie zainwestuje”</p> <p>„Dla zagranicznych inwestorów są bardziej intratne regiony”</p>
OBSZAR BADAWCZY 3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze	
OB3T1	Teza 1: Pierwotna puszcza, bagna biebzańskie i rozlewiska Narwi będą stanowiły trzon oferty turystycznej regionu przyciągającej turystów ceniących spokój i naturalne środowisko
istotna	<p>„Ww. tereny o wybitnych walorach przyrodniczych już dziś stanowią ważne obszary przyciągające turystów z kraju i z zagranicy, poszukujących kontaktu z dobrze zachowanym środowiskiem naturalnym. Trend ten ma charakter narastający, w miarę popularyzacji mody na turystykę proekologiczną”</p> <p>„Unikalne walory przyrodnicze województwa podlaskiego są jego najważniejszym atutem, który należy wykorzystywać do budowania oferty turystycznej i wizerunku regionu”</p> <p>„Obecna oferta będzie poszerzana. Ludzie cenią spokój i naturalne środowisko i zapotrzebowanie będzie rosło”</p>

raczej istotna	„Zasób jest unikalny w skali Europy, jednak nie może pełnić zasadniczego trzonu oferty, gdyż zainteresowanie tym zasobem jest związane z realizacją zainteresowań lub wypoczynkiem aktywnym”
raczej nieistotna	„Trzonem oferty skierowanej do turystów szukających ciszy i spokoju powinna być Suwalszczyzna (jezero Wigry, Suwalski Park Krajobrazowy, Wigierski Park Narodowy). Puszcza Białowieża (bo najprawdopodobniej o nią tu chodziło), Narew i Biebrza powinny być wykorzystane w opracowaniu oferty specjalistycznej, skierowanej do wąskiego grona osób z konkretnymi oczekiwaniami (na przykład birdwatching)”
OB3T2	Teza 2: Dziedzictwo wielokulturowe województwa podlaskiego będzie stanowić podstawę kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych
istotna	„Multikulturalizm Podlasia jest jego największym atutem. Trudno znaleźć obszar o podobnej mieszance kultur, nacji, wyznań. Wszystkie grupy mocno zaznaczają się w społeczeństwie przez architekturę i sztukę, a także rzemiosło i potrawy charakterystyczne dla konkretnych społeczności.... Sprawia to, że turyści mogą nie tylko podziwiać walory charakterystyczne na przykład dla konkretnych wyznań, ale również zagłębić się w nie, poznać tradycje i skosztować jedynych w swoim rodzaju przysmaków” „Dziedzictwo wielokulturowe województwa podlaskiego jest bogactwem tego regionu, dlatego gdyby odpowiednio zająć się tą kwestią, przyniosłoby to wiele pozytywnych korzyści”
raczej istotna	„Dziedzictwo wielokulturowe jest ważną cechą wyróżniającą region, natomiast nie powinno to być jedynym i głównym kierunkiem promocyjnym. Ważne jest łączenie tradycji i wielokulturowości z nowoczesnością” „Wiele regionów europejskich zaprasza turystów, zwracając uwagę na wielokulturowość swego obszaru. Woj. podlaskie ze względu na położenie i historię może być jednym ze wspomnianych regionów”
raczej nieistotna	„Myślę, że powinniśmy promować region poprzez walory przyrodnicze, które już są rozpoznawalne za granicą. Walory kulturowe mogą stanowić element uzupełniający”
OBSZAR BADAWCZY 4: Infrastruktura turystyczna regionu	
OB4T1	Teza 1: Województwo podlaskie będzie znanym ośrodkiem uzdrowiskowym i sanatoryjnym świadczącym usługi o wysokim poziomie jakości
istotna	„Rozwój turystyki uzdrowiskowej to sezon cały rok i możliwość planowania perspektywicznego”
raczej istotna	„Na terenie województwa podlaskiego są miejscowości mogące pełnić funkcje uzdrowiskowe (na przykład Augustów, Supraśl, w perspektywie Mielnik). Lecznictwo uzdrowiskowe to jeden z atrakcyjniejszych kierunków rozwoju regionu, bazujący na walorach czystego środowiska naturalnego” „W województwie podlaskim jest potencjał do rozwoju tego typu usług ze względu na to, że posiada odpowiednie zasoby i ze względu na rosnące zapotrzebowanie na tego typu usługi, jednak jeśli chodzi zwłaszcza o turystykę uzdrowiskową to w porównaniu do innych ośrodków uzdrowiskowych i sanatoryjnych Podlasie nie będzie miało takiej siły przebicia i rozpoznawalności, ponieważ nie posiada chociażby tak bogatych złóż surowców mineralnych jak inne znane ośrodki”

raczej nieistotna	„Supraśl i Augustów nie mają raczej takiej renomy jak wiodące ośrodki uzdrowiskowe. Przykład Supraśla dowodzi, że mimo sprzyjających warunków, trudno jest zbudować markę od podstaw” „Konflikt i praktycznie brak zabiegów w Supraślu, jeden zaledwie, przestarzały obiekt w Augustowie”
nieistotna	„Dwa uzdrowiska, w tym jedno raczkujące, wiosny w tej materii nie uczyni”
OB4T2	Teza 2: W województwie podlaskim będzie funkcjonowało lotnisko, które zdynamizuje ruch turystyczny w regionie
istotna	„Jedno województwo w Polsce bez lotniska” „Lotnisko jest niezbędne w województwie podlaskim do rozwoju nie tylko turystyki, ale przede wszystkim społeczno-gospodarczego” „Bez lotniska jesteśmy wciąż Polską klasy „B””
raczej istotna	„Budowa lotniska na pewno pozytywnie wpłynęłaby na wzrost dostępności naszego regionu w kraju i zagranicą” „Lotnisko może odstraszyć i działać antydynamizująco na region. Turyści oczekują ciszy, spokoju, czystości, a nie latających samolotów nad głowami”
raczej nieistotna	„Wystarczy szybka kolej i trasa szybkiego ruchu; jeśli lotnisko, to obsługujące małe samoloty” „Bardziej niż lotnisko potrzebny jest układ autostrad i szybkich kolei, które połączą Podlaskie z resztą kraju. Niestety, nawet na to się nie zanosz”
nieistotna	„Dużo ważniejszy jest rozwój infrastruktury drogowej, umożliwiającej kontakt z już istniejącymi lotniskami: w Kownie, Wilnie, Warszawie oraz Gdańsku” „Przy bardzo złej sieci połączeń drogowych i zanikającej sieci połączeń kolejowych lotnisko będzie tylko „kwiatkiem do kożucha””
OB4T3	Teza 3: W województwie podlaskim powstanie wielkopowierzchniowy park rozrywki (typu <i>Tropical Islands, Disneyland</i>) przyciągający rzesze turystów
istotna	„Z pewnością powstanie w województwie podlaskim takiej inwestycji jak wielkopowierzchniowy park rozrywki cieszyłby się ogromnym zainteresowaniem zarówno ze strony mieszkańców tego regionu, jak i turystów” „Przykłady w Europie wskazują na ogromne powodzenie takich inicjatyw”
raczej istotna	„Myszę, że stworzenie parku rozrywki w regionie przyciągnęłoby turystów z Polski i zza granicy, biorąc pod uwagę, że w tej części Polski i w pobliskiej zagranicy nie ma takiego obiektu” „Parki rozrywki generują duży ruch turystyczny, a co za tym idzie, duże zyski. Powstanie takiego parku wymaga jednak dużych nakładów finansowych – najlepiej inwestora zagranicznego”
raczej nieistotna	„Zbyt duża inwestycja, która zmieniłaby charakter turystyki uprawianej na terenie województwa” „Powinniśmy postawić na nasze dziedzictwo kulturalne i przyrodnicze, a nie stwarzać sztuczne atrakcje, które i tak są już dostępne w innych miejscach”

nieistotna	„Infrastrukturalnie Podlasie leży na „końcu świata” dla milionów Polaków i pewnie tak będzie jeszcze przez długie lata, zanim nie powstanie szybka kolej, S8 i S19. A plastikowe molochy przejadają się i lepsza od dużej tropicany jest mniejsza, ale dostępna na przykład w powiatowym mieście”
-------------------	---

OBSZAR BADAWCZY 5: Regionalna polityka turystyczna

OB5T1	Teza 1: Efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej w województwie podlaskim zapewni ścisła współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja, mająca charakter współdziałania (a nie jak dotychczas wyłącznie dyskusji)
--------------	--

istotna	„Przez ostatnich kilka lat odbyło się wiele dyskusji, podczas których padło wiele pomysłów. Teraz nadchodzi czas, aby w końcu zacząć je wdrażać w życie” „Te trzy środowiska muszą w końcu ze sobą zacząć współpracować” „Bez porozumienia na tej linii nie będzie zmian”
----------------	---

raczej istotna	„Współczesna klasa polityczna jest na tyle pochłonięta realizacją i lobbowaniem na rzecz realizacji własnych celów, że nie jest w stanie wypracować przemyślanej wizji przyszłości” „Współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja jest korzystna, ponieważ pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału każdej strony i stanowi platformę do kompromisu” „... współpraca z administracją jest bardzo słaba, bo urzędnicy są niezainteresowani rozwojem regionu, poprawą czegokolwiek. Zainteresowani są swoimi stołkami, pensjami, układami, swoim biznesem. Współpraca biznes-nauka – tak. Biznes-nauka-administracja – nie. Chyba że jakaś nowa, wyedukowana proekologicznie, proludzko, prorozwojowo”
-----------------------	--

raczej nieistotna	„Nie widzę związku między rozwojem turystyki a współpracą z placówkami naukowymi”
--------------------------	---

OBSZAR BADAWCZY 6: Nauka, badania i rozwój w regionie

OB6T1	Teza 1: Prorozwojowe, przedsiębiorcze postawy mieszkańców województwa podlaskiego przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych
--------------	--

istotna	„Lokalna ludność ma wiedzę, wiekowe tradycje, tylko tacy ludzie, pasjonaci mogą stworzyć coś unikalnego” „Przedsiębiorcze podejście do turystyki nowych pokoleń powinno stworzyć podstawy do nowych pomysłów w tym zakresie” „Otwartość społeczeństwa, jego zaangażowanie i pomysłowość to filary, na których powinno się opierać tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych”
----------------	--

raczej istotna	„Za rozwój turystyki w regionie odpowiadają ludzie. Aby zapewnić wysoki poziom świadczonych usług, istotne są ich kompetencje oraz przedsiębiorczość” „Aktywność społeczna przekłada się na to, co dzieje się w danym mieście, regionie. Im więcej przedsięwzięć, innowacyjnych rozwiązań, nowych, ciekawych miejsc, tym miejsce staje się bardziej atrakcyjne pod względem turystycznym” „Potrzebne są mechanizmy (w tym finansowe), które wywołają przedsiębiorczość mieszkańców”
-----------------------	---

OB6T2	Teza 2: Udział środowiska naukowego na etapie formułowania wniosków aplikacyjnych zwiększy skuteczność pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację projektów z zakresu turystyki w województwie podlaskim
--------------	--

istotna	„Nauka, jeśli chce, może skutecznie wesprzeć działania projektowe swoją wiedzą i doświadczeniem” „Wiedza ekspercka pozwala spojrzeć na sprawę z innego punktu, więcej pomysłów, większa wiedza, większe szanse na rozwój”
raczej istotna	„Badania prowadzone przez środowiska naukowe mogą być istotnym argumentem przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych na realizację projektów z zakresu turystyki w województwie podlaskim” „Jest wiele jednostek ubiegających się o dofinansowania, niestety jednak nie potrafią samodzielnie odpowiednio przedstawić swojego pomysłu, na który chcą pozyskać fundusze” „Raczej, bo mam obawy przed „okopaniem się” uczelni w kręgu narcystycznego badania dla badania i wysokich cen udziału. Akademicy mogą obawiać się udziału również z powodu swych „skostniałych” – w niektórych wypadkach – kompetencji”
raczej nieistotna	„Nie ma poważniejszej współpracy pomiędzy uczelniami a światem zewnętrznym, toteż nie można mówić o skuteczności w aplikowaniu” „Udział środowiska naukowego uważam za mało istotny na etapie przygotowywania wniosków o środki na dofinansowanie przedsięwzięć. Ważna jest jednak dostępność wyników prac naukowych, na które można powołać się w aplikacjach”

Źródło: opracowanie własne.

W ramach badania eksperci i interesariusze dokonali również oceny stopnia znaczenia strategicznego poszczególnych tez. Zdecydowane znaczenie strategiczne wskazali w wypadku trzech tez. Najwyższe wartości uzyskała teza dotycząca budowania oferty turystycznej opartej na obszarach przyrodniczo cennych województwa podlaskiego, (OB3T1 – 65,22%). Duże znaczenie strategiczne przypisali również tezie obejmującej działania związane z prowadzeniem kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych (OB3T2 – 58,70%) oraz potrzebie utworzenia regionalnego lotniska (OB4T2 – 50,00%). Brak strategicznego znaczenia dla rozwoju turystyki wskazali w wypadku tezy dotyczącej potrzeby zaangażowania zagranicznych inwestorów w finansowanie budowy kluczowych inwestycji turystycznych województwa podlaskiego (OB2T2)⁵³⁰. Szczegółowy rozkład odpowiedzi w I i II rundzie badania zawarto w tabeli 5.17.

⁵³⁰ D. Szpilko, *The future of tourism...*, op. cit., p. 980.

Tabela 5.17. Znaczenie strategiczne tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	tak		raczej tak		raczej nie		nie		nie mam zdania	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	30,00%	26,09%	58,33%	63,04%	10,00%	10,87%	1,67%	0,00%	0,00%	0,00%
OB1T2	38,33%	32,61%	43,33%	54,35%	11,67%	10,87%	1,67%	0,00%	5,00%	2,17%
OB2T1	21,67%	21,74%	48,33%	52,17%	15,00%	15,22%	8,33%	4,35%	6,67%	6,52%
OB2T2	21,67%	10,87%	21,67%	28,26%	36,67%	45,65%	6,67%	2,17%	13,33%	13,04%
OB3T1	56,67%	65,22%	28,33%	28,26%	13,33%	6,52%	1,67%	0,00%	0,00%	0,00%
OB3T2	40,00%	58,70%	40,00%	32,61%	15,00%	8,70%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OB4T1	33,33%	28,26%	36,67%	43,48%	15,00%	17,39%	8,33%	6,52%	6,67%	4,35%
OB4T2	41,67%	50,00%	15,00%	10,87%	25,00%	21,74%	15,00%	17,39%	3,33%	0,00%
OB4T3	18,33%	21,74%	31,67%	36,96%	25,00%	30,43%	11,67%	2,17%	13,33%	8,70%
OB5T1	35,00%	28,26%	43,33%	56,52%	6,67%	2,17%	3,33%	2,17%	11,67%	10,87%
OB6T1	43,33%	39,13%	48,33%	54,35%	3,33%	4,35%	0,00%	0,00%	5,00%	2,17%
OB6T2	21,67%	23,91%	51,67%	56,52%	15,00%	8,70%	3,33%	4,35%	8,33%	6,52%

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: D. Szpilko, *The future of tourism...*, op. cit., pp. 980–981.

W celu określenia istotności i znaczenia strategicznego poszczególnych tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim wyznaczono wskaźniki istotności (Wi) oraz znaczenia strategicznego (Wzs) według wzorów⁵³¹:

$$W_i = \frac{n_I \cdot 100 + n_{RI} \cdot 75 + n_{RN} \cdot 25 + n_N \cdot 0}{n - n_{NZ}}, \quad (5.1)$$

gdzie:

- n_I – liczba odpowiedzi „istotna”,
- n_{RI} – liczba odpowiedzi „raczej istotna”,
- n_{RN} – liczba odpowiedzi „raczej nieistotna”,
- n_N – liczba odpowiedzi „nieistotna”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

⁵³¹ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze...*, op. cit., s. 97; J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 102; K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 89.

$$W_{ZS} = \frac{n_T \cdot 100 + n_{RT} \cdot 75 + n_{RN} \cdot 25 + n_N \cdot 0}{n - n_{NZ}}, \quad (5.2)$$

gdzie:

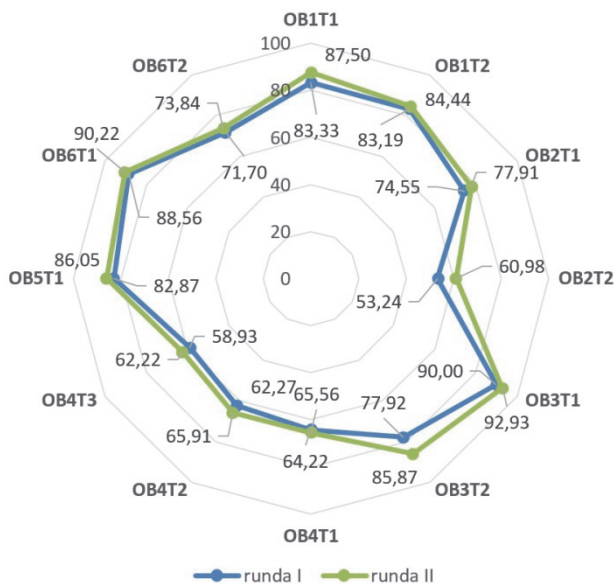
- n_T – liczba odpowiedzi „tak”,
- n_{RT} – liczba odpowiedzi „raczej tak”,
- n_{RN} – liczba odpowiedzi „raczej nie”,
- n_N – liczba odpowiedzi „nie”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźniki W_i i W_{zs} przyjmują wartości z zakresu od 0 do 100, przy czym poziom liczbowy wskaźnika powyżej 50 świadczy o wysokim stopniu istotności i znaczenia strategicznego tezy. Wskaźniki poniżej 50 oznaczają niski stopień istotności i znaczenia strategicznego tezy. Przy czym im wartość wskaźnika jest bliższa zero, tym stopień ten jest niższy⁵³².

W opinii respondentów najistotniejsze dla województwa podlaskiego są tezy wskazujące, iż dynamiczny rozwój turystyki jest zależny od przygotowania oferty turystycznej regionu przyciągającej turystów ceniących spokój i naturalne środowisko, której trzon będzie stanowiła pierwotna puszcza, bagna biebrzańskie i rozlewiska Narwi (OB3T1) oraz od prorozwojowych, przedsiębiorczych postaw mieszkańców województwa podlaskiego, które przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych (OB6T1), (rys. 5.10).

Bardzo wysoką istotnością (wskaźnik powyżej 80) charakteryzują się także tezy OB1T1, OB1T2, OB5T1, OB3T2 wskazujące na fakt, że rozwój turystyki w województwie podlaskim uzależniony jest od powstawania innowacyjnych produktów turystycznych opartych na produktach ekologicznych, tradycyjnych, regionalnych oraz transgranicznych, na efektywnym wdrażaniu regionalnej polityki turystycznej, opartym na ścisłej współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja, mającej charakter współdziałania, a nie tylko dyskusji, a także kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych, której podstawę będzie stanowiło dziedzictwo wielokulturowe regionu (rys. 5.10).

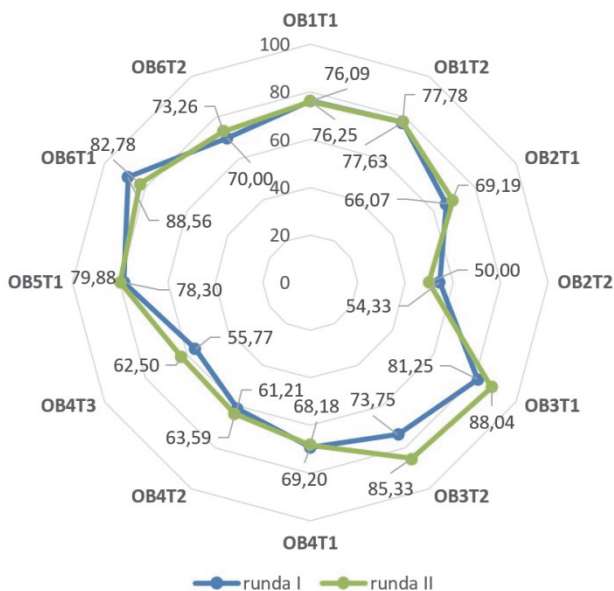
⁵³² J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze...*, op. cit., s. 97; J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 102; K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 89.



Rysunek 5.10. Wskaźnik istotności tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim w I i II rundzie badania Delphi

Źródło: opracowanie własne.

Badani uznali, iż największe znaczenie strategiczne dla województwa podlaskiego mają tezy wskazujące, iż dynamiczny rozwój turystyki jest zależny od przygotowania oferty turystycznej regionu przyciągającej turystów ceniących spokój i naturalne środowisko, której trzon będzie stanowiła pierwotna puszcza, bagna biebrzańskie i rozlewiska Narwi (OB3T1), kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych, której podstawę będzie stanowiło dziedzictwo wielokulturowe województwa podlaskiego (OB3T2) oraz od prorozwojowych, przedsiębiorczych postaw mieszkańców województwa podlaskiego, które przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych (OB6T1). Poza nimi żadna z tez nie została oceniona na tak wysokim poziomie, o wartości wskaźnika powyżej 80. Szczegółowy poziom znaczenia strategicznego poszczególnych tez zaprezentowano na rysunku 5.11.

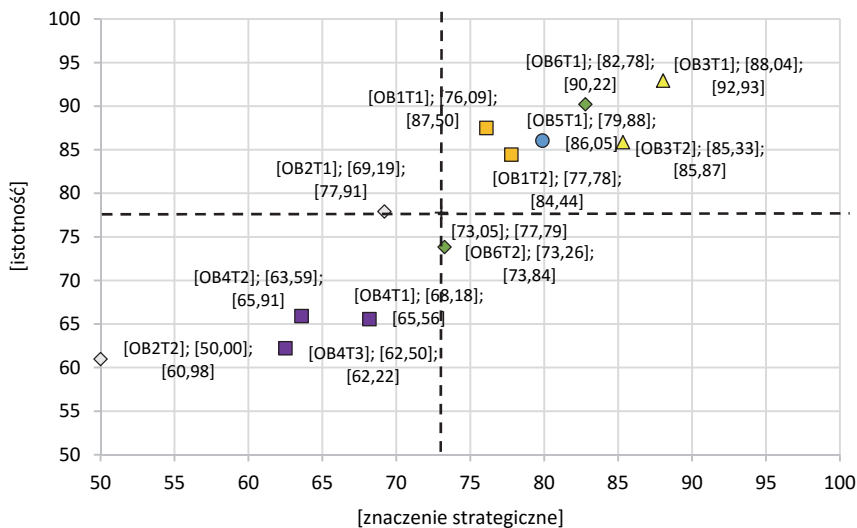


Rysunek 5.11. Wskaźnik znaczenia strategicznego tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim w I i II rundzie badania Delphi

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższą istotnością, jak i znaczeniem strategicznym charakteryzują się trzy tezy wskazujące na fakt, iż dynamiczny rozwój turystyki w województwie podlaskim uzależniony jest od działań związanych z budowaniem oferty turystycznej opartej na obszarach przyrodniczo cennych (OB3T1: Wzs – 88,04, Wi – 92,93), prorozwojowych, przedsiębiorczych postaw mieszkańców województwa podlaskiego umożliwiających tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych (OB6T1: Wzs – 82,78, Wi – 90,22) oraz przeprowadzenia kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych, której podstawę będzie stanowiło dziedzictwo wielokulturowe regionu (OB3T2: Wzs – 85,33, Wi – 85,87)⁵³³. Szczegółowy rozkład wartości wskaźników istotności oraz znaczenia strategicznego zaprezentowano na dwuwymiarowej płaszczyźnie na rysunku 5.12.

⁵³³ D. Szpilko, *The future of tourism...*, op. cit., p. 981.



Rysunek 5.12. Wskaźnik istotności oraz wskaźnik znaczenia strategicznego tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim

Źródło: D. Szpilko, *The future of tourism...*, op. cit., p. 981.

Wysoką wartość wskaźnika istotności, a zarazem wskaźnika znaczenia strategicznego osiągnęła także teza wskazująca na potrzebę wdrażania regionalnej polityki turystycznej przy ścisłej współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja, mającej charakter współdziałania (OB5T1: Wz – 79,88, Wi – 86,05). Najniższe wartości wskaźników istotności i znaczenia strategicznego uzyskała teza dotycząca potrzeby zaangażowania zagranicznych inwestorów w finansowanie budowy kluczowych inwestycji turystycznych województwa podlaskiego (OB2T2: Wz – 50,00, Wi – 60,98).

5.2.2. Prawdopodobieństwo realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim

Jednym z elementów badania Delphi było określenie przez ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie prawdopodobieństwa realizacji poszczególnych tez w przyszłości. Respondenci mogli dokonać wskazań w trzech przedziałach czasowych: do końca 2015 roku, w latach 2016–2030 oraz po 2030 roku. Oceniając prawdopodobieństwo realizacji danej tezy, mogli również wskazać, iż nie zostanie ona w ogóle zrealizowana.

Najbardziej prawdopodobny czas realizacji 9 z 12 ocenianych tez respondenci wskazywali na lata 2016–2030. W wypadku tez wskazujących na potrzebę wybudowania lotniska w regionie (OB4T2) oraz wielkopowierzchniowego parku rozrywki (OB4T3) ponad połowa badanych uznała, iż nigdy nie zostaną one zrealizowane. Natomiast około 23% badanych za najbardziej prawdopodobny czas realizacji wszystkich tez wskazuje okres po 2030 roku. Szczegółowy rozkład prawdopodobieństwa realizacji tez zaprezentowano w tabeli 5.18.

Tabela 5.18. Prawdopodobieństwo realizacji tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	do końca 2015 roku		w latach 2016–2030		po 2030 roku		nigdy	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	9,55%	9,04%	62,55%	67,02%	22,82%	21,17%	5,08%	2,77%
OB1T2	6,47%	6,17%	55,03%	63,09%	31,83%	25,85%	6,67%	4,89%
OB2T1	4,43%	3,30%	49,82%	55,21%	29,38%	24,57%	16,37%	16,91%
OB2T2	4,13%	2,94%	29,70%	30,89%	32,08%	31,60%	34,08%	34,57%
OB3T1	16,78%	14,62%	58,83%	64,47%	17,30%	18,36%	7,08%	2,55%
OB3T2	11,77%	11,51%	58,00%	66,60%	22,32%	20,51%	7,92%	1,38%
OB4T1	6,05%	3,15%	33,50%	42,23%	31,05%	28,15%	29,40%	26,47%
OB4T2	0,25%	0,32%	25,23%	22,51%	27,95%	25,17%	46,57%	52,00%
OB4T3	0,00%	0,00%	25,43%	17,47%	28,88%	28,47%	45,68%	54,06%
OB5T1	5,42%	5,21%	49,08%	55,96%	27,75%	24,89%	17,75%	13,94%
OB6T1	8,13%	7,98%	61,28%	64,89%	25,17%	22,23%	5,42%	4,89%
OB6T2	10,68%	10,43%	62,15%	66,38%	13,92%	13,19%	13,25%	10,00%

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: D. Szpilko, *The future of tourism...*, op. cit., p. 982.

W trakcie oceny prawdopodobieństwa czasu realizacji tez respondenci uzasadniali swoje odpowiedzi. Podobnie jak w wypadku pytania o istotność realizacji tez dokonano wyboru najciekawszych komentarzy. Zamieszczone zostały one w tabeli 5.19. Na ich podstawie respondenci w II rundzie badania Delphi mogli zmienić swoją opinię lub pozostać nadal przy swojej. Komentarze te stanowią dodatkowe merytoryczne uzasadnienie otrzymanych wyników oraz swoim jakościowym charakterem informacji mogą wzbogacać proces podejmowania strategicznych decyzji.

Tabela 5.19. Komentarze respondentów dotyczące prawdopodobieństwa czasu realizacji tez badania Delphi

OBSZAR BADAWCZY 1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne	
OB1T1	Teza 1: Popyt (zewnętrzny i wewnętrzny) na produkty ekologiczne, tradycyjne i regionalne spowoduje powstanie innowacyjnych produktów i usług turystycznych w województwie podlaskim
do końca 2015 roku	„Już dziś obserwujemy wzrost zainteresowania wspomnianymi produktami, więc wydaje się, że realizacja tezy nie jest odległą przyszłością”
w latach 2016–2030	„U nas zainteresowanie i rozwój tych produktów dopiero kielkuje, największa szansa rozwoju jest w latach późniejszych” „Oczekuję, że zmiany nastąpią w najbliższej przyszłości. Czas po 2030 to raczej daleka przyszłość. Zmiany na lepsze powinny następować już teraz, a nie za jakiś czas, bo może być już za późno – ze względu na rozwój konkurencji nie tylko w innych regionach, ale także poza granicami Polski” „To wymaga czasu, ale perspektywa 2030 roku wydaje się realna”
po 2030 roku	„Zmiany świadomościowe zarówno wśród turystów, jak i producentów następują w długim okresie czasu” „Opór branży na innowacyjność”
nigdy	„Dlatego, że popyt na produkty z grupy ekologicznych, tradycyjnych i regionalnych występuje tylko w niewielkiej części segmentu turystycznego”
OB1T2	Teza 2: W województwie podlaskim będą dostępne innowacyjne transgraniczne (Litwa, Białoruś) pakiety turystyczne na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych regionów
do końca 2015 roku	„Rozwój turystyki transgranicznej z Litwą rozwija się. Natomiast turystyka transgraniczna z Białorusią rozwinie się wtedy, gdy zostanie umożliwiony bezwizowy ruch w strefach przygranicznych”
w latach 2016–2030	„W przypadku Litwy oferta częściowo jest już obecna. Białoruś – kwestie polityczne i biurokratyczne mogą opóźnić wdrożenie” „Już dzisiaj mówi się o uruchomieniu małego ruchu turystycznego (bezwizowego) na przykład w rejonie Puszczy Białowieskiej. Dodatkowo ze strony białoruskiej pojawiają się oficjalne informacje o możliwości zniesienia wiz dla turystów chcących zwiedzić tamtejszą część Puszczy”
po 2030 roku	„Jest to proces długi i wymagający wysiłku organizacyjnego i finansowego we wszystkich państwach, dodatkową barierą we współpracy z Białorusią jest konieczność posiadania wiz” „Sytuacja graniczna z Białorusią może uniemożliwić powstanie tego typu produktów”
nigdy	„W przypadku Republiki Białoruskiej musi zmienić się władza rządząca”
OBSZAR BADAWCZY 2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie	
OB2T1	Teza 1: W województwie podlaskim będą prężnie funkcjonowały klastry turystyczne, które poprawią warunki rozwoju przedsiębiorczości w branży turystycznej

w latach 2016–2030	<p>„Klastry powstaną i będą prowadzić swoją działalność, co zostanie wymuszone prawami rynkowymi”</p> <p>„Klastry to teraz najbardziej rozwijające się instytucje”</p> <p>„Perspektywa wieloletnia dotycząca prężnej działalności klastrowych turystycznych na Podlasiu jest moim zdaniem najbardziej prawdopodobna, ponieważ w Polsce jest to stosunkowo niedawne zjawisko, w województwie podlaskim funkcjonuje jedynie kilka klastrowych turystycznych i choć ich działalność jest efektywna, z pewnością potrzeba wielu lat i wysiłków wielu podmiotów, aby można było mówić o prężnym klasteringu na Podlasiu”</p>
po 2030 roku	<p>„Wiele czasu wymaga zbudowanie więzi, wzajemnego zaufania wśród przedsiębiorców – potrzeba na to konkretnych przemian światopoglądowych”</p> <p>„Powstanie klastra i zbudowanie silnych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu klastrowiczów wymaga wiele wysiłku i pracy, a co za tym idzie, wiele czasu”</p>
nigdy	<p>„Klastry powstały jako narzędzie do pozyskiwania środków finansowych na potrzeby podmiotów, które te klastry tworzyły. Projekty bez znaczenia i realnego wpływu”</p> <p>„Osobiste doświadczenie wskazuje na fakt braku istotnych rezultatów działania podmiotów tego typu. Oczywiście poza idealną sprawozdawczością”</p>
OB2T2	Teza 2: Zagraniczni inwestorzy zagwarantują rozwój kluczowych inwestycji turystycznych w województwie podlaskim
w latach 2016–2030	<p>„Ponieważ Podlasie jest atrakcyjne turystycznie, jestem pewny, że wpłynie do nas duży kapitał, który rozrusza infrastrukturę”</p> <p>„Jeśli sami w regionie nie zajmiemy pozycji lidera w tej dziedzinie, to zapewne zagraniczni inwestorzy, dostrzegając wysoki potencjał i walory naszego regionu, mogą przejąć tę pozycję”</p> <p>„Do pozyskania inwestorów potrzeba czasu, materiałów, które mogłyby przekonać do inwestowania w nasz region i zaproponowania konkretnych inwestycji i korzyści, jakie mogłyby nieść za sobą. Następnie potrzeba czasu na negocjacje i ostateczne decyzje”</p>
po 2030 roku	<p>„Nasz region jest istotnie zapóźniony w rozwoju dostępności komunikacyjnej. Najazd zagranicznych inwestorów raczej nam nie grozi”</p> <p>„Na dzień dzisiejszy nie zapowiada się, by zagraniczni inwestorzy pojawili się w regionie w najbliższych latach”</p>
nigdy	<p>„Podlasie nie ma plaż, klimatu podzwrotnikowego, lotnisk ani wód termalnych. Jest więc mało atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów”</p> <p>„Nie ma większego zainteresowania ze strony inwestorów zagranicznych inwestowaniem w turystykę na terenie Polski północno-wschodniej”</p>
OBSZAR BADAWCZY 3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze	
OB3T1	Teza 1: Pierwotna puszcza, bagna biebrzańskie i rozlewiska Narwi będą stanowiły trzon oferty turystycznej regionu przyciągającej turystów ceniących spokój i naturalne środowisko
do końca 2015 roku	„Taki trend już jest wyraźny, przy wsparciu władz i sprzyjającej polityce turystycznej teza ta będzie łatwa do realizacji w najbliższym okresie”

w latach 2016–2030	„Już rośnie świadomość i poszukiwanie miejsc spokojnych na odpoczynek, lata 2016–2030 odczują rozwój, bo wszystko się rozwija (głównie infrastruktura drogowa i noclegowa), co jest ważne, kluczowe dla tych produktów” „Już w chwili obecnej wypracowywane są nowe produkty turystyczne opierające się na walorach przyrodniczych regionu. Pełne ich rozwinięcie nie jest jednak możliwe w tak krótkim czasie jak do 2015 roku. W dalszej perspektywie czasowej jest to jednak możliwe, wręcz niezbędne. Trudnością tu jest jednak stosunkowo duże już wykorzystanie walorów turystycznych jako oferty turystycznej”
po 2030 roku	„Ze względu na zaawansowanie prac na budowę produktów turystycznych w oparciu o ten zasób”
nigdy	„Nie zgadzam się z tezą, że wyżej wymienione lokalizacje powinny być głównym magnesem przyciągającym turystów do woj. podlaskiego. Większość turystów poszukujących ciszy i spokoju przyjeżdża nad jeziora (tutaj bardzo atrakcyjne okazuje się Pojezierze Suwalskie, w porównaniu z zatłoczonymi Mazurami)” „Tak zwana „turystyka bagienna” przyciąga tylko wąską grupę turystów ze specyficznymi wymaganiami”
OB3T2	Teza 2: Dziedzictwo wielokulturowe województwa podlaskiego będzie stanowić podstawę kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych
w latach 2016–2030	„Stworzenie kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej z pewnością wymaga wiele czasu oraz nakładów finansowych i pracy, zwłaszcza promowanej za granicą” „Potrzeba czasu, by wypromować taka ofertę, ale póki cechy wielokulturowości są wyraźne, jest to relatywnie łatwe do osiągnięcia, należy się jednak spieszyć się, by te cechy nie znikły na skutek globalizacji” „Stworzenie przemyślanej akcji promocyjnej oraz wykreowanie wizerunku wymaga czasu i przygotowań, ale myślę, że stanie się to w przeciągu 3–8 lat”
po 2030 roku	„Zanim władze regionalne zdecydują się na szeroko zakrojoną kampanię promocyjną województwa (bez względu na to czy poprzez walory kulturowe, czy przyrodnicze), minie wiele lat ...”
nigdy	„Promocja powinna się odbywać na bazie walorów przyrodniczych. Poza tym nie mamy wielu wyróżniający się produktów kulturowych, dzięki którym konkurowalibyśmy z innymi regionami”
OBSZAR BADAWCZY 4: Infrastruktura turystyczna regionu	
OB4T1	Teza 1: Województwo podlaskie będzie znanym ośrodkiem uzdrowiskowym i sanatoryjnym świadczącym usługi o wysokim poziomie jakości
w latach 2016–2030	„Stworzenie infrastruktury do rozwoju turystyki zdrowotnej i uzdrowiskowej wymaga zaangażowania, znacznego kapitału finansowego, (tu zasadne byłoby pozyskanie inwestora zagranicznego) oraz długiej perspektywy czasowej”

po 2030 roku	<p>„By otrzymać status uzdrowiska, należy spełnić pewne warunki, na które potrzeba czasu, wydaje mi się, że nie jest możliwym wprowadzenie widocznych zmian do końca roku 2015, jest szansa, że uda się zrobić coś w tym kierunku dopiero z biegiem lat”</p> <p>„Działania zmierzające do realizacji tezy wymagają czasu i nakładów finansowych, z których pozyskaniem mogą być trudności”</p> <p>„Brakuje kadry, infrastruktury i funduszy na wcześniejszy rozwój turystyki zdrowotnej”</p>
nigdy	<p>„Przykład Supraśla i Augustowa pokazuje, że mimo upływu lat rozwój miejscowości uzdrowiskowych nie posuwa się do przodu w kwestii sanatoryjnej”</p> <p>„Brak surowców potrzebnych do leczenia sanatoryjnego w dużej skali”</p>
OB4T2	<p>Teza 2: W województwie podlaskim będzie funkcjonowało lotnisko, które zdynamizuje ruch turystyczny w regionie</p>
w latach 2016–2030	<p>„Mieszkańcy czują potrzebę powstania lotniska i wspólnymi siłami będą próbować zachęcić władze, by zaczęły czynić śmiałe kroki w podjęciu takowej inwestycji”</p> <p>„W tym okresie czasu, to już chyba wypadałoby, aby powstało”</p> <p>„Jeśli władze regionalne będą postępować jak dotychczas, a społeczeństwo będzie się zachowywało jak mieszkańcy „ciemnogrodu” to lotnisko nie powstanie nigdy. Mimo wszystko jestem przekonany, że lotnisko powstanie do końca 2030 roku”</p>
po 2030 roku	<p>„Istnieją poważne problemy z uzgodnieniem lokalizacji lotniska w województwie podlaskim”</p> <p>„Nic nie wskazuje na to, że będziemy mieli lotnisko, tendencje dotyczące lotnisk lokalnych są na nie”</p>
nigdy	<p>„Wykreślono je z wszelkich planów”</p> <p>„Większość mieszkańców, ekolodzy i przyrodnicy nie wyrażą na to zgody”</p> <p>„Lotnisko regionalne w woj. podlaskim jest mrzonką i kosztownym „gadżetem”, do którego trzeba byłoby dokładać duże kwoty z kasy samorządów lokalnych i województwa. Dla przeciętnego obywatela województwa jest całkowicie zbędne. Na rozwój turystyki nie będzie miało przełożenia”</p>
OB4T3	<p>Teza 3: W województwie podlaskim powstanie wielkopowierzchniowy park rozrywki (typu <i>Tropical Islands, Disneyland</i>) przyciągający rzesze turystów</p>
w latach 2016–2030	<p>„Należy sądzić, że powinien powstać park rozrywki w najbliższych latach, podobnie jak w krajach europejskich”</p> <p>„Zmiany muszą następować teraz, a nie za pół wieku!”</p>
po 2030 roku	<p>„Może w odległej przyszłości zostanie zrealizowany park rozrywki”</p> <p>„Jeśli w najbliższych dziesięcioleciach zniszczymy nasz własny potencjał turystyczny, to w odleglejszej perspektywie czasowej jako jedyne atrakcje faktycznie mogą powstać zupełnie niewartościowe, globalistyczne atrakcje. Raczej należy je traktować jako biznes rozrywkowy, a nie turystyczny”</p>
nigdy	<p>„Takie działania powinny być zorganizowane na „PUSTYNI” przyrodniczej”</p> <p>„Twórzmy ofertę dla klienta pożądanego, a nie masówkę”</p> <p>„Trudno wyobrazić sobie zgodę na realizację tego typu inwestycji w województwie ze względu na nadmiar terenów chronionych”</p> <p>„Mam nadzieję, że nigdy”</p>

OBSZAR BADAWCZY 5: Regionalna polityka turystyczna	
OB5T1	Teza 1: Efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej w województwie podlaskim zapewni ścisła współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja, mająca charakter współdziałania (a nie jak dotychczas wyłącznie dyskusji)
w latach 2016–2030	„Stworzenie ścisłej i efektywnej współpracy między wieloma różnymi podmiotami wymaga z pewnością wielu lat i bardzo dużego zaangażowania z każdej ze stron. Na pewno istnieje wiele spornych kwestii, jeśli chodzi o tworzenie efektywnej polityki turystycznej regionu, dlatego jest to bardzo czasochłonny i skomplikowany proces” „Współpracę w triadzie biznes-nauka-administracja winno się wdrożyć jak najszybciej, gdyż pozwoli na wypracowanie priorytetów w rozwoju gospodarczym województwa podlaskiego”
po 2030 roku	„Pozostanie wyłącznie dyskusja jeszcze długo” „Myślę, że wypracowanie ścisłej współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja i jej ewentualny wpływ na turystykę to odległa przyszłość”
nigdy	„Nie ma woli z żadnej strony, aby taką współpracę podejmować i wszystko pozostanie w fazie dyskusji” „Nie widzę związku między rozwojem turystyki a współpracą z placówkami naukowymi, natomiast poprawa działania administracji w tej kwestii jest raczej mało prawdopodobna”
OBSZAR BADAWCZY 6: Nauka, badania i rozwój w regionie	
OB6T1	Teza 1: Prorozwojowe, przedsiębiorcze postawy mieszkańców województwa podlaskiego przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych
w latach 2016–2030	„Potrzebne jest wsparcie edukacyjne, więc trochę czasu upłynie, zanim będą efekty” „Silny kapitał ludzki w regionie istnieje, wystarczy wyzwolić jego kreatywność” „Potrzeba czasu i dobrych praktyk, dlatego to jest proces, który wymaga czasu i pracy” „Zależy od świadomości społecznej”
po 2030 roku	„W naszym regionie jest mało ludzi zaangażowanych, aktywnych, przedsiębiorczych, innowacyjnych” „Jeśli będą szanse działania, będzie i działanie” „Bardzo ważne jest ułatwienie w przyszłości mieszkańcom podejmowania inicjatyw w branży turystycznej”
OB6T2	Teza 2: Udział środowiska naukowego na etapie formułowania wniosków aplikacyjnych zwiększy skuteczność pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację projektów z zakresu turystyki w województwie podlaskim
do końca 2015 roku	„Środowisko naukowe jest gotowe nieść pomoc w przygotowaniu wniosków aplikacyjnych obecnie i w przyszłości”
w latach 2016–2030	„Jest to dobry okres na pisanie wniosków aplikacyjnych” „Niż demograficzny i masowa emigracja wymusi aktywność kadry naukowej” „W 50% nastąpi realizacja tezy ze względu na dostępność programów warunkujących udział wyższych uczelni w aplikowaniu, druga połowa środków będzie generowana bez udziału uczelni”

po 2030 roku	„Niedostateczne wykorzystanie potencjału naukowego w rozwoju społeczno-ekonomicznym jest jak dotąd poważną bolączką województwa podlaskiego. Należy dążyć do zmiany tej sytuacji w przyszłości” „Naukowcy nie są tym zainteresowani”
nigdy	„Praktyka nigdy nie była zbyt dobrą stroną teoretyków, dlatego pesymistycznie oceniam szanse na realizację tezy” „Nie ma to znaczenia, nie jest potrzebne”

Źródło: opracowanie własne.

Tezy OB6T1 – prorozwojowe, przedsiębiorcze postawy mieszkańców województwa podlaskiego przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych oraz OB5T1 – efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej w województwie podlaskim zapewni ścisła współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja, mająca charakter współdziałania (a nie jak dotychczas wyłącznie dyskusji), są ściśle związane z osiami scenariuszy rozwoju turystyki określonymi na podstawie analizy strukturalnej, potwierdzonymi przez ekspertów i interesariuszy regionalnych podczas głosowania w trakcie seminarium⁵³⁴. Uzyskane w badaniu Delphi wyniki dotyczące prawdopodobieństwa realizacji tych dwóch tez umożliwią w III etapie procesu badawczego obliczenie prawdopodobieństwa realizacji czterech scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim.

5.2.3. Czynniki sprzyjające realizacji tez w sferze turystyki w województwie podlaskim

W kwestionariuszu ankiety Delphi, oprócz pytań dotyczących istotności i znaczenia strategicznego tez oraz ich prawdopodobnego czasu zaistnienia, zawarto także pytanie dotyczące czynników sprzyjających ich realizacji. Analizie poddano następujące czynniki:

- sprawnie działające władze lokalne i regionalne,
- dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej, w tym transportowej,
- korzystna polityka turystyczna państwa,
- wysoka dostępność kapitału finansowego,
- system edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności i przedsiębiorczości,
- stabilny system prawny i administracyjny.

⁵³⁴ Głosowanie odbyło się podczas *Seminarium turystycznego – Regionalny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka* w dniu 23 maja 2014 roku w Akademii Supraskiej w Supraślu.

Eksperci i interesariusze regionalni biorący udział w badaniu mieli za zadanie określić stopień, w jakim wymienione czynniki sprzyjają realizacji danej tezy przy zastosowaniu następującej skali: w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu, w średnim stopniu, w niskim stopniu oraz w bardzo niskim stopniu. Badani mogli wskazać także odpowiedź „nie mam zdania” lub „czynnik nie ma związku z tezą”.

W celu oceny czynników pod względem ich siły sprzyjania realizacji danej tezy wyznaczono dla każdego czynnika wskaźnik sprzyjania według wzoru⁵³⁵:

$$W_S = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 75 + n_S \cdot 50 + n_N \cdot 25 + n_{BN} \cdot 0}{n - (n_{NZ} + n_{NZW})}, \quad (5.3)$$

gdzie:

- n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu”,
- n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu”,
- n_S – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu”,
- n_N – liczba odpowiedzi „w niskim stopniu”,
- n_{BN} – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n_{NZW} – liczba odpowiedzi „czynnik nie ma związku z tezą”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik może przyjmować wartości od 0 do 100. Poziom wskaźnika powyżej 50 określa, że czynnik sprzyja realizacji tezy w wysokim stopniu. Im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym stopień sprzyjania jest wyższy. Poziom wskaźnika poniżej 50 oznacza niski stopień, w jakim czynnik sprzyja realizacji tezy. Im wartość wskaźnika jest bliższa 0, tym stopień oddziaływania jest niższy⁵³⁶.

Wszystkie czynniki w pierwszej, jak i drugiej turze badania uzyskały wartości wskaźnika powyżej 50, co oznacza, iż w wysokim stopniu sprzyjają realizacji wszystkich tez. Najwyższym średnim stopniem⁵³⁷ sprzyjania dla wszystkich tez charakteryzuje się czynnik „sprawnie działające władze lokalne i regionalne” (84,00). Najniższą wartość wskaźnika sprzyjania dla wszystkich tez przyjmuje zaś czynnik dotyczący systemu edukacji sprzyjającego rozwojowi innowacyjności i przedsiębiorczości (73,92).

⁵³⁵ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze...*, op. cit., s. 106; J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 112; K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 97.

⁵³⁶ Ibidem.

⁵³⁷ Średnia obliczona na podstawie wyników uzyskanych w II rundzie badania Delphi.

Tabela 5.20. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	sprawne działające władze lokalne i regionalne		dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej, w tym transportowej		wysoka dostępność kapitału finansowego		system edukacji sprzyjający rozwojowi i innowacyjności i przedsiębiorczości		korzystna polityka turystyczna państwa		stabilny system prawny i administracyjny	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	78,39	78,80	74,14	75,56	80,42	85,33	78,75	80,43	73,71	73,89	71,76	69,32
OB1T2	87,93	88,59	84,91	85,87	82,14	82,22	70,09	68,75	84,05	84,78	84,65	84,78
OB2T1	75,00	74,43	71,43	75,00	75,00	76,79	69,71	72,02	72,60	75,00	73,53	76,19
OB2T2	78,57	83,54	80,00	85,12	78,06	80,49	62,50	64,19	80,10	84,15	83,50	87,50
OB3T1	80,17	83,70	76,29	79,35	72,41	72,28	69,91	70,93	71,88	75,00	67,27	69,32
OB3T2	84,21	88,59	69,12	72,02	74,11	76,09	71,50	76,28	75,96	80,23	71,81	70,00
OB4T1	82,27	84,66	80,45	83,52	87,73	89,20	67,92	68,02	70,83	72,67	66,51	68,45
OB4T2	87,27	88,89	79,25	82,39	89,62	92,61	59,87	66,67	71,20	73,08	72,02	72,37
OB4T3	83,16	88,41	84,69	88,41	92,86	95,73	62,78	62,50	66,86	66,45	69,64	65,71
OB5T1	91,35	93,02	73,13	75,00	73,94	76,83	82,81	82,32	80,85	81,25	77,08	78,05
OB6T1	81,14	81,67	75,45	77,84	88,16	91,67	90,09	92,39	83,04	85,23	78,57	82,22
OB6T2	71,67	73,72	62,86	65,83	78,33	78,85	81,38	82,50	75,00	77,27	71,43	72,30

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Sprawnie działające władze lokalne i regionalne w najwyższym stopniu sprzyjają efektywności wdrażania regionalnej polityki turystycznej w ścisłej współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja (93,02, OB5T1). Dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej, w tym transportowej (88,41), ma największy wpływ na powstanie wielkopowierzchniowych parków rozrywki (OB4T3), przy jednoczesnej wysokiej dostępności kapitału finansowego (95,73). Tezie związanej z tworzeniem innowacyjnych produktów i usług turystycznych dzięki prorozwojowym, przedsiębiorczym postawom mieszkańców regionu (OB6T1) sprzyja w najwyższym stopniu sprawny system edukacji ukierunkowany na rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości (92,39). Jednocześnie czynnik ten sprzyja w niezbyt wysokim stopniu (62,50) realizacji tezy związanej z powstaniem wielkopowierzchniowych parków rozrywki (OB4T3). Czynnik „korzystna polityka turystyczna” (85,23) w największym stopniu sprzyja realizacji tezy dotyczącej tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych (OB6T1). Stabilny system prawny i administracyjny (87,50) najwyższy wpływ ma zaś na pojawienie się zagranicznych inwestorów, którzy zagwarantują rozwój kluczowych inwestycji turystycznych w województwie podlaskim (OB2T2) – tabela 5.20.

5.2.4. Bariery realizacji tezy w sferze turystyki w województwie podlaskim

Oprócz wskazania czynników sprzyjających realizacji tezy, przeprowadzone badanie Delphi, umożliwiło analizę i ocenę barier. W rezultacie eksperci i interesariusze regionalni biorący udział w badaniu mieli za zadanie określić stopień, w jakim wymienione czynniki ograniczają realizację tezy:

- brak współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja,
- słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna,
- ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców turystycznych,
- niskie kompetencje społeczeństwa,
- problemy z wdrażaniem innowacyjnych produktów/usług/technologii,
- brak oferty turystycznej o niszowym charakterze.

Ocena podobnie jak w wypadku czynników sprzyjających, dokonywana była z zastosowaniem następującej skali: w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu, w średnim stopniu, w niskim stopniu oraz w bardzo niskim stopniu. Badani mogli wskazać także odpowiedź „nie mam zdania” lub „czynnik nie ma związku z tezą”.

W celu oceny czynników pod względem ich siły utrudniania realizacji danej tezy wyznaczono dla każdego czynnika wskaźnik barier według wzoru⁵³⁸:

$$W_B = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 75 + n_S \cdot 50 + n_N \cdot 25 + n_{BN} \cdot 0}{n - (n_{NZ} + n_{NZW})}, \quad (5.4)$$

gdzie:

- n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu”,
- n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu”,
- n_S – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu”,
- n_N – liczba odpowiedzi „w niskim stopniu”,
- n_{BN} – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n_{NZW} – liczba odpowiedzi „czynnik nie ma związku z tezą”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik może przyjmować wartości od 0 do 100. Poziom wskaźnika powyżej 50 określa, że czynnik utrudnia realizację tezy w wysokim stopniu. Im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym stopień utrudniania jest wyższy. Poziom wskaźnika poniżej 50 oznacza niski stopień, w jakim czynnik utrudnia realizację tezy. Im wartość wskaźnika jest bliższa 0, tym stopień oddziaływania jest niższy⁵³⁹.

Wszystkie czynniki w pierwszej, jak i drugiej turze badania uzyskały wartości wskaźnika ponad 50, co oznacza, iż w wysokim stopniu ograniczają one realizację wszystkich tez. Najwyższą średnią wartością⁵⁴⁰ wskaźnika barier dla wszystkich tez charakteryzuje się czynnik „ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców turystycznych” (78,74). Najniższą wartość dla wszystkich tez przyjmuje zaś czynnik odnoszący się do niskich kompetencji społeczeństwa (66,95).

⁵³⁸ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze...*, op. cit., s. 112; J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 116; K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 101.

⁵³⁹ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze...*, op. cit., s. 106; J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 112; K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 97.

⁵⁴⁰ Średnia obliczona na podstawie wyników uzyskanych w II rundzie badania Delphi.

Tabela 5.21. Stopień barier w realizacji tezy dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	brak współpracy w trójce biznes-nauka-administracja		ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców turystycznych		niskie kompetencje społeczeństwa		problemy z wdrażaniem innowacyjnych produktów/usług/technologii		słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna		brak oferty turystycznej o niszowym charakterze	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	69,74	70,56	78,33	79,89	69,49	70,00	76,25	80,98	71,19	73,91	74,14	75,00
OB1T2	68,42	69,02	75,45	75,00	63,18	63,07	71,88	73,89	74,56	75,00	67,86	72,78
OB2T1	76,50	80,81	71,23	73,86	67,65	67,44	74,02	75,58	63,24	66,07	64,20	64,19
OB2T2	65,96	68,13	68,62	72,50	61,11	65,13	69,27	72,44	78,92	81,98	63,07	62,84
OB3T1	64,29	65,00	73,71	73,91	65,63	65,91	65,18	65,34	73,71	76,09	78,51	81,11
OB3T2	64,42	63,95	71,70	72,78	68,27	71,43	61,96	67,11	66,35	71,51	78,37	83,93
OB4T1	67,45	66,86	83,80	85,23	63,24	62,50	71,08	71,43	76,85	79,07	68,50	67,50
OB4T2	68,33	75,66	68,13	77,27	50,68	55,17	60,26	63,33	66,48	68,24	50,76	54,00
OB4T3	66,46	65,00	87,78	88,82	54,29	52,50	71,25	71,32	77,33	75,00	65,71	63,39
OB5T1	94,12	96,43	72,78	78,85	69,39	73,81	73,84	74,31	69,08	70,83	61,81	63,89
OB6T1	72,22	72,73	82,59	87,22	80,60	82,07	79,46	82,78	71,23	72,73	68,62	70,12
OB6T2	89,36	90,63	78,98	79,49	73,33	74,32	75,00	74,29	61,36	59,26	58,82	59,82

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Brak współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja stanowi największą barierę dla realizacji tez związanych z efektywnością wdrażania regionalnej polityki turystycznej w ścisłej współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja (96,43, OB5T1) oraz skuteczności pozyskiwania środków (90,63, OB6T2). Ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców turystycznych (88,82) utrudniają w najwyższym stopniu powstanie wielkopowierzchniowych parków rozrywki (OB4T3). Niskie kompetencje społeczeństwa stanowią największą barierę dla tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych (82,07, OB6T1), a w najmniejszym stopniu ograniczają powstanie wielkopowierzchniowych parków rozrywki (52,50, OB4T3) i lotniska w regionie (55,17, OB4T2). Słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna stanowi czynnik ograniczający w wysokim stopniu rozwój kluczowych inwestycji turystycznych dzięki inwestorom zagranicznym (81,98, OB2T2). Brak oferty turystycznej o niszowym charakterze stanowi zaś bardzo duże ograniczenie w wypadku przygotowania kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej na rynkach zagranicznych, opierającej się na dziedzictwie wielokulturowym regionu (83,93, OB3T2). Szczegółowy wykaz wartości wskaźnika barier dla poszczególnych tez w I i II rundzie badania Delphi zaprezentowano w tabeli 5.21.

5.2.5. Działania wspierające realizację tez w województwie podlaskim

W badaniu Delphi, oprócz pytań dotyczących czynników sprzyjających i ograniczających realizację tez, zawarto również pytanie dotyczące działań, które potencjalnie mogą wspierać ich realizację. Wśród działań zidentyfikowanych przez ekspertów z grupy I znalazło się sześć:

- wzmocnienie wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych,
- rozbudowa infrastruktury, w tym infrastruktury transportowej,
- wzmocnienie współpracy pomiędzy biznesem i nauką,
- zwiększenie dostępności środków finansowych na rozwój turystyki,
- wprowadzenie odpowiednich mechanizmów prawn-administracyjnych i ekonomicznych,
- dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej.

Eksperti i interesariusze regionalni biorący udział w badaniu mieli za zadanie określić stopień, w jakim wymienione działania mogą wspierać realizację poszczególnych tez, stosując następującą skalę: w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu,

w średnim stopniu, w niskim stopniu oraz w bardzo niskim stopniu. Respondenci mogli wskazać również odpowiedź „nie mam zdania” lub „czynnik nie ma związku z tezą”.

W celu oceny stopnia konieczności podjęcia działań umożliwiających realizację danej tezy wyznaczono dla każdego czynnika wskaźnik działania według wzoru⁵⁴¹:

$$W_D = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 75 + n_S \cdot 50 + n_N \cdot 25 + n_{BN} \cdot 0}{n - (n_{NZ} + n_{NZW})}, \quad (5.5)$$

gdzie:

n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu”,

n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu”,

n_S – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu”,

n_N – liczba odpowiedzi „w niskim stopniu”,

n_{BN} – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,

n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,

n_{NZW} – liczba odpowiedzi „czynnik nie ma związku z tezą”,

n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik może przyjmować wartości od 0 do 100. Poziom wskaźnika powyżej 50 określa, że działanie może wspierać realizację tezy w wysokim stopniu. Im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym stopień wspierania jest wyższy. Poziom wskaźnika poniżej 50 oznacza niski stopień, w jakim działanie będzie wspierać realizację tezy. Im wartość wskaźnika jest bliższa 0, tym stopień oddziaływania jest niższy.

Niemal wszystkie czynniki w pierwszej, jak i drugiej turze badania uzyskały wartości wskaźnika działania ponad 50, co oznacza, iż w wysokim stopniu mogą wspierać realizację wszystkich tez. Jedynie działanie obejmujące dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej uzyskało wartość niższą – 49,19. Najwyższym średnim stopniem⁵⁴² wspierania w wypadku wszystkich tez charakteryzuje się wzmocnienie wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych (84,39). Najniższą wartość wskaźnika działania dla wszystkich tez określono dla działania dotyczącego dostosowania systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej (68,59).

⁵⁴¹ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze...*, op. cit., s. 117; J. Ejdys, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 121; K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy...*, op. cit., s. 106.

⁵⁴² Średnia obliczona na podstawie wyników uzyskanych w II rundzie badania Delphi.

Tabela 5.22. Stopień wspierania realizacji tezy dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	wzmocnienie wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych		rozbudowa infrastruktury w tym infrastruktury transportowej		wzmocnienie współpracy pomiędzy biznesem i nauką		zwiększenie dostępności środków finansowych na rozwój turystyki		wprowadzenie odpowiednich mechanizmów prawno-administracyjnych i ekonomicznych		dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	80,51	83,70	75,00	77,84	67,37	67,39	82,92	86,41	74,11	75,00	72,81	71,67
OB1T2	86,21	85,33	82,76	84,24	65,79	65,56	78,88	77,72	83,62	83,15	64,62	63,10
OB2T1	74,54	76,14	65,69	72,56	74,53	77,91	75,47	79,07	74,06	76,14	63,50	67,26
OB2T2	76,60	80,63	82,00	86,05	64,67	64,38	75,00	78,13	78,43	81,40	59,09	59,03
OB3T1	80,26	82,07	76,32	77,72	65,00	67,05	80,80	81,67	69,09	72,16	68,75	70,24
OB3T2	84,55	85,56	72,55	74,42	65,38	66,86	78,13	77,72	69,27	69,08	75,56	75,68
OB4T1	79,63	82,56	81,94	84,88	68,50	70,12	81,94	83,14	71,94	71,25	63,00	65,24
OB4T2	87,50	90,34	79,81	80,81	62,50	64,84	68,75	73,65	72,22	75,00	55,30	58,33
OB4T3	83,15	87,82	85,11	90,38	59,15	58,57	89,36	90,79	73,68	69,53	50,00	49,19
OB5T1	89,29	92,86	64,19	62,50	94,00	98,21	75,00	80,00	77,08	81,10	73,94	76,83
OB6T1	82,41	85,23	71,70	72,16	77,27	78,89	86,40	91,67	82,08	81,11	84,65	83,89
OB6T2	80,23	80,41	60,16	60,58	89,06	90,24	81,98	88,89	75,00	77,03	79,65	82,64

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Działanie polegające na wzmocnieniu wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych może w najwyższym stopniu oddziaływać na efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej (92,86, OB5T1) oraz powstanie lotniska regionalnego (90,34, OB4T2). Rozbudowa infrastruktury, w tym infrastruktury transportowej, najbardziej może wspierać powstanie wielkopowierzchniowych parków rozrywki (90,38, OB4T3). Podejmowanie działań związanych ze wzmocnieniem współpracy pomiędzy biznesem i nauką może wspierać w wysokim stopniu efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej (98,21, OB5T1) oraz (90,24, OB6T2). Zwiększenie dostępności środków finansowych będzie stanowić największe wsparcie przy tworzeniu innowacyjnych produktów i usług turystycznych dzięki prorozwojowym, przedsiębiorczym postawom mieszkańców regionu (91,67, OB6T1) i powstawaniu wielkopowierzchniowych parków rozrywki (90,79, OB4T3). Wprowadzenie odpowiednich mechanizmów prawno-administracyjnych i ekonomicznych jest potencjalnym działaniem wspierającym w wysokim stopniu rozwój innowacyjnych transgranicznych (Litwa, Białoruś) pakietów turystycznych (83,15, OB1T2). Dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej może dostarczyć największego wsparcia przy tworzeniu innowacyjnych produktów i usług turystycznych dzięki prorozwojowym, przedsiębiorczym postawom mieszkańców regionu (83,89, OB6T1). Szczegółowy wykaz wartości wskaźnika działania dla poszczególnych tez w I i II rundzie badania Delphi zaprezentowano w tabeli 5.22.

5.2.6. Wpływ realizacji tez na aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim

W ramach przeprowadzonego badania Delphi respondenci ocenili nie tylko wpływ poszczególnych czynników i działań na realizację tez, ale także oddziaływanie tez na różnorodne aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim. Oceny dokonywali w odniesieniu do siedmiu aspektów:

- jakość życia mieszkańców województwa podlaskiego,
- rozwój społeczno-gospodarczy regionu,
- wzrost zatrudnienia w branży turystycznej,
- stan środowiska naturalnego województwa podlaskiego,
- stan dziedzictwa kulturowego województwa podlaskiego,
- wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych województw Polski,

- wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych regionów europejskich.

Eksperti i interesariusze regionalni mieli za zadanie określić wpływ, jaki wymienione tezy mają na wskazane aspekty, stosując następującą skalę: korzystny, obojętny, niekorzystny. Mogli również wskazać odpowiedź „nie mam zdania”.

W celu określenia wpływu poszczególnych tez na aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim wyznaczono wskaźniki wpływu (W_w) według wzoru:

$$W_w = \frac{n_K \cdot 100 + n_O \cdot 50 + n_N \cdot 0}{n - n_{NZ}}, \quad (5.6)$$

gdzie:

- n_K – liczba odpowiedzi „korzystny”,
- n_O – liczba odpowiedzi „obojętny”,
- n_N – liczba odpowiedzi „niekorzystny”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik W_w przyjmuje wartości z zakresu od 0 do 100, przy czym poziom liczbowy wskaźnika powyżej 50 świadczy o korzystnym wpływie tezy na aspekty związane z rozwojem turystyki w regionie. Wskaźniki poniżej 50 oznaczają zaś negatywny wpływ. Przy czym im wartość wskaźnika jest bliższa zeru, tym wpływ ten jest bardziej niekorzystny.

Większość tez zarówno w pierwszej, jak i drugiej rundzie badania uzyskało wartości wskaźnika powyżej 50, co świadczy o ich pozytywnym wpływie na poszczególne aspekty związane z rozwojem turystyki w regionie. Bardzo niską wartość wskaźnika na poziomie 25,00, oznaczającym negatywny wpływ na stan środowiska naturalnego województwa podlaskiego, osiągnięto w wypadku realizacji tezy związanej z budową i funkcjonowaniem lotniska (OB4T2). Niekorzystny wpływ zidentyfikowano także w wypadku tezy związanej z powstaniem wielkopowierzchniowego parku rozrywki (OB4T3). Jej realizacja ma negatywny wpływ zarówno na stan środowiska naturalnego (26,25), jak i dziedzictwo kulturowe województwa podlaskiego (42,50).

Tabela 5.23. Stopień wpływu realizacji też na aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi

Teza	jakość życia mieszkańców województwa podlaskiego		rozwoj społeczno-gospodarczy regionu		wzrost zatrudnienia w branży turystycznej		stan środowiska naturalnego województwa podlaskiego		stan dziedzictwa kulturowego województwa podlaskiego		wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych województw Polski		wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych regionów europejskich	
	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II	runda I	runda II
OB1T1	89,83	87,78	95,00	93,48	94,17	91,30	68,75	79,07	82,20	87,78	94,07	94,57	89,18	88,64
OB1T2	83,04	84,09	96,43	97,78	91,96	95,56	58,18	61,63	76,32	81,11	93,97	96,74	89,47	88,89
OB2T1	73,53	71,43	91,67	92,22	91,67	93,18	61,76	65,12	63,46	65,12	91,51	93,33	80,61	87,50
OB2T2	76,14	83,33	88,04	96,05	88,89	95,95	48,89	54,05	54,44	56,76	84,78	89,47	84,09	87,84
OB3T1	84,55	88,89	88,39	91,30	91,23	93,48	62,73	67,05	73,28	75,00	94,64	97,78	91,38	94,57
OB3T2	84,55	88,64	82,14	88,04	80,70	85,56	61,61	65,56	88,60	88,89	87,93	91,30	87,93	91,30
OB4T1	83,64	85,23	90,91	89,77	90,00	90,91	62,73	69,32	65,74	68,18	90,91	94,32	82,08	82,14
OB4T2	86,36	89,53	88,18	93,18	85,45	87,21	29,25	25,00	58,18	57,95	84,48	89,13	80,17	83,70
OB4T3	71,74	77,63	84,00	88,75	88,54	91,46	27,66	26,25	39,36	42,50	82,65	87,50	77,08	82,05
OB5T1	88,54	88,16	96,23	97,67	94,23	96,43	72,12	72,62	76,92	76,19	93,27	95,24	85,71	89,74
OB6T1	97,37	96,67	100	100	95,61	97,78	68,63	71,79	80,56	80,95	96,49	97,78	92,31	93,75
OB6T2	89,00	91,67	92,31	94,19	90,82	93,90	73,00	76,19	79,41	80,95	88,24	93,02	84,78	87,84

Kolorem szarym oznaczono najwyższe wartości.

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższą wartość wskaźnika – 100 uzyskano w wypadku wpływu realizacji tezy związanej z tworzeniem innowacyjnych produktów i usług turystycznych (OB6T1) na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Realizacja tej tezy ma również bardzo korzystny wpływ na wzrost zatrudnienia w branży turystycznej (97,78), jakość życia mieszkańców województwa podlaskiego (96,67) oraz wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych województw Polski (96,67) i innych regionów europejskich (93,75). Na wzrost pozycji konkurencyjnej wobec innych województw Polski (97,78) oraz regionów europejskich (94,57) wysoki wpływ ma realizacja tezy w zakresie stworzenia oferty turystycznej regionu, której trzon będzie stanowiła pierwotna puszcza, bagna biebrzańskie i rozlewiska Narwi przyciągające turystów ceniących spokój i naturalne środowisko (OB3T1).

Najwyższą średnią wartość wskaźnika wpływu⁵⁴³ na wszystkie aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim uzyskano również w wypadku tezy OB6T1 (91,25). Najniższą zaś, na poziomie 70,88, określono dla tezy związanej z powstaniem wielkopowierzchniowego parku rozrywki. Szczegółowy wykaz wartości wskaźnika wpływu tez na poszczególne aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim w I i II rundzie badania Delphi zaprezentowano w tabeli 5.23.

5.3. Scenariusze rozwoju turystyki w województwie podlaskim

Przeprowadzone analizy ważność-niepewność oraz wpływ-zależność w odniesieniu do czynników STEEPVL wyłoniły czynniki kandydujące na osie scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Analiza ważność-niepewność umożliwiła zidentyfikowanie czynników charakteryzujących się znacznym wpływem na rozwój turystyki, i jednocześnie dużym stopniem niepewności w zakresie ich przyszłego stanu w perspektywie do 2030 roku. W grupie tej znalazły się cztery czynniki:

- T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie,
- S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa,
- P2 – regionalna polityka turystyczna,
- Ekon3 – poziom jakości i cen dóbr i usług turystycznych w regionie.

Wykonana analiza strukturalna pozwoliła zaś wyłonić czynniki charakteryzujące się dużym wpływem na pozostałe czynniki, przy jednoczesnym silnym stopniu zależności tych czynników od innych. Dostarczyła także podstaw do interpretacji roli po-

⁵⁴³ Średnia obliczona na podstawie wyników uzyskanych w II rundzie badania Delphi.

szczególnych czynników w analizowanym obszarze. W efekcie wyłoniono następujące trzy czynniki kluczowe:

- T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie,
- S3 – zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa,
- P2 – regionalna polityka turystyczna.

Konfrontacja wyników obu analiz oraz głosowanie podczas seminarium⁵⁴⁴ doprowadziły do wyboru dwóch czynników – osi scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim:

- P2 – regionalna polityka turystyczna,
- T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie.

W ramach III etapu procesu badawczego opracowano cztery scenariusze rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku.

Jako osie (siły napędowe) scenariuszy posłużyły dwa czynniki: P2 – regionalna polityka turystyczna i T3 – zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie (rys. 5.13). Poprzez nadanie czynnikom wartości skrajnych wypracowano cztery scenariusze rozwoju przyszłości:

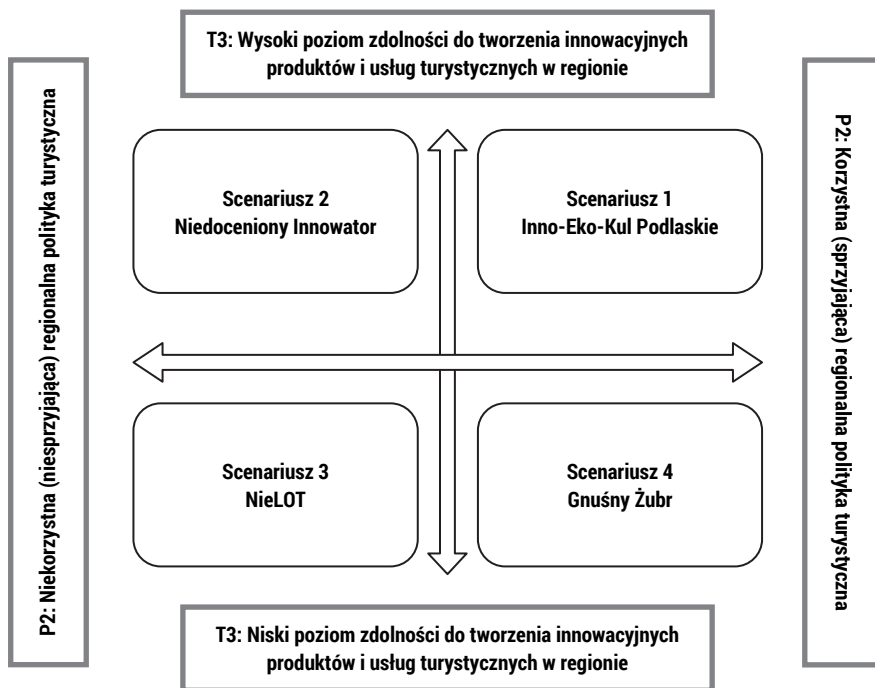
- Scenariusz 1: korzystna regionalna polityka turystyczna i wysoka zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych,
- Scenariusz 2: niekorzystna regionalna polityka turystyczna i wysoka zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych,
- Scenariusz 3: niekorzystna regionalna polityka turystyczna i niska zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych,
- Scenariusz 4: korzystna regionalna polityka turystyczna i niska zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych.

W wyniku przeprowadzonej burzy mózgów eksperci zaproponowali dla poszczególnych scenariuszy następujące nazwy: S1 – Inno-Eko-Kul Podlaskie, S2 – Niedoce-niony Innowator, S3 – NieLOT, S4 – Gnuśny Żubr (rys. 5.13).

W ramach realizacji zadania 2 eksperci z grupy I skupili się na ocenie stanu pozostałych czynników analizy STEEPVL w poszczególnych scenariuszach. Na podstawie przeprowadzonej oceny przygotowano charakterystyki czterech scenariuszy rozwoju

⁵⁴⁴ *Seminarium turystyczne – Regionalny rozwój turystyki: administracja-biznes-nauka* w dniu 23 maja 2014 roku w Akademii Supraskiej w Supraślu.

turystyki w regionie w perspektywie do 2030 roku oraz na podstawie wyników badania Delphi określono prawdopodobieństwo ich zaistnienia.



Rysunek 5.13. Układ osi scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz 1 – Inno-Eko-Kul Podlaskie – opiera się na założeniu wysokiej zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych przy korzystnie kształtującej się regionalnej polityce turystycznej. Rozwój turystyki w regionie jest stymulowany prorozwojowymi zachowaniami przedsiębiorczymi lokalnego społeczeństwa oraz sprawnymi i skutecznymi działaniami władz lokalnych i regionalnych. Społeczeństwo jest otwarte i gościnne w stosunku do odwiedzających region. Prężnie podejmowane są działania promujące ofertę turystyczną na rynkach zagranicznych i krajowych, na które region przeznaczają znaczne nakłady finansowe. Wciąż powstają nowe i są modernizowane dotychczas istniejące obiekty infrastruktury turystycznej i komunikacyjnej regionu. Dzięki staraniom władz i interesariuszy rozwoju turystyki powstają regionalne lotnisko. Modernizowane są obecne oraz powstają nowe trasy

kolejowe i drogowe. Dynamicznemu rozwojowi innowacyjnych produktów i usług sprzyjają zasoby dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego regionu, nad których zachowaniem wysokiej jakości i bardzo dobrego stanu czuwają zarówno władze, jak i społeczeństwo. Tworzone są także precyzyjne i dostosowane do potrzeb rozwoju funkcji turystycznej plany zagospodarowania przestrzennego oraz jasne i przejrzyste przepisy prawa. W rezultacie rośnie także zamożność społeczeństwa, które dostrzega potrzebę kształcenia się i podnoszenia swoich kwalifikacji.

Scenariusz 2 – Niedoceniony Innowator – zakłada wysoki poziom zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych, mimo niesprzyjającej regionalnej polityki turystycznej. W scenariuszu tym prorozwojowe zachowania przedsiębiorcze lokalnego społeczeństwa ukierunkowane są na tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych o wysokim poziomie jakości i adekwatnych do nich cenach. Niestety, pomimo usilnych starań, przy niskiej sprawności i skuteczności działań podejmowanych przez władze lokalne i regionalne, nie jest ono w stanie samodzielnie kształtować zadowalającego poziomu rozwoju turystyki w regionie. W konsekwencji niesprzyjającej regionalnej polityki turystycznej bardzo wolno rozwija się infrastruktura turystyczna, głównie dzięki zaangażowaniu środków finansowych przedsiębiorców. Infrastruktura komunikacyjna również rozwija się w bardzo wolnym tempie. Władze regionalne nie podejmują działań zmierzających do wybudowania lotniska. Modernizacja linii kolejowych także pozostaje w sferze planów. Są także podejmowane znikome działania promocyjne na arenie krajowej i międzynarodowej, ukierunkowane na dostarczenie informacji potencjalnym turystom o ofercie turystycznej regionu. Władze podejmują ograniczone starania w zakresie dostosowania planów zagospodarowania przestrzennego do potrzeb rozwoju turystyki oraz przywiązują mniejszą wagę do tworzenia jasnych i przejrzystych przepisów prawa. W rezultacie spada poziom zamożności społeczeństwa, przy czym nadal jest ono wysoce otwarte i gościnne w stosunku do odwiedzających i dostrzega potrzebę kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji.

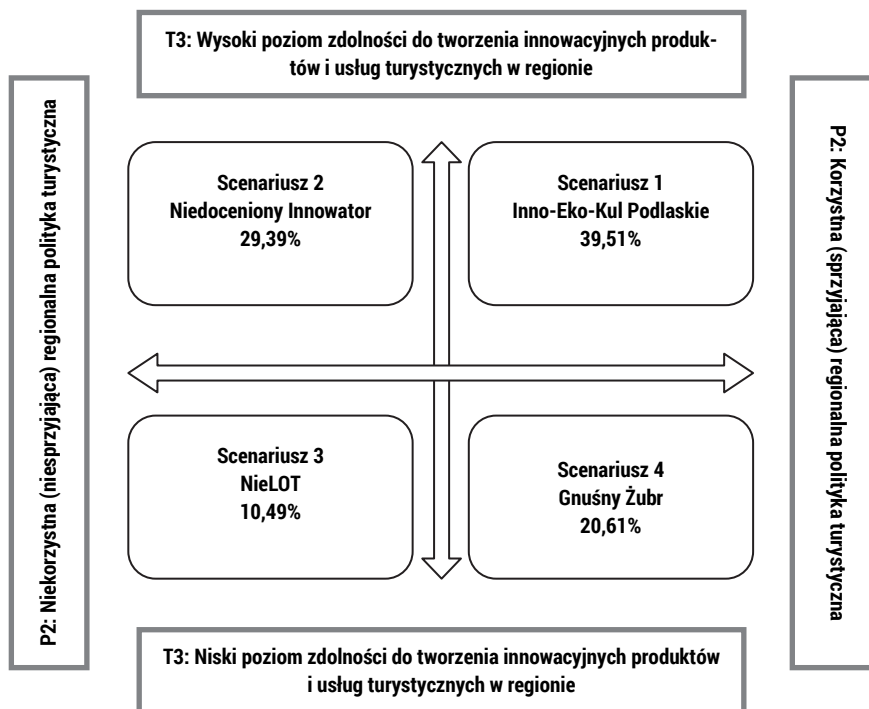
Scenariusz 3 – NieLOT – opiera się na niskim poziomie zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług w regionie i jednocześnie niekorzystnej regionalnej polityce turystycznej. Scenariusz ten zakłada brak postaw prorozwojowych i przedsiębiorczych wśród lokalnego społeczeństwa przy jednoczesnej niskiej skuteczności i sprawności władz lokalnych i regionalnych. Brak perspektyw rozwojowych wiąże się nie tylko z niekorzystną regionalną polityką turystyczną, ale również z brakiem u społeczeństwa potrzeby kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a także niskim poziomem otwartości i gościnności wobec odwiedzających region. Władze

regionalne, jak i przedsiębiorcy nie przywiązują wagi do kwestii promocji i rozwoju infrastruktury turystycznej oraz rozwoju systemu komunikacji w regionie. Niepodejmowane są także jakiegokolwiek działania w kierunku stworzenia regionalnego lotniska, które mogłoby zdynamizować ruch turystyczny w regionie (na przykład w wypadku turystyki biznesowej). Infrastruktura drogowa i kolejowa poddawana jest tylko niezbędnym modernizacjom. Ponadto brak działań w zakresie dostosowania planów zagospodarowania do potrzeb rozwoju turystyki oraz niska jasność i przejrzystość przepisów prawa nie stwarzają możliwości zmiany istniejącej sytuacji, a wręcz pogłębiają problemy związane z rozwojem turystyki w regionie.

Scenariusz 4 – Gnuśny Żubr – zakłada niski poziom zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych w regionie, mimo sprzyjającej regionalnej polityki turystycznej. W tym scenariuszu władze regionalne wykazują wiele starań w celu stworzenia warunków do dynamicznego rozwoju turystyki w regionie. Podejmują w miarę swoich możliwości finansowych działania związane z rozwojem infrastruktury turystycznej i komunikacyjnej w regionie. Modernizowana jest infrastruktura drogowa i wybrane trasy kolejowe. Budowa lotniska wciąż pozostaje na etapie planów. Przygotowują szeroko zakrojone kampanie promocyjne na bazie dotychczasowych ofert turystycznych, które skierowane są na rynki zagraniczne i rynek polski. Starają się także w jak najwyższym stopniu stworzyć jasne i przejrzyste ramy prawne oraz plany zagospodarowania przestrzennego umożliwiające rozwój turystyki w regionie. Wykazują również usilne starania zmierzające w kierunku jak najlepszego zachowania poziomu jakości i stanu zasobów przyrodniczych i kulturowych regionu. Niestety, przy braku zachowań przedsiębiorczych lokalnego społeczeństwa i postaw nastawionych na rozwój innowacyjności, nie powstają nowe produkty i usługi, a rozwój turystyki pozostaje na niezadowalającym poziomie. Społeczeństwo poprzez swoje umiarkowane nastawienie do kształcenia i podnoszenia kwalifikacji oraz dość ograniczoną otwartość i gościnność wobec odwiedzających nie wnosi pozytywnego wkładu, a wręcz przeciwnie – pogłębia marazm i w konsekwencji spowalnia rozwój funkcji turystycznej w regionie.

Bazując na otrzymanych wynikach dotyczących prawdopodobieństwa realizacji dwóch tez: OB6T1 – prorozwojowe, przedsiębiorcze postawy mieszkańców województwa podlaskiego przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych oraz OB5T1 – efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej w województwie podlaskim zapewni ścisła współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja mająca charakter współdziałania (a nie jak dotychczas wyłącznie dyskusji), odnoszących się

do osi scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim, podjęto próbę oszacowania prawdopodobieństwa realizacji wszystkich czterech scenariuszy (rys. 5.14).



Rysunek 5.14. Prawdopodobieństwo realizacji scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz 1 – Inno-Eko-Kul Podlaskie – opiera się na założeniu wysokiego poziomu zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych przy korzystnej regionalnej polityce turystycznej. Do oszacowania prawdopodobieństwa realizacji tego scenariusza przyjęto liczbę odpowiedzi⁵⁴⁵, które jednocześnie wskazywały wysokie prawdopodobieństwo (od 75%) realizacji tezy OB5T1 i OB6T1 w okresie do 2030 roku. W rezultacie wyliczono prawdopodobieństwo realizacji najkorzystniejszego scenariusza na poziomie 39,51%.

⁵⁴⁵ Z II rundy badania Delphi.

Scenariusz 2 – Niedoceniony Innowator – zakłada wysoki poziom zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych, mimo kształtowania się niekorzystnej (niesprzyjającej) regionalnej polityki turystycznej. Do obliczenia prawdopodobieństwa realizacji tego scenariusza uwzględniono odpowiedzi, które wskazywały wysokie prawdopodobieństwo (od 75%) realizacji tezy OB6T1 do 2030 roku i wysokie prawdopodobieństwo (od 75%) braku realizacji lub realizację po 2030 roku tezy OB5T1. Prawdopodobieństwo realizacji scenariusza oszacowano na 29,39% (rys. 5.14).

Scenariusz 3 – NieLOT – zakłada niski poziom zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych przy jednocześnie niekorzystnym (niesprzyjającym) kształtowaniu się regionalnej polityki turystycznej. Do oszacowania prawdopodobieństwa realizacji tego scenariusza uwzględniono liczbę wskazań respondentów, którzy jednocześnie określili wysokie prawdopodobieństwo (od 75%) braku możliwości realizacji lub realizację tezy OB5T1 i OB6T1 dopiero po 2030 roku. W rezultacie szanse zaistnienia scenariusza najbardziej pesymistycznego określono na 10,49%.

Scenariusz 4 – Gnuśny Żubr – zakłada, że rozwój turystyki w regionie wynika z korzystnej regionalnej polityki turystycznej, przy czym jest ograniczony niskim poziomem zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych. Do obliczenia prawdopodobieństwa realizacji tego scenariusza uwzględniono odpowiedzi badanych, którzy jednocześnie wskazywali wysokie prawdopodobieństwo (od 75%) realizacji tezy OB5T1 w okresie do 2030 roku i wysokie prawdopodobieństwo niezrealizowania się lub realizację dopiero po 2030 roku tezy OB6T1. Prawdopodobieństwo zaistnienia scenariusza 4 wyliczono na poziomie 20,61% (rys. 5.14).

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz najwyższe prawdopodobieństwo, na poziomie 39,51%, uzyskano w wypadku scenariusza 1 – Inno-Eko-Kul Podlaskie. Zakłada on najkorzystniejszą wizję rozwoju turystyki w województwie podlaskim opartą na wysokim poziomie zdolności społeczeństwa do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych przy jednocześnie sprzyjających warunkach wynikających z korzystnej polityki turystycznej władz regionalnych.

W ramach zadania 3 eksperci z grupy I wykorzystując metodę badawczą NCR zidentyfikowali działania związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim w podziale na cztery kategorie:

- działania nowe, dotychczas niepodjęte (*new*);
- działania realizowane dotychczas zawarte w Programie Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego w Województwie Podlaskim w latach 2010–2015, które należy kontynuować (*continued*);

- działania zbędne zawarte w Programie Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego w Województwie Podlaskim w latach 2010–2015, których realizacji należy zaprzestać (*redundant*);
- działania, które realizowano w przeszłości i do których realizacji należy powrócić (*restored*).

Działania zidentyfikowano w podziale na obszary badawcze zastosowane w badaniu Delphi: OB1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne, OB2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie, OB3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze, OB4: Infrastruktura turystyczna regionu, OB5: Regionalna polityka turystyczna, OB6: Nauka, badania i rozwój w regionie⁵⁴⁶. Katalog zidentyfikowanych działań zaprezentowano w tabeli 5.24.

Tabela 5.24. Działania w zakresie rozwoju turystyki w województwie podlaskim sklasyfikowane w grupy zgodnie z metodą NCRR

OBSZAR BADAWCZY 1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne	
N (<i>new</i>) – działania nowe, dotychczas niepodejmowane	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie innowacyjnych produktów ponadregionalnych, obejmujących zasięgiem minimum 2–3 województwa (w tym podlaskie) • stworzenie potencjalnym turystom możliwości budowania spersonalizowanych (indywidualnych) pakietów turystycznych opartych na platformie internetowej • tworzenie produktów w ramach rozwoju turystyki MICE (spotkania, imprezy motywacyjne, konferencje, wystawy) o zasięgu ponadregionalnym • budowa produktu – turystyka kreatywna • tworzenie specjalistycznych produktów agroturystycznych • tworzenie produktów turystyki kwalifikowanej – konnej i kajakowej • tworzenie innowacyjnych transgranicznych (Litwa, Białoruś) pakietów turystycznych na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych regionów
C (<i>continued</i>) – działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować	<ul style="list-style-type: none"> • szlaki turystyki wodnej – spójna oferta turystyczna dla całego województwa podlaskiego • budowa oferty turystycznej skierowanej do dzieci i młodzieży oraz rodzin z dziećmi • budowa produktu – turystyka zainteresowań • działanie na rzecz rozwoju turystyki aktywnej i rekreacyjnej oparte na dobrze rozwiniętej sieci szlaków turystyki pieszej i rowerowej • wzbogacenie oferty województwa podlaskiego w zakresie turystyki konferencyjnej • rozwój działalności kongresowej

⁵⁴⁶ D. Szpilko, *NCRR – new foresight...*, op. cit.

R (redundant) – działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać	<ul style="list-style-type: none"> • rozbudowa oferty turystycznej regionu opartej o sporty zimowe • opracowanie Podlaskiej Księgi Produktu Turystycznego
R (restored) – działania, które realizowano w przeszłości, do realizacji których należy powrócić	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój produktów markowych • budowa produktów wykorzystujących obiekty militarne • rozwój dotychczasowych i budowa nowych produktów turystyki uzdrowiskowej • rozwój dotychczasowych i budowa nowych produktów turystyki przyrodniczej
OBSZAR BADAWCZY 2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie	
N (new) – działania nowe, dotychczas niepodjęte	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie regionalnego programu w zakresie preferencyjnych warunków i wsparcia dla nowo powstających przedsiębiorstw turystycznych • wsparcie w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego kluczowych inwestycji turystycznych o zasięgu ponadregionalnym na obszarach przyległych do obszarów cennych przyrodniczo • ukierunkowanie funkcjonowania Klastra Marek Turystycznych Polski Wschodniej na wsparcie rozwoju przedsiębiorczości w sektorze turystycznym • pozyskanie wsparcia od inwestorów zagranicznych na realizację kluczowych inwestycji turystycznych o zasięgu ponadregionalnym • organizowanie przedsięwzięć na rzecz upowszechnienia partnerstwa publiczno-prywatnego • podjęcie działań ukierunkowanych na promowanie oferty regionalnych przedsiębiorstw turystycznych na targach międzynarodowych • wsparcie przedsiębiorstw sektora turystycznego w zakresie wdrażania CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu) • organizowanie konkursów na najlepsze przedsięwzięcia w sektorze turystyki podjęte w regionie
C (continued) – działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować	<ul style="list-style-type: none"> • promocja projektów i zamierzeń inwestycyjnych opartych na partnerstwie publiczno-prywatnym zwiększających ofertę turystyczną województwa podlaskiego • kształtowanie kadr turystycznych na potrzeby lokalnego rynku pracy
R (redundant) – działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać	<ul style="list-style-type: none"> • wsparcie działań mających na celu rozwój lokalnych zrzeszeń działających w sektorze turystyki • tworzenie klastrów turystycznych w wydzielonych obszarach podlaskiego przemysłu turystycznego • stworzenie programu doradztwa dla MŚP działających w sektorze turystyki • wsparcie branży turystycznej w zakresie wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania jakością

R (restored) – działania, które realizowano w przeszłości, do realizacji których należy powrócić	<ul style="list-style-type: none"> • podjęcie współpracy międzygminnej na rzecz rozwoju przedsiębiorczości lokalnej
OBSZAR BADAWCZY 3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze	
N (new) – działania nowe, dotychczas niepodjęwane	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego regionu na rynkach krajowych i zagranicznych • stworzenie opartego na lokalnym dziedzictwie kulturowym systemu wyróżników (m.in. architektonicznych) umożliwiających identyfikowanie poszczególnych kultur lokalnych • tworzenie i realizacja projektów turystycznych o znaczeniu ponadlokalnym, a nawet ponadregionalnym opartych na unikatowym dziedzictwie przyrodniczym i kulturowym Polski Północno-Wschodniej • integrowanie społeczności lokalnych wokół tradycji i zwyczajów wraz z próbą odtworzenia i digitalizacji kulturowych zasobów materialnych i niematerialnych
C (continued) – działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować	<ul style="list-style-type: none"> • rewitalizacja wydzielonych zespołów urbanistycznych zabytkowych fragmentów miast i miejscowości województwa podlaskiego • organizacja kulturalnych imprez o wysokiej randze artystycznej, o znaczeniu krajowym i międzynarodowym opartych na istniejących produktach i atrakcjach turystycznych regionu • podniesienie konkurencyjności regionu poprzez rozwój i wzmocnienie produktów turystycznych funkcjonujących w ramach turystyki kulturowej i religijnej
R (redundant) – działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie Sieci Parków Kulturowych
R (restored) – działania, które realizowano w przeszłości, do realizacji których należy powrócić	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój różnorodności kulturowej i narodowościowej
OBSZAR BADAWCZY 4: Infrastruktura turystyczna regionu	
N (new) – działania nowe, dotychczas niepodjęwane	<ul style="list-style-type: none"> • inwestycje w infrastrukturę drogową, zwiększającą dostępność województwa podlaskiego • rozwój infrastruktury w pobliżu zbiorników wodnych • tworzenie obiektów gastronomicznych z kuchnią regionalną • budowa hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych • implementacji technologii wirtualnego zwiedzania regionu, w tym w czasie rzeczywistym, dla osób z dysfunkcjami wzroku i słuchu • budowa wielkopowierzchniowego parku rozrywki

<p>C (continued) – działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rewitalizacja i tworzenie nowych zespołów obszarów uzdrowiskowych • tworzenie i realizacja projektów budowy i rozbudowy infrastruktury technicznej zwiększającej dostępność do największych atrakcji turystycznych • stworzenie turystycznych tras komunikacyjnych • rozwój systemu terenowego oznakowania turystycznego oraz sieci samoobsługowej informacji turystycznej
<p>R (redundant) – działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać</p>	<ul style="list-style-type: none"> • budowa obiektów zbiorowego zakwaterowania, w tym obiektów hotelowych o zróżnicowanym standardzie – także w ramach PPP • tworzenie projektów i przedsięwzięć umożliwiających rozwój terenów rekreacyjnych i o szczególnym znaczeniu dla rozwoju sportów uprawianych w okresie letnim i zimowym opartych na unikalnych zasobach przyrodniczych, licznych akwenach wodnych i naturalnym ukształtowaniu terenu • rozwój Sieci Informacji Turystycznej • tworzenie projektów inwestycyjnych w sektorze turystyki na szczeblu samorządów lokalnych opartych na znowelizowanych zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego • działanie na rzecz powstawania wielofunkcyjnych, ogólnie dostępnych Centrów Rekreacyjnych opartych na zasobach naturalnych poszczególnych obszarów turystycznych regionu
<p>R (restored) – działania, które realizowano w przeszłości, do realizacji których należy powrócić</p>	<ul style="list-style-type: none"> • budowa lotniska regionalnego • budowa szybkiej kolei do Warszawy • tworzenie małej infrastruktury na obszarach leśnych
<p>OBSZAR BADAWCZY 5: Regionalna polityka turystyczna</p>	
<p>N (new) – działania nowe, dotychczas niepodejmowane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie planów zagospodarowania przestrzennego dla województwa z uwzględnieniem funkcji turystycznej • wykreowanie spójnej wizji rozwoju turystyki w poszczególnych częściach województwa z uwzględnieniem różnorodności kulturowej i przyrodniczej • opracowanie nowej strategii rozwoju turystyki (produktów turystycznych) w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku • opracowanie systemu zarządzania ruchem turystycznym na obszarach o szczególnych walorach przyrodniczych • wspieranie współpracy międzygałęziowej własnych producentów produktów regionalnych i tradycyjnych • usprawnienie procedur wizowych z Białorusią • budowa wirtualnych społeczności turystycznych związanych z województwem podlaskim dla efektywnego budowania wizerunku obszaru

<p>C (<i>continued</i>) – działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować</p>	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie i przyjęcie dokumentów planistycznych na poziomie każdej z gmin województwa podlaskiego dających podstawę do podejmowania decyzji lokalizacyjnych w nowych obszarach turystycznych regionu ze szczególnym uwzględnieniem terenów turystycznie atrakcyjnych i obszarów do nich przyległych • różnorodna, ukierunkowana działalność promocyjna na rynek zewnętrzny i wewnętrzny • nawiązanie szerszej współpracy z sąsiednimi regionami Polski, Litwy i Białorusi w celu wymiany doświadczeń i wzajemnej promocji produktów turystycznych • współpraca z przedsiębiorstwami turystycznymi w zakresie promocji ich ofert • utworzenie systemu turystycznych znaków jakości • doskonalenie zawodowe pracowników informacji turystycznej, kulturalnej i gospodarczej oraz służb publicznych, w tym policji i jednostek straży miejskich i gminnych
<p>R (<i>redundant</i>) – działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać</p>	<ul style="list-style-type: none"> • podniesienie konkurencyjności regionu poprzez zorganizowane działania o charakterze ponadlokalnym wspierającym rozwój agroturystyki • powołanie Podlaskiego Forum Turystycznego
<p>R (<i>restored</i>) – działania, które realizowano w przeszłości, do realizacji których należy powrócić</p>	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja Podlaskich Targów Turystycznych • szersze uwzględnienie turystyki w strategii województwa
<p>OBSZAR BADAWCZY 6: Nauka, badania i rozwój w regionie</p>	
<p>N (<i>new</i>) – działania nowe, dotychczas niepodejmowane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój różnych form współpracy (niekoniecznie sformalizowanej) między biznesem turystycznym, administracją i nauką • rozwój badań dotyczących regionalnego rynku turystycznego w ramach współpracy placówek naukowych (kształcących kadry turystyczne w regionie) oraz innych podmiotów (w tym parków narodowych i krajoobrazowych) • zwiększenie kompetencji kadr turystycznych poprzez organizację konferencji, szkoleń, seminariów, warsztatów • poprawienie i rozszerzenie zakresu współpracy różnych środowisk społecznych i gospodarczych w zakresie turystyki

C (<i>continued</i>) – działania realizowane dotychczas, które należy kontynuować	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring skuteczności działań promocyjnych podejmowanych na szczeblu lokalnym i regionalnym • prowadzenie badań jakościowych turystyki przyjazdowej w obszarze województwa podlaskiego • prowadzenie badań wielkości i struktury ruchu turystycznego przyjazdowego • opracowanie narzędzi monitoringu gospodarki turystycznej z uwzględnieniem nowoczesnych metod badawczych • monitoring oferty turystycznej przyjazdowej na terenie obszarów turystycznych województwa podlaskiego w kontekście potrzeb rynku • monitoring potrzeb na podlaskim rynku pracy w usługach turystycznych i okołoturystycznych
R (<i>redundant</i>) – działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać	<ul style="list-style-type: none"> • waloryzacja przestrzeni obszarów turystycznych regionu z punktu widzenia atrakcyjności dla ruchu turystycznego • monitoring konkurencji – dobre i złe praktyki
R (<i>restored</i>) – działania, które realizowano w przeszłości, do realizacji których należy powrócić	<ul style="list-style-type: none"> • systematyczne prowadzenie badań potrzeb turystów

Źródło: D. Szpilko, *NCRR – new foresight...*, op. cit.

W ramach zadania 4 zidentyfikowany katalog działań w podziale na sześć obszarów badawczych w postaci ankiety CAWI został rozesłany do 42 członków grupy ekspertów II. Należy nadmienić, iż działania zbędne, których realizacji należy zaprzestać (*redundant*), także zostały zamieszczone w formularzu w celu weryfikacji przez grupę ekspertów II, czy zostały one słusznie przyporządkowane do tej grupy działań. Każdy z respondentów miał za zadanie wskazanie dokładnie po trzy najistotniejsze według niego działania w każdym z obszarów badawczych, które wpłyną na realizację scenariusza 1, o najwyższym prawdopodobieństwie jego realizacji – Inno-Eko-Kul Podlaskie. W rezultacie otrzymano zestaw priorytetowych działań, jakie należy podjąć w perspektywie do 2030 roku w każdym z obszarów badawczych, aby scenariusz ten został zrealizowany. Zestaw priorytetowych działań zaprezentowano w tabeli 5.25.

Tabela 5.25. Działania priorytetowe w zakresie rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku

OBSZAR BADAWCZY 1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne	
1.	Tworzenie innowacyjnych transgranicznych (Litwa, Białoruś) pakietów turystycznych na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych regionów
2.	Rozwój dotychczasowych i budowa nowych produktów turystyki uzdrowiskowej
3.	Stworzenie potencjalnym turystom możliwości budowania spersonalizowanych (indywidualnych) pakietów turystycznych opartych na platformie internetowej
OBSZAR BADAWCZY 2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie	
1.	Stworzenie regionalnego programu w zakresie preferencyjnych warunków i wsparcia dla nowo powstających przedsiębiorstw turystycznych
2.	Wsparcie w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego kluczowych inwestycji turystycznych o zasięgu ponadregionalnym na obszarach przyległych do obszarów cennych przyrodniczo
3.	Kształtowanie kadr turystycznych na potrzeby lokalnego rynku pracy
OBSZAR BADAWCZY 3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze	
1.	Organizacja kulturalnych imprez o wysokiej randze artystycznej, o znaczeniu krajowym i międzynarodowym, opartych na istniejących produktach i atrakcjach turystycznych regionu
2.	Tworzenie i realizacja projektów turystycznych o znaczeniu ponadlokalnym, a nawet ponadregionalnym opartych na unikatowym dziedzictwie przyrodniczym i kulturowym Polski Północno-Wschodniej
3.	Promowanie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego regionu na rynkach krajowych i zagranicznych
OBSZAR BADAWCZY 4: Infrastruktura turystyczna regionu	
1.	Rewitalizacja i tworzenie nowych zespołów obszarów uzdrowiskowych
2.	Inwestycje w infrastrukturę drogową, zwiększającą dostępność województwa podlaskiego
3.	Budowa lotniska regionalnego
OBSZAR BADAWCZY 5: Regionalna polityka turystyczna	
1.	Szersze uwzględnienie turystyki w strategii województwa
2.	Opracowanie nowej strategii rozwoju turystyki (produktów turystycznych) w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku
3.	Usprawnienie procedur wizowych z Białorusią
OBSZAR BADAWCZY 6: Nauka, badania i rozwój w regionie	
1.	Rozwój różnych form współpracy (niekoniecznie sformalizowanej) między biznesem turystycznym, administracją i nauką
2.	Prowadzenie badań jakościowych turystyki przyjazdowej w obszarze województwa podlaskiego
3.	Monitoring skuteczności działań promocyjnych podejmowanych na szczeblu lokalnym i regionalnym

W ramach realizacji zadania 5 III etapu badawczego zaplanowano organizację konferencji, do udziału w której powinni zostać zaproszeni eksperci z grupy I i II oraz interesariusze regionalni. Celem konferencji powinno być zaprezentowanie dotychczasowych wyników badań oraz przedyskutowanie scenariuszy rozwoju i proponowanego katalogu działań priorytetowych. W ramach niniejszego badania z uwagi na jego pilotażowy charakter i poglądowy charakter uzyskanych wyników, odstąpiono od realizacji ostatniego zadania III etapu badawczego.

Autorka pragnie zaznaczyć, iż celem przeprowadzonego procesu badawczego była weryfikacja opracowanej metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki. Ze względu na pilotażowy charakter badań świadomie odstąpiono od ingerowania w prace poszczególnych grup ekspertów i interesariuszy oraz merytorycznego uzasadniania i komentowania uzyskanych wyników, które w pewnych kwestiach mogą wydawać się niespójne lub niejasne. Działanie to było zamierzone i miało na względzie uwidocznienie słabości i niedoskonałości opracowanej metodyki. Dzięki temu zabiegowi jednoznacznie można stwierdzić, iż w trakcie prac grup ekspertów i interesariuszy niezbędna jest obecność moderatora. Do jego zadań powinno należeć ustrukturyzowanie i ukierunkowywanie prac oraz dążenie do osiągnięcia konsensusu. W trakcie spotkań nie może on w żaden sposób narzucać swojego zdania oraz wyrażać swojej opinii, bądź opinii osób trzecich (na przykład realizatorów, decydentów), w odniesieniu do badanego obszaru. Istotne jest też zaangażowanie eksperta z zakresu turystyki, pochodzącego z innego regionu. Jego udział w procesie badawczym dostarczy szerszego kontekstu postrzegania rozwoju turystyki w regionie i dozę obiektywizmu w tym zakresie. Wskazane zalecenia, jak i szereg innych wynikających z przeprowadzonego procesu badawczego zawarto, w kolejnym podrozdziale, w formie zestawu rekomendacji skierowanych do trzech grup odbiorców: realizatorów badań, władz regionalnych oraz ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie.

5.4. Rekomendacje metodyczne do procesu formułowania i wdrażania regionalnych strategii rozwoju turystyki

Na podstawie zidentyfikowanych dobrych praktyk z realizacji projektów foresightowych w Polsce i na świecie w obszarze turystyki oraz wniosków wynikających z przeprowadzonej weryfikacji metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki, opracowano zestaw rekomendacji.

Rekomendacje są rozumiane jako zbiór praktycznych zaleceń (wskazówek), charakteryzujących się dostarczeniem skutecznych rozwiązań, dla realizujących badania foresightowe na potrzeby formułowania i wdrażania regionalnych strategii rozwoju turystyki.

Przeprowadzone badania i analizy pozwoliły na sformułowanie zestawu rekomendacji w podziale na trzy grupy odbiorców: realizatorów badania, władze regionalne, ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie.

Rekomendacje skierowane do realizatorów badań foresightowych:

- Należy zadbać o sprzyjające warunki, w tym zapewnić klimat dla kreatywności i myślenia o przyszłości, aby badania foresightowe mogły przynieść zakładane rezultaty. Przystępując do realizacji badań należy również upewnić się, że wszyscy eksperci i interesariusze rozumieją ideę foresightu.
- W proces badawczy powinien być zaangażowany moderator, który będzie strukturyzował i ukierunkowywał prace grup ekspertów i interesariuszy oraz dążył do osiągnięcia konsensus w ramach wypracowywanych wyników.
- Należy wciąż uświadamiać ekspertom i interesariuszom regionalnym, że proces foresightu nie jest jednorazową inicjatywą, czy też przedsięwzięciem, ale działaniem trwałym, wpisującym się w kulturę budowania przyszłości rozwoju turystyki w regionie.
- Szczególna uwaga powinna zostać poświęcona doborowi ekspertów i interesariuszy. W skład grup biorących udział w badaniach foresightowych powinni wchodzić dobrani według ustalonych przez realizatorów kryteriów przedstawiciele administracji, nauki, biznesu, organizacji pozarządowych, instytucji kultury, obszarów chronionych oraz mediów, którzy dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu, będą dążyć do zbudowania wspólnej wizji rozwoju turystyki w regionie. Włączenie szerokiego grona interesariuszy umożliwi wypracowanie konsensusu społecznego i zwiększy szanse wdrożenia wypracowanych kierunków rozwoju.
- Należy tworzyć jak najwięcej okazji do bezpośrednich interakcji uczestników procesu badawczego, głównie w formie paneli eksperckich i konferencji, gdyż umożliwiają one pozyskanie informacji, których nie uzyskano by przy wypełnianiu wyłącznie formularzy badawczych. Stanowią one także dobrą okazję do nawiązywania kontaktów i tworzenia sieci współpracy pomiędzy interesariuszami.
- Dla osiągnięcia jak największych korzyści z foresightu powinno się racjonalnie łączyć metody ilościowe z jakościowymi. Należy jednak pamiętać, aby me-

tody dobierane były elastycznie i korespondowały z celem planowanych badań foresightowych.

- Metodyka badań foresightowych, sposoby gromadzenia materiału empirycznego i jego transformacja powinny być jasne, przejrzyste i możliwe do zweryfikowania.
- Należy pamiętać o starannym zaplanowaniu badania Delphi. Realizatorzy powinni mieć świadomość, że jest ono użyteczne nie tylko do zbierania informacji, ale także do rozpowszechniania uzyskanych wyników z I rundy badania.
- Wskazaniem jest zastosowanie metody scenariuszowej, która stanowi czytelną formę prezentacji możliwych wizji przyszłości w szczególności dla osób, które nie uczestniczyły w procesie badawczym, a będą zaangażowane w etap wdrożeniowy.
- Spośród opracowanych scenariuszy rozwoju turystyki w regionie należy dokonać wyboru jednego z nich, najbardziej prawdopodobnego, dla którego – przy wykorzystaniu na przykład metody NCRR – zostanie przygotowana lista priorytetowych działań, których podjęcie umożliwi osiągnięcie pożądanej wizji przyszłości.
- Należy zwrócić szczególną uwagę na kwestię utrzymania ciągłego zaangażowania ekspertów i interesariuszy w proces badawczy (trudności mogą pojawiać się zwłaszcza w przypadku badania Delphi). Muszą oni czuć, iż udział w badaniach dostarcza im korzyści.
- W celu zwiększenia przejrzystości dostarczanych interesariuszom informacji, powinna zostać zastosowana graficzna prezentacja analizowanych danych. Wskazaniem jest także wydawanie streszczeń raportów, które powinny być dystrybuowane wśród interesariuszy regionalnych z sektora turystyki.
- Szczególnie intensywnie należy poszukiwać skutecznych form popularyzacji wyników prowadzonych badań. Realizatorzy powinni organizować seminaria i konferencje na terenie regionu wśród interesariuszy rozwoju turystyki, stanowiące formę przypomnienia uzyskanych wyników oraz zachęcenia do ich wdrażania w toku prowadzonej działalności.

Rekomendacje skierowane do władz regionalnych:

- Poszczególne etapy badań z wykorzystaniem foresightu, jak też proces wdrażania uzyskanych wyników, powinny być realizowane przede wszystkim przez zespoły regionalne, gdyż to one posiadają najdokładniejszą i najobszerniejszą wiedzę na temat specyfiki regionu.

- W skład zespołu eksperckiego powinien wchodzić ekspert dziedzinowy, specjalizujący się w badaniach foresightowych, który będzie czuwał nad poprawnością metodyczną procesu badawczego.
- Wskazaniem jest, aby w proces badawczy został zaangażowany ekspert spoza regionu, który nie będzie ani zawodowo, ani emocjonalnie z nim związany, dzięki czemu będzie mógł wnieść dozę obiektywizmu w stosunku do kwestii związanych z rozwojem turystyki w regionie.
- Należy podjąć działania, aby proces zarządzania strategicznego turystyką w regionie z wykorzystaniem foresightu był cyklicznie powtarzającym się i nieprzerwanym.
- Wskazaniem jest wyznaczenie bądź powołanie jednostki odpowiedzialnej za podejmowanie działań przypominających i promujących wypracowane rezultaty, mających na celu zwiększenie skuteczności ich wdrażania. Jednostka ta jednocześnie miałaby za zadanie kontrolowanie osiągniętych rezultatów.
- Fundusze na dofinansowanie projektów z obszaru turystyki, którymi dysponują władze regionalne, powinny być rozdysponowywane tylko i wyłącznie na przedsięwzięcia zgodne z celami i działaniami określonymi w opracowanym z wykorzystaniem badań foresightowych dokumencie strategicznym.

Rekomendacje skierowane do ekspertów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie:

- Ważne jest, aby eksperci i interesariusze nieprzerwanie byli zaangażowani w proces badawczy, mając świadomość jakich wymiernych korzyści może on dostarczyć (zarówno im jak i regionowi).
- Udział w procesie badawczym, w którego realizację zaangażowane jest szerokie grono ekspertów i interesariuszy ze sfery turystyki, może stanowić okazję do nawiązania współpracy, a także tworzenia sieci społecznych.
- Uzyskane z badań foresightowych wyniki, sformułowane w jasny i czytelny sposób w formie raportów, mogą stanowić źródło wiedzy dla ekspertów i interesariuszy regionalnych, również do przygotowania strategii przedsiębiorstw i instytucji prowadzących działalność w sektorze turystyki.

Wskazane rekomendacje stanowią swego rodzaju wytyczne i propozycje działań, których zastosowanie może usprawnić proces realizacji badania foresightowego w sektorze turystyki. Ich wykorzystanie pomoże w poprawny sposób zaplanować i zrealizować proces oraz uniknąć błędów w poszczególnych jego fazach, dzięki czemu skutecznie wesprze osiągnięcie założonych celów badawczych.

ZAKOŃCZENIE

Podjęta w publikacji problematyka inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki stanowiła duże wyzwanie badawcze, zarówno ze względu na próbę nowatorskiego ujęcia tematu, jak i nieliczne próby podejmowane w kraju i na świecie w kontekście zastosowania foresightu w zarządzaniu turystyką.

W przekonaniu autorki zasadniczy problem badawczy niniejszej monografii, polegający na określeniu, w jaki sposób można doskonalić proces zarządzania rozwojem turystyki w regionie, wykorzystując badania foresightowe, został rozwiązany pomyślnie. Podjęcie próby jego rozwiązania motywowane było głównie trzema wiodącymi przesłankami:

- zidentyfikowanymi słabymi stronami dotychczasowego procesu zarządzania rozwojem turystyki w regionie;
- niewielką liczbą projektów wykorzystujących metodykę foresightu w zarządzaniu turystyką przy wzrastającej popularności stosowania tego instrumentu w innych obszarach;
- istnieniem luk poznawczych w zakresie stosowania metodyki foresightu w procesie formułowania i wdrażania strategii rozwoju turystyki.

Poprzez przeprowadzenie szerokiej analizy dokumentów strategicznych oraz oceny realizacji strategii rozwoju turystyki w regionach Polski w niniejszej publikacji dowiedziono, że dotychczasowy system zarządzania turystyką w regionach wykazuje wiele słabości i charakteryzuje się niskim poziomem partycypacji społecznej oraz zbyt szerokim spektrum wskazanych celów i kierunków strategicznych, co powoduje niski poziom realizacji przyjętych działań (hipoteza 1). Na podstawie przeprowadzonych prac studialnych oraz wyników analiz można stwierdzić, że obecny proces zarządzania strategicznego turystyką w regionach cechuje wiele niedoskonałości. Wśród jego głównych słabości należy wyróżnić:

- niski poziom partycypacji przedstawicieli regionalnych ze sfery turystyki na etapie analizy strategicznej, jak też formułowania priorytetów i celów strategicznych, co w następstwie ma przełożenie na niski poziom ich wdrażania;
- niedoskonałość metodyki badawczej, zawężającej się głównie do przeprowadzenia audytu turystycznego, a następnie określenia priorytetów i celów strategicznych;

- traktowanie każdego regionu podobnie, mimo wielu różnic w sferze ekonomicznej, społecznej, technologicznej, ekologicznej oraz politycznej;
- mnogość i szerokie spektrum wypracowanych celów strategicznych, powodująca, iż realizowane są przede wszystkim działania, które uzyskują możliwość finansowania ze źródeł zewnętrznych, przy czym nie zawsze mające kluczowe znaczenie dla rozwoju turystyki w regionie;
- brak monitoringu wdrażania strategii, pomimo ujęcia w dokumentach strategicznych szerokiego katalogu wskaźników przeznaczonych do realizacji tego celu.

Opracowywane strategie powinny stanowić użyteczny dokument, wskazujący zestaw działań strategicznych, których podjęcie umożliwi osiągnięcie najkorzystniejszej wizji przyszłości, a jednocześnie uzyskanie przewagi konkurencyjnej wobec innych regionów w kraju i za granicą. Ważne jest, aby jednostki opracowujące strategie dostrzegły istotną rolę, jaką odgrywają interesariusze regionalni w procesie konstruowania dokumentów strategicznych, gdyż to oni w kolejnym etapie zarządzania turystyką będą wdrażali wypracowane cele i działania. Brak poczucia związku z zapisami zawartymi w strategiach, przy jednoczesnej znacznej liczebności wskazywanych priorytetów, celów i działań, negatywnie wpływa na poziom ich wdrażania.

Odpowiadając na wskazaną potrzebę doskonalenia procesu zarządzania turystyką w regionach, podjęto prace studialne w zakresie foresightu, w szczególności jego założeń, genezy oraz metod wykorzystywanych w procesach badawczych z nim związanych. Zidentyfikowano także dostępne projekty foresightowe krajowe i zagraniczne, odnoszące się do sfery turystyki i dokonano ich analizy. Prace te umożliwiły wyłonienie dobrych praktyk wynikających z zagranicznych i krajowych inicjatyw foresightowych, które mogą mieć znaczący wpływ na formułowanie strategii rozwoju turystyki w regionie (hipoteza 2).

Wnioski z przeprowadzonych prac studialnych w zakresie foresightu oraz katalog zidentyfikowanych dobrych praktyk wynikających z realizacji projektów foresightowych w sferze turystyki w kraju i za granicą posłużyły do opracowania metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki. Zdaniem autorki, przeprowadzona w pracy argumentacja i uzyskane wyniki uprawomocniają stwierdzenie, że opracowana metodyka, wykorzystująca badania foresightowe pozwoli udoskonalić proces zarządzania strategicznego turystyką w regionach, dzięki wyeliminowaniu jego zidentyfikowanych słabych stron (hipoteza 3).

W kolejnym etapie pracy metodyka została przedstawiona w postaci planu operacyjnego badań foresightowych i poddana weryfikacji empirycznej w obszarze rozwoju turystyki w województwie podlaskim. Ze względu na pilotażowy charakter badań weryfikacja

dokonana została w zakresie faz od pierwszej do piątej. W proces badawczy zaangażowano szerokie grono ekspertów i interesariuszy regionalnych, reprezentujących różne sfery związane z rozwojem turystyki: biznesu, nauki, administracji, organizacji pozarządowych, instytucji kultury, obszarów chronionych oraz mediów. Opracowanie strategii i proces jej wdrożenia, a także ewaluacja i wznowienie działań, z uwagi na pilotażowy charakter badań oraz wymagany upływ czasu niezbędny do podjęcia realnych działań przez decydentów i interesariuszy rozwoju turystyki w regionie, nie były możliwe do przeprowadzenia i zaprezentowania ich rezultatów w niniejszej monografii.

Realizacja założonych zadań badawczych pozwoliła – zdaniem autorki – na osiągnięcie celów naukowych. Zrealizowany cel główny pracy, którym było opracowanie metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki w celu doskonalenia procesu zarządzania turystyką w regionie, opisano w rozdziale czwartym. Należy zaznaczyć, iż element metodyki stanowiła autorska metoda NCRR, której charakterystykę zawarto w rozdziale drugim. Jest ona wkładem autorki w rozwój metodyki badań foresightowych.

Realizacja celu głównego wiązała się z osiągnięciem trzech celów częściowych. W rozdziale pierwszym niniejszej monografii zawarto ocenę dotychczasowego systemu zarządzania strategicznego turystyką na poziomie regionalnym w Polsce (cel 1). Rozdział drugi poświęcono charakterystyce foresightu oraz ewolucji projektów realizowanych z jego wykorzystaniem. Dobre praktyki w zakresie doboru metod badawczych, doboru ekspertów oraz wyboru kluczowych i priorytetowych kierunków rozwoju turystyki opartych na krajowych i zagranicznych inicjatywach foresightowych w turystyce wskazano w rozdziale trzecim (cel 2). W rozdziałach czwartym i piątym przedstawiono założenia metodyczne inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki oraz rekomendacje w zakresie stosowania badań foresightowych w zarządzaniu strategicznym turystyką w regionie (cel 3). Dokonano również weryfikacji autorskiej metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki.

W przekonaniu autorki zaproponowanie metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki oraz opracowanie metody NCRR było przedsięwzięciem nowatorskim. Podjęty w pracy temat ma charakter innowacyjny, a jego opracowanie cechuje walor aplikacyjny ze względu na możliwość zastosowania zaproponowanych rozwiązań w praktyce – w sferze rozwoju turystyki w regionach. Ponadto zaprezentowane w monografii analizy i rozważania mogą stanowić podstawę i inspirację do dalszych prac w tym zakresie.

Autorka jest świadoma niewyczerpania tematu pracy, chociażby w sferze określenia horyzontu czasowego badań, oczekiwanych rezultatów, procesu ewaluacji oraz wyznaczenia podmiotów odpowiedzialnych za implementację. Ze względu na swoją istotność obszary te wymagają przeprowadzenia odrębnych rozważań. Ze względu na wiele możliwych do zastosowania metod foresightowych musiała przyjąć także wiele ograniczeń. Zawsze starała się jednak znaleźć empirycznie lub merytoryczne uzasadnienie swoich działań.

W toku prac nad monografią uwidoczniło się kilka pokrewnych zagadnień badawczych wymagających, zdaniem autorki, podjęcia w przyszłości. Zaprezentowana w początkowej części publikacji ocena realizacji regionalnych strategii rozwoju turystyki z całą pewnością wymaga doskonalenia i uszczegółowienia, a także opracowania metodyki oceny realizacji strategii, umożliwiającej zarazem dokonanie analizy porównawczej dynamiki rozwoju turystyki w regionach. Wkład w rozwój koncepcji zarządzania turystyką w regionach wniosłaby także metodyka ewaluacji regionalnych strategii rozwoju turystyki opracowywanych z wykorzystaniem badań foresightowych, która stanowiłaby swoiste dopełnienie i kontynuację badań podjętych przez autorkę w niniejszej monografii. Ponadto, na odrębne opracowanie zasługuje temat związku foresightu z innowacyjnością produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne, oraz ich wpływu na konkurencyjność turystyki w regionach.

Niniejsza monografia powstała dzięki czynnemu uczestnictwu autorki w projektach foresightowych oraz możliwości konsultacji nurtujących ją problemów naukowych z uznanymi krajowymi ekspertami badań foresightowych w Polsce⁵⁴⁷. Ogromne znaczenie w powstaniu niniejszej publikacji odegrali także eksperci i interesariusze rozwoju turystyki z województwa podlaskiego zaangażowani w proces badawczy, który miał na celu weryfikację metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki.

Monografia powstała w wyniku realizacji projektu badawczego *Foresight jako narzędzie doskonalenia zarządzania turystyką w regionie*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie umowy nr UMO-2012/05/N/HS4/02055.

⁵⁴⁷ Autorka w 2014 roku uczestniczyła w dwumiesięcznym stażu krajowym w Zakładzie Strategii Innowacyjnych Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego w Radomiu, w którym ugruntowanym obszarem zainteresowań są badania foresightowe. Współpracowała również z zespołem Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej przy realizacji dwóch projektów: *Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników* oraz *Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020»*. *Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*.

SUMMARY

The scientific problem of the publication relates to the identification of opportunities and the manner of using foresight studies for the improvement of the process of managing the development of tourism in the region. The main aim is to develop a methodology incorporating foresight research into the creation of regional tourism development strategies in order to improve the process of managing tourism in the region.

Attempting to develop a methodology for the incorporation of foresight research for the needs of strategic tourism management in the region was motivated by three leading reasons: weaknesses of the current process of managing the development of tourism in the region; the low number of projects using the foresight methodology for the needs of tourism in the face of the increasing popularity of the successful use of this instrument in other areas; the existence of cognitive gaps in the application of the foresight methodology in terms of formulation and implementation of tourism development strategies.

The first chapter of the publication contains the characteristics of the tourism management system in Poland. It also includes an assessment of the strengths and weaknesses of the process of strategic management of tourism in the regions of Poland and the implementation of regional tourism development strategies. The second chapter presents the definitions and assumptions of foresight and identifies its place in the management theory. It presents the evolution of foresight activities in Poland and around the world, and reviews the methods used in foresight research. The subject of the third chapter was to analyze the foresight initiatives in the field of tourism, undertaken in Poland and around the world. It also identifies good practices in relation to individual stages of foresight implementation. In the fourth chapter the author included the design and characterization of the methodology of incorporation of foresight research for the creation of regional tourism development strategies. The fifth chapter contains the results of the verification of the proprietary methodology of incorporation of foresight research for the construction of the regional strategy for the development of tourism in the Podlaskie Voivodeship. The conclusions of the carried out research, document analysis and the study of liter-

ature enabled the development of recommendations for the use of foresight research in the process of strategic management of tourism in the region.

The publication is the result of the implementation of the research project *Foresight as a tool for the improvement of tourism management in the region*, financed from the funds of the National Science Center, awarded under agreement No. UMO-2012/05/N/HS4/02055.

LITERATURA

- A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid 2007
- Ackoff R.L., *Redesigning the Future*, John Wiley and Sons, New York 1974
- Adamkiewicz-Drwiłło G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2008
- Aktualizacja Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2009, http://turystyka.dolnoslask.pl/pliki/Aktualizacja_Programu_Rozwoju_Turystyki_dla_Wojewodztwa_Dolnoslaskiego_popr.pdf [10.02.2015]
- Alexandrova M., Marinova D., Tchonkova D., Keenan M., Popper R., Havas A., *Practical Guide for Integrating Foresight in Research Infrastructures Policy Formulation*, ForeIntegra – RI, 2007, http://www.arcfund.net/Foreintegra/docs/ForeIntegra_Practical_Guide_to_RI_Foresight-CD.pdf [10.05.2013]
- Anderson J., *Technology foresight for competitive advantage*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 5, pp. 665–677
- Annex 5 – Hungary country case study. BLOSSOM: Support to analysis for long-term governance and institutional arrangements*, EEA Technical report, No. 5/2011
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985
- Arcade J., Godet M., Meunier F., Roubelat F., *Structural analysis with the MICMAC method & Actors’ strategy with Mactor method*, AC/UNU Millennium Project Futures Research Methodology, Paris 1994
- Audyty Turystyczny Województwa Lubelskiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2008, http://www.lrot.pl/audyt_turystyczny_wojewodztwa_lubelskiego.pdf [10.02.2015]
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

- Banasik W., Bucholz M., *Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010, http://bip.warmia.mazury.pl/urzed_marszalkowski/system/pobierz.php/Strategia_Rozwoju_Turystyki_WW-M_11.01.2011.pdf?id=10862 [10.02.2015]
- Baran E., Grzebyk B., *Uwarunkowania rozwoju turystyki na obszarach Podkarpacia o niekorzystnych warunkach gospodarowania*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2010, nr 9 (4), s. 15–24
- Baretje R., Defert P., *Aspects economiques du tourisme*, Berger-Levrault, Paris 1972
- Barker D., Smith D.J.H., *Technology foresight using roadmaps*, „Long Range Planning” 1995, vol. 28, no. 2, pp. 21–28
- Barré R., *Foresight in France*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 112–130
- Bell W., *Foundations of Futures Studies. History, Purposes, and Knowledge. Human Science for a New Era. Volume 1*, Transaction Publishers, Piscataway, New Jersey 1997
- Bendyk E., Kosieliński S. (red.), *Perspektywa technologiczna Kraków – Małopolska 2020. Wyzwania rozwojowe*, Infostrategia, Kraków – Warszawa 2010, <http://www.sse.krakow.pl/files/common/a-helpdesk/Perspektywa%20Technologiczna%20Krakow%20-%20Malopolska%202020.pdf> [22.02.2012]
- Bergier T., Kronenberg J., *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sędzimira, Kraków 2010
- Bhutta K.S., Huq F., *Benchmarking – best practices: an integrated approach*, „Benchmarking: An International Journal” 1999, vol. 6, no. 3, pp. 254–268
- Bishop P., Hines A., Collins T., *The current state of scenario development: an overview of techniques*, „Foresight” 2007, vol. 9, no. 1, pp. 5–25
- Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006
- Borch K., *The role of interaction in foresight*, [in:] K. Borch, S.M. Dingli, M.S. Jørgensen (eds.), *Participation and interaction in foresight: dialogue, dissemination and visions*, Edward Elgar, Northampton, Cheltenham 2013, pp. 3–13
- Borodako K., *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011

- Borodako K., *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009
- Borodako K., *Geneza oraz istota foresightu regionalnego w kontekście rozwoju gospodarki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 825, s. 51–63
- Borodako K., *Identyfikacja perspektywicznych segmentów turystyki jako wkład do foresightu regionalnego i tworzenia strategii rozwoju sektora*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 53, s. 29–38
- Borzyszkowski J., Marczak M., *Turystyka w strukturach jednostek samorządu terytorialnego – jej umiejscowienie i zadania właściwych podmiotów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 591. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, s. 105–116
- Borzyszkowski J., *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, CeDeWu.pl, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2011
- Borzyszkowski J., *Polityka turystyczna państwa*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005
- Bourgeois P., *Key Technologies 2010*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, pp. 43–68
- Bowles N., *The Delphi technique*, „Nurs Stand” 1999, vol. 13, no. 45, pp. 32–36
- Brandes F., *The UK technology foresight programme: An assessment of expert estimates*, „Technological Forecasting & Social Change” 2009, vol. 76, no. 7, pp. 869–879
- Briedenhann J., Butts S., *The application of the Delphi technique to rural tourism project evaluation*, „Current Issues in Tourism” 2006, vol. 9, no. 2, pp. 171–190
- Brown N., Rappert B., Webster A., *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
- Butter M., Brandes F., Keenan M., Popper R., Giesecke S., Rijkers-Defrasne S., Braun A., Crehan P., *Monitoring foresight activities in Europe and the rest of the world. Final report*, Directorate-General for Research Socio-economic Sciences and Humanities, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, http://81.47.175.201/flagship/attachments/efmn-final-report_en.pdf [25.01.2013]

- Butter M., Keenan M., Braun A., Rijkers-Defrasne S., Weber M., Giesecke S., Crehan P., *Foresight in Europe and other Regions of the World The EFMN Annual Report 2005–2006*, The European Foresight Monitoring Network 2007, <https://www.tno.nl/media/2515/efmn-annual-report-20061.pdf> [25.01.2013]
- Cape B., *Gathering opinion and initiating debate: the success of the Delphi. Method in purely qualitative research*, „Library and Information Research” 2004, vol. 28, no. 89, pp. 35–44
- Caracostas P., *Preface*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, pp. 9–11
- Cassingena Harper J., *Impact of Technology Foresight. Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention*, University of Manchester, Manchester 2013
- Chandler A.D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge 1962
- Charlet V., *FutuRIS – A Foresight Project Focusing on the French Research and Innovation System*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, pp. 13–42
- Chatrie I., Rachidy J., *AGORA 2020 – Transport, Housing, Urbanism and Risk*, Foresight Brief No. 027, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-27-AGORA-2020-%E2%80%93-Transport-Housing-Urbanism-and-Risk.pdf> [20.01.2013]
- Chatrie I., Rachidy J., *FutuRIS – France 2020*, Foresight Brief No. 024, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-24-Operation-FutuRIS-%E2%80%93-France-2020.pdf> [20.01.2013]
- Chermack T.J., *Disciplined imagination: Building scenarios and building theories*, „Futures” 2007, vol. 39, no. 1, pp. 1–15
- Chudy-Hyski D., *Ocena wybranych uwarunkowań rozwoju funkcji turystycznej obszaru*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich” 2006, nr 2/1, s. 129–141
- Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Coates J.F., *Foresight in Federal Government Policy Making*, „Futures Research Quarterly” 1985, no. 1, pp. 29–53
- Coates J.F., *From my perspective. Scenario Planning*, „Technological Forecasting and Social Change” 2000, vol. 65, no. 1, pp. 115–123

- CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, *Challenging Neighbours: Rethinking German and Dutch Economic Institutions*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hong Kong, London, Milan, Paris, Santa Clara, Singapore, Tokyo 1997
- Cuhls K., *Changes in conducting foresight in Japan*, [in:] J. Hunter, C. Storz (eds.), *Institutional and Technological Change in Japan's Economy. Past and Present*, Routledge, New York 2006, pp. 188–205
- Cuhls K., *Foresight in Germany*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 131–153
- Czaplicka-Kolarz K. (red.), *Scenariusze rozwoju technologicznego kompleksu paliwowo-energetycznego dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2007
- Dalkey N.C., Helmer O., *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*, „Management Science” 1963, vol. 9, no. 3, pp. 458–467
- Damvakeraki T., Amanatidou E., *Technology and Innovation in Romania 2015*, Foresight Brief No. 062, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-62-Technology-and-Innovation-in-Romania-2015.pdf> [25.01.2013]
- Dani S., Harding J.A., Case K., Young R.I.M., Cochrane S., Gao J., Baxter D., *A methodology for best practice knowledge management*, „Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture” 2006, vol. 220, no. 10, pp. 1717–1728
- Day J., Bobeva M., *A generic toolkit for the successful management of Delphi studies*, „The Electronic Journal of Business Research Methodology” 2005, vol. 3, no. 2, pp. 103–116
- Dębowska K., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013
- Defert P., *Le Taut de Fonction Touristique: mise au point et critique*, [in:] *Les Cahiers du Tourisme. Aux-en-provence*, Centre des Hautes Etudes Touristiques, Berne 1967
- Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993
- Donohoe H.M., Needham R.D., *Moving Best Practice Forward: Delphi Characteristics, Advantages, Potential Problems, and Solutions*, „International Journal of Tourism Research” 2009, vol. 11, no. 5, pp. 415–437

- Durand N., *INRA 2020 – A Foresight Study on French Agricultural Research*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, pp. 69–94
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998
- Ejdys J., Lulewicz-Sas A., *Zrównoważony rozwój w badaniach foresight*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011, s. 145–162
- Ejdys J., Nazarko Ł., *Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 651–664
- Ejdys J., *Regionalny foresight gospodarczy: scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013
- Ejdys J., Szpilko D., *Problems of the strategic tourism management in the regions of Poland*, „Actual Problems of Economics” 2013, vol. 8, no. 1, pp. 284–294
- Ewaluacja Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Landbrand, Olsztyn 2013/2014
- Facione P.A., *Executive Summary. The Delphi Report*, The California Academic Press, Millbrae 1990
- Fedyk W., *Zmiany w systemie organizacyjnym zarządzania turystyką w Polsce*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Warszawa – Wrocław 1999
- Fischer R.G., *The Delphi Method: A Description, Review, and Criticism*, „Journal of Academic Librarianship” 1978, vol. 4, no. 2, pp. 64–70
- Foresight Steering Committee, *A Vital Knowledge System. Dutch research with a view to the future*, Amsterdam 1996
- Foresight Technologiczny. Podręcznik, t. 1. Organizacja i metody*, United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń 2005, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008
- Foresight: Shaping a Sustainable Vision for Tourism in BC*, A Program of the Council of Tourism Associations, Victoria, June 2007, http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.cotabc.com/ContentPages/673955707.pdf [20.11.2014]
- FOR-LEARN, *Futur – the German Research Dialogue*, http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/7_cases/futur.htm [15.01.2013]

- ForLearn, *Support to mutual learning between Foresight managers, practitioners, users and stakeholders of policy-making organisations in Europe* <http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/index.htm> [20.01.2013]
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2001
- Freight Transport FORESIGHT 2050, http://www.transport-research.info/web/projects/project_details.cfm?id=36661 [20.10.2014]
- Gaczek W.M., Matusiak M., *Innowacyjność gospodarek województw Polski Wschodniej – ocena, znaczenie, perspektywy*, Poznań 2011, http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/Strategia_rozwoju_polski_wschodniej_do_2020/Dokumenty/Documents/Innowacyjnosc_gospodarek.pdf [25.05.2013]
- Gavigan J.P., Scapolo F., Keenan M., Miles I., Farhi F., Lecoq D., Capriati M., Di Bartolomeo T., *A Practical Guide to Regional Foresight*, Report EUR 20128 EN, Foresight for Regional Development Network (FOREN), European Communities 2001, <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf> [25.11.2012]
- Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
- Georghiou L., Acheson H., Cassingena Harper J., Clar G., Klusacek K., *Evaluation of the Hungarian Technology Foresight Programme (TEP)*, Report of an International Panel, 2004
- Georghiou L., Keenan M., *Evaluation of national foresight activities: Assessing rationale, process and impact*, „Technological Forecasting & Social Change” 2006, vol. 73, no. 7, pp. 761–777
- Georghiou L., *The role of foresight in the development of research and innovation policy*, Working together to strengthen research in Europe, European Research Area, Bruksela 2009, http://ec.europa.eu/research/conferences/2009/era2009/speakers/slides/slides_georghiou.pdf [18.06.2013]
- Georghiou L., *The UK Technology Foresight Programme*, „Futures” 1996, vol. 28, no. 4, pp. 359–377
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014
- Giesecke S., Crehan P., Elkins S. (eds.), *The European Foresight Monitoring Network Collection of EFMN Briefs – Part 2*, Directorate-General for Research Socio-economic Sciences and Humanities, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, <http://globaltrends.thedialogue.org/wp-content/uploads/2014/10/The-European-Foresight-Monitoring-Network-Collection-of-EFMN-Briefs-Part-Two.pdf> [25.01.2013]

- Giesecke S., Crehan P., Elkins S. (eds.), *The European Foresight Monitoring Network Collection of EFMN Briefs – Part 1*, Directorate-General for Research Cooperation, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2008, <http://globaltrends.thedialogue.org/wp-content/uploads/2014/10/The-European-Foresight-Monitoring-Network-Collection-of-EFMN-Briefs-Part-One.pdf> [25.01.2013]
- Godet M., Durance P., Gerber A., *Strategic Foresight, La prospective. Problems and methods*, No. 20, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, Gerpa 2006, <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/strategicforesight.pdf> [15.01.2013]
- Godet M., *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*, UNESCO Publishing, Paris 1994
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Grim T., *Foresight Maturity Model (FMM): Achieving Best Practices in the Foresight Field*, „Journal of Futures Studies” 2009, vol. 13, no. 4, pp. 69–80
- Grucza B., *Istota i rodzaje ewaluacji projektów*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 271–274
- Grupp H., Linstone H.A., *National Technology Foresight Activities Around the Globe: Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999, vol. 60, no. 1, pp. 85–94
- Grysa K., Płonecki L. (red.), *Raport. Foresight wiodących technologii województwa świętokrzyskiego*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2008, <http://www.tu.kielce.pl/foresight/pliki/ForesightRaportWiodacychTechnologii.pdf> [22.02.2012]
- Güell J.M. Fdez., Morato A., Rodríguez A., *Estudio de Prospectiva del Sector Turismo. Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas*, Fundación OPTI, Madrid 2005, <http://www.uned.es/experto-universitario-gestion-l-D/bibliografia/bibliografia%202/BIBLIOGRAFIA/ESTUDIO%20DE%20PROSPECTIVA%20DEL%20SECTOR%20TURISMO.pdf> [20.11.2014]
- Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*, European Union, Regional Policy, 2012, http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/c/document_library/get_file?uuid=e50397e3-f2b1-4086-8608-7b86e69e8553 [25.05.2013]
- Hafner S., Cuhls K., *FUTUR – The German Research Dialogue – The Second Phase*, EU-US Seminar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods, Seville 13–14 May 2004, pp. 36–52, <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/fta/papers/Session%204%20What's%20the%20Use/FUTUR.pdf> [15.01.2013]

- Hanuza J., Cibis E., Miśkiewicz T., Ziółkowski P. (red.), *Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia (Quality of Life) oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju badania metodami foresight*, http://www.qol.ue.wroc.pl/p/_/65/identyfikacja_potencjalu...jerzy_hanuza_m.pdf [22.02.2012]
- Hausner J. (red.), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, <http://www.foresight.msap.pl/download/Publikacja%20Foresight%20technologiczny%20na%20rzecz%20zrównowazonego%20rozwoju%20Malopolski.pdf> [22.02.2012]
- Havas A., *Does Innovation Policy Matter in a Transition Country? The Case of Hungary*, „Journal of International Relations and Development” 2002, vol. 4, no. 5, pp. 380–402
- Havas A., Keenan M., *Foresight in CEE Countries*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 287–316
- Havas A., Schartinger D., Weber M., *Experiences and Practices of Technology Foresight in the European Region*, http://www.unido.org/foresight/rwp/dokums_pres/tf_panels_weber_havas_202.pdf [23.01.2013]
- Heath E., Wall G., *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York 1992
- Hoogendoorn J., *Dutch Hospitality 2020 Foresight Brief No. 072*, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-72-Dutch-Hospitality-2020.pdf> [20.11.2014]
- Horton A., *A simple guide to successful foresight*, „Foresight” 1999, vol. 1, no.1, pp. 5–9
- Humble J.W., *Zarządzanie przez określanie celów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975
- Innowacyjny model współpracy dla instytucji pomocy społecznej i rynku pracy*, Raport Diagnostyczny, BD CENTER, Rzeszów 2011, <http://www.wspolpraca.bdcenter.pl/images/pliki/RAPORT%20DIAGNOSTCZNY.pdf> [08.03.2013]
- Irvine J., Martin B.R., *Foresight in Science: Picking the Winners*, Pinter Publishers, London 1984
- Irvine J., Martin B.R., *Research Foresight: Creating the Future*, Netherlands Ministry of Education and Science, Zoetermeer 1989

- Ivev I., *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism.*, NIHERST, June 2006, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-report-final.pdf> [21.11.2014]
- Jablecka J., *Foresight – czy tylko korzyści, czy także ograniczenia?*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 2/32, s. 5–8
- Jak realizować projekty foresight na potrzeby zrównoważonego rozwoju regionu? Foresight MAZOVIA*, Ośrodek Przetwarzania Informacji, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Warszawa 2008, s. 8–9
- Jakuszewicz I., Kononiuk A., Magruk A., Nazarko J., *Inicjatywy foresight w Polsce i na świecie*, [w:] L. Kiełtyka (red.), *Multimedia w organizacjach gospodarczych i edukacji*, Difin, Warszawa, s. 138–144
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody, Strategie*, Difin, Warszawa 2010
- Jaroszewska-Brudnicka R., *Fundusze unijne wsparciem dla rozwoju funkcji turystycznej w bydgosko-toruńskim obszarze metropolitalnym*, „Zeszyty Naukowe nr 783. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2013, nr 2, s. 93–109
- Jarrar Y.F., Zairi M., *Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices*, European Centre for Best Practice Management, Research Paper: RP-ECBPM/0018, 2010
- Jasiński B., *Turbulencja otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 15–21
- Jasiński L.J., *Treść i przykłady badań typu foresight*, <http://www.foresight.polska2020.pl/mis/pl/publications/artykuly> [22.11.2012]
- Jeenah M.S., *Foresight in South Africa*, [in:] M. Häder, S. Häder (eds.), *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2000, pp. 109–114
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 1999
- Jonsen K., Jehn K.A., *Using triangulation to validate themes in qualitative studies*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal” 2009, vol. 4, no. 2, pp. 123–150
- Kaleta A., Moszkowicz K., *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2006

- Kaleta A., *Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 119–126
- Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, *Ekonomia Społeczna Teksty*, vol. 6, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Kraków 2008
- Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
- Keehley P., Medlin S., MacBride S., Longmire L., *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving Performance Breakthroughs in Federal, State, and Local Agencies*, John Wiley & Sons Inc, New York 1997
- Keenan M., Miles I, Koi-Ova J. (eds.), *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2003
- Kierunki Rozwoju Turystyki dla Województwa Małopolskiego na lata 2008–2013, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2008, <http://www.malopolskie.pl/Pliki/2008/Kierunki.pdf> [10.02.2015]
- Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2008
- Kiryłuk H., *Reorganizacja w systemie zarządzania turystyką w Polsce w latach 2000–2006*, [w:] R. Ziółkowski (red.), *Praktyczne aspekty rozwoju turystyki i rekreacji na obszarach przyrodniczo cennych*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2006, s. 149–160
- Kiryłuk H., *Rola i zadania samorządów terytorialnych w rozwoju gospodarki turystycznej*, [w:] M. Jalinik (red.), *Ekonomiczno-organizacyjne warunki rozwoju turystyki i rekreacji*, Politechnika Białostocka, Białystok 2003, s. 37–50
- Kiryłuk H., *Rola samorządu terytorialnego w zarządzaniu turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, [w:] W. Chizniak, T. Ołdytowski, E. Szymańska (red.), *Turystyka i rekreacja na obszarach przyrodniczo cennych w regionach transgranicznych północno-wschodniej Polski*, Politechnika Białostocka, Białystok 2009, s. 53–68
- Klimczak T., Klepka M., Czyż P., *Przewodnik ewaluatora – opracowany w ramach Ewaluacji procesu wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji 15 regionów Polski pod kątem implementacji projektów wynikających ze strategii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007

- Klooster S.A. van't, Asselt M.B.A. van, *Practising the scenario-axes technique*, „Futures” 2006, vol. 38, no. 1, pp. 15–30
- Kodłubański W., *Kierunki współpracy Polskiej Organizacji Turystycznej z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi w tworzeniu spójnego i efektywnego systemu promocji turystycznej Polski*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” 2007, nr 6
- Kononiuk A., *Analiza STEEPVL na przykładzie projektu Foresight technologiczny. "NT FOR Podlaskie 2020" Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2010, vol. 2, nr 4, s. 105–115
- Kononiuk A., *Foresight jako nurt badawczy w naukach o zarządzaniu – stan badań w Polsce i przykłady zastosowań*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 93–102
- Kononiuk A., Magruk A., *Doświadczenia polskich programów foresight*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie” 2008, vol. 13, s. 71–84
- Kononiuk A., Magruk A., *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w programach foresight*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 2/32, s. 28–40
- Kononiuk A., *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości (na przykładzie Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”)*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Warszawa 2011
- Kononiuk A., *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, vol. 2(151), s. 33–48
- Kononiuk A., Nazarko J., *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014
- Koontz H., O'Donnell C., Wehrich H., *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1984
- Kopacz-Wyrwał I., *Funkcja turystyczna a poziom przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce*, [w:] W. Kamińska (red.), *Innowacyjność w turystyce wiejskiej a nowe możliwości zatrudnienia na obszarach wiejskich*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2015, s. 49–64
- Kopacz-Wyrwał I., *Tourist function in rural areas in Poland*, [in:] *Геология в школе и вузе: геология и цивилизация*, Материалы IX Международной конференции и летней школы 30 июня – 9 июля 2015 г., Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, Санкт-Петербург 2015, pp. 283–288
- Kornak A.S., Rapacz A., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001

- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009
- Kruger-Cloete E., *Foresight Tourism Report*, Department of Arts, Culture, Science and Technology, Government Printer, Pretoria 1999, <http://www foresightfordevelopment.org/sobipro/download-file/46-287/54> [21.11.2014]
- Kuciński J., Gryzik A., Matusiak K.B., Guliński J., Koziel A., Kulisiewicz T., Brzóska J., *Budowa scenariuszy foresightu kadr nowoczesnej gospodarki*, [w:] K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 77–114
- Kuciński J., *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2006
- Kuciński J., *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010
- Kurek W., Mika M., *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, [w:] W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 17–49
- Kuwahara T., Cuhls K., Georghiou L., *Foresight in Japan*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 170–183
- Lanquar R., *Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030*, MEDPRO Report No. 1/July 2011, <http://www.medpro-foresight.eu/publication/tourism-med-11-countries> [21.11.2014]
- Leitão N.C., *Tourism and economic growth: a panel data approach*, „Actual Problems of Economics” 2011, vol. 123, no. 9, pp. 343–349
- Leszkowska A., *Foresight to nie prognoza. Rozmowa z prof. Markiem Dietrichem*, „Sprawy Nauki – Biuletyn Ministra Edukacji i Nauki” 2004, nr 6–7, http://www.sprawynauki.waw.pl/?section=article&ref=issue&art_id=1169 [24.11.2012]
- Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia turystyki Polski*, Warszawa 1998
- Linstone H.A., Turoff M., *Introduction*, [in:] H.A. Linstone, M. Turoff (eds.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone 2002, pp. 3–12

- Loo R., *The Delphi method: a powerful tool for strategic management*, „Policing: An International Journal of Police Strategies & Management” 2002, vol. 25, no. 4, pp. 762–769
- Loveridge D., Saritas O., *Reducing the Democratic Deficit in Institutional Foresight Programmes: A Case for Critical Systems Thinking in Nanotechnology*, „Technological Forecasting and Social Change” 2009, vol. 76, no. 9, pp. 1208–1221
- Loveridge D., Street P., *Inclusive foresight*, „Foresight” 2005, vol. 7, no. 3, pp. 31–47
- Loveridge D., *Technology Forecasting and Foresight: pedantry or disciplined vision?*, Ideas in Progress, no. 2, PREST – Policy Research in Engineering, Science and Technology, The University of Manchester, Manchester 1997
- Loveridge D., *The STEEPV acronym and process – a clarification*, Ideas in Progress, Paper Number 29, The University of Manchester, PREST Policy Research in Engineering, Science and Technology, Manchester 2002, https://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/dloveridge/steepv_wp29.PDF [16.03.2013]
- Lubuska strategia rozwój turystyki lata 2006–2013, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Lubuska Organizacja Turystyczna LOTur, Zielona Góra, Warszawa 2005, <http://lubuskie.pl/uploads/pliki/turystyka/strategia%20rozwoju%20turystyki%20w%20wojew%20B3dztwie%20lubuskim.pdf> [10.02.2015]
- Magruk A., *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, rozprawa doktorska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2012
- Magruk A., *Hybrydowa metodyka badawcza foresightu technologicznego*, autoreferat rozprawy doktorskiej, Politechnika Białostocka, Białystok 2012
- Magruk A., *Innovative classification of technology foresight methods*, „Technological and Economic Development of Economy” 2011, vol. 17, no. 4, s. 700–716
- Magruk A., Jańczuk E., *Typologia i klasyfikacja metod badawczych foresightu technologicznego*, [w:] J. Czech-Rogosz (red.), *Koniunktura gospodarcza a reakcje podmiotów gospodarujących*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 381–389
- Magruk A., *Kluczowe czynniki kształtujące metodykę badawczą projektów foresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 9, s. 3–9
- Magruk A., *Referencyjna metodyka projektowania systemów hybrydowych w badaniach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 73, s. 385–397
- Malik K., Dymek Ł., *Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju – Foresight Regionalny do 2020 r.*, streszczenie, Opole 2008, http://www.oris.opolskie.pl/g2/big/2011_01/a7ace39c4c9a91bc34566a2fb5d2da97.pdf [22.02.2012]

- Marcelle C.D., Ivey I., *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism. Chapter: 2, T&T Capability & „Best Bet”*, NIHERST, September 2006, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-chpt2.pdf> [21.11.2014]
- Marcelle C.D., Ivey I., *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism. Chapter: 3, Overall „T&T Best Bet”*, NIHERST, September 2006, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-chpt3.pdf> [21.11.2014]
- Marcelle C.D., Ivey I., *The T&T Foresight Project. Sector Foresight Project: Tourism. Chapter: 4, „T&T Best Bet” Investment Cases*, NIHERST, January 2007, <http://niherst.gov.tt/resources/publications/tourism-sector-chpt4.pdf> [21.11.2014]
- Martin B.R., *Foresight in science and technology*, „Technology Analysis & Strategic Management” 1995, vol. 7, no. 2, pp. 139–168
- Martin B.R., Johnston R., *Foresight for Wiring Up the National Innovation System. Experiences in Britain, Australia, and New Zealand*, „Technological Forecasting & Social Change Technology” 1999, vol. 60, no. 1, pp. 37–54
- Martin B.R., *Research Foresight and the Exploitation of the Science Base*, Office of Science and Technology, HMSO, London 1993
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999
- Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997
- Matczewski A., *Raport końcowy z realizacji Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym Zdrowie i Życie*, Panel główny Zdrowie i Życie, Warszawa 2005
- Matejun M., *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] E. Kuczmera-Ludwiczynska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 173–182
- Maujean S., Theys J., *Agora 2020 – A New Form of Science-Society Dialogue*, [in:] H. de Jouvenel, J. Theys, S. Maujean (eds.), *Science and Technology Foresight: Four French Case Studies*, Mission prospective MEEDDAT, pp. 95–124
- Mazurkiewicz A., Poteralska B., *Zrównoważony Rozwój Polski*, [w:] J. Kleer, A. Wierzbicki (red.), *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”*. Dyskusja założeń scenariuszy, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2009
- Mendonça S., e Cunha M.P., Kaivo-oja J., Ruff F., *Wild cards, weak signals and organisational improvisation*, „Futures” 2004, vol. 36, no. 2, pp. 201–218
- Mendonça S., Cunha M.P. e, Ruff F., Kaivo-oja J., *Venturing into the Wilderness Preparing for Wild Cards in the Civil Aircraft and Asset-Management Industries*, „Long Range Planning” 2009, vol. 42, no. 1, pp. 23–41

- Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996
- Mieczkowski K. (red.), *Foresight województwa mazowieckiego: monitorowanie i prognozowanie priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego*, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Warszawa 2007
- Migdal M., *ROT i LOT jako instrumenty polityki turystycznej – wstęp do analizy struktury formalno-prawnej oraz zasad zwyczajowych funkcjonowania ROT i LOT*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie” 2007, nr 6, s. 20–35
- Miles I., *Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight*, Contribution to: Mobilising the Regional Foresight Potential, 2002, <http://pl.scribd.com/doc/36405036/Appraisal-of-Alternative-Methods-for-Foresight#scribd> [20.06.2013]
- Miles I., Cassingena Harper J., Georghiou L., Keenan M., Popper R., *The Many Faces of Foresight*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 3–23
- Milewski D., *Determinanty rozwoju funkcji turystycznej gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 402. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2005, nr 5, s. 213–227
- Mittringer R., *Austrian Tourism 2015 Foresight Brief No. 052*, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-52-Austrian-Tourism-2015.pdf> [20.11.2014]
- Müller A.W., *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Dissertation Nr. 3521, Druckerei Zentrum, Universität Zürich, Zürich 2008
- Nadskakuła O., *Ewaluacja projektów*, Bizarre, Warszawa 2010
- Narzędzia i strategie trenerskie w sytuacjach trudnych. Burza mózgów*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, http://www.hfhr.org.pl/wezkurs/e-podrecznik/index.php?option=com_content&view=article&id=225%3Azalacznik-69&catid=19%3A051-metody-pracy-edukacyjnej&Itemid=98 [25.02.2013]
- National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP), *Science and Technology Foresight*, http://www.nistep.go.jp/en/?page_id=56#target01 [11.12.2012]

- Nazarko J. (red.), *Badanie ewaluacyjne projektów foresight realizowanych w Polsce*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012
- Nazarko J., Ejdyś J., Halicka K., Glińska E., Pawluczuk A., Gudanowska A., *Identyfikacja dobrych praktyk eksploracji kierunków rozwoju badań naukowych oraz technologii w badaniach foresightowych*, niepublikowane, Politechnika Białostocka, Białystok 2012
- Nazarko J., Ejdyś J., Halicka K., Glińska U., Leończuk D., Nazarko Ł., Szpilko D., *Polskie doświadczenia wdrażania, rozpowszechniania i zapewnienia trwałości wyników projektów foresightowych*, niepublikowane, Politechnika Białostocka, Białystok 2012
- Nazarko J., Glińska U., Kononiuk A., Nazarko L., *Sectoral foresight in Poland: thematic and methodological analysis*, „International Journal of Foresight and Innovation Policy” 2013, vol. 9, no. 1, pp. 19–38
- Nazarko J., Kędzior Z. (red.), *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim. Wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010
- Nazarko J., Kononiuk A., *The critical analysis of scenario construction in the Polish foresight initiatives*, „Technological and Economic Development of Economy” 2013, vol. 19, no. 3, pp. 510–532
- Nazarko J., *Kształtowanie polityki proinnowacyjnej regionu np. foresightu technologicznego «NT FOR Podlaskie 2020»*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 2011, nr 2, s. 241–251
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013
- Nazarko J., Wnorowski H., Kononiuk A. (red.), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011
- Nazarko Ł., *Istota foresightu i jego percepcja w Polsce*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2011, nr 4 (52), s. 224–233
- Needham R.D., Loë R. de, *The policy Delphi: purpose, structure, and application*, „The Canadian Geographer” 1990, vol. 34, no. 2, pp. 133–142
- Notten P. van, Slegers A.M., Asselt M.B.A. van, *The future shocks: On discontinuity and scenario development*, „Technological Forecasting and Social Change” 2005, vol. 72, no. 2, pp. 175–194

- Nowicka I., *Realizacja projektów foresight w Polsce*, „Acta Bio-Optica et Informatica Medica. Inżynieria Biomedyczna” 2007, vol. 13, nr 3, s. 257–261
- Nowicka I., *Spoleczne przewidywanie*, „Forum Akademickie” 2004, nr 3, <http://www.forumakad.pl/archiwum/2004/07-08/15-za-spoleczne-przewidywanie.htm> [22.11.2012]
- Panasiuk A., *Instrumenty zarządzania regionem turystycznym*, [w:] B. Meyer, D. Milewski (red.), *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 145–153
- Pawlusiński R., *Gospodarcze aspekty turystyki*, [w:] W. Kurek (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 339–405
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Pike S., *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, Oxford 2004
- Popper R., *33 Foresight Methods*, <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-methods> [08.03.2013]
- Popper R., *Foresight Methodology*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2008, pp. 44–89
- Popper R., *How are foresight methods selected?*, „Foresight” 2008, vol. 10, no. 6, pp. 62–89
- Popper R., Keenan M., Miles I., Butter M., Sainz G., *Global Foresight Outlook 2007*, The European Foresight Monitoring Network 2007
- Popper R., *Mapping Foresight: Revealing how Europe and other world regions navigate into the future*, EFMN, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2009, http://www.eurosfairer.prd.fr/7pc/doc/1269596555_efmn_mapping_foresight_en.pdf [20.01.2013]
- Porter A.L., Ashton W.B., *Foresight in the USA*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingena Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*, Prime Series on Research and Innovation Policy, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2008, pp. 154–179

- Poskrobko B., Kiryluk H., *Ogólny model systemu zarządzania turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2005, s. 171–194
- Postępuj metodycznie – planowanie rozwoju turystyki w regionie. Komponent współpraca sieciowa*, materiały szkoleniowe, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007
- Powell C., *The Delphi technique: myths and realities*, „Journal of Advanced Nursing” 2003, vol. 41, no. 4, pp. 376–382
- Praca na rzecz regionów. Polityka regionalna Unii Europejskiej na lata 2007–2013*, Unia Europejska, Polityka Regionalna, styczeń 2008, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/working2008/work_pl.pdf [25.05.2013]
- Prezenza A., *The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?*, http://www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/papers/prezenza_angelo.pdf [30.08.2013]
- Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2015
- Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego w latach 2010–2015. Część pierwsza – analityczna, Business Mobility International Spółka z o.o., Białystok 2009, <http://bip.umwp.wrotapodlasia.pl/resource/file/download-file/id.8964> [10.02.2015]
- Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego w latach 2010–2015. Część druga – strategiczna, Business Mobility International Spółka z o.o., Białystok 2009, <http://bip.umwp.wrotapodlasia.pl/resource/file/download-file/id.8965> [10.02.2015]
- Program rozwoju turystyki w województwie łódzkim na lata 2007–2020. Część I – Audyt Turystyczny. Diagnoza Stanu, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa, Łódź, 2007, http://bip.lodzkie.pl/files/programy/Program_rozwoju_turystyki_I.pdf [10.02.2015]
- Program Rozwoju Turystyki w Województwie Łódzkim na lata 2007–2020. Część II – strategiczna, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa, Łódź, 2007, http://bip.lodzkie.pl/files/programy/Program_rozwoju_turystyki_II.pdf [10.02.2015]
- Proniewski M. (red.), *Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus*, Białystok 2012, <http://www.rsi.wrotapodlasia.pl/Download,27.html> [20.05.2013]

- Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2013 roku*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2004, http://kbn.icm.edu.pl/analizy/20040518_kierunki.html#r5 [26.01.2013]
- Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2020 roku*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004, s. 32–33, <http://cytobiologia.nencki.gov.pl/kierunki-rozwoju.pdf> [26.01.2013]
- Rader M., *WP 1 – Review and Analysis of National Foresight D1.1HU – Case Study Hungary – Hungarian Foresight Programme (TEP) 1997/99*, FZK-ITAS Forschungszentrum Karlsruhe GmbH in der Helmholtz-Gemeinschaft, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse, Germany 2003
- Ramabadron R., Dean J.W., Evans Jr J.R., *Benchmarking and project management: a review and organizational model*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1997, vol. 4, no. 1, pp. 47–58
- Raport ewaluacyjny Strategii rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim na lata 2007–2013, Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2015
- Realising our Potential: A Strategy for Science, Engineering and Technology*, Office of Science and Technology, HMSO, London 1993, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271983/2250.pdf [22.02.2013]
- Regionalne Obserwatorium Terytorialne Województwa Łódzkiego. Spotkanie Grupy roboczej ds. monitorowania polityki publicznych oraz instytucji współpracujących*, Łódź, 29 października 2014 r., prezentacja multimedialna, http://www.rot-lodzkie.pl/mescms/attachments/attaches/000/000/071/original/spotkanie_grupy_roboczej_29.10.14.pptx [16.08.2015]
- Ringland G., *UNIDO Technology Foresight for Practitioners. A Specialised Course on Scenario Building*, 5–8 November 2007, Prague
- Rogut A., Piasecki B., Klepka M., Czyż P., *Dobre praktyki wdrażania regionalnych strategii innowacji w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009
- Rogut A., Piasecki B., *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011
- Rotmans J., Asselt M. van, Anastasi Ch., Greeuw S., Mellors J., Peters, Rothman D., Rijkens N., *Visions for a sustainable Europe*, „Futures” 2000, vol. 32, no. 9, pp. 809–831
- Rowe G., Wright G., *The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis*, „International Journal of Forecasting” 1999, vol. 15, no. 4, pp. 353–375

- Safin K., *Geneza, istota i typy foresight*, [w:] K. Safin (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 8–29
- Safin K., Ignacy J., *Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 379–389
- Salmenkaita J.P., Salo A., *Emergent foresight processes: industrial activities in wireless communications*, „Technological Forecasting and Social Change” 2004, vol. 71, no. 9, pp. 897–912
- Schuckmann S.W., Gnatzy T., Darkow I.L., Gracht H.A. von der, *Analysis of factors influencing the development of transport infrastructure until the year 2030 – A Delphi based scenario study*, „Technological Forecasting & Social Change” 2012, vol. 79, no. 8, pp. 1373–1387
- Services 2020. Competences in the International Service Society. Final Report*, http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu_arkisto/2007/140207services_2020_eng.pdf [20.11.2014]
- Skonsolidowany rachunek wydatków na turystykę w Polsce. Raport*, „EU-Consult” Sp. z o.o., Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013
- Skulimowski A.M.J., Okoń-Horodyńska E., *Podstawy metodologiczne foresightu technologicznego. Możliwości zastosowania rezultatów badawczych foresightu w przedsiębiorstwach sektora chemii nieorganicznej*, [w:] A.M.J. Skulimowski (red.), *Metodyka foresightu strumieni odpadów nieorganicznych przemysłu chemicznego*, Fundacja „Progress and Business”, Raport Techniczny nr RT-PBF/2011-3, Kraków 2011
- Skulmoski G.J., Hartman F.T., Krahn J., *The Delphi Method for Graduate Research*, „Journal of Information Technology Education” 2007, vol. 6, pp. 1–21
- Slaughter R.A., *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Prospect Media, Sydney 1999
- Słupiński M., Ignacy J., *Charakterystyka podstawowych metod i narzędzi badawczych w foresight*, [w:] K. Safin (red.), *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30–42

- Smith D., Talwar R., *The Future of Travel and Tourism in the Middle East – A Vision to 2020. A global perspective on the industry's challenges in the region*, Global Futures and Foresight, May 2007, <http://www.thegff.com/Publisher/File.aspx?id=14985> [20.11.2014]
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Steinert M., *A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool*, „Technological Forecasting and Social Change” 2009, vol. 76, no. 3, pp. 291–300
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013
- Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013, cz. II, Koncepcja rozwoju turystyki oraz jej wdrożenie, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2007, http://rpo.mazowia.eu/g2/oryginal/2011_07/8fe7c33a20c350cd31ff4df0a247404f.pdf [10.02.2015]
- Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013, cz. I, Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2007, <http://www.mazovia.pl/downloadStat/gfx/mazovia/pl/defaultaktualnosci/109/274/1/2054.doc> [10.02.2015]
- Strategia rozwoju turystyki dla województwa podkarpackiego na lata 2007–2013, Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2006, <http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/1021/raw> [10.02.2015]
- Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Kujawsko-Pomorskim, Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku, 2004, http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/files/sport_turystyka/strategia/Strategia_text.pdf [10.02.2015]
- Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim, Audyt turystyczny ziemi Lubuskiej, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2005, http://www.lotur.eu/UploadFiles/423/59/1240573373-Audyt_Turystyczny_Ziemi_Lubuskiej.pdf [10.02.2015]
- Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Opolskim na lata 2007–2013, Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna, Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o., Opole, Kraków 2005, <http://orot.pl/strategia.pdf> [10.02.2015]

- Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Śląskim na lata 2004–2013, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2004, <http://www.slaskie.pl/stratur/srt.pdf> [10.02.2015]
- Strategia rozwoju turystyki w województwie świętokrzyskim na lata 2006–2014, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2005, http://www.rot.swietokrzyskie.travel/data/Pliki/1_strategia.rozwoju.turystyki.pdf [10.02.2015]
- Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Świętokrzyskim na lata 2015–2020, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2014
- Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim, Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2007, <http://www.wot.org.pl/pobierz.php?fn=130> [10.02.2015]
- Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Warszawa, Szczecin, Koszalin, 2005/2006, http://www.turystyka.wzp.pl/sites/default/files/files/22168/44905700_1412987153_Strategia_Rozwoju_Turystyki_w_Wojewodztwie_Zachodniopomorskim_do_2015_roku.pdf [10.02.2015]
- Strategia rozwoju turystyki w województwie zachodniopomorskim do 2015 roku, Audyt Turystyczny Województwa Zachodniopomorskiego, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin 2005, <http://www.zarabiajna.turystyce.pl/component/rubberdoc/doc/68/raw> [10.02.2015]
- Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 – projekt, Agencja Rozwoju Gdyni, Olsztyn 2015
- Strengthening the national system for technology transfer in the Republic of Belarus on the basis of information and communication technologies*, http://ictt.by/Rus/Portals/0/PD-In2-v5-Eng_20061204.pdf [26.01.2013]
- Suprewicz J.Cz., *Socjologia turystyki*, Wydawnictwo Akademickie Wyższej Szkoły Społeczno-Przyrodniczej w Lublinie, Lublin 2005
- Survey of destination management organizations. Report*, World Tourism Organization, Madrid 2004
- Świadek A., Tomaszewski M., *Endogeniczny potencjał rozwoju innowacji na poziomie regionalnym na przykładzie województwa świętokrzyskiego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 1 (17), s. 11–24
- Świątkowski Z., *Turystyka jako potencjalne źródło rozwoju województwa lubuskiego*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie” 2015, nr 4 (50), s. 150–172

- Szansę i bariery dostępu podmiotów turystycznych do funduszy strukturalnych, raport końcowy, Ministerstwo Sportu i Turystyki, PSDB
- Szczebiot-Knoblach L., *Instrumenty wykorzystywane do realizacji polityki naukowo-technicznej*, [w:] L. Szczebiot-Knoblach, W. Lizińska, *Polityka naukowo-techniczna*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s. 49–69
- Szostak D., *Polityka turystyczna*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 158–181
- Szostak D., *Polityka turystyczna*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Ekonomiczne podstawy turystyki*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 179–206
- Szpilko D., *Doświadczenia Węgier w organizacji i wdrażaniu foresightu narodowego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, vol. 3(35), s. 178–179
- Szpilko D., *Monitoring i ewaluacja projektu*, [w:] K.M. Poskrobko, B.M. Powichrowska (red.), *Teoretyczne i aplikacyjne aspekty projektów badawczych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2013, s. 134–147
- Szpilko D., *NCRR – new foresight research method*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, w trakcie publikacji
- Szpilko D., *Structural analysis of the interactions between the factors of development of tourism in the podlaskie province*, „Problemy Eksploatacji” 2014, nr 4, pp. 109–122
- Szpilko D., *The future of tourism development in the Podlaskie Voivodeship*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2015, vol. 213, pp. 977–984
- Szpilko D., *The use of Delphi method in the process of building a tourism development strategy in the region*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, vol. 6, nr 4, pp. 329–346
- Szpilko D., *Wykorzystanie badań foresightowych w procesie identyfikacji determinant rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie 2030 roku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, vol. 15, nr 8, cz.1, s. 393–406
- Szromek A.R., *Pomiar funkcji turystycznej obszarów za pomocą funkcji turystycznej na przykładzie obszarów państw europejskich*, [w:] J. Mika, K. Zeug-Żebro (red.), *Zastosowania metod matematycznych w ekonomii i zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 91–103
- Szromek A.R., *Wskaźniki funkcji turystycznej i ich współzależność z innymi wskaźnikami ekonomicznymi na przykładzie polskiej gospodarki w latach 2000–2010*, [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny – współczesne trendy, problemy i perspektywy jego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 304, Wrocław 2013, s. 314–324

- Szromek A.R., *Wskaźniki funkcji turystycznej. Koncepcja wskaźnika funkcji turystycznej i uzdrowiskowej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012
- Szultka S. (red.), *Specjalizacje Technologiczne Pomorza*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2013, <http://ibngr.pomorze2030.pl/index.php/pol/Serwis/Baza-wiedzy/Publikacje-foresight> [11.12.2013]
- Szymańska E., Dziedzic E., Panfiluk E., Dębowska K., Kamocki A., Szpilko D., *Wpływ projektów z zakresu turystyki i kultury na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Pozycja turystyki województwa podlaskiego na tle kraju i Europy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Departament Rozwoju Regionalnego, Białystok 2015
- The Future Belongs to Those Who..., A Guide for Thinking about the Future*, Institute for Alternative Futures, Alexandria, http://static.ow.ly/docs/PP-The%20Future%20Belongs%20to%20Those%20Who_A%20Guide%20For%20Thinking%20About%20The%20Future_IAF_07pgs_2Vv.pdf [20.03.2013]
- Thenint H., *Key Technologies for France 2010*, Foresight Brief No. 107, <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/04/EFMN-Brief-No.-107-French-Key-Technologies.pdf> [20.01.2013]
- Tourism Promotion Agencies: International Experience and Best Practices. Strategy Report for the Lebanon National Council for Tourism Promotion*, 1999, <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/agencias%20de%20viajes/tourism%20promotion%20agencies.pdf> [30.08.2013]
- Travel & Tourism Economic Impact 2015, Poland*, World Travel & Tourism Council, London 2015
- Travel & Tourism Economic Impact 2015, World*, World Travel & Tourism Council, London 2015
- Trocki M., Grucza B. (red.), *Zarządzanie projektami europejskimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Trząski L. (red.), *Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego – scenariusze 2050*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2012, <http://www.scenariuszeslask2050.pl/uploads/Monografia.pdf> [22.02.2012]
- Tyrańska M., *Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 3(14), s. 63–83
- UNIDO Technology Foresight Manual. Organization and Methods. Volume 1*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2005

- UNIDO Technology Foresight Manual. *Technology Foresight in Action. Volume 2*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2005
- UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition, United Nations World Tourism Organization, Madrid 2015
- Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, *Foresight regionalny dla Dolnego Śląska. Scenariusze rozwoju do roku 2020*, http://www.innowacje.dolnyslask.pl/zalaczniki/133_foresight-regionalny-dla-dolnego-slaska.pdf [22.02.2012]
- Veal A.J., *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, Third edition, Pearson Education Limited, Essex 2006
- Voros J., *A generic foresight process framework*, „Foresight” 2003, vol. 5, no. 3, pp. 10–21
- Wanagos M. (red.), *Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2007–2013*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004, [http://www.prot.gda.pl/upload/files/Strategia%20Rozwoju%20Turystyki%20w%20Wojew%20C3%B3dztwie%20Pomorskim%20-%20wersja%20polska%20\[PDF\]\(1\).pdf](http://www.prot.gda.pl/upload/files/Strategia%20Rozwoju%20Turystyki%20w%20Wojew%20C3%B3dztwie%20Pomorskim%20-%20wersja%20polska%20[PDF](1).pdf) [10.02.2015]
- Wanagos M. (red.), *Uwarunkowania i kierunki rozwoju turystyki w województwie pomorskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004, [http://www.prot.gda.pl/upload/files/Uwarunkowania%20Rozwoju%20Turystyki%20w%20Wojew%20C3%B3dztwie%20Pomorskim%20\[PDF\]\(1\).pdf](http://www.prot.gda.pl/upload/files/Uwarunkowania%20Rozwoju%20Turystyki%20w%20Wojew%20C3%B3dztwie%20Pomorskim%20[PDF](1).pdf) [10.02.2015]
- Warszyńska J., *Funkcja turystyczna Karpat polskich*, „Folia Geographica. Series Geographica-Oeconomica” 1985, nr 18, s. 79–104
- Weber K., Ladkin A., *The convention industry in Australia and the United Kingdom: key issues and competitive forces*, „Journal of Travel Research” 2003, vol. 42, no. 2, pp. 125–132
- Webster A., *Foresight as a tool for the management of knowledge flows*, Proceedings of the strata consolidating workshop, Brussels 2002
- Wiench P., *Foresight w kontekście kultury technicznej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 2(32), s. 110–117
- Wójcicki J.M., Ładyżyński P. (red.), *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003
- Woś B., *Rozwój regionów i polityka regionalna w Unii Europejskiej oraz w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005

- Woźniak L. (red.), *Końcowy raport z badań foresight priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/5f1098a2a7b92c1a3786b47e069c7b11.pdf [11.12.2013]
- Wyniki Narodowego Programu Foresight Polska 2020*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2009
- Wyrwicka M.K., Werner K., Leitgeber M., *Metoda Delphi*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Raport z badań metodą Delphi do projektu Foresight »Sieci gospodarcze wielkopolski« – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 11–18
- Xu Y., Yeh Ch.H., *An integrated approach to evaluation and planning of best practices*, „Omega” 2011, vol. 40, no. 1, pp. 65–78
- Zajączkowska A., *Monitoring na potrzeby wdrażania projektu. Cykl tekstów z zakresu ewaluacji projektów społecznych*, Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, 1/2008
- Zawistowska H., *Podstawy prawa w turystyce*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Łódź 1999
- Żegleń P., *Zarządzanie turystyką na obszarach cennych przyrodniczo województwa podkarpackiego*, [w:] M. Jalinik (red.), *Turystyka na obszarach przyrodniczo cennych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 549–568
- Ziobrowski Z., Lachewicz W., *Zadania i kompetencje samorządu powiatowego*, [w:] J. Leńczowska-Baranek (red.), *Rola powiatu w gospodarce przestrzennej, komunalnej, wodnej, drogownictwie i ochronie środowiska: materiały szkoleniowe dla powiatów*, Brytyjski Fundusz Know-How, Fundusz Współpracy, Warszawa 2000, s. 9–12
- Ziółkowski B., *Foresight w strategicznym rozwoju ekoinnowacji regionu – pierwsze doświadczenia Polski*, Wydawnictwo i Drukarnia Diecezji Rzeszowskiej, Rzeszów 2009
- Ziółkowski M., Goleń M., *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] H. Sochacka-Krysiak (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 43–86

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 12 września 2008 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadania statutu POT (Dz.U. nr 173, poz. 1077)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 lipca 2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie utworzenia Ministerstwa Sportu (Dz.U. nr 135, poz. 952)

Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 r. (Dz.U. nr 20, poz. 104 z póź. zm.)

Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej (Dz.U. nr 62, poz. 689 z póź. zm.)

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz.U. nr 133, poz. 884 z póź. zm.)

Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. 1997 nr 141, poz. 943 z póź. zm.)

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. nr 91, poz. 576)

Zarządzenie nr 16 Ministra Sportu i Turystyki z dnia 1 lipca 2014 r. w sprawie ustalenia Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Sportu i Turystyki, Dziennik Urzędowy Ministra Sportu i Turystyki, Warszawa, 2 lipca 2014 r.

Strony internetowe

Futures Diamond, <http://www.futuresdiamond.com/en/the-diamond> [11.10.2015]

Mapa dotacji, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, <http://www.mapadotacji.gov.pl> [15.08.2015]

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Foresight*, <http://www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/program-foresight/definicja/> [29.11.2012]

Ministerstwo Sportu i Turystyki, <http://www.msport.gov.pl/> [20.09.2015]

Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników, http://npf.gig.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2 [28.10.2015]

Narodowy Program Foresight „Polska 2020”, <http://www.ippt.pan.pl/WWW-IPPT-oldhtml/foresight/foresight-narodowy.html> [28.01.2013]

Narodowy Program Foresight, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, <http://kbn.icm.edu.pl/foresight/definicja.html> [26.01.2013]

Nauka Polska, <http://www.nauka-polska.pl/dhtml/raportyWyszukiwanie/listaPraceBadawcze.fs> [12.07.2015]

Polska Agencja Rozwoju Turystyki, <http://part.com.pl> [20.09.2015]

Polska Federacja Campingu i Caravaningu, <http://www.pfcc.eu/> [01.09.2013]

Polska Federacja Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, <http://pftw.pl/> [01.09.2013]

Polska Izba Hotelarstwa, <http://www.pih.hotel.pl/> [01.09.2013]

Polska Izba Turystyki, <http://www.pit.org.pl/> [01.09.2013]

Polska Organizacja Turystyczna, <http://www.pot.gov.pl/> [05.09.2013]

Polskie Stowarzyszenie Turystyki, <http://pst-turystyka.pl/> [01.09.2013]

Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, <http://www.pttk.pl/> [01.09.2013]

Smart Specialisation Platform – S3, <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map> [30.09.2015]

United Nations World Tourism Organization, <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> [20.09.2015]

WYKAZ TABEL

Tabela 1.1.	Komórki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie turystyką w poszczególnych urzędach marszałkowskich w Polsce	25
Tabela 1.2.	Ogólna charakterystyka regionalnych strategii rozwoju turystyki w Polsce	34
Tabela 1.3.	Metody i techniki badawcze wykorzystywane w analizie strategicznej na potrzeby opracowania regionalnych strategii rozwoju turystyki w Polsce	40
Tabela 1.4.	Priorytety, cele i działania wskazywane w regionalnych strategiach rozwoju turystyki w Polsce [liczba]	42
Tabela 1.5.	Projekty z zakresu turystyki finansowane z funduszy europejskich w latach 2007–2013 w poszczególnych województwach w Polsce	48
Tabela 1.6.	Wskaźniki realizacji celów wskazywane w regionalnych strategiach rozwoju turystyki w Polsce	50
Tabela 1.7.	Kryteria klasyfikacji funkcji turystycznej obszarów	57
Tabela 1.8.	Kombinacja (K_{RFT}) możliwych pozycji (P_{BD} , P_{GBN} , P_{Sch} , P_D) i przypisany im stopień zdefiniowania funkcji turystycznej (D_{RFT})	59
Tabela 1.9.	Wartości wskaźnika Baretje'a-Deferta dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014	60
Tabela 1.10.	Wartości wskaźnika gęstości bazy noclegowej dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014	62
Tabela 1.11.	Wartości wskaźnika Schneidera dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014	63
Tabela 1.12.	Wartości wskaźnika Deferta dla poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014	64
Tabela 1.13.	Pozycje określające stopień rozwoju funkcji turystycznej poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014 według wskaźników Baretje'a-Deferta (P_{BD}), gęstości bazy noclegowej (P_{GBN}), Schneidera (P_{Sch}) oraz Deferta (P_D)	66

Tabela 1.14. Wartości wskaźnika rozwoju funkcji turystycznej (W_{RFT}), pozycje stopnia rozwoju funkcji turystycznej (P_{RFT}) oraz stopień zdefiniowania rozwoju obszaru turystycznego (D_{RFT}) poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014	67
Tabela 1.15. Wartości dwuwymiarowego wskaźnika funkcji turystycznej (W_{W-Sz}) poszczególnych województw i kraju w latach 2007–2014 wraz z interpretacją w czterostopniowej skali rozwoju	68
Tabela 3.1. Projekty foresightowe w sferze turystyki realizowane na świecie	124
Tabela 3.2. Turystyka w projektach foresightu regionalnego realizowanych w Polsce	143
Tabela 4.1. Przykładowa struktura grupy ekspertów I	191
Tabela 4.2. Przykładowa struktura grupy ekspertów II	192
Tabela 4.3. Przykładowa struktura grupy interesariuszy	193
Tabela 5.1. Główne czynniki rozwoju turystyki w województwie podlaskim.....	197
Tabela 5.2. Ocena ważności i niepewności czynników społecznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	199
Tabela 5.3. Ocena ważności i niepewności czynników technologicznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	199
Tabela 5.4. Ocena ważności i niepewności czynników ekonomicznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	200
Tabela 5.5. Ocena ważności i niepewności czynników ekologicznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	200
Tabela 5.6. Ocena ważności i niepewności czynników politycznych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	201
Tabela 5.7. Ocena ważności i niepewności czynników odnoszących się do wartości determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku.....	202
Tabela 5.8. Ocena ważności i niepewności czynników prawnych determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	202
Tabela 5.9. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich	206

Tabela 5.10. Stopień wzajemnego oddziaływania 21 czynników rozwoju turystyki w województwie podlaskim	207
Tabela 5.11. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej.....	208
Tabela 5.12. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej.....	213
Tabela 5.13. Obszary badawcze i tezy do badania Delphi w zakresie rozwoju turystyki w województwie podlaskim	217
Tabela 5.14. Zestawienie pytań pomocniczych oraz poszczególnych czynników	219
Tabela 5.15. Istotność tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	223
Tabela 5.16. Komentarze respondentów dotyczące oceny istotności tez badania Delphi	224
Tabela 5.17. Znaczenie strategiczne tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	230
Tabela 5.18. Prawdopodobieństwo realizacji tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	235
Tabela 5.19. Komentarze respondentów dotyczące prawdopodobieństwa czasu realizacji tez badania Delphi	236
Tabela 5.20. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	243
Tabela 5.21. Stopień barier w realizacji tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	246
Tabela 5.22. Stopień wspierania realizacji tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	249
Tabela 5.23. Stopień wpływu realizacji tez na aspekty związane z rozwojem turystyki w województwie podlaskim – wyniki I i II rundy badania Delphi	252
Tabela 5.24. Działania w zakresie rozwoju turystyki w województwie podlaskim sklasyfikowane w grupy zgodnie z metodą NCRR	260
Tabela 5.25. Działania priorytetowe w zakresie rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	266

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1.1.	Uproszczony schemat systemu zarządzania turystyką w Polsce.....	18
Rysunek 1.2.	Etapy zarządzania strategicznego	31
Rysunek 1.3.	Udział środków na turystykę w całkowitym budżecie regionalnych programów operacyjnych województw w Polsce.....	46
Rysunek 1.4.	Ocena realizacji wybranych celów/działań zawartych w regionalnych strategiach rozwoju turystyki	71
Rysunek 2.1.	Elementy foresightu	81
Rysunek 2.2.	Oddziaływanie foresightu na etapy procesu zarządzania	85
Rysunek 2.3.	Foresight w relacji do zarządzania strategicznego.....	86
Rysunek 2.4.	Diament metodyczny foresightu	105
Rysunek 2.5.	Macierz do analizy strukturalnej	112
Rysunek 2.6.	Układ czynników wpływających na obszar badawczy	114
Rysunek 2.7.	Rozkład scenariuszy bazujący na czynnikach kluczowych X i Y	117
Rysunek 3.1.	Metody badawcze najczęściej stosowane w projektach foresightowych w sferze turystyki na świecie [liczba projektów]	135
Rysunek 3.2.	Etapy realizacji projektu.....	137
Rysunek 3.3.	Scenariusze rozwoju turystyki w Kolumbii Brytyjskiej.....	138
Rysunek 3.4.	Metody badawcze najczęściej stosowane w projektach foresightu regionalnego związanych z turystyką w Polsce [liczba projektów]	150
Rysunek 3.5.	Obszary wpływające na powstanie i rozwój foresightu regionalnego ...	162
Rysunek 4.1.	Siła powiązania danej klasy metod w poszczególnych etapach procesu foresight w kontekście aspektu gospodarczo-społeczno-technologiczno-poznawczego.....	175
Rysunek 4.2.	Model struktur hybrydowych foresightu w odniesieniu do metod, etapów, klas oraz kontekstu badań: A – sekwencyjnej, B – luźno związanej, C – zagnieżdżonej, D – działającej na zasadzie wspomagania	176
Rysunek 4.3.	Hybrydowa metodyka inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia strategii rozwoju turystyki w regionie	178

Rysunek 4.4.	Ogólny schemat metodyki inkorporacji badań foresightowych do procesu tworzenia regionalnych strategii rozwoju turystyki	181
Rysunek 4.5.	Schemat operacjonalizacji I etapu procesu badawczego	183
Rysunek 4.6.	Schemat operacjonalizacji II etapu procesu badawczego	186
Rysunek 4.7.	Schemat operacjonalizacji III etapu procesu badawczego	188
Rysunek 4.8.	Schemat operacjonalizacji IV etapu procesu badawczego	190
Rysunek 5.1.	Struktura ekspertów według reprezentowanej sfery sektora turystycznego [n=56].....	197
Rysunek 5.2.	Ocena ważności czynników STEEPVL determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku..	203
Rysunek 5.3.	Ocena niepewności czynników STEEPVL determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku..	204
Rysunek 5.4.	Ważność i niepewność czynników STEEPVL determinujących rozwój turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	205
Rysunek 5.5.	Graf silnych oddziaływań bezpośrednich.....	210
Rysunek 5.6.	Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich	212
Rysunek 5.7.	Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach pośrednich	214
Rysunek 5.8.	Struktura wiekowa respondentów I rundy badania Delphi [%], [n=60]...	220
Rysunek 5.9.	Reprezentowana przez respondentów sfera zawodowa – I runda badania Delphi [%], [n=60].....	221
Rysunek 5.10.	Wskaźnik istotności tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim w I i II rundzie badania Delphi.....	232
Rysunek 5.11.	Wskaźnik znaczenia strategicznego tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim w I i II rundzie badania Delphi.....	233
Rysunek 5.12.	Wskaźnik istotności oraz wskaźnik znaczenia strategicznego tez dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim	234
Rysunek 5.13.	Układ osi scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku	255
Rysunek 5.14.	Prawdopodobieństwo realizacji scenariuszy rozwoju turystyki w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku.....	258

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1 Projekty foresight realizowane w Polsce

Lp.	Nazwa projektu	Wykonawca
1.	Analiza prognozowania ścieżek rozwoju interdyscyplinarnych nauk o poznaniu metodami foresight	Uniwersytet Jagielloński
2.	Foresight "Sieci Gospodarcze Wielkopolski" – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę	Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej
3.	Foresight dla energetyki termojądrowej	Instytut Fizyki Plazmy i Laserowej Mikrosyntezy
4.	Foresight ICT dla Województwa Mazowieckiego	Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza” w Warszawie
5.	Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
6.	Foresight Obywatelski	Pracownia Badań i Innowacji Społecznych STOCZNIA
7.	Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej	Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów
8.	Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”	Politechnika Warszawska
9.	Foresight regionalny. Województwo Podlaskie 2020 Plus	Województwo Podlaskie, Uniwersytet w Białymstoku
10.	Foresight technologiczny „NT FOR Podlaskie 2020”. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii	Politechnika Białostocka
11.	Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski	Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
12.	Foresight technologiczny odlewnictwa polskiego	Instytut Odlewnictwa w Krakowie

Lp.	Nazwa projektu	Wykonawca
13.	Foresight Technologiczny Przemysłu InSight 2030	Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Główny Instytut Górnictwa, Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii, Instytut Techniki Innowacyjnych EMAG
14.	Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym	Główny Instytut Górnictwa
15.	Foresight technologiczny w zakresie materiałów polimerowych	Główny Instytut Górnictwa
16.	Foresight technologii odlewniczych w kontekście energii do 2030 roku	Instytut Odlewnictwa w Krakowie
17.	Foresight w drzewnictwie: scenariusze rozwoju badań naukowych w Polsce do 2020 roku	Instytut Technologii Drewna w Poznaniu
18.	Foresight w zakresie priorytetowych i innowacyjnych technologii zagospodarowywania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego	Instytut Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego
19.	Foresight Wielkopolska	IBC GROUP Central Europe Holding Spółka Akcyjna, ResPublic Sp. z o.o., Innovations Sp. z o.o.
20.	Foresight wiodących technologii kształtowania własności powierzchni materiałów inżynierskich i biomedycznych	Politechnika Śląska
21.	Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia (Quality of Life) oraz wytyczenie przyszłych kierunków rozwoju. Badania metodami foresight	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
22.	Kierunki rozwoju technologii materiałowych na potrzeby klastra lotniczego „Dolina Lotnicza”	Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”
23.	LORIS Wizja. Regionalny foresight technologiczny (woj. łódzkie)	Uniwersytet Łódzki, Centrum Doskonałości w Zakresie Gospodarki Opartej na Wiedzy KNOWBASE
24.	Makroregion innowacyjny. Foresight technologiczny dla województwa dolnośląskiego do 2020 roku	Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
25.	Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego	Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów
26.	Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników	Główny Instytut Górnictwa, Społeczna Akademia Nauk – Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI, Politechnika Białostocka

Lp.	Nazwa projektu	Wykonawca
27.	Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Pentor Research International
28.	Nowoczesne technologie dla włókiennictwa. Szansa dla Polski	Instytut Biopolimerów i Włókien Chemicznych z Łodzi
29.	Ocena perspektyw i korzyści z wykorzystania technik satelitarnych i rozwoju technologii kosmicznych w Polsce	Centrum Badań Kosmicznych PAN
30.	Odpady nieorganiczne przemysłu chemicznego – foresight technologiczny	Instytut Chemii Nieorganicznej z siedzibą w Gliwicach
31.	Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020	Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.
32.	Pomorze 2020. Scenariusze rozwoju i kluczowe technologie	Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
33.	Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego	Politechnika Rzeszowska
34.	Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego	Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Główny Instytut Górnictwa w Katowicach, Politechnika Śląska w Gliwicach, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego
35.	Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa świętokrzyskiego	Politechnika Świętokrzyska w Kielcach
36.	Projekt „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej”	Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza
37.	Scenariusze i trendy rozwojowe wybranych technologii społeczeństwa informacyjnego do roku 2025	Fundacja Progress and Business, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Informatyki Teoretycznej i Stosowanej
38.	Scenariusze przyszłości bibliotek	Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego
39.	Scenariusze rozwoju technologicznego kompleksu paliwowo-energetycznego dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju	Główny Instytut Górnictwa
40.	Scenariusze rozwoju technologicznego przemysłu wydobywania i przetwórstwa węgla brunatnego	POLTEGOR-INSTYTUT Instytut Górnictwa Odkrywkowego we Wrocławiu
41.	Scenariusze rozwoju technologicznego przemysłu wydobywczego rud miedzi i surowców towarzyszących w Polsce	KGHM Cuprum Sp. z o.o. CBR we Wrocławiu
42.	Scenariusze rozwoju technologicznego przemysłu wydobywczego węgla kamiennego	Główny Instytut Górnictwa

Lp.	Nazwa projektu	Wykonawca
43.	Scenariusze rozwoju technologii nowoczesnych materiałów metalicznych, ceramicznych i kompozytowych	Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN
44.	Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku metodami foresightowymi	Politechnika Wrocławska
45.	System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce	Instytut Biocybernetyki i Inżynierii Biomedycznej PAN
46.	UPRIS – rozwój Dolnego Śląska – wdrożenie Dolnośląskiej Strategii Innowacji	Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej
47.	Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju – Foresight Regionalny do 2020 r.	Politechnika Opolska
48.	Wyzwania zrównoważonego użytkowania terenu na przykładzie województwa śląskiego – scenariusze 2050	Główny Instytut Górnictwa, Politechnika Śląska w Gliwicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
49.	Zawansowane technologie przemysłowe i ekologiczne dla zrównoważonego rozwoju kraju	Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi
50.	Zeroemisyjna gospodarka energią w warunkach zrównoważonego rozwoju Polski do 2050 roku	Główny Instytut Górnictwa
51.	Żywność i żywienie w XXI w. Wizja rozwoju polskiego sektora spożywczego	Instytut Sadownictwa i Kwiaciarstwa im. Szczepana Pieniążka
52.	Klaster edukacji zawodowej. Foresight regionalny. Monitorowanie i prognozowanie (foresight) kierunków branżowego rozwoju północnej części woj. lubuskiego oraz nowoczesnych kadr gospodarki	Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim
53.	Foresight regionalny szansą ukierunkowanego rozwoju produkcji z sektora MSP	GHK Polska Sp. z o.o., GHK Consulting Ltd.
54.	Foresight regionalny województwa zachodniopomorskiego	ResPublic sp. z o.o.
55.	Foresight Regionalny dla Wielkopolski	CBS Ultex Ankieter Sp. z o.o., Pentor Research International

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: J. Nazarko, J. Ejdyś, K. Halicka, U. Glińska, D. Leończuk, Ł. Nazarko, D. Szpilko, *Polskie doświadczenia wdrażania, rozpowszechniania i zapewnienia trwałości wyników projektów foresightowych*, niepublikowane, Politechnika Białostocka, Białystok 2012, s. 8–10.

Załącznik 2

Wykaz czynników analizy STEEPVL wpływających na rozwój turystyki

Lp.	Grupa czynników
CZYNNIKI SPOŁECZNE	
1.	Stopień rozwoju cywilizacyjnego
2.	Poziom zamożności społeczeństwa
3.	Poziom bezrobocia
4.	Struktura demograficzna społeczeństwa
5.	Poziom wykształcenia ludności
6.	Mobilność społeczeństwa
7.	Emigracja ludności do krajów wysoko rozwiniętych
8.	Struktura zatrudnienia
9.	Zmiany struktury zatrudnienia na obszarach wiejskich
10.	Poziom kwalifikacji i kompetencji zawodowych (w tym w zakresie turystyki)
11.	Potencjał badawczo-naukowy
12.	Prorozwojowość systemu edukacji
13.	Zaangażowanie w działalność publiczną
14.	Poziom akceptacji społecznej dla rozwoju turystyki
15.	Styl życia i wzorce konsumpcyjne społeczeństwa
16.	Motywy i potrzeby turystyczne społeczeństwa
17.	Zasoby czasu wolnego społeczeństwa (liczba dni wolnych)
18.	Wpływ trendów/mody na popyt na produkty i usługi turystyczne
19.	Oferta kulturalna, imprezy cykliczne
20.	Zdolność do współpracy i funkcjonowania w strukturach partnerskich
21.	Otwartość do współpracy wewnątrzregionalnej
22.	Przedsiębiorczość lokalna
23.	Postawy względem innowacyjności i przedsiębiorczości
24.	Poziom biurokracji
CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE	
1.	Poziom rozwoju infrastruktury turystycznej
2.	Poziom rozwoju infrastruktury paraturystycznej
3.	Poziom zastosowania innowacyjnych rozwiązań w infrastrukturze turystycznej

Lp.	Grupa czynników
4.	Poziom zastosowania innowacyjnych rozwiązań w infrastrukturze paraturystycznej
5.	Dostępność komunikacyjna (drogowa, kolejowa)
6.	Dostępność połączeń lotniczych
7.	Infrastruktura transportu pasażerskiego
8.	Automatyzacja, komputeryzacja
9.	Poziom rozwoju infrastruktury ITC (<i>Information and Communication Technologies</i>)
10.	Poziom wykorzystania (przyswajania) technologii informatycznych
11.	Rozwój mediów
12.	Transfer technologii i innowacji (mających zastosowanie w branży turystycznej)
13.	Efektywność funkcjonowania instytucji transferu technologii
14.	Zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i usług turystycznych
15.	Poziom innowacyjności branży turystycznej
16.	Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w branży turystycznej (w organizacji i obsłudze ruchu turystycznego)
17.	Zaplecze badawczo-rozwojowe
CZYNNIKI EKONOMICZNE	
1.	Potencjał gospodarczy regionu
2.	Poziom rozwoju gospodarczego regionu
3.	Występowanie nisz na rynku usług turystycznych
4.	Atrakcyjność terenów dla inwestycji zagranicznych
5.	Nakłady regionu na jego promocję
6.	Instytucje otoczenia biznesu
7.	Instytucje szkoleniowe i doradcze
8.	Efektywność funkcjonowania instytucji wspierających rozwój turystyki (zrzeszenia, stowarzyszenia, związki branżowe, klastry)
9.	Struktura dochodów i wydatków samorządu/struktura budżetu samorządu
10.	Poziom finansowania zadań w sferze turystyki z budżetu samorządów
11.	Poziom opłat lokalnych (administracyjna, miejscowa, uzdrowskowa, z tytułu dzierżawy i wynajmu gruntów, pomieszczeń stanowiących mienie komunalne)
12.	System finansowania zewnętrznego infrastruktury zagospodarowania turystycznego
13.	Zdolność pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych przez jednostki samorządu terytorialnego
14.	Aktywność ekonomiczna społeczności lokalnej
15.	Koncentracja kapitału przedsiębiorstw

Lp.	Grupa czynników
16.	Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi
17.	Dotacje na przedsięwzięcia turystyczne
18.	Dostępność finansowania działalności turystycznej ze źródeł zewnętrznych
19.	Zdolność pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych przez przedsiębiorstwa turystyczne
20.	Poziom cen dóbr i usług turystycznych
21.	Poziom jakości dóbr i usług turystycznych
22.	Koszty prowadzenia działalności turystycznej
23.	Efektywność gospodarki turystycznej
24.	Konkurencyjność gospodarki turystycznej
25.	Kursy walut
26.	Poziom inflacji, stopy procentowe
27.	Poziom dochodów konsumentów
28.	Poziom zarobków w branży turystycznej
29.	Struktura własności nieruchomości
30.	Poziom cen nieruchomości
31.	Stawki podatkowe, ulgi i zwolnienia podatkowe
32.	Struktura działów gospodarki
33.	Liczba pracujących w działach gospodarki opartej na wiedzy
CZYNNIKI EKOLOGICZNE	
1.	Stan, jakość środowiska i jego poszczególnych komponentów
2.	Poziom zanieczyszczenie środowiska
3.	Zasoby przyrodnicze (obszary przyrodniczo cenne, chronione)
4.	Ranga/unikatowość walorów przyrodniczych
5.	Obecność walorów wypoczynkowych związanych ze środowiskiem
6.	Obecność walorów specjalistycznych związanych ze środowiskiem
7.	Stopień naturalności zasobów przyrodniczych oraz różnorodność biologiczna
8.	Poziom edukacji ekologicznej
9.	Świadomość ekologiczna turystów i społeczeństwa
10.	Zachowania proekologiczne turystów
11.	Aktywność organizacji ekologicznych
12.	Współpraca międzynarodowa w zakresie ochrony środowiska
13.	Poparcie działań na rzecz ochrony środowiska
14.	Proekologiczne inicjatywy z zakresu turystyki

Lp.	Grupa czynników
15.	Poziom wdrożenia rozwiązań ekologicznych w przedsiębiorstwach (w tym turystycznych)
16.	Koszty ochrony środowiska
17.	Poziom pokrycia terenów siecią gazową
18.	Pozyskanie energii ze źródeł niekonwencjonalnych
19.	Zagrożenia chorobami (np. kleszcze, alergie, uczulenia)
CZYNNIKI POLITYCZNE	
1.	Stabilność systemu politycznego (poziom zmienność priorytetów po zmianie władzy)
2.	Polityka państwa w zakresie rozwoju turystyki
3.	Sprawność władzy lokalnej
4.	Sprawność i skuteczność władzy regionalnej
5.	Regionalna polityka turystyczna
6.	Sprawność systemu zarządzania turystyką w regionie
7.	Strategie i programy rozwoju turystyki
8.	Polityka zrównoważonego rozwoju
9.	Polityka socjalna (włączenie do ruchu turystycznego osób o niskich dochodach, wykluczonych społecznie)
10.	Poziom bezpieczeństwa, brak napięć społecznych, etnicznych, religijnych
11.	Transparentność życia politycznego
12.	Sytuacja geopolityczna kraju
13.	Sytuacja polityczna w innych krajach
14.	Funkcjonowanie partnerstwa publiczno-prywatnego
15.	Przygraniczne położenie
16.	Obsługa na przejściach granicznych
17.	Peryferyjne położenie w Unii Europejskiej
18.	Współpraca międzynarodowa
19.	Porozumienia w sprawie przekraczania granic (np. strefa Schengen)
20.	Procesy integracyjne (zwiększanie się liczby krajów wchodzących w skład Unii Europejskiej)
21.	Polityka państwa w zakresie ułatwień wizowych dla turystów
22.	Terroryzm
CZYNNIKI ODNOŚĄCE SIĘ DO WARTOŚCI	
1.	Stan zachowania dziedzictwa materialnego i niematerialnego (zabytków, tradycji, folkloru)
2.	Gotowość do współpracy
3.	Promowanie zdrowego trybu życia
4.	Potrzeba kultywowania tradycji i obyczajów

Lp.	Grupa czynników
5.	Ochrona dziedzictwa kulturowego
6.	Promowanie kultury, regionalnej kuchni, rzemiosła ludowego
7.	Poszanowanie kultur i tolerancyjność
8.	Poczucie bezpieczeństwa w danym miejscu
9.	Otwartość, gościnność
10.	Więzi społeczne, brak konfliktów (ład społeczny)
11.	Patriotyzm lokalny
12.	Współpraca ludności lokalnej
13.	Otwartość na innowacje, nowe trendy
14.	Aktywność edukacyjna
15.	Potrzeba samodoskonalenia się
16.	Moralność i etyka zawodowa
17.	Konsumpcjonizm
18.	Indywidualizacja potrzeb
19.	Well-being (dobre samopoczucie)
CZYNNIKI PRAWNE	
1.	Stabilność przepisów prawnych
2.	Jasność i przejrzystość przepisów prawnych
3.	Plany zagospodarowania przestrzennego
4.	Przepisy ochrony przyrody
5.	Prawo ochrony środowiska
6.	Status prawny/reżim terenów chronionych
7.	Prawo budowlane, pozwolenia na budowę
8.	Jakość prawa lokalnego
9.	Przepisy wizowe i celne (ruch bezwizowy i uproszczenia odpraw celnych)
10.	Porozumienia w zakresie swobody turystycznego ruchu granicznego
11.	Przepisy dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej
12.	Wymagania środowiskowe przy prowadzeniu działalności turystycznej
13.	Standardy jakości w turystyce
14.	Porozumienia o współpracy z sąsiadami z zagranicy
15.	Ustawodawstwo ułatwiające funkcjonowanie organizacji pozarządowych wspierających rozwój turystyki
16.	Przepisy prawa regulujące działalność turystyczną
17.	Ulgi prawno-finansowe w zakresie inwestycji w turystyce

Lp.	Grupa czynników
18.	Uregulowania prawne wspomagające prowadzenie działalności turystycznej (np. agroturystyka)
19.	Przepisy dotyczące pracy (Kodeks Pracy)
20.	Szybkość procedur prawnych (np. czas oczekiwania na rozpatrzenie spraw w sądach gospodarczych)

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3

Kwestionariusz do badania Delphi

TEZY DO BADANIA DELPHI

OBSZAR BADAWCZY 1: Innowacyjne produkty i usługi turystyczne

Teza 1: Popyt (zewnątrzny i wewnętrzny) na produkty ekologiczne, tradycyjne i regionalne spowoduje powstanie innowacyjnych produktów i usług turystycznych w województwie podlaskim

Teza 2: W województwie podlaskim będą dostępne innowacyjne transgraniczne (Litwa, Białoruś) pakiety turystyczne na bazie walorów przyrodniczych i kulturowych regionów

OBSZAR BADAWCZY 2: Przedsiębiorczość turystyczna w regionie

Teza 1: W województwie podlaskim będą prężnie funkcjonowały klastry turystyczne, które poprawią warunki rozwoju przedsiębiorczości w branży turystycznej

Teza 2: Zagraniczni inwestorzy zagwarantują rozwój kluczowych inwestycji turystycznych w województwie podlaskim

OBSZAR BADAWCZY 3: Dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze

Teza 1: Pierwotna puszcza, bagna biebrzańskie i rozlewiska Narwi będą stanowiły trzon oferty turystycznej regionu przyciągającej turystów ceniących spokój i naturalne środowisko

Teza 2: Dziedzictwo wielokulturowe województwa podlaskiego będzie stanowić podstawę kompleksowej, szeroko zakrojonej akcji promocyjnej województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych

OBSZAR BADAWCZY 4: Infrastruktura turystyczna regionu

Teza 1: Województwo podlaskie będzie znanym ośrodkiem uzdrowiskowym i sanatoryjnym świadczącym usługi o wysokim poziomie jakości

Teza 2: W województwie podlaskim będzie funkcjonowało lotnisko, które zdynamizuje ruch turystyczny w regionie

Teza 3: W województwie podlaskim powstanie wielkopowierzchniowy park rozrywki (typu *Tropical Islands, Disneyland*) przyciągający rzesze turystów

OBSZAR BADAWCZY 5: Regionalna polityka turystyczna

Teza 1: Efektywność wdrażania regionalnej polityki turystycznej w województwie podlaskim zapewni ścisła współpraca w triadzie biznes-nauka-administracja, mająca charakter współdziałania (a nie jak dotychczas wyłącznie dyskusji)

OBSZAR BADAWCZY 6: Nauka, badania i rozwój w regionie

Teza 1: Prorozwojowe, przedsiębiorcze postawy mieszkańców województwa podlaskiego przyspieszą tworzenie innowacyjnych produktów i usług turystycznych

Teza 2: Udział środowiska naukowego na etapie formułowania wniosków aplikacyjnych zwiększy skuteczność pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację projektów z zakresu turystyki w województwie podlaskim

KWESTIONARIUSZ PYTAŃ DO TEZ

1. Poziom znajomości zagadnienia poruszonego w treści tezy:

- bardzo wysoki (ekspertki)
- wysoki
- przeciętny
- niski
- brak znajomości

2. Jak Pani/Pan ocenia istotność tezy dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim?

- istotna
- raczej istotna
- raczej nieistotna
- nieistotna
- nie mam zdania

Proszę uzasadnić swoją odpowiedź

3. Kiedy i z jakim prawdopodobieństwem, Pani/Pana zdaniem, teza zostanie zrealizowana lub kiedy wystąpią opisane w tezie zjawiska/procesy?

Czas	Prawdopodobieństwo (0–100%)
	<ul style="list-style-type: none"> • 0% zdarzenie nieprawdopodobne • 100% zdarzenie pewne
do końca 2015 r.	
w latach 2016–2030	
po roku 2030	
nigdy	

Proszę uzasadnić swoją odpowiedź

.....

.....

4. Czy zrealizowanie tezy będzie miało strategiczne znaczenie dla rozwoju turystyki w województwie podlaskim?

- tak
 raczej tak
 raczej nie
 nie
 nie mam zdania

5. Jaki wpływ ma realizacja tezy na podane aspekty

aspekt	wpływ			
	korzystny	obojętny	niekorzystny	nie mam zdania
jakość życia mieszkańców województwa podlaskiego				
rozwój społeczno-gospodarczy regionu				
wzrost zatrudnienia w branży turystycznej				
stan środowiska naturalnego województwa podlaskiego				
stan dziedzictwa kulturowego województwa podlaskiego				
wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych województw Polski				
wzrost pozycji konkurencyjnej turystyki w regionie wobec innych regionów europejskich				

6. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/działania sprzyjają realizacji danej tezy?

Czynniki sprzyjające realizacji tezy	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	czynnik nie ma związku z tezą
sprawnie działające władze lokalne i regionalne							
dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej, w tym transportowej							
wysoka dostępność kapitału finansowego							
system edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności i przedsiębiorczości							
korzystna polityka turystyczna państwa							

Czynniki sprzyjające realizacji tezy	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	czynnik nie ma związku z tezą
stabilny system prawny i administracyjny							
inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)							

7. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/bariery utrudniają realizację tezy?

Barriere utrudniające realizację tezy	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	czynnik nie ma związku z tezą
brak współpracy w triadzie biznes-nauka-administracja							
słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna							
ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców turystycznych							
niskie kompetencje społeczeństwa							
problemy z wdrażaniem innowacyjnych produktów/usług/technologii							
brak oferty turystycznej o niszowym charakterze							
inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)							

8. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, konieczne jest podjęcie poniższych działań w celu realizacji tezy?

Działania konieczne w celu realizacji tezy	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	czynnik nie ma związku z tezą
wzmocnienie wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych							
rozbudowa infrastruktury, w tym infrastruktury transportowej							
wzmocnienie współpracy pomiędzy biznesem i nauką							
zwiększenie dostępności środków finansowych na rozwój turystyki							
wprowadzenie odpowiednich mechanizmów prawno-administracyjnych i ekonomicznych							
dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań branży turystycznej							
inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)							