

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 353

**Usługi 2014**

**Sektor usług – uwarunkowania  
i tendencje rozwoju**

Redaktorzy naukowci

Ryszard Kłeczek

Anetta Pukas



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-438-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Pojęcia i modele w marketingu usług

---

<b>Katarzyna Dziewanowska:</b> Wpływ działań z zakresu marketingu doświadczeń na postrzeganie usługi edukacyjnej .....	13
<b>Jolanta Mazur, Piotr Zaborek:</b> Czy usługodawcy stosują logikę usługową w marketingu? .....	22
<b>Marcin Pięglowski:</b> Notyfikacje dotyczące poważnych zagrożeń i pozostałe notyfikacje w systemie RAPEX.....	32
<b>Magdalena Rzemieniak:</b> Budowanie tożsamości oferty usługowej w oparciu o wartości niematerialne .....	44
<b>Robert Skikiewicz:</b> Determinanty popytu na usługi bankowe na przykładzie kredytów konsumpcyjnych i mieszkaniowych w latach 2004–2013 .....	54

---

### Część 2. Działalność usługowa jako dziedzina zastosowań zasad i kategorii marketingu

---

<b>Dorota Bednarska-Olejniczak:</b> Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym.....	69
<b>Monika Boguszewicz-Kreft:</b> Efekt kraju pochodzenia w usługach.....	79
<b>Ema Halavach, Mirosław Zalech:</b> Zmiany w zachowaniach klientów usług turystycznych jako szansa a ryzyko dla biur turystycznych.....	90
<b>Martyna Kostrzewa, Grzegorz Zieliński:</b> Specyfika procesów logistycznych w działalności usługowej .....	101
<b>Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski:</b> Konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego. Identyfikacja działań przedsiębiorstw obsługujących rynek nieruchomości.....	110
<b>Agnieszka Nowak:</b> Kooperacja i rywalizacja na rynku usług turystycznych w Polsce .....	121
<b>Anetta Pukas:</b> Wykorzystanie crowdsourcingu w sferze usług – możliwości i ograniczenia.....	132
<b>Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta:</b> Jakość kształcenia na kierunku turystyka i rekreacja w świetle oczekiwań rynku turystycznego .....	145

<b>Ewelina Sokołowska, Maciej Schulz:</b> Metody ustalania cen produktów na rynku usług w Polsce .....	155
<b>Iwona Wilk:</b> Uwarunkowania wyboru ekoagroturystyki jako formy wypoczynku .....	165
<b>Grzegorz Zieliński, Piotr Grudowski, Małgorzata Szymańska-Bralkowska:</b> Oczekiwania interesariuszy usług edukacyjnych w ujęciu relacyjnym .....	175

---

### Część 3. E-usługi i innowacje w usługach

---

<b>Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aneta Lipińska:</b> Motywy wykorzystania aplikacji mobilnych w procesie nabywania dóbr wśród młodych konsumentów .....	187
<b>Joanna Katarzyna Kowalska:</b> Rola internetowych technologii informacyjnych w kreowaniu relacji podmiotów leczniczych z pacjentami na rynku usług zdrowotnych na terenie Dolnego Śląska .....	197
<b>Robert Nowacki:</b> Innowacyjność usług w okresie spowolnienia gospodarczego .....	208
<b>Aleksandra Radziszewska:</b> Determinanty jakości e-usług na przykładzie bankowości elektronicznej .....	219
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Zróżnicowanie innowacji w sektorze usług w krajach Unii Europejskiej .....	229
<b>Robert Wolny:</b> Rozwój rynku e-usług w Polsce .....	240

---

### Część 4. Usługi publiczne

---

<b>Anna Brdulak:</b> Strategie rozwoju jednostek samorządów terytorialnych w kontekście świadczonych usług .....	253
<b>Danuta Kunecka:</b> Usługi pielęgniarские w Polsce – uwarunkowania i tendencja zmian .....	263
<b>Danuta Kunecka, Dorota Rogalska:</b> Zmiany na rynku usług zdrowotnych a kształcenie na kierunkach medycznych .....	272
<b>Dominika Mierzwa:</b> Ocena zarządzania finansami organizacji (na przykładzie zakładu opieki zdrowotnej) .....	282
<b>Dariusz Skorupka, Jacek Korona:</b> Gospodarka wodno-ściekowa w aglomeracji kieleckiej – ewolucja koncepcji .....	292

---

## Summaries

---

### Part 1. Concepts and models in service marketing

---

<b>Katarzyna Dziewanowska:</b> Influence of experiential marketing activities on the perception of educational services.....	21
<b>Jolanta Mazur, Piotr Zaborek:</b> Is Service Logic practiced by service companies? .....	31
<b>Marcin Piękowski:</b> Serious risk notifications and other notifications in the RAPEX system .....	43
<b>Magdalena Rzemieniak:</b> Building an identity of service offer based on intangible assets .....	53
<b>Robert Skikiewicz:</b> Determinants of demand for banking services – the case of consumer and housing loans in the years 2004-2013 .....	65

---

### Part 2. Service activities as an application field of principles and categories of marketing

---

<b>Dorota Bednarska-Olejniczak:</b> Internal marketing in a service enterprise ...	78
<b>Monika Boguszewicz-Kreft:</b> Country-of-origin effect in services .....	89
<b>Ema Halavach, Mirosław Zalech:</b> Changes in the behavior of customers of tourist services as an opportunity and risk for travel companies.....	100
<b>Martyna Kostrzewa, Grzegorz Zieliński:</b> Specificity of logistic processes in service activities.....	109
<b>Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Tomski:</b> Competitiveness of a service company. Identification of activities of enterprises providing services on the real estate market .....	120
<b>Agnieszka Nowak:</b> Cooperation and competition on the market of tourist services in Poland .....	131
<b>Anetta Pukas:</b> The use of crowdsourcing in services sector – possibilities and limitations .....	144
<b>Małgorzata Skiert, Krystyna Buchta:</b> The quality of education at tourism and recreation university studies in the perspective of tourist market expectations .....	154
<b>Ewelina Sokółowska, Maciej Schulz:</b> Methods of prices setting of products on the market of services in Poland.....	164
<b>Iwona Wilk:</b> Ecoagritourism as a form of recreation selection determinants...	174
<b>Grzegorz Zieliński, Piotr Grudowski, Małgorzata Szymańska-Bralkowska:</b> Expectations of educational services stakeholders in terms of relations of one with another .....	183

---

### Part 3. E-services and innovations in services

---

<b>Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Aneta Lipińska:</b> Reasons for using mobile applications in the process of acquiring goods among young consumers .....	196
<b>Joanna Kowalska:</b> The role of information technology in creating relation between health care providers and patients on the area of Lower Silesia Health Care services market .....	207
<b>Robert Nowacki:</b> Services innovativeness in the period of economic slowdown .....	218
<b>Aleksandra Radziszewska:</b> E-service quality determinants on the example of e-banking services .....	228
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Diversification of innovation in the services sector of the European Union countries .....	239
<b>Robert Wolny:</b> The development of e-services market in Poland.....	250

---

### Part 4. Public services

---

<b>Anna Brdulak:</b> Strategies for the development of local government units in the context of provided services .....	262
<b>Danuta Kunecka:</b> Nursing services in Poland – conditions and trend of changes .....	271
<b>Danuta Kunecka, Dorota Rogalska:</b> Changes on the health market, and education on medical courses .....	281
<b>Dominika Mierzwa:</b> The assessment of organization finance management exemplified by health care institution.....	291
<b>Dariusz Skorupka, Jacek Korona:</b> Water–sewage management in the agglomeration of Kielce – the evolution of concept.....	300

**Agnieszka Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **KOOPERACJA I RYWALIZACJA NA RYNKU USŁUG TURYSTYCZNYCH W POLSCE**

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje uwarunkowania współpracy sieciowej na rynku usług turystycznych w Polsce. Działalność podmiotów uczestniczących w sieci polega na jednoczesnej kooperacji i rywalizacji. Jednym z rezultatów współpracy sieciowej jest oferowanie klientom pakietów turystycznych. Taka oferta stwarza nową jakość w turystyce i stanowi odpowiedź na oczekiwania nabywców. Aby właściwie zinterpretować tworzenie sieciowych relacji pomiędzy oferentami, należy wyjaśnić mechanizmy funkcjonowania rynku turystycznego, w tym zmiany zachodzące na tym rynku, zdefiniować znaczenie usług turystycznych, w tym pakietów, przedstawić prawne regulacje rządzące rynkiem oraz charakterystykę usługodawców. Wymienione czynniki wpływają na charakter, zakres i rezultaty współpracy sieciowej na rynku usług turystycznych. Wnioski dotyczące analizowanego zjawiska wyprowadzono na podstawie studiów przypadku.

**Słowa kluczowe:** rynek turystyczny, usługi turystyczne, współpraca sieciowa w turystyce, pakiet turystyczny.

DOI: 10.15611/pn.2014.353.11

### **1. Wstęp**

Rynek usług turystycznych w Polsce podlega nieustannym i dynamicznym zmianom. Zmiany te dotyczą zarówno strony popytowej, jak i podażowej. Zwiększeniu popytu na usługi turystyczne towarzyszą zmiany modelu zachowań nabywców. Po stronie podażowej wzrasta liczba oferentów. Zaobserwować można zmiany w zakresie oferty turystycznej. Wielorakie możliwości interpretowania produktu turystycznego, jego usługowy charakter, jak również restrykcyjne regulacje prawne tworzą uwarunkowania funkcjonowania rynku. Jego cechą charakterystyczną jest jednocześnie duże zróżnicowanie oferentów.

Dostawcy usług turystycznych muszą dostosować swoją działalność do mechanizmów rządzących rynkiem. Oznacza to konieczność poszukiwania nowych form konkurowania. Odpowiedzią na przedstawione zjawiska jest współpraca sieciowa. Może ona przyjmować różnorakie formy i mieć różne cele. Zasadniczo nawiązywanie relacji sieciowych służy budowaniu przewagi konkurencyjnej. Może stanowić

ochronę zarówno przed skutkami kryzysu, jak i negatywnej konkurencji w oparciu o czynniki cenowe. Jednocześnie współpracujące podmioty mogą ze sobą w określonych sytuacjach konkurować. Stwarza to skomplikowany układ powiązań w ramach kooperacji i rywalizacji na rynku usług turystycznych.

Celem artykułu jest omówienie uwarunkowań nawiązywania współpracy sieciowej w turystyce w kontekście procesów zachodzących na tym rynku. W artykule zostaną zaprezentowane zjawiska zachodzące na rynku turystycznym, prowadzące do powstawania sieci współpracy. Takie wprowadzenie stanowić będzie wstęp do dalszych rozważań nad prezentowanym zjawiskiem. Autorka przedstawi rodzaje sieci, charakter relacji występujących pomiędzy uczestnikami, rezultaty współpracy (np. oferowanie pakietów turystycznych), przykłady współpracy sieciowej, jak również płynące z niej korzyści. Zastosowano przede wszystkim metodę badań literaturowych. W charakterystyce zmian na rynku turystycznym wykorzystano wyniki badań prowadzonych metodą statystyczną przez podmioty zajmujące się statystyką turystyczną. Praktyczne aspekty funkcjonowania sieci usługodawców zaprezentowano w oparciu o metodę studium przypadku. Ma to na celu uwiarygodnienie opisywanych korzyści, jakie płyną ze współpracy sieciowej.

## 2. Zmiany na rynku turystycznym w Polsce

Usługodawcy turystyczni w Polsce funkcjonują w warunkach gospodarki rynkowej, a rynek jest zasadniczym regulatorem procesów. Według Altkorna rynek turystyczny określa wzajemne relacje pomiędzy oferentami i nabywcami usług turystycznych, wpływające na podaż i popyt<sup>1</sup>. Zarówno funkcjonowanie rynku, jak i kształtujące go czynniki są bardzo złożone<sup>2</sup>. Podlega on dynamicznym zmianom pod wpływem wielu czynników. Jednym z najistotniejszych z nich jest struktura popytu.

Popyt na usługi turystyczne kształtują nabywcy oraz wydatki konsumpcyjne<sup>3</sup>. Najbardziej charakterystyczną cechą popytu w Polsce jest jego systematyczny wzrost. Według badań Instytutu Turystyki wzrasta liczba przyjazdów do Polski. W 2012 r. nasz kraj odwiedziło 14,8 mln obcokrajowców, o 11% więcej niż w roku poprzednim<sup>4</sup>. Nastąpił wzrost wydatków turystycznych (średnio o 7% w stosunku do 2011 r.)<sup>5</sup>. Zwiększyło się uczestnictwo Polaków w turystycznych wyjazdach. W 2012 r. poziom uczestnictwa w podróżach krajowych był wyższy o 6%, a wyjazdów zagranicznych o 11,6% niż w 2011 r.<sup>6</sup> Znacząco wzrosła wartość przeciętnych

<sup>1</sup> J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>2</sup> E. Dziezic, T. Skalska, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*, Stowarzyszenie na rzecz Badania, Rozwoju i Promocji Turystyki, Warszawa 2012, s. 5.

<sup>3</sup> *Methodological Manual for Tourism Statistics. Version 1,0*, Eurostat, 2011, s. 17.

<sup>4</sup> W. Bartoszewicz, T. Skalska, *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2012 r.*, Instytut Turystyki, Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji, Warszawa 2013, s. 20.

<sup>5</sup> Tamże, s. 39.

<sup>6</sup> J. Łaciak, *Aktywność turystyczna mieszkańców Polski w wyjazdach turystycznych w 2012 r.*, Instytut Turystyki, Warszawa 2013, s. 63 i 77.



wydatków na podróże. Zwiększa się świadomość i oczekiwania nabywców. Jest to spowodowane w dużej mierze wzrostem ruchu turystycznego. Nie bez znaczenia są trendy i mody w turystyce. Klienci oczekują nowych, atrakcyjnych ofert (przy czym atrakcyjność nie odnosi się wyłącznie do ceny), intensywnych przeżyć, zapewnienia wysokiej jakości usług, ich indywidualizacji i zakupu pakietów. Jednocześnie skróceniu ulega czas trwania wyjazdów. Opisanie zjawiska stanowią wyzwanie dla podaźowej strony rynku. Wpływają na charakter kooperacji i rywalizacji pomiędzy oferentami.

W Polsce następuje również dynamiczny wzrost podaży usług turystycznych. Wpłynęła na to możliwość sfinansowania inwestycji turystycznych ze środków unijnych. Największą dynamikę wzrostu odnotowano w 2012 r., co miało związek z organizacją ME Euro 2012. Uruchomiono wówczas 2444 nowe obiekty noclegowe (wzrost o 35% w stosunku do 2011 r.). Liczba hoteli wzrosła w tym okresie o 7%<sup>7</sup>. Powstają nowe lokale gastronomiczne, atrakcje turystyczne, podmioty specjalizujące się w organizacji czasu wolnego. W infrastrukturę turystyczną inwestują również samorządy lokalne (szlaki i trasy, atrakcje publiczne, poprawa infrastruktury otoczenia)<sup>8</sup>. Dynamiczny rozwój podaży spowodował zaostrenie konkurencji. Mając na względzie tendencję do skracania się wyjazdów, można postawić tezę, że podaź na rynku turystycznym wzrosła w ostatnim czasie w większym stopniu niż popyt<sup>9</sup>. Dlatego coraz istotniejsza staje się atrakcyjność i konkurencyjność usług turystycznych, w tym sieciowanie oferty różnych podmiotów.

### 3. Specyfika usług turystycznych: produkt turystyczny, pakiet, produkt sieciowy

Produkt turystyczny jest różnie interpretowany w literaturze. Wynika to ze stopnia jego skomplikowania, przy czym wykazuje on wiele cech produktu usługowego: niematerialność, zmienność, zróżnicowanie, brak możliwości magazynowania, komplementarność (złożoność). Dodatkowo usługa jest świadczona na terenie oferenta. Większość definicji koncentruje się na aspektach strukturalnych produktu<sup>10</sup>. Takie podejście prezentują G. Gołębski, V.T.C Middelton, J.Ch. Holloway i Ch. Robinson, A. Nowakowska, Z. Kruczek. Podkreślana jest jego złożoność. Należy podkreślić znaczenie aspektów psychologicznych, według których jest to łańcuch wartości<sup>11</sup>. Rozróżnia się produkty przedsiębiorstwa i miejsca, na co wskazują J. Altkorn

<sup>7</sup> Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 5.01.2014.

<sup>8</sup> Zgodnie w Ustawą o samorządzie lokalnym turystyka jest jednym z zadań własnych gminy.

<sup>9</sup> Autorka taki wniosek wyciągnęła na podstawie danych statystycznych dot. rynku turystycznego, a także własnych doświadczeń związanych z aktywnością zawodową w sektorze turystycznym.

<sup>10</sup> J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005, s. 73.

<sup>11</sup> L. Zawadzka, G. Zieliński, *Czynniki pozacenowe wpływające na konkurencyjność łańcucha wartości usług turystycznych*, Zarządzanie i Finanse, red. P. Walentynowicz, E. Wojnicka-Sycz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, t. 2, Gdańsk 2012, s. 394.

i V.T.C Middelton<sup>12</sup>. Można mówić o produktach podstawowych i złożonych (zintegrowanych).

Przykładem produktu zintegrowanego jest pakiet usług, stanowiący konkretną ofertę. Jest to obecnie bardzo popularna forma produktu turystycznego<sup>13</sup>. „Pakiet turystyczny to kombinacja dwóch lub więcej elementów sprzedawanych jako jeden produkt po zryczałtowanej cenie, w której koszty poszczególnych pozycji nie są wyodrębnione”<sup>14</sup>. Z kolei V.T.C Middelton w swojej definicji koncentruje się na tym, że pakiet to „[...] standardowe [...], powtarzalne oferty [...], sprzedawane ogółowi klienteli”<sup>15</sup>. Pakiety mogą przybrać różną postać (składać się z różnej kombinacji usług) i mieć różną formę organizacyjną. Pakiety są określane przez część polskich autorów jako „sieciowy produkt turystyczny”. Jest on złożony z różnych elementów potencjału turystycznego danego obszaru, tworzony przez wiele podmiotów i objęty zryczałtowaną ceną<sup>16</sup>.

W niniejszych rozważaniach istotne są związki pakietu usług – sieciowego produktu z kontekstem współpracy sieciowej w turystyce. Ponieważ pakiety składają się z elementów usług i produktów materialnych, dostarczanych przez różnych oferentów, tworzenie takiej oferty wymaga współpracy w sieci usługodawców turystycznych. Produkt sieciowy jest rezultatem takiej współpracy. Tworzenie pakietów jest korzystne dla partnerów współpracujących w sieci i dostarcza wartości oczekiwanych przez nabywców. Pakiety pomimo swojej popularności są produktem skomplikowanym na wielu płaszczyznach, w tym prawno-organizacyjnej. Należy zatem odnieść się do prawnych regulacji funkcjonowania rynku turystycznego, w tym przygotowywania i sprzedaży pakietów.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (DzU 2004, nr 223, poz. 2268) i nowelizacja z 2010 r. jest podstawowym prawnym punktem odniesienia dla usługodawców. Precyzuje kategorie podmiotów rynku, ich prawa i obowiązki w zakresie wytwarzania i sprzedaży oferty oraz uwarunkowania wzajemnych relacji. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na definiowanie pakietu oraz rolę touroperatora. Zgodnie z przedstawionymi definicjami pakietu należy rozumieć ten rodzaj produktu jako imprezę turystyczną. Ustawodawca wprowadza termin ten dla oferty łączącej min. dwie usługi, objęte jednolitym programem i wspólną ceną<sup>17</sup>. Ustawa ogranicza jednocześnie liczbę podmiotów, które są uprawnione do tworzenia pakietów. Są to organizatorzy turystyczni – touroperatorzy, czyli te biura turystyczne,

<sup>12</sup> J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, wyd. cyt., s. 74.

<sup>13</sup> W. Alejziak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Alibis, Kraków 2000, s. 214.

<sup>14</sup> J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, wyd. cyt., s. 98.

<sup>15</sup> V.T.C. Middelton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 311.

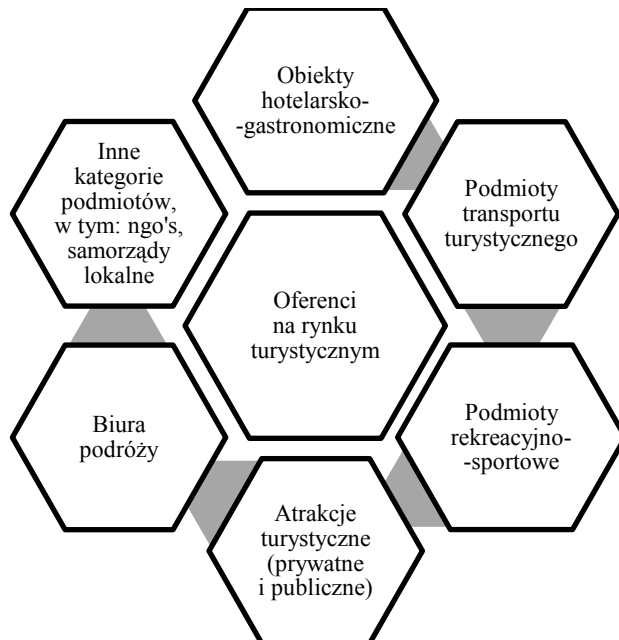
<sup>16</sup> R. Ziółkowski, *4 Bajeczne Krainy Suwalszczyzny, uwarunkowania rozwoju przemysłu turystycznego*, materiały z konferencji „Suwalszczyzna: Bajeczne Krainy Turystycznych Atrakcji”, Suwałki, 23.02.2012.

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (t.j.: DzU 2004, nr 223, poz. 2268), rozdz. 1, art. 3, pkt 2.

które są wpisane do właściwego rejestru prowadzonego przez urzędy marszałkowskie, posiadają wymagane zabezpieczenie finansowe. W praktyce zdarza się często, że pakiety są sprzedawane przez inne podmioty (niezgodnie z prawem). Sytuacja taka ma miejsce, kiedy usługodawca, np. hotel, oferuje klientom pakiet w oparciu o własne zasoby i dodatkowo usługi innych podmiotów. Należy podkreślić, że tworzenie i sprzedaż pakietów wymaga zaangażowania różnych podmiotów, nawiązywania pomiędzy nimi różnych relacji i jest przejawem współpracy sieciowej w turystyce. Dlatego kolejnym elementem rozważań jest charakterystyka podmiotów rynku turystycznego, wchodzących w relacje w celu oferowania złożonych usług.

#### 4. Usługodawcy rynku turystycznego – uczestnicy sieci współpracy

Zróżnicowanie strukturalne produktu turystycznego przekłada się na kategorie podmiotów działających na rynku po stronie podaży. Można mówić o wąskim ujęciu w kontekście przemysłu turystycznego, gdzie turystyka stanowi podstawową formę działalności podmiotów, oraz gospodarki turystycznej, gdzie może być tylko jednym z obszarów działalności (np. ubezpieczyciele). W bezpośredniej obsłudze nabywców uczestniczą przede wszystkim przedsiębiorstwa (rys. 1). Oprócz nich częścią rynku turystycznego po stronie podaży są organizacje pozarządowe, a także instytucje publiczne.



Rys. 1. Kategorie podmiotów funkcjonujących na rynku turystycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005.

Jeśli chodzi o kategorię „biura turystyczne”, jest ona wewnętrznie zróżnicowana. Cytowana ustawa precyzuje: organizatorów turystycznych, pośredników i agentów<sup>18</sup>. Jak wspomniano, tylko organizatorzy są uprawnieni do oferowania pakietów. Wyjaśnienia wymaga również kategoria „inne podmioty”. W obsługę turystów są zaangażowane organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, np. regionalne, lokalne organizacje turystyczne, PTTK) oraz instytucje publiczne (zarządcy publicznych atrakcji, samorządy lokalne, np. w zakresie prowadzenia informacji turystycznej). Wymienione podmioty kooperują i rywalizują na rynku usług turystycznych.

## 5. Współpraca sieciowa usługodawców na rynku turystycznym

Zmiany na rynku turystycznym zaostriły konkurencję pomiędzy usługodawcami. Muszą oni spełniać rosnące wymagania nabywców, którzy chcą otrzymać złożony produkt oferowany przez jednego sprzedawcę. Rynek wymaga łączenia wiedzy i potencjału w postaci struktur sieciowych, mających charakter długoterminowych relacji formalnych i nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich. Rozwój współpracy „[...] ułatwia agregację zasobów i podejmowanie spójnych działań mających na celu kształtowanie atrakcyjnej oferty produktów turystycznych, jej promowanie [...]”<sup>19</sup>.

Przedsiębiorstwa dostrzegają znaczenie współpracy, nawiązując alianse strategiczne, sojusze, organizacje sieciowe o różnej strukturze oraz klastry. Najczęściej oferenci turystyczni łączą się w tradycyjne sieci – alianse<sup>20</sup>. Alians może być zawierany pomiędzy dwoma podmiotami lub pomiędzy większą ich liczbą (oferowanie pakietu turystycznego jest formą sieci opartej na aliansie i akwizycji). Sojusz może przybrać formę sieci aliansów. Alianse i sojusze są zawierane zarówno przez podmioty o podobnym profilu (np. hotele łączą się w systemy), jak i między podmiotami o zróżnicowanym profilu (np. relacje touroperatora z dostawcami usług, fuzje biur podróży, przewoźników). Przykładem organizacji sieciowej mogą być lokalne i regionalne organizacje turystyczne oraz inne formy zrzeszeń o bardziej lub mniej sformalizowanej strukturze.

Coraz częściej usługodawcy tworzą klastry turystyczne, które można uznać za zbiór interakcji w rodzaju „sieci w sieci”<sup>21</sup>, gdzie cechą charakterystyczną relacji jest silna współzależność podmiotów, zorientowanie na wzrost innowacyjności, podniesienie efektywności procesów, zwiększenie konkurencyjności rynkowej, tworzenie łańcucha wartości dodanej (dla klienta). Takie rozumienie klastra turystycznego jest

<sup>18</sup> Tamże, rozdz. 1, art. 3, pkt 5–7.

<sup>19</sup> M. Rutkowski, *Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 80.

<sup>20</sup> J. Manczak, *Zastosowanie teorii klastra w turystyce*, materiały „Krakowskiej konferencji młodych naukowców”, Akademia Górniczo-Hutnicza im S. Staszica w Krakowie, Kraków, 23–25.09.2010, s. 564.

<sup>21</sup> Tamże, s. 562.

bliskie koncepcji łańcucha dostaw produktu turystycznego, w którym podmioty współpracują w sieci w zakresie tworzenia i oferowania wspólnych usług<sup>22</sup>. Można zauważyć zbieżność przytaczanej koncepcji i rozważań dotyczących pakietów turystycznych. Jednym z rezultatów współpracy sieciowej są właśnie pakiety. Siła klastrów polega na tym, że mogą zaoferować nowy i konkurencyjny produkt. Jednocześnie klastry podejmują się opracowywania i sprzedaży pakietów turystycznych. Staje się to możliwe dzięki włączaniu do współpracy touroperatorów. Należy wspomnieć również o koncepcji „touroperatorów lokalnych”, których powstawanie było promowane m.in. w ramach projektu „Turystyka Wspólna Sprawa”<sup>23</sup>. Miały to być lokalne biura turystyki, oferujące pakiety. Współpraca sieciowa może przybrać różne modele i mieć różny zakres (tab. 1)<sup>24</sup>.

**Tabela 1.** Modele współpracy sieciowej na rynku usług turystycznych

Model	Zakres współpracy	Przykład
Model centralny	Można porównać ten model do sieci strategicznej, gdzie istnieje jeden lider sieci. Nadzoruje on działania, zarządza, tworzy strategię, dobiera kooperantów, kontroluje przepływ dóbr i informacji pomiędzy niezależnymi partnerami. Jest to forma zbliżona do duńskiego modelu klastra.	Przykładem takiej formy współpracy są relacje touroperatora z dostawcami poszczególnych usług w procesie tworzenia pakietów usług turystycznych.
Model rozproszony	Model zbliżony do sieci biznesowej, w której pomiędzy uczestnikami zachodzą różnego rodzaju interakcje, a jednocześnie każdy podmiot realizuje własne cele. Sieć taka nie ma lidera, trudno ją kontrolować. Relacje mogą mieć charakter nieformalny. Jest to forma zbliżona do amerykańskiego modelu klastra.	Przykładem takiego modelu jest nieformalna sieć współpracy, pomiędzy różnymi usługodawcami zachodzą demokratyczne i partnerskie relacje w zakresie oferowania wspólnego produktu.
Model mieszany	Model łączący cechy obu wymienionych: nie przyjmuje formy scentralizowanej w takim zakresie, jak w modelu centralnym, ma jednak lidera – koordynatora współpracy, który czerpie najwięcej korzyści. Pomędzy uczestnikami sieci mogą panować demokratyczne relacje.	Przykładem takiego modelu współpracy jest relacja pomiędzy obiektem hotelowym a lokalnymi atrakcjami turystycznymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ratajczyk-Mrozek, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.

<sup>22</sup> R. Kusa, *Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego*, [w:] *Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa O. w Katowicach, Katowice 2009, s. 129.

<sup>23</sup> A. Kasprzowicz, *Komercjalizacja produktów i współpraca sieciowa warunkiem rozwoju produktu turystycznego*, materiały z konferencji „Szlak Piastowski – aktualny stan, szansa na wykorzystanie jego potencjału turystycznego w perspektywie 2014–2020”, Gniezno, 9.11.2012.

<sup>24</sup> Przedstawione modele i zakres współpracy sieciowej są zbliżone do typów klastrów podawanych w literaturze.

Obszary współpracy sieciowej związane są z potrzebami oferentów oraz oczekiwaniami nabywców. Szeroko omawianym aspektem była współpraca na rzecz przygotowania wspólnej oferty. Współpraca pomiędzy podmiotami rynku turystycznego staje się nie tylko strategią na zwiększenie atrakcyjności oferty, budowanie przewagi konkurencyjnej. Sieciowa oferta jest z reguły tańsza niż nabywane pojedynczo usługi, stwarza dodatkową wartość dodaną. Jest zatem atrakcyjniejsza dla nabywcy. Współpraca sieciowa zapewnia obniżenie kosztów (np. dystrybucji, promocji) i ochronę przed negatywnymi skutkami kryzysu. Działające w sieci podmioty mogą negocjować korzystniejsze warunki działań marketingowych, wykorzystywać efekt skali, budować wspólną markę produktową. Współpraca sieciowa może być korzystna w sytuacjach kryzysowych. Obniżenie kosztów funkcjonowania stwarza możliwość rozwoju i promocji oferty również w takim przypadku.

Funkcjonowanie w sieci wymaga od usługodawców spełnienia określonych warunków. Niezbędne jest zaangażowanie (rzeczowe, ludzkie, również finansowe), posiadanie wysoko rozwiniętej kultury organizacyjnej, relacje interpersonalne, wzajemne zaufanie. Wiąże się to ze zmianą sposobu myślenia w zakresie funkcjonowania oraz zwróceniem większej uwagi na potrzeby klientów. Duże znaczenie ma świadomość korzyści płynących z takiej formy współpracy. Tworząc wspólny produkt, partnerzy sieci mogą elastycznie reagować na potrzeby rynku, lepiej je rozpoznawać, zapewnić wyższą jakość obsługi klientów. Zapewni to uzyskanie przewagi konkurencyjnej zarówno w ramach sieci, jak i dla każdego z jej uczestników<sup>25</sup>.

Należy wspomnieć również o rywalizacji na rynku turystycznym. Jak wspomniano, uczestnicy sieci, realizując własne cele, mogą ze sobą rywalizować. Jest to szczególnie widoczne w takich sieciach, które łączą usługodawców obsługujących te same grupy klientów (np. obiekty noclegowe – klient może w danym momencie wybrać tylko jeden z nich). Zróżnicowanie oferentów powoduje, że w ramach jednej sieci mogą funkcjonować podmioty o różnym profilu, pomiędzy którymi pozornie nie ma rywalizacji (np. obiekt noclegowy i przewoźnik turystyczny). Procesy homogenizacji rynku turystycznego powodują jednak, że część oferentów rozszerza zakres działalności, wchodząc nawzajem w relacje konkurencyjne (np. hotelarz oferuje własny transport). Relacje pomiędzy uczestnikami sieci pozwalają lepiej zrozumieć przykłady współpracy sieciowej.

## 6. Praktyczne aspekty funkcjonowania sieci usługodawców

Dobrym przykładem ilustrującym omawiane zjawiska jest projekt „Konfigurowanie Procesowe Produktów Sieciowych – ZnaneNieznane”, realizowany przez Stowarzyszenie Wolna Przedsiębiorczość ze Świdnicy<sup>26</sup>. Ideą projektu było stworzenie sieci partnerstwa turystycznego, które przyjęło model mieszany. Inicjator i lider projektu

<sup>25</sup> M. Rutkowski, wyd. cyt., s. 81–84.

<sup>26</sup> [www.znanenieznanie.pl](http://www.znanenieznanie.pl), 8.01.2014.

zaprosił do współpracy różne kategorie usługodawców, na rzecz których zostały zrealizowane określone usługi: audyt standaryzacyjny, zaproponowanie partnerów do współpracy sieciowej oraz przygotowanie w porozumieniu z uczestnikiem pakietów turystycznych (opartych na ofercie podmiotu i partnerów sieci). Zainicjowane zostały różnego rodzaju interakcje pomiędzy podmiotami zaproszonymi do sieci, w tym realizacja tzw. testowych pakietów, bezpłatnych dla wybranej celowo grupy uczestników (forma badania rynku).

Kolejnym etapem było zaproszenie do współpracy organizatorów turystycznych, którym zaproponowano tworzenie i sprzedaż pakietów. Lider projektu występował jako koordynator, odpowiadał za opracowanie, promocję i testowanie pakietu. Organizator nie ponosił więc kosztów wymienionych działań. Relacje pomiędzy liderem-koordynatorem, touroperatorami i uczestnikami sieci miały bezpośredni i dynamiczny charakter. Lider zapewniał wsparcie doradcze, dostęp do portalu [znanenieznanne.pl](http://znanenieznanne.pl) (portal promocyjno-rezerwacyjny), promocję i budowanie wspólnej marki.

Jednym z udanych rezultatów projektu jest pakiet „Gorączka Złota”<sup>27</sup>, którego organizatorem i liderem jest firma Usługi Turystyczne „Aurum” Elżbieta Szumska, właściciel Kopalni Złota w Złotym Stoku. Podmiot ten oferuje pakiety, oparte na własnych usługach (zwiedzania atrakcji, przewodnickich, gastronomicznych, rekreacyjno-sportowych, noclegowych)<sup>28</sup> oraz kooperantów (noclegowych, transportowych, rekreacyjno-sportowych). Ze względu na zakres prowadzonych usług przedsiębiorstwo zobligowane jest do posiadania statusu touroperatora. Relacje podmiotu z kooperantami mają różną formę i stopień formalizacji. Z niektórymi współpraca jest bardziej sformalizowana (np. umowy agencyjne), z innymi są to rozliczenia barterowe (np. w ramach wzajemnego świadczenia usług dla klientów obu podmiotów), a także wzajemnego polecenia. Relacje w projekcie Znanenieznanne są bardziej sformalizowane (umowy z agentami sprzedającymi pakiety, z koordynatorem, partnerami pakietu). Dla Aurum nie jest to pierwszy projekt polegający na sieciowaniu produktu turystycznego. Podmiot uczestniczył w przywoływanym projekcie „Turystyka Wspólna Sprawa”<sup>29</sup>, w którym występował w roli koordynatora pakietu „Między Złotem a Srebrem”<sup>30</sup>. Powyższy przykład pokazuje różnorodność relacji pomiędzy oferentami usług turystycznych.

## 7. Podsumowanie

Rynek turystyczny się zmienia. Globalizacja, wzrost ruchu turystycznego, wykorzystania nowych technologii, zmiana modelu zachowań nabywców silnie wpływają na sytuację oferentów. Specyfika funkcjonowania rynku, charakter produktu turystycz-

<sup>27</sup> <http://www.znanenieznanne.pl/skorzystaj-z-gotowych/pakiety/goraczka-zlota-pakiet-znanenieznanne>, 9.01.2014.

<sup>28</sup> [www.kopalniazlota.pl](http://www.kopalniazlota.pl), 9.01.2014.

<sup>29</sup> [www.tws.org.pl](http://www.tws.org.pl), 9.01.2014.

<sup>30</sup> [www.wiadomosciturystyczne.pl/artykuly/artykul/500,0,47,0,raport\\_\\_\\_turystyka\\_aktywna.html](http://www.wiadomosciturystyczne.pl/artykuly/artykul/500,0,47,0,raport___turystyka_aktywna.html), 9.01.2014.

nego oraz nowe koncepcje w zarządzaniu procesami rynkowymi wymagają nawiązywania różnych form współpracy. Kooperowanie z innymi podmiotami wiąże się ze spełnieniem określonych warunków, ale zapewnia również korzyści (większe niż potencjalne koszty). Korzyści dotyczą wielu obszarów funkcjonowania. Dzięki łączeniu wiedzy i potencjałów sieć oferentów może zaoferować bardziej konkurencyjny produkt, atrakcyjniejszy niż konkurenci. Podnoszenie kwalifikacji personelu w ramach współpracy sieciowej pozwala obniżyć koszty i zwiększyć jakość oferowanych usług. Obniżeniu ulegają również wydatki na badania, rozwój, promocję i dystrybucję. Łatwiej jest przetrwać okresy spowolnienia gospodarczego. Współpraca sieciowa sprzyja innowacyjności. Wzrasta konkurencyjność sieci i jej partnerów. Są to wystarczające powody nawiązywania relacji sieciowych.

## Literatura

- Alejsiak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Alibis, Kraków 2000.
- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Bartoszewicz W., Skalska T., *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2012 r.*, Instytut Turystyki, Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji, Warszawa 2013.
- Dziedzic E., Skalska T., *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*, Stowarzyszenie na rzecz Badań, Rozwoju i Promocji Turystyki, Warszawa 2012.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005.
- Kasprowicz A., *Komercjalizacja produktów i współpraca sieciowa warunkiem rozwoju produktu turystycznego*, Konferencja „Szlak Piastowski – aktualny stan, szansa na wykorzystanie jego potencjału turystycznego w perspektywie 2014–2020”, materiały konferencyjne, Gniezno, 9.11.2012.
- Kruczek Z., *Obsługa ruchu turystycznego*, Proksenia, Kraków 2012.
- Kusa R., *Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego*, [w:] *Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa O. w Katowicach, Katowice 2009.
- Łaciak J., *Aktywność turystyczna mieszkańców Polski w wyjazdach turystycznych w 2012 r.*, Instytut Turystyki, Warszawa 2013.
- Manczak J., *Zastosowanie teorii klastra w turystyce*, materiały „Krakowskiej konferencji młodych naukowców”, Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie, Kraków, 23–25.09.2010.
- Methodological Manual for Tourism Statistics. Version 1,0*, Eurostat, 2011.
- Middelton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
- Ratajczyk-Mrozek M., *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.
- Rutkowski M., *Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1.
- Zawadzka L., Zieliński G., *Czynniki pozacenowe wpływające na konkurencyjność łańcucha wartości usług turystycznych*, Zarządzanie i Finanse, red. P. Walentynowicz, E. Wojnicka-Sycz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego nr 4, t. 2, Gdańsk 2012.
- Ziółkowski R., *4 Bajeczne Krainy Suwalszczyzny, uwarunkowania rozwoju przemysłu turystycznego*, materiały konferencja „Suwalszczyzna: Bajeczne Krainy Turystycznych Atrakcji”, Suwałki, 23.02.2012.
- www.2unwto.org, 5.01.2014.
- www.intur.com.pl, 5.01.2014.



[www.kopalniazlota.pl](http://www.kopalniazlota.pl), 9.01.2014.

[www.tws.org.pl](http://www.tws.org.pl), 9.01.2014.

[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 5.01.2014.

[www.wiadomosciturystyczne.pl/artykuly/artykul/500,0,47,0,raport\\_\\_\\_turystyka\\_aktywna.html](http://www.wiadomosciturystyczne.pl/artykuly/artykul/500,0,47,0,raport___turystyka_aktywna.html), 9.01.2014.

[www.znanenieznane.pl](http://www.znanenieznane.pl), 8.01.2014.

## COOPERATION AND COMPETITION ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES IN POLAND

**Summary:** The article presents terms of networking cooperation on the tourist market in Poland. Network activities are based on simultaneous cooperation and competition. One of the outcomes of cooperation network is to offer holiday packages. This offer creates a new quality in tourism and is an answer to the customers' expectations. To properly interpret the formation of network relationships among providers the mechanisms of tourism market should be explained, including changes on the market, meaning of travel services ought to be defined, including package, law regulations and the service providers characteristics should be presented. These factors affect the nature, scope and results of cooperation of tourist services. Conclusions for the analyzed phenomenon can be led based on case studies.

**Keywords:** tourist market, tourist services, networking cooperation, holiday package.