

# Futurologiczne determinanty rozwoju gospodarczego Polski i zarządzanie gospodarką turystyczną

**Henryk Sasinowski**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Gospodarki Turystycznej

e-mail: henryk.sasinowski@op.pl

DOI: 10.12846/j.em.2015.01.20

## Streszczenie

W artykule przedstawiono przewidywanie uwarunkowań trendów transformacji w polskiej przestrzeni gospodarczej I połowy XXI wieku, z uwzględnieniem problematyki zarządzania turystyką. Kompatybilną cechą postępu cywilizacyjnego stanowi zarządzanie gospodarką, wykazane w pracy na przykładzie gospodarki turystycznej.

Zarządzanie w gospodarce turystycznej to między innymi kompleksowe działania obejmujące politykę turystyczną, prognozowanie i planowanie w turystyce, systemy informacji turystycznej, elementy marketingu. Nadrzędnym celem zarządzania jest poprawa struktury i jakości świadczonych usług, konkurencyjności, innowacyjności oraz minimalizacja kosztów. Zakres problemowy obejmuje aspekt futurologiczny z akcentem na:

- wyzwania kierunkowe dla polskiej gospodarki, z uwzględnieniem regionalnych czynników determinujących przemiany;
- zarządzanie kompleksowe w gospodarce turystycznej ze wskazaniem na planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie.

## Słowa kluczowe

futurologia, determinanty, rozwój, zarządzanie, gospodarka turystyczna

## Wstęp

Motorem dynamiki rozwoju cywilizacyjnego, a tym samym postępu, zawsze były uwarunkowania, poszukiwanie oraz przewidywanie potencjalnych trendów transformacji. Jak słusznie zauważa filozof rzymski Seneka (I w. n.e.), „Jeśli nie określisz

portu, do którego płyniesz, przyjazne wiatry nie będą ci wiały”. A zatem generowanie racjonalnego i optymalnego sposobu widzenia rzeczywistości, z akcentem na preferowaną koncepcję zrównoważonego rozwoju, należy postrzegać jako warunek *sine qua non* przewidywania przyszłości, a tym samym osiągnięcia wyznaczonych celów. Dokonująca się restrukturyzacja gospodarki jest zjawiskiem ewolucyjnym, permanentnym i zwykle kompatybilnym z ludzkimi marzeniami, z wyobraźnią, ale też z coraz bardziej ambitnymi potrzebami. Jedną z nich, a zarazem problemem badawczym jest potrzeba wiedzy i rozumienia, generowania trendów rozwoju gospodarczego na bazie uwarunkowań, bardziej efektywnego sposobu zarządzania, a tym samym wyższego standardu jakości życia.

Budowanie kompleksowej strategii rozwoju odnosi się do przestrzeni środowiskowej, społecznej, gospodarczej i kulturowej. Strategia wywiera tym samym istotny wpływ na kształtowanie wizji rozwoju oraz jej urzeczywistnianie już na etapie decyzyjnym. W tym względzie jednak istotną i niezbędną rolę odgrywa zarządzanie gospodarką.

Celem tego artykułu jest właśnie poszukiwanie adekwatnych do uwarunkowań trendów transformacji i restrukturyzacji w polskiej przestrzeni gospodarczej pierwszej połowy XXI wieku, z uwzględnieniem problematyki zarządzania. Kompatybilną częścią przemian jest zarządzanie przedsiębiorstwem w obszarze gospodarki turystycznej obejmujące działania kompleksowe, z uwzględnieniem ewoluowania struktury konsumpcji.

Dla realizacji celu jako metodę zastosowano analizę literatury, nawiązując przy tym do metody analizy SWOT i metody budowania scenariuszy. Posłużono się postępowaniem dedukcyjnym, przedstawiając istotę uwarunkowań otoczenia dla kierunków przemian i rolę zarządzania na przykładzie gospodarki turystycznej.

## 1. Futurologia i wybrane węzły problemowe

Specyfika futurologii polega na rozważaniach i dociekaniach dotyczących przyszłości, które mają na celu przewidywanie prawdopodobnych zmian społeczeństwa, jego modelu gospodarczego i kulturowego, wyznaczników systemu wartości i wyborów w dziedzinie trendów konsumpcji, rozwoju ekonomicznego i kultury masowej. Jednak przewidywanie przyszłości musi mieć transparentny punkt odniesienia do przeszłości i rzeczywistości. „Ten kto nie szanuje przeszłości, nie zasługuje na szacunek teraźniejszości i nie ma prawa do przyszłości” (J. Piłsudski).

Zasadna jest w tym względzie metoda ekstrapolacji trendów i walka z marginalizacją myślenia strategicznego (Sasinowski, 2014, s. 316). W ostatnich latach dokonuje się szybki rozwój badań mających na celu diagnozowanie problemów gospodarczych, społecznych czy technologicznych metodą foresightu. Uzyskiwane projekty mają na celu generowanie kierunków i obszarów strategicznych z uwzględnieniem aspektu zarządzania. Foresight (ang.) „przewidywanie” to systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji w celu budowania średnio lub długofalowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów. Chodzi jednak głównie o podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań. Jako nowoczesne narzędzie planowania wskazuje na szczególnie akceptowane społecznie sektory gospodarki, na których powinna się koncentrować działalność państwa. Zatem foresight to zespół działań, których celem jest wypracowanie korzystnej wizji rozwoju oraz wskazanie dróg realizacji poprzez zastosowanie odpowiednich metod. Do bardziej popularnych i powszechnie stosowanych metod, również w obszarze gospodarki turystycznej, należą:

- metoda SWOT, która pozwala na inwentaryzację i analizę silnych i słabych stron danego przedsięwzięcia oraz jego szanse i zagrożenia. Jest ona stosowana zarówno w badaniach regionalnych, krajowych, ale także sektorowych;
- metoda analizy strukturalnej, przy zastosowaniu której analizowane trendy ujmują się w wierszach macierzy, w kolumnach zestawia się potencjalne wydarzenia dla przyjętego okresu; w drugim etapie dla każdej zmiennej wylicza się intensywność, z jaką dana zmienna wpływa na system oraz oddziaływanie systemu na zmienną;
- metoda budowania scenariuszy, to metoda opisu przyszłości z uwzględnieniem sposobów i rodzajów budowania scenariuszy przy zastosowaniu modeli symulacyjnych; w rezultacie metoda sprowadza się do wyboru scenariusza najbardziej optymalnego wobec rzeczywistych i hipotetycznych uwarunkowań.

Teza Heraklita *panta rei* (wszystko płynie) z VI wieku p.n.e., nie straciła na swej aktualności. Przemijanie jest zjawiskiem permanentnym, ale stare wartości stanowią bazę, punkt odniesienia dla generowania nowych wartości. Poszukiwanie przyszłych systemów, lepszych – bardziej wydajniejszych technik i technologii, co wpisuje się w futurologię, jest odwiecznym motywem i motorem postępu. „Nie potrzebujemy powrotu do irracjonalizmów przeszłości, ani biernej akceptacji zmian, ani rozpacz, ani nihilizmu. Potrzebujemy natomiast nowej, silnej strategii” (Toffler, 2000, s. 443).

Futurologia jako system informacji, wiedzy i wyobraźni o przyszłości, zawiera cztery transparentne elementy, a mianowicie:

- świat informacji;
- świat wiedzy;
- świat wyobraźni;
- świat woli przewidywania przyszłości.

Świat informacji – żyjemy w epoce technologii informacyjnych, powiększamy stan wiedzy o świecie. Zasoby informacji generują stan wiedzy, a tym samym poszerzają horyzonty naszej wyobraźni.

Stan wiedzy – społeczeństwo informacyjne XXI wieku stwarza lepsze podstawy przewidywania przyszłości aniżeli świat wiedzy XX wieku.

Stan wyobraźni – społeczeństwo nowoczesnych technologii informacyjnych jest najlepiej predestynowane do pozyskiwania informacji, wiedzy i wyobraźni, która jest importem wynalazków nawet o odległej przyszłości.

Świat woli przewidywania przyszłości - futurologia XXI wieku nie może rozwijać się bez woli przewidywania przyszłości najważniejszych podmiotów odpowiedzialnych za losy i przyszłość świata.

Na tle elementów składowych futurologii wyłaniają się węzły problemowe w strukturze gospodarki XXI wieku w ogóle, w tym gospodarki turystycznej. Oto one (por. Kukliński, 2013, s. 145):

- Na jakich wartościach ma być oparty model polskiej gospodarki?  
Po roku 1989 fundament polskiej gospodarki tworzą niezbywalne i trwałe wartości historyczne, demokratyczne, integracyjne, środowiskowe, wyznaniowe. Jednak niepokoi fakt, że sukcesywnie skraca się horyzont zarządzania przyszłością kraju, perspektywa pokolenia nie istnieje, a jedynie kadencyjna i budżetowa. Konieczna jest zatem reanimacja zagubionego myślenia i działania perspektywicznego. Polska ze względów strategicznych powinna być i jest otwarta na Zachód, ale równolegle musi być oparta o Wschód. Miejsce i rola Polski w Unii Europejskiej od 2004 roku przekłada się właśnie na integrację, współpracę i kreowanie zasad demokracji wobec naszych wschodnich sąsiadów na zasadzie pasa transmisyjnego.
- Jaki ma być alternatywny paradygmat transformacji?  
Postrzeganie hipotetycznej przyszłości może wynikać z badań oraz analiz empirycznych z założeniem ich ekstrapolacji. Zaniedbanie myślenia strategicznego utrudnia wypracowanie długookresowych strategii gospodarczych. Kukliński wskazuje na potrzebę stopniowego przechodzenia od modelu gospodarki opartej na wiedzy do modelu gospodarki opartej na mądrości (Mączyńska, 2013, s. 44). Priorytet dla gospodarki opartej na mądrości

prowołuje kolejny paradigmat. Refleksja strategiczna powinna koncentrować się na modelu rozwoju technokratycznego czy raczej modelu rozwoju zrównoważonego i trwałego? Otóż rozwój za wszelką cenę (technokratyczny) może doprowadzić do katastrofy globalnej, zaś preferowany rozwój zrównoważony, pozwoli na zaspokojenie potrzeb i utrzymanie tendencji progresyjnej w gospodarce przy zachowaniu stanu względnej równowagi w triadzie: środowisko przyrodnicze – społeczeństwo – gospodarka.

- Jakie powinno być miejsce gospodarki turystycznej?

Ze względu na atrakcyjne, pomostowe położenie Polski w Europie oraz znaczący potencjał walorów przyrodniczych i zasobów kulturowych gospodarce turystycznej w procesie restrukturyzacji należy nadać szczególną rangę. Gospodarka turystyczna może i powinna odgrywać coraz większą rolę w aktywizacji zasobów, co wynika z faktu, iż oprócz rynku turystycznego aktywizuje ona kilka innych sektorów gospodarki (usługi, transport, łączność, budownictwo, rolnictwo, finanse i ubezpieczenia).

Do prognozowania zjawisk turystycznych najczęściej wykorzystuje się cztery podstawowe metody, a mianowicie (Doorn, 1984, s. 16-20):

- prognozowanie rozpoznawcze polegające na ekstrapolacji trendów;
- prognozowanie heurystyczne, które jest kombinacją intuicji, ekspertyz i przyjętych założeń stymulujących przemiany;
- prognozowanie normatywne polegające na określeniu wartości i norm jakie są przewidywane w przyszłości;
- prognozowanie zintegrowane, którego zakres postępowania wymaga porównania, ale też uwiarygodnienia wszystkich metod oraz zweryfikowania wniosków wyprowadzonych z poszczególnych technik badawczych.

Wybór metody jest oczywiście zależny od okoliczności, potrzeb i możliwości. Najczęściej stosuje się jednak prognozowanie zintegrowane, a więc o cechach kompleksowych.

## **2. Wyzwania dla polskiej gospodarki w XXI wieku**

Perspektywiczna kondycja polskiej gospodarki, ze względu na uwarunkowania, jest integralnie związana z sytuacją Europy, a ściślej Unii Europejskiej. Do 2050 roku możliwe są trzy scenariusze UE, w tym Polski, a mianowicie (por. Kukliński, 2013):

- scenariusz rozwoju jako optymistyczny;
- scenariusz przetrwania jako zachowawczy;
- scenariusz załamania jako pesymistyczny.

Unia według scenariusz rozwoju (optymistycznego) w założeniach będzie miała silną tożsamość instytucjonalną, zdolną do podejmowania gospodarczych, politycznych i militarnych decyzji o znaczeniu globalnym.

Unia według scenariusza przetrwania (zachowawczego) jest zdolna do wykonywania tylko podstawowych funkcji wynikających z systemu prawa unijnego. Nie ma jednak możliwości ani perspektyw rozwoju strategicznego, jest słaba, pogrążona w chaosie i głębokim kryzysie.

Unia według scenariusza załamania (pesymistycznego) jest instytucją sparaliżowaną, kumulującą liczne problemy na czele z odrodzeniem nacjonalizmów politycznych, gospodarczych i wyznaniowych. Istnieje uzasadniona obawa o samo przetrwanie Unii, a tym bardziej o model sfederowanej Europy. Losy Polski jako ogniwa w unijnym łańcuchu będą zależały w dużym stopniu od scenariusza, który sprawdzi się jako priorytetowy. Przyjmujemy hipotetyczną szansę, że będzie to scenariusz rozwoju (optymistyczny).

Jakie czynniki generują potencjał prorozwojowy Polski, a pośrednio przedsiębiorstwa? Do czynników stymulujących rozwój gospodarczy Polski można zaliczyć:

- korzystne (środkowoeuropejskie) położenie geograficzne, w oparciu przede wszystkim o granice naturalne, w umiarkowanej strefie klimatycznej i w zróżnicowanym, a więc atrakcyjnym ukształtowaniu powierzchni;
- korzystne (pomostowe) położenie geopolityczne, zarówno w okresie PRL jak również RP mimo zmieniających się okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych, Polska sąsiaduje niemal wyłącznie z państwami o tej samej opcji politycznej; przemiany ustrojowe zapoczątkowane w 1989 roku przez Polskę są wdrażane również przez naszych sąsiadów;
- bogate zasoby środowiska przyrodniczego, które tworzą głównie bogactwa mineralne (węgiel kamienny, brunatny, rudy miedzi i inne), zasoby leśne (ponad 28% powierzchni), zasoby wodne (9300 jezior o pow. ponad 1 ha), warunki glebowe (gleby kl. I-III zajmują około 26% powierzchni uprawnej), klimatyczne (okres wegetacyjny wynosi średnio 200 dni w roku), warunki ukształtowania powierzchni (91% powierzchni kraju leży w strefie nizin);
- bogate zasoby środowiska kulturowego, które na tle przeszłości historycznej tworzą różnorodne zasoby kultury materialnej i niematerialnej, zasoby etnograficzne, zasoby demograficzne, wartości wyznaniowe, obrzędowe, zwyczajowe.

Zarządzanie w realiach gospodarki rynkowej, możliwe po roku 1989, pozwoliło na wyzwolenie inwencji oddolnej w społeczeństwie, akceptację prywatnej własności i tym samym kształtowanie odpowiedzialności na zasadzie „bierzmy sprawy

w swoje ręce”. Na tle reform gospodarczych i samorządności terytorialnej są generowane postawy kreatywne, prorozwojowe, twórcze i przyszłościowe.

Akceptację procesu integracji z Unią Europejską (UE), która wzrosła z 62% na etapie referendum do co najmniej 75% obecnie. Polska jako duży kraj Europy Środkowej nie może być na marginesie, natomiast bycie wewnątrz wspólnoty europejskiej stanowi o naszym miejscu i naszej roli w świecie.

Akceptowaną przynależność do NATO, szczególnie w świetle zachwiania powojennej rzeczywistości i tylko względnej stabilizacji na wschodzie Europy. Polska ze względu na położenie geograficzne, może się czuć bezpiecznie tylko w integracji z Zachodem.

Przyspieszenie rewolucji naukowo - informacyjno - technologicznej, rozwój kapitału ludzkiego, innowacyjność i gospodarkę opartą na wiedzy. Jest to możliwe tylko w ramach transformacji, restrukturyzacji i daleko idącej współpracy naukowej i gospodarczej z Zachodem.

Tendencję do koncentracji i globalizacji działalności naukowej, produkcyjnej, usługowej w skali Europy i świata. Polska będąc krajem środkowoeuropejskim posiada wszelkie atuty, aby pozyskiwać profity z tytułu położenia, bogatych zasobów i współpracy.

Poprawę polskiej oferty eksportowej i podniesienie poziomu jej konkurencyjności w wielu dziedzinach gospodarki, w tym obszarze gospodarki turystycznej.

Atuty jakimi dysponuje Polska, przesądzają o strukturze jej gospodarki, roli jaką może i powinna odgrywać we współczesnym świecie. Jednak kluczem do sukcesu zawsze jest społeczeństwo, jego świadomość, akceptacja wartości, współpraca i mozolne budowanie gospodarki opartej na wiedzy. Zatem niezwykle ważne cechy i warunki powodzenia w sytuacji gospodarki rynkowej to przedsiębiorczość, innowacyjność, zarządzanie, konkurencja, odpowiedzialność, co w rezultacie determinuje wysokość zysku, miejsce na rynku i strukturę konsumpcji.

Sytuacja gospodarcza kraju ma wpływ na kierunki ewoluowania, dynamikę i charakter zarządzania przedsiębiorstwem. W skali przedsiębiorstwa, również turystycznego, zwykle najważniejsze czynniki zarządzania i rozwoju to między innymi (por. Delekta, 2008, s. 297):

- efektywność organizacyjna i satysfakcja pracowników;
- innowacyjność w zakresie struktury organizacji i zarządzania;
- osiąganie głównych celów organizacyjnych takich jak zysk, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorczość czy trwałość.

Zarówno w skali kraju jak i przedsiębiorstwa przestrzeganie wymienionych czynników stanowi o powodzeniu procesu, a tym samym o kondycji finansowej. Jednak głównym celem rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa jest przede

wszystkim zwiększenie jego zdolności adaptacyjnych, elastyczności reagowania na zmiany w otoczeniu, przy zachowaniu progresywnej efektywności. Odbywa się to w drodze planowanej interwencji w system relacji, przekonań wartości, struktur, planów i procesów przedsiębiorstwa. Ważnym czynnikiem zarządzania i docelowo rozwoju przedsiębiorstwa jest innowacyjność, a tym samym wykorzystanie przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo turystyczne stanowi swoistą organizację uczącą się. Jego rozwój można zdefiniować jako proces ciągłych zmian, adaptacji do otoczenia, dotyczący celów, wartości i polityki przedsiębiorstwa. W realiach Polski zasadniczy wpływ na rozwój, rolę i miejsce gospodarki turystycznej mają uwarunkowania przyrodnicze, kulturowe ale szczególnie ustrojowe. Właśnie wyzwolenie inicjatywy oddolnej w gospodarce rynkowej zaowocowało przedsiębiorczością przejawiającą się tworzeniem prywatnej infrastruktury, generowaniem ruchu turystycznego i odpowiedzialnym zarządzaniem.

Jakie czynniki przesądzą o barierach rozwojowych i zagrożeniach dla polskiej gospodarki, a pośrednio dla funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Wejście na arenę globalną XXI wieku nowych, silnych i konkurencyjnych potęg gospodarczych (Chiny, Indie, Rosja, Brazylia), stanowi swoiste wyzwanie. Polska z takimi potęgami nie może skutecznie konkurować, natomiast może i powinna współpracować.

Perspektywa znacznego osłabienia dynamiki demograficznej, a zarazem starzenie się społeczeństw Europy w tym Polski, stanowi barierę zasadniczą. Dodatkowo, wobec wysokiej stopy bezrobocia wynoszącej w kraju około 11%, utrzymuje się emigracja zarobkowa, co osłabia potencjał rodzimych zasobów pracy.

Nominalna i realna deprecjacja złotego oraz możliwe negatywne efekty, w tym wzrost presji inflacyjnej, to zjawiska niebezpieczne dla gospodarki. Spadek wartości złotego wobec euro i dolara, kurs franka szwajcarskiego, embargo na eksport wielu towarów na rynek rosyjski, przekłada się na niekorzystną strukturę bilansu polskiego handlu zagranicznego i deficyt budżetowy.

Tendencja przeznaczania znacznych funduszy unijnych na konsumpcję lub chybione inwestycje, ogranicza mobilność potencjału prorozwojowego. Należy zdecydowanie temu zjawisku, jako hamującemu rozwój, przeciwdziałać.

Globalne i lokalne problemy na tle trwałego i zrównoważonego rozwoju są generowane przez uwarunkowania ekologiczne, energetyczne, demograficzne, społeczne.

Możliwy jest scenariusz przekształcenia się polskiej gospodarki w gospodarkę peryferyjną w stosunku do centrum Unii Europejskiej (por. Kaczyński, 2009, s. 86), czemu stanowczo trzeba przeciwdziałać.



Sytuacja demograficzna - w ciągu ostatnich 10 lat z Polski wyemigrowało około 3 miliony osób, zwykle młodych i wykształconych, głównie w poszukiwaniu pracy. Brak możliwości wykorzystania najcenniejszego potencjału w gospodarce kraju stanowi jedną z głównych barier rozwoju.

Środowisko przyrodnicze- nadmierna antropopresja obszarów zagrożonych ekologicznie obniża ich walory użytkowe i niestety ogranicza efektywność gospodarowania (por. Sasinowski, 2014, s. 324).

W celu złagodzenia dystansu cywilizacyjnego w stosunku do wielu rozwiniętych państw Unii Europejskiej został opracowany model gospodarowania o charakterze interdyscyplinarnym, który składa się z czterech segmentów, a mianowicie (Kleer, 2013, s. 122):

- system instytucjonalny, do zadań którego należy przede wszystkim pełnienie ważnych funkcji prorozwojowych;
- zintegrowana gospodarka, której składnikami są: nowoczesna infrastruktura, rozwinięty system stabilizacyjny, nowoczesny sektor innowacyjny, względny parytet przestrzenny warunków życia ludności;
- system fundamentu cywilizacyjnego, który obejmuje sektor edukacyjny, sektor badań i rozwoju, nowoczesne środki komunikacji, strukturę wykształcenia;
- otwarte społeczeństwo, jako przepływ dóbr, usług, ludzi oraz idei.

Perspektywistyczne losy Polski w wymiarze gospodarczym są zależne od uwarunkowań zarówno endogeniczne, jak i egzogenicznych. Proporcje tej zależności są zdeterminowane naszą percepcją Unii Europejskiej jako zjawiska wewnętrznego lub zewnętrznego. Polska jako kraj średniej wielkości, dysponujący ograniczoną autonomią w stosunku do transformacji sceny globalnej, jest jednak głównie uzależniona od czynników egzogenicznych, które mają zasadniczy wpływ na przesunięcie do świata europejskiego centrum.

Wobec aktualnych i przyszłych uwarunkowań, nacechowanych dużą skalą ryzyka – niepewności, przyjmujemy dla Polski scenariusz rozwoju jako optymistyczny. Jednak szanse jego powodzenia będą zależały właśnie od wielu czynników a jednym z nich, oprócz integracji europejskiej, jest zarządzanie.

### **3. Zarządzanie strategiczne w gospodarce turystycznej**

Wobec silnej konkurencji w warunkach gospodarki rynkowej koniecznym staje się ciągły rozwój oraz doskonalenie organizacji, modyfikowanie koncepcji zarządzania i strategii marketingowych (por. Koźuch, 2004, s. 26). W warunkach globalizacji

najlepsza jest dzisiaj taka organizacja, która zmienia się odpowiednio do potrzeb rynku i potrzeby te w określonym stopniu kreuje, tworząc spójną strategię działania w ramach, jakie wyznaczają jej ograniczenia otoczenia.

Skuteczne wykorzystanie wiedzy w praktyce określane jest mianem inteligencji organizacji, co koresponduje z myślą filozoficzną - „Powiedz mi a zapomnę, pokaż mi a zapamiętam, pozwól mi zrobić a zrozumieć” (Konfucjusz, VI w. p.n.e.).

Główne cechy organizacji inteligentnej to (por. Penc, 2003, s. 58):

- myślenie systemowe przy zaangażowaniu wiedzy całego zespołu;
- działanie nakierowane na informację i jej przepływ;
- wprowadzanie zmian na zasadzie modyfikowanych projektów;
- pełna otwartość informacyjna z uwzględnieniem komunikacji nieformalnej;
- umiejętność analizowania endogenicznego z założeniem kreatywności;
- umiejętność samodzielnego kierowania z uwzględnieniem tendencji progresywnej;
- pokonywanie konkurencji przewagą wartości dla klienta;
- generowanie innowacyjności w zarządzaniu organizacją.

Zarządzanie najczęściej jest rozumiane jako koordynacja działań i zbiorowych wyników dla osiągnięcia wspólnych celów danej organizacji. Proces ten zwykle polega na świadomym i racjonalnym kształtowaniu interakcji między głównymi elementami organizacji z uwzględnieniem innowacyjności (por. Poskrobko, 1998, s. 43).

Zarządzanie strategiczne natomiast to ukierunkowany na przyszłość proces planowania i wyboru celów rozwojowych organizacji o charakterze priorytetowym, ale również zadań realizacyjnych i ich wdrażania oraz kontrolowania przyjętych założeń.

Zarządzanie w gospodarce turystycznej należy rozumieć jako kompleksowe działania obejmujące politykę turystyczną, prognozowanie i planowanie w turystyce, systemy informacji turystycznej łącznie z elementami marketingu w celu poprawy struktury i jakości świadczonych usług a także minimalizację kosztów. W bardziej precyzyjnym ujęciu zarządzaniem w gospodarce turystycznej można określić zestaw działań (planowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji, przewodzenie, kontrolowanie) ukierunkowanych na zasoby organizacji turystycznych (zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, przyrodnicze) i wykorzystanych z zamiarem osiągnięcia celów danej organizacji.

Części składowe procesu zarządzania stanowią (Michałowski, 2002, s. 19):

- planowanie: formatowanie celów i określanie sposobów ich realizacji;

- organizowanie: dokonywanie podziału pracy, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, koordynacja zadań, zapewnienie obiegu informacji, pozyskiwanie zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych;
- decydowanie: przetwarzanie informacji, określanie sposobu przygotowania i podejmowania decyzji według przyjętych kryteriów;
- motywowanie: określenie oczekiwań załogi, wybór systemów motywacyjnych oraz wdrożenie systemu kierowania;
- kontrolowanie: określenie przedmiotu kontroli, wzorców kontrolnych, kryteriów i metod jej prowadzenia.

Większość organizacji turystycznych do formułowania strategii wykorzystuje cztery etapy, a mianowicie:

- ustalenie celów strategicznych, niezbędnych na etapie późniejszego planowania;
- analizowanie otoczenia, niezbędne na etapie tworzenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego;
- analizowanie organizacji, konieczne w aspekcie i na poziomie przedsiębiorstwa;
- wzajemne dopasowanie otoczenia i organizacji w aspekcie interakcji.

W zarządzaniu strategicznym gospodarką turystyczną należy mieć na uwadze interakcję kilku elementów. Są to:

- aktualny poziom rozwoju i stan zagospodarowania turystycznego oraz atrakcyjność środowiska przyrodniczego;
- skalę i strukturę potrzeb oraz preferencje społeczne;
- cele i kierunki rozwoju gospodarki turystycznej;
- zasoby ludzkie, finansowe, przestrzenne i turystyczne;
- otoczenie regionu w aspekcie gospodarki turystycznej;
- kreatywność władz samorządowych w dziedzinie zarządzania.

Strukturę strategii funkcjonalnych tworzą: strategia marketingowa, finansowa, produkcyjna, strategia zasobów ludzkich oraz strategia badawczo-rozwojowa. Są one opracowywane niezależnie dla każdej jednostki operacyjnej organizacji turystycznej.

Proces planowania i strategicznego zarządzania gospodarką turystyczną, na przykładzie przedsiębiorstwa, składa się z dwóch faz:

- faza I – planowanie rozwoju gospodarki turystycznej;
- faza II – wdrażanie ustaleń strategicznych.

Planowanie jest więc pierwszym i niezbędnym etapem w skutecznym i efektywnym procesie strategicznego zarządzania również w gospodarce turystycznej. Stra-

tegia rozwoju gospodarki turystycznej powinna posiadać trzy główne cechy, a mianowicie; długi horyzont czasowy wobec konieczności wykonania określonych zadań, jak również uzyskania efektów, koncentrację środków finansowo-rzeczowych na ograniczonej liczbie zadań, podejmowanie wielu decyzji, które muszą się wzajemnie uzupełniać na zasadzie interakcji.

Czy tak jest zawsze? oczywiście nie, a brak jednej z tych cech powoduje niekorzystne skutki uboczne w postaci wykorzystania zasobów i uzyskania efektów.

W państwie demokratycznym, na etapie restrukturyzacji gospodarki, ważną rolę odgrywa świadome i dobrze zorganizowane społeczeństwo obywatelskie. Aktywne wspólnoty stanowią główną determinantę rozwoju kapitału społecznego jako szczególnej syntezy potencjału zasobów ludzkich, instytucji publicznych i pozarządowych, infrastruktury społecznej oraz wzajemnych relacji między nimi (Sasinowski, Lisowski, 2012, s. 479).

Działalność gospodarcza w skali lokalnej i regionalnej, w tym szczególnie gospodarka turystyczna, jest predestynowana do działalności endogenicznej, przy wykorzystaniu potencjału zasobów ludzkich, przyrodniczych i kulturowych.

## Podsumowanie

Budowanie prognozy długofalowej zawsze jest nacechowane dużą skalą niepewności. Tym niemniej hipotetycznie i futurologicznie przyjmuje się, że w Polsce w połowie XXI wieku skutkiem procesu transformacji, restrukturyzacji i zarządzania w systemie państwa demokratycznego, będą dominować następujące cechy:

- wobec ujemnego przyrostu naturalnego i nadmiernej emigracji zagranicznej sytuacja demograficzna ulegnie pogorszeniu;
- postępujący wzrost zaufania społecznego będzie adekwatny i kompatybilny z rozwojem cywilizacyjnym, gospodarczym i społecznym;
- przeobrażeniu ulegnie model kulturowy Polaków: od myślenia przeszłościowego do przyszłościowego, od izolacji do otwartej gospodarki, od zaściankowości do europeizacji, globalizacji i rewolucji informacyjnej;
- zarządzanie gospodarką turystyczną musi uwzględniać długi horyzont czasowy, koncentrację środków finansowo-rzeczowych, podejmowanie zintegrowanych decyzji;
- wśród trendów rozwoju gospodarczego Polski i ewolucji struktury konsumpcji, pozycja gospodarki turystycznej na tle uwarunkowań będzie wykazywała tendencję progresywną w strukturze popytu i podaży;

- zarządzanie na zasadzie „cogito ergo sum” (Kartezjusz XVI w.) musi być priorytetem w każdej działalności gospodarczej, a więc również w gospodarce turystycznej.

Zarządzanie gospodarką turystyczną będzie przejawiać się umiejętnością dostrzegania złożoności relacji, powiązań i uwarunkowań. Chodzi o system interakcji pomiędzy elementami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz poszukiwanie właściwych proporcji między wymiarami działalności: ekonomicznej, społecznej, ekologicznej, technicznej i przestrzennej. Tak pojmowane zarządzanie wpisuje się automatycznie w strategię rozwoju zrównoważonego, którą traktujemy jako niezbędny warunek przetrwania naszej cywilizacji.

## Literatura

1. Delektka D. (2008), *Zarządzanie w ramach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw turystycznych*, w: M. Jalinik (red.), *Innowacje w rozwoju turystyki*, Politechnika Białostocka, Białystok
2. Doorn V. (1984), *Krótki przegląd technik stosowanych w prognozowaniu turystycznym*, Problemy Turystyki 3
3. Kaczyński S. (2009), *Innowacyjność jako skuteczna metoda w podnoszeniu konkurencyjności organizacji XXI wieku*, w: W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacją w nowej rzeczywistości gospodarczej*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa
4. Kleer J. (2013), *Wizja przyszłości Polski: Raport Polska 2050*, Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Paradoxy Futurologii roku 2050 2 (61), Warszawa
5. Kożuch B. (2004), *Współczesne tendencje w naukach o zarządzaniu*, w: Z. Tomczonek (red.), *Zarządzanie – teraźniejszość i przyszłość*, Politechnika Białostocka, Białystok
6. Kukliński A. (2013), *Polonia Quo Vadis? Siedem problemów*, Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Paradoxy Futurologii roku 2050 2 (61), Warszawa
7. Mączyńska E. (2013), *Przemysłana przyszłość. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Paradoxy Futurologii roku 2050 2 (61), Warszawa
8. McNary L.D. (2008), *Quality Management in the public sektor: applying lean concepts to customer service in a consolidated government office*, Public Administration Quarterly 32 (2)
9. Michałowski K., Ziółkowski R. (2002), *Zarządzanie turystyką*, Politechnika Białostocka, Białystok
10. Penc J. (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa
11. Poskrobko B. (1998), *Zarządzanie środowiskiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

12. Sasinowski H. (2014), *Futurologiczne trendy polskiej transformacji w I połowie XXI wieku*, w: A. Tomaszuk (red.), *Organizacje wobec wyzwań XXI wieku*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie XV*, s. 315-327
13. Sasinowski H., Lisowski M. (2012), *Miejsce i rola społeczeństwa obywatelskiego w okresie transformacji*, w: R. Czarny, K. Spryszak (red.), *Państwo i prawo wobec współczesnych wyzwań*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 481-494
14. Toffler A. (2000), *Szok przyszłości*, Zys i S-ka, Warszawa
15. Yu Y. (2013), *Research of Virtual Tour Impact on Destination Image*, *Lecture Notes in Electrical Engineering 208*, s. 273-280
16. Ziółkowski R. (2007), *Zarządzanie informacją w regionie turystycznym*, Politechnika Białostocka, Białystok

## **Future determinants of economic development of Poland and economic management of tourism**

### **Abstract**

This article aims to anticipate and seek trends of transformation of Polish economic space in the first half of the 21<sup>st</sup> century. Management of the economy is a compatible feature of the progress of civilization, as shown in the article on the example of the tourism economy. Economic management of tourism means comprehensive activities including tourism policy, forecasting and planning in tourism, tourist information systems and the elements of marketing. The aim is to improve the structure and quality of services and to minimize costs. The range of discussed issues includes the future aspects, mainly:

- directional challenges for Polish economy, including regional determinants of changes;
- strategic management in the tourism economy with an indication of planning, organizing, deciding, motivating and controlling.

### **Keywords**

future, determinants, development, economic management, tourism

### **Author information**

#### **Henryk Sasinowski**

Białystok University of Technology  
Wiejska 45A, 15-351 Białystok, Poland  
e-mail: henryk.sasinowski@op.pl