



Ministerstwo  
Sportu i Turystyki

---

# REKOMENDACJE STRATEGICZNE DLA ROZWOJU TURYSTYKI W POLSCE DO ROKU 2035



**PROJEKT**

Departament Turystyki

2026

## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| <b>1.0. WPROWADZENIE</b> .....                                 | 3  |
| <b>2.0. OTOCZENIE</b> .....                                    | 6  |
| <b>3.0. ANALIZA SWOT</b> .....                                 | 9  |
| <b>4.0. ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ PRODUKTÓW</b> .....     | 10 |
| <b>5.0. WIZJA I MISJA</b> .....                                | 13 |
| <b>6.0. REKOMENDOWANE OBSZARY I NARZĘDZIA</b> .....            | 14 |
| 6.1. ZINTEGROWANE I ZWINNE ZARZĄDZANIE .....                   | 16 |
| 6.2. KONKURENCYJNOŚĆ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ .....             | 17 |
| 6.3. TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA I ODPORNA .....                    | 18 |
| 6.4. CYFRYZACJA I INNOWACYJNOŚĆ .....                          | 19 |
| 6.5. KAPITAŁ LUDZKI I JAKOŚĆ DOŚWIADCZENIA TURYSTY .....       | 20 |
| 6.6. TURYSTYKA SPOŁECZNA I INKLUZYWNA .....                    | 21 |
| <b>7.0. AGENCI ZMIANY</b> .....                                | 22 |
| <b>8.0. KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI/SKUTECZNOŚCI</b> ..... | 23 |
| <b>9.0. LIDERZY WDRAŻANIA REKOMENDACJI</b> .....               | 23 |
| <b>10.0. SCENARIUSZE FORESIGHT’U STRATEGICZNEGO</b> .....      | 24 |

## 1.0. WPROWADZENIE

Rekomendacje obszarów i narzędzi opracowano na podstawie diagnozy zawartej w dokumentach tj.: *Raport o stanie gospodarki turystycznej w Polsce, Założenia polityki turystycznej kraju do 2030 roku z perspektywą do 2036 roku, Strategia Zarządzania Zintegrowaną Komunikacją Marketingową w Turystyce do roku 2030, Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030*, 11 podstrategii rodzajów turystyki oraz marki Polska<sup>1</sup>, polityki zrównoważonej turystyki UE, dokumentów strategicznych EU, ETC, WTCC, UN Tourism, raportów rynkowych. Dokument wpisuje się w Koncepcję Rozwoju Kraju 2050, przyjętą przez Radę Ministrów 25 lipca 2025 r.

Polska będzie największym beneficjentem unijnego budżetu na lata 2028-2034, który będzie zaprogramowany w oparciu o Plan Partnerstwa Krajowego i Regionalnego (PPKR). Turystyka ma być finansowana pośrednio w ramach innych priorytetów i instrumentów przez projekty regionalne, rozwojowe, szkoleniowe i innowacyjne. Podstawowe cele projektu budżetu to: inwestycje w ludzi i regiony oraz konkurencyjność, edukacja, badania, innowacje i partnerstwa zewnętrzne. Najważniejsze źródła finansowania to: Plan Partnerstwa Krajowego i Regionalnego (PPKR), Europejski Fundusz Konkurencyjności, Horyzont Europa, Erasmus+, AgoraEU, „Łącząc Europę” (CEF).

Europejski Komitet Regionów zwraca uwagę, że choć turystyka odpowiada za 9,7 % PKB i 11,1 % zatrudnienia w Unii Europejskiej, to jej wkład w gospodarkę może być zagrożony, jeżeli zarządzanie nią nie będzie wyważone i zrównoważone<sup>2</sup> z punktu widzenia spójności społecznej, środowiska, dziedzictwa kulturowego. Podkreśla się, że dobrostan mieszkańców musi znaleźć się w centrum europejskiej polityki turystycznej, a sukces nie może być mierzony wyłącznie liczbą odwiedzających/turystów i wkładem w produkt krajowy brutto (PKB). Dlatego też w strategii europejskiej zdefiniowano rolę turystyki, tak aby przynosiła nie tylko natychmiastowe skutki gospodarcze, lecz również sprzyjała wspólnemu dobrobytowi wzmacniającemu odporność oraz równowagę terytorialną i ekologiczną w dłuższej perspektywie.

W 2025 roku sektor podróży i turystyki **wniósł do gospodarki Polski 165,5 mld zł**, co stanowi **4,4% PKB kraju**. Oznacza to przekroczenie poprzedniego szczytu z 2019 r. o 5,9%. Sektor zapewnia aktualnie 901 100 miejsc pracy. Według prognoz WTTC do 2035 roku polski sektor podróży i turystyki może wnieść 221,8 mld zł do PKB, co stanowić będzie **4,8% PKB**. Oczekuje się, że zatrudnienie przekroczy 987 300 miejsc pracy. Prognozuje się, że wydatki turystów krajowych wzrosną do 57,7 mld zł, a wydatki międzynarodowe do 107,9 mld zł<sup>3</sup>.

**Wydatki Polaków na podróże krajowe** osiągnęły w 2025 roku 52,7 mld zł, co oznacza wzrost o 7,1% r/r. Z kolei wydatki turystów zagranicznych w tym samym roku wyniosły 41,5 mld zł i były o 12,8% wyższe niż w 2024 r. W 2025 r. do Polski przyjechało **21,4 mln turystów zagranicznych**, wobec 19,7 mln w roku poprzednim, co oznacza wzrost o 8,5% r/r. Mieszkańcy Polski odbyli **54,5 mln krajowych podróży turystycznych**, o 3,2% więcej niż rok wcześniej. Dynamicznie rosną również statystyki dotyczące podróży jednodniowych, zarówno cudzoziemców, jak i mieszkańców Polski. Z obiektów noclegowych w Polsce skorzystało w 2025 roku 58,9 mln turystów, co oznacza wzrost o 11,6% w porównaniu z

<sup>1</sup> Turystyka zorganizowana, kulinarna, MICE, przyrodnicza, jeździecka, wiejska, wodna, kulturowa, HoReCa, uzdrowiskowa, rowerowa.

<sup>2</sup> Opinia Europejskiego Komitetu Regionów – W kierunku zrównoważonej i odpornej turystyki w Unii Europejskiej – strategia na rzecz zrównoważonego i adaptacyjnego zarządzania (C/2026/761)

<sup>3</sup> Travel & Tourism in Poland Set to Surpass Economic Records, WTCC, 24.06.2025

rokiem poprzednim. Liczba turystów zagranicznych w tych obiektach wzrosła jeszcze szybciej – aż o 13,1%, do 15,2 mln osób<sup>1</sup>. Jednym z najszybciej rosnących segmentów rynku jest najem krótkoterminowy. Szacuje się, że w 2025 r. turyści spędzili w tego typu obiektach 44,8 mln noclegów, co dało Polsce 7. miejsce w UE pod względem liczby rezerwacji realizowanych przez platformy internetowe.

**Liczba ludności Polski spada i w 2035 roku osiągnie ok. 35 993 tys. osób<sup>2</sup>** w scenariuszu najbardziej realistycznym. Oznacza to, że **potencjał ilościowy rynku krajowego się zmniejszy<sup>3</sup>**.

Prognozy dotyczące ruchu lotniczego wskazują, że w 2035 r. **polskie lotniska mogą obsłużyć ponad 100 mln pasażerów rocznie**. Oznacza to, że liczba wyjazdów turystycznych Polaków za granicę będzie znacząco wyższa niż w 2025 roku<sup>4</sup>. Powiększy się zdolność lotnisk do recepcji ruchu pasażerskiego przyjazdowego.

Rekomendacje strategiczne rozwoju turystyki zakładają optymalizację jakości i wartości ekonomiczno-społecznej turystyki rozumianej przy jak najmniejszym koszcie społecznym i środowiskowym, z wykorzystaniem narzędzi interwencjonizmu i protekcjonizmu państwowego, przy zachowaniu zrównoważonego charakteru i dbałości o dobrostan mieszkańców oraz środowisko:

- *Wzrost jakości*: rozwój produktów dopasowanych do segmentów o wyższej wartości dodanej i budowanie marek terytorialnych,
- *Zrównoważenie*: wdrażanie i promocja rozwiązań ekologicznych wśród przedsiębiorców turystycznych i hotelarskich, w tym certyfikacje oraz dążenie do równomiernego rozmieszczenia turystów w czasie i przestrzeni,
- *Doświadczenia*: stawianie na turystykę immersyjną i regenerację, opartą o lokalność,
- *Wpływ społeczny*: wzmacnianie korzyści z turystyki dla społeczności lokalnych przy minimalizacji konfliktów i saturacji,
- *Odporność sektora (rezyliencja)*: na kryzysy, elastyczność, konkurencyjność.

Maksymalizacja jedynie wzrostu liczby turystów jest podejściem sprzecznym z zasadami zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju turystyki, szczególnie w kontekście zmian klimatycznych, wyzwań społecznych i presji na dziedzictwo kulturowe, prowadzącymi do błędnego koła rozwoju sektora (Russo), powodując między innymi degradację przestrzeni publicznej i spadek jakości życia mieszkańców, zanik autentyczności, presję środowiskową, nierównomierny rozwój.

**Bariery rozwoju gospodarki turystycznej** można dostrzec w silnym rozproszeniu przedsiębiorców (niski poziom integracji poziomej i pionowej (kapitałowej, marketingowej oraz samorządowej)), niezadowolającym systemie funkcjonowania i finansowania DMO<sup>5</sup> i niskim udziale sektora prywatnego, brakiem wyraźnego modelu kooperacji (współpracy w warunkach konkurencji). Docelowo wiązać to należy z ewolucyjnym charakterem zarządzania partycypacyjnego (destination governance), w tym przez powierzenie zadań publicznych.

<sup>1</sup><https://stat.gov.pl/dla-mediow/informacje-prasowe/moda-na-polske-2025-rok-pod-znakiem-rekordow-w-turystyce,52,1.html>

<sup>2</sup> Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035, GUS, Warszawa.

<sup>3</sup> Rynek turystyczny w Polsce 2025. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2025-2030, PMR MARKET EXPERTS by Hume's, 2025.

<sup>4</sup><https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/100-mln-pasazerow-w-2035-roku-prognoza-ppl-dla-polskich-lotnisk-27002.html> (dostęp: 03.04.2026).

<sup>5</sup> DMO (Destination Management Organization) - organizacje zarządzania destynacją turystyczną. W Polsce są nim i POT\_ROT-LOT.

| BARIERY GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ   |   |
|---|---|
| wzrost kosztów prowadzenia działalności   | niedobór wykwalifikowanych pracowników                              |
| bariery instytucjonalne i legislacyjne  | ograniczenia infrastrukturalne                                      |
| odpływ kapitału z sektora turystyki   | atomizacja popytu   |
| nierówna konkurencja i szara strefa   | konsekwencje społeczne i przestrzenne gentryfikacji turystycznej    |
| zagrożenia geopolityczne  | rozproszenie przedsiębiorców i niska integracja (pozioma i pionowa) |
| niski poziom automatyzacji i cyfryzacji procesów sprzedażowych i marketingowych | niestabilność finansowania systemu POT-ROT- LOT                     |
| niewystarczające nakłady państwa na turystykę                                   | konflikty wewnątrz sektora i opór wobec zarządzania zmianą          |

Nową barierą i ograniczeniem konkurencyjności destynacji i firm turystyczno-hotelarskich jest słaba widoczność przez modele językowe w danych, treściach i ekosystemie cyfrowym, z których korzystają modele AI.

### Tezy

- Rolą Ministra Sportu i Turystyki jest ustalanie priorytetów polityki turystycznej, zgodnie w dokumentami strategicznymi nadrzędnymi, w formach interwencjonizmu lub protekcjonizmu Państwa oraz takich, które nie będą objęte interwencją, a ewentualne samoregulacje pozostają w rękach samorządu terytorialnego czy gospodarczego. Regulacyjna rola Państwa dla przedsiębiorczości ma być jedynie niezbędna.
- Szereg obszarów gospodarki turystycznej wykracza poza kompetencje MSiT, który jest inicjatorem i liderem współpracy międzyresortowej w obszarze gospodarki turystycznej.
- Przedsiębiorcy, samorządy gospodarcze, stowarzyszenia turystyczne oczekują instrumentów i narzędzi (prawnych, organizacyjnych, finansowych) odpowiadających na wyzwania współczesnej gospodarki turystycznej o dużym lub zbyt dużym stopniu regulacyjnym. Niemniej dość powszechnie w wielu krajach prowadzi się aktywną politykę wsparcia, nawet jeżeli zaburza ona konkurencyjność.
- Stabilne i długofalowe programy i mechanizmy wsparcia stanowią stałe elementy polityki Państwa w zakresie interwencji w turystyce co pozwala na skoordynowane zarządzanie rozwojem sektora oraz eliminację istotnych luk, wspierając konkurencyjność polskiej turystyki, pozwalającej na wzrost udziału sektora w PKB i eksporcie usług.
- Polscy organizatorzy turystyki wyjazdowej mają silną pozycję na rynku usług turystycznych, choć rynek jest wyraźnie skoncentrowany wokół kilku największych graczy. Skala relacji turystyki wyjazdowej do przyjazdowej na wpływ na bilans ekonomiczny gospodarki turystycznej.
- Nastąpi zmiana modeli biznesowych usług turystycznych.
- Następuje powszechny spadek znaczenia komunikacji marketingowej prowadzonej przez instytucje oficjalne na rzecz mediów społecznościowych.
- Polski model zarządzania turystyką z dużą rolą administracji publicznej, różni się od tych, praktykowanych w innych krajach.

## 2.0. OTOCZENIE

Turystyka jest uzależniona i poddawana wpływom wielu zjawisko społeczno-gospodarczych. Wiele z nich wymaga zrozumienia ryzyka, konsekwencji i działań oraz przygotowania się na alternatywne rozwiązania i wyzwania przy wykorzystaniu istniejących możliwości. **Turystyka stanowi kluczowy element budowy marki Polski**, wpływającym na jej kapitał poprzez skojarzenia, korzyści i osobowość.

| Wymiar VUCA                         | Kluczowe zjawiska do 2035 r.  | Potencjalny wpływ na turystykę w Polsce  | Implikacje strategiczne  |
|-------------------------------------|---|--|--|
| <b>V – Volatility (zmienność)</b>   | Zmienność sytuacji geopolitycznej i bezpieczeństwa w Europie Środkowo-Wschodniej          | Wrażliwość ruchu przyjazdowego, krótkookresowe załamania popytu, zmiany percepcji bezpieczeństwa regionu | Budowa marki Polski jako destynacji bezpiecznej i odpornej kryzysowo. Rozwój systemów zarządzania kryzysowego                  |
|                                     | Wahania cen paliw i energii   | Wzrost kosztów podróży i transportu, szczególnie lotniczego  | Promocja transportu kolejowego, multimodalności i turystyki regionalnej. Rozwój turystyki społecznej                           |
|                                     | Ekstremalne zjawiska klimatyczne  | Skracanie lub przesuwanie sezonów, ryzyko dla infrastruktury   | Adaptacja infrastruktury, rozwój turystyki całorocznej i segmentu „coolcation”   |
|                                     | Wahania koniunktury gospodarczej i inflacji   | Ograniczenie wydatków turystów, skracanie pobytów  | Dywersyfikacja rynków emisyjnych i produktów. Rozwój oferty krótkich pobytów   |
|                                     | Dynamiczne zmiany kosztów transportu lotniczego i polityki klimatycznej UE                | Ograniczenie dostępności części kierunków  | Wzmacnianie dostępności kolejowej Polski i połączeń regionalnych   |
| <b>U – Uncertainty (niepewność)</b> | Zmieniające się preferencje turystów – autentyczność, wellbeing, lokalność, doświadczenia | Trudność prognozowania popytu i segmentacji  | Rozwój zaawansowanej analityki danych, monitoringu trendów. Elastyczne produkty turystyczne                                    |
|                                     | Rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji i wyszukiwania generatywnego                 | Zmiana sposobu wyboru destynacji i zakupu usług  | Transformacja cyfrowa sektora, optymalizacja widoczności pod algorytmy AI i platformy  |
|                                     | Regulacje klimatyczne UE  | Presja na ograniczanie podróży emisyjnych CO <sub>2</sub>  | Rozwój niskoemisyjnych form podróżowania i certyfikacji zrównoważonych usług   |
|                                     | Transformacja rynku pracy i starzenie się społeczeństw europejskich                       | Niedobór pracowników i presja kosztowa oraz wzrost znaczenia segmentu senioralnego                       | Rozwój kompetencji kadr i profili programowych kształcenia formalnego, automatyzacja procesów oraz oferta „srebrnej turystyki” |
|                                     | Rosnąca niepewność zdrowotna i możliwość nowych kryzysów sanitarnych                      | Wrażliwość sektora na nagłe ograniczenia mobilności  | Budowa odporności sektora i procedur ciągłości działania   |
| <b>C – Complexity (złożoność)</b>   | Wielopoziomowy system zarządzania turystyką   | Rozproszenie kompetencji i odpowiedzialności   | Wzmocnienie systemu zarządzania destynacją (POT/ROT/LOT)   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Gentryfikacja turystyczna i presja mieszkańców                            | Konflikty społeczne i ograniczenia ruchu turystycznego | Zarządzanie pojemnością i chłonnością turystyczną. Edukacja mieszkańców i odwiedzających |
|  | Integracja turystyki z polityką klimatyczną, transportową i regionalną    | Wzrost liczby interesariuszy i zależności systemowych  | Integracja turystyki z politykami rozwoju oraz konsorcja produktowe                      |
|  | Dominacja globalnych platform rezerwacyjnych i ekonomii współdzielenia    | Zmiana struktury rynku i odpływ wartości ekonomicznej  | Rozwój krajowych i regionalnych ekosystemów cyfrowych oraz regulacje platform            |
|  | Rosnące znaczenie danych i inteligentnych destynacji                      | Konieczność zarządzania ruchem w czasie rzeczywistym   | Rozwój Smart DMO, systemów danych i monitoringu przepływów turystycznych                 |
|  | Rosnąca złożoność łańcuchów wartości                                      | Trudności koordynacyjne pomiędzy podmiotami            | Rozwój partnerstw publiczno-prywatnych i sieci współpracy                                |
| <b>A – Ambiguity (niejednoznaczność)</b> | Transformacja modeli biznesowych w turystyce                              | Zróżnicowane tempo adaptacji przedsiębiorstw           | Programy wsparcia transformacji i innowacyjności sektora                                 |
|  | Zmienna rola turystyki w gospodarce i politykach publicznych              | Trudności planowania i finansowania długoterminowego   | Włączenie turystyki do polityk gospodarczych i międzyresortowych                         |
|  | Niejednoznaczny wpływ AI na zatrudnienie i konkurencyjność                | Możliwe wykluczenie części przedsiębiorstw             | Programy adaptacyjne dla MŚP i rozwój kompetencji cyfrowych                              |
|  | Overtourism w części destynacji i jednoczesny niedorozwój innych obszarów | Nierównomierna dystrybucja ruchu turystycznego         | Dywersyfikacja przestrzenna ruchu i rozwój destynacji drugiego wyboru                    |
|  | Rosnąca polaryzacja rynku: premium vs. ekonomiczny                        | Rozwarstwienie modeli konsumpcji turystycznej          | Budowa zróżnicowanych produktów odpowiadających różnym segmentom dochodowym              |
|  | Odpływ stałych mieszkańców  | Zanik lokalności, brak kadr                            | Tworzenie miejsc pracy   |

Makrootoczenie gospodarki turystycznej, identyfikuje zewnętrzne czynniki wpływające na sektor i pozwala na systematyczną ocenę ryzyka i szans istotnych ze względu na jej wrażliwość na zmiany globalne i lokalne.

| Otoczenie   | Czynnik/zjawisko                                    | Wpływ na sektor turystyki (od 0 do 5) | Waga prawdopodobieństwa w perspektywie 2035 r. (0 do 1) | Wartość prognozowana |
|-------------|---|---------------------------------------|---|----------------------|
| Polityczne  | Marka kraju   | 5                                     | 0,8   | 4,5                  |
|             | Stabilność otoczenia międzynarodowego               | 4                                     | 0,5   | 2,0                  |
|             | Zmienność sytuacji geopolitycznej                   | 5                                     | 0,7   | 3,5                  |
|             | Współpraca międzyresortowa                          | 4                                     | 0,4   | 1,6                  |
|             | Polityka wizowa                                     | 2                                     | 0,3   | 0,6                  |
|             | Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030         | 3                                     | 0,3   | 0,9                  |
|             | Strategia Rozwoju Polski do 2035 r.                 | 3                                     | 0,6   | 1,8                  |
| Ekonomiczne | Fundusze inwestycyjne i ekologiczne                 | 5                                     | 0,7   | 3,5                  |
|             | Wzrost PKB i siła nabywcza Polaków (PKB per capita) | 4                                     | 0,8   | 3,2                  |
|             | Wahania kosztów transportu i energii                | 3                                     | 0,6   | 1,8                  |
|             | Szara strefa w gospodarce                           | 4                                     | 0,5   | 2,0                  |

|                |  |   |     |            |
|----------------|--|---|-----|------------|
|                | Poziom inwestycji w infrastrukturę (drogi, kolej, lotniska, hotele)          | 5 | 0,8 | <b>4,0</b> |
|                | Finansowanie wypoczynku osób o specjalnych potrzebach i turystyki społecznej | 3 | 0,5 | <b>1,5</b> |
|                | Ekonomia współdzielenia  | 3 | 0,5 | <b>1,5</b> |
|                | Popyt na profilaktykę zdrowotną, usługi wellness&spa i rehabilitację         | 5 | 0,6 | <b>3,0</b> |
| Społeczne      | Starzenie się społeczeństw   | 5 | 0,9 | <b>4,5</b> |
|                | Depopulacja  | 1 | 0,3 | <b>0,3</b> |
|                | Wellbeing (dobrostan)  | 4 | 0,4 | <b>1,6</b> |
|                | Presja turystyfikacji, gentryfikacji i utraty przepustowości atrakcji        | 4 | 0,8 | <b>3,2</b> |
|                | Zmiany zachowań turystycznych  | 5 | 0,8 | <b>4,0</b> |
| Technologiczne | Transformacja cyfrowa i sztuczna inteligencja                                | 5 | 0,9 | <b>4,5</b> |
|                | presja platform cyfrowych  | 4 | 0,6 | <b>2,4</b> |
|                | Blockchain   | 2 | 0,3 | <b>0,6</b> |
| Środowiskowe   | Świadomość ekologiczna   | 4 | 0,7 | <b>2,8</b> |
|                | Transformacja i odporność klimatyczna gospodarki                             | 3 | 0,7 | <b>2,1</b> |
|                | Ekstremalne zmiany klimatyczne   | 4 | 0,5 | <b>2,0</b> |
|                | Ochrona przyrody i regulacje środowiskowe                                    | 3 | 0,6 | <b>1,8</b> |
| Prawne         | Polityka zrównoważonej turystyki UE  | 4 | 0,8 | <b>3,2</b> |
|                | Rozproszenie regulacji   | 5 | 0,7 | <b>3,5</b> |
|                | Prawo pracy i podatkowe  | 4 | 0,5 | <b>2,0</b> |
|                | Normy jakości usług turystycznych, w tym certyfikacje                        | 5 | 0,6 | <b>3,0</b> |

Analiza wskazuje, że rozwój turystyki w Polsce do 2035 roku będzie w największym stopniu determinowany przez zmiany społeczne i technologiczne, zwłaszcza starzenie się społeczeństwa, transformację cyfrową oraz rosnące znaczenie sztucznej inteligencji, personalizacji i usług wellbeing. Kluczowe znaczenie będą miały także czynniki ekonomiczne i infrastrukturalne, w tym inwestycje w transport, zieloną transformację oraz wzrost jakości i dostępności usług turystycznych. Jednocześnie sektor będzie musiał mierzyć się z rosnącą niestabilnością geopolityczną, presją klimatyczną, turystyfikacją oraz złożonym otoczeniem regulacyjnym związanym z polityką zrównoważonej turystyki UE.

### 3.0. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT diagnozująca stan gospodarki turystycznej pozwala docelowo na opracowanie rekomendacji obszarów i narzędzi strategicznych oraz konsekwencji rozwojowych.

| MOCNE STRONY  |                  |                   |                | SŁABE STRONY  |                  |                   |                |
|---|------------------|-------------------|----------------|---|------------------|-------------------|----------------|
| Czynnik   | waga (skala 0-1) | ocena (skala 1-5) | średnia ważona | Czynnik   | waga (skala 0-1) | ocena (skala 1-5) | średnia ważona |
| wieloproduktowa atrakcyjność dziedzictwa, walorów przyrodniczych i uzdrowiskowych | 0,2              | 5                 | 1,0            | niski poziom integracji pionowej i poziomej przedsiębiorców                 | 0,1              | 3                 | 0,3            |
| rozwijająca się infrastruktura transportowa i noclegowa                           | 0,2              | 4                 | 0,8            | rosnące koszty operacyjne, w tym pracy i energii                            | 0,2              | 4                 | 0,8            |
| konkurencyjność cenowa  | 0,1              | 3                 | 0,3            | niedobór kadr   | 0,2              | 5                 | 1,0            |
| bezpieczeństwo  | 0,3              | 5                 | 1,5            | słaba rozpoznawalność kapitału marki Polska                                 | 0,2              | 3                 | 0,6            |
| duży i silny rynek wewnętrzny   | 0,1              | 5                 | 0,5            | rozproszenie kompetencji pomiędzy interesariuszami publicznymi i prywatnymi | 0,1              | 3                 | 0,3            |
| infrastruktura dla segmentu MICE  | 0,1              | 4                 | 0,4            | niestabilność finansowana DMO   | 0,1              | 3                 | 0,3            |
|   |                  |                   |                | niski poziom cyfryzacji MŚP   | 0,1              | 5                 | 0,5            |
| <b>Suma</b>   |                  |                   | <b>4,5</b>     | <b>Suma</b>   |                  |                   | <b>3,8</b>     |

| SZANSE  |                  |                   |                | ZAGROŻENIA  |                  |                   |                |
|---|------------------|-------------------|----------------|---|------------------|-------------------|----------------|
| Czynnik   | Waga (skala 0-1) | Ocena (skala 1-5) | Średnia ważona | Czynnik   | Waga (skala 0-1) | Ocena (skala 1-5) | Średnia ważona |
| korzystne trendy w popycie turystycznym, w tym na usługi zrównoważone       | 0,3              | 5                 | 1,5            | kurczenie się populacji mieszkańców Polski  | 0,2              | 5                 | 1,0            |
| fundusze na cyfryzację i zielone inwestycje                                 | 0,2              | 3                 | 0,6            | światowe i regionalne napięcia geopolityczne  | 0,3              | 4                 | 1,2            |
| CPK (Centralny Port Komunikacyjny) i wzrost ruchu pasażerskiego lotnisk     | 0,1              | 4                 | 0,4            | utrata konkurencyjności cenowej produktów   | 0,1              | 3                 | 0,3            |
| cyfrowa transformacja, w tym AI w komunikacji, sprzedaży i obsłudze turysty | 0,2              | 3                 | 0,6            | overtourism, gentryfikacja i utrata pojemności oraz przepustowości atrakcji/walorów turystycznych | 0,2              | 4                 | 0,8            |
| inwestycje publiczne i prywatne wspierające turystykę                       | 0,1              | 5                 | 0,5            | dominacja globalnych platform widoczności w ekosystemie AI  | 0,2              | 4                 | 0,8            |
| powszechna opłata turystyczno-rekompensacyjna                               | 0,1              | 7                 | 0,7            |   |                  |                   |                |
| <b>Suma</b>   |                  |                   | <b>4,3</b>     | <b>Suma</b>   |                  |                   | <b>4,1</b>     |

|                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| Mocne i słabe strony                 | +0,7             |
| Szanse i zagrożenia                  | + 0,2            |
| <b>Wartość pozycji strategicznej</b> | <b>+ 0,9 pkt</b> |

Polska turystyka posiada silne fundamenty wzrostu, ale jej rozwój ograniczają bariery strukturalne oraz niestabilne otoczenie.

|            | Mocne strony   | Słabe strony   |
|------------|--|--|
| Szanse     | <p><b>Maxi-maxi</b><br/>Wykorzystanie mocnych stron (atutów) obszaru turystycznego dla osiągnięcia korzyści z szans pojawiających się w otoczeniu rynkowym</p> <p><b>Rozwój produktów wysokiej wartości (city break, MICE, uzdrowiska, wellness&amp;spa).<br/>Budowa globalnej marki Polska.<br/>Wykorzystanie AI.</b></p> | <p><b>Mini-maxi</b><br/>Przezwyciężenie słabości wynikającej ze słabej pozycji konkurencyjnej obszaru przez wykorzystanie szansy wzrostu popytu w otoczeniu rynkowym</p> <p><b>Cyfryzacja sektora + integracja.<br/>Wzmocnienie komunikacji marketingowej.</b></p>                     |
| Zagrożenia | <p><b>Maxi-mini</b><br/>Wykorzystania mocnych stron (atutów) obszaru w celu unikania zagrożeń (spadku popytu na rynku)</p> <p><b>Wykorzystanie bezpieczeństwa i ceny jako przewagi komunikacji marketingowej.<br/>Dywersyfikacja emisyjnych rynków zagranicznych.<br/>Rozwój turystyki krajowej.</b></p>                   | <p><b>Mini-mini</b><br/>Minimalizacja skutków wynikających ze słabej pozycji konkurencyjnej obszaru i unikanie zagrożeń</p> <p><b>Restrukturyzacja kosztów.<br/>Polityka wspierania kompetencji.<br/>Umiarkowana regulacja rynku.<br/>Stabilizacja finansowania (POT/ROT/LOT).</b></p> |

#### 4.o. ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ PRODUKTÓW

Produkty turystyczne ocenione za pomocą macierzowej analizy strategicznej ADL<sup>1</sup> stosowaną do oceny ich atrakcyjności rynkowej i konkurencyjności<sup>2</sup>. Służy strategicznemu pozycjonowaniu produktów, wskazując kierunki inwestycji lub wycofania.

Osobno oceniono atrakcyjność i konkurencyjność produktów turystycznych dla rynku krajowego i zagranicznych<sup>3</sup>. **W ostatecznej wersji należy zrobić grafiki profesjonalnie (a nie AI) i usunąć poniższe tabele.**

<sup>1</sup> Arthur D. Little

<sup>2</sup> Składa się z dwóch zmiennych: **konkurencyjność produktów** – kombinacja trzech parametrów: *atrakcje/walory turystyczne* decydujące o wartości wizerunkowej produktu, *infrastruktura turystyczna* (lokalizacja, standard), *dostępność komunikacyjna i cenowa* (szybkość dojazdu, rozkład przestrzenny w kraju, koszt); **atrakcyjność produktów** – kombinacja trzech parametrów: *wielkość potencjalnego segmentu* (liczba przyjazdów i siła nabywcza), *korzyść ekonomiczna* (wyrażona w wydatkach), *możliwość realizacji* (opłacalność mierzona niskim/wysokim poziomem kosztów inwestycji w komunikację marketingową).

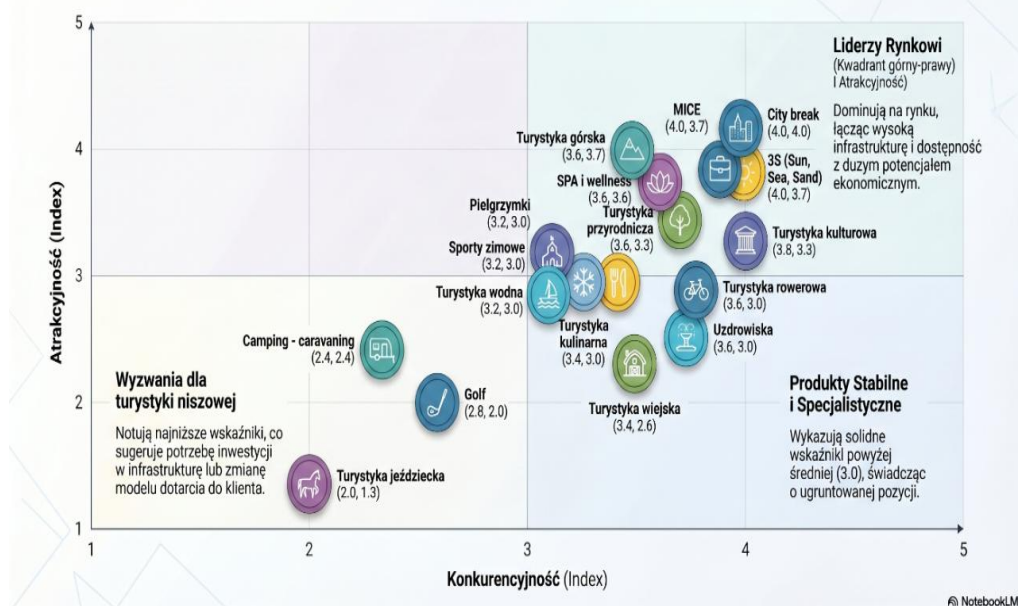
<sup>3</sup> Waga w % wskazuje znaczenie danego czynnika w relacji do pozostałych, a każdej ze zmiennych (konkurencyjności oraz atrakcyjności); ocena określa siłę oddziaływania danego czynnika (bez relacji z pozostałymi) w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak oddziaływania, a 5 bardzo silne oddziaływanie; index – suma średnich ważonych ocen w danej zmiennej (konkurencyjności oraz atrakcyjności), przy czym poszczególne średnie oceny ważone są iloczynem wagi oraz oceny. Index mieści się w skali od 1 do 5.

## ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH DLA RYNKU POLSKIEGO

| Produkty turystyczne             | Konkurencyjność (ocena) |                |            |       | Atrakcyjność (ocena) |                     |                      |       |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|------------|-------|----------------------|---------------------|----------------------|-------|
|                                  | Atrakcje                | Infrastruktura | Dostępność | Index | Segment              | Korzyść ekonomiczna | Możliwość realizacji | Index |
|                                  | Waga (w %)              |                |            |       | Waga (w %)           |                     |                      |       |
|                                  | 20%                     | 40%            | 40%        | 40%   | 30%                  | 30%                 | 30%                  |       |
| city break                       | 4                       | 4              | 4          | 4,0   | 4                    | 3                   | 5                    | 4,0   |
| Turystyka kulturowa <sup>1</sup> | 3                       | 4              | 4          | 3,8   | 3                    | 3                   | 4                    | 3,3   |
| pielgrzymki, miejsca kultu       | 4                       | 3              | 3          | 3,2   | 3                    | 2                   | 4                    | 3,0   |
| turystyka góraska                | 4                       | 4              | 3          | 3,6   | 4                    | 3                   | 4                    | 3,7   |
| turystyka rowerowa               | 4                       | 3              | 4          | 3,6   | 3                    | 2                   | 4                    | 3,0   |
| turystyka wodna                  | 4                       | 3              | 3          | 3,2   | 3                    | 3                   | 3                    | 3,0   |
| turystyka jeździecka/konna       | 2                       | 2              | 2          | 2,0   | 1                    | 2                   | 1                    | 1,3   |
| sporty zimowe                    | 4                       | 3              | 3          | 3,2   | 3                    | 4                   | 2                    | 3,0   |
| uzdrowiska                       | 4                       | 3              | 4          | 3,6   | 3                    | 3                   | 3                    | 3,0   |
| SPA i wellness                   | 4                       | 4              | 3          | 3,6   | 3                    | 4                   | 4                    | 3,6   |
| 3S (see, sun, sable)             | 4                       | 4              | 4          | 4,0   | 4                    | 3                   | 4                    | 3,7   |
| turystyka przyrodnicza           | 4                       | 3              | 4          | 3,6   | 3                    | 2                   | 3                    | 3,3   |
| turystyka wiejska                | 3                       | 3              | 4          | 3,4   | 3                    | 3                   | 4                    | 2,6   |
| MICE                             | 4                       | 4              | 4          | 4,0   | 4                    | 4                   | 3                    | 3,7   |
| turystyka kulinarna              | 3                       | 4              | 3          | 3,4   | 2                    | 2                   | 2                    | 3,0   |
| golf                             | 2                       | 3              | 3          | 2,8   | 2                    | 2                   | 2                    | 2,0   |
| camping - caravanning            | 2                       | 2              | 3          | 2,4   | 3                    | 2                   | 2                    | 2,4   |

### Macierz Atrakcyjności i Konkurencyjności Polskich Produktów Turystycznych

Prezentacja strategicznej pozycji produktów turystycznych na rynku polskim, oparta na zestawieniu Indexu Konkurencyjności (waga: atrakcje, infrastruktura, dostępność) i Indexu Atrakcyjności (waga: potencjał rynkowy, korzyści ekonomiczne, realność realizacji), w skali 1-5.



<sup>1</sup> Produkt koncentruje się na uznawanym dziedzictwie kulturowym materialnym i niematerialnym, obejmując dziedzictwo poprzemysłowe, muzea; literaturę i film; folklor z rzemiosłem, wydarzenia (festiwale muzyczne, koncerty, wystawy); kulturowe szlaki tematyczne, wydarzenia kreatywne (warsztaty rozwijające pasję i umiejętności).

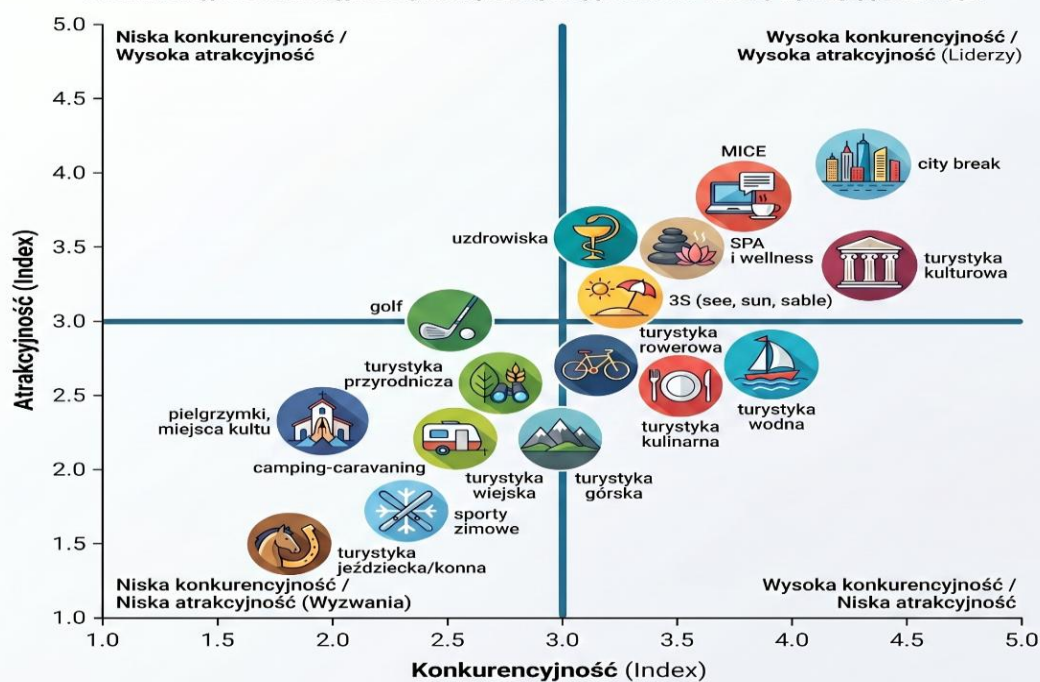
## ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH DLA RYNKÓW ZAGRANICZNYCH

| Produkty                   | Konkurencyjność (ocena) |                |            |       | Atrakcyjność (ocena) |                     |                      |       |
|----------------------------|-------------------------|----------------|------------|-------|----------------------|---------------------|----------------------|-------|
|                            | Atrakcje                | Infrastruktura | Dostępność | Index | Segment              | Korzyść ekonomiczna | Możliwość realizacji | Index |
| Waga (w %)                 | 20%                     | 40%            | 40%        |       | 40%                  | 30%                 | 30%                  |       |
| city break                 | 4                       | 4              | 5          | 4,4   | 4                    | 4                   | 4                    | 4,0   |
| turystyka kulturowa        | 4                       | 4              | 4          | 4,4   | 3                    | 3                   | 4                    | 3,3   |
| pielgrzymki, miejsca kultu | 3                       | 2              | 2          | 2,2   | 2                    | 2                   | 2                    | 2,0   |
| turystyka góraska          | 3                       | 3              | 3          | 3,0   | 2                    | 3                   | 2                    | 2,3   |
| turystyka rowerowa         | 3                       | 3              | 3          | 3,0   | 3                    | 3                   | 2                    | 2,7   |
| turystyka wodna            | 3                       | 3              | 4          | 3,4   | 2                    | 4                   | 2                    | 2,6   |
| turystyka jeździecka/konna | 1                       | 2              | 2          | 1,8   | 1                    | 2                   | 1                    | 1,4   |
| spory zimowe               | 2                       | 2              | 3          | 2,4   | 2                    | 2                   | 1                    | 1,7   |
| uzdrowiska                 | 3                       | 3              | 3          | 3,0   | 3                    | 4                   | 3                    | 3,3   |
| SPA i wellness             | 2                       | 4              | 3          | 3,2   | 4                    | 4                   | 2                    | 3,4   |
| 3S (see, sun, sable)       | 2                       | 4              | 3          | 3,2   | 4                    | 3                   | 2                    | 3,1   |
| turystyka przyrodnicza     | 3                       | 3              | 2          | 2,6   | 2                    | 2                   | 2                    | 2,0   |
| MICE                       | 4                       | 3              | 4          | 3,6   | 4                    | 5                   | 2                    | 3,7   |
| turystyka kulinarna        | 4                       | 4              | 3          | 3,2   | 2                    | 3                   | 3                    | 2,6   |
| turystyka wiejska          | 2                       | 3              | 3          | 2,8   | 2                    | 3                   | 2                    | 2,3   |
| golf                       | 2                       | 3              | 3          | 2,6   | 3                    | 4                   | 2                    | 3,0   |
| camping-caravanning        | 2                       | 2              | 3          | 2,4   | 2                    | 2                   | 2                    | 2,0   |

Źródło: z częściowym wykorzystaniem: *Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030, POT-Locativo*

### Macierz Pozycjonowania Produktów Turystycznych na Rynkach Zagranicznych

Analiza 17 kategorii produktów turystycznych oceniająca ich strategiczną pozycję w oparciu o konkurencyjność i atrakcyjność rynkową, identyfikując liderów i obszary wymagające rozwoju.



## Rekomendowane kierunki wsparcia w zależności od pozycji produktów turystycznych:

- *wysoka konkurencyjność i atrakcyjność*: wsparcie marketingowe
- *wysoka konkurencyjność-niska atrakcyjność*: wsparcie poprzez tworzenie warunków ekonomicznych
- *niska konkurencyjność- wysoka atrakcyjność – niska*: wsparcie rozwoju produktu i bazy
- *niska konkurencyjność -niska atrakcyjność*: brak intensywnego wsparcia



## 5.0. WIZJA I MISJA

### Wizja

*Polska turystyka 2035 to rozpoznawalna, konkurencyjna, zrównoważona i całoroczna destynacja turystyczna Europy, tworząca wysoką wartość społeczną, gospodarczą i kulturową dla mieszkańców, przedsiębiorców i odwiedzających.*

### Misja

*Kreowanie trwałej wartości ekonomiczno-społecznej poprzez: innowacyjną cyfryzację, współpracę międzysektorową i integrację oraz rozwój całorocznych i zrównoważonych produktów turystycznych widocznych i konkurencyjnych w cyfrowym ekosystemie gospodarki turystycznej. Inwestując w kompetencje kadr, infrastrukturę i jakość doświadczeń, budujemy bezpieczny, dostępny i ekologicznie odpowiedzialny sektor gospodarki, który aktywnie redukuje bariery regionalne.*

## 6.o. REKOMENDOWANE OBSZARY I NARZĘDZIA

Rekomendowane przez organizacje międzynarodowego narzędzia zarządzania wzrostem turystyki, nie tylko w miastach, można zawrzeć w następującym zestawieniu (**poniższe zestawienie jest rekomendacją dla turystyki miejskiej i należy je zastąpić rekomendacjami Turystyki Zrównoważonej w Europie jak będzie gotowa i upubliczniona.**

|  |   |
|--|---|
| <b>Zarządzanie strategiczne</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wykorzystanie trendów rozwojowych w planowaniu długookresowym</li> <li>✓ planowanie inicjatyw turystycznych wg formuły „potrzeby mieszkańców przede wszystkim”,</li> <li>✓ tworzenie związków mieszkańców z miastem.</li> </ul>  |
| <b>Tworzenie partnerstw</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zarządzanie relacjami i konfliktem,</li> <li>✓ tworzenie nowych narzędzi finansowych dla przyszłego rozwoju turystyki.</li> </ul>  |
| <b>Inteligentny marketing</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dotarcie do partnerów lokalnych – mieszkańców, przedsiębiorców, ruchów miejskich,</li> <li>✓ wyszukane techniki segmentacji behawioralnej odwiedzających</li> <li>✓ prymat jakości nad ilością w odniesieniu do popytu turystycznego,</li> <li>✓ poszerzenie liczby promowanych atrakcji/walorów turystycznych i zachęcanie odwiedzających do eksplorowania miasta,</li> <li>✓ komunikacja marketingowa skierowana do mieszkańców.</li> </ul>  |
| <b>Zarządzanie relacjami z odwiedzającymi</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wydłużenie godzin otwarcia atrakcji/walorów turystycznych i sezonu turystycznego, efektywna informacja i system transportu,</li> <li>✓ zwiększenie restrykcji d/t wjazdu do centrum miasta,</li> <li>✓ wprowadzenie zintegrowanych systemów zarządzania strumieniami odwiedzających/turystów</li> <li>✓ zakaz uciążliwych rodzajów transportu lub zachowań,</li> <li>✓ zwiększenie liczby osób pracujących z odwiedzającymi/turystami na ulicach (street-workers),</li> <li>✓ renowacja przestrzeni miejskich w celu zwiększenia przepustowości i pojemności.</li> </ul> |
| <b>Wykorzystanie nowoczesnych technologii</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ systemy rezerwacyjne dla atrakcji/walorów turystycznych i instytucji kultury,</li> <li>✓ monitoring kolejek osób do atrakcji turystycznej/waloru turystycznego w czasie rzeczywistym,</li> <li>✓ sztuczna inteligencja jako usługa informacji turystycznej,</li> <li>✓ śledzenie ścieżek aktywności odwiedzających</li> </ul>  |
| <b>Edukacja publiczna</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kampanie komunikacyjne uświadamiające odwiedzającym/turystom problemy mieszkańców w danych obszarze,</li> <li>✓ współpraca interesariuszy - zapewnienia ochrony i porządku,</li> <li>✓ informacja o lokalnym prawie i zwyczajach dla odwiedzających.</li> </ul>  |
| <b>Zarządzanie podażą usług turystycznych modelu gospodarki współdzielenia</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wprowadzenie zasad rejestracyjnych, limitów ilościowych, czasowych i przestrzennych,</li> <li>✓ wprowadzenie opłat lub podatków,</li> <li>✓ dostarczenie informacji dla usługodawców sektora turystyki odnośnie do obowiązków w prowadzeniu działalności,</li> </ul>   |
| <b>Wprowadzenie podatków, ograniczeń i limitów</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ podatki/opłaty turystyczne,</li> <li>✓ limity ilościowe wstępu lub wjazdu, rozwoju pewnych rodzajów usług.</li> </ul>  |
| <b>Stały pomiar i monitoring wpływu turystyki na destynacje</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wprowadzenie mierników zadań i rezultatów.</li> </ul>  |
| <b>Dialog i konsultacje społeczne</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ uzgadnianie zadań na wniosek DMO lub interesariuszy.</li> </ul>  |

Źródło: na podstawie City Destinations Alliance

W polskim warunkach, poniżej zestawiono obszary strategiczne i narzędzia rekomendowane dla wszystkich interesariuszy gospodarki turystycznej, zgodnie z zadaniami, kompetencjami i środkami finansowymi. Jednej z nich mają charakter interwencjonizmu w rynek, inne protekcjonizmu.

Wartością nie ma być wyłącznie wzrost liczby turystów, lecz wskaźnik Lifetime Value (LTV- wartość życiowa klient)<sup>1</sup>.

### REKOMENDOWANE OBSZARY STRATEGICZNE



<sup>1</sup> całkowita wartość finansowa, jaką turysta generuje destynacji, w tym hoteli i firmy turystycznej, przez cały okres relacji biznesowej – od pierwszego pobytu po wielokrotne powroty i dodatkowe wydatki

## 6.1. ZINTEGROWANE I ZWINNE ZARZĄDZANIE

| Obszar                          | Kluczowe narzędzia   |
|---------------------------------|--|
| Opis                            | <p>Rozwój turystyki wymaga odejścia od rozproszonego modelu zarządzania na rzecz zintegrowanego systemu governance, który obejmuje administrację rządową, samorządy, organizacje branżowe oraz sektor prywatny. Kluczowym wyzwaniem pozostaje słaba koordynacja działań marketingowych, inwestycyjnych i regulacyjnych, co ogranicza skuteczność wykorzystania potencjału turystycznego. Współczesne podejście zakłada wdrażanie modelu DMO (Destination Management Organization), zarządzania opartego na danych (data-driven governance) oraz mechanizmów partnerstwa publiczno-prywatnego. Zwinność zarządzania oznacza zdolność szybkiego reagowania na zmiany, takie jak kryzysy, zjawiska losowe, sezonowość czy zmieniające się trendy konsumenckie, co ma szczególne znaczenie w warunkach wysokiej niepewności typu VUCA. Kluczowe narzędzia strategiczne obejmują:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Model DMO jako platforma współpracy i koordynacji działań w destynacji,</li> <li>• Zarządzanie oparte na danych umożliwiające monitorowanie ruchu turystycznego, ocenę skutków działań i lepsze podejmowanie decyzji.,</li> <li>• Partnerstwa publiczno-prywatne, które wzmacniają współdziałanie podmiotów publicznych i prywatnych przy realizacji celów rozwojowych,</li> <li>• Krajowy system danych turystycznych, wspierający analitykę, planowanie i reagowanie na zmiany w popycie,</li> <li>• Monitoring ruchu turystycznego, pozwalający identyfikować przeciążenia i ograniczać zjawisko overtourism.</li> <li>• System finansowania DMO, który zapewnia stabilność instytucjonalną i operacyjną tych organizacji. Rola JST i partnerstwa</li> </ul> <p>Na poziomie jednostek samorządu terytorialnego podejście strategiczne powinno opierać się na wspólnym planowaniu i partnerstwie poprzez tworzenie silnych finansowo i zasobowo DMO, co umożliwi delegowanie niektórych zadań i kompetencji a ich podział powinien być zwinnych i dostosowywany do lokalnych warunków oraz potrzeb rozwoju turystycznego danego obszaru. W nadchodzącej dekadzie funkcje DMO ulegną rozszerzeniu o wymiar inteligentnego zarządzania ruchem (smart tourism) oraz wzmocnienie roli koordynatora i instytucji wspierającej lokalnych aktorów rynku. Strategiczne znaczenie zyska również opiekuńczość (stewardship) wobec zasobów destynacji, ukierunkowana na zrównoważone gospodarowanie ruchem turystycznym w obszarach szczególnie narażonych na przeciążenia. Ważnym zadaniem stanie się także regulacja ruchu w obszarach przeciążonych oraz lepsze równoważenie interesów rozwojowych, społecznych i środowiskowych. Taki model zwiększy odporność systemu turystycznego i poprawi efektywność polityk publicznych.</p> |
| System zarządzania turystyką    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustawa o POT (nowelizacja)</li> <li>- docelowy, grantowy program POT wsparcia projektów ROT/LOT</li> <li>- opłata turystyczno-rekompensacyjna</li> <li>- Rada Turystyki przy MSiT jako platforma zespołu międzyresortowego a nie branżowego lub odrębnie zespół międzyresortowy obok Rady Turystyki</li> <li>- Utworzenie spółki o roboczej nazwie „Dom marek turystycznych” lub „Agencja inżynierii turystycznej” celem komercyjnego wsparcia przedsiębiorczości; powierzenie nowych zadań lub przesunięcie z MSiT/POT lub agencji centralnych.</li> <li>- Mechanizm formalny wzmocnienia roli samorządu gospodarczego w procesie kategoryzacji obiektów hotelarskich</li> </ul>   |
| Zarządzanie danymi              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CMRT - poszerzenie zakresu kompetencji i zadań Centrum Monitoringu Rynku Turystycznego jako Travel Data Hub – krajowa platforma danych dla turystyki zorganizowanej.</li> <li>- Monitoring otoczenia regulacyjnego i wymogów dyrektywy 2015/2302 oraz jej nowelizacja.</li> <li>- Wzmocnienie roli i kompetencji organów rejestrowych, kontrolnych i nadzorczych.</li> <li>- Obserwatorium Turystyki - platforma danych Turystyka+ GUS</li> <li>- Koordynacja regionalnych i lokalnych badań jakościowych sfery turystyki</li> </ul>  |
| Zarządzanie ruchem turystycznym | <ul style="list-style-type: none"> <li>- System monitoringu ruchu turystycznego. Wykorzystanie krajowych systemów danych turystycznych w celu optymalizacji przepływów turystycznych i minimalizacji negatywnych skutków nadmiernej koncentracji (zjawisko overtourism).</li> <li>- Programy lojalnościowe i karty turystyczne lokalne i produktowe</li> </ul>   |

## 6.2. KONKURENCYJNOŚĆ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ

| Obszar                          | Narzędzia   |
|---------------------------------|---|
| <b>Opis</b>                     | <i>Konkurencyjność gospodarki turystycznej oznacza zdolność destynacji lub całego ekosystemu turystycznego do skutecznego konkutowania o turystów, inwestycje i przychody, przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Powinna być budowana poprzez tworzenie warunków relacji jakości do ceny, unikalnych produktów turystycznych i ich sieciowania oraz wykorzystanie potencjału wydarzeń kulturalnych, sportowych, biznesowych i rozrywkowych o randze krajowej i międzynarodowej. Celem jest zwiększanie liczby odwiedzających, wzrost korzyści społeczno-gospodarczych, stymulowanie innowacyjności oraz wspieranie rozwoju regionalnego dla wydłużenia sezonu. Kluczowe znaczenie ma wzmocnienie pozycji Polski jako destynacji całorocznej, zróżnicowanej i nowoczesnej. Istotnymi elementami są także: rozwój infrastruktury, specjalizacje regionalne, transformacja cyfrowa oraz zwiększanie wartości dodanej sektora turystycznego. Stwarzanie warunków konkurencyjności powinno być oparte o umiarkowane regulacje rynku. Narzędzia mają na celu tworzenie nowoczesnych, konkurencyjnych i zintegrowanych produktów turystycznych odpowiadających na potrzeby rynku. Należy jednak zakładać, że przepisy będą opóźnione w stosunku do zmian technologicznych, pozostawiając odpowiedzialność przedsiębiorcom. Szczególne znaczenie ma współpraca podmiotów branżowych, rozwój specjalizacji regionalnych oraz profesjonalizacja zarządzania produktami turystycznymi. Wsparcie innowacji i badań pozwoli zwiększać jakość usług oraz efektywność funkcjonowania sektora. Istotne jest pobudzanie inwestycji prywatnych oraz rozwijanie nowoczesnej infrastruktury odpowiadającej standardom europejskim i oczekiwaniom współczesnych turystów. Segment MICE stanowi jeden z najbardziej dochodowych obszarów gospodarki turystycznej i istotnie wpływa na wydłużanie sezonu turystycznego chociaż dla pozyskania kongresów międzynarodowych wymaga finansowego wsparcia ze środków publicznych. Rozwój tego rynku wymaga profesjonalizacji usług, wzmocnienia jakości infrastruktury oraz budowy międzynarodowej konkurencyjności polskich destynacji biznesowych. Kluczowe jest także zwiększanie wpływu wydarzeń na rozwój lokalny i gospodarczy regionów. Skuteczna komunikacja marketingowa powinna opierać się na spójnym przekazie marki Polski, wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi cyfrowych oraz personalizacji komunikacji do różnych segmentów odbiorców.</i> |
| <b>Rozwój produktów</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsorcja, sieci produktowe. Włączenie sieci/szlaków w zintegrowane struktury europejskie</li> <li>- Klastry i Rady produktów turystycznych przy ROT/POT identyfikujące między innymi bariery legislacyjne i zarządcze rozwoju produktów</li> <li>- Adaptacja warunków prawnych uczestnictwa w formach turystyki aktywnej ujednoczonych do praktyk europejskich</li> <li>- Uporządkowanie statusu prawnego i definicji usług turystyki wiejskiej oraz agroturystyki</li> <li>- Projekty B+R diagnostyczne i prognostyczne.</li> <li>- Monitoring najmu krótkoterminowego i wskaźników ekonomicznych hotelarstwa</li> <li>- wsparcie organizacyjne transgranicznych produktów turystyki rowerowej i wodnej</li> </ul>   |
| <b>Wsparcie inwestycji</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotacje, granty, PPP</li> <li>- Program modernizacji infrastruktury, w tym uzdrowiskowej</li> </ul>  |
| <b>Rynek MICE</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wsparcia w ramach pomocy de minimis (refundacja części kosztów kwalifikowanych lub zwolnień z VAT)</li> <li>- System rekomendacji PCO (Professional Congress Organiser- Profesjonalny Organizator Kongresów) agencji podróży motywacyjnych (ITC -Incentive Travel Company) i eventowych</li> <li>- Certyfikacja venues kongresowo-konferencyjnych</li> <li>- Regionalne/lokalne korzyści dla uczestników wydarzeń, w tym w ramach legacy</li> <li>- Wspieranie rozwoju infrastruktury kongresowo-konferencyjnej</li> </ul>   |
| <b>Jakość i ESG</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdecentralizowane, dobrowolne certyfikacje jakościowe typu Quality Tourism lub zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i usług turystycznych</li> <li>- Wprowadzenie zadania akredytacji przez instytucję centralną (POT lub MSiT) organizacji certyfikujących w turystyce</li> <li>- Wspieranie dobrowolnej kategoryzacji gospodarstw i obiektów turystyki wiejskiej i jednolitego systemu identyfikacji wizualnej</li> </ul>  |
| <b>Marki regionalne</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Udział sektora turystyki w procesie koordynacji marki Polska</li> <li>- Program Polskie Marki Turystyczne</li> <li>- Tworzenie warunków integracji interesariuszy wokół submarek (turystyka wodna, jeździecka, kulinarna, przyrodniczej, wiejskiej itp.)</li> </ul>  |
| <b>Komunikacja marketingowa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Narzędzia rekomendowane w dokumencie <i>Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową POT</i></li> </ul>   |

### 6.3. TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA I ODPORNA

| Obszar                | Narzędzia   |
|-----------------------|---|
| Opis                  | <p>Zrównoważony rozwój turystyki polega na dążeniu do optymalnego rozkładu korzyści osiąganych przez turystów (przeżycia), przedsiębiorstwa (zysk) i lokalnych mieszkańców (rozwój społeczno-gospodarczy) przy jednoczesnym ograniczeniu negatywnego wpływu turystyki na środowisko i nie jest związany wyłącznie z aspektami ekologicznymi. Rozwój turystyki wymaga przejścia do modelu ograniczającego presję na środowisko oraz zwiększającego odporność sektora na kryzysy gospodarcze, klimatyczne i społeczne. Oznacza to wspieranie niskonakładowej i niskoemisyjnej infrastruktury, racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi, ochronę obszarów cennych przyrodniczo oraz przeciwdziałanie negatywnym skutkom overtourismu i gentryfikacji. Zielona transformacja sektora turystycznego powinna wspierać ograniczanie emisji CO<sub>2</sub>, poprawę efektywności energetycznej oraz wdrażanie gospodarki obiegu zamkniętego. Kluczowe znaczenie ma rozwój systemów certyfikacji oraz mechanizmów finansowych wspierających przedsiębiorstwa we wdrażaniu rozwiązań prośrodowiskowych. Zrównoważona turystyka powinna równoważyć cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, wzmacniając jednocześnie lokalne gospodarki i jakość życia mieszkańców. Kluczowe znaczenie ma budowanie odporności (resilience) sektora poprzez dywersyfikację produktów i rynków, rozwój elastycznych modeli biznesowych oraz wdrażanie systemów monitorowania i zarządzania ryzykiem. Odpowiedzialny rozwój turystyki obejmuje również poszanowanie norm zagospodarowania przestrzennego, ograniczanie śladu węglowego, wdrażanie zielonych technologii oraz zapewnianie wysokich standardów jakości usług turystycznych. Rozwój turystyki w obszarach chronionych i uzdrowiskowych powinien opierać się na zachowaniu wysokiej jakości środowiska naturalnego oraz równoważeniu funkcji turystycznych, zdrowotnych i ochronnych. Szczególne znaczenie ma modernizacja uzdrowisk, poprawa standardów zarządzania obszarami chronionymi oraz wzmacnianie ich konkurencyjności na rynku europejskim. Odpowiedzialność to także poszanowanie w procesie inwestycyjnym norm zagospodarowania turystycznego, wskaźników chłonności i pojemności turystycznej, norm ekologicznych i zasad ograniczających ewentualność błędnego rozwoju turystyki i przerostu funkcji turystycznej. Odpowiedzialna przedsiębiorczość to także zapewnienie bezpieczeństwa klientów poprzez przestrzeganie standardów bezpieczeństwa, jak i jakości produktów turystycznych, gastronomicznych i hotelarskich.</p> |
| Zarządzanie presją    | <p>-Limity wstępów i opłaty do stref ściśle turystycznych o wysokiej presji turystycznej (historyczne centra miast, parki narodowe) w oparciu o wskaźniki chłonności i pojemności turystycznej. Narzędzia może obejmować systemy rezerwacji online, opłaty sezonowe, różnicowanie cen w zależności od czasu wizyty oraz inteligentne systemy monitorowania ruchu turystycznego. Celem jest ograniczenie overtourismu, poprawa jakości doświadczeń odwiedzających, ochrona dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.</p> <p>-Regulacje lokalne stref najmu krótkoterminowego. Narzędzie ma przeciwdziałać gentryfikacji i wypieraniu mieszkańców z centrów miast, chociaż ten drugi aspekt wydaje się bezpowrotny.</p> <p>-Tworzenie warunków wsparcia dla angażowanie lokalnych społeczności w przedsiębiorczość i zarządzanie atrakcjami turystycznymi. Rozwijanie modeli współzarządzania destynacjami z udziałem mieszkańców. Obejmować może programy grantowe, inkubatory przedsiębiorczości turystycznej, partnerstwa lokalne oraz systemy konsultacji społecznych. Celem jest zwiększenie udziału lokalnych społeczności w tworzeniu oryginalnych ofert oraz wzmacnianie akceptacji społecznej dla rozwoju sektora.</p> <p>-Krajowy/regionalne programy certyfikacji jakości destynacji oparte o kryteria ETIS/ GSTC lub własny certyfikat 'Quality tourism'</p> <p>-Programy wsparcia zarządzania turystyką w parkach narodowych i obszarach cennych przyrodniczo</p>  |
| Zielona transformacja | <p>-Certyfikacja i rekomendowane wskaźniki ESG dla obiektów noclegowych, atrakcji, infrastruktury.</p> <p>-Programy wsparcia finansowego inwestycji proekologicznych. Mechanizmy finansowe wspierające modernizację energetyczną obiektów turystycznych, gospodarkę wodną oraz rozwiązania ograniczające emisję CO<sub>2</sub>. Narzędzie mogą obejmować dotacje, pożyczki preferencyjne, ulgi podatkowe i fundusze transformacyjne dla MŚP.</p> <p>Krajowy Program Certyfikacji Zrównoważonych Destynacji POT</p> <p>-Rozwój bezpiecznych, niskonakładowych tras pieszych, rowerowych i wodnych</p> <p>-Programy grantowe i instrumenty finansowe wspierające dekarbonizację, efektywność energetyczną oraz gospodarkę o obiegu zamkniętym, w tym ze środków UE</p>  |
| Obszary chronione     | <p>-Program wzmacniania i ochrony uzdrowisk. Kompleksowy program modernizacji uzdrowisk obejmujący ochronę zasobów naturalnych, rozwój infrastruktury, poprawę jakości przestrzeni publicznych oraz wsparcie transformacji w kierunku wellness i turystyki zdrowotnej. Program powinien wzmacniać konkurencyjność polskich uzdrowisk na rynku europejskim.</p> <p>-Modele zarządzania parkami narodowymi w kontekście relacji interesariuszy i odwiedzających</p> <p>-Wzmacnianie zarządzania obszarami chronionymi i regionami przyrodniczo atrakcyjnymi w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.</p>  |

## 6.4. CYFRYZACJA I INNOWACYJNOŚĆ

| Program                | Narzędzia  |
|------------------------|--|
| Opis                   | <p>Transformacja cyfrowa stała się fundamentem konkurencyjności we współczesnym sektorze turystycznym. Proces ten wykracza poza prostą digitalizację usług, obejmując integrację sztucznej inteligencji (AI), analityki big data, zaawansowanych systemów rezerwacyjnych oraz zintegrowanych platform zarządzania destynacją. Dzięki tym narzędziom możliwa jest głęboka personalizacja oferty, optymalizacja przepływu ruchu turystycznego oraz zwiększenie efektywności marketingu, w którym rola tradycyjnych wyszukiwarek gwałtownie słabnie. Cyfryzacja stanowi bezpośrednią odpowiedź na ewolucję postaw podróżnych. Współczesny model konsumpcji opiera się na trzech filarach: mobile-first: smartfon jako główne narzędzie planowania, instant booking: oczekiwanie natychmiastowej finalizacji transakcji, experience economy: poszukiwanie unikatowych, „szytych na miarę” doświadczeń. Kluczowym czynnikiem zmieniającym zasady gry jest upowszechnienie dużych modeli językowych (LLM), które zaczynają dominować na ścieżce zakupowej a wyspecjalizowani agenci AI stają się głównym kanałem odkrywania destynacji. Systemy te analizują w czasie rzeczywistym ogromne zbiory danych: od wiarygodności opinii, przez spójność cenową, aż po dane strukturalne. W efekcie AI rekomenduje użytkownikom te destynacje i usługi, które są dla algorytmów „czytelne” i najlepiej sprofilowane, filtruje je na podstawie jakości danych strukturalnych (co jest kluczowe dla SEO nowej generacji, tzw. GEO – Generative Engine Optimization). Wymusza to na branży budowanie nowych partnerstw łączących technologię z dystrybucją i zaawansowanym storytellingiem, angażując w ten proces biura podróży online (OTA), platformy contentowe oraz dostawców rozwiązań AI. Nowoczesne zarządzanie turystyką (zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i regionów) wymaga wdrażania systemów klasy DMS (Destination Management Systems) oraz platform typu e-destination. Kluczowa jest tu integracja danych i wykorzystanie AI w obsłudze klienta oraz budowa krajowych kompetencji technologicznych wspierających ten sektor. Dopełnieniem cyfrowej transformacji są technologie immersyjne: VR/AR (Rzeczywistość wirtualna i rozszerzona). Także gamifikacja buduje lojalność i atrakcyjność oferty. Inwestycje w projekty kreatywne i innowacyjne modele biznesowe pozwalają budować ofertę, która nie tylko odpowiada na współczesne trendy, ale aktywnie kształtuje przyszłość rynku turystycznego.</p> |
| Platformy cyfrowe      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cyfrowe prezentacje miejsca docelowego z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT) do komunikacji marketingowej, zarządzania i interakcji z turystami.</li> <li>-Platformy generatywne sztucznej inteligencji</li> <li>-Upowszechnienie stosowania Systemu Zarządzania Obiektem (PMS) oraz Systemu Zarządzania Relacjami (CRM)</li> <li>-Platformy typu Digital Twin<sup>1</sup>, wpisujące się w koncepcję SMART CITY</li> </ul>   |
| AI                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personalizacja ofert poprzez generowanie insight’ów</li> <li>-Popularyzacja narzędzi AI wspierających branżę</li> <li>-System automatycznej analizy opinii i sentymentu</li> <li>-Promocja budowy krajowych narzędzi AI wspierających widoczność przez modele językowe</li> <li>-Zasilanie danymi projektu PPLuM (Polish Large Language Model)</li> </ul>  |
| Aplikacje i rezerwacje | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Wsparcie startupów technologicznych dla turystyki</li> <li>-Systemy rezerwacyjne i aplikacje mobilne</li> <li>-Budowa „wskaźnika zaufania” (trust core) wystawianego przez AI</li> <li>-Inteligentny ekosystem rezerwacyjno-lojalnościowy z mechanizmem redystrybucji prowizji</li> <li>-Wykorzystanie nowych technologii do budowy „inteligentnego uzdrowiska” (smart health resort).</li> <li>- Wprowadzenie meldunku elektronicznego w obiektach noclegowych</li> </ul>   |
| Turystyka immersyjna   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamifikacja destynacji</li> <li>-Wsparcie immersyjnych atrakcji i ekspozycji muzealnych (VR/AR)</li> <li>- Innowacyjne projekty łączenia turystyki z sektorem kreatywnym i technologicznym</li> </ul>   |

<sup>1</sup> Cyfrowy bliźniak (ang. digital twin) - wirtualna, dynamiczna replika fizycznego obiektu, procesu lub systemu, która jest z nim połączona w czasie rzeczywistym poprzez dane z czujników (IoT).

## 6.5. KAPITAŁ LUDZKI I JAKOŚĆ DOŚWIADCZENIA TURYSTY

| Obszar                              | Narzędzia   |
|-------------------------------------|---|
| Opis                                | <p><i>Rozwój kapitału ludzkiego jest jednym z kluczowych filarów transformacji sektora turystyki i jego odporności. Nowoczesna gospodarka turystyczna oparta na wiedzy i zarządzana przez wiedzę (dane i analiza umożliwiające sprawne podejmowanie decyzji, zapewnianie doświadczenia turysty/odwiedzającego) wymaga przemodelowania systemu kształcenia dla generowania nowoczesnych kadr (w tym nowych typów zawodów) dla gospodarki turystycznej. Niezbędne jest nasilenie badań naukowych w sferze cyfryzacji i technologii informacyjnych, ale i tworzenie kompetencji i grup analityków rynku, interpretujących dane statystyczne. Sektor turystyki w Polsce mierzy się z niedoborem pracowników, niską atrakcyjnością zawodów turystycznych oraz stałą potrzebą podnoszenia kwalifikacji. Należy skoncentrować się na rozwoju kompetencji przyszłości (digital, zarządzanie doświadczeniem klienta, zarządzania zmianą, budowania bezpieczeństwa i cyberbezpieczeństwa, interpretacji dziedzictwa czy ESG). Jednocześnie rośnie znaczenie experience economy (ekonomii/gospodarki doświadczeń), w której kluczowym elementem jest całościowe doświadczenie turysty (customer journey-mapa podróży klienta). Podniesienie jakości usług w turystyce wymaga ciągłego procesu szkolenia i certyfikacji kompetencji oraz prowadzenia wiarygodnych analiz.</i></p> |
| Kompetencje kadr                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Podnoszenia kwalifikacji w zakresie AI kadry szkolnictwa formalnego średniego i wyższego</li> <li>-Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka (do końca 2029 r.) - dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy - prowadzenie monitoringu i identyfikacji potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w sektorze turystyki, m.in. poprzez badania ilościowe i jakościowe</li> <li>-Branżowe Centra Umiejętności dla sektora turystyki i hotelarstwa</li> <li>-Stymulacja sektorowych kwalifikacji zawodowych wpisanych do ZRK (Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji)</li> <li>-Poszerzanie oferty szkoleń, kursów, doradztwa i studiów podyplomowych dostępnych w Bazie Usług Rozwojowych (BUR)</li> <li>-Lokalne programy interpretacji dziedzictwa dla przewodników turystycznych</li> <li>- Wspieranie ścieżki kariery pracowników turystyki zorganizowanej poprzez system certyfikacji kompetencji kadr tego segmentu</li> <li>-Akademia i certyfikacja DMC Polska Incoming</li> <li>- Akademia Produktu Turystycznego wspierająca komercjalizację</li> <li>-Akademia Branży Spotkań i Wydarzeń przy współpracy z uczelniami wyższymi</li> </ul>   |
| Edukacja zarządzania doświadczeniem | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Badania segmentacji behawioralnych odwiedzających w destynacjach i usługach</li> <li>-Projektowanie doświadczeń</li> <li>-Nabycie przez kadry umiejętności mapowania ścieżki podróży segmentów behawioralnych odwiedzających</li> <li>-Poradniki metodyczne standardów UX (User Experience) w usługach różnego typu</li> <li>-Programy edukacji odwiedzających w zakresie poszanowania destynacji i mieszkańców</li> </ul>  |

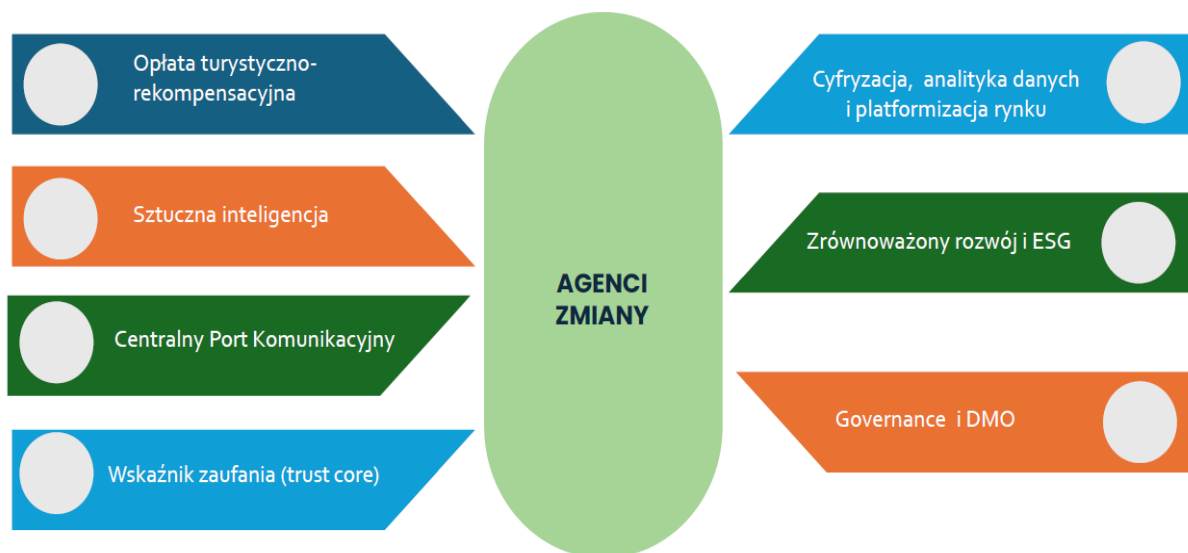
## 6.6. TURYSTYKA SPOŁECZNA I INKLUZYWNA

| Obszar          | Narzędzia   |
|-----------------|---|
| Opis            | <p><i>Fundamentem nowoczesnej polityki turystycznej jest założenie, że prawo do wypoczynku i aktywności turystycznej powinno być realizowane w sposób egalitarny, dostępny dla wszystkich grup społecznych. Włączenie społeczne w tym sektorze koncentruje się na tworzeniu oraz adaptacji oferty dla osób z niepełnosprawnościami, seniorów, rodzin z dziećmi oraz grup zagrożonych wykluczeniem, w tym wykluczeniem cyfrowym. Stwarza także warunki dostępności cenowej usług. Kluczową rolę w realizacji tych założeń odgrywają organizacje non-profit, na czele z PTTK jako największym podmiotem w tym obszarze. Rozwój turystyki inkluzywnej niesie ze sobą dwojakie korzyści: Wymiar społeczny: Bezpośrednia poprawa jakości życia obywateli, stymulowanie integracji społecznej oraz wzmacnianie spójności, co wpisuje się w priorytety polityki Unii Europejskiej w zakresie równości. Wymiar ekonomiczny: Aktywizacja nowych grup odbiorców pozwala na wymierne poszerzenie rynku turystycznego i zwiększenie obłożenia obiektów poza szczytem sezonu. Współczesne podejście strategiczne kładzie nacisk na systemową eliminację barier fizycznych, architektonicznych oraz cyfrowych, promując rozwój infrastruktury w pełni dostępnej dla osób o ograniczonej mobilności.</i></p> |
| Dostępność      | <p>-Audyty i certyfikacja: Promocja ogólnopolskich standardów dostępności oraz certyfikacja obiektów i szlaków.</p>   |
| Wsparcie popytu | <p>-Bony turystyczne regionalne/krajowy oraz programy solidarnościowe ułatwiające dostęp do wypoczynku osobom o niższych dochodach</p> <p>-Granty dla organizacji pożytku publicznego (OPP) na modernizację infrastruktury turystycznej pod kątem potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami</p> <p>-Uporządkowanie regulacji prawnych turystyki szkolnej</p> <p>- „Bursa wakacyjna”.</p> <p>- Docelowo model wsparcia finansowego “Wakacje w rodzinie” przy reformie między innymi Zakładowego Fundusz Świadczeń Socjalnych</p> <p>-Mobilne Centrum Edukacji „Turystyczna Szkoła”</p>   |
| Ramy prawne     | <p>-Ustawa o szlakach</p> <p>- Ustawa - Prawo „śniegowe”</p>  |

## 7.o. AGENCI ZMIANY

Gospodarka turystyczna w Polsce stoi przed dynamicznymi zmianami do 2035 roku, napędzanymi czynnikami środowiskowymi, technologicznymi i regulacyjnymi.

Za kluczowych agentów zmiany uznaje się:



O ile powyżsi agenci zmiany dotyczą głównie rynku polskiego, to futurystyczny raport wizji roku 2046 prognozuje silne zmiany pod wpływem ewolucji sztucznej inteligencji, a wśród nich<sup>1</sup>:

- zmierzch tradycyjnego pośrednictwa,
- słabnąca rola wyszukiwarek,
- rosnąca rola wskaźnika zaufania (trust core),
- przesunięcie roli decydentów w zarządzaniu podróżami,
- zarządzanie głębokimi profilami preferencji (first-party data),
- zagrożenie monopolizacji danych, które prawdopodobnie staną się walutą lub kapitałem branży turystycznej,
- rozmycie odpowiedzialności w kontekście ochrony konsumenta.

W dłuższej perspektywie autentyczne emocje i tzw. „human touch” staną się dobrem poszukiwanym, za które turyści będą skłonni płacić więcej. Zatem rekomenduje się przedsiębiorcom inwestowanie w weryfikowalne treści generowane przez użytkowników UGC - User Generated Content.

<sup>1</sup> Parsons M., Executive brief: the future of travel and tourism from the Leadership Exchange, Phocuswright by Northstar, 2026

## 8.o. KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI/SKUTECZNOŚCI

| Obszar KPI                              | Wskaźnik  |
|---|---|
| WARTOŚĆ EKONOMICZNA                     | Średnie wydatki turysty   |
|   | Udział turystyki w PKB  |
|   | Udział turystyki w eksporcie  |
|   | Liczba miejsc pracy w turystyce   |
|   | Średnia długość pobytu turystów   |
|   | Wskaźnik obłożenia bazy noclegowej (%)  |
|   | RevPAR (Revenue Per Available Room -przychód na jeden dostępny pokój w hotelu).                                 |
|   | Liczba zaproszeń do złożenia oferty MICE (bid)  |
| JAKOŚĆ OFERTY I DOŚWIADCZENIA           | Poziom zadowolenia odwiedzających (NPS)   |
|   | Udział zagranicznych turystów powracających (w %)   |
|   | Poziom wskaźnika GEO (Generative Engine Optimization) podsektorów usług i destynacji                            |
| SPOŁECZNE                               | Poziom aktywności turystycznej społeczeństwa (w %)  |
|   | Poziom zadowolenia mieszkańców (Irridex)  |
|   | Kwota środków publicznych na turystykę społeczną  |
|   | Wartość kwotowa bonu turystycznego  |
| ŚRODOWISKOWE/<br>ZRÓWNOWAŻONA TURYSTYKA | Liczba destynacji, obiektów hotelarskich i innych usług z certyfikatami zrównoważonego rozwoju, ESG lub jakości |
|   | Liczba typów certyfikacji regionalnych lub usługowych   |
|   | Pozycja polskich destynacji w rankingu Global Destination Sustainability Index (GDS-Index)                      |
| ZARZĄDZANIE I KOMPETENCJE               | Liczba kwalifikacji zawodowych z obszaru gospodarki turystycznej w ZRK (Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji)      |
|   | Wartość łączna budżetów ROT-LOT   |

## 9.o. LIDERZY WDRAŻANIA REKOMENDACJI

| Obszar strategiczny                            | Lider   | Współliderzy                | Wsparcie                                      |
|--|---|-----------------------------|---|
| 1. Zintegrowane i zwinne zarządzanie turystyką | MSiT  | samorząd terytorialny       | POT, ROT-LOT, samorząd gospodarczy            |
| 2. Konkurencyjność gospodarki turystycznej     | MSiT + Ministerstwa sektorowe   | samorząd gospodarczy        | POT, ROT-LOT, JST, stowarzyszenia             |
| 3. Turystyka zrównoważona i odporna            | Ministerstwo Klimatu i Środowiska   | MSiT, samorząd terytorialny | ROT-LOT, stowarzyszenia, POT                  |
| 4. Cyfryzacja i innowacyjność                  | Ministerstwo Cyfryzacji   | MSiT                        | POT, samorząd gospodarczy, startupy           |
| 5. Kapitał ludzki i jakość doświadczenia       | Ministerstwa Edukacji Narodowej Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego | MSiT                        | samorząd gospodarczy, stowarzyszenia, ROT-LOT |
| 6. Turystyka społeczna i inkluzywne            | MSiT + Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej                         | samorząd terytorialny       | stowarzyszenia, POT                           |

## 10.0. SCENARIUSZE FORESIGHT’U STRATEGICZNEGO

W każdym scenariuszu o kierunku rozwoju decydują agenci zmiany, ale z inną intensywnością i kombinacją oddziaływań. Na podstawie rekomendacji oraz dostępnych analiz foresight’owych<sup>1</sup> (obszarów interwencji i sił napędowych) możliwe są trzy scenariusze, bazujące na logice strategicznej identyfikacji grupy czynników o małej lub dużej sile wpływu i łatwych do przewidzenia oraz czynników o małej sile wpływu i trudnych do przewidzenia. Najmocniej rekomendowany kierunek strategiczny to budowa zintegrowanego systemu governance, stabilnego finansowania DMO, inwestycji w cyfryzację oraz rozwój produktów wysokiej wartości przy równoległym zarządzaniu presją turystyczną. Ten zestaw działań zwiększa szansę na realizację scenariusza pozytywnego i ograniczenie ryzyka scenariusza negatywnego. To oznacza, że głównym polem konkurencji nie będzie już wyłącznie komunikacja marketingowa, ale zarządzanie, interoperacyjność danych, zdolność koordynacyjna państwa, regionów i interesariuszy.

| Agent zmiany  | Pozytywny scenariusz  | Umiarkowany scenariusz  | Negatywny scenariusz  |
|---|---|---|---|
| Sztuczna inteligencja                               | Polska buduje własne kompetencje GEO, standaryzuje dane turystyczne i zwiększa widoczność destynacji przez AI, która wspiera personalizację, zarządzanie ruchem i predykcję popytu. Rośnie udział treści UGC, danych strukturalnych i opisów zgodnych z GEO.                      | AI rozwija się nierównomiernie. Liderami są największe miasta, przedsiębiorstwa turystyczne i hotelowe. Część MŚP pozostaje poza transformacją technologiczną. Widoczność w narzędziach generatywnych poprawia się nierówno. MŚP mają ograniczony dostęp do kompetencji i danych. | AI wzmacnia asymetrię rynkową, a nie krajową konkurencyjność. Globalne platformy i pośrednicy przejmują kontrolę nad widocznością, relacją z klientem i marżą, co osłabia pozycję polskich przedsiębiorstw.                               |
| Cyfryzacja, analityka danych i platformizacja rynku | Polskie destynacje i interesariusze budują własne ekosystemy sprzedaży i lojalności. Funkcjonują krajowe i regionalne platformy danych turystycznych. Decyzje oparte na monitoringu ruchu, popytu i zachowań turystów. Dane wspierają zarządzanie ruchem i planowanie inwestycji. | OTA utrzymują silną pozycję, ale część destynacji odzyskuje relację z klientem. Cyfryzacja rozwija się fragmentarycznie, bez pełnej operacyjności. Dane są zbierane, ale nie zawsze wykorzystywane decyzyjnie. Różnice między regionami i segmentami są wyraźne.                  | Brakuje spójnych danych i narzędzi analitycznych. Sektor działa reaktywnie, bez predykcji i monitoringu. Małe firmy pozostają poza głównym nurtem transformacji. Dominacja globalnych platform ogranicza rentowność i niezależność rynku. |

<sup>1</sup> Scenariusze procesów i modeli integracji interesariuszy lokalnej gospodarki turystycznej po pandemii COVID-19 o następujących nazwach: Rynek turystyczny w świetle trendów globalnych - zrównoważony raj, Rynek turystyczny w świetle trendów globalnych - martwy punkt, Integracja pozioma i pionowa MMŚP - przez różowe okulary, Rynek turystyczny w świetle trendów globalnych - blaski i cienie, Ewolucja DMO – perspektywa POT a ROT/LOT - opłatowy krajobraz turystyczny, Ewolucja DMO – perspektywa POT a ROT/LOT - swoboda turystyczna, Ewolucja modelu kooperacji DMO/JST - kompetencyjny eden turystyczny, Ewolucja modelu kooperacji DMO/JST - tropem wolności turystycznej, Kooperacja na linii JST/ MMŚP w strukturze DMO - turystyczne tango transformacji, Kooperacja na linii JST – MMŚP w strukturze DMO - gra o turystyczny tron. Wydawca: Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka, 2024

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b>Opłata turystyczno-rekompensacyjna</b></p> | <p>Mechanizm działa stabilnie i finansuje ochronę destynacji oraz zarządzanie ruchem. Mieszkańcy akceptują jej sens jako narzędzie równoważenia kosztów turystyki. Środki są transparentnie reinwestowane lokalnie.</p>      | <p>Opłata jest wdrażana tylko w części destynacji. Wywołuje lokalne spory, ale zaczyna być postrzegana jako potrzebne narzędzie. Nie tworzy jeszcze systemowego efektu.</p>                                 | <p>Opłata nie zostaje wprowadzona lub jest nieskuteczna. Brakuje powiązania między wpływami a ochroną przestrzeni. Koszty turystyki ponoszą głównie mieszkańcy, a nie rynek.</p>   |
| <p><b>Zrównoważony rozwój i ESG</b></p>          | <p>Certyfikacje ESG, jakościowe i środowiskowe stają się standardem rynkowym. Obiekty inwestują w efektywność energetyczną i niskoemisyjność. Zrównoważenie wzmacnia konkurencyjność, a nie ją osłabia.</p>                  | <p>ESG rozwija się w dużych obiektach i silnych markach regionalnych. Dla części rynku pozostaje kosztem, a nie przewagą. Wdrażanie jest nierówne i zależne od dotacji.</p>                                 | <p>Transformacja pozostaje deklaratorywna, a koszty środowiskowe rosną. ESG i nie wpływa na praktykę rynkową i decyzje zakupowe. Rośnie presja środowiskowa, a destynacje tracą odporność. Brak zielonej transformacji obniża konkurencyjność sektora. Presja kosztowa osłabia skłonność do inwestycji środowiskowych. W rezultacie sektor traci odporność.</p>  |
| <p><b>Centralny Port Komunikacyjny</b></p>       | <p>CPK wzmacnia dostępność Polski i równoważy ruch przyjazdowy oraz krajowy. Nowa infrastruktura wspiera rozwój regionów i produktów wysokiej wartości. Integracja transportowa poprawia spójność rynku turystycznego.</p>   | <p>CPK poprawia dostępność, ale korzyści koncentrują się w wybranych obszarach. Połączenia nie przekładają się automatycznie na wzrost jakości produktu turystycznego. Efekt rozwojowy jest częściowy.</p>  | <p>Infrastruktura nie nadąża za potrzebami rynku lub nie jest dobrze powiązana z ofertą. Wzrost ruchu nie wzmacnia destynacji lokalnych. Dostępność rośnie bez poprawy konkurencyjności sektora.</p>   |
| <p><b>Governance i DMO</b></p>                   | <p>DMO stają się profesjonalnymi, akceptowanymi centrami zarządzania destynacją z trwałym finansowaniem i kompetencjami analitycznymi.</p>   | <p>Silne DMO funkcjonują tylko w wybranych regionach. System pozostaje nierówny.</p>  | <p>Lokalne DMO pozostają symboliczne i niedofinansowane. Brakuje koordynacji POT-ROT-LOT.</p>  |
| <p><b>Trust core</b></p>                         | <p>Polska buduje wysoki poziom cyfrowego zaufania i jakości doświadczeń, a turyści ufają krajowym markom. Wysoka jakość UGC i spójne dane wzmacniają decyzje zakupowe. Zaufanie staje się trwałą przewagą konkurencyjną.</p> | <p>Pojawiają się pojedyncze silne marki i wiarygodne systemy oceny, ale nie tworzą one jednolitego standardu. Zaufanie zależy od miejsca i segmentu. Część rynku korzysta, część pozostaje niewidoczna.</p> | <p>Polska przegrywa konkurencję o uwagę i wiarygodność w środowisku cyfrowym. Brak wiarygodnych standardów i spójnych danych osłabia zaufanie do oferty. Klient wybiera podmioty zagraniczne i platformowe. Deficyt wiarygodności ogranicza skuteczność komunikacji i sprzedaży. Turyści kierują się ku usługom bardziej rozpoznawalnym i zintegrowanym technologicznie, co pogłębia marginalizację lokalnych marek.</p> |

**SCENARIUSZ POZYTYWNY: „TURYSTYKA INTELIGENTNA I ZWINNIE ZARZĄDZANA” lub „TURYSTYKA WYSOKIEJ WARTOŚCI” lub „SCENARIUSZ TRANSFORMACYJNY”**

*Polska wykorzystuje okres 2026–2035 do wyraźnej przebudowy systemu zarządzania turystyką. Państwo, samorządy i sektor prywatny tworzą względnie spójny model governance oparty na DMO, danych, partnerstwie i stabilnym finansowaniu. Turystyka przestaje być traktowana wyłącznie jako branża usługowa, a staje się jednym z filarów polityki gospodarczej, regionalnej i wizerunkowej państwa. Najważniejszym efektem jest przejście od logiki wzrostu ilościowego do logiki wzrostu wartości. W praktyce oznacza to rozwój produktów o wysokiej marży i wysokiej wartości dodanej. Polska nie konkuruje już tylko ceną, ale jakością doświadczenia, bezpieczeństwem, autentycznością i dostępnością. DMO stają się centrami koordynacji, a finansowanie POT, ROT i LOT zostaje ustabilizowane, co pozwala na wieloletnie planowanie i wdrażanie programów. Wzrasta rola opłaty turystyczno-rekompensacyjnej jako mechanizmu finansowania ochrony destynacji, infrastruktury, zarządzania ruchem oraz budowy projektów grantowych w systemie POT-ROT-LOT. Interesariusze łączą się w konsorcja produktowe. Cyfryzacja obejmuje sprzedaż, obsługę klienta, monitoring popytu, predykcję trendów i optymalizację przepływów turystycznych. AI staje się narzędziem codziennego zarządzania ofertą i widocznością destynacji, a polskie marki turystyczne są czytelne dla modeli językowych i systemów rekomendacyjnych. ESG przestaje być elementem wizerunkowym, a staje się standardem rynkowym. Agenci zmiany działają wzmacniająco i wzajemnie się uzupełniają. Sztuczna inteligencja zwiększa skuteczność komunikacji i personalizacji. Wskaźnik zaufania staje się nową walutą konkurencyjności, ponieważ turyści wybierają miejsca i usługi uznawane za wiarygodne, dobrze opisane i bezpieczne. CPK wzmacnia dostępność Polski jako destynacji przyjazdowej i staje się hubem, a jednocześnie przyspiesza rozwój regionalnych układów komunikacyjnych. Korzystne zmiany programowe następują w edukacji formalnej i poza formalne, wprowadzając interaktywne jej formy i treści dostosowane do potrzeb rynku pracy. Wzrost udziału turystyki w PKB jest zauważalny w dokumentach strategicznych Państwa. Rośnie średni wydatek turysty, długość pobytu i wskaźnik powrotów. Wzmacnia się LTV, czyli całkowita wartość generowana przez turystę w czasie relacji z destynacją. Turystyka staje się bardziej całoroczną, a sezonowość wyraźnie słabnie. Postępuje integracja pozioma w sektorze hotelarskim poprzez powiększanie się rodzimych grup hotelowych. Wzrost zatrudnienia ma charakter jakościowy: więcej jest stanowisk wymagających kompetencji cyfrowych i zarządczych. Mieszkańcy częściej postrzegają turystykę jako źródło korzyści niż obciążenia. Konflikty przestrzenne i społeczne są ograniczane dzięki zarządzaniu ruchem i partycypacji. Turystyka społeczna i inkluzywna wspiera spójność społeczną oraz aktywność obywateli. Ogranicza się presja na centra historyczne, parki narodowe i obszary szczególnie wrażliwe. Rośnie udział niskoemisyjnego transportu oraz produktów opartych na lokalności. Standardem stają się uporządkowane certyfikacje środowiskowe i jakościowe. Zmodernizowane uzdrowiska oraz system publicznych skierowań budują popyt na usługi prozdrowotne i lecznicze.*

*Wczesnymi symptomami realizacji scenariusza są:*

- *Stały wzrost budżetów DMO, ich profesjonalizacja i nowe obszary zadań*
- *Wzrost liczby kongresów i konferencji*
- *Coraz większa obecność polskich destynacji w narzędziach AI i kanałach generatywnych.*
- *Powstawanie nowych konsorcjów produktowych i klastrów regionalnych.*
- *Wdrażanie opłat turystycznych lub mechanizmów rekompensacyjnych.*
- *Rozwój platform danych turystycznych i monitoringu ruchu.*
- *Wzrost udziału Polski w wynikach AI i wyszukiwaniu generatywnym,*
- *coraz większa liczba certyfikowanych obiektów ESG/jakości,*
- *spadek sezonowości.*

**SCENARIUSZ NEGATYWNY: „ROZPROSZONY RYNEK I PRESJA KRYZYSÓW” lub  
„POLARYZACJA ROZWOJU TURYSTYKI” lub SCENARIUSZ EROZJI KONKURENCYJNOŚCI**

Polska turystyka rośnie powoli, a sektor pozostaje strukturalnie rozproszony, słabo koordynowany i podatny na kryzysy zewnętrzne. Na przedsiębiorczość silnie wpływa geopolityka, wzrost kosztów energii i pracy, depopulacja, rozproszenie kompetencji, niska cyfryzacja MŚP oraz dominacja globalnych platform AI. Konflikty interesariuszy, szara strefa i bariery legislacyjne pogłębiają spadek konkurencyjności a deficyt budżetu Państwa i jego pozycja w procedurze nadmiernego deficytu ograniczają zdolność do wspierania finansowego projektów turystycznych. Gentryfikacja turystyczna najatrakcyjniejszych miejsc rośnie, wywołując otwarte protesty mieszkańców, a gminy nie podejmują decyzji wprowadzających narzędzia zarządzania ruchem. Rośnie w świecie opór wobec regulacji zrównoważonego rozwoju, przez co spada zainteresowanie certyfikacjami zrównoważonego rozwoju czy ESG. Autentyczność doświadczeń odwiedzających produktu city break spada mierzone wskaźnikiem NPS. Brakuje trwałej reformy systemu zarządzania, finansowania i integracji interesariuszy. Co prawda wprowadzono powszechną, dobrowolną dla gmin opłatę turystyczno-rekompensacyjną, ale jej podział nadal budzi emocje i konflikty. Pogarszająca się rentowność MŚP i zarządzający atrakcjami wywołuje nacisk na administrację rządową i samorządową pod kątem wsparcia finansowego. Mimo wzrostu ruchu turystycznego w części segmentów, korzyści są niskie jakościowo i nierównomiernie rozłożone. Sektor staje się coraz bardziej zależny od globalnych platform rezerwacyjnych, algorytmów AI i pośredników cyfrowych, którzy przejmują marżę oraz relację z klientem. Polska ma coraz większy problem z widocznością, zwłaszcza jeśli jej dane, treści i oferty nie są dobrze ustrukturyzowane i nie są „czytelne” dla systemów generatywnych. W efekcie turyści widzą głównie duże, silne marki międzynarodowe, a lokalne podmioty tracą pozycję. DMO pozostają niedofinansowane, a ich rola jest symboliczna. System POT–ROT–LOT nie zostaje ustabilizowany. MŚP nie nadążają za cyfryzacją, a ich komunikacja marketingowa staje się coraz mniej skuteczna i wyraźnie ustępuje kanałom kreowanym przez influencerów. Mimo tego JST koncentrują się na wydatkach na kampanie promocyjne, nie przynoszące adekwatnych efektów. Brak koordynacji między resortami powoduje, że decyzje dotyczące turystyki są fragmentaryczne i spóźnione a Minister właściwy ds. turystyki z trudnością przebija się z argumentacją regulacji prawnych dotyczących gospodarki turystycznej a nie będących w jego kompetencjach. Regulacje polityki turystycznej przyjmują trzy konsekwencje: są zbyt słabe, przez co nie ograniczają patologii rynku albo zbyt chaotyczne, przez co obniżają przewidywalność inwestycyjną albo ulegają naciskom segmentów rynku dążących do uprzywilejowanej pozycji na rynku. Niska cyfryzacja pogłębia nierówności między dużymi i małymi przedsiębiorcami. CPK poprawia mobilność, ale nie przekłada się na trwały rozwój turystyki wewnątrz krajowej. Polska nadal konkuruje głównie ceną, co osłabia pozycję rynku w długim okresie. Najsilniejsze marki i miejsca są przeciążone, a słabsze obszary pozostają poza głównym obiegiem turystycznym. Spada liczba studentów na tradycyjnym kierunku kształcenia „turystyka i rekreacja”, przysuwając edukacja sektorową na innych kierunkach. Rośnie konflikt między mieszkańcami a sektorem turystycznym. Overtourism i gentryfikacja nasilają się w najbardziej atrakcyjnych miejscach. Mieszkańcy odczuwają spadek jakości życia i presję na przestrzeń publiczną. Słabnie akceptacja społeczna dla turystyki, co prowadzi do wzrostu ograniczeń lokalnych i protestów. Brakuje skutecznych mechanizmów ograniczania presji na obszary wrażliwe ekologicznie. Rośnie ślad węglowy turystyki, a transformacja niskoemisyjna pozostaje deklaratoryjna. Inwestycje w infrastrukturę są reaktywne, a nie strategiczne. Wczesnymi symptomami realizacji scenariusza są:

- Rosnąca liczba sporów wokół udziału usług turystycznych w zagospodarowaniu przestrzeni publicznej, narastają konflikty z mieszkańcami,
- Brak stabilnych budżetów DMO i pomniejszanie składki JST w tych organizacjach,
- Dalsza atomizacja i rywalizacja przedsiębiorców,
- Coraz większe trudności MŚP w pozyskiwaniu pracowników i wzrost kosztów
- Spadek widoczności polskich destynacji w kanałach AI,
- rosnąca zależność od OTA i pośredników,
- rosnąca presja na regulacje rynku stwarzające uprzywilejowane pozycje rynkowe,
- opóźnienia legislacyjne,
- malejąca rentowność MŚP.

## SCENARIUSZ UMIARKOWANY: „SELEKTYWNA TRANSFORMACJA I ADAPTACJA” lub „TURYSTYKA NISKIEJ ODPORNOŚCI” lub SCENARIUSZ HYBRYDOWY

Polska częściowo wdraża rekomendacje strategiczne, fragmentarycznie, ale zróżnicowanie regionalne oraz sektorowe jest nadal bardzo duże. Marka Polsknadal nie jest zarządzana. Wzrosła turystyka wewnątrz krajowa (obejmuje turystykę krajową oraz turystykę przyjazdową osób z zagranicy), ale nadal koncentruje się na głównych regionach recepcyjnych, koncentrując się nierównomiernie między regionami i segmentami produktów. Również zainteresowanie formami turystyki aktywnej. Sektor rozwija się, ale tempo wzrostu jest umiarkowane, a część problemów strukturalnych pozostaje nierozwiązana. Najlepiej radzą sobie segmenty o wysokiej atrakcyjności i konkurencyjności oraz wybrane produkty regionalne z dobrym zapleczem infrastrukturalnym i profesjonalną komunikacją marketingową. Znacznie słabiej wypadają segmenty wymagające większej integracji, profesjonalizacji lub specjalnych inwestycji. Rynek obiektów w modelu condo ulega nasyceniu. Część regionów buduje nowoczesne produkty i korzysta z digitalizacji, ale inne pozostają zależne od tradycyjnych kanałów promocji i przestarzałych modeli zarządzania. Rośnie stopniowo rola zarządcza DMO i dobrze działające partnerstwa, ale nie obejmują całego kraju. Tworzy się kilka konsorcjów produktowych. Cyfryzacja postępuje szybciej w największych miastach i silnych markach, wolniej w regionach peryferyjnych. ESG i certyfikacje rozwijają się, lecz głównie tam, gdzie istnieją zachęty finansowe. Zarządzanie ruchem turystycznym jest punktowo monitorowane. Regulacje wobec najmu krótkoterminowego nie spowodowała znacznego spadku podaży tego typu usług noclegowych. Rozpowszechnia pakietowanie ofert przez różnych interesariuszy, w tym obiekty hotelarskie stając w konflikcie z ustawą o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych. Agenci zmiany działają, ale z różną siłą. AI poprawia komunikację i obsługę tylko tam, gdzie interesariusze mają kompetencje i dane. Cyfryzacja poprawia komunikację, sprzedaż i analitykę, lecz adaptacja technologii przez MŚP pozostaje zróżnicowana, przez co korzyści skupiają się u większych i lepiej zorganizowanych destynacjach i usługodawcach. Państwo wzmacnia regulacje i instrumenty wsparcia, ale bez pełnej przebudowy systemu zarządzania. Sektor staje się bardziej odporny, choć nadal podatny na szoki kosztowe, klimatyczne, geopolityczne i demograficzne. Wskaźnik zaufania zaczyna mieć znaczenie, ale nie wszyscy potrafią budować swoją wiarygodność cyfrową. CPK wspiera wzrost ruchu przyjazdowego i krajowego, lecz korzyści rozlewają się nierównomiernie. Opłata turystyczno-rekompensacyjna bywa stosowana lokalnie, ale nie staje się jeszcze powszechnym narzędziem systemowym. Sektor rośnie, ale bez przetłoczenia produktywności. Przychody koncentrują się w największych destynacjach i najlepiej zarządzanych segmentach. Część MŚP poprawia wyniki dzięki digitalizacji, ale inne pozostają na marginesie. Wzrost LTV (Lifetime Value -wartość życiowa klienta. W branży turystycznej to wskaźnik, który szacuje całkowity przychód, jaki firma może uzyskać od jednego klienta przez cały okres waszej współpracy, a nie tylko z jednej rezerwacji) jest widoczny przede wszystkim tam, gdzie rozwija się jakość i powtarzalność relacji z turystą. W niektórych miastach poprawia się zarządzanie ruchem i jakość życia mieszkańców. W innych nadal narasta napięcie między mieszkańcami a turystyką. Turystyka społeczna i inkluzywna rozwija się, ale jej skala pozostaje ograniczona i uzależniona od wsparcia Państwa. Zadowolenie mieszkańców poprawia się tylko tam, gdzie wdraża się dialog i konsultacje. Zmniejsza się presja w wybranych obszarach, ale nie ma pełnej zmiany modelu rozwoju. Ochrona obszarów cennych przyrodniczo ulegają poprawie, ale zależne silnie od instytucji państwowych nimi zarządzających i interesariuszach. W części regionów nadal występuje problem sezonowości i przeciążenia.

Wczesnymi symptomami realizacji scenariusza są:

- Dobre wyniki pojedynczych miast i regionów, ale brak efektu skali krajowej.
- Nierówne tempo wdrażania AI i analityki danych.
- Umiarkowany rozwój certyfikacji zrównoważonych destynacji, usług lub ESG,
- Utrzymywanie się dysproporcji recepcji turystycznej regionów,
- Nierówne tempo modernizacji uzdrowisk,
- lepsze wyniki dużych miast niż obszarów peryferyjnych,
- pojedyncze sukcesy w AI i data-driven marketingu.

**Najbardziej prawdopodobny dla Polski na lata 2025–2030 jest obecnie scenariusz umiarkowany.** Największym ryzykiem strategicznym nie jest brak popytu, lecz: fragmentacja governance, zależność od globalnych platform, niski poziom integracji danych, słaba zdolność zarządzania konfliktami społecznymi, niedofinansowanie DMO. Jednocześnie Polska posiada potencjał wejścia w scenariusz pozytywny dzięki: relatywnie wysokiemu poziomowi bezpieczeństwa, rosnącej jakości infrastruktury, potencjałowi turystyki kulturowej, MICE, czy prozdrowotnej, rozwojowi CPK, wzrostowi znaczenia Europy Środkowej.