



# **Kształcenie kadr dla gospodarki turystycznej i rekreacji**

**Stan obecny i prognozy**

**pod redakcją  
Stefana Bosiackiego**

*Matylda Awedyk*

## **Studia nad przyszłością rozwoju turystyki – foresight w planowaniu turystycznym**

### **Wstęp**

Nadchodzące lata przyniosą wiele zmian w turystyce i sposobie spędzania czasu wolnego. Przewidywanie kierunków rozwoju ruchu turystycznego, zarówno w skali globalnej, jak i regionalnej, może potencjalnie odgrywać istotną rolę w zwiększeniu korzyści płynących z turystyki oraz łagodzić problemy z nią związane. Planowanie przyszłości, identyfikacja przyszłych trendów, czego konsekwencją może być przewidywanie zmian na rynku, powinny ułatwić uniknięcie elementu zaskoczenia i strat, a także stać się wyznacznikiem konkurencyjności dla jednostek organizujących. W radzeniu sobie z niepewnością kluczowe jest kreatywne i szybkie dostosowywanie się do zmian. Nowe warunki, wymagające zastosowania nowych rozwiązań, pomagają utrzymać się na rynku w dynamicznie zmieniającej się gospodarce.

Polska jest tym krajem, w którym zmiana warunków ustrojowych doprowadziła do dość dynamicznego rozwoju sektora turystycznego i do wzrostu zainteresowania turystyką zagraniczną oraz stworzyła warunki do realizacji tych celów. Ważne jest więc poznanie czynników, które kreować będą ruch turystyczny, ich hierarchię oraz siłę oddziaływania.

Światowa Organizacja Turystyczna<sup>1</sup> wyróżnia 11 głównych determinantów rozwoju ruchu turystycznego. Należą do nich:

---

<sup>1</sup> Global Forecast and Profiles of Market Segments, 2001, World Tourism Organization, Madrid, s. 14–18.

- ekonomia – kontynuacja wzrostu dochodów osobistych i zwiększonej dostępności do czasu wolnego, dające czas i pieniądze, czyli podstawy do zaangażowania się w turystykę;
- technologie informacyjne i komunikacyjne – przekształcenia zarówno w podaży (rezerwacje, zarządzanie, marketing), jak i w popycie; generowanie coraz to nowszych systemów i mobilnych aplikacji zapewniających natychmiastowy i interaktywny dostęp do produktów turystycznych;
- ułatwienia legislacyjne – usuwanie barier w transporcie międzynarodowym, czyli stopniowe znoszenie obowiązku wizowego;
- bezpieczeństwo – ograniczanie wpływu negatywnych skutków, które nie gwarantują bezpieczeństwa turystów (w sytuacjach, w których zdrowie lub życie turystów jest zagrożone);
- globalizacja – rosnące potęgi międzynarodowych sił ekonomicznych i rynkowych, które w konsekwencji mogą doprowadzić do spadku zdolności poszczególnych państw do kontrolowania gospodarki (w turystyce może się to przejawiać większą zdolnością kontrolowania ruchu turystycznego w regionie przez niewielką sieć firm);
- lokalność – konflikt między tożsamością lokalną a nowoczesnością może mieć dwie konsekwencje: dać szansę dla rozwoju doświadczeń turystycznych opartych na zasobach kulturowych i przyrodniczych, przy jednoczesnej niechęci społeczności lokalnych do rozwoju turystyki w tych regionach;
- świadomość społeczno-środowiskowa – turyści bardziej docenią takie przedsiębiorstwa turystyczne lub organizatorów turystyki, którzy swoją działalność będą prowadzić odpowiedzialnie, zgodnie nie tylko z normami środowiskowymi, ale także etycznymi i moralnymi w stosunku do społeczności lokalnych;
- środowisko życia i pracy, czyli zatłoczone miasta, zmiany metod pracy (mniej pełnego wymiaru pracy, brak wyraźnego rozróżnienia na pracę i czas wolny) i stres;
- rozwój ekonomii „doświadczenia”, a nie „usługi” – „slow tourism” – podróż statkiem, rowerem, pociągiem, która jest atrakcyjna sama w sobie, a nie traktowana jako przemieszczanie się pomiędzy dwoma punktami w przestrzeni<sup>2</sup>.
- demografia – postępująca tendencja starzenia się społeczeństw w krajach uprzemysłowionych – więcej migracji turystycznych w kierunku północ-południe, a także odwiedziny u rodzin i przyjaciół (VFR); wzrost liczby rozwodów, późniejsze małżeństwa i budowanie rodziny – dywersyfikacja typów gospodarstw domowych, co w konsekwencji doprowadzi do różnych oczekiwań potencjalnych turystów;
- dywersyfikacja pragnień, zainteresowań, gustów i motywów podróżowania, co będzie musiało mieć odzwierciedlenie w marketingu; turyści coraz częściej kierują się nie miejscem, które chcą odwiedzić, ale powodem, dla którego chcą tam pojechać i sposobem spędzenia w tym miejscu czasu; motywów jest wiele, np. poznanie nowych przyjaciół, kultury, zwyczajów, „naładowanie baterii”,

<sup>2</sup> Fullagar S., Markwell K., Wilson E., 2012, *Slow Tourism: Experiences and Mobilities*, Channel View Publications, Bristol.

wypicie dobrego wina, ale realizacja tych planów nie jest w żadnym stopniu zdeterminowana konkretnym miejscem<sup>3,4,5</sup>.

Pomimo tego, że przewidywanie przyszłości jest tematem poruszonym i intrygującym od wieków, nauki o przyszłości (ang. Future Science), dające nowy zestaw narzędzi badawczych i podstawy metodyczne, są uznane za dziedzinę wiedzy naukowej dopiero od lat 60. XX wieku. W celu sklasyfikowania studiów nad przyszłością stosowano różne metody, ale większość praktyków jest skłonna umiejscowić je pomiędzy metodami ilościowymi i jakościowymi. W związku z tym prowadzi to do prostego podziału na prognozowanie i foresight.

## Istota foresightu

Prognozowanie przedstawia przyszłość jako liniową ewolucję, która jest oparta na doświadczeniach z przeszłości. Przewiduje przyszłość w sposób wyraźnie deterministyczny, określony przy użyciu narzędzi ilościowych. Foresight natomiast rozważa przyszłość ukształtowaną przez wiele złożonych i niepewnych wizji. Zakłada, że przyszłość jest otwarta, a nieustalona z góry<sup>6</sup>. Prognostycy zazwyczaj koncentrują się na ograniczonym zakresie zagadnień, dla których istnieją „twarde” dane znajdujące się w statystykach rządowych i jedynie w domyśle stawiają na czynniki „miękkie”. W przeciwieństwie do tego podejścia te same „miękkie” czynniki mogą być podstawą i istotnym elementem foresightu. Dlatego właśnie foresight stosuje przede wszystkim narzędzia jakościowe. Biorąc pod uwagę fakt, że prognozowanie zjawisk w przyszłości wiąże się z prowadzeniem badań i analiz danych, które są nieprecyzyjne i mało konkretne, wybór metod jakościowych wydaje się rozwiązaniem dobrym.

Paradygmat foresightu jest zbudowany wokół praktycznego podejścia do planowania przyszłości – polega na szukaniu wielu rozwiązań i możliwości w celu wprowadzenia w środowisku zmian, zanim będzie ono do tego zmuszone. Oznacza to inny kierunek działania: przejście do analizy „procesu” tworzenia się przyszłych możliwych scenariuszy przyszłości, zamiast kreowania konkretnego „produktu” w postaci jednej wersji przyszłych zdarzeń. Takie działania skupiają się w konsekwencji głównie na tworzeniu sieci i forów dostępnych do debat publicznych. Wyzwaniem foresightu jest zobaczyć strukturę przyszłości, nie zaś jej konkretną treść, a tym bardziej szczegóły.

Obecnie koncepcja foresightu w Europie opiera się przede wszystkim na następujących założeniach:

<sup>3</sup> Young M., 1999, The relationship between tourist motivations and the interpretation of place meanings, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, vol. 1, iss. 4, s. 387–405.

<sup>4</sup> Awedyk M., 2009. Pozaeuropejska turystyka poznawcza mieszkańców Polski w aspekcie przemian ustrojowych, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 95.

<sup>5</sup> Nowacki M., 2014, Przystanek Woodstock jako produkt turystyczny: jakość festiwalu a zadowolenie i lojalność uczestników, *Kultura i Turystyka – w kręgu wydarzeń*, s. 115–131.

<sup>6</sup> Fernandez-Guell J.M., Collado M., 2014, Foresight in designing sun-beach destination, *Tourism Management*, vol. 41, s. 83–95.

- działania foresightowe znacznie odbiegają od dotychczasowych metod przewidywania przyszłości, które głównie opierały się na ekstrapolacji – jest to związane z rosnącym zainteresowaniem możliwościami zarządzania w warunkach niepewności i wieloznaczności;
- zakłada się zwiększony nacisk na rolę, jaką odgrywa człowiek w budowaniu swojej własnej przyszłości, nawet wobec zdarzeń nieprzewidywalnych;
- działanie ludzkie nie jest interpretowane jako wpływ pojedynczej jednostki, ale raczej jako interakcja wielu elementów, perspektyw, zainteresowań, potrzeb i siły oddziaływania na poszczególnych szczeblach współpracy.

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, należy podkreślić holistyczne podejście foresightu do rozwiązywania problemów, ponieważ zakłada on jednoczesne rozpoznanie interakcji, które zachodzą pomiędzy zmianami technologicznymi, społecznymi, ekonomicznymi, kulturowymi i politycznymi.

W takim razie, jakie są najważniejsze czynniki, które umożliwiają wdrożenie dobrych projektów foresightowych? Cornish<sup>7</sup> wyróżnia siedem głównych zasad, które są do tego niezbędne.

Trzeba patrzeć w przyszłość i być na nią przygotowanym. Jest to niewątpliwie nowe podejście w stosunku do obecnego, które skupia się jedynie na teraźniejszych potrzebach, ignorując jutro. Strategie powinny obejmować nie tylko ekstrapolację zjawiska lub procesu z przeszłości, ale również wziąć pod uwagę zupełnie nowe czynniki, które potencjalnie mogą mieć wpływ na rozwój. Planów na przyszłość nie można opierać jedynie na danych statystycznych, ale przede wszystkim powinny koncentrować się na kontroli międzynarodowych trendów w danej branży lub dziedzinie. Jeżeli obserwacje nie podlegają systematycznej analizie i nie mają konkretnych konsekwencji dla obserwowanego zjawiska – proces uczenia się jest nadal niekompletny. Brak uznania dla innowacji i niewykorzystywanie nowych narzędzi prowadzi do stagnacji, zarówno pod względem pomysłów, jak i działań. Rozwinięte strategie powinny korzystać tylko z takich narzędzi, które przygotowują do różnych scenariuszy rynkowych.

Inna podstawową zasadą, jaką stosuje się w foresighcie, jest próba wyobrażenia sobie wszystkich możliwych scenariuszy, które mogą wystąpić w przyszłości. Nie wystarczy wziąć pod uwagę jedynie własnych umiejętności i kompetencji, ale należy również uwzględnić zmieniające się potrzeby klientów, społeczności lokalnych. Niestety, w większości przypadków, rozwój produktów i usług nadal jest tworzony na podstawie potrzeb w danym środowisku, a nie możliwości. Kreatywny kapitał jest kluczem do wewnętrznej elastyczności gospodarek, regionów i ich zdolności do odnowy. Kreatywność, innowacyjność, możliwość rewitalizacji coraz częściej pojawiają się jako ważne czynniki sukcesu. Poza tym globalna struktura społeczeństwa sieciowego podkreśla istotę interakcji pomiędzy różnymi kulturami i społecznościami. Nawet w przypadku braku wspólnych wartości, sama komunikacja ma dużą wartość i promuje postęp zjawiska.

Nawet najmniejsza informacja może być cenna w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie. „Pewność” nie jest paradygmatem przezorności i nie może

<sup>7</sup> Cornish E., 2004, *Futuring: The Exploration of the Future*, World Future Society, Betscheda.

być, przynajmniej teoretycznie, bo nic na temat przyszłości nie jesteśmy w stanie powiedzieć. Ważne jest, aby dokładnie przeanalizować pojawiające się wskazówki i porady dotyczące przyszłości. Aby wyszukać te sygnały i nauczyć się wykorzystywać wiedzę niepełną, kluczowe znaczenie ma sposób zarządzania. Słabe sygnały (ang. weak signals) mogą stać się pomysłem lub tendencją. Kto pierwszy prawidłowo odczytał sygnał, może stać się liderem. Słabe sygnały powinny zostać odróżnione od silnych, których identyfikacja zazwyczaj nie jest problemem. Rozpoznawanie sygnałów słabych jest trudne z następujących powodów:

- słaby sygnał może być nowy i nie pasować do standardowego formatu znanego wcześniej, więc może być zaskakujący i trudny do zrozumienia dla odbiorcy;
- wśród „hałasu” i innych sygnałów sygnał słaby może być trudny do zidentyfikowania i wykrycia;
- słaby sygnał może być niedostrzeżony przez tych, którzy powinni go rozpoznać; w celu przejścia do nowych odbiorców należy szukać tych, którzy będą mieli inne, świeże podejście do tych kwestii.

„Nieoczekiwane” jest czymś nowym. To sytuacja, która nie zdarzyła się wcześniej, czynnik, o którego istnieniu nie było wiadomo. Wtedy zarówno zasoby psychiczne, jak i fizyczne mogą pomóc w radzeniu sobie z takimi niespodziankami i zazwyczaj pomaga to przełożyć niespodziewane zdarzenie na nowo otwartą szansę.

Zarządzanie wymaga wizji. Wizja strategii rozwoju musi mieć odniesienie w długoterminowych i krótkoterminowych celach. W ciągu ostatnich dwudziestu lat świat się bardzo zmienił – było wiele nowych czynników i tendencji, które obecnie określają przyszły kierunek rozwoju. Budowanie wizji w dzisiejszej rzeczywistości, która jest złożona i nacechowana niepewnością, jest niezbędne i musi być ograniczone do analizy przyszłych alternatyw, czyli myślenia scenariuszowego. Myślenie scenariuszowe jest zdolnością dostrzegania tego, co jest „po jutrze”, zdolnością rozpoznawania trendów i zjawisk (środowiska operacyjnego), które w przyszłości, ale niekoniecznie dziś, mogą mieć wpływ. W tym sensie myślenie scenariuszowe jest rzeczywiście kwestią patrzenia w przyszłość, nawet jeśli nie można jej przewidzieć. Ważne jest, aby rozpoznać siły, które będą przyszłość kształtować<sup>8</sup>, a co najważniejsze – czynniki, które wpłyną na to, jak w przyszłości będzie wyglądał świat. Ważne jest również, aby ustalić, jak te tendencje wpłyną na indywidualne działania i procesy decyzyjne.

Produktywne marzenie oznacza kreatywne zarządzanie wiedzą w tworzeniu świata i rzeczywistości. Problemem jest to, że kultura organizacji pracy nie sprzyja innowacyjności i rozwojowi nowych produktów. W obecnym modelu biznesowym, który nadal skupia się na problematyce konkurencyjności, nie ma wystarczająco dużo czasu na nowe pomysły i foresight. Przyczynia się do tego wiele czynników: brak rotacji na poszczególnych stanowiskach pracy, co mogłoby wprowadzić nowe, świeże spojrzenie, bardzo obszerna biurokracja, przestarzałe sposoby działania. Nie można mówić o konkurencyjności bez wprowadzania innowacji.

<sup>8</sup> Schwartz P., 1991, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Doubleday, New York.

Ostatnią, ale również bardzo istotną zasadą jest okazywanie szacunku dla wcześniej zdobytej wiedzy i know-how. Niezwykle ważną jest umiejętność budowania strategii, która uwzględnia wcześniejsze doświadczenia i działania, sprawdzone i wykorzystane w poprzednich ekstremalnych sytuacjach. Umiejętność zastosowania i selekcji tej wiedzy pomoże przetrwać i odnieść sukces w przyszłości.

Przyszłość każdego sektora gospodarki zależy od odbiorców, a najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie. Foresight to seria procesów mających na celu umiejscowienie dzisiejszej rzeczywistości w kontekście potencjalnych scenariuszy przyszłości. Ma na celu dodanie nowego wymiaru do naszego myślenia poprzez wprowadzanie innowacyjnych technologii i badań analizujących zakres możliwych sposobów budowania przyszłości. Foresight umożliwia zainteresowanym stronom decydowanie o takich działaniach, które będą w przyszłości optymalne. Foresight jako cenne źródło rozważające i przenoszące globalne trendy naukowe i technologiczne na grunt potrzeb społeczno-ekonomicznych tworzy podstawę do ekstrapolacji różnych dróg rozwoju.

## Udział foresightu w procesach planistycznych

Planowanie scenariuszy jest systemową metodą twórczego myślenia stosowaną w analizach złożonej i niepewnej przyszłości. Podstawą idei planowania scenariuszy jest rozważenie różnych możliwych przyszłości, które zawierają wiele istotnych niewiadomych, a nie skupianie się na dokładnym przewidywaniu pojedynczego wyniku. Scenariusze opisują, jaka może być przyszłość, a nie jaka będzie. W istocie, są one alternatywnymi, dynamicznie zmieniającymi się narracjami, które są w stanie wychwycić w studiach nad przyszłością kluczowe składniki niepewności. Scenariusze są konstruowane tak, aby zapewnić wgląd w czynniki powodujące zmiany, ujawnić skutki bieżących trajektorii i dać różne opcje działania.

Sondeijker<sup>9</sup> opisuje trzy fazy w rozwoju badań nad przyszłością i planowaniem scenariuszowym, z której każda prowadzi do określonego rodzaju scenariuszy. Pierwsza generacja badań, które powstały po wojnie, była pod silnym wpływem prac Khana i Dienera. Podejście to ma przede wszystkim charakter statystyczny, techniczny i gospodarczy. Fundamentem są metody ilościowe, takie jak analiza i ekstrapolacja trendów, krzyżowa analiza wpływów i modele wzrostu. Przyszłość jest interpretowana jako możliwa i stosunkowo zaskakująca – scenariusze są przedstawiane jako prognozy statystyczne, w których niepewność jest interpretowana w postaci zespołu statystyk wokół linii projekcji, tj. pojedynczych punk-

<sup>9</sup> Sondeijker S., 2009, *Imagining sustainability. Methodological building blocks for transition scenarios*, PhD Dissertation, Erasmus University, Rotterdam, [w:] A. Postma, 2015, *Investigating scenario planning – a European tourism perspective*, *Journal of Tourism Futures*, s. 46–52.

towych prognoz<sup>10,11,12</sup>. W tej pierwszej fazie analizy i planowanie scenariuszowe koncentrują się głównie na badaniach związanych z porządkiem publicznym i są wykonywane przez niezależnych specjalistów<sup>13</sup>.

W drugiej fazie badań nad przyszłością planowanie scenariuszowe wprowadzono w świat biznesu i korporacyjnego planowania strategicznego. Kryzys naftowy w 1973 roku uświadomił wagę analizy nieoczekiwanych czynników zewnętrznych, które zostały podkreślone we wpływowym książkach Michaela Potera w roku 1980. Przeprowadzane wówczas badania odbywały się w Stanford Research Institute i Royal Dutch Schell, co doprowadziło do zastąpienia prognozowania statystycznego foresightem, zakładającym bardziej odkrywcze i perspektywiczne podejście. Foresight uznaje, że trendy z przeszłości nie mogą być ekstrapolowane liniowo w przyszłość: globalizacja, digitalizacja, skomplikowany i gwałtownie zmieniający się świat prowadzi do niepewności i pojawienia się nieoczekiwanych czynników zewnętrznych (dzikie karty), które powodują zakłócenia i nieciągłość trendów. To z kolei jest przyczyną braku pewności w działaniach, która jest podstawą strategii rozwojowych. Pojawiające się ryzyko i niepewność, które często są obecnie traktowane jako ograniczenia w rozwoju, w foresighcie są używane do stworzenia wielu możliwych alternatyw wskazujących kierunek ewolucji zjawiska.

Rozpowszechnienie trzeciej generacji planowania scenariuszowego, która jest nadal w toku, Sondejker identyfikuje wraz z publikacją w 1987 roku raportu Brundtland (Światowej Komisji Narodów Zjednoczonych na temat Środowiska i Rozwoju – WCDE) i Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku. Takie podejście jest napędzane przez pojęcie zrównoważonego rozwoju i opiera się na założeniu, że bardziej zrównoważony świat może być utworzony tylko za pomocą strukturalnych i społecznych transformacji. Scenariusze z dwóch pierwszych faz nie są odpowiednie do spełniania tej potrzeby, gdyż niezbędne jest całościowe, systemowe, integracyjne, uczestniczące, refleksyjne, przyszłościowe i adaptacyjne podejście: powinny one rozwiązywać kwestie ochrony środowiska, społeczne i gospodarcze wspólnie. W rzeczywistości, ta trzecia generacja planowania nazywana „scenariuszami transformacji” jest bardzo trudna do zastosowania w praktyce: niepewność i dzikie karty rzadko są brane pod uwagę, a przewidywane zmiany są zazwyczaj przyrostowe<sup>14,15</sup>.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> van Asselt M.B.A., Faas A., Van der Molen F., Veenman R. (red.), 2010, *Uit zicht. Toekomstverkenningen met beleid*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid/Amsterdam University Press, Amsterdam, The Netherlands, [w:] A. Postma, 2015, *Investigating scenario planning – a European tourism perspective*, *Journal of Tourism Futures*, s. 46–52.

<sup>12</sup> Postma A., 2013, *Anticipating the future of European tourism*, [w:] A. Postma, I. Yeoman, J. Oskam (red.), *The Future of European Tourism*, European Tourism Futures Institute, Leeuwarden, s. 290–305.

<sup>13</sup> van Asselt M.B.A., Van't Klooster S.A., Van Notten P., Smits L.A., 2010, *Foresight in Action: Developing Policy – Oriented Scenarios*, Earthscan, London.

<sup>14</sup> Postma A., 2001, *An approach for integrated development of quality tourism*, paper presented at ATLAS 10th Anniversary Conference “Tourism, innovation and regional development”, Dublin 2001, [w:] N. Andrews, S. Flanagan, J. Ruddy (red.), 2002, *Tourism Destination Planning*, Tourist Research Center, Dublin Institute of Technology, Dublin.

<sup>15</sup> Postma A., Spruyt E., Cavagnaro E., 2013, *Sustainable Tourism 2040. A Manifesto*, European Tourism Futures Institute, Leeuwarden.



Pierwsza generacja badań nad przyszłością i planowanie scenariuszowe są oparte na epistemologii pozytywistycznej, a druga i trzecia (foresight) na społeczno-konstruktywistycznej. Pozytywizm jest umiejscowiony w nauce fizycznej. Jest on oparty na paradygmacie, że świat społeczny jest ograniczony przez obiektywne i uniwersalne prawdy oraz prawidłowości, w których można przewidzieć zachowanie człowieka. Zakłada się więc, że rozwój, wzorce i trendy mogą być w przyszłości wyświetlane liniowo i jednoznacznie. Konstruktywizm społeczny opiera się na przekonaniu, że świat jest wynikiem konstrukcji mentalnej i subiektywnej osób i tym samym składa się z wielu rzeczywistości<sup>16</sup>.

Turystyka jest jednym z tych sektorów gospodarki, w których zmiany zachodzą bardzo szybko i często niepodziewanie. Branża turystyczna obejmuje działalność wielu gałęzi gospodarki i opiera się zarówno na firmach dużych, takich jak międzynarodowe sieci hoteli i linie lotnicze, jak i małych lokalnych przedsiębiorstwach. Foresight jako działanie kreujące przyszłość jest sposobem na szybko zmieniające się warunki i możliwości. Dostarcza on narzędzia przygotowujące do niespodziewanych sytuacji i jest doskonały przy wspieraniu strategicznych decyzji, które podejmują regiony turystyczne. Trendy międzynarodowe mają istotny wpływ na rozwój turystyki nie tylko w skali globalnej, ale również regionalnej.

Destynacje, kultury, lokalne tożsamości funkcjonują na całym świecie w sposób zadowalający. Globalna ekonomia jest przekształcona przez regionalne bloki gospodarcze, sojusze, deregulacje, nowe technologie, internet i e-commerce. W tym samym czasie coraz więcej podróżujących jest bardzo dobrze poinformowanych, mają dużą wiedzę i coraz większe wymagania. Nie wystarczy poprawa wydajności, zwłaszcza jeśli ma ona mieć zastosowanie do nietypowych rozwiązań. Wartości dodane, jakość, elastyczność i sprawność w oferowanych usługach są zawsze i wszędzie znaczące. Decyzje jednak muszą być coraz szybsze, a czas reakcji coraz krótszy. Tak więc powodzenie zależy od szybkości reakcji i zdolności do podjęcia ryzyka. Wiedza w tym zakresie i innowacje są niezbędne do odniesienia sukcesu.

Zastosowanie badań nad przyszłością i planowanie scenariuszowe w turystyce jest cały czas w fazie początkowej. Zwrócenie uwagi na przyszłość rozpoczęło się w latach 60. i 70. XX wieku w USA i Europie, ze szczególnym uwzględnieniem prognozowania popytu. Z uwagi na nieścisłości i malejącą rzetelność przeprowadzanych badań, w latach 80. i 90. metoda stopniowo traciła na popularności<sup>17</sup>. Choć prognozowanie może nadal odgrywać mniejszą rolę w turystyce, dążenie do innowacji na konkurencyjnym rynku turystycznym zmusza przemysł do badania trendów, rozwoju oraz opracowywania strategii proaktywnych<sup>18</sup>. Stopniowo planowanie scenariuszowe drugiej generacji zaczęło rozwijać się w turystyce na początku XXI wieku.

<sup>16</sup> Thorpe R., Easterby-Smith M., Lowe A. Jackson P.R., 2008, *Management Research*, Sage, Londyn.

<sup>17</sup> Veal A.J., 1999, *Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide*, Prentice Hall, Londyn.

<sup>18</sup> Buhalis D., Costa C., 2006, *Tourism Business Frontiers. Consumers, Products and Industry*, Elsevier/Butterworth Heinemann, Oxford.

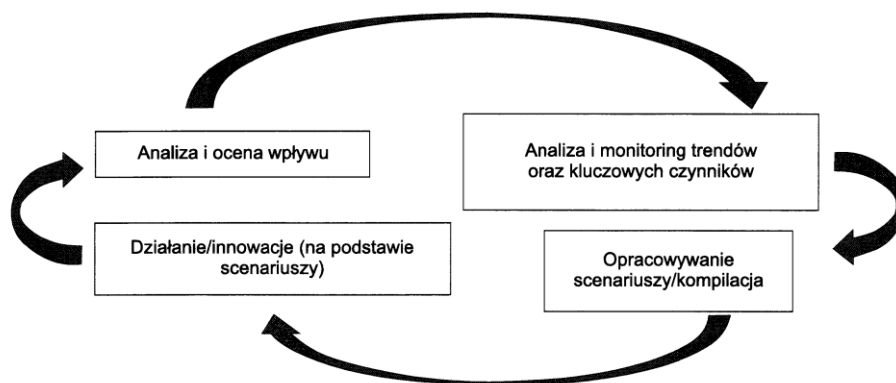
Obecnie istotną rolę w rozwoju badań nad przyszłością turystyki i planowaniem turystycznym odgrywa European Tourism Futures Institute (ETFI), którego analizy opierają się na foresighcie, czyli tworzeniu scenariuszy alternatywnych przyszłości (druga generacja) umiejscowionym w paradygmacie konstruktywizmu społecznego, przy jednoczesnej akceptacji prognozowania (pierwsza generacja) i stosowania scenariuszy transformacji (trzecia generacja).

Według ETFI planowanie scenariuszowe może być uznane za proces ciągły, w którym analizowana jest przyszłość, identyfikowane są główne czynniki, trendy i sytuacje niepewne, na podstawie których tworzy się scenariusze rozwoju (ryc. 1). Daje to podstawę do podjęcia innowacyjnych działań, które również są poddawane analizie i ocenie.

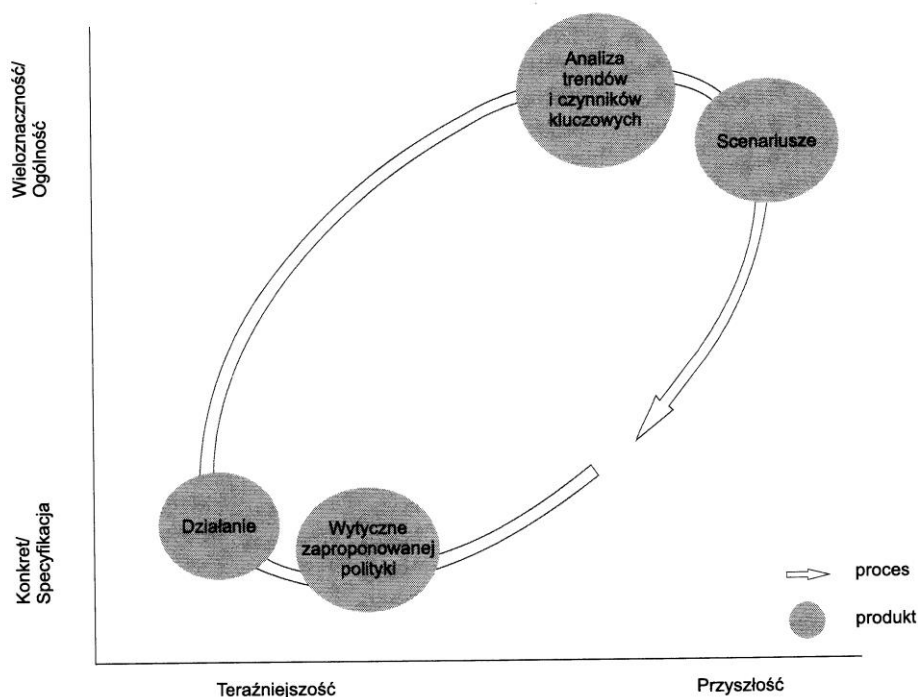
Analizując ten schemat z naukowego punktu widzenia, cykl ten można poddać krytyce z kilku powodów. W pierwszej kolejności jest to model bardzo ogólny. Brakuje w nim perspektywy czasowej i wymiaru tempa zmian (wzrostu wykładniczego). Model nie wyjaśnia, że jako punkty wyjścia nie są traktowane ani trendy, ani ekstrapolacja trendów, tylko niepewność. Poza tym to sugeruje cykl ciągłego udoskonalania, co nie jest za bardzo realne. Pozytywnym elementem takiego modelu jest to, że doskonale nadaje się do celów edukacyjnych, ponieważ jest łatwy do wyjaśnienia i ma wartość praktyczną.

Doprowadziło to do powstania nowego modelu cyklu scenariuszy, którego koncepcja jest umieszczona w wymiarze czasu (z teraźniejszości do przyszłości) i wymiarze szczegółowości (od konkretności do wieloznaczności) (ryc. 2).

Model ten pokazuje, jak konkretne działania w teraźniejszości mają wpływ na hipotetyczne pewniki i niepewność w przyszłości. Są one wykorzystywane do dopracowania przyszłych scenariuszy, które później kształtują wytyczne w polityce i planach strategicznych mające z kolei przełożenie na konkretne działanie. Cykl na rycinie 3 przedstawia, że każda faza i przecięcie punktu w cyklu to teoretyczne i praktyczne problemy oraz formalne i nieformalne zagadnienia badawcze. W celu dalszego rozwoju i profesjonalizacji procesu planowania scenariuszy wie-



Ryc. 1. Cykl planowania scenariuszowego  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Postma (2015).



Ryc. 2. Ramy koncepcyjne nowego modelu cyklu scenariuszy  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Postma (2015).

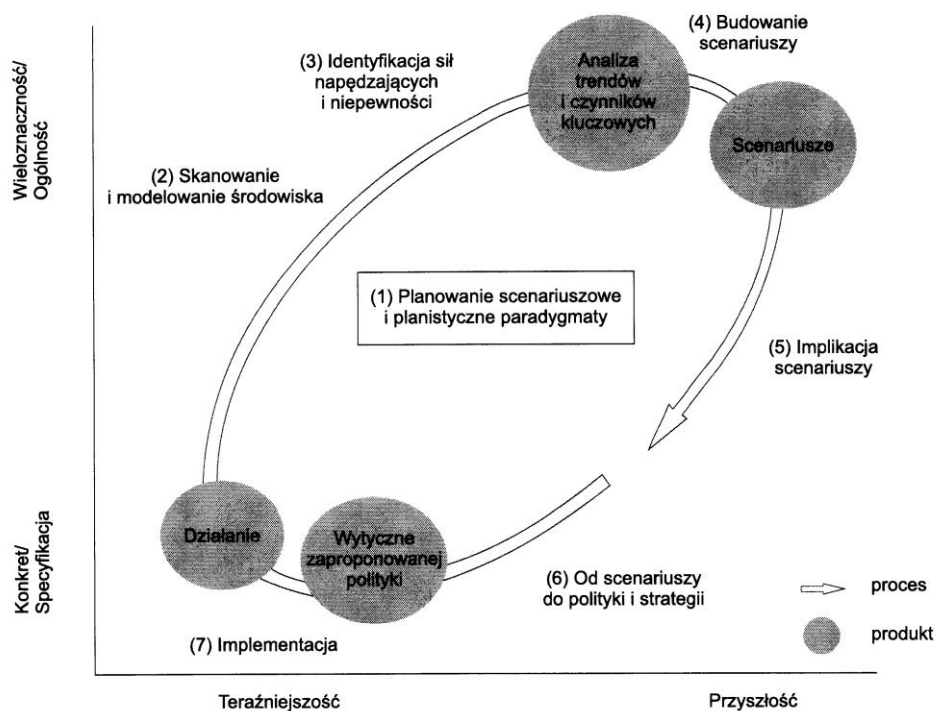
dza powinna rozwijać się zgodnie z tematami badawczymi, jak zostało to opisane we współzależnych torach badawczych (1) do (7) na rycinie 3.

### Planowanie scenariuszowe i planistyczne paradygmaty

Pierwszy tor badawczy ma charakter bardzo podstawowy. Koncentruje się na ewolucji kolejnych generacji badań na przyszłość i planowania scenariuszowego, ich skutkami oraz możliwością zastosowań w turystyce. Istotne jest, aby połączyć w tym miejscu najnowszą wiedzę teoretyczną z osiągnięciami w paradygmatach planowania, takimi jak planowanie adaptacyjne. Analiza dotyczy także strukturalnej charakterystyki przedsiębiorstw, organizacji i destynacji (faz rozwoju, kultury, stylu przedsiębiorców itp.).

### Skanowanie i modelowanie środowiska

Planowanie scenariuszy rozpoczyna się od zrozumienia otoczenia. Środowisko naukowe i powiązane przedsiębiorstwa powinny na bieżąco monitorować i omawiać współczesne osiągnięcia i ich możliwą implementację w turystyce. Powinny wspólnie nadawać znaczenie temu, co w odzwierciedleniu do oczekiwań, należałoby wprowadzić w nadchodzących latach. Informacje technologii komunikacyjnych mogą stanowić platformę komunikacji tego monitoringu pomiędzy dyscyplinami, aktorami i sieciami.



Ryc. 3. Tory badawcze w odniesieniu do ram koncepcyjnych nowego modelu cyklu scenariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Postma (2015).

### Siły napędzające i niepewności

Trzeci tor badań koncentruje się na tym, jak dla zjawiska, do którego mają być budowane scenariusze, można dostosować i zredukować globalne makroanalizy tak, aby utworzyły się cennego zestawu sił napędzających i niepewności. Zgodnie z założeniami konstruktywizmu społecznego, uczestnikami procesu są różne zainteresowane strony, dlatego proces komunikacji musi być ułatwiony i wspierany.

### Tworzenie scenariuszy

ETFİ sformułował planowanie scenariuszy jako „malowanie obrazów przyszłości wycieczki i turystyki”. Oznacza to, że formowanie scenariuszy jest sztuką, która wymaga kreatywności i zdolności do opowiadania atrakcyjnych historii. Opowiadanie, wymyślanie, wizualizacja scenariuszy, na przykład poprzez wykorzystanie nowych technologii, będzie głównym celem tego toru badawczego.

### Implikacja scenariuszy

W tym torze badawczym kładzie się nacisk na rozwój procedur i symulacji modeli do oceny scenariuszy *ex ante*. Ma to prowadzić do lepszego zrozumienia (integracji) skutków społecznych, gospodarczych i środowiskowych na poziomie przedsiębiorstw, organizacji i destynacji turystycznych, a także oceny ryzyka.

### **Od scenariuszy do polityki i strategii**

Intencją scenariuszy jest to, aby organizacje, przedsiębiorstwa i destynacje podjęły działania, które czynią je bardziej odpornymi na przyszłe zmiany, a także mogą mieć wpływ na ich pozycję rynkową i działania konkurencji. Jednak przełożenie scenariuszy do prowadzonej polityki i wdrażanych strategii nadal wydaje się słabo realizowane. Przyszłe działania muszą usprawnić implementację planowania scenariuszowego w realnych działaniach na rzecz rozwoju turystyki.

### **Implementacja**

Ostatnie zagadnienia badawcze koncentrują się przede wszystkim na tym, jak przedsiębiorstwa turystyczne, organizacje i destynacje mogą być wprowadzane we wdrażanie przyszłego myślenia, stosowanie scenariuszy i efektywne korzystanie z proponowanych technik i miar. Wiąże się to, na przykład ze zmianami w zarządzaniu, sieciach, współpracy, społecznościowych praktykach, edukacji przedsiębiorstw, uczenia się organizacji itp.

### **Podsumowanie**

Scenariusze opisują, jaka może być przyszłość, a nie jaka będzie. W istocie, są one alternatywnymi, dynamicznie zmieniającymi się narracjami, które są w stanie wychwycić w studiach nad przyszłością kluczowe składniki niepewności. Są one konstruowane tak, aby zapewnić wgląd w czynniki powodujące zmiany, ujawnić skutki bieżących trajektorii i dać różne opcje działania.

Zestaw scenariuszy jest zbudowany w oparciu o konsensus, osiągnięty w trakcie procesu identyfikacji kluczowych czynników (metoda delficka) i powinny w pełni odzwierciedlać rozwinięty sposób myślenia systemowego.

Obecnie główną przeszkodą w turystyce w praktycznym stosowaniu rozwiązań foresightowych jest brak wiedzy i umiejętności zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym dotyczący narzędzi i metod, które są podstawą studiów nad przyszłością. Planowanie turystyczne oraz tworzone strategie nadal opierają się na liniowych prognozach, będących wynikiem analiz przeszłych zdarzeń i obecnych możliwości, a nie globalnych trendów i przyszłych potrzeb. Nie zakładają one elementu ryzyka, które może gwałtownie, nagle, spowodować, że obrany kierunek rozwoju (jeden) nie ma dalszej możliwości powodzenia. Alternatywy brak.

Nowe możliwości stosowania nowych narzędzi badawczych, które mogą podnieść jakość opracowywanych planów rozwojowych w zakresie turystyki zarówno na szczeblu regionalnym, jak i ogólnokrajowym powinny być przedmiotem rozważań akademickich podczas edukacji studentów w takim zakresie i na takim poziomie, aby ich przyszła implementacja nie stanowiła problemu i była cennym elementem dokumentów planistycznych i strategicznych w regionie.

## Literatura

- Andrews N., Flanagan S., Ruddy J. (red.), *Tourism Destination Planning*, Tourist Research Center, Dublin Institute of Technology, Dublin 2002.
- Awedyk M., *Pozaeuropejska turystyka poznawcza mieszkańców Polski w aspekcie przemian ustrojowych*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009.
- Buhalis D., Costa C., *Tourism Business Frontiers. Consumers, Products and Industry*, Elsevier/Butte 2006.
- Cornish E., *Futuring: The Exploration of the Future*, World Future Society, Betsheba 2004.
- Fernandez-Guell J.M., Collado M., *Foresight in designing sun-beach destination*, *Tourism Management*, vol. 41, 2014.
- Fullagar S., Markwell K., Wilson E., *Slow Tourism: Experiences and Mobilities*, Channel View Publications, Bristol 2012.
- Global Forecast and Profiles of Market Segments*, World Tourism Organization, Madrid 2001.
- Nowacki M., *Przystanek Woodstock jako produkt turystyczny: jakość festiwalu a zadowolenie i lojalność uczestników*, *Kultura i Turystyka – w kręgu wydarzeń*, 2014.
- Postma A., *An approach for integrated development of quality tourism*, paper presented at ATLAS 10th Anniversary Conference “Tourism, innovation and regional development”, Dublin 2001.
- Postma A., *Anticipating the future of European tourism*, [w:] A. Postma, I. Yeoman, J. Oskam (red.), *The Future of European Tourism*, European Tourism Futures Institute, Leeuwarden 2013.
- Postma A., Spruyt E., Cavagnaro E., *Sustainable Tourism 2040. A Manifesto*, European Tourism Futures Institute, Leeuwarden 2013.
- Schwartz P., *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Doubleday, New York 1991.
- Sondeijker S., *Imagining sustainability. Methodological building blocks for transition scenarios*, PhD Dissertation, Erasmus University, Rotterdam, [w:] A. Postma (red.), *Investigating scenario planning – a European tourism perspective*, *Journal of Tourism Futures*, 2009, 2015.
- Thorpe R., Easterby-Smith M., Lowe A., Jackson P.R., *Management Research*, Sage, London 2008.
- van Asselt M.B.A., Faas A., van der Molen F., Veenman R. (red.), *Uit zicht. Toekomstverkenningen met beleid*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid/Amsterdam University Press, Amsterdam, The Netherlands, [w:] A. Postma (red.), *Investigating scenario planning – a European tourism perspective*, *Journal of Tourism Futures*, 2010, 2015.
- van Asselt M.B.A., van't Klooster S.A., van Notten P., Smits L.A., *Foresight in Action: Developing Policy – Oriented Scenarios*, Earthscan, London 2010.
- Veal A.J., *Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide*, Prentice Hall, London 1999.
- Young M., *The relationship between tourist motivations and the interpretation of place meanings*, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, vol. 1, iss. 4, 1999.



**Akademia Wychowania Fizycznego**  
*im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu*

**Seria: Monografie nr 438**

**ISBN 978-83-64747-02-1**  
**ISSN 0239-7161**