

# Krzysztof Borodako

---

## Identyfikacja perspektywicznych segmentów turystyki jako wkład do foresightu regionalnego i tworzenia strategii rozwoju sektora

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 29-38

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRZYSZTOF BORODAKO

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**IDENTYFIKACJA PERSPEKTYWICZNYCH SEGMENTÓW TURYSTYKI  
JAKO WKŁAD DO FORESIGHTU REGIONALNEGO  
I TWORZENIA STRATEGII ROZWOJU SEKTORA**

**Wprowadzenie**

Współcześnie regiony turystyczne poddane są podobnym wymaganiom rynkowym jak podmioty gospodarcze. Koniunktura gospodarcza i rozwój turystyki w regionach są silnie uzależnione od zjawisk zachodzących zarówno wewnątrz samego regionu, jak również poza jego granicami administracyjnymi oraz geograficznymi. Podleganie działaniu tych czynników wymusza przede wszystkim na decydentach regionalnych wykorzystanie dostępnych narzędzi planowania strategicznego, w tym w szczególności budowanie konkurencyjnych i rozwojowych strategii kształtowania turystyki w perspektywie kilku dekad. Jednocześnie podmioty regionalne operujące w sektorze turystyki prowadzą różne działania, obejmujące również analizę stanu i perspektyw rozwoju tego sektora. Umiejętność wykorzystania nowych, dostępnych metodycznie procesów antycypacji przyszłych zmian w turystyce i wykorzystanie wiedzy o perspektywicznych segmentach rynku może być atutem współczesnych regionów turystycznych. Propozycją takiego procesu jest *foresight* turystyczny. W pracy podjęto rozważania teoretyczne co do uwarunkowań wykorzystania *foresightu* w rozwoju turystyki, jednocześnie prezentując wyniki badań dotyczące określenia perspektywicznych segmentów turystyki MICE w metropolii przodującej w tym segmencie na krajowym rynku.

## 1. Wykorzystanie perspektywicznych elementów rynku w procesie foresightu turystycznego

### 1.1. Motywy i cele organizacji procesu foresightu turystycznego

Organizacja *foresightu* w konkretnym regionie najczęściej poświęcona jest jednemu lub kilku branżom, które uznano za ważne lub perspektywiczne. Zakres przedsięwzięcia oraz jego skala uzależnione są najczęściej od takich czynników, jak dostępne środki finansowe oraz doświadczenie i zasoby kadrowe realizatorów *foresightu*. Powody, dla których projekty *foresightu* tak bardzo się spopularyzowały w dużej mierze wynikają z czynników, które spowodowały jego rozwój<sup>1</sup>. Do grupy tych czynników należy m.in. zaliczyć<sup>2</sup>:

- zaostrenie się konkurencji gospodarczej i przemysłowej; kraje wysoko rozwinięte konkurują na globalnym rynku poprzez branże oparte na wiedzy lub mające charakter stricte usługowy (do których zalicza się również turystyka);
- rosnąca presja na wydatki rządowe; rozwój wielu dziedzin gospodarki oparty jest na wydatkach rządowych, od których wielkości są uzależnione. Poprzez rywalizację, między innymi w wymiarze innowacyjności, główną płaszczyzną odniesień są wydatki na badania i rozwój (B+R). Jednocześnie wielowątkowość badań oraz ich rosnąca specjalizacja powodują, że dostępne środki są wystarczające jedynie dla części z tych branż, w ramach prowadzonych badań. To wszystko wymaga selekcji opartej na procesie dokonywania systematycznej oceny wyborów i tym samym dokonywania hierarchizacji;
- zmieniająca się formuła generowania współcześnie wiedzy; obecnie dostępna wiedza generowana jest w różnych miejscach na świecie i jest ona najczęściej trwałym elementem realizowanych procesów innowacyjnych. Wiedza ta ma również formę aplikacyjną i powstaje z reguły w środowiskach interdyscyplinarnych;
- pojawiające się nowe style prowadzenia polityki regionalnej; na początku lat 90. XX w. uważało się, że nastąpił pewien przełom polegający na prowadzeniu polityki bardziej otwartej, umożliwiającej większy udział partnerów regionalnych (niwelując jednocześnie tzw. lukę implementacji);
- tzw. efekt milenium związany z tym, że wiele gospodarek świata chciało być w czołówce krajów przygotowanych do wykorzystania potencjalnych szans związanych z rozpoczęciem nowego wieku i tysiąclecia.

---

<sup>1</sup> M. Keenan and E. Uyarra, *Why Regional Foresight? An Overview of Theory and Practice*, Writing, 2002.

<sup>2</sup> B. Martin, R. Johnston, *Technology Foresight for Wiring Up the National Innovation System*, "Technology Forecasting and Social Change" 1999, vol. 60, s. 41–42.

W odniesieniu do powyższych zjawisk towarzyszących dynamicznemu rozwojowi *foresightu* regionalnego można jednoznacznie wskazać na powody szerokiej akceptacji tego procesu w wielu regionach świata w różnych branżach – w tym również w turystyce. Głównym powodem organizacji *foresightu* regionalnego w sektorze turystycznym jest potrzeba podejmowania działań planistycznych oraz budowy polityki rozwoju tego sektora w regionie. Proces *foresightu* może wzmocnić tego typu działania oraz jednocześnie pozwala na zasięgnięcie zaawansowanej wiedzy pochodzącej z szerszego spektrum źródeł nią dysponujących. Dodatkowo można wymienić wiele powodów organizacji projektów *foresightu*, takich jak:

- rozpowszechnienie wiedzy o turystyce wśród partnerów regionalnych poprzez organizację określonej liczby warsztatów, seminariów lub konferencji,
- utworzenie nowych podmiotów instytucjonalnych (stowarzyszeń, związków, izb, klastrów itp.) lub wyartykułowanie lidera odpowiedzialnego w branży za jej interesy i rozwój,
- zebranie – najczęściej w syntetyczny sposób – wiedzy o turystyce w regionie w formie raportów, publikacji książkowych lub innych opracowań,
- wsparcie procesu planowania strategicznego dodatkowym wkładem merytorycznym, pochodzącym od branżowych partnerów regionalnych.

W wielu jednak przypadkach autorzy projektów *foresightu* turystycznego dążą do zaspokojenia bardziej zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań. Wyartykułowane potrzeby są następnie formułowane w postaci celów projektu. *Foresight* regionalny powinien być tak przeprowadzony, aby uzyskać pełną realizację postawionych przed nim zadań, a tym samym musi on odpowiadać potrzebom głównych interesariuszy w regionie turystycznym. Cele i powody organizacji *foresightu* turystycznego muszą być sformułowane jednoznacznie i wynikać z konsultacji odbytych z głównymi interesariuszami turystyki w regionie. Jednocześnie motywy i cele podjęcia prac na tym przedsięwzięciu muszą być w określony sposób zgodne z dostępnymi już wynikami badań prowadzonych przez inne podmioty lub ośrodki akademickie – w szczególności dotyczące priorytetowych obszarów rozwoju turystyki w danym regionie.

## **1.2. Znaczenie perspektywicznych elementów rynku w poszczególnych etapach procesu foresightu**

Przygotowanie oraz przeprowadzenie *foresightu* regionalnego jest podyktowane przede wszystkim oczekiwaniami i potrzebami partnerów turystycznych, którzy wyrażają zainteresowanie tego typu projektem. Podmioty odpowiedzialne za projektowanie całego procesu mogą stanąć przed dylematem, czy informacja o perspektywicznych elementach badanego rynku turystycznego jest już dostępna z innych źródeł, czy powinna ona zostać pozyskana w ramach prac przewidzianych

w projekcie. W jednym i drugim przypadku wykorzystanie tego typu wiedzy jest istotne z kilku powodów. Po pierwsze, przy znajomości perspektywicznych składowych rynku turystycznego można lepiej zaplanować projekt. Po drugie, zaczerpnięcie tego rodzaju informacji pozwala jednocześnie na redukcję działań badawczych, a tym samym obniżenie kosztów realizacji całego przedsięwzięcia. Dodatkowo daje możliwość skupienia głównych zainteresowań badawczych wokół zagadnień związanych z najbardziej perspektywicznymi elementami rynku turystycznego.

W projektach *foresightu* regionalnego można wyróżnić sześć etapów tworzących od początku do końca przedsięwzięcie, a są to<sup>3</sup>:

- uruchomienie foresightu,
- badania wstępne,
- generowanie wyników,
- rozpowszechnienie wyników,
- implementacja,
- kontynuacja procesu.

W przypadku dostępnej wiedzy o poprzednich badaniach empirycznych, które pozwoliłyby określić perspektywiczne elementy rynku turystycznego, mogą one zostać wykorzystane już w pierwszym etapie *foresightu* – przy jego planowaniu i uruchamianiu. Podstawowym warunkiem wykorzystania tego typu informacji jest względna wiarygodność pochodzenia danych, zapewniająca uzasadnienie do przyjęcia jako uwarunkowania prowadzonych badań *foresightowych*. W sytuacji gdy takie dane nie są dostępne lub nie zostały jeszcze zidentyfikowane, warto zwrócić uwagę na drugi etap projektu. W ramach badań wstępnych jest przewidziany czas, aby pogłębić badania wtórne lub ewentualnie przeprowadzić wstępne badania pilotażowe pozwalające na zebranie wszystkich dostępnych źródeł wiedzy o turystyce w regionie. W przypadku zidentyfikowania opracowań zawierających informacje o takich perspektywicznych segmentach rynku turystycznego mogą one zostać wykorzystane do sformułowania dodatkowych zadań badawczych dla poszczególnych zespołów roboczych lub uproszenia pewnych aktywności tytułem już dostępnych informacji.

## **2. Możliwości implementacji wyników foresightu turystycznego w tworzonej/aktualizowanej strategii rozwoju turystyki**

Wykorzystanie wyników projektu *foresightu* regionalnego w turystyce jest przedsięwzięciem bardziej złożonym niż może się to wydawać. Wyobrazenie takie

---

<sup>3</sup> K. Borodako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. BECK, Warszawa 2009, s. 42–75.

może powstać z powodu już realizowanych w bieżącym czasie procesów planowania strategicznego w danym regionie. Bardzo mało prawdopodobne jest, aby realizatorzy *foresightu* spotkali się z sytuacją, że na danym obszarze nie ma żadnych dokumentów strategicznych turystyki w regionie lub nie są aktualnie realizowane podobne działania. Z tego powodu proces *foresightu* musi być postrzegany jako przedsięwzięcie, które dostarcza wartość dodaną dla sektora turystyki w regionie, a jednocześnie proces ten może być wkomponowany w działania planistyczne regionu.

Projekt *foresightu* regionalnego w każdym sektorze, w tym również w turystyce, aby mógł być z powodzeniem wdrożony, powinien spełniać kilka dodatkowych cech, świadczących o jakości *foresightu*. Są to<sup>4</sup>:

- rozpoczęcie z poczuciem potrzeby przygotowania się do przyszłych wyzwań,
- posiadanie na swoim koncie sukcesów na początku całego projektu,
- wychodzenie naprzeciw potrzebom ewentualnych użytkowników projektu,
- zaangażowanie zróżnicowanych partnerów w działania projektowe,
- posiadanie doświadczenia w legitymizowaniu całego projektu,
- rozwinięcie i zastosowanie skutecznej strategii komunikacyjnej.

Anglojęzyczny termin *foresight* przyjął się szerzej w nielicznej polskiej literaturze przedmiotu<sup>5</sup>. W związku z tym działania *foresightu* regionalnego w turystyce powinny obejmować liczne i aktywne działania informacyjno-promocyjne, pozwalające zapoznać z tym pojęciem wszystkich interesariuszy w regionie oraz wskazać celowość oraz korzyści z jego realizacji. Dopiero akceptacja procesu przez kluczowych partnerów regionalnych sektora turystyki może być wstępem do rozpoczynania działań implementacyjnych, polegających na wykorzystaniu całego procesu, w szczególności jego wyników do planowania strategicznego w regionie turystycznym.

Przygotowanie jednego z ostatnich etapów procesu *foresightu* regionalnego związane jest również z wiedzą o funkcjonowaniu pięciu poziomów rozwoju potencjału *foresightu* dotyczących<sup>6</sup>:

- poziom 1 – rozpoznania *foresightu* jako naturalnej umiejętności człowieka
  - każdy człowiek realizuje we własnym zakresie analizy,
- poziom 2 – (*immersion*) immersja w koncepcję *foresightu* – wykorzystanie idei i koncepcji *foresightu* do generowania dyskusji o przyszłości,
- poziom 3 – zastosowanie metodyki *foresightu* – wykorzystanie kluczowych metod do uczynienia *foresightu* bardziej rzeczywistym,

---

<sup>4</sup> Por. M. Conway, J. Voros, *Foresight: Learning from the Future*, Australasian Association for Institutional Research, 2001 Forum, Swinburne 2001, s. 5.

<sup>5</sup> Por. K. Borodako, *Foresight...*, *op.cit.*

<sup>6</sup> R. Slaughter, *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Prospect Media, Sydney 1999, s. 14.

- poziom 4 – tworzenie nisz organizacyjnych – ciągły cel budowania obszarów wymagających przeprowadzenia *foresightu* (skupienia uwagi na tych obszarach),
- poziom 5 – *foresight* na poziomie społecznym prowadzący do powstania nowej normy społecznej, polegającej na powszechnym myśleniu długofalowym.

Studia literatury dotyczącej *foresightu*, jak również analizy projektów *foresightowych* zrealizowanych w Polsce w ostatnich pięciu latach pokazują, że wypracowywane rezultaty można podzielić na dwie kategorie: formalne i nieformalne. Próbując odnieść te dwie grupy efektów pracy zespołu projektowego do procesów planowania strategicznego w regionie, można wskazać na związek obu tych rodzajów z wykorzystaniem przy budowie lub aktualizacji strategii rozwoju turystyki w regionie. Z procesowego punktu widzenia bardziej „praktyczne” wydają się rezultaty formalne, obejmujące różnego rodzaju raporty, analizy, opracowania, monografie, publikacje pokonferencyjne itp. Kluczowe treści w nich zawarte mogą z łatwością zostać przeniesione w proces planowania strategicznego i tym samym wesprzeć budowę lub aktualizację dokumentów strategii. Natomiast rezultaty z drugiej grupy, polegające na powstawaniu powiązań między podmiotami, tworzeniu podmiotów instytucjonalnych lub innych gremiów wirtualnych (opartych o nowe technologie informatyczne), pozwalają na wspieranie procesu akceptacji i popularyzacji wyników *foresightu*. Jednocześnie umożliwiają bardziej świadome wykorzystanie w procesie strategicznym rozwoju turystyki podejścia długofalowego oraz antycypacyjnego. Istotnym wymiarem tej formy uczestnictwa w tworzeniu strategii jest także powstanie szeroko akceptowalnego w środowisku turystycznym lidera tego sektora w regionie<sup>7</sup>. Powinna być to osoba lub instytucja, która uświadomi, że pomysły pochodzące od pewnych wizjonerskich liderów są bardziej realistyczne niż się wydaje i możliwe do wdrożenia w bliskiej przyszłości. Istotnym warunkiem zwiększenia szans udanego wykorzystania wyników *foresightu* turystycznego (regionalnego) jest aktywny udział na każdym etapie realizacji projektu przedstawicieli podmiotów odpowiedzialnych (lub współodpowiedzialnych) za rozwój turystyki – w tym władz regionalnych. Nie zapominając jednocześnie o takich partnerach, jak izby turystyczne, stowarzyszenia zawodowe (hotelarzy, restauratorów, organizatorów turystyki, przewodników) czy uczelnie kształcące na kierunkach turystycznych.

---

<sup>7</sup> B. Kunstler, W. Tita Tita, *State Foresight, Innovation and Entrepreneurship: The Case of Economic Development, E-Learning and Outsourcing Industry in Uganda*, “Journal of Futures Studies”, November 2007, 12(2), s. 43.

### **3. Przykładowa identyfikacja perspektywicznych segmentów rozwoju turystyki**

#### ***3.1. Podmioty określające perspektywiczne segmenty turystyki***

Rozwój turystyki w poniższej części został przedstawiony na przykładzie badań przeprowadzonych w Krakowie i poświęconych analizie wyselekcjonowanego fragmentu sektora turystycznego określanego jako turystyka MICE (ang. Meetings, Incentives, Congreses, Excebtions). Cały proces badawczy trwał prawie rok i obejmował przygotowanie formularza ankietowego, utworzenie bazy podmiotów, badania ankietowe oraz przygotowanie finalnego opracowania. Badana grupa obejmowała populację generalną gestorów bazy konferencyjnej oraz wskazanych przez zamawiającego profesjonalnych organizatorów konferencji, firmy typu DMC oraz firmy organizujące wyjazdy motywacyjne. W ramach przeprowadzonych badań ankietowych zespół autorski zgromadził wypełnione formularze ankietowe od 120 gestorów obiektów turystycznych z infrastrukturą umożliwiającą organizację imprez typu MICE, co stanowiło 50,42% stopę zwrotu. W przypadku drugiej grupy badanej, określanej w dalszej części pracy ogólnie jako podmioty PCO, uzyskano zwrot na poziomie 54,32% w liczbie 44 wypełnionych ankiet.

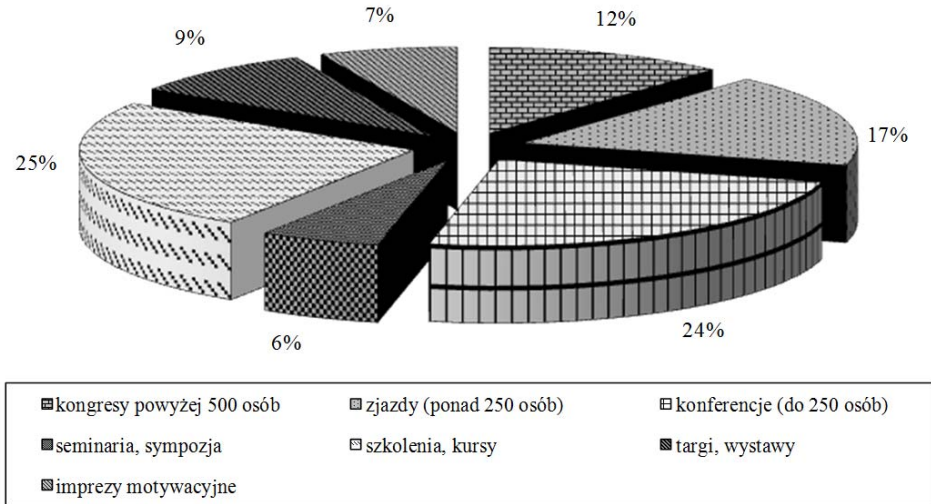
#### ***3.2. Analiza wyników badań z punktu widzenia perspektywicznych segmentów rozwoju turystyki***

W literaturze przedmiotu można znaleźć badania, które obejmują swoim zakresem również identyfikację perspektywicznych segmentów turystyki – niemniej wśród ostatnich takich danych jest raport dotyczący rozwoju turystyki MICE w Krakowie. W oparciu o te badania została poniżej przedstawiona charakterystyka perspektywicznych segmentów turystyki MICE w opinii dwóch grup respondentów. W kwestionariuszu ankietowym badani mieli za zadanie wskazanie segmentów turystyki MICE, które w ich opinii w perspektywie 2014 roku powinny być kluczowe dla turystyki MICE w Krakowie. Badani mieli zamkniętą listę dostępnych odpowiedzi, a mianowicie: kongresy powyżej 500 osób, zjazdy ponad 250 osób, konferencje do 250 osób, seminaria, sympozja, szkolenia, kursy, targi, wystawy oraz imprezy motywacyjne.

W grupie badanych reprezentantów obiektów do obsługi imprez typu MICE prawie co ósma osoba wskazywała na kongresy powyżej 500 osób jako na rokujące największe szanse rozwojowe. Natomiast prawie połowa respondentów łącznie wskazała na najbardziej przyszłościowe segmenty rozwoju turystyki MICE w Krakowie – odpowiednio 25% na szkolenia i kursy oraz 24% na konferencje do 250 osób. Na czwartym miejscu pod względem uznania tego segmentu za perspektywiczny dla metropolii Małopolski były zjazdy z ponad 250 uczestnikami. Na ostat-



nich miejscach popularności, co do potencjału rozwojowego turystyki MICE w Krakowie były targi (prawie co dziesiąta pytana osoba wskazała tę kategorię), imprezy motywacyjne (7% badanych) oraz seminaria i sympozja (jedynie 6% wskazań). W świetle tych wyników, w przypadku zamiarów organizacji *foresightu* regionalnego w tym sektorze, uwzględniając jednocześnie grupy podmiotów turystyki zainteresowanych organizacją tego procesu, należałoby skupić główną uwagę na segmentach konferencji oraz szkoleń, ewentualnie dodatkowo również na segmencie zjazdów (rysunek 1).

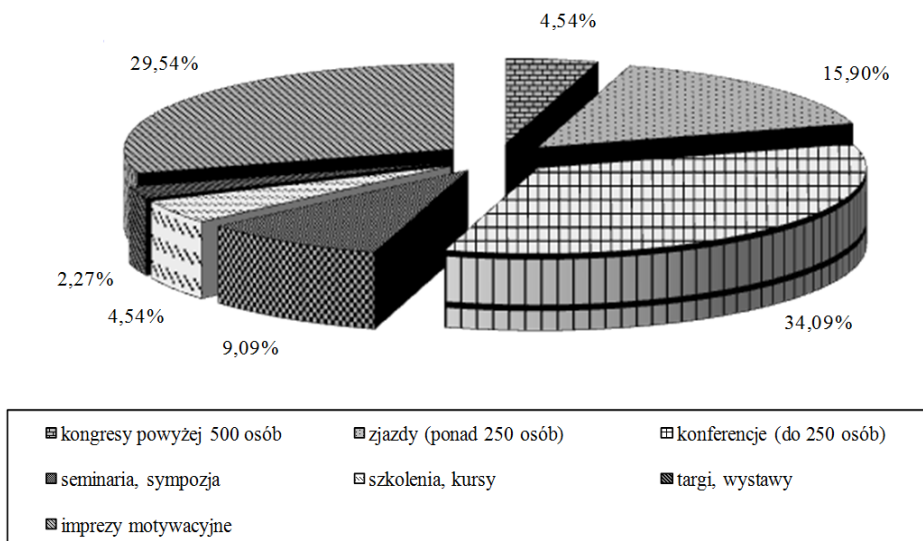


Rys. 1. Perspektywiczne segmenty rozwoju turystyki MICE w Krakowie według gestorów obiektów bazy imprez typu MICE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Berbeka, K. Borodako, K. Klimek, A. Niemczyk, R. Seweryn, *Turystyka MICE w Krakowie w latach 2008–2009*. Kraków 2009, s. 319.

W ramach przeprowadzonych badań o wypowiedź zostali także poproszeni przedstawiciele firm PCO (ang. *Professional Conference Organizer*). Z powodu istotnych różnic odnośnie do charakteru pracy obu grup badanych podmiotów (gestorzy bazy przyjmujący imprezy turystyki MICE versus profesjonalni organizatorzy konferencji) badania i interpretacja wyników przeprowadzane były oddzielnie (na osobnych formularzach ankietowych). Zdaniem osób z grupy firm PCO, najbardziej perspektywnym segmentem krakowskiej turystyki MICE powinny być konferencje do 250 osób (34,09%) oraz imprezy motywacyjne (aż 29,54%). Pozostałe proponowane w ankiecie segmenty (kongresy, zjazdy, seminaria i sympozja, szkolenia i kursy oraz targi i wystawy) uzyskały wśród badanych osób niski poziom wskazań. Wśród tych „słabych” segmentów jedyną kategorią, która przekroczyła

próg 10%, były zjazdy, wymienione przez prawie 16% respondentów (rysunek 2).



Rys. 2. Perspektywiczne segmenty rozwoju turystyki MICE w Krakowie według PCO

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Berbeka, K. Borodako, K. Klimek, A. Niemczyk, R. Seweryn, op.cit., s. 464.

Przedstawione wyniki badań turystyki MICE w Krakowie dostarczyły istotnych wyników dla decydentów regionalnych, którzy będą kreować rozwój całej turystyki w krakowskiej metropolii, a także w skali regionu.

## Podsumowanie

Gospodarka turystyczna, podobnie jak inne sfery życia gospodarczego, musi optymalnie przygotowywać się do zmian związanych z nowymi trendami społeczno-ekonomicznymi i technologicznymi. Realizowane w polskich regionach procesy budowania lub aktualizowania strategii rozwoju tego sektora powinny zostać rozbudowane o dodatkowe narzędzie, jakim jest *foresight* turystyczny. Jednocześnie w przypadku identyfikacji istniejących już wiarygodnych badań turystyki w regionie takie analizy powinny również stanowić kluczowy element tworzenia wizji i celów strategicznych turystyki w regionie.

**IDENTIFICATION OF PERSPECTIVE TOURISM SEGMENTS  
AS INPUT TO THE REGIONAL FORESIGHT AND FORMULATION  
OF THE STRATEGY OF THE SECTOR DEVELOPMENT**

**Summary**

The paper presents the issue of region foresight in tourism sector, particularly the implementation potential of foresight process and its results for the sake of strategic planning pertaining to this sector. The attributes of the process that can help to use the result in the other strategic activities in the region are also indicated, especially the instances improving the usage of existing research results. The case study of tourism research MICE in Cracow is provided as an example of generating valuable input into the foresight process (by means of acquiring descriptions of the perspective segments).

*Translated by Krzysztof Borodako*