



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania

Gamifikacja w zarządzaniu
atrakcją turystyczną

Autoreferat rozprawy doktorskiej

mgr Agnieszka Miluniec

Promotor
dr hab. Jakub Swacha, prof. US

Szczecin, 2023

Spis treści

Uzasadnienie wyboru tematu.....	2
Zakres przedmiotowy i podmiotowy badania.....	5
Cel, pytania i zadania badawcze pracy.....	8
Układ pracy.....	9
Metodyka Badania	10
Wyniki badania i wnioski.....	16
Omówienie wyników	18
Wnioski i rekomendacje	20
Bibliografia	25

Uzasadnienie wyboru tematu

Turystyka światowa, za sprawą postępu technologicznego i społecznej ewolucji, przeszła na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci znaczącą przemianę¹, stając się obecnie jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki. Zwiększenie liczby podróżujących spowodowało konieczność dostosowania, poszerzenia i tworzenia nowych ofert przeznaczonych do spełniania indywidualnych potrzeb i preferencji odbiorców. Rozwój usług informacyjnych, dostępność aplikacji i map wraz z danymi o noclegach, ich cenami, zdjęciami oraz opiniami użytkowników, opisy okolicznych atrakcji, udogodnień, dostępne w wyspecjalizowanych, dedykowanych aplikacjach, już na etapie planowania podróży ułatwiają jej odbywanie. Dodatkowo, aplikacje te pozwalają na uzyskanie spersonalizowanych propozycji, stosownie do upodobań bądź oczekiwanych doświadczeń.

Z jednej strony mamy więc do czynienia z rosnącą dostępnością informacji, narzędzi cyfrowych i aplikacji, które ułatwiają podróżowanie; z drugiej - coraz bardziej wymagający rynek, na którym turyści poszukują unikalnych doświadczeń, atrakcyjności, interaktywności, personalizacji i nowoczesnych sposobów zaangażowania i edukowania, a także rozrywki².

W tym kontekście, zlokalizowane w różnych miejscach atrakcje turystyczne, w szczególności muzea, by sprostać oczekiwaniom odwiedzających, muszą w trybie ciągłym dostosowywać się do nowych realiów, wciąż wzbogacając, unowocześniając i uatrakcyjniając swoją ofertę poprzez różne działania oraz zastosowanie wielu technologii.

Jednym z działań, które mogą odegrać ważną rolę w zarządzaniu atrakcją turystyczną jest wdrożenie gamifikacji, czyli wykorzystania technik i mechanizmów znanych z gier, w celach i kontekstach niezwiązanych bezpośrednio z grami³. Badanie gamifikacji jest kluczowe dla adaptacji branży do współczesnych trendów konsumenckich. Młodsze pokolenia turystów, wychowane na technologiach cyfrowych,

¹ Current Global Tourism, za: UNWTO <https://www.gidb.org/tourism-current-global-tourism>

² Kędziorek, W. (2017). Ekonomiczne efekty międzynarodowej wymiany turystycznej na rozwój gospodarczy w skali globalnej i regionalnej, Nauki Ekonomiczne, Płock, str. 9-24.

³ Deterding S., Khaled R., Nacke L., Dixon D. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification, Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15.

poszukują bardziej interaktywnych i angażujących doświadczeń. Rozumienie, jak gamifikacja wpływa na zaangażowanie i satysfakcję odwiedzających, może dostarczyć istotnych wskazówek dla atrakcji turystycznych w kontekście tworzenia ofert, które będą przyciągać i zatrzymywać współczesną publiczność.

Implementacja gamifikacji, z powodu swojej złożoności, nie jest łatwym procesem, a zespoły postawione przed tym zadaniem napotykają liczne trudności i wyzwania. W literaturze przedmiotu odnaleźć można jednak wiele publikacji wskazujących na to, że są to techniki, których stosowanie przynosi pozytywne efekty, wpływające przykładowo na zmianę zachowań uczestników czy odbiorców lub zwiększające ich motywację i zaangażowanie w gamifikowane procesy.

Gamifikacja, dzięki zdolności do zwiększania zaangażowania uczestników, ma zdolność podnoszenia atrakcyjności oferty turystycznej i czynienia jej przyciągającą i ciekawszą dla odwiedzających⁴. Zarządzanie procesem jej wdrożenia stanowi nowatorski i istotny temat badań w kontekście dynamicznie rozwijającego się sektora turystycznego. Wybór tematyki rozprawy jako obszaru badań wynika z jego aktualności, potencjału innowacyjnego i możliwego znaczenia dla przyszłości branży turystycznej.

Badania dotyczące wpływu gamifikacji na doświadczenia turystów mogą dostarczyć cennych informacji dla menadżerów atrakcji turystycznych w zakresie planowania strategicznego i marketingu. Poznanie tego, co motywuje, edukuje i angażuje odwiedzających w erze cyfrowej, może kształtować przyszłe strategie i inicjatywy, zwiększając konkurencyjność i widoczność atrakcji na rynku.

Aplikacje mobilne, technologie wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości (VR, AR), geolokacja, sztuczna inteligencja pozwalają na wprowadzenie nowych form gamifikacji w turystyce, które - podążając za laureatem nagrody nobla 2001 J.E. Stigitz'em - nazwano globalnymi narzędziami bez globalnego rządu i zarządu⁵.

Rewolucją w zarządzaniu atrakcjami turystycznymi może być udostępnienie wirtualnych form ich odwiedzania, umożliwiających zdalne zwiedzanie, także w sposób interaktywny. Obecnie popularne są również formy gier, w których uczestnicy muszą współpracować, aby osiągnąć wyznaczone cele. Wszystkie te elementy stanowią nową

⁴ Garcia, A., Linaza, M.T., Gutierrez, A., Garcia, E. (2019). Gamified mobile experiences: smart technologies for tourism destinations, *Tourism Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 30-49.

⁵ Stigitz J.E. (2004). *Globalizacja*. PWE, Warszawa.

przestrzeń do innowacyjnych badań w obszarze zarządzania instytucjami i atrakcjami turystycznymi.

Gamifikacja może służyć zarządzającym atrakcjami turystycznymi zarówno jako narzędzie lojalnościowe, motywacyjne czy marketingowe, jak i sposób na aktywne promowanie zrównoważonej turystyki i ochrony dziedzictwa kulturowego. Edukacja w zakresie historii i lokalnych tradycji, zasobów naturalnych, aspektów ekologii, kształtuje bardziej odpowiedzialne zachowania. Poprzez głębsze zrozumienie zastosowań gamifikacji, zarządzający instytucjami turystycznymi mogą, zwiększając satysfakcję odwiedzających, budować identyfikację z miejscem, partycypację i przywiązanie, promując powtarzalność wizyt⁶.

W Polsce, podobnie jak na świecie, zauważalne jest stosowanie różnych form gamifikacji. Publikacje dotyczące gamifikacji, opisujące przykłady jej wdrożeń w różnych obszarach działalności człowieka świadczą o dużym potencjale tego podejścia. Brakuje jednak kompleksowych badań, skupiających się na procesie projektowania i implementacji gamifikacji, które wskazywałyby, jak najskuteczniej wykorzystać jej potencjał, w celu zwiększenia zaangażowania odbiorców, wzbogacenia ich doświadczenia i spełnienia celów zarządczych.

W szczególnym stopniu dotyczy to tematu gamifikacji w atrakcjach turystycznych, gdzie autorka zidentyfikowała znaczącą lukę w istniejących badaniach. Pomimo rosnącego zainteresowania i uznania dla potencjału gamifikacji w sektorze turystycznym, brakuje dogłębnych analiz wyjaśniających, jak skutecznie projektować i wdrażać elementy gamifikacji, aby wzbogacać oferty dla zwiedzających, zwiększać ich zaangażowanie oraz ulepszać ogólne doświadczenia zarówno podczas, jak i po wizycie.

Stwierdzono, że biorąc pod uwagę unikalny charakter, zasoby oraz różnorodne potrzeby różnych regionów turystycznych, kluczowe jest przeprowadzenie badań, które pozwoliłyby rzucić światło na procesy wdrożenia gamifikacji, które są najbardziej efektywne w kontekście turystycznym. Istniejące wytyczne i zasady projektowania mogą być przydatne, ale niezbędne jest dalsze zbadanie specyficznych czynników wpływających na proces planowania i implementacji rozwiązań gamifikacyjnych. Jest to

⁶ Chen, Y. (2019). Exploring Design Guidelines of Using User-Centered Design in Gamification Development: A Delphi Study, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35:13, 1170-1181.

szczególnie ważne biorąc pod uwagę różnorodne interesy poszczególnych interesariuszy, od zwiedzających przez zarządzających atrakcjami aż po lokalne społeczności.

Uznano, że dokładne zrozumienie tych aspektów nie tylko przyczyni się do tworzenia bardziej angażujących i satysfakcjonujących doświadczeń turystycznych, ale również pozwoli atrakcjom turystycznym lepiej dostosować się do dynamicznie zmieniającego się rynku i preferencji konsumentów.

Zakres przedmiotowy i podmiotowy badania

W pracy, do obserwacji i badań, jako podmiot badań wybrano pięć muzeów bałtyckich z regionu południowego Bałtyku. Jako przedmiot badań wybrano projekty implementacji gamifikacji w tych atrakcjach turystycznych poprzez wdrożenie jej w e-przewodnikach dla zwiedzających. Elektroniczne przewodniki stają się komponentami cyfrowej oferty turystycznej i umożliwiają odkrywanie nowych miejsc oraz atrakcji w innowacyjny, interaktywny sposób. Elementy gamifikacji dodatkowo potęgują zaangażowanie, zwiększają satysfakcję użytkowników i mogą być przenoszone na inne atrakcje turystyczne.

Bazą dla powstania niniejszej pracy są osobiste doświadczenia autorki, nabyte podczas pracy przy realizacji projektów w ramach konsorcjów Muzeów Bałtyckich o nazwach **BalicMuseums 2.0**, **BalicMuseums 2.0 PLUS** i **BalicMuseums: Love IT!** finansowanych z unijnego programu SouthBaltic.

U podstaw idei zawiązania konsorcjum partnerów projektu BalticMuseums leżała kwestia promocji i efektywnego wykorzystania dziedzictwa naturalnego, zgromadzonego w muzeach oceanograficznych, przy użyciu technologii i narzędzi cyfrowych. E-usługi implementowane jako wynik pracy konsorcjów projektowych, stały się źródłem wiedzy i generowały każdorazowo nowy obszar badawczy dla innowacji. Prowadziło to do tworzenia nowych koncepcji zarządzania organizacją, która poprzez ciągłe uczenie się jest nieustannie wzbogacana.

Autorka, pracując przy wszystkich edycjach projektu jako sekretarz projektu, brała czynny udział w wytwarzaniu cyfrowych produktów projektu – wspólnego portalu internetowego dla wszystkich partnerów (OIP – Online Information Platform) w projekcie BalticMuseums 2.0. W tym projekcie była także inicjatorem i osobą

odpowiedzialną za realizację wirtualnej galerii panoramicznej, z unikalnym Panorama Managerem – narzędziem do edycji galerii i wzbogacania jej o elementy interaktywne typu filmy, animacje, elementy gry. W projekcie BalticMuseums 2.0 PLUS wraz z zespołem projektowym uczestniczyła w procesie powstawania pierwszych interaktywnych przewodników stworzonych na dedykowane urządzenia, a w BalticMuseums: Love IT! przy tworzeniu e-przewodników, prowadząc warsztaty z paper prototyping, współorganizując hackathony i prowadząc szkolenia zespołów muzealnych z obsługi systemu zarządzania treścią przewodników.

Podstawowym źródłem badań opracowanych na potrzeby tej rozprawy był projekt BalticMuseums: Love IT!, w którym opracowano i wdrożono gamifikację w e-przewodnikach zaprojektowanych dla każdego z pięciu biorących w nim udział muzeów. Projekt BalticMuseums: Love IT! stworzył unikalną okazję do zaobserwowania, jak różne atrakcje turystyczne – z różną infrastrukturą i charakterystyką, realizują proces wdrożenia gamifikacji jednocześnie, mając na względzie własną specyfikę, z określonym budżetem, zakresem i ramami czasowymi.

Projekt BalticMuseums, w którym partnerami były zarówno instytucje badawcze, jak i operatorzy atrakcji turystycznych, stanowił wyjątkową platformę współpracy i innowacji. Podczas realizacji projektu zastosowano szerokie spektrum metod i technik, takich jak warsztaty, wykłady, wizyty studyjne, studia przypadków oraz panele dyskusyjne dotyczące metod gamifikacji i nowoczesnych technologii. Ta wieloaspektowa strategia zapewniła muzeom możliwość dopasowania e-przewodników do specyfiki danych miejsc ekspozycji oraz potrzeb i preferencji użytkowników.

W ramach wyznaczonego czasu i przy określonych zasobach budżetowych, pięć muzeów jednocześnie rozpoczęło implementację e-przewodników z elementami gamifikacji. Ten szczególny kontekst zapewnił wspólną bazę do rozpoczęcia tego procesu, po czym każda instytucja kontynuowała go niezależnie, dostosowując strategię do swoich unikalnych specyfik i potrzeb.

Akwarium Gdyńskie opracowało koncepcję aplikacji z elementami gamifikacji, przeznaczoną dla nastoletnich odwiedzających. Interaktywny przewodnik jest aplikacją, za pomocą której przy użyciu przyjaznej technologii i gier, zgłębiać można zagadnienia z obszaru biologii.

Centrum Nauki Eksperyment w Gdyni, opracowało koncepcję aplikacji, w której podczas zwiedzania i wykonywania zadań w różnych miejscach ekspozycji, kolekcjonuje się wirtualne karty i wymienia je na nagrody.

Litewskie Muzeum Morza w Kłajpedzie wdrożyło aplikację z elementami gier i story tellingu, dedykowaną historycznej części wystawy, umieszczonej we wnętrzach zabytkowego fortu, która z powodu mniejszego zainteresowania odwiedzających wymagała większej uwagi zespołu muzealnego.

Kompleks muzealny Malmö Musser dla swojego przewodnika wybrał przestrzeń akwarium, implementowana aplikacja zawiera dużą ilość informacji o gatunkach zamieszkujących akwarium oraz quizy sprawdzające nabytą podczas zwiedzania wiedzę.

NaturBornholm opracowało koncepcję gry i quizu, który zawiera interaktywne punkty umieszczone na zdjęciach panoramicznych, przekierowujące do wideo, zdjęć, tekstów objaśniających ekspozycję i umożliwiających poprawne rozwiązanie quizów i zagadek.

Ta różnorodność przeznaczenia, uwarunkowań dla opracowywanych rozwiązań, specyfika miejsc, metod pracy zespołów muzealnych, wpłynęły na wybór tematu rozprawy doktorskiej pt. „Gamifikacja w zarządzaniu atrakcją turystyczną” i podjęcie próby ustalenia, które czynniki w ramach tego procesu przyczyniły się do sukcesu tych implementacji. Badania prowadzone przez cały okres realizacji projektu przez autorkę pracy, umożliwiły opisanie istotnych sformułowań niniejszej pracy.

Prowadzenie badań dotyczących wdrażania gamifikacji jako elementu zarządzania atrakcją turystyczną pozwala na odkrycie zarówno możliwości jak i ograniczeń związanych z implementacją elementów gier i technik gamifikacji do ofert turystycznych. Takie badania pozwalają także na identyfikację kluczowych czynników wpływających na osiągnięcie sukcesu wdrożenia gamifikacji, rozumianego jako np. wzrost zaangażowania odwiedzających w gamifikowane formy zwiedzania, co pozwoli na ich projektowanie w sposób lepiej dostosowany do ich potrzeb i bardziej efektywną realizację celów zarządczych.

Cel, pytania i zadania badawcze pracy

Celem głównym pracy było ustalenie czynników mających decydujący wpływ na powodzenie procesu implementacji gamifikacji na przykładzie projektu opracowania i wdrożenia zgamifikowanych elektronicznych przewodników dla zwiedzających przez pięć muzeów z obszaru południowego Bałtyku, oraz ustalenie, co instytucje turystyczne, muzea i atrakcje turystyczne mogłyby zrobić, aby czynniki sukcesu zmaterializowały się w stopniu jak największym, przyczyniając się do zwiększenia prawdopodobieństwa powodzenia tego rodzaju przedsięwzięć w przyszłości.

Celowi pracy podporządkowano postawione pytania badawcze:

1. Jakie występują różnice między realizacjami procesu wdrażania gamifikacji w różnych atrakcjach turystycznych?
2. Jakie czynniki najbardziej przyczyniają się do powodzenia procesu wdrażania gamifikacji w różnych atrakcjach turystycznych?

Celem praktycznym pracy było opracowanie listy rekomendacji dla instytucji turystycznych, muzeów i atrakcji turystycznych, na podstawie przeprowadzonych badań. Lista rekomendacji, dopasowana do poszczególnych etapów realizacji takich projektów ma na celu lepsze zarządzanie projektami implementacyjnymi i zwiększenie szans na ich pomyślne zakończenie oraz wspieranie środowiska turystycznego poprzez formalizację wiedzy na temat efektywnych strategii i najlepszych praktyk w zarządzaniu projektami implementacyjnymi gamifikacji.

Zapewnienie sukcesu takich projektów to skomplikowane zadanie, które wymaga uwzględnienia wielu czynników. Na poziomie najbardziej podstawowym, e-przewodniki muszą być technologicznie zaawansowane, a jednocześnie łatwe w obsłudze, aby przyciągać jak największą liczbę różnych użytkowników i utrzymać ich zaangażowanie w intuicyjnej interakcji. Muszą także dostarczać wartościowych, atrakcyjnych informacji, adekwatnych do potrzeb i zainteresowań użytkowników. Elementy gamifikacji powinny być odpowiednio zaprojektowane, aby zachęcić użytkowników do długotrwałego korzystania z przewodnika.

Układ pracy

Struktura pracy została podporządkowana jej celom. Praca, o łącznej objętości 245 stron, podzielona została na wstęp, siedem rozdziałów głównych i podsumowanie. We wstępie przedstawiono cel pracy, tło badawcze, pytania badawcze i metodologię przyjętą dla zbadania podjętej tematyki.

Rozdział 1 zawiera wprowadzenie do tematyki gier i gamifikacji wraz z definicją gamifikacji, omówieniem jej aspektów psychologicznych, historii rozwoju, a także elementów składowych.

Rozdział 2 omawia przykłady zastosowania gamifikacji w różnych obszarach, w tym w biznesie, edukacji, życiu publicznym, medycynie oraz turystyce. Rozdział zawiera również przedstawienie modelu Octalysis, krótki opis roli nowych technologii, w tym Internetu rzeczy i technologii noszonych. W dalszej części rozdziału zawarte zostały informacje o korzyściach płynących z wykorzystania gamifikacji oraz potencjalnych skutkach jej niewłaściwej implementacji.

Rozdział 3. Zarządzanie e-usługami, zawiera definicje usług i e-usług, zagadnienia zarządzania e-usługami, pojęcie serwicyzacji i opis rozwoju e-usług, z naciskiem na turystykę i walory turystyczne.

Rozdział 4. Konsorcjum BalticMuseums, BalticMuseums 2.0 Plus i BalticMuseums: Love IT! Rozdział rozpoczyna się od opisu wyzwań stojących przed instytucjami turystycznymi na przykładzie muzeów jako jednostek zarządzających atrakcjami turystycznymi i ich roli w odniesieniu do działań społecznych i kulturalnych. W dalszej części opisana została historia powstania konsorcjum BalticMuseums i omówiono poszczególne projekty oraz powstałe w trakcie ich realizacji e-usługi.

Rozdział 5. Wybrane elementy procesu projektowania e-przewodników w projekcie BalticMuseums: Love IT! szczegółowo omawia proces projektowania e-przewodników, w tym wykorzystane w nim techniki i działania, takie jak: paper prototyping, Persona, hackathony. Przedstawiono tu również techniki zarządzania projektami informatycznymi i wybrane na podstawie analizy literatury czynniki sukcesu dla implementacji gamifikowanych e-przewodników.

Rozdział 6. Studia przypadków wybranych atrakcji turystycznych zawiera omówienie konkretnych przypadków wykorzystania gamifikacji w wybranych instytucjach turystycznych, w tym: Akwarium Gdyńskie, Centrum Nauki Eksperyment,

Litewskie Muzeum Morza, Muzeum Malmo i NaturBornholm, których pracownicy tworzyli e-przewodniki w ramach projektu BalticMuseums: Love IT!, a eksperci uczestniczyli w badaniach, które prowadzono na potrzeby niniejszej pracy w kontekście zarządzania atrakcją turystyczną.

Rozdział 7. Zarządzanie wdrażaniem gamifikacji z perspektywy kadry zarządzającej koncentruje się na działaniach w procesie wdrażania gamifikacji, omawia wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników instytucji implementujących zgamifikowane e-przewodniki i prezentuje rekomendacje dla przyszłych projektów gamifikacji. W tym rozdziale przedstawiono część empiryczną pracy – opisano przygotowanie i przeprowadzenie badań, analizę wyników oraz rekomendacje dotyczące wdrażania gamifikacji w atrakcjach turystycznych.

Pracę kończy **podsumowanie**, w którym zebrano główne wnioski i implikacje płynące z przeprowadzonych badań.

Pracę zamyka bibliografia, netografia, spisy tabel i rysunków oraz załączniki, w tym kwestionariusz badawczy, a także streszczenie pracy w języku angielskim.

Metodyka Badania

W procesie badawczym, na drodze do osiągnięcia postawionych celów, wykorzystano procedurę integrującą różne metody badawcze. Wykorzystano badanie literatury, studium przypadku oraz badanie eksperckie zrealizowane z użyciem techniki kwestionariuszowej CASI (Computer Aided Self-Interview). Dzięki połączeniu tych metod badawczych udało się nie tylko osiągnąć założone wyniki badań, lecz także osadzić je w dotychczasowej wiedzy na temat rozpatrywanego obszaru badawczego.

Procedura badawcza, zrealizowana dla osiągnięcia założonych celów pracy, obejmowała następujące działania:

1. **Analiza literatury i ustalenie zbioru** relewantnych dla obszaru problemowego czynników sukcesu przy implementacji zgamifikowanych e-przewodników.
2. **Studium przypadku** – obejmujące różne instytucje turystyczne z regionu Południowego Bałtyku, wybrane ze względu na wdrożenie w nich gamifikacji i

służące ukazaniu kontekstu, zakresu oraz uwarunkowań procesu implementacji zgamifikowanych e-przewodników.

3. **Badanie eksperckie techniką CASI** – wykonane wśród osób zaangażowanych w projekt implementacji zgamifikowanych e-przewodników w atrakcjach turystycznych, na bazie utworzonych na potrzeby pracy pytań badawczych, służące zebraniu informacji o tym, jak oceniają oni znaczenie zidentyfikowanych w etapie pierwszym potencjalnych czynników sukcesu.
4. **Analiza wyników badania eksperckiego** – na podstawie uzyskanych wyników badań, stało się możliwe sformułowanie praktycznych rekomendacji dla dalszych wdrożeń i rozwiązań gamifikacyjnych; badanie pozwoliło na uzyskanie komplementarnych wyników do sformułowania i oceny kluczowych czynników i ich wpływu na powodzenie działań implementacyjnych w analizowanych instytucjach.

W wyniku przeglądu literatury zidentyfikowana została luka badawcza, w postaci małej ilości opracowań dotyczących kompleksowych projektów implementacji e-przewodników w muzeach i sposobów na zakończenie takich przedsięwzięć sukcesem.

Zrealizowane jako drugie studium przypadku obejmujące partnerów projektu BalticMuseums: Love IT! pozwoliło na zaobserwowanie procesu wdrażania gamifikacji w znacząco różniących się od siebie instytucjach zarządzających atrakcjami turystycznymi.

Badana w tej pracy implementacja e-przewodników w muzeach i atrakcjach turystycznych to temat, który idealnie nadaje się do badań z wykorzystaniem studium przypadku, a za wyborem tej metody badawczej przemawiały⁷:

1. **Złożoność i kontekst.** Implementacja e-przewodników to proces, który obejmuje wiele aspektów, takich jak technologia, interakcje użytkowników, logistyka, sztuka i kultura. Każde muzeum lub atrakcja turystyczna ma swój unikalny kontekst, który może wpływać na zawartość, skuteczność i przeznaczenie e-przewodników.
2. **Realizm.** Studium przypadku koncentruje się na badaniu zjawisk w ich naturalnym środowisku. W przypadku e-przewodników, proces ich tworzenia, szereg decyzji podjętych w tym czasie i możliwość badania tego zagadnienia w kontekście ich

⁷ Glinka B., Czakon W. (2021). Podstawy badań jakościowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 53

implementacji wykorzystano do zestawienia odmiennych charakterystyk i podejść do wdrożenia e-przewodnika.

3. Innowacje. E-przewodniki są stosunkowo nowym zjawiskiem i mogą istnieć różne podejścia do ich implementacji. Studium przypadku pozwala na eksplorację tych różnych podejść, identyfikację najlepszych praktyk, a także odkrycie potencjalnych problemów i wyzwań.
4. Triangulacja. Studium przypadku pozwala na wykorzystanie różnych źródeł danych i perspektyw – w tym przypadku każde muzeum traktowane było jako odrębne źródło – od obserwacji po wywiady, co pozwoliło na uzyskanie szerokiego obrazu zjawiska.

W przeprowadzonym jako trzecie badaniu eksperckim wykorzystano technikę CASI (Computer Assisted Self Interviewing). Technikę tę uznano za najbardziej adekwatną, ponieważ respondenci, pracownicy muzeów zaangażowani w realizację wdrożenia zgamifikowanych e-przewodników posiadali wysoki poziom wiedzy merytorycznej oraz osobiste doświadczenie wynikające z udziału w projekcie. Dlatego, formuła wywiadu z pośrednictwem ankietera została uznana za niepotrzebną i badania zrealizowano przy techniki CASI.

Kluczowym problemem badawczym podjętym w pracy była kwestia zapewnienia sukcesu projektów dotyczących implementacji e-przewodników dla zwiedzających zawierających elementy gamifikacji. Celem badań była odpowiedź na pytania, jakie czynniki charakteryzujące warunki i przebieg procesu wdrożenia najbardziej przyczyniają się do jego powodzenia.

Powyższy cel osiągnięto przy pomocy badania eksperckiego zrealizowanego za pomocą techniki Computer Assisted Self Interviewing, podczas którego zapytano o opinię na temat istotności wyselekcjonowanych czynników i ich wpływie na sukces implementacji e-przewodnika.

CASI (Computer Assisted Self Interviewing)⁸ jest techniką zbierania danych, w której respondenci samodzielnie wprowadzają swoje odpowiedzi bezpośrednio do systemu komputerowego. Ta metoda jest często stosowana w badaniach ilościowych,

⁸ Glinka B., Czakon W. (2021). Podstawy badań jakościowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 104.

zwłaszcza w przypadku tematów wrażliwych, które mogą sprawić, że respondenci będą się niekomfortowo czuli podczas rozmowy z ankietującym.

Mimo że CASI jest częściej wykorzystywana w badaniach ilościowych, to jednocześnie jest stosowana w badaniach jakościowych. W opisywanym przypadku wybrano technikę CASI ponieważ wszyscy respondenci mieli wysoki poziom wiedzy merytorycznej, co czyniło zbędną pomoc ankietera, a jednocześnie umożliwiło respondentom większą swobodę wyrażania swoich myśli i odczuć, bez presji spowodowanej obecnością ankietera.

Ustrukturyzowana forma kwestionariusza CASI w odróżnieniu od wywiadu nieustrukturyzowanego narzuca konkretną formę odpowiedzi, wszyscy uczestnicy odpowiadają na tak samo sformułowane pytania, w tej samej kolejności⁹. Możliwość poruszenia nieprzewidzianych scenariuszem wątków dawało pole wolnej odpowiedzi, umieszczone na końcu kwestionariusza.

CASI jest techniką zbierania danych, która dobrze współdziała ze skalą Likerta. Respondenci mogą samodzielnie wprowadzić swoje odpowiedzi bezpośrednio do systemu komputerowego, co pozwala na gromadzenie danych w sposób, który jest zarówno efektywny, jak i wygodny dla respondentów.

Przy użyciu CASI, skala Likerta jest zazwyczaj prezentowana w formie graficznej, z możliwością kliknięcia na wybrany stopień zgody. To sprawia, że skala jest łatwa do zrozumienia i szybka w użyciu, co z kolei może przyczynić się do zwiększenia dokładności i kompletności danych.

Na potrzeby oceny wpływu poszczególnych czynników na sukces, wykorzystano skalę Likerta zawierającą 5 punktów, gdzie każdy punkt reprezentuje stopień zgody respondentów z danym stwierdzeniem.

Zastosowana 5-punktowa skala Likerta zawierała odpowiedzi oznaczone liczbami od 1 do 5, którym przypisano następującą interpretację:

1. Zdecydowanie nie / zdecydowanie się nie zgadzam.
2. Nie / nie zgadzam się.
3. Nie mam zdania / nie wiem.
4. Tak / Zgadzam się.
5. Zdecydowanie tak / Zdecydowanie się zgadzam.

⁹ tamże.

Badaniu poddano dziesięć wyselekcjonowanych wcześniej czynników, których wpływ na sukces implementacji oceniało siedmiu ekspertów z opisanych wcześniej instytucji uczestniczących w projekcie i posiadających wiedzę na temat przebiegu całego procesu projektowania, wytwarzania i implementacji e-przewodnika.

W projekcie BalticMuseums: Love IT! za sukces uznano wszystkie wdrożenia, które w zaplanowanym czasie i przy założonym budżecie zostały zrealizowane, a zaimplementowane rozwiązania i produkty spełniły określone i opisane w projekcie specyfikacje.

Dla dalszych badań, w wyniku przeglądu literatury oraz doświadczeń zebranych w trakcie realizacji projektu, dokonano wyboru czynników uznawanych za potencjalnie znaczące w osiągnięciu sukcesu projektu, a następnie, odrzuciwszy czynniki nieadekwatne ze względu na określone przez projekt ramy i ograniczenia, każdemu z wybranych czynników przypisano pojedynczy punkt kwestionariusza na temat kluczowych czynników sukcesu implementacji e-przewodników z elementami gamifikacji.

Lista czynników wybranych w wyniku przeglądu literatury obejmuje^{10,11,12}:

- czas – okres przewidziany na realizację projektu;
- budżet – finansowanie projektu na każdym etapie jego realizacji;
- zakres funkcji i funkcjonalności aplikacji;
- zakres badań wstępnych (primary research);
- rozumienie i odpowiadanie na potrzeby odbiorców.
- zaangażowanie odbiorców;
- hackathony;
- jasne cele na początku projektu (procesu);
- konkretne korzyści wynikające z realizacji (mieralne);

¹⁰ Urbanelis, R. (2014). Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 1/2014, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

¹¹ Zaleski, S., Michalski, R. (2020). Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług IT, *Przegląd Organizacji*, Nr 8(967), s. 29-36.

¹² Chow T., Cao D.-B. (2008), A Survey Study for Critical Success Factors in Agile Software Projects, *Journal of Systems and Software*, Vol. 81(6), 961–971.

- zaangażowanie i wsparcie dyrekcji muzeum/instytucji turystycznej;
- kontakt i współpraca między muzeami / partnerami;
- narzędzia do komunikacji w projekcie;
- narzędzia zarządzania projektami;
- infrastruktura udostępniona do realizacji projektu;
- integracja projektu z innymi produktami;
- treść, zawartość (content) – tworzenie;
- treść, zawartość (content) – utrzymanie;
- treść, zawartość (content) – używanie wielokrotne, częściowe;
- zaangażowanie uczestników / współpracowników;
- zgrany, zmotywowany zespół;
- określone obowiązki i odpowiedzialność współpracowników;
- kwalifikacje własne;
- doświadczenie w realizacji podobnych projektów;
- spotkania projektowe;
- wyzwania techniczne;
- wsparcie techniczne;
- dokumentacja techniczna;
- obsługa zmian (czasu, budżetu, funkcjonalności);
- tracking / reviewing progres;
- szkolenia i warsztaty;
- strategia rozwoju e-usługi;
- plan i harmonogram;
- informacja zwrotna (feedback);
- aspekty prawne;
- ograniczenia związane z infrastrukturą miejsca.

Implementację we wszystkich instytucjach zakończono zgodnie z harmonogramem, w ustalonym zakresie i przy założonych kosztach. Te kryteria, kluczowe dla oceny sukcesu w zarządzaniu projektami i często reprezentowane jako trójkąt projektu - czas, zakres i koszt - zostały spełnione, co pozwala uznać wdrożenia za udane. W związku z tym, badanie koncentrowało się na podejściu procesowym,

analizując, które czynniki wpływały na ten sukces i jakie kroki można podjąć, aby maksymalizować prawdopodobieństwo osiągnięcia podobnych wyników w przyszłych inicjatywach. Do kwestionariusza badań wybrano dziesięć czynników, a o ocenę ich wpływu na sukces wdrożenia poproszono ekspertów, którzy brali udział w procesie i byli za niego odpowiedzialni w ramach swoich instytucji.

Lista wybranych do badania czynników:

1. Opracowanie bogatych i interesujących treści
2. Aspekty techniczne
3. Marketing i promocja e-przewodnika
4. Testowanie i iteracje
5. Zrozumienie potrzeb użytkowników
6. Obecność innych członków zespołu i ich zaangażowanie
7. Obecność innych partnerów i formuła projektu
8. Warsztaty z tworzenia persony
9. Warsztat z prototypowania na papierze (paper prototyping)
10. Seria hackathonów

Wyniki badania i wnioski

Badane czynniki sukcesu i odpowiadający im rozkład odpowiedzi ekspertów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi ekspertów na temat czynników sukcesu implementacji zgamifikowanych e-przewodników, źródło: opracowanie własne

Nazwa czynnika	Rozkład odpowiedzi ekspertów										
Opracowanie bogatych i interesujących treści	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>29%</td> <td>71%</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	0%	0%	0%	29%	71%
1	2	3	4	5							
0%	0%	0%	29%	71%							
Aspekty techniczne	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>14%</td> <td>14%</td> <td>71%</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	0%	0%	14%	14%	71%
1	2	3	4	5							
0%	0%	14%	14%	71%							

Nazwa czynnika	Rozkład odpowiedzi ekspertów												
Marketing i promocja e-przewodnika	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>43%</td><td>14%</td><td>43%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	43%	14%	43%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	43%	14%	43%								
Testowanie i iteracje	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>43%</td><td>14%</td><td>43%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	43%	14%	43%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	43%	14%	43%								
Zrozumienie potrzeb użytkowników	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>42,86%</td><td>28,57%</td><td>28,57%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	42,86%	28,57%	28,57%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	42,86%	28,57%	28,57%								
Obecność innych członków zespołu i ich zaangażowanie	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>28,57%</td><td>28,57%</td><td>42,86%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	28,57%	28,57%	42,86%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	28,57%	28,57%	42,86%								
Obecność innych partnerów i formuła projektu	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>14%</td><td>0%</td><td>43%</td><td>43%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	14%	0%	43%	43%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	14%	0%	43%	43%								
Warsztaty z tworzenia persony	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>43%</td><td>14%</td><td>43%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	43%	14%	43%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	43%	14%	43%								
Warsztat z prototypowania na papierze (paper prototyping)	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>57%</td><td>0%</td><td>43%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	57%	0%	43%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	57%	0%	43%								
Seria hackathonów	<table border="1"> <tr><th>Rating</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><th>Percentage</th><td>0%</td><td>0%</td><td>57%</td><td>29%</td><td>14%</td></tr> </table>	Rating	1	2	3	4	5	Percentage	0%	0%	57%	29%	14%
Rating	1	2	3	4	5								
Percentage	0%	0%	57%	29%	14%								

Badani eksperci wskazali na cztery czynniki jako kluczowe w procesie implementacji zgamifikowanych e-przewodników:

- opracowanie bogatych i interesujących treści;
- aspekty techniczne;
- marketing i promocja e-przewodnika;

- testowanie i iteracje.

Czynniki sukcesu, uporządkowane według ocenianej ważności wpływu na proces implementacji e-przewodników, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2 Czynniki sukcesu implementacji zgamifikowanych e-przewodników, źródło: opracowanie własne

	Czynnik	Znaczenie
1	Opracowanie bogatych i interesujących treści	Kluczowe
2	Aspekty techniczne	Kluczowe
3	Marketing i promocja e-przewodnika	Kluczowe
4	Testowanie i iteracje	Kluczowe
5	Zrozumienie potrzeb użytkowników	Duże
6	Obecność innych członków zespołu i ich zaangażowanie	Duże
7	Obecność innych partnerów i formuła projektu	Duże
8	Warsztaty z tworzenia osoby	Duże
9	Warsztat z prototypowania na papierze	Średnie
10	Seria hackathonów	Średnie

Omówienie wyników

Analiza odpowiedzi ekspertów wskazuje, że czynniki uznane za kluczowe dla efektywności i udanego procesu tworzenia takich produktów, w tym jakość i atrakcyjność treści, solidność techniczna, strategia marketingowa i procesy testowania i iteracji.

Zrozumienie potrzeb użytkowników, zaangażowanie zespołu, wsparcie partnerów zostało uznane za czynniki o dużym wpływie.

Zrozumienie potrzeb użytkowników i to, jak dobrze projektanci i deweloperzy rozumieją potrzeby i oczekiwania swojej docelowej grupy, jest kluczowe dla sukcesu wdrożenia. Gdy twórcy dobrze rozumieją, czego oczekują użytkownicy, mogą tworzyć treści, funkcje i rozwiązania, które spełniają ich potrzeby.

Jakość treści, bogata i interesująca zawartość są niezbędne do przyciągnięcia i utrzymania uwagi użytkowników. Treści te powinny być interaktywne, obejmując elementy multimedialne, gry edukacyjne, quizy oraz inne, dobrane do kontekstu formy gamifikacji.

Bez względu na jakość treści, e-przewodnik musi być technicznie niezawodny i łatwy w użyciu. Wszelkie problemy techniczne mogą skutkować frustracją użytkowników i zniechęcić ich do korzystania z narzędzia. Skuteczne strategie marketingowe są niezbędne do zwiększenia świadomości o e-przewodniku i zachęcenia ludzi do jego wypróbowania. Regularne testowanie i modyfikowanie e-przewodnika, aby lepiej odpowiadał na potrzeby użytkowników, jest ważne dla jego ciągłego sukcesu.

Zaangażowanie wszystkich członków zespołu i aktywna współpraca z partnerami może znacząco wpłynąć na różne aspekty projektu, od jakości treści po skuteczność promocji. Metody takie jak tworzenie person, prototypowanie na papierze oraz hackathony mogą przyczynić się do innowacyjności, lepszego zrozumienia odbiorców i szybszego rozwiązywania problemów w trakcie projektowania i wdrażania e-przewodnika.

W odniesieniu do związków między czynnikami, ważne jest rozpoznanie, że nie działają one w próżni. Na przykład, efektywne strategie marketingowe zależą od głębokiego zrozumienia użytkowników i ich potrzeb, a atrakcyjne treści muszą być wsparte solidną platformą techniczną. Każdy z tych elementów wzmacnia inne, tworząc spójne i przyciągające użytkowników doświadczenie. W rezultacie, sukces e-przewodnika muzealnego zależy od holistycznego podejścia, które bierze pod uwagę wszystkie te czynniki i dba o ich wzajemne wspieranie. Znaczący dorobek naukowy dotyczący gamifikacji i zastosowania nowych technologii w różnych obszarach działalności człowieka pozwolił na pozyskanie istotnej wiedzy na temat różnych aspektów gamifikacji, zwłaszcza w e-usługach, które były kluczowe dla prowadzonego badania.

Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badanie pomogło zidentyfikować kluczowe czynniki, które wpływają na sukces w tworzeniu i wdrożeniu gamifikowanych e-przewodników, obejmujące aspekty treści, technologii, zrozumienia potrzeb użytkowników, zaangażowania zespołu, obecności partnerów, formuły projektu, testowania i iteracji oraz marketingu i promocji.

Równocześnie, rozumienie roli tych czynników i ich wzajemnych oddziaływań jest nadal ograniczone, co otwiera pole do dalszych badań. Przyszłe badania mogłyby się także skupić na identyfikacji najlepszych praktyk w zakresie zarządzania tymi czynnikami, aby zoptymalizować proces tworzenia i wdrożenia e-przewodników z elementami gamifikacji. Innym obszarem do dalszych badań mogłoby być zbadanie, jak te czynniki mogą różnić się w różnych kontekstach, takich jak różne grupy wiekowe użytkowników, różne typy treści, czy różne kultury organizacyjne.

Oprócz tego, z perspektywy rozwoju, istnieje wiele możliwości do eksploracji. Rozwój technologii, takich jak sztuczna inteligencja, rzeczywistość wirtualna czy rozszerzona, otwiera nowe możliwości dla tworzenia bardziej zaawansowanych i interaktywnych e-przewodników. Również ewolucja kanałów marketingowych i promocyjnych, takich jak media społecznościowe czy marketing influencerów, mogą zaoferować nowe sposoby dotarcia do użytkowników.

W rezultacie przeprowadzonych badań opracowano listę rekomendacji przyporządkowanych do poszczególnych faz realizacji projektów implementacji zgamifikowanych e-przewodników:

Faza pomysłu:

1. **Zrozumienie potrzeb użytkowników** nakazuje przeprowadzać badania, np. w postaci ankiet wśród użytkowników, aby zrozumieć, czego oczekują od e-przewodnika.
2. **Warsztaty z tworzenia persony**, które pomogą zespołowi lepiej zrozumieć odbiorców e-przewodnika, poprzez stworzenie profili użytkowników (tzw. Person), które reprezentują różne segmenty użytkowników.

Faza przygotowania:

1. **Obecność innych członków zespołu i ich zaangażowanie** oraz zapewnienie i zarządzanie prawidłową komunikacją i współpracą w zespole. W ramach prac zespołu projektowego dbanie o wymianę informacji i regularne spotkania.
2. **Opracowanie bogatych i interesujących treści.** Rozpoczęcie procesu tworzenia treści od organizowania sesji kreatywnych, wymiany pomysłów, np. burza mózgów. Korzystanie z posiadanych zasobów, dbanie o wyprodukowane treści, angażowanie personelu edukacyjnego i projektowego we wspólne działania.
3. **Aspekty techniczne** i zapewnienie wykwalifikowanego zespołu technicznego oferującego wsparcie na każdym etapie procesu budowy i implementacji e-przewodnika, także w kwestii utrzymania technicznego po zakończeniu procesu implementacji. Wybór właściwej technologii, systemu, narzędzia może znacznie uprościć proces realizacji i utrzymania efektów.
4. **Obecność innych partnerów i formuła projektu.** Zidentyfikowanie potencjalnych partnerów i zdefiniowanie ich roli oraz zasad współpracy, opracowanie zakresu działań i obowiązków.
5. **Warsztat z prototypowania na papierze (paper prototyping).** W procesie eksplikacji pomysłu, przeprowadzenie warsztatów z prototypowania na papierze pomoże w wizualizacji i testowaniu pomysłów przed rozpoczęciem kodowania, przy niskim nakładzie kosztów. Warsztat ten może też wpłynąć na zrozumienie wzajemnych wizji i pomysłów w zespole, umożliwi dyskusję i kompromisy oraz świadome dążenie do realizacji wspólnego celu.

Faza realizacji:

1. **Testowanie i iteracje.** Wraz z opracowaniem prototypów należy wykonać pierwsze rundy testów i iteracji. Na tym etapie stosowanie krótkich sprintów, z omawianiem rezultatów według podejścia Agile, umożliwi kontrolę procesu i świadome, ciągłe ulepszanie produktu.

2. **Marketing i promocja e-przewodnika**, włączenie e-przewodnika w działania marketingowe, opracowanie strategii i wdrożenie planu marketingowego, obejmującego długofalowe działania, w kanałach tradycyjnych i cyfrowych.
3. **Seria hackathonów**. Zorganizowanie i przeprowadzenie hackathonu lub serii hackathonów, aby wygenerować kreatywne pomysły spoza grona pracowników i współpracowników.

Faza zakończenia projektu:

1. **Testowanie i iteracje**. Przed pełnym odebraniem i uruchomieniem e-przewodnika przeprowadzić ostatnie rundy testów i iteracji.
2. **Marketing i promocja e-przewodnika**. Działania marketingowe i promocyjne na różnych platformach powinny zostać zintensyfikowane.
3. **Obecność innych członków zespołu i ich zaangażowanie**. Istotna jest opinia członków zespołu na temat przebiegu projektu i końcowego produktu oraz zadowolenia z własnych i grupowych wysiłków.
4. **Obecność innych partnerów i formuła projektu**: Relacje z partnerami powinny zostać ocenione, a wnioski powinny zostać uwzględnione w przyszłych projektach.

W przekonaniu Autorki, przeprowadzenie każdego z tych działań w odpowiednim czasie może przyczynić się do powodzenia wdrożenia e-przewodnika. Skuteczność powyższych rekomendacji będzie stanowić przedmiot przyszłych badań Autorki.

Wyniki pracy mogą być wykorzystane przez instytucje turystyczne do planowania i realizacji projektów wdrażania gamifikacji. Mogą również pomóc w szkoleniu pracowników tych instytucji w zakresie projektowania i zarządzania takimi projektami. Co więcej, sformułowane rekomendacje mogą służyć jako podstawa do tworzenia polityki w tym zakresie przez organy zarządzające turystyką na różnych szczeblach. Perspektywy dalszych badań obejmują m.in. zbadanie skuteczności wdrożenia rekomendacji, analizę wpływu gamifikacji na konkretne wskaźniki sukcesu instytucji turystycznych oraz rozwój i testowanie nowych form gamifikacji w turystyce.

Odpowiadając na postawione w pracy pierwsze pytanie badawcze: jakie występują różnice między realizacjami procesu wdrażania gamifikacji w różnych atrakcjach turystycznych, w oparciu o przeprowadzone studium przypadku, można stwierdzić, iż:

- nie ma sztywnego szablonu postępowania w przypadku wdrażania zgamifikowanych rozwiązań w atrakcjach turystycznych, który prowadziłby do sukcesu wdrożenia;
- w praktyce dominują dwie postawy: koncentrująca się na odwiedzających i koncentrująca się na zwiedzanej przestrzeni;
- wśród muzeów koncentrujących się na odwiedzających zastosowanie znalazły przede wszystkim takie techniki jak hackathony, technika persony oraz paper prototyping;
- wśród muzeów koncentrujących się na zwiedzanej przestrzeni kluczowa była technika klasyfikacji stylów zwiedzania określająca zakres przestrzenny zwiedzany przez różne typy odwiedzających.

Odpowiadając na drugie pytanie – jakie czynniki najbardziej przyczyniają się do powodzenia tego procesu zidentyfikowano dziesięć czynników:

1. Za kluczowe dla powodzenia projektu wdrożenia eksperci uznali następujące czynniki:
 - opracowanie bogatych i interesujących treści;
 - aspekty techniczne;
 - marketing i promocja e-przewodnika;
 - testowanie i iteracje.
2. Za czynniki o dużym wpływie na proces implementacji eksperci uznali:
 - zrozumienie potrzeb użytkowników;
 - obecność innych członków zespołu i ich zaangażowanie;
 - obecność innych partnerów i formuła projektu;
 - warsztaty z tworzenia persony.
3. Za czynniki o średnim wpływie na proces implementacji eksperci uznali:
 - warsztat z prototypowania na papierze;
 - seria hackathonów.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na zrealizowanie celu praktycznego pracy i sformułowanie listy rekomendacji dla instytucji turystycznych, muzeów i atrakcji

turystycznych, które zamierzają wdrażać projekty gamifikacyjne. Rekomendacje te pozwolą ułatwić zarządzanie takimi projektami i zwiększyć szanse na ich pomyślne zakończenie.

Uzyskane wyniki należy interpretować z uwzględnieniem ograniczeń badawczych, które miały dwojaką naturę. Po pierwsze, badania swoim zakresem obejmowały tylko atrakcje turystyczne uczestniczące we wdrożeniu zgamifikowanych e-przewodników w ramach projektu BalticMuseums: Love IT!. Być może uwzględnienie innych atrakcji turystycznych odkryłoby inne czynniki mające znaczenie dla powodzenia wdrożenia takich rozwiązań. Po drugie, przyjęta forma pozyskiwania danych od ekspertów, choć ułatwiała uzyskanie skonkretyzowanych odpowiedzi dawała tylko ograniczoną możliwość swobodnej wypowiedzi (pojedyncze pytanie otwarte). Być może umożliwienie ekspertom bardziej swobodnego formułowania odpowiedzi pozwoliłoby skierować ich tok myślenia na zupełnie inne, nieprzewidziane w kwestionariuszu tory.

Konkludując to opracowanie, należy stwierdzić, że badanie to stanowi krok w kierunku pełniejszego zrozumienia procesu wdrażania gamifikacji w atrakcjach turystycznych. W najbliższych latach Autorka planuje skoncentrować swój wysiłek badawczy na empirycznej weryfikacji wynikających z nich rekomendacji. Istnieje nadal wiele innych aspektów tego procesu i jego konsekwencji, które wymagają dalszego zbadania, a wśród propozycji przyszłych badań mogłyby się znaleźć:

- badania nad zastosowaniem różnych technik gamifikacji w różnych typach atrakcji turystycznych – jak gamifikacja może wpływać na różnorodność doświadczeń turystycznych,
- przeprowadzenie długookresowych badań, które pomogą w zrozumieniu, jak gamifikacja wpływa na lojalność klientów oraz jak wpływa na długoterminowe doświadczenia turystów,
- badanie, jak gamifikacja może wpływać na lokalne społeczności – jakie są korzyści i wyzwania związane z wprowadzaniem gamifikacji do atrakcji turystycznych z perspektywy lokalnej społeczności,
- rozwój i ocena narzędzi i technik pomiaru skuteczności gamifikacji w kontekście turystyki – jak mierzyć wpływ gamifikacji na atrakcyjność oferty turystycznej i satysfakcję turystów.

Bibliografia

Chen, Y. (2019). Exploring Design Guidelines of Using User-Centered Design in Gamification Development: A Delphi Study, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35:13, 1170-1181.

Chow T., Cao D.-B. (2008), A Survey Study for Critical Success Factors in Agile Software Projects, *Journal of Systems and Software*, Vol. 81(6), 961-971.

Current Global Tourism, za: UNWTO <https://www.gidb.org/tourism-current-global-tourism>

Deterding S., Khaled R., Nacke L., Dixon D. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification, *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15.

Garcia, A., Linaza, M.T., Gutierrez, A., Garcia, E. (2019). Gamified mobile experiences: smart technologies for tourism destinations, *Tourism Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 30-49.

Glinka B., Czakon W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 53

Glinka B., Czakon W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, str. 104.

Kędziorek, W. (2017). Ekonomiczne efekty międzynarodowej wymiany turystycznej na rozwój gospodarczy w skali globalnej i regionalnej, *Nauki Ekonomiczne*, Płock, str. 9-24.

Stiglitz J.E. (2004). *Globalizacja*. PWE, Warszawa.

tamże.

Urbanelis, R. (2014). Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 1/2014, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zaleski, S., Michalski, R. (2020). Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług IT, *Przegląd Organizacji*, Nr 8(967), s. 29-36.