

# Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Analizy i studia przypadków

**Praca zbiorowa pod redakcją**

Krzysztofa Borodako  
Michała Nowosielskiego



Instytut Zachodni  
Poznań 2012

**ANNA PRZYBYLSKA**

Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych  
Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu  
anna.przybylska@amu.edu.pl

## Przewidywanie a prognozowanie przyszłości przedsiębiorstw turystycznych

**SŁOWA KLUCZOWE:** *foresight korporacyjny, prognozowanie, kierunki rozwoju, przedsiębiorstwa turystyczne*

**STRESZCZENIE:** W pracy przedstawiono foresight korporacyjny jako narzędzie badania przyszłości na przykładzie Hotelu Twardowski w Poznaniu. Dla uzyskania całościowej wiedzy na temat możliwości rozwoju hotelu, wyniki rozszerzono o elementarne badania z zakresu prognozowania, tak aby badaniu podlegał ogół czynników i zjawisk o charakterze technicznym, ekonomicznym, a także społecznym. Przedmiotem badań był hotel biznesowy, charakteryzujący się indywidualnymi cechami, które są w znaczący sposób zależne od warunków panujących w gospodarce, od przedmiotu działania i jego zakresu, a także od zaangażowania pracowników. Przeprowadzone badania obejmowały nie tylko elementy wewnętrzne przedsiębiorstwa, ale również wszelkiego rodzaju elementy zewnętrzne traktowane jako swego rodzaju czynniki bezpośrednio oddziałujące na funkcjonowanie i kierunki rozwoju hotelu.

## Foresight and forecasting the future of tourist enterprises

**KEY WORDS:** *corporate foresight, forecasting, development directions, tourist enterprises*

**ABSTRACT:** The article presents a corporate foresight as a tool for investigating future opportunities on the example of Hotel Twardowski in Poznań as a case study. To obtain a comprehensive information on the hotel's development opportunities the results were extended to include basic forecasting methods so as to take into account some general factors and phenomena of a technical, economic and social nature. The subject of the research was the hotel aimed at the business sector, characterized by individual features which are significantly dependent on the general state of the economy, as well as on the field and scope of its activity, and on the hotel employees'

commitment. The research included not only internal components of the enterprise, but also external elements treated as factors which exert a direct influence on the functioning and development directions of the hotel

## **WPROWADZENIE**

Popyt turystyczny charakteryzuje się nagłymi zmianami kierunków trendów, sezonowością oraz wpływem takich wydarzeń, jak wojny i katastrofy naturalne, które bardzo utrudniają prawidłowy proces prognozowania.

Celem opracowania jest sformułowanie celów marketingowych przedsiębiorstwa turystycznego, ocena ich stopnia realizacji oraz ocena oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów. Formułowanie celów marketingowych bezpośrednio wynikało z oceny sytuacji przedsiębiorstwa turystycznego w aspekcie czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Przedmiotem badań był hotel biznesowy w Poznaniu nie tylko na tle pozostałych obiektów noclegowych o podobnym profilu działania, ale również na tle wszystkich czynników bezpośrednio lub pośrednio oddziałujących na jego rozwój. Przeprowadzone badania obejmowały elementy przewidywania oraz prognozowania możliwych kierunków rozwoju analizowanego hotelu.

## **PRZEGLĄD LITERATURY**

Pierwsze prace dotyczące foresightu (również tego korporacyjnego) były prowadzone w latach 70. ubiegłego wieku i obejmowały w znacznym zakresie wszelkiego rodzaju prognostyczną działalność przedsiębiorstwa. Jednak stosunkowo rzadko wyniki te były publikowane w postaci opracowań naukowych, co jednocześnie powodowało, że nie miały one zasadniczego wkładu w naukę. Dodatkowo foresight korporacyjny jest dotychczas najmniej znany i opisany w literaturze (np. regionalny, technologiczny, naukowy) (Badecka, Skonieczny, 2009).

Do najważniejszych badań w zakresie foresightu należy zaliczyć przede wszystkim prace ekspertów Unii Europejskiej, którzy w swoim

Raportcie<sup>28</sup> wykazali potencjał, jakim charakteryzuje się foresight regionalny. Badania prowadzone przy wykorzystaniu narzędzia, jakim jest foresight miały charakter metodyczny oraz rozwojowy. Do pierwszej grupy należy przede wszystkim zaliczyć prace: Burmeister, Neef, Beyers (2004) oraz Cuhls (2000). Na rynku polskim najważniejszymi publikacjami z tego zakresu są: opracowanie Jasińskiego (2007) w zakresie badania przyszłości za pomocą tego narzędzia oraz artykuł Badeckiej i Skoniecznego (2009), którzy w jasny sposób wskazują metodykę przygotowywania foresightu korporacyjnego. Problematyką foresightu w zakresie przedsiębiorstw zajmowali się ponadto: Rohrbeck (2012) oraz Heger, Rohrbeck (2012). Odrębną grupę prac badawczych stanowią foresight specjalistyczne, np. Foresight Technologiczny NT FOR Podlaskie 2020. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii (Nazarko (red.), Ejdyś (red.), 2011), foresight przedsiębiorstw turystycznych Małopolski (Borodako, 2011), foresight sieci gospodarczych Wielkopolski (Wyrwicka (red.), 2010) czy też Narodowy Program Foresight Polska 2020 (2009).

Jedynym syntetycznym opracowaniem w zakresie przewidywania kierunków rozwoju turystyki jest opracowanie Borodako (2011), w pozostałych pracach badawczych turystyka traktowana jest jako poboczny element gospodarki. Wielu autorów, ze względu na małą przewidywalność tych metod, wynikającą z wrażliwości rynku turystycznego na wszelkiego rodzaju zmiany w gospodarce, niechętnie wykorzystuje tę metodykę. Pewne aspekty rozwoju turystyki w zakresie transportu na obszarach atrakcyjnych turystycznie podjęto w opracowaniu Czyczuli (2007). Dodatkowo treści te zostały dosyć obszernie poszerzone o aspekty inwestycyjne i ochronne w zakresie infrastruktury turystycznej. Stosunkowo ciekawym ujęciem foresightu turystycznego jest opracowanie dotyczące kierunków rozwoju systemów satelitarnych w aspekcie nowych technologii kosmicznych jako skoku technologicznego w sektorze transportu orbitalnego (Ryzenko, Bandurska, Kobierzycka 2007).

Natomiast prognozowanie rozwoju turystyki zazwyczaj polegało na wykorzystaniu danych wtórnych, zbieranych często przez rządy lub inne agencje. Ze względu na charakter tych danych popyt turystyczny

---

<sup>28</sup> Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.

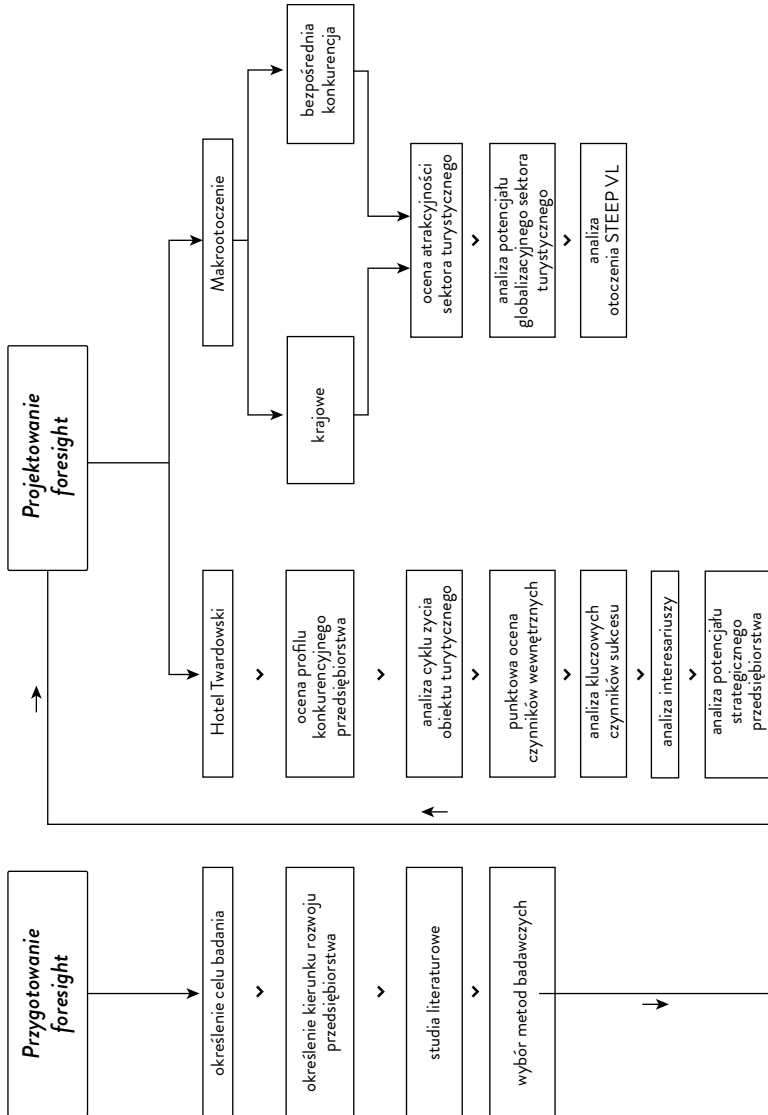
był zazwyczaj mierzony liczbą turystów, choć kilku naukowców traktowało w analizach wydatki turystów jako środek popytu (Song, Smeral, Li, Chen, 2008), (Athanasopoulos, Hyndman, Song, Wu 2011), (Song, Witt, Jensen, 2003). Dodatkowo w oparciu o metody ilościowe oraz jakościowe został opracowany przez UNWTO podręcznik metodyczny prognozowania w turystyce (UNWTO, 2008).

Swoistym rodzajem połączenia metod składających się na prognozowanie i przewidywanie były badania przeprowadzone przez Yüksel (2007), który wykorzystując m.in. średnie ruchome, metodę Holt-Winters, model ARIMA w połączeniu z panelem eksperckim metodą Delphi uzyskał bardziej wiarygodne wyniki w zakresie prognozowania zapotrzebowania na usługi pięciogwiazdkowego hotelu w Ankarze. Tak przeprowadzony proces prognozowania, który zintegrował jednocześnie metody ilościowe i jakościowe, pozwolił na dostosowanie się przedsiębiorstwa do zachodzących zmian na rynku.

## METODY BADAŃ

Prawidłowe określenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego (i nie tylko) musi obejmować kompleksowe połączenie metod ilościowych oraz jakościowych. Jedynie synteza tych dwóch podejść pozwoli wskazać jasne i ukierunkowane szanse rozwoju danej firmy. Bardzo często badania jakościowe są uzupełnieniem oraz wyjaśnieniem tendencji, które są zarysowane na podstawie badań ilościowych. Przewidywanie i prognozowanie dla określenia możliwych kierunków rozwoju przedsiębiorstw nie dysponuje standardowymi, odrębnymi tylko dla siebie metodami badań. Ze względu na procesy rządzące wewnątrz przedsiębiorstw i relacje zachodzące pomiędzy nimi a otoczeniem społeczno-gospodarczym najistotniejsze wydaje się połączenie analizy otoczenia przedsiębiorstwa, określenie przyszłych trendów w zakresie rozpatrywanego działu gospodarki oraz określenie możliwych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa. Ze względu na chęć ujęcia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego w aspekcie wielokryterialnym powyższy wachlarz metod poszerzono m.in. o: ocenę profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa i jego makrootoczenia, punktową ocenę atrakcyjności przedsiębiorstwa oraz sektora turystycznego, analizę

Rycina 1. Schemat procesu badawczego w ramach realizowanego projektu



Źródło: opracowanie własne.

kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa oraz analizę potencjału strategicznego hotelu. Wykorzystane metody w zakresie prognozowania oraz przewidywania podzielono na: metody obejmujące analizę przedsiębiorstwa oraz na metody obejmujące całe makrootoczenie (ryc.1). Mnogość wykorzystanych metod pozwoliła na szczegółowe określenie uwarunkowań regionalnych i krajowych oraz organizacyjnych. Wykorzystane metody były ponadto oparte na wykorzystaniu kierunkowej wiedzy ekspertów, w celu określenia długoterminowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i miały za zadanie określanie punktów krytycznych działań w zakresie podejmowania decyzji o wybranej strategii działania w odniesieniu do otoczenia społeczno-gospodarczego.

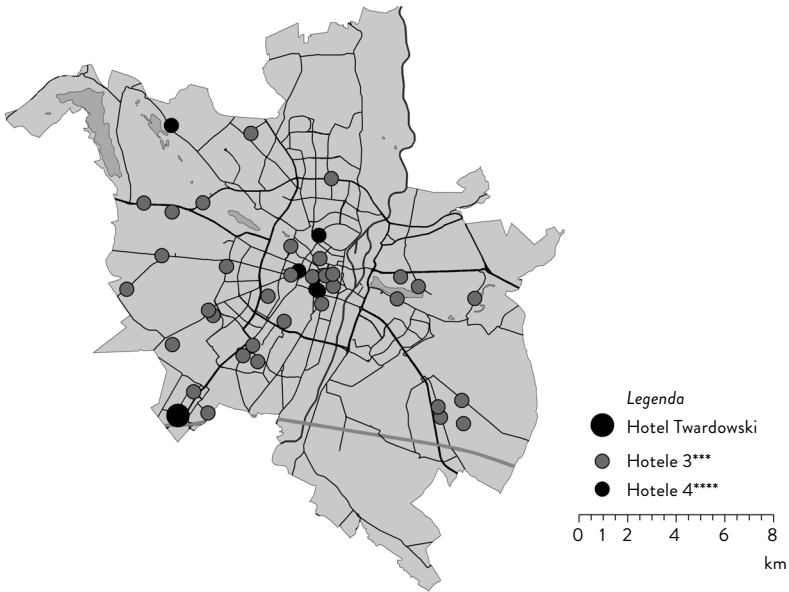
Ze względu na szerokie spektrum wykorzystanych metod oraz uzyskanych wyników w opracowaniu przedstawiono jedynie wybrane wyniki z badań.

## CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Hotel Twardowski należy do grupy hoteli biznesowych, cztero-gwiazdkowych. Usytuowany jest nieopodal centrum Poznania, zaledwie 1 km od autostrady A2 oraz 6 km od Międzynarodowych Targów Poznańskich i dworca kolejowego Poznań Główny (ryc. 2). Posiada 58 nowocześnie urządzonych pokoi typu Classic (1- lub 2-osobowych) oraz 4 apartamenty, w tym luksusowy apartament prezydencki. Wszystkie pokoje są przestrzenne i klimatyzowane, wyposażone w łazienkę z prysznicem lub wannę, wc oraz suszarką do włosów, telefon, lodówkę, radio, czajnik, szlafroki, telewizję satelitarną, telewizory LCD. Unikatowy klimat hotelu nadają: ogród zimowy, akwarium z rybami morskimi, Roma Bar oraz Music Pub.

Hotel Twardowski posiada również bogate zaplecze konferencyjno-bankietowe. Dysponuje 3 wielofunkcyjnymi salami, wyposażonymi w nowoczesny sprzęt konferencyjny o łącznej powierzchni ponad 240m<sup>2</sup> dla 300 osób, usytuowanie na parterze daje elastyczne możliwości aranżacyjne. Dzięki mobilnym ścianom działowym sale można szybko przekształcić w 3 mniejsze przeznaczone do spotkań lub szkoleń o charakterze panelowym. W salach można zorganizować profesjonalną videokonferencję, a filmy lub prezentacje mogą być wyświetlane jedno-

Rycina 2. Otoczenie konkurencyjne Hotelu Twardowski



Opracowanie: Jacek Cieśliewicz.

czeńie na 3 dużych ekranach. Wszystkie sale konferencyjne w Hotelu Twardowski są klimatyzowane, wyposażone w nowoczesny sprzęt audiowizualny (m.in. wysokiej klasy rzutnik multimedialny), sprzęt nagłaśniający oraz szybkie łącze internetowe. Gościom biznesowym zapewnia się kompleksową pomoc i obsługę techniczną. Każda z sal posiada indywidualne wyjście na hotelowy taras, a foyer hotelu stanowi dodatkowa przestrzeń konferencyjno-wystawiennicza. Ponadto oferuje gościom również bezpłatny dostęp do Centrum Spa & Wellness, na terenie którego znajduje się kryty basen. W okresie od 11.12.2008 r. do 30.06.2010 r. Hotel Twardowski realizował projekt pt: „Uruchomienie działalności czterogwiazdkowego Hotelu Twardowski dzięki zakupom nowoczesnych urządzeń i wyposażenia”.

Znaczące portale internetowe, prowadzące systemy rezerwacyjne i jednocześnie ocenę warunków zakwaterowania na terenie obiektów noclegowych, wskazują jednoznacznie na bardzo dobre warunki



panujące w Hotelu Twardowski. Do elementów najwyżej ocenianych zaliczono: czystość, personel oraz stosunek jakości do ceny. Dosyć dużym osiągnięciem hotelu są wyniki rankingu Top 10 hoteli biznesowych, który został przeprowadzony przez serwis hotel.info. Zgodnie z wynikami prezentowanego rankingu, Hotel Twardowski uplasował się na 2. miejscu w kraju. Powyższy ranking został przeprowadzony na podstawie oceny gości, brano głównie pod uwagę preferencje osób podróżujących służbowo, dla których ważny jest stosunek jakości do ceny. W ocenie uwzględniano też tendencję do wybierania hoteli o średnim i podwyższonym standardzie, dlatego całościowej ocenie podlegały hotele 2-, 3-, 4-gwiazdkowe (łącznie z 4,5-gwiazdkowymi). Kolejnym sukcesem obiektu okazały się wyniki Best Hotel Award 2011<sup>29</sup>, w którym Hotel Twardowski zajął również 2. miejsce w kategorii: Premiera roku. Konkurs został przeprowadzony przy współpracy Global Hotels & Travel oraz rezerwuje.pl.

## WYNIKI BADAŃ

Aktualna strategia marketingowa przedsiębiorstwa, jakim jest Hotel Twardowski jest ściśle powiązana z panującą koniunkturą na rynku turystycznym. Do głównych jej elementów zaliczono przede wszystkim: agresywną politykę cenową na portalach sprzedażowych (np. Booking), podpisywanie umów korporacyjnych oraz znaczną liczbę pracowników zatrudnionych w dziale sprzedaży.

W ramach przeprowadzonej analizy warunków rozwoju przedsiębiorstw noclegowych w Polsce dokonano oceny wpływu czynników: społecznych, technologicznych, ekonomicznych, ekologicznych, politycznych, prawnych, przyrodniczych oraz systemu wartości na możliwości rozwoju przedsiębiorstw hotelowych. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. W pierwszej kolejności dokonano oceny wymienionych czynników w hotelach znajdujących się na terenie województwa wielkopolskiego. Porównano ją z wynikami Hotelu Twardowski. Ze szczegółowej analizy wynika jednoznacznie, że

---

<sup>29</sup> Konkurs obejmował również wszystkie obiekty noclegowe zlokalizowane na terenie Polski.

wyniki przedmiotowego hotelu nie odbiegają od oceny uzyskanej na podstawie przeprowadzonych badań w Wielkopolsce. Do grupy czynników, mających największe znaczenie dla rozwoju bazy noclegowej, jednoznacznie zaliczono czynniki ekonomiczne oraz przyrodnicze. Wśród czynników ekonomicznych można rozróżnić dwie grupy: czynniki zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstw turystycznych, np. dochód potencjalnych turystów, poziom zamożności społeczeństwa, zwiększenie siły nabywczej Polaków, silny wzrost znaczenia turystyki biznesowej w województwie, oraz czynniki wewnętrzne – zależne od przyjętych przez przedsiębiorstwa kierunków rozwoju, np. umiejętność i chęć pozyskiwania funduszy krajowych i unijnych na rozwój działalności turystycznej, posiadanie własnych środków finansowych przez przedsiębiorstwo oraz znajomość różnych form finansowania przedsiębiorstwa. Dostatecznie istotnymi czynnikami, mającymi bezpośredni wpływ na kierunki rozwoju i ogólne możliwości przedsiębiorstw są: inflacja, wahania kursów walut oraz kryzys globalny, który bezpośrednio wpływa na fluktuację popytu. Wysoka ocena występujących walorów przyrodniczych zarówno w Hotelu Twardowski, jak i w innych hotelach w województwie wielkopolskim wskazuje jednoznacznie na ogromne znaczenie sytuowania tego rodzaju przedsiębiorstw w okolicach atrakcyjnego środowiska przyrodniczego z występującymi zbiornikami wodnymi, nadającymi się do użytkowania rekreacyjnego. Analiza wykazała ponadto, że system wartości przyjmowany przez polskie społeczeństwo odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji nie tylko o podróży, ale również w wyborze destynacji. Za kluczowe czynniki uznano: wzrost motywacji do uprawiania turystyki, większą popularność turystyki jako formy wypoczynku, jakość wypoczynku, jak również wzrost poziomu zaufania społecznego do przedsiębiorstw branży turystycznej.

W ramach przeprowadzonej punktowej oceny atrakcyjności sektora usług turystycznych dokonano analizy szeregu czynników i ich wpływu na możliwości rozwoju przedmiotowego sektora. Wykonana analiza obejmowała dwa aspekty czasowe – teraźniejszość oraz perspektywę 5 lat. Perspektywa pięcioletnia została przyjęta ze względu na dynamikę zmian w zakresie usług turystycznych oraz ogrom czynników mających bezpośredni wpływ na ten sektor gospodarki.

Mimo stwierdzonej znacznej dynamiki w zakresie obsługi ruchu turystycznego z badań wynika, że tylko nieznaczną część zjawisk będzie miała zasadniczy wpływ na kierunki rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Ponadto w pięcioletniej perspektywie czasowej rola tylko pięciu czynników zmieni swoją wielkość oddziaływania. Do najważniejszych czynników wpływających bezpośrednio na wielkość rynku docelowego oraz sposób dotarcia do klienta zaliczyć należy zmiany technologiczne w zakresie systemów rezerwacji oraz pozostałe usługi innowacyjne w turystyce poszerzające jej ofertę. Kadra kierownicza hotelu zauważa ponadto, że zwiększa się też poziom kompetencji kadry sektora turystycznego. Do zakresu uznawanych kwalifikacji należy dołożyć umiejętności oraz kompetencje, gdyż to one będą głównym czynnikiem różnicującym rynek turystyczny. Jedynym czynnikiem, który został wskazany przez ankietowanych jako ten, którego znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw spadnie, to współpraca. Uzasadnienia dla takiego przekonania należy oczywiście szukać we wzroście liczby przedsiębiorstw turystycznych, a tym samym w rosnącej konkurencji pomiędzy nimi.

Kolejne etapy badania dotyczyły analizy strategicznej przedsiębiorstwa w zakresie wewnętrznego funkcjonowania oraz zachowania wobec konkurencji. Wcześniej przeprowadzone analizy skorelowano z wynikami szczegółowej analizy *tows*<sup>30</sup>, odpowiadając jednocześnie na pytania: czy zidentyfikowane zagrożenia osłabią hotel? czy szanse wzmocnią potencjał hotelu? czy zagrożenia wzmocnią słabości hotelu? czy szanse hotelu pozwolą przezwyciężyć słabości? czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse? czy słabości hotelu nie przeszkodzą w wykorzystaniu szans? Wykonana analiza wykazała, że do najsilniejszych stron hotelu należy zaliczyć: wielkość sal konferencyjnych,

---

<sup>30</sup> Metoda analizy strategicznej służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Pojęcie *tows Analyse* jest równoznaczne z pojęciem analizy *swot* lecz wg wielu badaczy akronim angielskich słów: *Threats* (zagrożenia w otoczeniu), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Weaknesses* (słabe strony organizacji), *Strengths* (mocne strony organizacji), ma być umieszczony w takiej kolejności, żeby zrobić nacisk na sekwencję rozwiązywania problemów w procesach formułowania strategii.

Rycina 3. Wyniki punktowej oceny atrakcyjności sektora usług turystycznych w Polsce

Czynnik	Wartość czynnika dzisiaj	Wartość czynnika w perspektywie 5-letniej	Zmiana
aktualna wielkość rynku docelowego	3	5	↑
przewidywana dynamika wzrostu rynku docelowego	4	4	
sezonowość sprzedaży usług	5	5	
zmiany technologiczne / innowacje na rynku	3	5	↑
intensywność konkurencji	4	4	
umiejętność współpracy pomiędzy przedsiębiorcami	3	2	↓
wymagania kapitałowe	2	2	
bariery w sprzedaży usług	4	4	
elastyczność cenowa	5	5	
pojawienie się nowej konkurencji	4	5	↑
możliwość wejścia z ofertą na rynki zagraniczne	4	4	
rentowność sektora usług turystycznych	4	4	
możliwość różnicowania produktów	4	4	
zmiany polityczne	1	1	
zmiany gospodarcze	3	3	
zwiększenie kompetencji kadry sektora	4	5	↑
jakość usług turystycznych	5	5	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

strukturę własnościową hotelu, kadre menedżerską oraz brak rozdrobnienia w zakresie zarządzania. Natomiast do najsłabszych stron hotelu zaliczono: zbyt małą liczbę oferowanych miejsc noclegowych, zbyt małą ilość atrakcji towarzyszących ofercie, brak zagospodarowania terenu ościennego/zewnętrznego. Identyfikacja tak określonych słabych stron hotelu wskazuje jednoznacznie, że mogą one zmieniać swój charakter i hotel – wykorzystując swoje szanse – może zniwelować słabe strony poprzez rozbudowę oferty. Do największych szans hotelu, które są wciąż wykorzystywane i które charakteryzują się nadal znacznym potencjałem, należy przyjęta polityka cenowa, która jest stale przygotowywana

pod konkretnego kontrahenta, co wskazuje na dużą elastyczność w zakresie dostosowywania oferty do klienta. Niestety zidentyfikowane zagrożenia mają znaczne oddziaływanie na cały rynek hotelowy nie tylko w Poznaniu, ale w całym kraju. Największe zagrożenia to: duża liczba hoteli (w tym biznesowych), rosnąca liczba hosteli, ogólny kryzys na rynku w zakresie organizacji konferencji, poszukiwanie wszelkiego rodzaju oszczędności przez firmy. Przeprowadzona analiza wykazała, że w Hotelu Twardowski prowadzona jest agresywna strategia typu maxi-maxi, która dąży do wykorzystania pojawiających się szans na rynku, bazując jednocześnie na swoich mocnych stronach. Stosowany jest rodzaj silnej ekspansji rozwojowej, na co dowodem są osiągnięcia hotelu już w pierwszych latach jego funkcjonowania, wchodzenie na nowe rynki, inwestowanie i dalsza budowa przewagi konkurencyjnej.

## PODSUMOWANIE

Każde przedsiębiorstwo podejmuje w mniejszym lub większym zakresie działania zorientowane na przyszłość, co jest jego warunkiem rozwoju. W przygotowywaniu takiej wizji rozwoju bardzo pomocnym narzędziem jest prognozowanie w połączeniu z foresightem. Synteza tych metod umożliwia uwzględnienie w perspektywie rozwoju wszystkich czynników ilościowych i jakościowych mających bezpośredni wpływ na rozwój gospodarczy. Przewidywanie i prognozowanie branżowe powinno być poprzedzone badaniami na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw, charakteryzujących się znaczącym stopniem rozwoju na poziomie kraju bądź regionu. Wynika to przede wszystkim z faktu, że każda firma charakteryzuje się indywidualnymi cechami, które w znaczący sposób są zależne od warunków, w jakich działa, od przedmiotu prowadzonej działalności oraz od charakteru interesariuszy, którzy mają bezpośredni wkład w rozwój firmy.

W przeprowadzonych badaniach dokonano analizy wszystkich czynników oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jakim jest Hotel Twardowski. Analizowane czynniki podzielono na oddziałujące pobudzająco oraz na te, które zasadniczo przyczyniają się do zmniejszenia popytu na usługi turystyczne, a w konsekwencji dokonano pomiaru ich sposobu oddziaływania. Ocena wpływu wymienionych czynników

nie wykazuje zasadniczych różnic pomiędzy nimi w uwzględnionej pięcioletniej perspektywie czasowej. Zauważalne natomiast staje się znaczenie czynników, które nie tyle że wpływają na zmniejszenie popytu turystycznego, ale raczej ograniczają funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych na rynku polskim.

Foresight korporacyjny decyduje nie tylko o prawidłowym rozwoju przedsiębiorstwa. Pozwala ponadto na osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów (Diessl, 2006). Prawidłowe wykorzystanie tego narzędzia daje szansę na zdobywanie nowych branż oraz rynków. A przez wzgląd na dynamiczny charakter trendów panujących w turystyce konieczne staje się tu nadążanie za modą.

## LITERATURA

- Athanasopoulos G., Hyndman R.J., Song H., Wu D.C. (2011), *The tourism forecasting competition*, "International Journal of Forecasting" vol. 27(3), July, s. 822-844.
- Badecka I., Skonieczny J., (2009), *Corporate Foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, www.ptzp.org.pl;
- Borodako K., (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Burmeister K., Neef A., Beyers B., (2004), *Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft*, Murmann, Hamburg.
- Cuhls K., (2000), *Wie kann man ein Foresight-Prozess in Deutschland organisiert werden?*, www.library.fes.de, Bonn.
- Czyczula W., (2007), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*, Kraków.
- Jasiński J., (2007), *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przeszłości typu foresight*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- Diessl K., (2006), *Der corporate-Foresight-Prozess*, VDM, Saarbrücken.
- Gierszewska G., Romanowska M., (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Heger T., Rohrbeck R., (2012), *Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields*, "Technological Forecasting & Social Change" No. 79 (2012) 819-831.
- Nazarko J., Ejdyś J. (red.), (2011), *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny NT FOR Podlaskie 2020. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, „Rozprawy Naukowe” nr 218, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

- Rohrbeck R., (2012), *Exploring value creation from corporate-foresight activities*, "Futures" 44 (2012), s. 440-452.
- Ryzenko J., Bandurska A., Kobierzycka A., (2007), *Kierunki rozwoju systemów satelitarnych: technologie kosmiczne*, [www.kosmos.gov.pl](http://www.kosmos.gov.pl)
- Song H., Smeral E., Li G., Chen J.L., (2008), *Tourism Forecasting: Accuracy of Alternative Econometric Models Revisited*, "WIFO Working Papers" 326, WIFO.
- Song H., Witt S.F., Jensen T C., (2003), *Tourism forecasting: accuracy of alternative econometric models*, "International Journal of Forecasting" vol. 19(1), s. 123-141.
- UNWTO, (2008), *Handbook on Tourism. Forecasting Methodologies*, Published by the World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- Wyrwicka M. (red.), (2010), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, (Projekt: Foresight sieci gospodarcze Wielkopolski – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Yüksel S., (2007), *An integrated forecasting approach to hotel demand*, Presented at Mathematical and Computer Modelling, s. 1063-1070.