

ANDRZEJ KLASIK

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Chorzowie

JERZY BINIECKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

METROPOLITALNY FORESIGHT STRATEGICZNY – STUDIUM PRZYPADKU GÓRNOŚLĄSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

Abstract: Metropolitan Strategic Foresight – Case Study of Uppersilesian Metropolitan Area. The article introduces to the basic methodological problems of the foresight studies realization. The authors present the logic of an approach to the creation of the three key products of the strategic foresight, *i.e.* development vision, scenarios of environment evolution and recommended strategies of change. The article is completed by the case study of performative arts sector development in Uppersilesian Metropolitan Area.

Key words: Development strategy, development vision, environment scenario, strategic foresight.

1. Podstawowa idea studiów foresightowych

W prezentowanym opracowaniu będziemy zamiennie operować terminami: *foresight strategiczny* stosowanym w literaturze anglosaskiej i *prospektywa strategiczna* występującym w literaturze frankofońskiej. Istnieje duża różnorodność definicji foresightu. Napotykanne definicje cechuje przy tym zwykle:

- zachwianie równowagi między ujęciem normatywnym (aksjologicznym) a – zwykle eksponowanym – ujęciem opisowym (sytuacyjnym)¹;

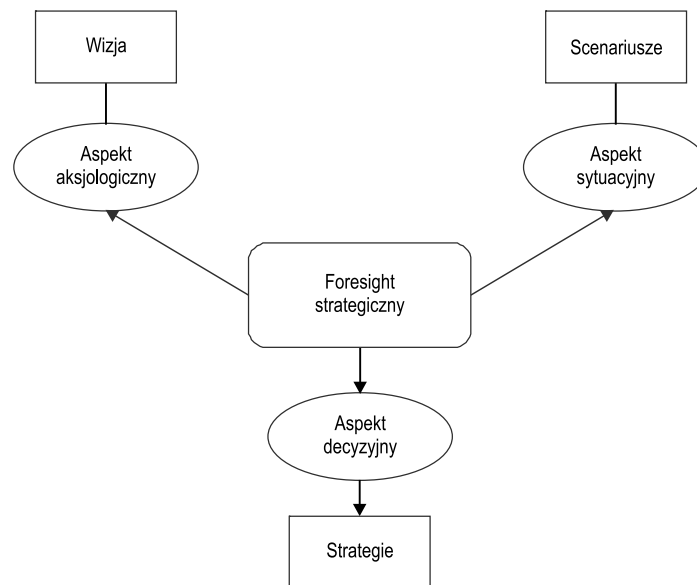
¹ Charakter czysto sytuacyjny ma definicja, zgodnie z którą *foresight* powinien być rozumiany jako proces rozpoznania sił kształtujących odległą przyszłość, które powinny być uwzględniane w określaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji”, zob. [Coates 1985]. Z kolei przykładem ujęcia uprzywilejowanego aspekt aksjologiczny foresightu może być traktowanie go jako „systematycznego i partycypacyjnego procesu gromadzenia wiedzy dotyczącej przyszłości, polegającego na budowaniu wizji rozwoju w średnio- i długookresowej perspektywie, zorientowanego na obecne decyzje i wymuszającego wspólne działania, [A Practical Guide... 2001].

- kładzenie nadmiernego nacisku na pojedynczy – technologiczny – wymiar potencjalnego badania foresightowego²;
- zacieranie różnic między foresightem a tradycyjnym prognozowaniem (przewidywaniem)³;
- brak rozróżnienia między wizjami i scenariuszami.

W opracowaniu będziemy rozumieć *foresight strategiczny*, jako ukierunkowany przez i na wartości, uporządkowany proces kreowania przyszłości angażujący zbiorową wyobraźnię i wiedzę. W definicji tej uwzględnia się współwystępowanie trzech koniecznych „produktów” foresightu strategicznego, którymi są (zob. ryc. 1):

- wizja,
- scenariusze,
- strategia.

Wizja jest efektem antycypacji pożądanego obrazu przyszłości i trajektorii pożądaných zmian prowadzących do jego urzeczywistnienia. Z kolei scenariusze powstają w wyniku eksploracji wielorakich przyszłych uwarunkowań zewnętrznych.



Ryc. 1. Foresight strategiczny: główne produkty
Źródło: Opracowanie własne (ryc. 1-8).

² Zob. znaną definicję Martina, dla którego *foresight* to „systematyczna próba długookresowego oglądu przyszłości nauki, technologii, gospodarki i społeczeństwa w celu identyfikacji podstawowych technologii wyłaniających się i strategicznych obszarów badań o największym potencjale generowania znaczących korzyści ekonomicznych i społecznych” [Martin 1995, cyt. za: Barros 2002].

³ Zob. np. ujęcia, według których *foresight* to: „próba kolektywnego antycypowania ważnych czynników i zagrożeń mogących wpływać na przyszłość społeczeństwa” [Loveridge, Street 2003] lub: „umiejętność dostrzeżenia tego, co prawdopodobnie wydarzy się w przyszłości” [Aulicino 2005].

Tabela 1

Typologia regionalno-metropolitalnych badań foresightowych

Podstawowe kierunki badań foresightowych	Terytorialny zasięg badań foresightowych	
	region	metropolia
Rozwój sektorowy: aktywności		
Rozwój technologiczny: kluczowe technologie		
Rozwój terytorialny: przestrzeń		

Źródło: Opracowanie własne (tab. 1-13).

Strategia jest odpowiedzią na pytanie „jak działać” w warunkach opisywanych przez scenariusze, tak aby osiągnąć pożądane stany i procesy definiowane za pośrednictwem wizji.

Właściwością studiów foresightowych jest łączenie czterech orientacji, którymi są:

- orientacja systemowo-heurystyczna, otwierająca studia foresightowe przez delimitację i identyfikację systemu [zob. także Klasik 1993];
- orientacja aksjologiczno-normatywna, profilująca tworzenie wizji przyszłości;
- orientacja sytuacyjno-eksploracyjna, ukierunkowująca budowanie scenariuszy uwarunkowań;
- orientacja strategiczno-decyzyjna, zawierająca się w formułowaniu opcji strategicznych i kierunków działań.

Podstawowe dziedziny foresightu można określać na podstawie dwójakiego rodzaju kryteriów. Kryterium pierwsze odnosi się do przedmiotowo określonego obiektu badania. Stanowią go mogą różnego typu działalności (sektory aktywności), rozwój technologiczny lub przekształcenia przestrzenne. Kryterium drugie związane jest z terytorialną delimitacją zasięgu badania. Badanie to może objąć obszar całego kraju, koncentrować się na procesach zachodzących w skali regionalnej lub orientować się na rozwój obszarów metropolitalnych. Typologiczną siatkę podstawowych typów badań foresightowych utworzoną z uwzględnieniem powyższych kryteriów prezentuje tab. 1.

Użyteczność praktyczna foresightu strategicznego wynika przede wszystkim z:

- tworzenia klimatu pracy zespołowej i intensyfikacji współpracy interdyscyplinowej;
- tworzenia możliwości spontanicznego i efektywnego wykorzystania potencjału wiedzy i kreatywności;
- wypracowania wspólnego języka sprzyjającego rozwojowi komunikacji interpersonalnej;
- pobudzania wyobraźni z zastosowaniem reguł twórczego myślenia;
- utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania uczestników badań, w proces kreowania i rozwijania koncepcji przyszłości⁴

⁴ W sprawie korzyści dostarczanych przez stosowanie instrumentów foresightu zob. także: [Godet 1997, s. 2].

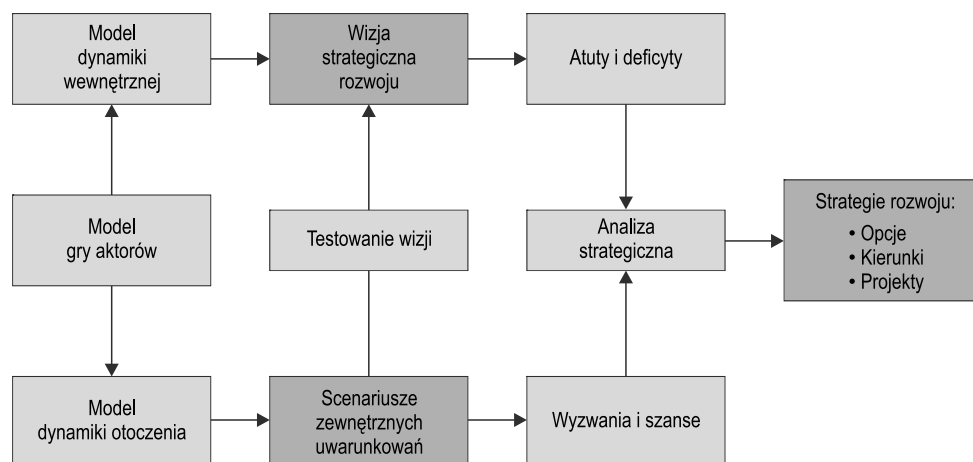
Analityczną podstawę foresightowej refleksji strategicznej stanowią trzy modele:

- model dynamiki wewnętrznej,
- model dynamiki otoczenia,
- model gry aktorów.

Podstawowym zadaniem modelu dynamiki wewnętrznej jest identyfikacja kluczowych zmiennych endogenicznych stanowiących tworzywo wizji rozwoju. Budowa modelu dynamiki otoczenia podporządkowana jest ustaleniu egzogenicznych czynników napędowych (*drivers*), wokół których budowana jest treść alternatywnych scenariuszy uwarunkowań rozwojowych. Konstrukcja i zastosowanie modelu gry aktorów pozwala na uzupełnienie procesów tworzenia wizji i budowy scenariuszy o konieczny wymiar podmiotowy.

Wizja strategiczna może być użyta, jako narzędzie diagnozy stanu istniejącego ujawniającej atuty i deficyty, które odpowiednio – sprzyjają jej urzeczywistnieniu lub też tworzą bariery jej realizacji. Ze scenariuszy natomiast dedukowane mogą być przyszłe wyzwania, którym należy sprostać oraz szanse, które będzie stwarzać otoczenie.

Kombinacje atutów, deficytów, wyzwań i szans stanowią podstawę tworzenia koncepcji działań, które, zważywszy uwarunkowania zewnętrzne, powinny doprowadzić do realizacji pożądanej wizji rozwoju. Działania te, uporządkowane według opcji, kierunków i projektów składają się na treść rekomendowanej strategii rozwoju (zob. ryc. 2).



Ryc. 2. Foresight strategiczny: ogólna koncepcja podejścia

2. Tworzenie wizji rozwoju

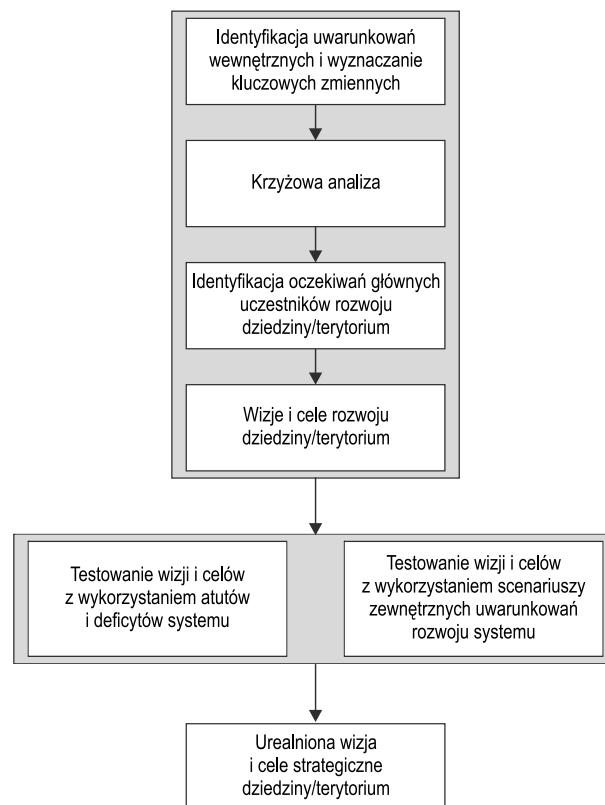
Wizja traktowana może być, jako zapis normatywnej koncepcji przyszłości. Składają się na nią przyszłe pożądane zmiany (procesy) i stany (obrazy).

Cechami dobrze sformułowanej wizji są m.in.:

- całościowość (charakter holistyczny),
- spójność (w układzie synchronicznym i diachronicznym),
- żywotność (realizowalność w rozpoznanych uwarunkowaniach zewnętrznych),
- reprezentatywność (uwzględnianie oczekiwań wszystkich kluczowych aktorów rozwoju),
- ambitność (pozytywne napięcie emanujące z jej treści),
- atrakcyjność dla różnych grup docelowych.

Wizja pełni trojaki rodzaj funkcje. Są to:

- funkcja poznawcza; z wizji wynikają kryteria poprawnej selekcji informacji opisujących sytuację aktualną;
- funkcja diagnostyczna; konfrontacja wizji ze stanem obecnym pozwala na jego wartościującą ocenę;
- funkcja normatywna; wizja stanowi aksjologiczny wyznacznik projektowanych działań (drugim podstawowym wyznacznikiem jest wyznacznik sytuacyjny związany z aktualnymi i przyszłymi, wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowaniami rozwoju).



Ryc. 3. Podstawowe etapy tworzenia i testowania wizji rozwoju

Pierwszym etapem budowy wizji jest rozpoznanie, analiza i diagnoza wewnętrznego potencjału badanej dziedziny (terytorium) identyfikująca ich zasadnicze atuty i deficyty. Ujawnione w etapie pierwszym kluczowe zmienne wewnętrzne poddawane są następnie krzyżowej analizie wzajemnych oddziaływań. Pozwala to na kategoryzację zmiennych (motoryczne, niestabilne, rezultatowe, autonomiczne) oraz określenie ogólnej struktury wizji. Przedmiotem badania w etapie następnym są główni uczestnicy rozwoju dziedziny (terytorium), akceptowane przez nich wartości, objawiane aspiracje i oczekiwania adresowane do rezultatów procesów rozwojowych. Wyniki podmiotowej analizy pozwalają na zdefiniowanie cech pożądanego stanu zmiennych kluczowych i tym samym – zachowując ustaloną wcześniej logikę powiązań między tymi zmiennymi – wypełnienie struktury wizji treścią. Ostatnim krokiem jest przełożenie ogólnie formułowanej wizji na cele strategiczne, będące konkretyzacją cech pożądanego stanu dziedziny (terytorium), który chcemy osiągnąć za pośrednictwem działań projektowanych w strategii. Stworzonego w ten sposób zapisu wizji i celów

Tabela 2

Procedura budowy wizji przyszłości dziedziny/terytorium

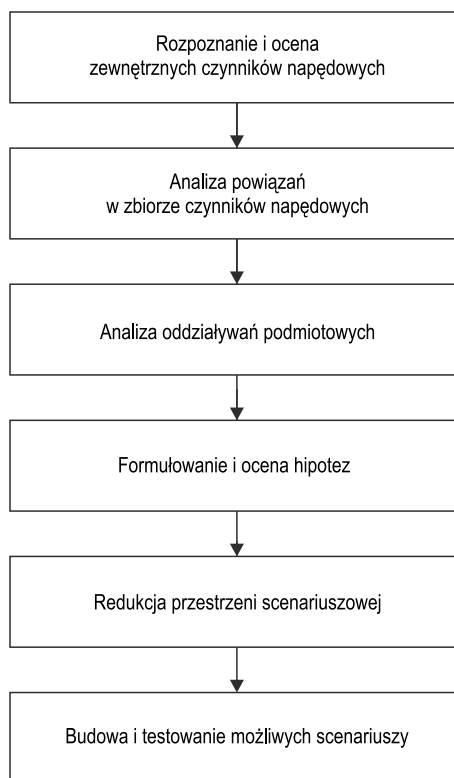
Przedmiot analizy	Narzędzie analizy	Wynik analizy
Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju	Model wewnętrznego mechanizmu zmian	Lista zmiennych wewnętrznych determinujących rozwój
Ewaluacja zmiennych wewnętrznych	Metoda delficka	Identyfikacja kluczowych zmiennych wewnętrznych
Wzajemne oddziaływania kluczowych zmiennych wewnętrznych	Analiza strukturalna	Hierarchizacja kluczowych zmiennych wewnętrznych
		Kategoryzacja kluczowych zmiennych wewnętrznych
		Ustalenie składowych wizji
Składowe wizji	Metoda ekspercka	Zapis ramowej struktury wizji rozwoju
Uczestnicy rozwoju	Analiza gry aktorów	Identyfikacja głównych uczestników i układu sił
		Rozpoznanie wartości i oczekiwań kształtujących obraz pożądanego stanów składowych wizji
Baza podstawowych informacji foresightowych	Ustrukturuwany proces zbiorowego tworzenia i rozwijania pomysłów oraz ich transformacji w myśli przewodniej zapisu wizji	Treść wizji rozwoju
Treść wizji rozwoju	Dialog z uczestnikami rozwoju	Uzgodniona treść wizji

nie można traktować, jako definitywnie rozstrzygniętego. Przeciwnie, jego realizacja podlega weryfikacji przez konfrontację z (zob. ryc. 3, tab. 2):

- wynikami diagnozy wewnętrznej ujawniającej wyróżniające atuty i podstawowe deficyty oraz
- scenariuszami ewolucji uwarunkowań rozwojowych i wynikającymi z nich wyzwaniami i szansami.

3. Budowa scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju

Scenariusz jest zapisem wyniku eksploracji alternatywnych ścieżek ewolucji zewnętrznych uwarunkowań rozwoju. Scenariusze dostarczają „złotego środka” między działaniem w warunkach złudnej pewności czerpanej z pojedynczej prognozy a działaniem w warunkach decyzyjnego paraliżu spowodowanego dezorientacją wynikającą z burzliwości, zmienności i nieprzewidywalności zmian w warunkach działania [zob. także Roxburgh 2009].



Ryc. 4. Proces budowy scenariuszy ewolucji otoczenia dziedziny/terytorium

Jak podkreśla Godet, terminu *scenariusz* niejednokrotnie nadużywa się traktując go, jako dowolny zbiór hipotez na temat przyszłości. Tymczasem hipotezy te, aby złożyć się na scenariusz, muszą spełniać jednocześnie wiele warunków, do których należą [Godet, Durance 2011, s. 36-37]:

- trafność (*pertinence*),
- spójność (*cohérence*),
- prawdopodobieństwo (*vraisemblance*),
- znaczenie (*importance*),
- przejrzystości (*transparence*).

Wyróżnić można dwa zasadnicze typy scenariuszy [Godet 1977, s. 87]:

- scenariusze antycypacyjne, będące alternatywnymi opisami przyszłych obrazów,
- scenariusze ewolucyjne, będące opisami różnych sekwencji zdarzeń prowadzących do urzeczywistnienia obrazów przyszłości.

Z punktu widzenia ich charakteru i prawdopodobieństwa scenariusze podzielić można na scenariusze [Godet 1991, s. 45]:

- tendencji, powstające w wyniku ekstrapolacji dotychczas rejestrowanych prawidłowości rozwojowych (co nie oznacza, że są to scenariusze najbardziej prawdopodobne);

Tabela 3

Procedura budowy scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań rozwoju

Przedmiot analizy	Narzędzie analizy	Wynik analizy
Zewnętrzne uwarunkowania przyszłości	Metoda STEEP	Identyfikacja czynników makrootoczenia
Uporządkowana lista czynników zewnętrznych	Metoda delficka	Selekcja najistotniejszych sił napędowych
Kluczowe siły napędowe w otoczeniu społecznym, technologicznym, ekonomicznym, ekologicznym i politycznym	Analiza strukturalna	Kategoryzacja sił napędowych
		Ustalenie wstępnej struktury scenariuszy
Uczestnicy rozwoju	Analiza gry aktorów	Ustalenie ostatecznej struktury scenariuszy
Kluczowe siły napędowe współtworzące strukturę scenariuszy	Metoda ekspercka	Hipotezy na temat przyszłej ewolucji czynników napędowych rozwoju
Hipotezy ewolucji czynników napędowych	Metoda delficka	Ocena prawdopodobieństwa hipotez
Hipotezy uznane za najbardziej prawdopodobne	Metoda ekspercka	Wariantowe scenariusze przyszłych zewnętrznych uwarunkowań rozwoju

- referencyjne (scenariusze najbardziej prawdopodobne, bez względu na to, czy są lub nie scenariuszami tendencji);
- kontrastowe, polegające na określeniu *a priori* pewnej przyszłej sytuacji, z założenia mało prawdopodobnej (scenariusze skrajnie optymistyczne i pesymistyczne).

Analizę scenariuszową otwiera rozpoznanie czynników kształtujących zewnętrzne uwarunkowania rozwoju. Czynniki zewnętrzne mogą:

- mieć charakter społeczny, technologiczny, gospodarczy (ekonomiczny), środowiskowy (ekologiczny) lub polityczny;
- przejawiać się w formie pojedynczych zdarzeń, ciągłych procesów lub podmiotowych zachowań;
- różnić się między sobą lokalizacją i przestrzennym zasięgiem wywieranego oddziaływania.

Zidentyfikowane czynniki podlegają następnie eksperckiej ocenie uwzględniającej ich intensywność wpływu i prawdopodobieństwo wystąpienia. Wyniki tej oceny pozwalają na wyselekcjonowanie zewnętrznych czynników napędowych (*drivers*)⁵ związanych z dominującymi w otoczeniu dziedziny/terytorium tendencjami, determinującymi zewnętrzne warunki (dźwignie i bariery) jego rozwoju. Czynniki te stanowią rdzeń scenariuszy.

W następnym kroku przedmiotem analizy staje się układ wzajemnych oddziaływań w zbiorze czynników napędowych. Narzędziowego wsparcia tego etapu dostarczają macierz analizy strukturalnej (odwzorowująca układ powiązań bezpośrednich) i jej potęgowanie (umożliwiające uwzględnienie układu relacji o charakterze pośrednim). Produktem finalnym tego etapu staje się kategoryzacja sił napędowych, tj. ich przyporządkowanie do jednego z rozłącznych podzbiorów tworzonych odpowiednio przez siły: motoryczne, niestabilne, rezultatowe i autonomiczne.

Przedmiotowa analiza czynników napędowych uzupełniana jest przez podmiotową analizę gry aktorów. Elementami tej analizy są:

- identyfikacja aktorów;
- opis zachowań aktorów w kategoriach właściwych im stawek strategicznych, celów, problemów i środków działania;
- ustalenie relacji aktorów i czynników napędowych (sprzyjanie – przeciwstawianie się);
- badanie zbieżności i rozbieżności interesów aktorów ujawniające możliwości pojawienia się nieformalnych układów koalicyjnych lub opozycyjnych;
- określanie pozycji (siły) aktorów.

Wyniki analizy gry aktorów pozwalają na zweryfikowanie listy czynników napędowych i wprowadzenie ewentualnych modyfikacji do ich hierarchii. Powiązanie ze sobą uznanych w ten sposób za najważniejsze czynników sklasyfikowanych w układzie: motoryczność – zależność prowadzi do wyznaczenia „końca” scenariu-

⁵ Zdaniem Narayana i Faheya [2006] każdy scenariusz powinien być budowany wokół kilku kluczowych sił napędzających zmianę.

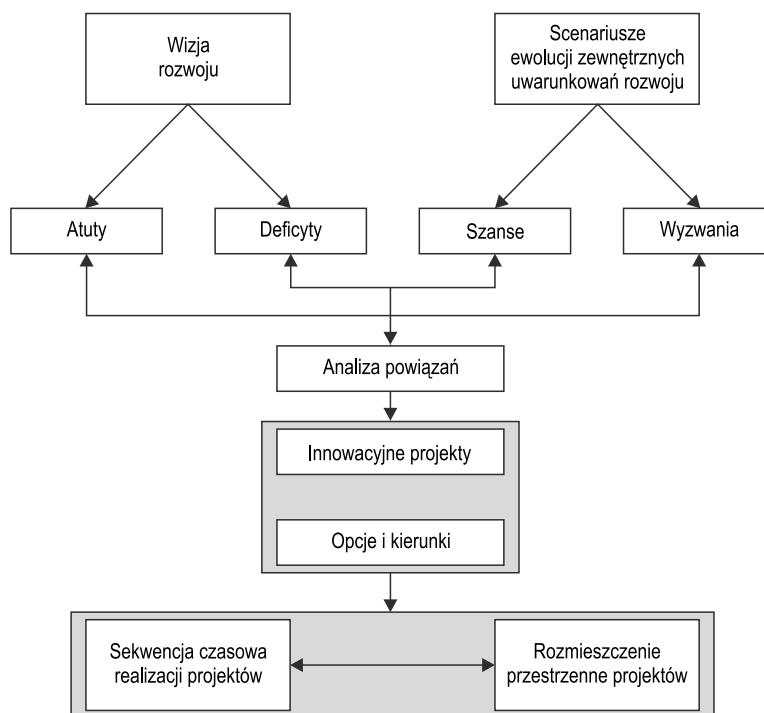
szowego, tj. ogólnej struktury scenariuszy. Dla każdego czynnika napędowego spełniającego funkcję składową scenariuszy ustalane są następnie podstawowe wymiary jego przyszłej ewolucji. W kolejnym etapie procedury, na podstawie typologii czynników napędowych i wymiarów ich ewolucji, formułowane są alternatywne hipotezy dotyczące oddziaływania czynników napędowych w przyszłości – ich charakteru, kierunku i intensywności wpływu. Hipotezy te podlegają eksperckiej ocenie prawdopodobieństwa, a kombinacje hipotez najbardziej prawdopodobnych i niesprzecznych tworzą zbiór scenariuszy (tab. 3).

4. Formułowanie strategii rozwoju

Strategia rozwoju to rekomendowana koncepcja działania. Jej strukturę tworzą: opcje, kierunki i projekty. Spełniane przez strategię rozwoju podstawowe funkcje to:

- funkcja orientacji,
- funkcja koncentracji,
- funkcja spójności,
- funkcja elastyczności.

Wyróżnić można dwa ogólne typy strategii:



Ryc. 5. Formułowanie strategii rozwoju

- strategię typu *push* (agresywnego zaangażowania) budowane na kombinacji atutów i wyzwań,
- strategię typu *pull* (defensywnego zaangażowania) budowane na kombinacji szans i deficytów.

Procedura budowy strategii rozwoju składa się z następujących etapów:

Etap 1: Identyfikacja i ocena (z wykorzystaniem wizji rozwoju) wyróżniających atutów i drastycznych deficytów. Podstawowymi pytaniami, na które poszukujemy odpowiedzi są:

- jakie wyróżniające atuty badanej dziedziny/terytorium mogą wspomagać realizację wizji rozwoju?
- jakie drastyczne deficyty badanej dziedziny/terytorium mogą blokować realizację wizji rozwoju?

Etap 2: Identyfikacja i ocena (z wykorzystaniem scenariuszy uwarunkowań rozwoju) najważniejszych wyzwań i szans. Tym razem odpowiedzi wymagają pytania:

- jakim wyzwaniom trzeba będzie sprostać z założeniem urzeczywistnienia się rozpatrywanych scenariuszy uwarunkowań?
- co uznać za pierwszorzędne szanse wynikające z uwarunkowań opisywanych przez kolejne scenariusze?

Etap 3: Analiza silnych powiązań w układzie:

- atuty – wyzwania,
- szanse – deficyty.

Rozpatrzeniu podlegają obecnie kwestie:

- czy dany atut pozwala na sprostanie danemu wyzwaniu?
- czy dana szansa pozwala na eliminację danego deficytu?

Etap 4: Kreacja pomysłów na innowacyjne projekty.

Kluczowymi pytaniami tego etapu są:

- jakimi innowacyjnymi projektami wykorzystać atuty dla sprostania wyzwaniom?
- jakimi innowacyjnymi projektami eliminować deficyt wykorzystując pojawiające się szanse?

Etap 5: Grupowanie projektów w strategiczne opcje i kierunki.

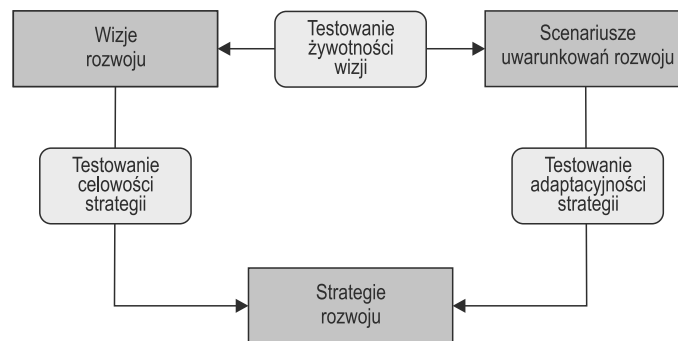
Etap 6: Operacjonalizacja strategii:

- czasowa (budowa mapy drogowej),
- terytorialna (modelowanie rozmieszczenia przestrzennego).

5. Testowanie produktów foresightu strategicznego

Dbłość, o jakość wyników badania foresightowego zmusza do przeprowadzenia analizy koherencji otrzymanych dzięki niemu rezultatów. W szczególności testowaniu poddać należy:

- żywotność wizji, tj. stopień jej realizowalności w warunkach scenariuszowych możliwości i ograniczeń;



Ryc. 6. Testowanie spójności produktów foresightu

- celowość strategii, tj. stopień jej przystawania do aksjologicznych założeń kształtujących treść wizji;
- adaptacyjność strategii, tj. stopień jej dostosowania do opisywanych w scenariuszach, przyszłych uwarunkowań działania (ryc. 6).

6. Studium przypadku: rozwój kulturowy Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego⁶

Przedmiotem badania foresightowego był rozwój kulturowy Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego (GOM), ze szczególnym uwzględnieniem podsektora sztuk performatywnych tworzonego przez teatr, muzykę, operę, taniec (TOMT).

6.1. Tworzenie wizji rozwoju

Punktem wyjścia w tworzeniu wizji rozwoju była analiza wewnętrznych potencjałów rozwojowych. Składowymi potencjałami są:

- potencjał społeczny związany z zachowaniami publiczności i ich ewolucją;
- potencjał instytucjonalno-intelektualny związany z aktualnym stanem sektora kultury i kierunkami jego możliwych przekształceń;
- potencjał techniczny związany z poziomem rozwoju infrastruktury materialnej i technologicznej.

Procedura analizy wewnętrznych potencjałów obejmowała trzy podstawowe etapy. Są nimi:

- stworzenie możliwie wyczerpującej listy zmiennych „odpowiedzialnych” za ewolucję sektora kultury i jego przyszły stan;
- poddanie zbioru zidentyfikowanych zmiennych analizie strukturalnej;

⁶ W studium przypadku wykorzystano wyniki badań foresightowych zrealizowanych przez zespół Katedry Badań Strategicznych i Regionalnych UE w Katowicach: [Klasik *et al.* 2011].

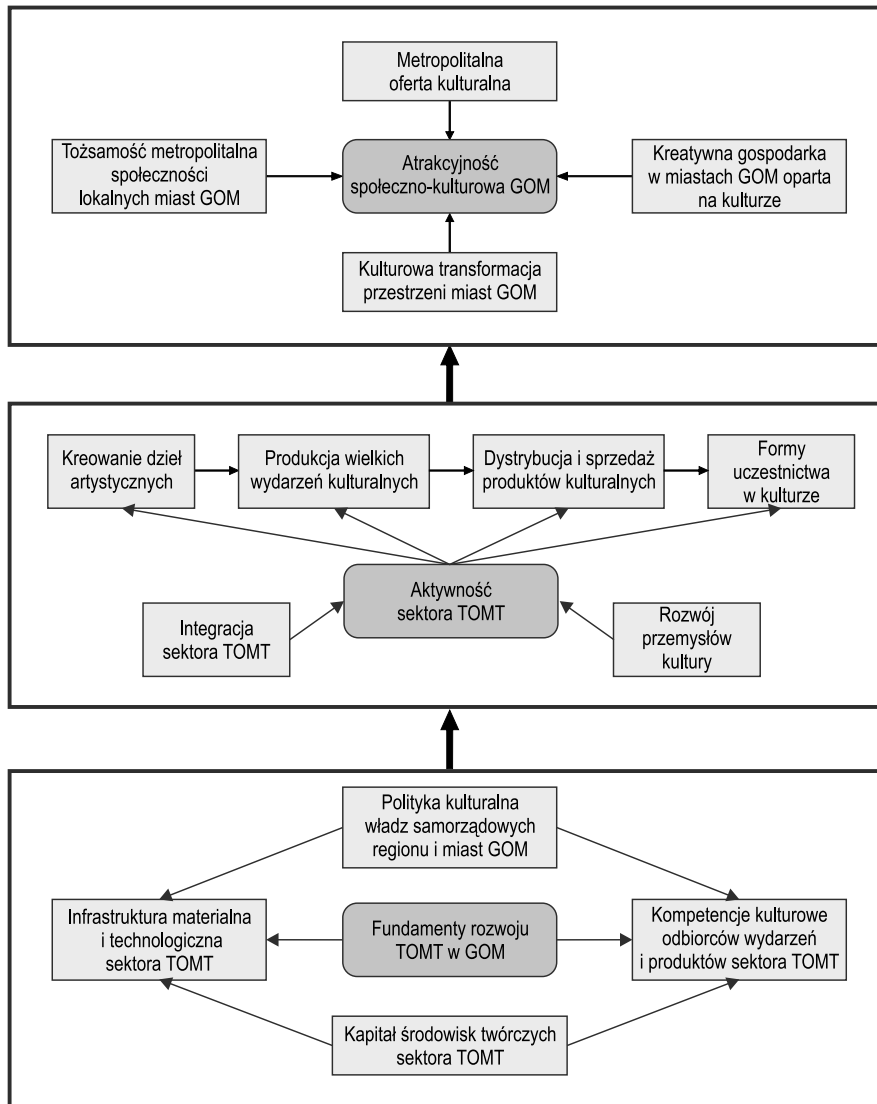
- wyselekcjonowanie zmiennych kluczowych, którym przypisuje się ponadprzeciętne znaczenie w kształtowaniu mechanizmu zmian w sektorze kultury.

Uwzględnienie logiki powiązań między zmiennymi kluczowymi z zastosowaniem analizy strukturalnej prowadziło do określenia ogólnej struktury wizji rozwoju. Strukturę tę utworzyły:

Tabela 4

Kluczowe zmienne wewnętrzne

Zachowania publiczności
W1: Poziom rozwoju edukacji kulturalnej mieszkańców GOM W2: Poziom atrakcyjności oferty kulturalnej TOMT w GOM dla środowisk biznesowych i mieszkańców W3: Preferowane przez mieszkańców GOM typy wydarzeń/produktów sektora TOMT W4: Poziom dostępności do alternatywnych wobec TOMT ofert spędzania czasu wolnego w GOM W5: Kształtowanie się młodych elit na obszarach miejskich GOM
Przekształcenia w sektorze
W6: Poziom szkolnictwa artystycznego w GOM W7: Poziom kreatywności i przedsiębiorczości środowisk artystycznych GOM W8: Duże wydarzenia sektora TOMT organizowane w GOM z użyciem multimediów W9: Skuteczność marketingu wydarzeń kultury w GOM W10: Skłonność środowisk artystycznych GOM do zachowań innowacyjnych W10: Wpływ starań o przyznanie tytułu Europejskiej Stolicy Kultury 2016 Katowicom i metropolii Silesia W12: Poziom integracji sektora TOMT ze sztukami wizualnymi i audiowizualnymi W13: Sprawność zarządzania instytucjami TOMT W1: Zewnętrzny wizerunek środowisk artystycznych GOM W14: Poziom rozwoju podsektora festiwalu w sektorze TOMT w GOM W15: Poziom zróżnicowania środowisk twórczych GOM i produktów ich działalności W16: Poziom integracji działalności TOMT z <i>designem</i> , informatyką i biznesem W17: Poziom specjalizacji kulturalno-artystycznej oferty sektora TOMT w GOM W18: Preferencje władz samorządowych GOM w zakresie wspierania TOMT W19: Wielkość funduszy przeznaczanych na upowszechnianie kultury w GOM W20: Poziom atrakcyjności społeczno-kulturowej GOM W21: Poziom rozwoju przedsiębiorczości i biznesu w sektorze TOMT
Infrastruktura materialna i technologiczna
W22: Lokalizacja obiektów TOMT jako miejsc centralnych miast GOM W23: Kształtowanie prokulturowego wizerunku centralnych przestrzeni publicznych w miastach GOM W24: Poziom komunikacyjnej dostępności obiektów TOMT w GOM W25: Stan istniejących obiektów TOMT wraz z ich otoczeniem W26: Skala kreowania nowych obiektów sektora TOMT W27: Rewitalizowane na cele kulturalne obiekty i tereny przemysłowe W28: Nowe przestrzenie publiczne w GOM przystosowane do wydarzeń plenerowych sektora TOMT



Ryc. 7. Ramowy schemat wizji rozwoju sektora TOMT w GOM 2030

- segment fundamentów rozwoju sektora kultury (definiowany przez zmienne motoryczne);
- segment aktywności sektora kultury (definiowany przez zmienne niestabilne);
- segment społeczno-kulturowej atrakcyjności obszaru (definiowany przez zmienne rezultatywne).

Bardziej szczegółową strukturę wizji wyznaczyły składowe wyodrębniane w odniesieniu do każdego w wymienionych wyżej segmentów.

Dla *segmentu fundamentów*, kształtowanego przez rozpoznane wcześniej wewnętrzne potencjały rozwojowe współtworzące podmiotowe i przedmiotowe ramy rozwoju sektora kultury, składowymi były:

- kompetencje kulturowe odbiorców,
- kapitał środowisk twórczych,
- polityka kulturalna władz samorządowych.
- infrastruktura materialna i technologiczna,

W *segmentcie aktywności*, w nawiązaniu do generalnej tendencji wyrażającej się mariażem kultury i biznesu (ekonomizacja kultury i kulturyzacja gospodarki), za główne składowe uznano:

- rozwój przemysłów kultury i przemysłów kreatywnych;
- elementy łańcucha: kreacja – produkcja – dystrybucja i sprzedaż – formy uczestnictwa;
- procesy wewnętrznej i zewnętrznej integracji w sektorze kultury.

Na strukturę *segmentu atrakcyjności*, kształtowaną przez koncepcję kultury miasta i miasta kultury, złożyły się:

- tożsamość metropolitalna,
- rozwój gospodarki kreatywnej,
- metropolitalna oferta kulturalna,
- kulturowa transformacja przestrzeni.

Elementy studium przypadku związane z tworzeniem wizji rozwoju sektora TOMT w GOM przedstawiają: tab. 4 i ryc. 7.

6.2. Budowa scenariuszy uwarunkowań

Procedurę analizy scenariuszowej otworzyło rozpoznanie zewnętrznych czynników napędowych (*drivers*) o charakterze społecznym, technologicznym, ekonomicznym, ekologicznym, i politycznym (zob. tab. 5). Czynniki te określają tendencje dominujące w otoczeniu sektora kultury, determinujące zewnętrzne uwarunkowania (dźwignie i bariery) jego rozwoju w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym.

Kolejnym zabiegiem analitycznym stała się kategoryzacja i hierarchizacja zidentyfikowanych czynników napędowych dokonywana za pomocą instrumentarium analizy strukturalnej. Powiązanie ze sobą najważniejszych czynników napędowych zaliczonych do każdej z kategorii (motoryczne, niestabilne, rezultatowe) określa ogólną strukturę scenariuszy.

Następnym etapem procedury scenariuszowej było określenie dwóch wymiarów ewolucji każdego z wyróżnionych czynników napędowych. Do wymiarów tych zaliczono odpowiednio:

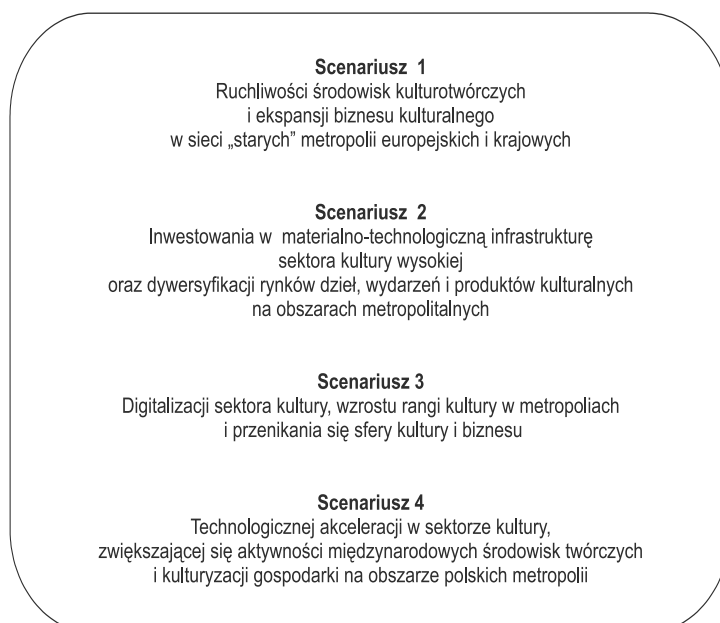
- typ orientacji przestrzennej (metropolitalnej) w alokacji środków unijnych;
- typ orientacji sektorowej w alokacji środków unijnych;
- zasięg procesu digitalizacji w podażowym łańcuchu produktów kultury;

Lista kluczowych czynników napędowych

Czynniki społeczne:
<p>S1: Powszechny i łatwy dostęp do kultury popularnej</p> <p>S2: Rozwój obszaru stykowego między kulturą wysoką i kulturą popularną skutkujący poszerzeniem się oferty wydarzeń kulturalnych i zwiększeniem liczby odbiorców produktów kultury wytwarzanych w tym obszarze</p> <p>S3: Orientowanie funkcji metropolitalnych wielkich miast na sektor kultury</p> <p>S4: Wzrost znaczenia sektora przemysłów kreatywnych (w szczególności przemysłów kultury) w rozwoju krajów i obszarów metropolitalnych</p> <p>S5: Przyciąganie osób kreatywnych przez atrakcyjne metropolie krajowe i europejskie</p>
Czynniki technologiczne:
<p>T1: Rozwój kształcenia zorientowanego na wykorzystanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w działalności kulturalnej i artystycznej</p> <p>T2: Powstawanie kolejnych generacji technologii zapisu, odtwarzania i ochrony prywatności danych o wydarzeniach artystycznych i kulturalnych</p> <p>T3: Nowe możliwości projektowania i realizacji zintegrowanego systemu teleinformatycznego zapewniającego dostęp do wydarzeń kulturalnych na żywo i za pośrednictwem innych nośników odtwarzania</p> <p>T4: Zarządzanie procesem digitalizacji produktów i wydarzeń sektora kultury wysokiej</p> <p>T5: Zaawansowane, interaktywne i wielowymiarowe technologie informacyjno-komunikacyjne dla udostępniania dzieł sztuki</p> <p>T6: Rozwój technologii kształtowania i aranżacji przestrzeni performatywnych</p> <p>T7: Rozwój inteligentnego systemu transportowego w kontekście dostępności do wydarzeń kulturalnych miast GOM</p> <p>T8: Przewaga technologiczna wyposażenia służącego produkcji i dystrybucji wydarzeń kulturalnych metropolii europejskich i globalnych</p>
Czynniki gospodarcze:
<p>G1: Wzrost nakładów na rozwój sektora TOMT i jego otoczenia w skali krajowej</p> <p>G2: Rosnące zaangażowanie sektora prywatnego w finansowym wspieraniu sektora TOMT</p> <p>G3: Inwestowanie biznesu krajowego i międzynarodowego w produkcję wydarzeń kulturalnych w GOM</p> <p>G4: Rozwój współpracy środowisk artystycznych i biznesu międzynarodowego; <i>design</i>, projektowanie architektoniczne, promocja biznesu z wykorzystaniem wydarzeń artystycznych i kulturalnych</p> <p>G5: Upowszechnianie się biznesowych modeli zarządzania sektorem kultury i postępująca komercjalizacja produktów kultury</p> <p>G6: Przenikanie się („mariaż”) sfer biznesowych i kulturalnych; rosnący udział wartości kultury w promocji i reklamie biznesu, kultura jako partner biznesowy lub subprodukt działalności komercyjnych</p> <p>G7: Wzrost dochodów firm działających w sektorze kultury popularnej w skali globalnej</p> <p>G8: Silna konkurencja produktów przemysłów kreatywnych z krajów Europy Zachodniej</p>

Czynniki środowiskowe:
E1: Stereotypowe postrzeganie Górnego Śląska i Aglomeracji Górnośląskiej jako nieatrakcyjnych przestrzeni spędzania czasu wolnego ze względu na stan środowiska przyrodniczego
E2: Rządowa strategia i polityka energetyczna i jej oddziaływanie na sytuację ekologiczną województwa śląskiego i GOM
Czynniki polityczne:
P1: Wspieranie przez Unię Europejską rozwoju sektora kultury i przemysłów kreatywnych jako nowego czynnika wzmocnienia konkurencyjności Europy i związany z tym wzrost możliwości uzyskania wsparcia projektów TOMT z poziomu europejskiego
P2: Promowanie i współfinansowanie przez administrację publiczną artystycznej działalności grup offowych oraz mikro- i małych firm artystycznych
P3: Jednostronne postrzeganie GOM przez instytucje rządowe głównie jako obszaru o dominacji funkcji przemysłowej

- wpływ digitalizacji na formę uczestnictwa „publiczności” w odbiorze kultury;
- typ orientacji sektorowej w endogenicznym rozwoju metropolitalnym krajów członkowskich Unii Europejskiej;
- hierarchia metropolii kultury w przestrzeni europejskiej i krajowej;
- typ relacji popytowo-podażowej w rozwoju sektora kreatywnego;



Ryc. 8. Scenariusze dynamiki zewnętrznych uwarunkowań politycznych, społecznych, technologicznych i gospodarczych

Tabela 6

Scenariusz inwestowania w materialno-technologiczną infrastrukturę sektora kultury wysokiej oraz dywersyfikacji rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych na obszarach metropolitalnych

Myśli przewodnie	Kluczowe tendencje
<ul style="list-style-type: none"> - konkurencyjność technologiczna sektora kultury - przestrzenna koncentracja infrastruktury sektora kultury 	<p>Istotnym priorytetem europejskiej polityki rozwoju kulturalnego będzie infrastruktura materialno-technologiczna sektora kultury i przemysłów kreatywnych. Inwestowanie w tę infrastrukturę oparte będzie na współpracy środowisk artystycznych i technologicznych. Powstanie nowa generacja infrastruktury sektora kultury skoncentrowana w znacznej mierze w globalnych stolicach europejskich.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - wzrost dostępności do wydarzeń kulturalnych - zapewniany rosnącą funkcjonalnością i postępującą standaryzacją systemów teleinformatycznych - ciągły wzrost liczby odbiorców produktów sektora kultury <i>on-line</i> 	<p>Realizacja projektów infrastrukturalnych spowoduje wzrost funkcjonalności i standaryzacji systemów teleinformatycznych. W rezultacie, w całym okresie przed i po 2020 r., wzrośnie dostępność do dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych w całej przestrzeni europejskiej oraz będzie miał miejsce ciągły wzrost liczby odbiorców kultury <i>on-line</i>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - postępujący rozwój technologii internetowych - dywersyfikacja rynków dzieł i wydarzeń kulturalnych oraz ich odbiorców 	<p>W okresie do 2020 r. nastąpi zwiększenie udziału technologii internetowych w udostępnianiu dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych. W konsekwencji wzrostu technologicznej dostępności do kultury, rodzic się będą nowe wzorce i style życia. Pojawia się nowego typu odbiorcy kultury o zindywidualizowanych oczekiwaniach i preferencjach. Powszechnie stosowanymi staną się strategie użytkowania wielowymiarowych technologii informacyjno-komunikacyjnych zapewniające dostęp do dywersyfikujących się rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - wzrost infrastrukturalnej atrakcyjności metropolii/obszarów metropolitalnych - transfer technologicznego <i>know-how</i> międzynarodowego biznesu kulturalnego 	<p>Rozwój technologiczny dokonujący się w infrastrukturze sektora kultury i przemysłów kreatywnych oraz w sposobach użytkowania technologii informacyjno-komunikacyjnych przez odbiorców kultury będzie wywoływać wzrost atrakcyjności metropolii europejskich i krajowych jako miejsca tworzenia i miejsca podażu oferty kulturalnej. Metropolie europejskie i krajowe staną się uprzywilejowanymi miejscami marażu kreatywności artystycznej i kreatywności technologicznej. Wzmocni to wywoływane czynnikami społecznymi procesy przyciągania przez europejskie i krajowe metropolie osób i instytucji kulturotwórczych oraz wzrostu ich międzynarodowej i międzyregionalnej mobilności.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - współpraca środowisk biznesowych, technologicznych i artystycznych 	<p>W horyzoncie do 2030 r. nastąpi równoważenie udziału sektora publicznego i sektora prywatnego w rozwoju kultury wysokiej i kształtowanie się nowych form partnerstwa publiczno-prywatnego orientowanego na rozwój infrastruktury materialno-technologicznej sektora kultury i przemysłów kreatywnych. Intensyfikacji będzie podlegać transfer wiedzy i umiejętności międzynarodowego biznesu niezłączonych do projektowania i realizacji obiektów infrastruktury kultury. Odbywać się to będzie we współpracy ze środowiskami artystycznymi.</p>

- udział Polski w kreacji/odbiorze „europejskich produktów kultury”;
- typ zmian technologicznych w systemach informacyjno-komunikacyjnych;
- relacje między powszechnością dostępu i indywidualizacją oferty produktów kultury;
- relacja między internetowymi i tradycyjnymi formami udostępniania wydarzeń i produktów kulturowych;
- wpływ wzrostu technologicznej dostępności do wydarzeń i produktów kulturowych na kształtowanie się stylów życia i więzi społecznych;
- udział obszarów metropolitalnych w rozwoju środowisk kulturotwórczych;
- udział środowisk rodzimych w kreowaniu międzynarodowych dzieł artystycznych;
- pozycja rynkowa międzynarodowych i rodzimych przemysłów kultury;
- udział kultury wysokiej w rozwoju gospodarczym kraju i regionów.

W odniesieniu do każdego z tych wymiarów nastąpiło formułowanie hipotez dotyczących prawdopodobnego oddziaływania czynników napędowych co do ich charakteru, kierunku oraz intensywności wpływu na rozwój kulturowego Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego. Układy hipotez niesprzecznych utworzyły zbiór scenariuszy (przestrzeń scenariuszową) uwarunkowań zewnętrznych rozwoju badanego obszaru. Redukcja tej przestrzeni doprowadziła do określenia czterech scenariuszy podstawowych (zob. ryc. 8).

Za najbardziej prawdopodobny scenariusz uwarunkowań zewnętrznych rozwoju kulturowego GOM uznano *Scenariusz inwestowania w materialno-technologiczną infrastrukturę sektora kultury wysokiej oraz dywersyfikacji rynków dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych na obszarach metropolitalnych* (zob. tab. 6). Scenariusz ten został opisany przez listę właściwych mu myśli przewodnich i kluczowych tendencji.

6.3. Formułowanie sektorowej i technologicznej strategii rozwoju

Wykorzystując zapis wizji rozwoju będącej produktem aksjologicznego nurtu refleksji foresightowej określono wyróżniające atuty wspomagające realizację tej wizji oraz drastyczne deficyty negatywnie oddziałujące na możliwości jej urzeczywistnienia (zob. tab. 7-8).

Z kolei scenariusze skonstruowane z wykorzystaniem prospektywnej analizy sytuacyjnej posłużyły do wyznaczenia wyzwań, którym będzie musiał sprostać sektor kultury (a w szczególności podsektor sztuk performatywnych) oraz zewnętrznych szans, które sektor ten będzie mógł wykorzystać w swym rozwoju (zob. tab. 9-10).

Analiza strategiczna w układzie atutów i wyzwań oraz szans i deficytów, w odniesieniu do każdego ze scenariuszy zewnętrznych uwarunkowań z osobna, pozwoliła na identyfikację silnych powiązań między parami wymienionych czynników. Powiązania te stały się podstawą tworzenia i rozwijania pomysłów na innowacyjne projekty i dedukowania z tych ostatnich pomysłów na innowacyjne technologie.

Tabela 7

Lista wyróżniających atutów wspomagających realizację wizji rozwoju podsektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

A1: Bogactwo kulturowe aglomeracji i regionu wynikające z różnorodności doświadczeń historycznych	A2: Dziedzictwo postindustrialne jako inspiracja, kanwa i spoiwo kreacji artystycznych oraz rosnący stopień wykorzystania obiektów i terenów postindustrialnych dla celów kulturalnych, w tym przez środowiska offowe, awangardowe, itp.
A3: Skala inwestowania w tworzenie nowych obiektów kulturalnych na obszarze GOM, zwłaszcza Katowic	A4: Wysoki poziom szkolnictwa artystycznego w GOM i wysoki potencjał twórczy jego absolwentów
A5: Duża różnorodność górnośląskich środowisk artystycznych i kulturalnych	A6: Międzynarodowe kontakty wybitnych twórców TOMT w GOM
A7: Wysoki poziom organizowanych w GOM muzycznych wydarzeń kulturalnych	A8: Rozpoznawalna w skali krajowej i międzynarodowej działalność instytucji kultury GOM. Śląska szkoła i marka bluesa i jazzu oraz wysoki poziom repertuarowy i artystyczny teatrów rozrywki w GOM
A9: Oferta i realizacja różnorodnych wydarzeń kulturalnych wpisana na „ścieżkach dojścia” Katowic i Metropolii do ESK 2016	A10: Duża liczba potencjalnych odbiorców kultury, w tym uczącej się i studiującej młodzieży w aglomeracji i regionie
A11: Relatywnie wysoki poziom i różnorodny profil wykształcenia mieszkańców aglomeracji i regionu, szczególnie w wieku 25-44 lat	A12: Bogate tradycje działalności w sferze animacji kultury związane z siecią domów i centrów kultury
A13: Duży potencjał technologiczny i innowacyjny śląskich instytucji naukowych i badawczych możliwy do wykorzystania w sektorze TOMT w GOM	A14: Rosnący wpływ <i>designu</i> w kształtowaniu przestrzeni publicznych w miastach GOM
A15: Relatywnie dobra światłowodowa i komórkowa infrastruktura dostępu do Internetu na obszarze GOM	A16: Rozwijająca się infrastruktura transportu wewnątrzaglomeracyjnego

Tabela 8

Lista drastycznych deficytów blokujących realizację wizji rozwoju podsektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym

D1	Powolny proces kształtowania się tożsamości metropolitalnej i brak wspólnej wizji rozwoju Metropolii Górnośląskiej
D2	Wykluczające się aspiracje i brak współdziałania władz i administracji samorządowej miast GZM w zakresie rozmieszczenia obiektów kultury wysokiej, organizacji wydarzeń kulturalnych i budowy silnego metropolitalnego ośrodka kultury
D3	Ograniczone uprawnienia i możliwości GZM w kreowaniu metropolitalnych funkcji, produktów i usług publicznych
D4	Niepostrzeżenie przez samorządy terytorialne działalności kulturalnej oraz edukacji artystycznej i kulturalnej priorytetu rozwoju miast
D5	Słabe wsparcie finansowe przez samorządy modernizacji technologicznej istniejących obiektów kultury w GOM
D6	Niedostatek w miastach GOM atrakcyjnie urządzonej przestrzeni publicznych służących uczestnictwu mieszkańców w kulturze
D7	Niedorozwój w GOM przemysłów kreatywnych o randze międzynarodowej biorących swój początek w twórczości artystycznej i działalności kulturalnej
D8	Niski stopień integracji środowisk kulturalnych, biznesowych i samorządowych
D9	Niski poziom partnerstwa sektora publicznego i prywatnego w organizowaniu dużych wydarzeń kulturalnych na obszarze GOM
D10	Niski stopień wykorzystania twórczości artystycznej w powiększaniu wartości produktów i budowaniu atrakcyjnego wizerunku firm w aglomeracji i regionie
D11	Niski potencjał instytucjonalny utrudniający organizowanie festiwali o randze międzynarodowej
D12	Słabo wykształcone potrzeby i niskie kompetencje kulturowe mieszkańców aglomeracji i regionu
D13	Niski udział sektora prywatnego i pozarządowego w finansowaniu działalności kulturalnej aglomeracji i regionu
D14	Embrionalna faza rozwoju przemysłów kreatywnych, w tym przemysłów kultury w GOM
D15	Słabo funkcjonujący transport publiczny w wymiarze aglomeracyjnym i regionalnym ograniczający dostępność do wydarzeń kulturalnych
D16	Niska aktywność w dziedzinie edukacji artystycznej i kulturalnej w wychowaniu dzieci i młodzieży w GOM
D17	Słabość technicznego zaplecza instytucji kultury w GOM ograniczająca możliwości repertuarowe i inscenizacyjne
D18	Mała liczba wydarzeń kulturalnych sektora TOMT w GOM rozpoznawalnych w skali krajowej i międzynarodowej
D19	Słabe wykorzystanie potencjału muzycznego w uplasowaniu się Katowic w sieci miast kreatywnych związanych z muzyką
D20	Brak wizytówkowych miejsc i obiektów kultury w przestrzeniach miast rdzeniowych GOM rozpoznawalnych w skali kraju i Europy
D21	Niedorozwój usług towarzyszących wydarzeniom kulturalnym sektora TOMT w GOM
D22	Monopolizacja finansowania działalności kulturalnej przez sektor samorządowy w miastach GOM

Tabela 9

Wyzwania stawiane przez otoczenie
dedukowane ze scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych
podsektora sztuk performatywnych w GOM

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
W1	Globalne mody zagrażające swoistości rodzimej kultury	W1	Niski poziom edukacji kulturalnej społeczeństwa	W1	Wzrost globalnego popytu na produkty kultury popularnej	W1	Wzrost różnorodności zindywidualizowanych potrzeb i preferencji w zakresie „konsumpcji” dóbr kulturalnych
W2	Naciski władz publicznych i biznesu na środowiska kulturotwórcze GOM w zakresie kreowanych dzieł artystycznych	W2	Ograniczony i zróżnicowany przestrzennie dostęp odbiorców kultury do technologii internetowych i medialnych	W2	Preferencje władz publicznych dla kultury popularnej	W2	Rozwój wielodzielznowych form twórczości artystycznej, wydarzeń i produktów kulturalnych
W3	Ekonomizacja sektora TOMT w zakresie zarządzania instytucjami i wydarzeniami kulturalnymi	W3	Ograniczanie bezpośredniego kontaktu twórcy – odbiorca w warunkach cyfryzacji i medializacji kultury	W3	Spadek uczestnictwa w kulturze „na żywo” spowodowany postępem digitalizacji produktów kultury	W3	Wpływ „ekonomizacji kultury” na postawy twórcze
W4	Międzynarodowa mobilność środowisk kulturotwórczych	W4	Rosnące oczekiwania odbiorców w zakresie oryginalności dzieł i wydarzeń kulturalnych	W4	Globalizacja produktów kultury jako czynnik utraty różnorodności form, stylów i bogactwa postaw	W4	Dominacja sektora publicznego w rozwoju kulturalnym miast i aglomeracji w kraju
W5	Wysoki standard infrastruktury materialnej i technologicznej sektora TOMT w „starych” metropoliach europejskich i krajowych	W5	Wzrost konkurencji w sektorze TOMT w przestrzeni krajowej i europejskiej	W5	Ekonomizacja sektora TOMT w zakresie zarządzania instytucjami i wydarzeniami kulturalnymi	W5	Wysoki poziom technologicznego zaawansowania obiektów kultury w starych metropoliach europejskich i krajowych
		W6	Wzrost konkurencji na globalnym rynku produktów kulturalnych <i>on-line</i>	W6	Wzrost zapotrzebowania na nowe kompetencje technologiczne w kreacji i produkcji dzieł i wydarzeń kulturalnych	W6	Zachodzący w skali globalnej rozwój gospodarki kreatywnej opartej na sektorze nauki i kultury

Scenariusz I	Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV
	W7	W8	W7	W8	
	Duży dystans technologiczny dzielący obiekty sektora TOMT w GOM i standardy europejskie	Proces szybkiego „starzenia się” materialnej i technologicznej infrastruktury sektora kultury	Rozwój nowych technologii poszerzających dostęp do dzieł, wydarzeń i produktów kultury	Niski poziom skłonności krajowego sektora prywatnego do inwestowania w sektor kultury wysokiej	
	W7	W8	W7	W8	
	W8	W9			
	W9	W10			
	W10	W11			
	W11	W12			
	W12	W13			
	W13				

Tabela 10

Szanse stwarzane przez scenariusze zewnętrznych uwarunkowań rozwoju podsektora sztuk performatywnych w GOM

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
Sz1	Prokulturowe zmiany stylów życia w skali krajowej i europejskiej	Sz1	Wzrost zamożności i poziomu wykształcenia sprzyjający wzrostowi uczestnictwa w kulturze	Sz1	Digitalizacja produktów kultury zwiększająca poziom ich dostępności poza tradycyjnymi centrami kultury	Sz1	Wzrost poziomu różnicowania i dostępności oferty kulturalnej będący skutkiem procesu digitalizacji
Sz2	Wzrost zainteresowania międzynarodowych środowisk twórczych działalnością w sektorze TOMT w GOM	Sz2	Upowszechnianie się stylów życia zorientowanych na rosnące uczestnictwo w kulturze	Sz2	Dostępność na warunkach bez-taniemowych zdigitalizowanych produktów sektora kultury	Sz2	Pojawianie się nowych form promocji, dystrybucji i sprzedaży produktów kulturalnych rozwijanych z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych
Sz3	Wzrost środków europejskich kierowanych na rozwój sektora kultury	Sz3	Rosnące możliwości kojarzenia kreatywności artystycznej, technologicznej i biznesowej	Sz3	Rozwój form bezpośredniego uczestnictwa w kulturze	Sz3	Globalna ekspansywność międzynarodowego biznesu kulturalnego
Sz4	Wzrost zainteresowania biznesu inwestowaniem w produkty sektora TOMT	Sz4	Teleinformatyczne możliwości współrealizacji wydarzeń kulturalnych z udziałem artystów z wielu krajów	Sz4	Nowe media jako źródło inspiracji dla twórczości artystycznej	Sz4	Rosnąca konkurencyjność przemysłów kreatywnych obniżająca koszty i zwiększająca poziom uczestnictwa w kulturze
Sz5	Wzrastająca skala odbiorców i rynku sektora kultury i przemysłów kreatywnych	Sz5	Rosnąca dostępność do technologii teleinformatycznych sprzyjająca udostępnianiu dzieł, wydarzeń i produktów kulturalnych w skali globalnej	Sz5	Pojawienie się nowych form międzynarodowej współpracy środowisk twórczych w realizacji projektów i wydarzeń kulturalnych		

Scenariusz I		Scenariusz II		Scenariusz III		Scenariusz IV	
	Sz6	Standardyzacja technologicznych sposobów dostępu <i>on-line</i> do kultury redukująca koszty tworzenia i komercjalizacji oferty produktów kulturalnych	Sz6	Rozwój instytucji i instrumentów finansowych wspierających tworzenie i produkcję wydarzeń i produktów kulturalnych			
	Sz7	Technologie umożliwiające interaktywny udział odbiorców w wydarzeniach kulturalnych (wywieranie przez uczestników wpływu na przebieg wydarzenia, kształt i formę dzieła)	Sz7	Wzrost możliwości realizacji projektów artystycznych ze środków sektora prywatnego			
	Sz8	Zwiększanie udziału różnych form partnerstwa publiczno-prywatnego w finansowaniu kultury	Sz8	Wzrost zainteresowania międzynarodowego kapitału inwestowaniem w infrastrukturę kultury			

Tabela 11

Strategia rozwoju sektora TOMT w GOM

Opcje strategiczne	Kierunki strategiczne
Wzmacnianie intelektualnego i technicznego potencjału rozwoju sektora sztuk performatywnych w Górnśląskim Obszarze Metropolitalnym	<p>Wspieranie edukacji kulturalnej mieszkańców GOM w przekroju różnych grup wiekowych</p> <p>Promowanie uczestnictwa w metropolitalnym rynku kultury</p> <p>Odkrywanie i rozwijanie śląskich talentów artystycznych</p> <p>Wspieranie karier i środowisk artystycznych</p> <p>Kształcenie łączące sztuki performatywne, technologię i biznes</p> <p>Modernizacja i rozbudowa infrastruktury sektora TOMT w GOM, w tym z zaangażowaniem kapitałowym sektora prywatnego</p> <p>Rozwój sieci małoskalowych obiektów kultury w Metropolii</p> <p>Rozwój kompetencji samorządów i biznesu w zakresie inżynierii finansowej w sektorze kultury</p>
Kreowanie łańcuchów wartości kulturalnych i wspieranie rozwoju przemysłów kultury w Górnśląskim Obszarze Metropolitalnym	<p>Rozwijanie oferty kulturalnej Metropolii</p> <p>Prokulturowa waloryzacja dziedzictwa przemysłowego</p> <p>Rozwijanie usług na rzecz przemysłów kultury</p> <p>Artystyczna profesjonalizacja promocji wydarzeń kulturalnych</p> <p>Tworzenie kulturalnej marki metropolii</p> <p>Wzmacnianie marki Metropolii Silesia jako europejskiego bieguna muzyki i przemysłu muzycznego</p> <p>Zwiększanie technologicznej dostępności metropolitalnej oferty kulturalnej</p> <p>Upowszechnianie kultury za pośrednictwem nowych mediów</p> <p>Upowszechnienie nowoczesnych narzędzi sprzedaży produktów sektora TOMT</p> <p>Promocja i umiędzynarodowienie śląskiej oferty kulturalnej</p>
Kulturyzacja i europeizacja Górnśląskiego Obszaru Metropolitalnego	<p>Europeizacja sektora sztuk performatywnych GOM</p> <p>Kulturyzacja przestrzeni metropolitalnej GOM</p> <p>Kulturyzacja gospodarki śląskiej</p>

Tabela 12

Strategia technologiczna sektora TOMT w GOM

Opcje strategiczne	Kierunki strategiczne
Technologiczne wzmocnienie intelektualnego i technicznego potencjału sektora sztuk performatywnych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym	Technologie edukacji kulturalnej Technologie wspierające twórczość artystyczną Technologie bazowe w infrastrukturze technicznej sektora TOMT
Technologiczne obudowanie łańcucha wartości i przemysłów kultury w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym	Technologie utrwalania i przekazu dziedzictwa kulturowego Multimedialne technologie przekazu treści kulturalnych Technologie upowszechniania informacji o sektorze TOMT w GOM Technologie promocji metropolii kultury Technologie inżynierii finansowej Technologie sprzedaży i dystrybucji produktów sektora TOMT
Medializacja przestrzeni kulturowej Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego	Multimedialne technologie kulturyzacji przestrzeni GOM

Tabela 13

Ujęcie przestrzenne wizji Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego

Modele organizacji przestrzeni publicznej	Lokalizacja funkcji i usług metropolitalnych	Wizja przestrzeni publicznej GOM
Model policentryczny organizacji przestrzennej	Konkurencyjny rozwój funkcji i usług metropolitalnych w ośrodkach rdzeniowych i wspierających ośrodki rdzeniowe GOM	Współpraca konkurencyjna ośrodków rdzeniowych GOM
Model bipolarny organizacji przestrzennej	Komplementarny rozwój funkcji metropolitalnych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym w Katowicach i Gliwicach	Rozmieszczanie się funkcji i usług metropolitalnych w dwóch ośrodkach centralnych GOM występujących w konstelacji z innymi ośrodkami rdzeniowymi i wspomagającymi rdzeniowe
Model monocentryczny organizacji przestrzennej	Koncentracja funkcji i usług metropolitalnych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym w Katowicach. Uzupełniający rozwój funkcji metropolitalnych we wszystkich ośrodkach GOM, według ich potencjałów endogenicznych	Integracja zagospodarowania przestrzennego Chorzowa, Sosnowca, Tychów z Katowicami

Formułowanie sektorowej i technologicznej strategii rozwoju miało charakter dwuetapowy. W pierwszym zdefiniowano strategię typu *push*, opartą na silnych kombinacjach atutów i wyzwań oraz strategię typu *pull* na podstawie silnych kombinacji szans i deficytów. Następnie poddano ocenie wykreowane innowacyjne projekty oraz innowacje technologiczne, a w efekcie końcowym – po ich selekcji – wyznaczono składające się na te strategię kierunki działań (zob. tab. 11-12).

Operacjonalizacja strategii rozwoju sektora TOMT w GOM oraz strategii technologicznej sektora TOMT w GOM polegała: po pierwsze, na wyznaczeniu mapy drogowej dla każdej z nich, przez ustalenie czasowego rozkładu realizacji innowacyjnych projektów i innowacji technologicznych, po drugie, na modelowaniu przestrzennego rozmieszczenia innowacyjnych projektów w ośrodkach rdzeniowych i wspomagających Górnośląskiego Obszaru Metropolitalnego (zob. tab. 13).

Literatura

- Aaltonen M., Sanders T. I., 2006, *Identifying System's New Initial Conditions as Influence Points for the Future*. Foresight, t. 8, nr 3.
- A Practical Guide to Regional Foresight, Foresight for Regional Development Network*, European Communities, Brussels, 2001.
- Aulicino A. L. 2005, *Foresight tecnológico e a formulação de políticas de CT&I*. Seminario Internacional: Prospecção em CT&I – Perspectivas de Integração Ibero-Americana, Rio de Janeiro, julho.
- Barros H., 2002, *A metodologia da prospecção tecnológica e o caso brasileiro do Prospear*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11.10.
- Coates J. F., 1985, *Foresight in Federal Government Policy Making*. Futures Research Quarterly, t. 1.
- Durance Ph., Godet M., Mirénowicz Ph., Pacini V., 2007, *La prospective territoriale: pour quoi faire? comment faire?*. Cahiers de LIPSOR, Série Recherche, nr 7.
- Godet M., 1977, *Crise de la prévision. Essor de la prospective*. PUF, Paris.
- Godet M., 1991, *De l'anticipation a l'action: manuel de prospective et de stratégie*. Dunod, Paris.
- Godet M., 1997, *Manuel de prospective stratégique: une indiscipline intellectuelle*. Dunod, Paris.
- Godet M., 1997a, *Manuel de prospective stratégique: l'art et méthode*. Dunod, Paris.
- Godet M., 2001, *Prospective et dynamique des territoires*. Futuribles, nr 269.
- Godet M., 2005, *Regions Facing Their Futures*. Foresight, t. 7, nr 2.
- Godet M., Durance Ph., 2011, *La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires*. Dunod, Paris.
- van der Heijden K., 2000, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Klasik A. (red.), 1993, *Planowanie strategiczne*. PWE, Warszawa.
- Klasik A., Kuźnik F. (red.), 2008, *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego. Część 1: Studium regionalne*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice.

- Klasik A., Biniński J., 2011, *Metropolitalna oferta produktów kulturalnych: wizja – uwarunkowania – kreacja*, [w:] *Metropolitalna oferta produktów kulturalnych. Portfolio – atrakcyjność – dostępność*, A. Klasik, W. Majer, M. Budziński (red.). Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie – Fundacja Edukacji Przedsiębiorczej, Chorzów.
- Klasik A., Biniński J., 2012, *Foresight metropolitalny. Przypadek górnośląski*. Referat na konferencję międzynarodową „Statystyczny obraz metropolii – stan obecny i perspektywy rozwoju”, Bydgoszcz – Toruń, 15-16.11.
- Klasik A., Kuźnik F., Biniński J., Szczupak B., Baron M., Ochojski A., 2010, *Foresight regionalny. Scenariusze protechnologicznego rozwoju woj. śląskiego*, [w:] *Foresight regionalny i technologiczny. Pierwsze doświadczenia polskich regionów*, A. Klasik, T. Markowski (red.). Studia KPZK PAN, t. CXXVII, Warszawa.
- Klasik A., Biniński J., Ochojski A., 2011, *Wizja przyszłości, scenariusze uwarunkowań i opcje strategiczne rozwoju sektora kultury w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym do 2030 r.*, [w:] *Wizja przyszłości metropolitalnych usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*, J. Bondaruk (red.). Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
- Klasik A., Kuźnik F., Baron M., Biniński J., Drobnik A., Ochojski A., Szczupak B., Wrana K., 2011a, *Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym*. Katowice, marzec.
- Loveridge D., Street P., 2003, *Inclusive Foresight*. PREST Discussion Paper Series, Paper 03-13, University of Manchester, Manchester.
- Martin B. R., 1995, *Foresight in Science and Technology*. Technology Analysis & Strategic Management, t. 7, nr 2.
- Narayan V. K., Fahey L., 2006, *Institutional Evolution as an Emerging Focus in Scenario Planning*, Futures, 38.
- Ribeiro J., 2004, *Place's Strategic Foresight: a Look at the Future of the Lisbon Metropolitan Area*. DPP – Direção de Serviços de Prospectiva, Lisboa, September.
- Roxburgh Ch., 2009, *The Use and Abuse of Scenarios*. McKinsey Quarterly, November.