

## Wprowadzenie

---

Turystyka jest jedną z największych i najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki światowej [UNWTO, 2010, s. 2], o czym świadczą m.in. dane statystyczne Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (United Nations World Tourism Organization – UNWTO). Zmiany, jakie zachodzą w turystyce po II wojnie światowej, związane są z jej dynamicznym rozwojem, mierzonym wzrostem liczby przyjazdów oraz wzrostem wpływów z ruchu turystycznego. Warto zwrócić uwagę, że od ponad pół wieku zauważa się systematyczny wzrost wpływów z turystyki na świecie. I tak, podczas gdy w 1950 r. wpływ ten wynosił jedynie 2 mld USD, to według danych z 2009 r. była to kwota 852 mld USD [UNWTO, 2006, s. 3; UNWTO, 2010, s. 2]. Z kolei wysokość wpływów z turystyki jest silnie skorelowana z poziomem ruchu turystycznego. W latach 1950–2009 liczba przyjazdów rosła równie dynamicznie – w 1950 r. stwierdzono 25 mln przyjazdów, a w 2009 r. – 880 mln [UNWTO, 2006, s. 10; UNWTO, 2010, s. 3].

W wydanym w połowie 2010 r. przez Komisję Europejską komunikacie do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów stwierdza się jednoznacznie, że „(...) *turystyka jest ważnym sektorem gospodarki i wywiera znaczący pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy i zatrudnienie w Europie*” [Komisja Europejska, 2010, s. 3]. Komisja Europejska zaznacza, że będzie wspierać skoordynowane podejście do inicjatyw w sektorze turystyki oraz dążyć do stworzenia warunków do podnoszenia konkurencyjności i zwiększania potencjału rozwojowego tego sektora na terenie całej Unii. Jak przytoczono w tym dokumencie, sektor turystyki stanowi prawie 1,8 mln przedsiębiorstw, wśród których dominującą częścią są MSPT (małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne). Turystyka daje w krajach Unii Europejskiej zatrudnienie około 5,2% wszystkich pracujących, co w liczbach bezwzględnych stanowi około 9,7 mln miejsc pracy [Komisja Europejska, 2010]. Dla porównania w Polsce w grudniu 2010 r. w całej gospodarce było zatrudnionych około 10,8 mln osób [GUS, 2011]. Sektor turystyki w UE wytwarza ponad 5% PKB i wskaźnik ten cechuje się stałym wzrostem. Według Komisji Europejskiej sektor turystyczny to trzeci pod względem znaczenia obszar

działalności społeczno-gospodarczej w UE – wyprzedza go tylko sektor handlu i dystrybucji oraz budownictwo. Jeżeli natomiast uwzględnimy sektory powiązane z turystyką, takie jak przykładowo dystrybucja, budownictwo, transport, a ponadto sektor kultury (obejmujący działalność kulturalną i twórczą), to całkowity udział turystyki w PKB Unii Europejskiej będzie znacznie większy. Turystyka w przypadku uwzględnienia sektorów powiązanych stanowi ponad 10% PKB Unii Europejskiej i około 12% ogółu miejsc pracy.

Równoległe ze zmianami w sektorze turystyki w Polsce i w całej Unii następuje sukcesywny wzrost znaczenia regionów w krajach członkowskich [Tomaszewski, 2007, s. 38; Woś, 2005, s. 5, 155–156]. Dokumenty strategiczne dotyczące państw oraz Unii wskazują, że regiony będą w przyszłości głównym poziomem zarządzania i stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego państw europejskich. Wobec rosnącej roli regionów oraz przywiązywania przez ich władze dużej wagi do wykorzystania możliwości oferowanych przez turystykę istnieje wśród decydentów regionalnych i branżowych potrzeba rozumienia i stosowania metod z zakresu analizy strategicznej, tworzenia wizji rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Określone możliwości kreowania rozwoju turystyki w perspektywie średnio- i długookresowej w regionie oferuje foresight.

W pracy zaproponowano definicję **foresightu w turystyce** jako interdyscyplinarnego, partycypacyjnego, antycypacyjnego oraz ciągłego przedsięwzięcia realizowanego w sektorze turystyki na poziomie regionu. Polega ono na gromadzeniu wiedzy o stanie sektora i zachodzących w nim zmianach oraz prowadzeniu szerokiej debaty na temat przyszłości turystyki, także kreowaniu wspólnej wizji jej rozwoju przez kluczowych interesariuszy reprezentujących różne środowiska społeczne i gospodarcze związane z tym sektorem, z jednoczesnym budowaniem kultury myślenia o przyszłości, a następnie wspólnym działaniu w uzgodnionym – w drodze konsensusu – kierunku rozwoju turystyki.

Każdy kraj, region, a także sektor czy firma powinien uwzględniać w procesie zarządzania problem braku wiedzy o przyszłych potencjalnych wydarzeniach. Z początkiem lat 90. XX wieku zaczęto (głównie w krajach europejskich, USA i Japonii) intensywnie wykorzystywać foresight – początkowo na poziomie kraju, a następnie także w regionach. Obecnie w Polsce obserwuje się coraz większe zainteresowanie foresightem. Wśród projektów foresightu opartych na metodzie delfickiej lub budowie scenariuszy i realizowanych w Ameryce Północnej, w Europie lub Japonii w ostatnich dwóch dekadach dominowały projekty poświęcone różnego rodzaju technologiom [zob. Popper i in., 2007, s. 20; Loveridge, 1997, s. 4; Kuwahara, 2010, s. 2; van Notten, 2006, s. 62]. Również pierwsze projekty foresightu w Polsce realizowane w latach 2005–2008 dotyczyły technologii m.in. odlewnictwa, przemysłu węglowego (kamiennego i brunatnego), technologii medycznych, nanotechnologii czy energetyki termojądrowej [Glińska, Kononiuk, Nazarko, 2007]. Tematyka projektów foresightu w ostatnich latach wciąż nie odzwierciedla rosnącej roli usług w strukturze gospodarki. Od kilku bowiem dekad światowa i polska gospodarka ulegają ciągłej serwicyzacji [Lichniak (red.), 2010; Masłowski, 2005; Szukalski, 2004], czyli nieustannemu wzrostowi znaczenia usług w krajach rozwiniętych gospodarczo.

Wśród niespełna trzydziestu projektów foresightu zrealizowanych w Polsce [zob. Borodako, 2007b; Glińska, Kononiuk, Nazarko, 2007; OPI, 2009] jedynie jeden był poświęcony usługom, a dokładniej, usługom publicznym w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym. W kilku innych projektach występowały jedynie elementy branż usługowych, stanowiące uzupełnienie głównego wątku badawczego. Bardzo rzadko jednak projekty foresightu w Polsce i na świecie dotyczą wyłącznie turystyki, co czyni zasadną popularyzację wiedzy i doświadczeń związanych z foresightem w polskim sektorze turystycznym.

Projekty foresightu można opisać za pomocą zestawu atrybutów procesu przedstawionych szerzej w książce. Wśród najczęściej przytaczanych wymienia się [Saritas, Oner, 2004; Elliott, 1996; Stout, 1995; Borodako, 2007c]:

- 1) sieci partnerskie,
- 1) kulturę myślenia o przyszłości,
- 2) partycypację,
- 4) antycypację,
- 5) konsensus społeczny,
- 6) długookresową perspektywę.

Spośród powyższego zestawu atrybutów foresightu (związanych z jego metodyką) **wykorzystano do analiz w ramach projektu badawczego pierwsze trzy, tj. sieci partnerskie, kulturę myślenia o przyszłości oraz partycypację.**

Trendy demograficzne, technologiczne oraz formy aktywnego wyczerpania ludności występujące na rynku turystycznym oddziałują przede wszystkim na podmioty gospodarcze. Ten stan rzeczy dotyczy przedsiębiorstw z sektora HORECA, czyli hoteli, restauracji i firm cateringowych, ale także wielu innych branż powiązanych z turystyką – również usługowych. W związku z tym realizacja foresightu w turystyce na poziomie regionu powinna być oparta na uczestnictwie merytorycznym przedstawicieli przedsiębiorstw. Ich udział determinuje w znacznym stopniu zakończenie procesu z sukcesem z racji włączenia firm do wdrożenia wyników oraz konfrontacji wyników projektu z praktyką gospodarczą. Aby jednak móc liczyć na udział przedstawicieli biznesu turystycznego w projekcie foresightu, powinny być spełnione pewne warunki. Po pierwsze, muszą oni rozumieć istotę i zasadność realizacji projektu foresightu w turystyce. Po drugie, muszą widzieć realne korzyści płynące z zakończonego projektu foresightu dla branży turystycznej, a tym samym także dla ich własnych przedsiębiorstw (nawet jeżeli będzie to perspektywa najbliższych kilku lat). I po trzecie, udział przedstawicieli biznesu może być najbardziej efektywny, gdy w ich firmach już istnieje lub zostanie zbudowana tzw. kultura myślenia o przyszłości. Przez to pojęcie można rozumieć umiejętność wydzielenia odpowiedniej ilości czasu z działalności operacyjnej firmy w celu wywołania tzw. refleksji strategicznej, dokąd zmierza rynek, a dokąd zmierza i powinno zmierzać przedsiębiorstwo turystyczne. Ukształtowanie wśród menedżerów zdolności patrzenia perspektywicznego jest podstawą poczucia sensowności działań foresightowych. Ponadto nowoczesne spojrzenie na współpracę z dotychczasowymi konkurentami z branży (wykorzystanie koncepcji kooperacji) może być podstawą udanej i owocnej

komunikacji między partnerami na każdym etapie foresightu. Natomiast utrwalenie i nawiązanie nowych kontaktów w ramach projektu wielokrotnie przekłada się na większe zaufanie między podmiotami i większą liczbę nowych inicjatyw aktywizujących cały sektor turystyczny. Aspekt partycypacji to także chęć udziału w nowych relacjach biznesowych, polegających na nawiązywaniu współpracy z różnymi podmiotami na rynku turystycznym, które mogą skutkować udziałem w inicjatywach branżowych.

W kontekście szans i barier szerszego udziału firm w projekcie foresightu w turystyce przeprowadzono badania bezpośrednie małopolskich przedsiębiorstw turystycznych. **Celem badania była analiza wybranych atrybutów foresightu (sieci partnerskie, kultura myślenia o przyszłości oraz partycypacja) zaadaptowanych na grunt zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym.** W pracy postawiono hipotezę, że małopolskie przedsiębiorstwa turystyczne nie są przygotowane do udziału w projektach foresightu w turystyce z powodu braku kultury (zwyczaju) myślenia o przyszłości, możliwości partycypacji we wspólnych inicjatywach branżowych oraz braku doświadczenia we współpracy w ramach sieci partnerskich. Na etapie przygotowań postawiono również kilka hipotez szczegółowych o następującej treści:

- między firmami oferującymi różne usługi istnieją różnice w podejściu do kultury myślenia o przyszłości oraz współpracy w sieci,
- plany długoterminowe przedsiębiorstw są w niewielkim stopniu współtworzone przez kierownictwo razem z personelem,
- przedsiębiorstwa w małym zakresie uczestniczą w przedsięwzięciach branżowych w skali regionalnej i lokalnej,
- znajomość dokumentów strategicznych dotyczących turystyki w regionie lub mieście/gminie jest u przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych na niskim poziomie,
- aktualne zwyczaje prowadzenia działalności gospodarczej skutkują słabym zainteresowaniem ewentualnym uczestnictwem w projekcie foresightu regionalnego w turystyce.

Głównym źródłem informacji o charakterze pierwotnym wykorzystanym w projekcie badawczym były wyniki badań ankietowych. Natomiast duże znaczenie w przygotowaniu i przeprowadzeniu badania odegrały materiały dostępne w formie literatury fachowej, publikacji o charakterze zwartym, referatów i artykułów naukowych, czasopism specjalistycznych, materiałów i opracowań instytucji Unii Europejskiej, artykułów i publikacji prasowych oraz materiałów publikowanych z wykorzystaniem Internetu. Najważniejszymi metodami wykorzystanymi w projekcie były studia literatury przedmiotu, metoda ankietowa oparta na kwestionariuszu internetowym, analiza sieci społecznych (*social network analysis* – SNA) oraz metody statystyki opisowej. Z uwagi na objętość pracy badania oparte na SNA przygotowano do publikacji w odrębnych materiałach. Szerszy opis metodyczny projektu zaprezentowano w dalszej części pracy.

Przedstawiona Czytelnikowi publikacja dotyczy uwarunkowań organizacji foresightu w turystyce z punktu widzenia funkcjonowania firm z tego sektora

będących kluczowymi interesariuszami procesu. Główne aspekty analiz dotyczyły planowania strategicznego na poziomie przedsiębiorstwa turystycznego, dając obraz elementów zarządzania strategicznego w całym sektorze. Istotnym zagadnieniem poruszonym w tej pracy jest pozyskiwanie i wykorzystywanie niezbędnych informacji w procesie zarządzania firmą turystyczną, a także kwestie organizacji foresightu, jego etapy oraz wybrane metody badawcze.

Książka składa się z siedmiu rozdziałów, z których dwa pierwsze dotyczą bezpośrednio problematyki foresightu ze wskazaniem jego znaczenia w sektorze usług oraz wykorzystania w turystyce. W trzech następnych rozdziałach zaprezentowano wyniki przeglądu literatury przeprowadzonego w trakcie projektu, tworząc teoretyczne tło dla zagadnień poruszanych w badaniach empirycznych. Rozdziały te dotyczą odpowiednio współpracy sieciowej między podmiotami rynku turystycznego, kultury organizacyjnej w kontekście budowy zdolności do myślenia długofalowego oraz elementów planowania strategicznego w MSPT. W dwóch ostatnich rozdziałach przedstawiono koncepcję i zakres badań empirycznych oraz wyniki badań ankietowych. Praca zawiera również bibliografię, spis rysunków i tabel, słowniczek terminów, listę skrótów znajdujących się w pracy oraz indeks.

Publikacja adresowana jest przede wszystkim do pracowników instytucji badawczych związanych z naukami społecznymi oraz zajmujących się problematyką turystyczną. Omawiane tu zagadnienia dotyczą zarządzania strategicznego – z naciskiem na sferę przedsiębiorstw (badania empiryczne), oraz potencjalnego ich oddziaływania na branżę turystyczną (poprzez ich udział w możliwym przyszłym projekcie foresightu branżowego). Głównym przedmiotem rozważań są firmy turystyczne i ich obecne funkcjonowanie w świetle trzech badanych atrybutów foresightu.

Informacje zawarte w książce mogą się okazać również użyteczne dla przedstawicieli środowiska gospodarczego oraz administracji publicznej. Zgodnie z intencją przyświecającą rozpoczęciu projektu przedstawione wyniki prac powinny stanowić cenne źródło wiedzy dla przedsiębiorców działających w sektorze turystycznym, wskazywać menedżerom tego sektora możliwości doskonalenia firmy przez wykorzystanie średniej i długiej perspektywy w kreowaniu jej rozwoju oraz zmianę zachowań organizacyjnych prowadzących do współpracy z otoczeniem. Książka będzie z całą pewnością też pomocna pracownikom administracji publicznej odpowiedzialnym za politykę rozwoju turystyki oraz innych rodzajów usług komercyjnych. Może być wykorzystana przez studentów turystyki i zarządzania jako źródło wiedzy dotyczącej planowania rozwoju przedsiębiorstw usługowych (na przykładzie turystyki) oraz wybranych zjawisk występujących współcześnie w przedsiębiorstwach turystycznych.

## Podziękowania

Zarówno projekt badawczy poświęcony procesowi foresightu, jak również niniejsza publikacja, będąca jego efektem, powstały dzięki licznym dyskusjom prowadzonym z wieloma osobami specjalizującymi się w dziedzinie foresightu oraz udziałowi autora w projektach foresightu na poziomie regionu i kraju. W tym miejscu

należą się wyrazy podziękowania profesor Ewie Okoń-Horodyńskiej za przejęcie opieki naukowej w trakcie prowadzenia prac w ramach przygotowywania dysertacji doktorskiej oraz profesorowi Joanicjuszowi Nazarko za kilkuletni mentoring w trakcie pełnienia przez autora funkcji przewodniczącego Grupy Wsparcia przy Komitecie Sterującym w Narodowym Programie Foresight Polska 2020.

Charakter pracy przypuszczalnie nie byłby tak znacznie ukierunkowany na przedsiębiorstwa w sektorze usług, gdyby nie dyskusje prowadzone z Marją Toivonen (w ramach powołanej przez Komisję Europejską Grupy Roboczej FOR-RIS) dotyczące projektu foresightu sektora usług specjalistycznych w Helsinkach oraz współpraca z przedstawicielami administracji publicznej odpowiedzialnymi za projekty foresightu na poziomie centralnym i regionalnym. W przeprowadzonym projekcie badawczym współpraca ta zaowocowała spojrzeniem na foresight z poziomu instytucji wdrażającej jego wyniki oraz doprowadziła do nowych przemyśleń dotyczących wyzwań, jakim musi sprostać realizator foresightu, dostarczając rezultaty gotowe do bezpośredniego wdrożenia.

Z całą pewnością podziękowania należą się także profesorowi Józefowi Sali, kierownikowi Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, za stworzenie zespołowi bardzo dobrych warunków do inicjowania i prowadzenia licznych projektów badawczych na płaszczyźnie krajowej i międzynarodowej. Również pomoc merytoryczna profesor Jadwigi Berbeki podczas przygotowywania wniosku o grant oraz ciągłe wsparcie eksperckie w trakcie innych projektów badawczych okazały się bezcenne. Podziękowania kieruję także do dr Renaty Seweryn, dr Agaty Niemczyk oraz dr Katarzyny Klimek, z którymi prowadzone w zespole badania turystyki biznesowej stanowią doskonałe pole wymiany specjalistycznej wiedzy z przedstawicielami firm. Wyrazy podziękowania za stworzenie profesjonalnego zespołu badawczego kieruję także do pozostałych osób z Katedry – dra Leszka Strzembickiego, dra Dominika Ziarkowskiego oraz mgra Michała Rudnickiego.

Realizacja całego projektu badawczego wymagała na każdym z jego etapów wiedzy i doświadczenia w tego typu przedsięwzięciach. Nieocenione okazały się wówczas wskazówki oraz dyskusje z drem Mariuszem Kuziakim i drem Krzysztofem Kaperą z Katedry Marketingu UEK. Podziękowania kieruję także do ówczesnego prezesa Małopolskiej Organizacji Turystycznej Jana Wieczorkowskiego oraz prezesa Małopolskiej Izby Hotelarskiej „Gremium” Jacka Czepczyka za wyrażenie zgody na patronowanie projektowi. Podziękowania składam również profesor Annie Rogut oraz profesorowi Leszkowi Rudnickiemu za przygotowanie recenzji oraz cenne rady i wskazówki dotyczące udoskonalenia książki. Gorące wyrazy wdzięczności kieruję też do Jerzego Głuszyńskiego, prezesa PENTOR RI, oraz Luka Palmena, prezesa spółki InnoCo, za opinie i komentarze dotyczące treści i konstrukcji książki. Także pomoc otrzymana ze strony Sylwii Rynduch oraz Joanny Rudko przy poszukiwaniu i gromadzeniu danych teleadresowych firm turystycznych zaproszonych do badań wymaga podziękowania.

Szczególne wyrazy wdzięczności za wyrozumiałość, cierpliwość oraz pomoc przy pisaniu tej książki składam mojej żonie Alicji oraz synom, którzy nieustannie mi przypominają, czym jest ciekawość dotycząca otaczającego nas świata.

## *Executive summary*

---

---

Events of several recent years concerning for example the "Jasmine Revolution" in the countries of North Africa being one of key tourist destinations of Europeans, as well as the volcano eruption and the associated volcanic dust or tsunami in Japan show how many social, economic and natural phenomena are still unforeseeable by man. Growing dynamics and complexity of the surrounding world also affects the functioning of the tourism industry prompting its representatives to look for and analyse various potential scenarios of the future developments. Also the changes occurring since the turn of the 20<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> century in Polish tourism demonstrate the necessity of its long-term planning and analysing the emerging signals, coming from Poland and from the world. One of the examples of sudden changes on the Polish tourism market was bankruptcy of the travel agency Orbis Travel in 2010, which forced other companies to update their previous development strategies.

### **The foresight process in the service sector**

---

Foresight in the Polish service sector still requires intensive development. The implementation of that sort of projects should be based on a properly developed methodology and reflect a specific character of particular types of services provided.

An increasing share in the structure of the world economy is occupied by services which are considered to be the main attribute of highly-developed countries. The sector of services directly generates more and more new jobs and facilitates diversification of foreign trade. At the same time it can be stated that services are hardly ever the subject matter of sectoral foresight projects. In the past few years the term of foresight adopted in the work has been accepted by both the Polish scientific environment, local government and economic communities. Contemporarily the development of foresight is connected with a new view of the scope and types of

research fields in foresight projects, considering the specificity of particular parts of the service sector.

The definition of foresight based on classical elements was adopted in the work. According to it foresight is a process of participatory collection (from actively participating stakeholders) of knowledge concerning possible development pathways of a given branch or sector in the future. This process makes it possible to build mid- or long-term development visions for a given branch. A characteristic feature of the process is the necessity to take up decisions during the process leading the organisation in the agreed and widely accepted direction.

Additionally a standard system of foresight stages enriched with two significant actions has been proposed. The classical stages included: project kick-off, preliminary research, result generation, result dissemination and implementation. The follow-up included the acquisition of result approval from the given sector's companies and conducting a complete evaluation of the process (ex post above all, but also mid-term). The project should end with a decision based on substantive arguments on re-launching of foresight in the nearest future.

In so far as the methodology of foresight projects in the service sector is not totally different than in other sectors, considering the specificity of the tourism sector the work proposes a set of foresight methods in this sector, which were also broadly discussed in the work. They were the following: stakeholders analysis (scanning, mapping), bibliometric analysis, STEEP analysis, planning cells method, citizens jury method, cross-impact-matrix, and scenario building. Stakeholders are an important group of persons included in the foresight process, and among them representatives of enterprises seem to be of key importance. Their attitude to future planning, cooperation with the environment and culture of thinking about a company within a long-time horizon were the subject matter of empirical research in the further part of work.

### Foresight in the tourism sector

The importance of tourism in the EU countries and worldwide is still growing. The sector's development should be accompanied by a process of strategic planning, systematically implemented at the level of regions and countries, based on or using foresight. Particularly in this sector the foresight's added value for tourism companies should be seen, especially SMTEs.

On a global scale tourism generates over 10% of the global gross product and the level of global export reaches 13%. While in the EU countries tourism gives jobs to about 5,2% of the total workforce, which in absolute figures is about 9,7 million jobs (for comparison, in Poland in 2010, according to the Central Statistical Office (GUS), in the entire economy there were about 10,8 million working people). The tourism sector in the European Union generates over 5% GDP and this index is still growing.



Tourism in Poland and worldwide is a dynamically developing industry, based more and more on modern technologies (including mostly information and communications technologies) and requiring more and more specialised knowledge. Strong market segmentation, a large number of companies and a huge importance of the sector in many European regions and all over the world steadily require systematic monitoring and effective support of its development. For these reasons, *inter alia*, foresight projects started appearing in the world, devoted exclusively to tourism or mostly focused on that sector. To the question whether the tourism foresight projects differ from other projects based on foresight methodology, one can answer that from the project management point of view there are no large disproportions differentiating various areas of the service sector in relation to tourism. However the specificity of tourism forces, while implementing foresight, to carefully choose the methods which must consider its specificity – on the one hand, large diversity and fragmentation of entities operating on the market (dominance of the small and medium-sized tourism enterprises – SMTE), on the other hand, lack of conviction that tourism can or already plays a key role in increasing competitiveness of the region and improving the living standard of its residents. The executors of foresight projects in tourism must satisfy very diverse needs and expectations of the tourism sector. Then the foresight process will be perceived in economy as an undertaking providing a specific added value for the tourism sector. The needs articulated by stakeholders should be formulated in the form of project objectives. On the other hand, using foresight as a development potential of a given tourism destination is strongly connected with the level of understanding of the entire process by all key partners from the industry.

The work shows a relationship between the foresight process in the tourism business and innovations being created in that sector. The level of those innovations at the tourist destination level may seem unsatisfactory, which results from many barriers discussed in the work, as well as dominance of SMTEs in this sector. A set of foresight attributes in tourism has been differentiated and discussed in the book, which included: the culture of thinking about the future of tourism, participation, partnership networks, anticipation, long-term perspective and a social consensus. Among those attributes, three were selected to be the axis of a research project with this book being its result. The subject matter analysis made it also possible to suggest three zones according to which determinants of a successful foresight project in tourism can be divided.

### **Networking in the tourism sector**

Dominance of SMTEs on the tourism market forces them to acquire resources making use of their participation in networking. Benefits from participation are multidimensional and can contribute to the growth of competitiveness of many of those companies. One of the key results of foresight in tourism is building new networks in this sector.

The problem of networking in the tourism sector should, above all, concern business or social-business relationships in relation to SMTEs. It is this type of enterprise that dominates on the tourism market in terms of numbers, constituting sometimes even more than 90% of enterprises on that market.

Relatively low barriers of entering the tourism market and dominance of micro enterprises and small and medium-sized enterprises point to two key characteristics. First of all, there is a large number of businesses on a local or regional market that have to compete or cooperate because of their needs. Secondly, the dominance of companies classified as SMTEs results in the fact that their resources are undoubtedly very limited, which forces them to look on the market for possibilities of relatively quick and cheap access to those resources (material resources, but also non-material).

Various definitions presented in the work of networking point to their structural character and make it possible to differentiate and discuss those network components in the work. Richness of networking development in the tourism sector is dictated by various benefits, the most important being the provision of resources to which access is limited or their individual acquisition is very expensive from the point of view of profitability of the planned projects. A broad range of those benefits includes, inter alia, the following: access to resources, economy of scale, knowledge distribution, daily support for company's operations, co-marketing, creating an image of a modern company, company development and planning its development, personal needs of membership in professional organisations (particularly the prestigious ones), creation and/or development of new tourism products in the region and promotion of destination and companies' contribution to its development.

The work describes several types of networking which are the most popular in worldwide literature, and indicates key elements of attitudes of entrepreneurs participating in networking which ensure effective and long-term cooperation.

### **Culture of thinking about the future in the enterprise**

Regional foresight in tourism should have a multiplier effect leading to the growth of importance of long-term culture of thinking in a growing number of tourism enterprises. This is possible due to the inclusion of companies into the process and their further impact on the environment.

According to the representatives of one of the three research streams, culture is defined as a set of elements created outside the organisation, whose elements are then introduced into the organisation regardless of its members as external factors. According to this trend, culture perceived in this manner directly determines both the conduct of employees and management styles of the managerial staff. While the representatives of the second research trend within the theory of organisation and management treat organisational culture as an endogenous factor referring to phenomena existing in a given organisation. A substantially different approach

is presented by the representatives of the third trend according to which culture is no longer seen and treated deterministically. The organisational culture fulfils many tasks, which include, inter alia, the provision of the management process participants with the sense of identity, limit setting (which makes it possible to separate the organisation from the environment) and stimulation of interest in actions reaching beyond their own, private interest.

The organisational culture cannot be formed only in a formal manner by means of regulations, rules, guidelines and other documents. While its form is created to a large extent involuntarily beyond conscious and deliberate efforts of company owners and/or managers. Conducting foresight in tourism should significantly lead to the creation of the tourism enterprise's organisational culture, proper from the point of view of the market and society – assuming that the enterprise actively participates in the entire process. It will consist in deliberate modification of values, standards and behavioural patterns connected with them, leading to new, more effective and acceptable forms of company's culture in the light of long-term thinking. Long-term orientation in the company should have a character of perceiving co-dependencies of obtained results of actions whose own and business partner's results are to be guaranteed for both parties on a longer perspective. Short-term agreements should be perceived as a catalyst to achieve satisfactory results in term of several years.

### **Elements of strategic planning in tourism enterprises**

A large share of SMTEs in the foresight projects in tourism is an excellent way to introduce elements of strategic planning in their previous operations and at the same time a source of strategic knowledge, of key importance when establishing the priorities for the development of a given SMTE.

Literature research in the area of strategic planning of tourism enterprises concerned, above all, theoretical aspects (including definitional) in micro and small and medium-sized tourism enterprises, barriers for using the strategic planning process in that sort of entities (together with available results of research conducted so far worldwide) and specifying the role of stakeholders in the strategic planning process. Due to a tourism market strongly dominated by SMTEs, their potential share in the foresight projects is particularly important and justified in this part. During the analysis of the subject matter literature, a number of reasons has been defined for the lack of widespread application of strategic planning in SMTEs. Among the most popular ones are, inter alia: lack of time, lack of expertise concerning a given sector or a specific segment, insufficient knowledge about the entire planning process and unwillingness to share one's own strategic plans with employees.

The research conducted during the present project concerned also a specific future orientation of tourism companies (in particular SMTEs), how the companies approach the problem of planning their own development. It can be expected that

the overwhelming part is based on the sector of enterprises of tourism. Whereas to a smaller degree it is determined by results of work of R&D units, social organisations or institutions from the business environment connected with the transfer of modern technologies and advanced knowledge. It is particularly vivid if you compare tourism to such sectors as information and communications technologies (ICT), biotechnologies or nanotechnologies. Therefore, in the implementation of foresight in the tourism sector it is necessary to strongly redirect attention towards tourism enterprises. They create modern tourism products based on new ideas, new cultural and natural values or offer enriched or strongly modified range of services. Dynamic development of tourism in the recent three decades is mostly due to the enrichment of societies and business innovative (low cost airlines) and technological innovations (e.g. platforms for the sale of tourist offers). In this approach, properly conducted foresight at the level of tourism sector should be based above all on the potential (knowledge and experience) of tourism companies' representatives.

### Concept and course of empirical research

The approach adopted in the research project differed from the classical model of foresight process, as only the attributes of foresight in relation to tourism enterprises as potential process participants were subject to analysis. The essence of research was an analysis of the profile of tourism enterprises from the point of view of their abilities to conduct a solid and reliable foresight project in tourism based on their active participation.

Such an approach which was adopted in the research differed largely from the classically understood foresight process. In the conducted research the point was not to check, or as it is sometimes given in the media, foresee the future of tourism using the foresight methodology, but pay more attention to the first, preliminary stage of the process referred to as the pre-foresight. Also the development prospects of tourism as a sector in a given area was not examined, while attempts were made to answer a question concerning the conditions in the area of tourism enterprises which are taking place now and which can directly affect the organisation of solid and reliable foresight in tourism. The author's experience acquired during the preparation and performance of the regional foresight process clearly indicates that the main barrier for the performance of a professional project is inclusion of interested, competent and reliable representatives of particular social groups. The ability to talk, discuss and think about the future among SMTEs is fundamental for foresight. Acquiring interest and potential participation of tourism enterprises in a foresight project can be possible by pointing to existing benefits that it offers to varying degrees of different companies.

The purpose of the project was to analyse selected attributes of regional foresight on the basis of direct examination of tourism enterprises in the Małopolska Region. The selected attributes are: culture of future thinking, participation and partnership networks (networking).

The main part of the research was the questionnaire pooling. The collected database of the companies consisted of 1812 unique e-mail addresses of different businesses in the tourism industry in the region. The subsectors selected in the research were, among others: accommodation, catering, transport companies (passenger transport), private tourism attractions, travel agents, tour operators, bicycle rental shops etc.

The inquiry form was prepared in an electronic version on the internet website with access granted to companies that were invited by a special e-mail invitation. At the beginning there was pilot sending 150 e-mails with invitations to database records selected randomly. After the assessment of the response, a decision was made to change the invitation text. Afterwards, 150 e-mails with the modified invitation were sent randomly. A few days later after the evaluation of the response, the invitation was sent for the first time to the remaining entities from the tourism industry in the amount of 1512. After receiving an automatic failure delivery response, selected emails addresses were carefully checked again by means of telephone contacts with the company or by careful internet pages scanning. Finally, out of 1812 emails sent to unique addresses, 198 addresses were incorrect, so the final number of the delivered invitations was 1614. As a result of filling the inquiry forms we received 355 completed records from tourism companies.

### **Results of direct research on tourism enterprises in the Małopolska Region**

The research conducted mostly among mid and high level staff of SMTEs above all showed a strongly diversified level of cooperation with various entities of the tourism sector. At the same time the results of research confirmed a high level of this cooperation as well as the employee participatory culture existing in those companies in building strategic plans of the examined companies. High levels of the examined phenomena can justify a thesis that tourism companies from the Małopolska Region can actively join a potential foresight project in the tourism sector.

Among the respondents in the research of the Małopolska tourism companies, one third were presidents, who constituted the most numerous group participating in the research. Second most numerous group were managers: 31% of the sample. Analysis the structure of the examined respondents it is worth emphasising that 62% of persons are owners or co-owners of companies from the tourism sector. The profile of education is evidence of professional qualifications of persons representing the examined companies. Nearly half of respondents were educated in tourism or economy (27% and 22% respectively).

In as many as 57% the examined Małopolska companies are micro enterprises, i.e. employing up to 9 persons. While small enterprises, employing between 10 and 49 employees, constituted 36% of the examined sample. Only 6% of the examined

companies are mid-sized enterprises employing between 50 and 249 persons. Jointly the SMTE sector covered 99% of the examined sample, which is close to the actual values. According to available GUS data, SMTEs in Małopolska in HORECA (hotels and restaurants to be precise, which can be a slightly narrower term) constituted exactly 99,94%.

The results of research show that nearly 50% of the examined companies cooperated with several entities from the accommodation base (from 1 to 5), but contacts of medium or rare frequency predominated. Only about 20% of companies did not cooperate with any entity from this sector. Nearly 30% of the examined companies did not cooperate with any catering company, while nearly half (38,81%) of the examined enterprises cooperated with several (from 1 to 5). Also medium or rare frequency contacts (jointly more than 60% of the examined companies) predominated here. A high percentage of companies cooperating with the transport sector demonstrates a large importance of transport accessibility. In this case nearly 65% of the examined companies cooperated with at least one transport company (not more than with five). As regards frequency, also contacts of medium and rare frequency predominated, but a percentage of frequent contacts was nearly 20%. Nearly one-third of the examined companies did not cooperate with any private tourist attraction, while nearly 45% with several (from 1 to 5 entities). As regards cooperation with travel agencies, nearly one-fourth of the examined companies did not cooperate at all, while more than one-third with five at most. As regards cooperation with travel agencies, noticeable was growth of contact intensity; more companies contacted with them very frequently and frequently. Also in the case of cooperation with tour operators, a high level of non-cooperation was recorded: as many as 38% of the examined companies did not cooperate with any office and only one-third with five at most. Cooperation with tourism organisations had a different character, where 37% of the examined companies showed absence of this cooperation, and more than half mentioned cooperation with maximum five entities of that sort. A very poor contact of companies with organisations was seen – rare or mid-frequency contacts predominated.

Another area of research was consultations conducted by respondents connected with the situation of a tourism company. During the last month more than two-thirds of respondents consulted with maximum of 5 persons, and as many as one-fifth (20%) did not consult any person. Among persons who were consulted, in more than two-thirds of cases they were family members, and employees in more than half cases. 40% of the examined persons consulted friends, and 30% contractors. The consultations concerned most frequently financial matters (64%) and new business ideas (62%). Next on the list was company strategic management and company's activity on the tourism market (both issues 52% each). Most frequently observed was information on tourism products and promotion and distribution channels.

Among the examined companies, a dominating motive of cooperation was to an intention to maintain friendly relationships (59% of respondents). In further order, acquisition of needed resources for the company (48%) and joint marketing actions (43%) were mentioned. In the case of more than one-third of the examined

companies (38%), the motive for cooperation was to make use of close location of other companies.

Analysing the results of the research concerning the strategic planning process and participation and organisational culture, it can be stated that in the event of 76% of companies the management discusses significant decisions with experienced lower rank employees. Also in 70% of cases the company favours non-formal consultations with employees, and in 71% of the examined companies the management organises meetings with employees to give information on company's adopted strategic objectives. Systematic monitoring of development trends of the tourism sector is included in the competence of selected persons in 58% of cases. In as many as 85% of the examined companies, the management is open to employees' proposals concerning changes in tourism products. While in 74% of the surveyed companies employees proposing product and process changes are organisationally and substantially supported. In the opinion of 60% of the examined companies the employees provide company authorities with information needed for strategic planning. A surprisingly high percentage of enterprises (66%) assessed that they have employees possessing knowledge about the existing technologies used in the tourism sector. The results of the empirical research confirm active pose of tourism companies concerning the network cooperation, participation in different branch events and employees' participation in strategic planning processes. Some of the results confirmed previous research (a.o. sources of information, expectation from cooperation) but others (e.g. significance of cooperation as input in strategic decision process) were important and need to be emphasized.

In conclusion it can be stated that the process of foresight is still not so commonly used in the tourism sector as could be expected. A growing number of strategic projects existing in the world conducted in regions or metropolises are based on the results of foresight, and the innovation-based tourism plays a greater and greater role in the economy of those areas. At the same time the development of methods related to the foresight process facilitates nowadays better anticipation of changes of a technological, business and social character, contributing to the update of tourism destinations' and companies' strategic documents. While treating foresight as a source of knowledge for tourism stakeholders about the market, society and technological progress indicates the legitimacy of using foresight by regional, sectoral and business decision-makers.