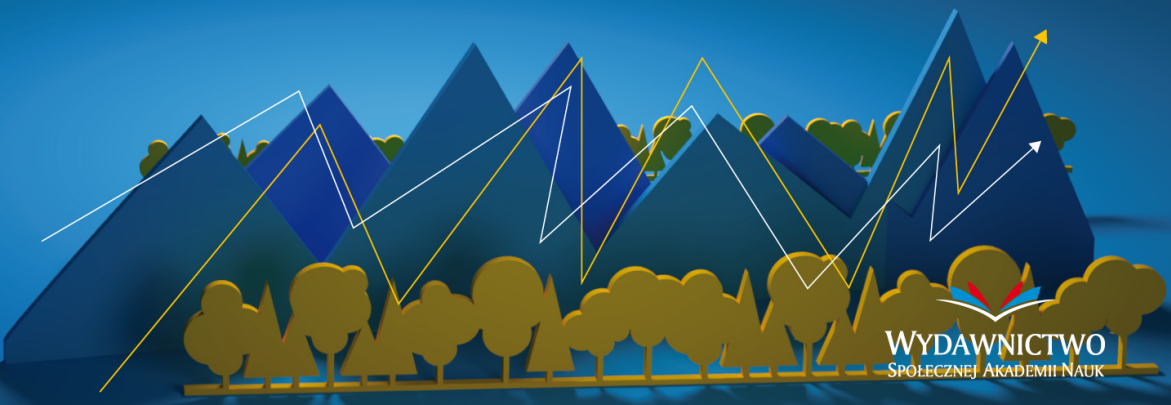
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190
XX TOM
2 ZESZYT
I CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Ewa Wszendybył-Skulska
Maciej Dębski

Marketing turystyczny



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190
XX TOM
2 ZESZYT
I CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Ewa Wszendybył-Skulska
Maciej Dębski

Marketing turystyczny

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany
Redakcja naukowa: Ewa Wszendybył-Skulska, Maciej Dębski

Korekta językowa: Maryla Błońska, Zbigniew Pyszka
Skład i łamanie: Maryla Błońska | www.ekoslowko.pl
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową
Dostępna na stronie: piz.san.edu.pl

Spis treści

Ewa Wszendybył-Skulska, Maciej Dębski | *Wstęp* 5

Część I | *Marketingowe uwarunkowania kształtowania działalności podmiotów gospodarki turystycznej*

Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki | *Zmiany podaży usług biznesowych opartych na wiedzy w kontekście przemian rynku wybranych usług turystycznych w Polsce* 9

Magdalena Kachniewska | *Turystyka zdrowotna jako determinanta kształtowania nowych modeli biznesowych* 19

Marek Nowacki, Zygmunt Kruczek | *Współtworzenie doświadczeń, emocje a zadowolenie i intencje osób zwiedzających atrakcje turystyczne* 31

Adam Szromek, Mateusz Naramski | *Sieć współpracy obiektów turystycznych jako element wspomagający model biznesu* 43

Elżbieta Szymańska | *Innowacje społeczne w turystyce zdrowotnej* 55

Jolanta Mirek | Value Co-Creation in the Spa Tourism Market 73

Część II | *Marketing regionów turystycznych*

Tomasz Studzieniecki, Tadeusz Palmowski | *Delimitacja destynacji turystycznej na przykładzie Regionu Morza Bałtyckiego* 91

Ewa Dziedzic | *Storytelling as a Tool of the Place Identity Formation* 109

Mariusz Sołtysik, Wojciech Fedyk, Maciej Zathey, Piotr Oleśniewicz | *Tourism Development Strategies in Poland: Assessment and Implementation Methods* 121

Julia Wojciechowska-Solis | *The Importance of Regional Products in the Promotion of Rural Tourism* 137

Część III | *Marketing przedsiębiorstw turystycznych*

Beata Gierczak-Korzeniowska | *Zasadność wykorzystania raportów z lotów w procesie zarządzania jakością usług turystycznych w transporcie lotniczym* 151

Aleksander Pabian | *Conducting Tourism Products' Sale on Business to Business Market* 163

Aleksander Panasiuk | *Implikacje dla orientacji marketingowej turoperatorów wynikające ze zmian regulacji rynku w Unii Europejskiej* 175

Daniel Puciato, Natalia Wielosik | *Wybrane narzędzia marketingu wewnętrznego wykorzystywane w Grupie Hotelowej ORBIS* 185

Małgorzata Kieżel | *Opportunities and Threats of Using Service-Dominant Logic in Tourism Marketing* 197

Katarzyna Żyminkowska, Dorota Lorenc | *Customer Engagement Concept in Tourism Marketing* 209

Adam Szromek, Krzysztof Herman | *Business Models in Tourism Enterprises* 225

Część IV | *Wizerunek i marka turystyczna*

Małgorzata Januszewska, Daria Jaremen, Elżbieta Nawrocka | *Architektura narzędziem zarządzania marką obszaru recepcji turystycznej* 237

Klaudyna Kowalska | *Rola influencerów w kształtowaniu wizerunku firmy na przykładzie Airbnb* 249

Katarzyna Orfin-Tomaszewska, Marta Sidorkiewicz | *Instrumenty marketingu-mix w kształtowaniu wizerunku obiektu hotelarskiego. Rozważania teoretyczno-analityczne* 263

Anna Tokarz-Kocik, Aleksandra Grobelna | *Relacje społeczne i ekonomiczne doświadczane w pracy a wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców* 277

Marzena Wanagos | *Quality of Branded Tourist Products in the Opinion of Entrepreneurs and Tourists* 289

Joanna Zielińska-Szczepkowska | *Cittaslow Movement as a Concept for Promoting Small Cities* 301

Część V | *Segmentacja rynku turystycznego*

Joanna Kizielewicz | *Segmentacja na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej* . . . 319

Joanna Kosmaczewska | *Wykorzystanie mediów społecznościowych w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych na przykładzie pokolenia 50+* . . 333

Jan Zawadka | *The Importance and Popularity of Tourism Among Older People in Poland* 347

Wstęp

Turystyka odgrywa znaczącą rolę w gospodarce, dla wielu regionów stanowi podstawową stymulantę rozwoju i kluczowe źródło dochodów. W skali globalnej wskazuje się, że reprezentuje nawet ok. 10% światowego PKB i ok. 10% miejsc pracy, a suma przychodów generowanych przez nią dla regionów przekroczyła bilion euro[1]. Ponadto na świecie globalny ruch turystyczny rośnie każdego roku, możliwości w branży turystycznej są więc nieskończone. Jednak wiele destynacji i firm turystycznych nie osiąga sukcesu. Dlaczego tak się dzieje? Głównym problemem, ale też integralną częścią jego rozwiązania, jest marketing.

Na przestrzeni dziesiątek lat zmieniło się podejście do podróżowania, które nie stanowi już tylko przywileju elit. Dziś podróżowanie dla przyjemności jest czymś naturalnym, powszechnym, dla wielu ludzi stało się jednym z priorytetów. Nawet podróże służbowe to często podróże ulokowane między pracą a przyjemnością. Zmianie uległy też nawyki konsumpcyjne. Dzisiejsi podróżni szukają doświadczeń, doznań. Tak jak zmieniła się podróż, tak samo transformacji musiały ulec sposoby sprzedaży produktów i usług turystycznych. Zarówno destynacje, jak i przedsiębiorstwa turystyczne prowadzą zaciętą walkę o zdobycie i utrzymanie zainteresowania konsumentów produktami i usługami turystycznymi, dążą do tego, aby wyróżniać się na rynku. Zwracają coraz większą uwagę na podejmowane przez siebie i inne podmioty działania marketingowe i dążą do ich doskonalenia.

W związku z powyższym wszelkie inicjatywy, które dają możliwość dzielenia się wiedzą, a także prezentację dobrych praktyk z zakresu działań marketingowych podejmowanych zarówno przez destynacje, jak i przedsiębiorstwa turystyczne w celu zwiększenia swojej konkurencyjności należy uznać za konieczne dla dalszego odpowiedzialnego rozwoju teorii i praktyki zarządzania.

W poniższym numerze „Przedsiębiorczości i Zarządzania" prezentowana jest problematyka marketingu turystycznego, w tym zwłaszcza zagadnienia dotyczące:

1. marketingu mix – instrumentów wewnętrznych, tworzących plan marketingowy przedsiębiorstwa turystycznego;
2. otoczenia – zewnętrznych możliwości i zagrożeń (takich jak: wymagania konsumenta, zachowania konkurentów, polityka społeczno-gospodarcza);
3. procesu dostosowania — strategicznych decyzji, w wyniku których koncepcja marketingu mix i polityka wewnętrzna firmy zostają odpowiednio dostosowane do sił rynkowych.

[1] *UNWTO Tourism Highlights*, 2017, „World Tourism Organisation UNWTO", s. 3, [online], http://people.unica.it/carlamassidda/files/2017/06/UNWTO_Tourism-Highlights_2017.pdf.

Działania w obszarze marketingu muszą być ciągle doskonalone i rozwijane, wymuszają to zmiany zarówno w zakresie podaży, jak i popytu turystycznego. Przedstawiana Państwu publikacja koncentruje się właśnie na zagadnieniach szeroko rozumianego marketingu. Wyróżniono w niej pięć części:

- marketingowe uwarunkowania kształtowania działalności podmiotów gospodarki turystycznej;
- marketing regionów turystycznych;
- marketing przedsiębiorstw turystycznych;
- wizerunek i marka turystyczna;
- segmentacja rynku turystycznego.

Podjęta problematyka dotycząca marketingu turystycznego, mimo iż jest obszerna, nie została wyczerpana przez Autorów, co wynika ze złożoności, wielowątkowości i wzajemnych powiazań dyskutowanych zagadnień. Niemniej pokazują one kierunki przyszłych badań.

Redaktorzy dziękują wszystkim Autorom tekstów za ich trud i wkład w przygotowanie wartościowego opracowania. Dziękujemy również recenzentom, których wnikliwe uwagi pozwoliły podnieść poziom merytoryczny publikacji. Pragniemy podkreślić, że jest ona adresowana do szerokiego grona czytelników, zarówno praktyków, jak i teoretyków z Polski i z zagranicy; do wszystkich, którzy zajmują się marketingiem regionów i przedsiębiorstw turystycznych. Mamy nadzieję, że prezentowane teksty spotkają się z zainteresowaniem odbiorców oraz staną się inspiracją do dalszych przemyśleń, skutkujących kolejnymi badaniami naukowymi.

Ewa Wszendybył-Skulska
Maciej Dębski

Część I

Marketingowe uwarunkowania kształtowania działalności podmiotów gospodarki turystycznej

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **9–18**

Krzysztof Borodako | borodako@uek.krakow.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7348-8372
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki

Jadwiga Berbeka | jadwiga.berbeka@uek.krakow.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3136-2800
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki

Michał Rudnicki | michal.rudnicki@uek.krakow.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3310-8117
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki

Zmiany podaży usług biznesowych opartych na wiedzy w kontekście przemian rynku wybranych usług turystycznych w Polsce[1]

Changes in the Supply of Knowledge Intensive Business Services in the Context of Changes in the Market of Selected Tourism Services in Poland

Abstract: The purpose of this article is the identification of business services in Poland for tourism industry, in terms of quantity and localization. The analysis was carried out on the basis of data made available by the Central Statistical Office.

The results show that the number of companies providing business services in Poland, notably KIBS (Knowledge Intensive Business Services), was systematically growing in the years 2010–2015. A similar trend was characteristic of the number of suppliers of tourism services, except for the number of tourist agents and intermediaries, and tour operators. The relation between the number of service providers of KIBS and the number of tourism enterprises in particular voivodships in Poland indicates its diversity. The highest indicator of KIBS availability was in central voivodships (Greater Poland, Łódź and Świętokrzyskie).

[1] Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki — numer projektu: 2016/23/B/HS4/03011.

High ratio of the number of people employed in companies offering KIBS to the number of people employed in tourism enterprises (over 2.5 employees of KIBS per one employee of tourism industry) in 2015 was characteristic of the following voivodships: Masovian, Lower Silesia, Łódź and Greater Poland.

Key words: tourism services suppliers, Knowledge Intensive Business Services, business services

Wprowadzenie

Współczesne rynki cechuje wysoka dynamika zmian, polegających między innymi na tworzeniu różnorodnych sieci powiązań między podmiotami. Można je tłumaczyć przede wszystkim na gruncie teorii wyjaśniających naturę współpracy przedsiębiorstw, tj. teorii zasobowej, czy też teorii sieci.

Rynek usług biznesowych dynamicznie się zmienia za sprawą silnego trendu outsourcingu, przede wszystkim firm typu BPO (*Business Process Outsourcing*), KPO (*Knowledge Process Outsourcing*) oraz ITO (*Information Technology Outsourcing*). Ich rozwój jest między innymi efektem popytu małych i średnich przedsiębiorstw, które decydują się na zlecenia zewnętrzne ze względu na brak zasobów ludzkich i/lub odpowiednich kompetencji. A czasami także z powodu nieregularności tego typu działań.

Celem artykułu jest wskazanie zmian podażowej strony rynku turystycznego na tle zmian liczebności i charakterystyki podmiotów oferujących usługi biznesowe, w skali makro i mezo, w latach 2010–2015.

W strukturze opracowania wyodrębniają się trzy części: kwerenda literatury poświęconej związkom podmiotów rynku turystycznego z dostarczycielami usług biznesowych, prezentacja metodyki badań oraz część empiryczna obejmująca analizę danych wtórnych, konkluzje, zalecenia menedżerskie i wskazanie kierunków przyszłych badań.

Rola usług biznesowych w procesach wspierania działalności firm turystycznych

Usługi biznesowe oparte na wiedzy, nazywane także wysoko specjalistycznymi lub wiedzo-intensywnymi usługami biznesowymi (*Knowledge Intensive Business Services* — KIBS), mają strategiczne znaczenie dla działalności innych przedsiębiorstw [Miozzo

i Grimshaw 2005]. Do ich grona zalicza się m.in.: usługi rynkowe (badania rynku, usługi reklamowe, badania naukowe w dziedzinie nauk społecznych), usługi firmowe (prawnicze, rachunkowe i doradztwo podatkowe, usługi zatrudnienia, zarządzania i public relations), usługi techniczne (informatyczne, architektoniczne i inżynieryjne) oraz usługi eventowe współtworzące wydarzenia (organizacja targów, wystaw i konferencji, usługi organizacji wyjazdów motywacyjnych, usługi cateringowe oraz usługi technicznej obsługi imprez) [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2014; 2016].

Działalność firm świadczących tego typu usługi ukierunkowana jest na rozwiązywanie specyficznych problemów klientów wymagających użycia zaawansowanych i nowoczesnych technologii oraz specjalistycznych ekspertyz [Miozzo i Grimshaw 2005; Muller i Zenker 2001]. Firmy te oferują usługi doradcze i wiedzę specjalistyczną w szerokim wachlarzu zagadnień, a dzięki integracji działań opartych na wiedzy z procesami biznesowymi swoich klientów przyczyniają się do wzrostu efektywności funkcjonowania kooperantów [Garcia-Quevedo, Mas-Verdu i Montolio 2013]. Dzięki temu rola przedsiębiorstw świadczących specjalistyczne usługi biznesowe jest szczególnie zauważalna w przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (w tym także przedsiębiorstw turystycznych). Charakteryzują się one zazwyczaj brakiem wybranych zasobów własnych, a firmy świadczące wysokospecjalistyczne usługi stanowią dla nich zewnętrzne źródło wiedzy niezbędne do zachowania i zwiększenia zdolności innowacyjnych [Howells 2006]. Osiągnięcie silnej pozycji konkurencyjnej czy uzyskanie stanu przewagi wymaga od firmy posiadania przemyślanej i długoterminowej strategii. Istotnym jej elementem jest podjęcie decyzji, w jakich zakresach działalności przedsiębiorstwo powinno być samowystarczalne, a w których aspektach może nabyć dobra od innych firm lub zlecić wykonanie wybranych procesów np. poprzez outsourcing usług [Gonzales, Llopis i Gasco 2011]. Współpraca z zewnętrznymi dostawcami usług biznesowych, którzy charakteryzują się specjalistyczną wiedzą, przyczynia się do generowania nowych koncepcji i rozwiązań oraz podniesienia efektywności prowadzonej działalności turystycznej.

Wyniki badań ukazują, że polskie firmy turystyczne nabywają w drodze outsourcingu głównie trzy rodzaje usług: doradztwo księgowe i podatkowe, usługi reklamowe oraz usługi informatyczne i programowania [Borodako, Berbeka i Rudnicki 2015].

Metodyka badania

Badania podaży usług biznesowych oraz oferty usług turystycznych oparto na danych statystycznych pochodzących z GUS. Z powodu formatu dostępnych danych oferowanych przez GUS oraz braku odpowiedniego bezpośredniego przełożenia klasyfikacji

usług biznesowych typu KIBS na nomenklaturę Polskiej Klasyfikacji Działalności, dokonano niezbędnych korekt oraz założeń. Głównym problemem dopasowania była dostępność danych GUS na najniższym poziomie, jakim były działy, podczas gdy część usług biznesowych KIBS jest odzwierciedlona w grupach lub klasach działalności. Tym samym autorzy zmuszeni byli do przyjęcia wyższego poziomu grupowania, niż obejmuje dokładnie dany rodzaj usług KIBS. W badaniach ujęto trzy rodzaje działalności odnoszące się do turystyki — tj. agenci i organizatorzy turystyki, usługi zakwaterowania oraz usługi gastronomiczne (wyżywienia). W tym ostatnim przypadku nie cała oferta skierowana jest na rynek turystyki, uznano jednakże, że pozostała część charakteryzuje stały popyt, wobec tego zmiany wywoływane są zmianami popytu turystycznego.

W badaniu wykorzystano również kategorię przedsiębiorstw ogółem w gospodarce narodowej oraz odpowiadającą im liczbę pracujących w tych przedsiębiorstwach, która została określona na podstawie zasobów GUS.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie zmiany w dostępności usług KIBS kluczowych dla branży turystycznej miały miejsce na polskim rynku w ciągu ostatniej dekady?
- Czy w Polsce występuje geograficzne (w ujęciu województw) zróżnicowanie dostępności KIBS istotnych dla branży turystycznej?
- Jak kształtują się relacje liczby pracujących w przedsiębiorstwach świadczących usługi biznesowe oparte na wiedzy do ogółu pracujących i do liczby pracujących w branży turystycznej, w skali kraju i poszczególnych województw, na przestrzeni ostatniej dekady?

Podaż wysokospecjalistycznych usług biznesowych w kontekście podaży turystycznej — analiza empiryczna

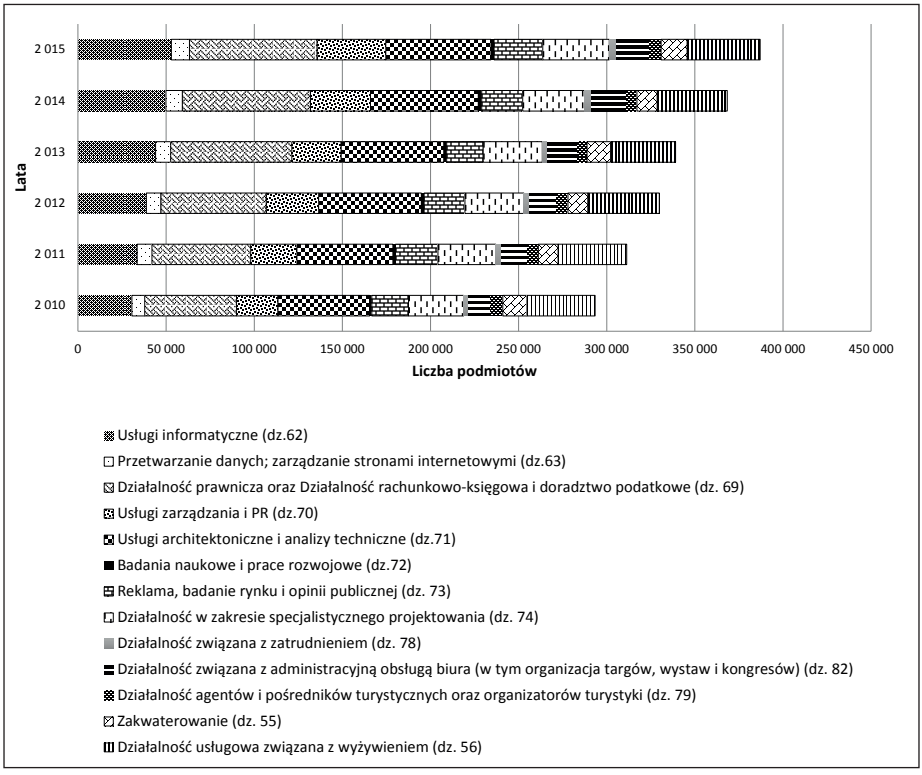
Liczba podmiotów KIBS na tle liczby przedsiębiorstw turystycznych w latach 2010–2015

Analizując dane dostępne w statystyce publicznej, można dostrzec trzy ważne tendencje. Po pierwsze, w latach 2010–2015 zauważalny był ciągły przyrost sumaryczny liczby przedsiębiorstw w obu grupach łącznie: KIBS oraz turystyka (reprezentowana przez działalność agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki, zakwaterowanie oraz działalność usługową związaną z wyżywieniem). Drugą interesującą obserwacją jest duża liczebność wybranych usług biznesowych i przyrost liczby ich oferentów w badanym okresie. Przykładami najliczniej reprezentowanych są: działalność prawnicza, działalność rachunkowo-księgowa, usługi architektoniczne, analizy

techniczne oraz usługi IT. Największe przyrosty w latach 2010–2015 zanotowały usługi informatyczne (o 73% w stosunku do roku początkowego), usługi zarządzania i public relations (o 66%) oraz usługi związane z zatrudnieniem (o 49%).

Trzecią dostrzeżoną i interesującą prawidłowością jest sytuacja firm turystycznych na tle oferentów usług typu KIBS. Firmy reprezentujące agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorzy turystyki stanowili jedyną grupę usługodawców, którzy zanotowali w badanym okresie spadek liczby działających firm (o 2% w stosunku do roku 2010). Pozostałe dwie grupy dostarczycieli usług turystycznych zanotowały wzrosty ilościowe reprezentujących je podmiotów na poziomie odpowiednio: 8% (zakwaterowanie) oraz 7% (wyżywienie). W tym samym okresie przyrosty wśród poszczególnych usługodawców KIBS wahały się od 15% do 73%, a średni przyrost wynosił aż 43%. Na rysunku 1 przedstawiono liczbę podmiotów w ramach poszczególnych grup dostawców usług, ze wskazaniem trzech ostatnich rodzajów usług związanych z turystyką.

Rysunek 1. Zmiany liczby przedsiębiorstw oferujących usługi biznesowe i turystyczne w latach 2010–2015 w Polsce

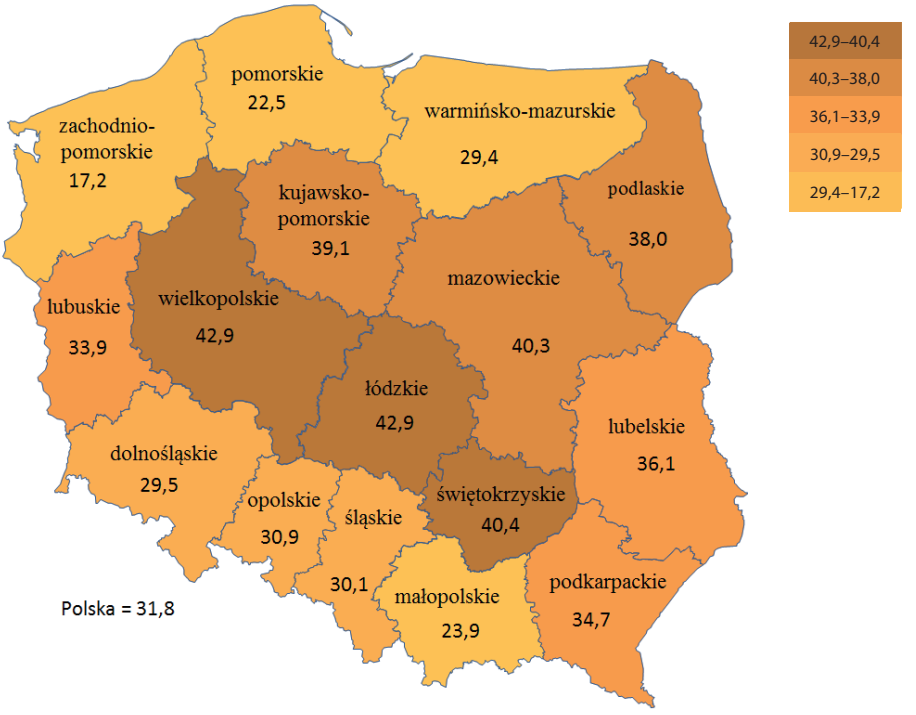


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Relacja liczby przedsiębiorstw oferujących usługi biznesowe i turystyczne w ujęciu geograficznym w 2015

Bardzo interesujące jest także przestrzenne zróżnicowanie liczby firm kwalifikowanych jako KIBS względem liczby firm turystycznych. Jest to pewnego rodzaju miara określająca dostępność usług biznesowych opartych na wiedzy dla firm turystycznych w danym województwie. Bazując na danych publikowanych przez GUS, można zauważyć duże różnice w poszczególnych województwach (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Relacja liczby przedsiębiorstw oferujących usługi biznesowe do liczby firm turystycznych w ujęciu geograficznym w 2015 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Województwa północne — zachodnio-pomorskie, pomorskie oraz warmińsko-mazurskie, cechują się jednymi z najniższych relacji liczby firm świadczących KIBS względem liczby firm turystycznych (między 17,2 a 29,4). Na jedno przedsiębiorstwo turystyczne w tych województwach przypada przeciętnie dwadzieścia kilka firm świadczących usługi KIBS. W dolnym zakresie mierników znajduje się — ku pewnemu zaskoczeniu — województwo małopolskie (23,9), jednak ta niska wartość może zostać uzasadniona dużym udziałem firm turystycznych przy względnie dużym udziale firm KIBS.

Wartości miernika dostępności są wyższe w centralnych województwach, najwyższe z nich zanotowane zostały dla województw: wielkopolskiego, łódzkiego oraz świętokrzyskiego (odpowiednio 42,9; 42,9 oraz 40,4).

Zmiana udziału liczby pracujących w firmach KIBS do liczby pracujących w gospodarce narodowej oraz w turystyce

Kolejnym problemem badawczym była analiza relacji liczby zatrudnionych w firmach KIBS do liczby pracujących w całej gospodarce narodowej oraz w turystyce. Wyniki obliczeń dla lat 2010, 2012, 2014 i 2015 zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźnik relacji liczby pracujących w firmach KIBS do liczby pracujących w przedsiębiorstwach ogółem i w firmach turystycznych

Lata	2010		2012		2014		2015	
Rodzaj relacji	K/O	K/T	K/O	K/T	K/O	K/T	K/O	K/T
Polska	0,09	1,60	0,11	1,80	0,12	2,10	0,13	2,20
dolnośląskie	0,11	1,80	0,13	1,90	0,16	2,50	0,17	2,70
kujawsko-pomorskie	0,07	1,60	0,06	1,40	0,09	2,00	0,09	1,90
lubelskie	0,06	1,30	0,07	1,40	0,08	1,60	0,08	1,70
lubuskie	0,06	1,10	0,07	1,20	0,08	1,50	0,08	1,50
łódzkie	0,08	1,70	0,10	2,10	0,11	2,30	0,12	2,50
małopolskie	0,10	1,30	0,12	1,50	0,14	1,70	0,15	1,90
mazowieckie	0,14	2,80	0,16	3,00	0,18	3,40	0,19	3,60
opolskie	0,07	1,30	0,08	1,40	0,08	1,50	0,08	1,40
podkarpackie	0,05	1,30	0,06	1,20	0,07	1,50	0,07	1,50
podlaskie	0,06	1,10	0,07	1,30	0,08	1,30	0,07	1,30
pomorskie	0,09	1,10	0,11	1,50	0,12	1,60	0,13	1,60
śląskie	0,08	1,70	0,09	1,70	0,10	2,00	0,11	2,10

Lata	2010		2012		2014		2015	
Rodzaj relacji	K/O	K/T	K/O	K/T	K/O	K/T	K/O	K/T
świętokrzyskie	0,06	1,20	0,06	1,20	0,07	1,20	0,06	1,20
warmińsko-mazurskie	0,06	1,00	0,06	0,90	0,08	1,20	0,08	1,10
wielkopolskie	0,07	1,80	0,09	2,00	0,10	2,40	0,10	2,50
zachodniopomorskie	0,08	0,70	0,10	0,90	0,10	1,00	0,10	0,80

K/O — relacja KIBS do firm w gospodarce narodowej ogółem, K/T — relacja KIBS do firm w turystyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dane dowodzą, że w badanych latach w skali całego kraju stosunek liczby pracujących w firmach świadczących usługi KIBS zarówno w relacji do ogółu pracujących, jak i pracujących w turystyce, systematycznie wzrastał. W 2010 roku na 100 osób zatrudnionych w całej krajowej gospodarce 9 pracowało w firmach oferujących KIBS, a w 2015 wskaźnik ten wyniósł 13 osób. Natomiast wynik drugiej relacji wskazywał, że na 1 pracownika branży turystycznej w 2010 roku przypadało 1,6 osoby pracującej w przedsiębiorstwach świadczących usługi oparte na wiedzy, a w 2015 było to 2,2 osoby. Tempo zmian w badanym okresie było więc nieco wyższe dla całej gospodarki (44% wzrostu w roku końcowym w stosunku do początkowego) niż w relacji zatrudnionych w firmach KIBS do zatrudnionych w branży turystycznej (odpowiednio 38%).

W poszczególnych województwach można stwierdzić zróżnicowanie utrzymujące się w całym badanym okresie. W 2015 roku relacja liczby pracujących w firmach świadczących usługi KIBS do pracujących w przedsiębiorstwach turystycznych była najwyższa w województwie: mazowieckim (3,6), dolnośląskim (2,7), łódzkim i wielkopolskim (2,5). Należy jednakże dostrzec, że największe zmiany cechowały województwa: dolnośląskie (przyrost o 50%) i łódzkie (o 47%), na kolejnych miejscach znalazło się małopolskie (o 46%) i pomorskie (o 45%). Można to tłumaczyć dynamicznym rozwojem nowoczesnych usług biznesowych w miastach takich jak Wrocław, Łódź czy Kraków, co zostało podkreślone w Raporcie *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że liczba firm świadczących w Polsce usługi biznesowe, w szczególności KIBS, w latach 2010–2015 systematycznie wzrastała. Jest to trend spójny z tendencjami na dojrzałych rynkach [*Sektor nowoczesnych usług*

biznesowych w Polsce 2018]. Podobna tendencja wzrostowa cechowała liczbę oferentów usług turystycznych, z wyjątkiem liczby agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki. Był to jedyny spadek odnotowany w badanych działach gospodarki. Świadczy on o zmianach strukturalnych podażowej strony rynku turystycznego wynikających ze zmian popytu.

Analiza geograficznego zróżnicowania relacji między liczbą usługodawców KIBS i liczbą przedsiębiorstw turystycznych wykazuje jego zróżnicowanie w Polsce, z najwyższym wskaźnikiem dostępności usług KIBS w województwach centralnych. Dowodzi to większej dynamiki rozwoju (w wyrażeniu ilościowym) usługodawców KIBS niż przedsiębiorstw turystycznych w województwach o nieco niższym poziomie funkcji turystycznej (jak na przykład województwo świętokrzyskie). Tworzy to korzystne warunki współpracy z firmami KIBS dla przedsiębiorstw turystycznych. Położenie (lokalizacja) potencjalnych partnerów determinuje decyzję o podjęciu współpracy, wskazywaną w koncepcji klastrów, w przypadku przedsiębiorstw turystycznych podkreślaną przez Mottiar i Ryan [2007], Hjalager [2000] czy w modelu Tourism Local Innovation System [Prats, Guia i Molina 2008]. W literaturze uwypukla się również, że mała odległość nie tylko ułatwia koordynację działań poszczególnych aktorów, ale odgrywa także rolę w procesie transferu wiedzy [Boschma i Lambooy 2002]. Autorzy dowodzą, że stworzenie relacji opartych na zaufaniu często jest powiązane z bliskością geograficzną [Maskell 2001]. W przypadku polskich firm turystycznych, dochodzi jeszcze problem zakorzenienia społecznego, nawiązując do koncepcji Granovetter'a, które w swych badaniach przedsiębiorstw turystycznych wykazała Czernek [2017].

Wysoka relacja liczby zatrudnionych w firmach oferujących KIBS do liczby pracujących w przedsiębiorstwach turystycznych (ponad 2,5 pracownika usług KIBS na 1 pracownika branży turystycznej) wskazuje na bardzo sprzyjające warunki outsourcingu tych usług w województwach: mazowieckim, dolnośląskim, łódzkim i wielkopolskim.

Skłania to do sformułowania rekomendacji menedżerskich dla firm turystycznych do przeprowadzenia wnikliwej analizy oferty usług KIBS w otoczeniu, pod kątem ich konkurencyjności względem podejmowania wybranych własnych działań. Nawiązuje to do dążenia do osiągania wysokiego zysku z działalności, ale przede wszystkim z poszukiwania nowatorskich rozwiązań i wprowadzania różnego rodzaju innowacji na rynek turystyczny.

Ważnym poznawczo i praktycznie kierunkiem dalszych badań będzie diagnoza czy geograficzna dostępność determinuje zakres zlecania na zewnątrz realizacji określonych usług KIBS przez firmy turystyczne i jak wpływa to na ich wyniki finansowe.

Bibliografia

Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M. (2014), *Znaczenie wysokospecjalistycznych usług biznesowych (KIBS) dla innowacji w przedsiębiorstwach turystyki biznesowej*, „Folia Turistica", 32, ss.191–209.

Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M. (2015), *External and Internal Factors Motivating Outsourcing of Business Services by Meeting-Industry Companies: A Case Study in Krakow*, „Journal of Convention & Event Tourism", 16(2), ss. 93–115.

Borodako K., Berbeka J., Rudnicki M. (2016), *KIBS as a factor in meetings industry competitiveness creation in Krakow, Poland* [w:] J.J.M. Ferreira i in. (red.), *Knowledge Intensive Business Services and Regional Competitiveness*, Routledge, New York, ss. 211–235.

Boschma R., Lambooy J.G. (2002), *Knowledge, market structure and economic coordination: Dynamics of industrial districts*, „Growth and Change", nr 33, ss. 2911–3110.

Czernek K. (2017), *Zakorzenienie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Garcia-Quevedo J., Mas-Verdu F., Montolio D. (2013), *What types of firms acquire knowledge intensive services and from which suppliers?*, „Technology Analysis and Strategic Management", 25(4), ss. 473–486.

Gonzales R., Llopis J., Gasco J. (2011), *What do we know about outsourcing in hotels?*, „Service Industries Journal", 31(10), ss.1669–1689.

Hjalager A. (2000), *Tourism Destinations and the Concept of Industrial Districts*, „Tourism and hospitality research", 2 (3), ss. 199–213.

Howells J. (2006), *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*, „Research Policy", 35, ss. 715–728.

Maskell P. (2001), *Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster*, „Industrial and Corporate Change", 10 (4), ss. 919–941.

Miozzo M., Grimshaw D. (2005), *Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK*, „Research Policy", 34, ss. 1419–1439.

Mottiar Z., Ryan T. (2007), *The Role of SME's in Tourism Development: An Industrial District Approach Applied to Killarney, Ireland* [w:] R. Thomas, M. Augustyn (ed.), *Tourism in the New Europe: Perspectives on SME Policies and Practices*, Elsevier, Oxford.

Muller E., Zenker A. (2001), *Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems*, „Research Policy", 30(9), ss. 1501–1516.

Prats L., Guia J., Molina F.X. (2008), *How tourism destination evolve: The notion of Tourism Local Innovation System*, „Tourism and Hospitality Research", vol. 8, no. 3, ss. 178–191.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018, Raport Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), [online], www.absl.pl [dostęp: 30.09.2018].

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **19–30**

Magdalena Kachniewska | magdalena.kachniewska@sgh.waw.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3163-0868
Szkoła Główna Handlowa, Katedra Turystyki

Turystyka zdrowotna jako determinanta kształtowania nowych modeli biznesowych

Health Tourism as the Determinant for New Business Models

Abstract: The paper is aimed at the analysis of change in tourism business models under the conditions of the growing importance of medical tourism. Their influence on the hotel business models give rise to marketing innovations and the strategy of concentration aimed at the specific needs of new customers.

Research of the conditions for the development of such business models requires systematising the concepts of both: business model and health tourism. It was made on the basis of a critical analysis of scientific literature, surveys and analyses. It was only on this basis that the potential of health tourism in the area of improving business efficiency was indicated.

Key words: health tourism, business models, tourism market, hospitality trends

Wprowadzenie

Polska dołączyła do krajów postrzeganych jako ważne destynacje na światowej mapie turystyki zdrowotnej i medycznej, zyskując miano szpitala Europy. Zaufanie wzbudza wysoka jakość usług medycznych, dostęp do wysokokwalifikowanych specjalistów, dobrze wyposażone placówki oferujące niższe ceny niż w Europie Zachodniej i USA, bezpieczeństwo oraz walory naturalne (w tym mikroklimat i źródła wód mineralnych).

Dalszy rozwój turystyki zdrowotnej wymaga promocji i wsparcia organów rządu, ale także zmiany myślenia o organizacji turystyki zdrowotnej na poziomie przedsiębiorstw. Łączenie kompetencji w obszarze turystyki z organizacją pobytów zdrowotnych, pozwala na kształtowanie modeli biznesowych, które poprzez kompleksową odpowiedź na potrzeby klientów umożliwią dostarczanie nowej wartości i generowanie nadzwyczajnych zysków.

Celem artykułu jest analiza wpływu dynamicznego rozwoju turystyki zdrowotnej na przeobrażenia modeli biznesu w turystyce. Ilustracją tych zmian są innowacje wdrażane w przedsiębiorstwach działających na rynku turystki zdrowotnej w ramach strategii koncentracji, która umożliwia zajęcie atrakcyjnej niszy rynkowej.

1. Pojęcie modelu biznesowego

Model biznesowy definiowany jest jako „wiodąca, długookresowa metoda na powiększenie i zyskowne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa" [Zott i Amit 2010, s. 217] lub „reprezentacja tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość klientom i przedsiębiorstwu" [Johnson 2010, s. 22]. Pojęcie to analizowane jest w kontekście efektywności gospodarczej [Ghaziani i Ventresca 2005; Halme 2007], innowacyjności [Osterwalder, Pigneur i Tucci 2005; Hwang i Christensen 2008], jako czynnik wzrostu konkurencyjności [Afuah i Tucci 2001] i innowacyjnych form działalności gospodarczej [Miles, Miles i Snow 2006; Johnson, Christensen i Kagermann 2008]. Wielu autorów akcentuje związek między innowacyjnością modeli biznesowych i rozwojem technologii [Chen i Ching 2002; MacInnes 2002; Chesbrough 2010; Jørgensen i Ulhøi 2010], inni upatrują w nich narzędzi służących ewaluacji i modyfikacji działalności w warunkach zmienności otoczenia [Doganova i Eyquem-Renault 2009; Cavalcante, Kesting i Ulhøi 2011] oraz wpływających na kreatywność organizacji [Demil i Lecocq 2010; Teece 2010, s. 192].

Badania literaturowe pozwalają wyodrębnić trzy główne perspektywy analizy modeli biznesowych. Z perspektywy działalności e-commerce, z perspektywy zarządzania innowacjami oraz w najogólniejszym ujęciu strategicznym, związanym z tworzeniem

wartości, przewagą konkurencyjną oraz wynikami przedsiębiorstw [Chesbrough 2010; Zott i Amit 2010]. Zdolność modyfikacji modelu biznesu postrzegana jest jako warunek radzenia sobie ze zmianami otoczenia w czasie kryzysu lub pod wpływem powolnych, trwałych przeobrażeń rynku, tak po stronie popytu (trendy społeczne i konsumenckie), jak i podaży (zmiana struktury podaży, powstawanie nowych branż i typów przedsiębiorstw itd.).

2. Pojęcie i rozwój rynku turystyki zdrowotnej

Turystyka zdrowotna i medyczna postrzegane są jako ważne elementy systemu globalnej opieki zdrowotnej [Lunt i Carrera 2010, s. 28], analizowanej na gruncie turystyki i ochrony zdrowia [de Arellano 2007; Leahy 2008; Reed 2008; Whittaker 2008; Balaban i Marano 2010; Hopkins i in. 2010; Kangas 2010; Morgan 2010; Underwood i Makadon 2010]. Definicje turystyki zdrowotnej i medycznej nie zostały jednoznacznie ukształtowane, a funkcjonujące określenia budzą wiele kontrowersji [Białk-Wolf 2010].

Łączenie procesu leczenia z turystyką czasem budzi sprzeciw naukowców [Kangas 2010; Connell 2013] z powodu zestawienia tak przeciwstawnych kwestii, jak procedury medyczne, kojarzone z bólem i cierpieniem, oraz turystyka, niosąca element przyjemności i relaksu. Kwestie zdrowia i jego ochrony dzielą także środowiska medyczne [Sigrist 2006]. Hofer, Honegger i Hubeli [2012] wskazują na „przepaść" dzielącą pojęcia zdrowia i choroby [s. 62] oraz rozróżnienie „rynku chorób" i „rynku ochrony zdrowia" (profilaktyka i rehabilitacja). Argumentem na rzecz nasilenia działań profilaktycznych oraz rozwoju turystyki służącej zachowaniu zdrowia jest analiza stylu życia współczesnego człowieka, dla którego zachowanie dobrostanu zdrowia (pochodnej dostępności czasu wolnego, wypoczynku i regeneracji sił) staje się formą luksusu. Rozwój turystyki zdrowotnej pozostaje skutkiem zmian społecznych i demograficznych (w tym nowych potrzeb związanych z chorobami cywilizacyjnymi oraz starzeniem się społeczeństwa), a zarazem stymuluje rozwój nowych potrzeb i trendów konsumenckich.

Wielu autorów poprzestaje na samym definiowaniu turystyki medycznej [Kangas 2010; Levary 2011]. Operują przy tym często pojęciem „interwencji medycznej", pomijając aspekt profilaktyki. Cook [2008] sugeruje, że turystyka medyczna powinna obejmować interwencję lekarską i zabiegi, wykluczając np. podróże w celu uzyskania diagnozy lekarskiej.

Powyższych poglądów nie podzielają Iordache, Ciochiná i Roxana [2013]. Ich wątpliwości budzą np. zabiegi nieinwazyjne dostępne dzięki rozwojowi technologii medycznych i owocujące skracaniem czasu pobytu w szpitalu. Niejasna pozostaje kwalifikacja

usług medical wellness, w których zaciera się różnica między usługami typu beauty i zabiegami medycznymi. Są one bowiem świadczone pacjentom w okresie rekonwalescencji, nierzadko poza placówką medyczną [Léon-Jordán, Kuruvilla i Jacob 2010; Iordache, Ciochiná i Roxana 2013], np. w wysoko wyspecjalizowanych obiektach hotelowych lub klinikach oferujących pobyty także dla osób towarzyszących pacjentom.

Światowa Organizacja Turystyki Narodów Zjednoczonych UNWTO/OMT (*United Nations World Tourism Organization*) nie poświęca uwagi turystyce medycznej, poprzestając na definicji turystyki zdrowotnej — „podróże do ośrodków spa lub wyspecjalizowanych ośrodków wypoczynkowych, w czasie których głównym celem pobytu jest poprawa dobrostanu zdrowia za pomocą ćwiczeń i terapii, stosowaniu diety oraz korzystaniu z usług medycznych" [Gee i Fayos-Sola 1997]. Kaspar [1996] wskazuje na „całokształt relacji i zjawisk związanych ze zmianą otoczenia, ukierunkowanych na promocję, stabilizację i odnowę dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego jednostki przy wykorzystaniu szerokiego spektrum usług zdrowotnych". Tymczasem literatura poświęcona turystyce medycznej rzadko podejmuje wątek opieki pooperacyjnej i rehabilitacji, koncentrując się na zabiegach medycznych (specjalistyczne badania diagnostyczne, chirurgia plastyczna, ginekomastia, odsysanie tkanki tłuszczowej, lioliza iniekcyjna, chirurgia bariatryczna, dermatologia, ortopedia, okulistyka, stomatologia, laryngologia oraz ginekologia) [Bukowska-Piestrzyńska 2008, s. 58] oraz świadczeniach dopuszczalnych prawnie tylko w niektórych krajach (aborcja, eutanazja, praktyki związane z płcią i rozrodczością, m.in. usługi surogatek, zmiana płci, zapłodnienie in vitro) i leczenie za pomocą komórek macierzystych[1]. Pacjent może też podjąć decyzję o podróży medycznej ze względu na potrzebę zachowania dyskrecji (terapie odwykowe, operacje plastyczne, procedury zmiany płci).

Berg [2008] unika rozróżnienia turystyki zdrowotnej i medycznej, używając określenia „turystyka pacjentów" (*Patiententourismus*), którą definiuje jako „każdy czasowy pobyt poza miejscem zamieszkania w celu leczenia lub zapobiegania chorobom". Sztorc [2008, ss. 567–579] stosuje określenia „turystyka medyczna" i „zdrowotna" zamiennie. W literaturze pojawiają się też opinie, że każda forma turystyki, postrzegana przez turystę jako sposób regeneracji sił i oderwania od rutyny, posiada zbawienny skutek w obszarze profilaktyki zdrowotnej. Rulle [2004] odrzuca jednak takie podejście, wskazując, że aktywność wielu turystów w czasie urlopów daleka jest od właściwej regeneracji sił witalnych, a nawet może wprost szkodzić zdrowiu.

Jeżeli uznać, że zdrowie oznacza równowagę zdrowia fizycznego, emocjonalnego, społecznego, duchowego i intelektualnego, którym sprzyja kombinacja wysiłków

[1] W niniejszym opracowaniu pominięto etyczny charakter tych zagadnień, choć ilustrują one ważne zjawisko globalizacji problematyki zdrowia i aspektów prawnych ochrony zdrowia i życia.

mających na celu wzrost świadomości, a także modyfikacja zachowań i stworzenie odpowiedniego środowiska [*Definition of Health Promotion* 1989], to należy uznać, że przeważająca część aktywności turystycznej odpowiada tym kryteriom (aktywność fizyczna, intelektualna i zmiana środowiska sprzyjają regeneracji organizmu). Rozróżnienie turystyki zdrowotnej od innych form ruchu turystycznego powinno zatem bazować na deklarowanym przez turystę wiodącym celu podróży, co wykluczyłoby na przykład wyjazdy w celach zawodowych lub uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych, nawet jeśli towarzyszy im korzystanie z walorów uzdrowiskowych lub wellness.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że turystyka zdrowotna obejmuje „każdy czasowy pobyt poza miejscem zamieszkania, w celu podtrzymania i regeneracji zdrowia fizycznego, psychicznego lub/i estetycznego wyglądu własnego ciała, połączonego z wypoczynkiem, regeneracją sił fizycznych i psychicznych, zwiedzaniem atrakcji i walorów turystycznych oraz rozrywką" [Biernat i Kachniewska 2017, s. 15]. Obejmuje więc wszelkie świadczenia służące zachowaniu, poprawie lub przywróceniu zdrowia, niezależnie od przyczyn skłaniających pacjenta do podejmowania leczenia poza miejscem zamieszkania (finansowe, jakościowe, brak dostępności świadczeń w miejscu zamieszkania lub świadoma chęć połączenia aspektów leczniczych i turystycznych). Ważną kwestią z punktu widzenia kreowania modeli biznesu pozostaje fakt, że turystyka (zdrowotna) oznacza przepływ pieniądza w kierunku miejsca docelowego podróży, a usługi pozamedyczne (transport, zakwaterowanie i wyżywienie — również osób towarzyszących pacjentowi — oraz korzystanie z atrakcji turystycznych) poszerzają pulę efektów ekonomicznych ponad wydatki na usługi zdrowotne.

3. Czynniki rozwoju turystyki zdrowotnej jako przesłanka innowacji biznesowych

Heung, Kucukusta i Song [2011] dzielą czynniki rozwoju turystyki zdrowotnej na podażowe i popytowe. Pierwsza grupa obejmuje: podaż usług w ujęciu infrastrukturalnym (szpitale, kliniki, gabinety rehabilitacyjne itp.), wiedzę i umiejętności zasobów ludzkich oraz promocję, jakość i komunikację (w tym kanały dystrybucji, np. agencje turystyki medycznej). Po stronie popytowej umieścili czynniki wpływające na wybór: państwa (polityczne, ekonomiczne, regulacyjne, geograficzne), szpitala (koszty, akredytacja, reputacja) czy lekarza (przekonanie o posiadanej wiedzy, reputacja i dostępność rekomendacji).

W przedstawionym podejściu odczuwalny jest brak czynników strukturalnych, decydujących o istnieniu popytu na turystykę zdrowotną. Należą do nich:

- zmiany demograficzne i ekonomiczne: dywersyfikacja siły nabywczej związana z rosnącymi potrzebami w zakresie świadczeń medycznych i coraz bardziej ograniczonymi zasobami, rosnący udział ludzi starszych w strukturze społeczeństw krajów wysokorozwiniętych, wydłużenie czasu oczekiwania na zabiegi, restrykcyjne kryteria kwalifikujące do leczenia w warunkach niedoboru specjalistów przy jednoczesnym rosnącym zapotrzebowaniu na leczenie oraz bogaceniu się społeczeństw [Yeoman, Schanzel i Smith 2013];
- rozwój Internetu jako globalnej sieci informacji [Gan i Frederick 2011; Yeoh, Othman i Ahmad 2013];
- choroby cywilizacyjne (np. otyłość, alergie, choroby układu nerwowego) i wzrost świadomości społecznej na temat zdrowia [Berg 2008];
- zapożyczanie wzorców zachowań prezentowanych przez mass media;
- różnice w poziomie cen usług medycznych w skali świata [Iordache, Ciochiná i Roxana 2013];
- niewydolność krajowych systemów opieki zdrowotnej i rosnące koszty ich utrzymania [Liu, Watts i Litaker 2006; Berg 2008];
- spolaryzowany w skali świata rozwój technologii (nierówny dostęp do diagnostyki i leczenia) [Berg 2008; Gan i Frederick 2011];
- rozwój tanich form podróżowania (malejący udział kosztów podróży);
- włączanie usług turystyki medycznej do pakietów socjalnych [Pafford 2009];
- migracje ekonomiczne sprzyjające upowszechnianiu wiedzy o dostępności leczenia;
- rozwój organizacji promujących rozwój turystyki medycznej;
- rozwój systemów akredytacji i certyfikacji placówek medycznych, które zwiększają zaufanie do państw i systemów leczniczych postrzeganych wcześniej jako „zacofane" lub wątpliwe pod względem higieny [Milstein i Smith 2007; Turner 2007; Woodhead 2013].

Berg [2008] formułuje czynniki, które wpłyną na dalszy rozwój turystyki medycznej:

- reformy systemów opieki zdrowotnej przewidujące dopłaty za wykonanie określonych usług za granicą (w przypadku UE mamy już do czynienia ze stosowną dyrektywą),
- pojawianie się nowych krajów docelowych turystyki medycznej,
- dążenia wielu państw do poprawy rentowności szpitali przyjmujących turystów,
- słabo rozwinięta opieka medyczna w niektórych krajach (a tym samym powstanie nowych rynków dla turystyki medycznej),
- coraz dłuższy czas oczekiwania na zabiegi (poszukiwanie alternatywy).

Ważnym czynnikiem podażowym staje się rosnąca liczba agencji turystyki medycznej (*medical travel brokers*) [Gan i Frederick 2011; Sobo, Herlihy i Bicker 2011; Solomon 2011; Connell 2013] oraz innych podmiotów wspierających turystów „zdrowotnych" (np. usługi linii lotniczych udostępniających przewóz wózków inwalidzkich lub pacjentów podłączonych do aparatury medycznej, hotele oferujące całodobową dostępność opieki pielęgniarskiej/lekarskiej i usługi rehabilitacji, odpowiednio przygotowane gabinety spa itp.). Heesup Han [2013] wprowadza pojęcie „hotelu medycznego" rozszerzonego o wykwalifikowaną obsługę medyczną, który oferuje wyspecjalizowane (co nie oznacza medyczne) usługi dla pacjentów określanych jako lekkie przypadki schorzeń i zachorowań (*low-care patients*). Są to pacjenci odbywających rehabilitację w obiektach, w których koszt doby hotelowej jest niższy niż komercyjny pobyt w szpitalu. Często taki pobyt ma jedynie zapobiec natychmiastowemu udaniu się pacjenta w podróż [Hofer, Honegger i Hubeli 2012; Rulle 2004]. Medhotel Karlstadt podaje, że średni czas pobytu gości wynosi jedynie 2,5 dnia, więc trudno mówić o długiej rekonwalescencji [Hofer, Honegger i Hubeli 2012].

Ze względu na pogłębiającą się polaryzację podaży hotele i agencje turystyczne poszukują rozwiązań, które potencjalnym gościom zagwarantują ofertę wartości niedostępną w hotelarstwie sieciowym i programach imprez touroperatorów. Sprzyjają temu konsumenckie: poszukiwanie możliwości wyróżnienia się, indywidualizacja konsumpcji, spadek popularności oferty typu 3xS na rzecz aktywności fizycznej i respektowania zasad zdrowego trybu życia, wzrost świadomości i dbałości o zdrowie. Służą one rozwojowi turystyki aktywnej, odnowy biologicznej, ośrodków sanatoryjnych, usług poprawy kondycji oraz holistycznego podejścia do dobrostanu organizmu i jego rewitalizacji (fizycznej, psychicznej i intelektualnej). Trudno znaleźć taką ofertę na rynku turystyki masowej.

4. Przykłady innowacji biznesowych w obszarze turystyki zdrowotnej w Polsce

Wzmożoną aktywność w obsłudze turystów „zdrowotnych" pod koniec ubiegłego wieku dostrzegali Goodrich i Goodrich [1987], a współcześnie Hofer, Honegger i Hubeli [2012] oraz Rajagopal, Guo i Edvardsson [2013]. W Polsce powstają obiekty wiążące ściśle swoją działalność z usługami medycznymi: prywatna klinika rehabilitacyjna w Krojantach, Medical Park-Riverside SPA w Magnuszewie czy Europejskie Centrum Kontynencji w Karpaczu, które łączą luksusowe usługi turystyczne z rehabilitacją i zabiegami medical wellness.

W przypadku sanatoriów, stanowiących ważnych graczy na rynku turystyki zdrowotnej, wydawać by się mogło, że model biznesowy jest z góry przesądzony i trudno wprowadzić w nim jakiekolwiek innowacje. Udaną próbę podjęło świętokrzyskie sanatorium „Słowacki", które we współpracy z Europejskim Instytutem Badań Inteligentnych Specjalizacji wdraża rozwiązania technologiczne (w trybie zgłoszeń patentowych), które pozwalają rozwinąć standardową ofertę, wprowadzając elementy komercyjnego modelu biznesowego. Opatentowana procedura usuwania zanieczyszczeń wody pozwala na uzyskiwanie siarki (surowiec wtórny pozyskany z wody siarczkowej) stosowanej do produkcji własnych preparatów kosmetycznych i piwa siarczkowego. Tym sposobem usługi sanatorium i tężni siarczkowej poszerzono o usługi browaru i specjalistycznych basenów termalno-mineralnych.

Inny ciekawy przykład to przedsięwzięcie zrealizowane przez firmę PRO REGIO, polegające na świadczeniu usług wypoczynku i odnowy biologicznej z profilaktyką zdrowotną w zakresie rehabilitacji kręgosłupa i układu kostnego. Obiekt „Medical Park — Riverside SPA" (hotelarstwo, gastronomia, usługi rehabilitacji, odnowy biologicznej, rekreacyji) zlokalizowany jest 80 km od Warszawy w Magnuszewie Dużym. Atrakcyjne otoczenie posiadające wiele walorów przyrodniczych (park krajobrazowy w otulinie Narwi) oraz walory ekologiczne regionu stanowią elementy konsekwentnie wykorzystywane w komunikowaniu wartości oferowanej gościom. Podstawą działalności obiektu są usługi tradycyjnie świadczone w klinikach medycznych i sanatoriach: rehabilitacja, profilaktyka zdrowotna, kosmetyka lecznicza, odnowa biologiczna, fizjoterapia oparta na wynikach badań naukowych (współpraca z Warszawskim Uniwersytetem Medycznym), leczenie ruchem i dieta.

Oferta Medical Park nie stanowi typowych usług uzdrowiskowych, tak z powodów formalnych (lokalizacja), jak i materialnych. Standard obiektu (technologia, wyposażenie gabinetów zabiegowych), indywidualne podejście do klienta, wysoki poziom obsługi, bogactwo oferty rekreacyjnej i kulturalnej, różnorodność usług dodatkowych (warsztaty rozwoju, zajęcia rekreacyjne i sport, porady stylistów, a nawet możliwość zamówienia usług krawieckich), nie znajdują alternatywy w typowym ośrodku uzdrowiskowym w Polsce. Dla polskich odbiorców główny element oferowanej wartości stanowi odnowa biologiczna, rehabilitacja i profilaktyka zdrowotna dostępne w pięknym, ale nieodległym od stolicy (łatwość dojazdu) regionie Polski. Z punktu widzenia rynków zagranicznych[2] ważnym aspektem jest korzystna relacja cen w stosunku do kosztów leczenia w ośrodkach zagranicznych oraz znakomita opinia, jaką cieszą się polscy rehabilitanci za granicą. Propozycja organizacji wycieczek do różnych regionów Polski

[2] Wiodące kierunki geograficzne dla promocji usług Medical Park stanowią Niemcy i Austria, Wielka Brytania, Rosja, Białoruś i Ukraina, kraje skandynawskie, USA i Kanada oraz Kraje Zatoki Perskiej.

pozwala poszerzyć rynek o osoby towarzyszące pacjentom, co wpływa na decyzje o dłuższych pobytach. Ze względu na wyeksploatowany model biznesowy obiektów hotelowych typu spa w Polsce wiodącym źródłem wpływów są usługi rehabilitacji a nie wellness. Przyjęty model biznesu uniezależnia obiekt od sezonowości popytu, czyli jednego z największych czynników ryzyka w turystyce.

Innowacyjność działań wybranych obiektów turystycznych dotyczy także stosowanych kanałów dystrybucji i promocji oferty. Wspomniane już Europejskie Centrum Kontynencji współpracuje z gabinetami urologicznymi i wyspecjalizowanymi oddziałami szpitalnymi w różnych częściach Polski i Europy, oferując pobyty lecznicze i rehabilitacyjne wykraczające poza możliwości klasycznych oddziałów szpitalnych. W przypadku Medical Park głównym kanałem są najważniejsze targi medyczne i rehabilitacyjne. W pierwszych latach działalności ten kanał dystrybucji zapewnił 100-procentowe obłożenie obiektu.

Popyt na usługi zdrowotne i rehabilitacyjne nie podlega silnym fluktuacjom i pozwala łagodzić przejściowe spadki sprzedaży usług towarzyszących o charakterze typowo turystycznym. W przypadku nabywców zagranicznych zainteresowanie usługami odnowy biologicznej i rehabilitacji jest mocniej ugruntowane niż w Polsce, panuje silniejsze niż w Polsce przeświadczenie o zasadności inwestowania w zdrowie i kondycję fizyczną. Analiza trendów konsumenckich pokazuje, że także w Polsce ten rynek ma przed sobą okres wzrostowy. Jednocześnie zakres usług odpowiadających ofercie turystyki zdrowotnej jest na tyle złożony, kosztowny i wymagający zatrudnienia różnorodnych specjalistów, że konkurencja ze strony sieci hotelowych wydaje się mało prawdopodobna.

Podsumowanie

W obliczu narastającej konkurencji na międzynarodowym rynku turystycznym, polaryzacji podaży i globalizacji popytu przedsiębiorcy poszukują modeli biznesu, które będą skuteczne w rywalizacji z sieciami globalnymi, stworzą przewagę konkurencyjną i będą odpowiadały trendom konsumenckim. Zmiana profilu potrzeb nabywców umożliwia świadczenie i zapewnia rentowność usług turystyki zdrowotnej, której charakter zmienia się pod wpływem oczekiwań rynku (łączenie celów leczniczych z wypoczynkiem, rozwojem osobistym, tworzeniem relacji, doświadczaniem nowych miejsc i obcowaniem z przyrodą). Poszukiwanie innowacyjnych modeli biznesu możliwe jest w drodze analizy trendów konsumenckich i społecznych. Ten sposób wykorzystano z powodzeniem w wybranych przedsiębiorstwach działających na rynku turystyki zdrowotnej.

Bibliografia

Afuah A., Tucci C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York.

Arellano de A.B.R. (2007), *Patients without borders: the emergence of medical tourism*, „International Journal of Health Services", Vol. 37, nr 1, ss. 193–198.

Balaban V., Marano C. (2010), *Medical tourism research: a systematic review*, „International Journal of Infectious Diseases", Vol. 14, ss. 26–45.

Berg W. (2008), *Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus*, Oldenburg, Monachium.

Białk-Wolf A. (2010), *Potencjał rozwojowy turystyki medycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 591, ss. 653–662.

Biernat E., Kachniewska M. (2017), *Promocja turystyki zdrowotnej w Polsce*, badania statutowe, SGH, Warszawa.

Bukowska-Piestrzyńska A. (2008), *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, CeDeWu, Warszawa.

Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. (2011), *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*, „Management Decisions", Vol. 49, nr 8, ss. 45–61.

Chen J., Ching R. (2002), *A Proposed Framework for Transitioning to an E-Business Model*, „Quarterly Journal of Electronic Commerce", Vol. 3, nr 4, ss. 66–78.

Chesbrough H. (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning", Vol. 43, nr 2–3, ss. 32–48.

Connell J. (2013), *Contemporary Medical Tourism: Conceptualisation, Culture and Commodification*, „Tourism Management", nr 34, ss. 1–13.

Cook P.S. (2008), *What is Health and Medical Tourism?*, [online], http://eprints.qut.edu.au/16804/2/c16804.pdf, dostęp: 10.06.2017.

Definition of Health Promotion (1989), „American Journal of Health Promotion", vol. 3, nr 3, s. 5.

Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution: in Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning", Vol. 43, nr 2–3, ss. 32–45.

Doganova L., Eyquem-Renault M. (2009), *What do Business Models do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship*, „Research Policy", Vol. 38, nr 10, ss. 22–34.

Gan L.L., Frederick J.R. (2011), *Medical Tourism Facilitators: Patterns of Service Differentiation*, „Journal of Vacation Marketing", vol. 17, nr 3, ss. 165–183.

Gee Y., Fayos-Sola E. (1997), *World Tourism Organization*, WTO, Madrid.

Ghaziani A., Ventresca M.J. (2005), *Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk — 1975–2000*, „Sociological Forum", Vol. 20, nr 4, ss. 54–67.

Goodrich J., Goodrich G. (1987), *Healthcare Tourism — an Exploratory Study*, „Tourism Management", Vol. 8, nr 3, ss. 217–222.

Halme M. (2007), *Business Models for Material Efficiency Services: Conceptualization and Application*, „Ecological Economics", Vol. 63, nr 1, ss. 15–32.

Han H. (2013), *The Healthcare Hotel: Distinctive Attributes for International Medical Travelers*, „Tourism Management", nr 36, ss. 257–268.

Heung V., **Kucukusta D.**, **Song H.** (2011), *Medical Tourism Development in Hong Kong: An Assessment of the Barriers*, „Tourism Management", nr 32, ss. 995–1005.

Hofer S., **Honegger F.**, **Hubeli J.** (2012), *Health Tourism: Definition Focused on the Swiss Market*, „Journal of Health Organization and Management", vol. 26, nr 1, ss. 60–80.

Hopkins L., **Labonte R.**, **Runnels V.**, **Packer C.** (2010), *Medical Tourism Today: What is the State of Existing Knowledge*, „Journal of Public Health Policy", Vol. 31, nr 2, ss. 185–198.

Hwang J., **Christensen C.** (2008), *Disruptive Innovation in Health Care Delivery: A Framework for Business Model Innovation*, „Health Affairs", Vol. 27, nr 5, ss. 54–64.

Iordache C., **Ciochiná I.**, **Roxana P.** (2013), *Medical Tourism — Between the Content and Socio-Economic Development Goals*, „Romanian Journal of Marketing", nr 1, ss. 31–42.

Johnson M., **Christensen C.**, **Kagermann H.** (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review", Vol. 86, nr 12, ss. 28–41.

Johnson M.W. (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business School Publishing, Boston.

Jørgensen F., **Ulhøi J.** (2010), *Entrepreneurial Emergence in the Field of M-Commerce: a Generic Business Model Reconceptualization*, „Journal of e-business", Vol. IX, nr 1/2, ss. 25–32.

Kangas B. (2010), *Traveling for Medical Care in a Global World*, „Medical Anthropology: Cross Cultural Studies in Health and Illness", Vol. 29, nr 4, ss. 344–362.

Kaspar C. (1996), *Die Tourismuslehre im Grundriss*, wyd. 5., Haupt, Bern/ Stuttgart.

Leahy A.L. (2008), *Medical Tourism: The Impact of Travel to Soreign Countries for Healthcare*, „Surgeon", Vol. 6, nr 5, ss. 260–261.

Léon-Jordán J., **Kuruvilla A.**, **Jacob R.** (2010), *Healthcare in Foreign Hands: Trends, Issues, and Directions*, „Review of Business Research", vol. 10, nr 5, ss. 54–68.

Levary R.R. (2011), *Multiple-Criteria Approach to Ranking Medical Tourism Destinations*, „Thunderbird International Business Review", vol. 53, nr 4, ss. 529–537.

Liu C., **Watts B.**, **Litaker D.** (2006), *Access to and Utilization of Healthcare: The Provider's Role*, „Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research", Vol. 6, nr 6, ss. 16–28.

Lunt N., **Carrera P.** (2010), *Medical Tourism: Assessing the Evidence on Treatment Abroad*, „Maturitas", vol. 66, nr 1, ss. 33–46.

MacInnes I. (2002), *Business Models for Mobile Content: The Case of M-Games*, „Electronic Markets", Vol. 12, nr 4, ss. 15–29.

Miles R., **Miles G.**, **Snow C.** (2006), *Collaborative Entrepreneurship: a Business Model for Continuous Innovation*, „Organizational Dynamics", Vol. 35, nr 1, ss. 45–60.

Milstein A., **Smith M.** (2007), *Will the surgical world become flat?*, „Health Affairs", Vol. 26, nr 1, ss. 137–141.

Morgan D. (2010), *The growth of medical tourism*, „OECD Observer", Vol. 281, ss. 12–13.

Osterwalder A., **Pigneur O.**, **Tucci C.L.** (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, „Communications of AIS", Vol. 16, ss. 35–49.

Pafford B. (2009), *The Third Wave-Medical Tourism in the 21st Century*, „Southern Medical Journal", Vol. 102, nr 8, ss. 810–813.

Rajagopal S., **Guo L.**, **Edvardsson B.** (2013), *Role of Resource Integration in Adoption of Medical Tourism Service*, „International Journal of Quality and Service Sciences", vol. 5, nr 3, ss. 321–336.

Reed C. (2008), *Medical Tourism*, „Medical Clinics of North Americ", Vol. 92, nr 6, ss. 1433–1446.

Rulle M. (2004), *Der Gesundheitstourismus in Europa* [w:] Hopfinger H. (red.), *Eichstatter Tourismuswissenschaftliche Beitrage* (Vol. 4), Profil Verlag GmbH, Munchen/Wien.

Sigrist S. (2006), *Health Horizons — Guide zu den neuen Gesundheitsmarkten*, Gottlieb Duttweiler Institut/GDI, Zurich.

Sobo E., **Herlihy E.**, **Bicker M.** (2011), *Selling Medical Travel to US Patient-Consumers: The Cultural Appeal of Website Marketing Messages*, „Anthropology and Medicine", nr 18, ss. 119–36.

Solomon H. (2011), *Affective Journeys: The Emotional Structuring of Medical Tourism in India*, „Anthropology and Medicine", nr 18, ss. 105–118.

Sztorc M. (2008), *Podróże turystyczne obcokrajowców w celach zdrowotnych do Polski* [w:] Gaworecki W., Mroczyński Z. (red.), *Turystyka i sport dla wszystkich w promocji zdrowego stylu życia*, Wyd. WSTiH, Gdańsk.

Teece D.J. (2010), *Business Model, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning", Vol. 43, ss. 172–194.

Turner L. (2007), *First World Health Care at Third World Prices: Globalization, Bioethics and Medical Tourism*, „BioSocieties", Vol. 2, ss. 303–325.

Underwood H., **Makadon H.** (2010), *Medical Tourism: Game-Changing Innovation or Passing Fad?*, „Healthcare Financial Management", Vol. 64, nr 9, ss. 112–114.

Whittaker A. (2008), *Pleasure and Pain: Medical Travel in Asia*, „Global Public Health", Vol. 3, ss. 271–290.

Woodhead A. (2013), *Scoping Medical Tourism and International Hospital Accreditation Growth*, „International Journal of Health Care Quality Assurance", Vol. 26, nr 8, ss. 688–702.

Yeoh E., **Othman K.**, **Ahmad H.** (2013), *Understanding Medical Tourists: Word-of-mouth and Viral Marketing as Potent Marketing Tools*, „Tourism Management", nr 34, ss. 196–201.

Yeoman I., **Schanzel H.**, **Smith K.** (2013), *How Ageing Populations Lead to the Incremental Decline of New Zealand Tourism*, „Journal of Vacation Marketing", Vol. 19, nr 2, ss. 91–103.

Zott C., **Amit R.** (2010), *Business Model Design: an Activity System Perspective*, „Long Range Planning", Vol. 43, nr 2–3, s. 67–89.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **31–42**

Marek Nowacki | marek.nowacki@wsb.poznan.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6981-7698
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Zygmunt Kruczek | zygmunt.kruczek@awf.krakow.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3015-2139
Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie

Współtworzenie doświadczeń, emocje a zadowolenie i intencje osób zwiedzających atrakcje turystyczne

Co-Creation of Experiences, Emotions and Satisfaction in the Context of the Intentions of Visitors to Tourist Attractions

Abstract: The article presents the results of research into the dependencies between, on the one hand, the co-creation of experiences, the experiences themselves and emotions, and on the other, the satisfaction and behavioural intentions of visitors to tourist attractions. The authors have conducted verification of eight relationships between the model variables, taking into consideration the influence of the tourist attraction context. The study was conducted using the diagnostic survey method amongst visitors to three tourist attractions (N = 465): the 23rd Archaeological Festival in Biskupin, the "Poznań Gateway" Centre for the Interpretation of Heritage, and the National Museum in Kraków. Verification of the relationships between the variables were conducted using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM), employing the SmartPLS 3 software. Theoretical conclusions were drawn on the structure of tourist experiences and the co-creation of such experiences.

Key words: value co-creation, visitors' experiences, relationship model, visitor attractions

Wprowadzenie

Pojęcie doświadczeń (ang. *experiences*) w marketingu pojawiło się po raz pierwszy w artykule Morrisa B. Holbrooka i Elisabeth C. Hirschman w 1982 r. Autorzy przekonywali, że przy wyjaśnianiu zachowań konsumenckich należy uwzględniać doświadczenia, które są „subiektywnym stanem świadomości pełnym symbolicznych znaczeń, hedonistycznych odpowiedzi i estetycznych kryteriów" [1982, s. 132].

Wiele lat później doświadczenie stało się centralnym pojęciem ekonomii za sprawą Josepha Pine'a II i Jamesa H. Gilmore'a [1999], którzy zaproponowali koncepcję gospodarki opartej na doświadczeniach (ang. *experience economy*). Według autorów, gospodarka doświadczeń stanowi kolejną fazę ewolucji po gospodarce rolnej, towarowej i usługowej, w której wytwarza się głównie niezapomniane i osobiste doświadczenia (przeżycia), zamiast dostarczać niematerialne i niestandardowe usługi.

Na znaczeniu doświadczeń w ekonomii koncentrował się także Bernd Schmitt [1999], wprowadzając pojęcie marketingu doświadczeń. Schmitt podkreślał znaczenie doświadczeń konsumentów i traktował konsumpcję jako holistyczne doświadczenie, zaś konsumentów jako kierujących się w swoich decyzjach zarówno racjonalnymi przesłankami, jak i emocjami. Z kolei C.K. Prahalad i Venkat Ramaswamy [2004, s. 5] zauważyli, że to nie różnorodność produktów, ale współtworzenie wartości, jakimi są doświadczenia konsumentów, staje się dominującym celem zarzadzania. Stwierdzili, że obecnie to właśnie dobrze poinformowani, podłączeni do sieci, świadomi i aktywni konsumenci współtworzą wartości, którymi są ich własne doświadczenia.

Kolejni autorzy — Stephen Vargo i Robert Lusch [2004] — wprowadzili do marketingu pojęcie logiki skoncentrowanej na usługach (ang. *Service-Centered Dominant Logic*), która zastąpiła logikę zdominowaną przez towary (ang. *Good-Centered Dominant Logic*). W logice tej konsument jest współtwórcą wartości (ang. *Value Co-Creation*), gdyż to usługi a nie produkty stanowią wartość w procesie wymiany.

Współtworzenie (ang. *co-creation*) staje się nowym paradygmatem w literaturze z zakresu zarządzania i oznacza wspólne tworzenie wartości poprzez wzajemną interakcję pomiędzy konsumentami i usługodawcami. Wartością taką są doświadczenia współtworzone przez konsumentów poprzez aktywny udział w aktywności, zaangażowanie i personalizację własnych doświadczeń [Minkiewicz, Evans i Bridson 2013]. Proces współtworzenia doświadczeń stanowi sumę psychologicznych zdarzeń, których doświadcza turysta, gdy aktywnie partycypuje (w sposób fizyczny i mentalny) w aktywności oraz interakcji z innymi podmiotami i ze środowiskiem atrakcji turystycznej [Campos i in. 2015].

Doświadczenia rozumiane jako wiedza lub odczucia uzyskane poprzez bezpośrednie wrażenia [*The New Lexicon Webster's…* 1991, s. 332] cechują cztery atrybuty: subiektywizm, zaangażowanie, emocje i uczenie się [Jianyu, Gao i Scott 2017, s. 5]. Idea ekonomii doświadczeń B.J. Pine'a II i J.H. Gilmore'a [1999] koncentruje się na pojęciu wartości doświadczeń jako generatora wartości ekonomicznej we współczesnej gospodarce. Pine i Gilmore [1999] dokonali klasyfikacji doświadczeń w przestrzeni dwóch wymiarów: udziału jednostki w wydarzeniu (które może być pasywne lub aktywne) i relacji jednostki z otoczeniem (absorbcji lub immersji). W tej przestrzeni wyróżnili cztery kategorie doświadczeń: rozrywki, edukacji, ucieczki i estetyki.

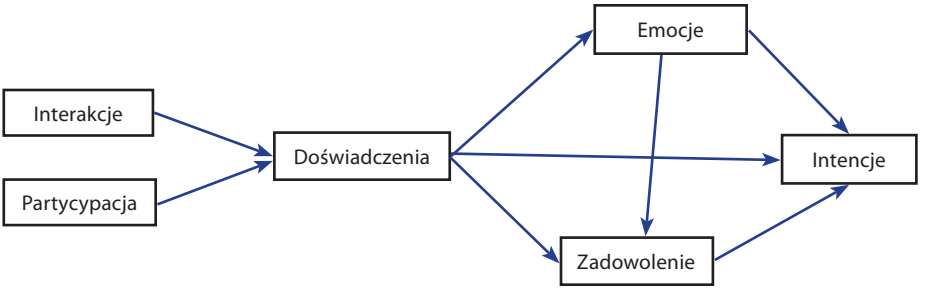
Emocje to stany uczuć, których doświadczamy w reakcji na bodziec [Wilkie 1994, s. 167]. W badaniach konsumenckich korzystano z wielu konceptualizacji teoretycznych emocji. Popularna teoria emocji Roberta Plutchika [1980] definiuje osiem emocji podstawowych (czyli często odczuwanych), takich jak: strach, złość, radość, smutek, akceptacja, niesmak, oczekiwanie (przewidywanie) i zaskoczenie. Według Plutchika człowiek może przeżywać mieszaninę podstawowych emocji, które tworzą w ten sposób bardziej emocje złożone (tzw. podstawowe, drugorzędne i trzeciorzędne diady) odpowiedzialne za konkretne przeżycia. Przykładowo na zachwyt to kombinacja radości i zaskoczenia.

Emocje obecne są na wszystkich etapach podróży turystycznych: podczas planowania i podejmowania decyzji [Walters, Sparks i Herrington 2012], w trakcie trwania samych wakacji [Tung i Ritchie 2011] oraz po zakończeniu podróży. Są determinantami zadowolenia [del Bosque i San Martin 2008; Prayag i in. 2017] i intencji behawioralnych [Jang i Namkung 2009; Prayag i in. 2017].

Cel pracy

Celem niniejszej pracy jest zweryfikowanie modelu zależności pomiędzy aktywnością w zakresie współtworzenia doświadczeń, doświadczeniami, emocjami, zadowoleniem a intencjami behawioralnymi osób zwiedzających atrakcje turystyczne (rysunek 1).

Rysunek 1. Hipotetyczny model zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi



Źródło: opracowanie własne.

Metoda

Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego wśród osób zwiedzających trzy atrakcje turystyczne: XXIII Festyn Archeologiczny w Biskupinie, Centrum Interpretacji Dziedzictwa „Brama Poznania" w Poznaniu i Muzeum Narodowe w Krakowie (Gmach Główny).

Do pomiaru aktywności w zakresie współtworzenia doświadczeń (interakcji — INT i partycypacji — PAR) wykorzystano odpowiednio trzy i cztery twierdzenia zaczerpnięte z prac Antón, Camarero i Garrido [2017] oraz Oh, Fiore i Jeoung [2007]. Twierdzenia oceniano za pomocą 5-stopniowej skali Likerta. Skala do pomiaru doświadczeń początkowo zawierała 15 twierdzeń tworzących 4 czynniki [Oh, Fiore i Jeoung 2007; Antón, Camarero i Garrido 2017]. Jednak po wykonaniu eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA), czynniki edukacji i rozrywki utworzyły jeden czynnik — edurozywki (ang. *edutainment*). Ostatecznie pozostawiono w niej 11 twierdzeń tworzących trzy czynniki: ucieczki (UCI), edurozrywki (EDU) i estetyczne (EST), ocenianych za pomocą 5-stopniowej skali Likerta. Emocje (EMO) zbadano za pomocą sześciu przymiotników [Finn 2005; Bowden i Dagger 2011] ocenianych przy użyciu 5-stopniowej skali częstości występowania emocji od *ani razu* do *stale*. Zadowolenie (ZAD) oceniono za pomocą trzech twierdzeń [Oliver 2006; Oh, Fiore i Jeoung 2007] ocenianych przy użyciu 7-stopniowej skali ocen. Intencje behawioralne (IBH) zbadano za pomocą dwóch twierdzeń [Oliver 2006; Antón, Camarero i Garrido 2017] ocenianych na 7-stopniowej skali ocen[1].

[1] Wszystkie pytania kwestionariusza można znaleźć w aneksie pod linkiem: https://drive.google.com/file/d/1yh4uKsY_zJD353fcumZAntCRK18LQoeh/view?usp=sharing.

Analizę zależności pomiędzy zmiennymi wykonano za pomocą pakietu SmartPLS 3 [Ringle, Wende i Becker 2015]. Jest to narzędzie do modelowania równań strukturalnych za pomocą metody częściowych najmniejszych kwadratów (PLS-SEM).

Badania ankietowe przeprowadziła grupa przeszkolonych ankieterów w okresie od września do października 2017 roku przy wyjściu z każdej z atrakcji. Zastosowano metodę doboru próby — pierwszy wolny — czyli po zakończeniu badania z jedną osobą proszono o wypełnienie kwestionariusza pierwszą wolną osobę. W badanej próbie znalazło się 465 osób, w tym 274 kobiety (58,9%) oraz 191 mężczyzn (41,1%). Próbę zdominowały osoby młode: największą grupę stanowili turyści w wieku do 24 lat (30,7%) oraz w wieku od 25 do 34 lat (20,4%). Wraz z wiekiem maleje liczba osób w próbie: 35–44 lat — 18,9%, 45–54 lat — 14,6%, 55–64 lat — 11,2% i powyżej 64 lat — 4,1%.

Wyniki badań

Rzetelność pomiaru zmiennych, rozumianą jako zbieżność pomiędzy poszczególnymi wskaźnikami dotyczącymi jednej zmiennej, oszacowano przez obliczenie współczynników: α-Cronbacha [Cronbach 1951] i współczynnika rzetelności łącznej czynników [Hair i in. 2007, s. 777]. Dodatkowo trafność zbieżną pomiaru zbadano za pomocą średniej wyjaśnionej wariancji — AVE [Hair i in. 2007, s. 777]. Współczynnik α-Cronbacha niemal dla wszystkich konstruktów osiągnął wymagane minimum 0,7 z wyjątkiem dwóch (*Interakcje i Partycypacja*), dla których przekroczył wartość 0,6 — dopuszczalną w badaniach eksploracyjnych [Hair i in. 2007, s. 137] (tabela 1). Podobnie rzetelność łączna (CR) wszystkich konstruktów przekroczyła wymaganą minimalną wartość 0,7. Także trafność zbieżna, zmierzona średnią wyjaśnioną wariancją (AVE), dla wszystkich konstruktów przekroczyła wymagane minimum 0,5 [Hair i in. 2007, s. 777].

Tabela 1. Ocena rzetelności pomiaru zmiennych

Zmienne	α-Cronbacha	Rho_A	CR	AVE	Ład. czynn. – Ucieczki
Interakcje	0,616	0,753	0,766	0,536	**0,567–0,802**
Partycypacja	0,693	0,709	0,809	0,515	**0,623–0,796**
Ucieczka	0,822	0,827	0,881	0,649	**0,711–0,796**
Edurozrywka	0,779	0,781	0,856	0,597	**0,551–0,790**

Zmienne	α-Cronbacha	Rho_A	CR	AVE	Ład. czynn. – Ucieczki
Estetyka	0,737	0,717	0,821	0,606	**0,588–0,671**
Emocje	0,846	0,862	0,883	0,523	**0,601–0,761**
Zadowolenie	0,805	0,822	0,886	0,724	**0,653–0,883**
Intencje	0,715	0,715	0,875	0,778	**0,826–0,826**

Źródło: badania własne.

Ocenę trafności różnicowej modelu pomiarowego przeprowadzono za pomocą oceny ładunków krzyżowych [Hair i in. 2014], kryterium Fornella–Larckera [Fornell, Larcker 1981] i kryterium Heterotrait–Monotrait (HTMT) [Henseler, Ringle i Sarstedt 2015]. Zgodnie z pierwszym z kryteriów ładunek krzyżowy każdej pozycji skali (kolumny) dla danego czynnika zmiennej (wiersze) powinien być wyższy niż ładunki krzyżowe pozostałych zmiennych. Warunek ten spełniły wszystkie pozycje skal badanych zmiennych.

Zgodnie z kryterium Fornella–Larckera pierwiastek kwadratowy ze średniej wyjaśnionej wariancji przez daną zmienną powinien być większy od współczynnika korelacji pomiędzy zmiennymi. Kryterium to spełniają wszystkie analizowane zmienne (tabela 2). Współczynnik Heterotrait–Monotrait (HTMT) korelacji pomiędzy konstruktami powinien wynosić poniżej 0,9 [Henseler, Ringle i Sarstedt 2015]. Wszystkie wartości spełniły ten warunek.

Tabela 2. Ocena trafności krzyżowej badanych zmiennych: kryterium Fornella–Larckera i współczynniki korelacji Heterotrait–Monotrait (HTMT)

Zmienne	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Interakcja	**0,732**	0,578	0,412	0,273	0,218	0,415	0,407	0,291
(2) Partycypacja	0,402	**0,718**	0,608	0,530	0,555	0,526	0,516	0,475
(3) Ucieczka	0,302	0,488	**0,806**	0,742	0,635	0,710	0,757	0,695
(4) Edurozrywki	0,203	0,394	0,598	**0,773**	0,720	0,710	0,787	0,860
(5) Estetyka	0,137	0,411	0,552	0,587	**0,778**	0,583	0,693	0,718

Zmienne	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(6) Emocje	0,299	0,412	0,607	0,592	0,481	**0,723**	0,687	0,685
(7) Zadowolenie	0,286	0,394	0,626	0,629	0,592	0,583	**0,851**	0,878
(8) Intencje	0,197	0,340	0,538	0,641	0,571	0,546	0,696	**0,882**

Uwaga: wartości na przekątnej (wyboldowane) — pierwiastek kwadratowy ze średniej wyjaśnionej wariancji (AVE); wartości poniżej przekątnej — współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy konstruktami; wartości powyżej przekątnej — współczynniki Heterotrait–Monotrait (HTMT) korelacji pomiędzy konstruktami.

Źródło: badania własne.

W pierwszym kroku analizy sprawdzono, czy algorytm PLS-SEM jest zbieżny. Zbieżność algorytmu osiągnięto już po wykonaniu pięciu iteracji. Uzyskano w ten sposób standaryzowane współczynniki regresji — β. Następnie sprawdzono istotność statystyczną każdego z nich procedurą *bootstrapu*. Polega ona na wielokrotnym losowania próby z oryginalnych danych i szacowaniu modelu dla każdej z tych prób (próby losowano 500 razy). W ten sposób dla każdego parametru β oszacowano błąd standardowy, którego istotność określono za pomocą wartości t [Hair i in. 2014, s. 112]. Dziewięć standaryzowanych współczynników regresji β (współczynników ścieżek) okazało się istotnych statystycznie, co pozwoliło na zweryfikowanie analizowanych zależności (tabela 3).

Tabela 3. Estymowane współczynniki ścieżek

Lp.	Zależność	β	t	p
1.	Interakcje → Ucieczki	0,128	1,373	0,170
2.	Interakcje → Edurozrywki	0,056	0,577	0,564
3.	Interakcje → Estetyczne	–0,074	0,750	0,454
4.	Partycypacja → Ucieczki	**0,441**	4,494	**<0,001**
5.	Partycypacja → Edurozrywki	**0,371**	3,835	**<0,001**
6.	Partycypacja → Estetyczne	**0,426**	4,812	**<0,001**
7.	Ucieczki → Emocje	**0,364**	4,101	**<0,001**
8.	Edurozrywki → Emocje	**0,316**	3,213	**0,001**
9.	Estetyczne → Emocje	0,100	1,022	0,307

Lp.	Zależność	β	t	p
10.	Ucieczki → Zadowolenie	**0,263**	2,667	**0,008**
11.	Edurozrywki → Zadowolenie	**0,270**	2,183	**0,030**
12.	Estetyczne → Zadowolenie	0,169	1,867	0,063
13.	Ucieczki → Intencje	0,014	0,126	0,900
14.	Edurozrywki → Intencje	**0,104**	2,489	**0,013**
15.	Estetyczne → Intencje	0,104	1,048	0,295
16.	Emocje → Zadowolenie	0,182	1,867	0,063
17.	Emocje → Intencje	0,095	0,938	0,349
18.	Zadowolenie → Intencje	**0,411**	4,094	**<0,001**

Źródło: badania własne.

W kolejnym kroku przystąpiono do oceny modelu strukturalnego. Współczynniki determinancji R2 wyniosły od 0,158 dla *Edurozrywki* do 0,567 dla *Intencji* i były wyższe od wymaganej minimalnej wartości 0,1. Kolejny test Q2 Stone'a–Geissera przeprowadzono za pomocą procedury *blindfolding*[2] [Stone 1974; Geisser 1975]. Jest on miarą tego, na ile zaobserwowane wartości są rekonstruowane przez zaproponowany model. Uzyskane wartości Q2 wyniosły od 0,144 dla *Partycypacji* do 0,442 dla *Zadowolenia* i miały wartość dodatnią (im większa wartość, tym zależności w modelu są bardziej istotne). Wielkość efektu f2 jest wskaźnikiem dopasowania hipotetycznego modelu i wskazuje, czy niezależna zmienna ukryta ma istotny wpływ na zależną zmienną ukrytą. Najsilniejszy stwierdzony wpływ ma *Partycypacja* na *Ucieczkę na poziomie* 0,218, co oznacza wpływ umiarkowany [Hair i in. 2014]. Wartość błędu SRMR (standaryzowany średniokwadratowy błąd dopasowania), który definiuje się jako różnicę pomiędzy obserwowaną macierzą korelacją a macierzą korelacji implikowaną przez model, wyniosła 0,068 i jest uważana za dobrą dla wartości mniejszych od 0,08 [Garson 2016, s. 68].

[2] *Blindfolding* jest techniką ponownego użycia próbki (ang. *sample reuse technique*), która systematycznie usuwa wybrane elementy danych, a następnie prognozuje ich pierwotne wartości.

Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone badania pozwoliły na empiryczną weryfikację struktury doświadczeń zaproponowanej przez Pine'a i Gilmore'a [1999] w kontekście różnorodnych atrakcji turystycznych. Sugerowana przez autorów czteroczynnikowa struktura doświadczeń: *edukacji*, *rozrywki*, *estetyki* i *ucieczki*, nie znalazła empirycznego potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach. Wykonana analiza wykazała istnienie trzech czynników: ucieczki, estetyki i czynnika powstałego z połączenia edukacji i rozrywki, czyli edurozrywki (ang. *edutainment*). Podkreśla to na silny związek doświadczeń edukacji i rozrywki w atrakcjach turystycznych dziedzictwa (ang. *heritage attractions*) i wskazuje na konieczność łącznego badania tych doświadczeń.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zweryfikowanie modelu współtworzenia doświadczeń w kontekście zróżnicowanych atrakcji turystycznych. Stwierdzono, że o doświadczeniach decyduje partycypacja w ich kreowaniu. Wpływa ona zarówno na doświadczenia ucieczki, edurozrywki, jak i estetyki. Uzyskane wyniki stanowią empiryczny dowód spostrzeżenia Pine'a i Gilmore'a [1999], że „edukacja wymaga od każdego aktywnego uczestnictwa". Zależność ta jest szczególnie interesująca, gdyż dotyczy czynnika edurozrywki (*edutainment*), o którym Pine i Gilmore [1999, s. 32] piszą w kontekście doświadczeń edukacyjnych, wskazując na konieczność nauczania poprzez rozrywkę.

Niestety nie stwierdzono, aby interakcje pomiędzy zwiedzającymi a personelem atrakcji wpływały na ich doświadczenia. Skłania to do postawienia pytania: czy badane atrakcje stymulują do takich interakcji, czy to raczej zwiedzający są niechętni takim interakcjom? Choć, jak twierdzą Minkiewicz, Evans i Bridson [2014], rola personelu atrakcji jest kluczowa w angażowaniu konsumentów w doświadczanie, wywoływanie dyskusji i relacji społecznych, to w badanych atrakcjach personel zbyt słabo angażuje się w taką aktywność.

Wykonane badania pozwoliły także na zweryfikowanie związku doświadczeń zwiedzających z emocjami. Emocje niewątpliwie istotnie wiążą się z doświadczeniami, gdyż, jak stwierdził Duff [2010, s. 881], „doświadczanie miejsca musi oznaczać poruszenie przez to miejsce" (ang. *affected*), a poszczególne miejsca sprzyjają powstawaniu emocji. Choć trudno znaleźć w literaturze prace poświęcone związkom emocji i doświadczeń, to powyższe badania wskazują na silny związek doświadczeń ucieczki, edurozrywki i w mniejszym stopniu doświadczeń estetycznych z emocjami.

Potwierdzono także wpływ doświadczeń zwiedzających na zadowolenie oraz na intencje behawioralne. Podobnie wyniki uzyskano w innych pracach [Oh, Fiore i Jeoung 2007; Prebensen, Woo i Uysal 2014; Radder i Han 2015]. Związek ten istnieje zarówno dla czynnika ucieczki, jak i edurozrywki. Jedynie czynnik estetyczny nie ma wpływu na zadowolenie i intencje behawioralne, co potwierdza wcześniejsze ustalenia Raddera i Hana [2015]. Wynika z tego, że im silniejszych doświadczeń w zakresie edukacji i rozrywki będą doznawać osoby zwiedzające atrakcje turystyczne, tym bardziej będą one zadowolone i będą rozpowszechniać pozytywne opinie o atrakcji.

Brak związku emocji z zadowoleniem i intencjami w powyższych badaniach może wynikać ze specyfiki badanych obiektów: nie były to parki rozrywki oferujące silne emocje np. podczas jazdy kolejkami górskimi, pokoje zagadek lub inne atrakcje wywołujące zdziwienie, radość bądź podobne doznania emocjonalne. Choć w wielu innych badaniach stwierdzono istotne związki pomiędzy emocjami a zadowoleniem i intencjami [Oliver, Rust i Varki 1997, Hosany i Gilbert 2010], to w takich obiektach jak muzea lub centra interpretacji dziedzictwa rola doznań emocjonalnych może być znacznie mniejsza.

Bibliografia

Antón C., **Camarero C.**, **Garrido M.-J.** (2017), *Exploring the Experience Value of Museum Visitors as a Co-Creation Process*, „Current Issues in Tourism", DOI: 10.1080/13683500.2017.1373753.

Bosque I.R. del, **San Martín H.** (2008), *Tourist Satisfaction a Cognitive-Affective Model*, „Annals of Tourism Research", t. 35, nr 2, ss. 551–73.

Bowden J.L.H., **Dagger T.S.** (2011), *To Delight or Not to Delight? An Investigation of Loyalty Formation in the Restaurant Industry*, „Journal of Hospitality Marketing & Management", t. 20, nr 5, ss. 501–524,

Campos A.C., **Mendes J.**, **Valle P.O.**, **Scott N.** (2015), *Co-creation of Tourist Experiences: A Literature Review*, „Current Issues in Tourism", 0(00), ss. 1–15.

Cronbach L.J. (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests* [w:] *Psychometrika*, t. 22, nr 3, ss. 297–334.

Duff C. (2010), *On the Role of Affect and Practice in the Production of Place, Environment and Planning D*, „Society and Space", t. 28, nr 5, ss. 881–895.

Finn F. (2005), *Reassessing the Foundations of Customer Delight*, „Journal of Service Research", t. 8, nr 2, ss. 103–116.

Fornell C., **Larcker D.F.** (1981), *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, „Journal of Marketing Research", t. 18, nr 1, ss. 39–50.

Garson G.D. (2016), *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Publishing Associates, Asheboro.

Geisser S. (1975), *The Predictive Sample Reuse Method with Applications*, „Journal of the American Statistical Association", t. 70, nr 350, ss. 320–328.

Hair J.F., **Black W.C.**, **Babin B.**, **Anderson R.L.**, **Tatham R.L.** (2007), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.

Hair J.F., **Hult G.T.**, **Ringle C.M.**, **Sarstedt M.** (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Los Angeles.

Hair J.F., **Sarstedt M.**, **Hopkins L.**, **Kuppelwieser V.G.** (2014), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research*, „European Business Review", 26(2), ss. 106–121.

Henseler J., **Ringle C.M.**, **Sarstedt M.** (2015), *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling*, „Journal of the Academy of Marketing Science", t. 43, nr 1, ss. 115–135.

Holbrook M.B., **Hirshchman E.C.** (1982), *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun*, „Journal of Consumer Research", 9(2), ss. 132–140.

Hosany S., **Gilbert D.** (2010), *Measuring Tourists' Emotional Experiences toward Hedonic Holiday Destinations*, „Journal of Travel Research", t. 49, nr 4, ss. 513–526.

Jang S.S., **Namkung Y.** (2009), *Perceived Quality, Emotions, and Behavioral Intentions: Application of an Extended Mehrabian–Russell Model to Restaurants*, „Journal of Business Research", t. 62, nr 4, ss. 451–460.

Jianyu M., **Gao J.**, **Scott N.** (2017), *Introduction: Creating Memorable Experiences* [w:] Scott N., Gao J., Ma J. (red.), *Visitor Experience Design*, CABI, Oxfordshire–Boston, ss. 3–12.

Minkiewicz J., **Evans J.**, **Bridson K.** (2014), *How do Consumers Co-Create their Experiences? An Exploration in the Heritage Sector*, „Journal of Marketing Management", 30 (1–2), ss. 30–59.

Oh H., **Fiore A.M.**, **Jeoung M.** (2007), *Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications*, „Journal of Travel Research", Vol. 46, ss. 119–132.

Oliver R. (2006), *Customer Satisfaction Research* [w:] Grover R., Vriens M. (red.), *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances*, Sage Publications, London–New Delhi, ss. 569–587.

Oliver R., **Rust R.**, **Varki S**. (1997), *Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight*, „Journal of Retailing", t. 73, nr 3, ss. 311–336.

Pine II B.J., **Gilmore J.H.** (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Plutchik R. (1980), *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper and Row, New York.

Prahalad C.K., **Ramaswamy V.** (2004), *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing", t. 18, nr 3, ss. 5–14.

Prayag G., **Hosany S.**, **Muskat B.**, **Del Chiappa G.** (2017), *Understanding the Relationships between Tourists' Emotional Experiences, Perceived Overall Image, Satisfaction, and Intention to Recommend*, „Journal of Travel Research", t. 56, nr 1, ss. 41–54.

Prebensen N., **Woo E.**, **Uysal M.** (2014), *Experience Value. Antecedents and Consequences*, „Current Issues in Tourism", t. 17, nr 10, s. 910–928.

Radder L., **Han X.** (2015), *Museum Experience Based On Pine And Gilmore's Experience Economy Realms*, „The Journal of Applied Business Research", t. 31, nr 2, ss. 455–470.

Ringle C.M., **Wende S.**, **Becker J.-M.** (2015), *„SmartPLS 3." Boenningstedt*, SmartPLS GmbH.

Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing*, „Journal of Marketing Management", t. 15, nr 1–3, ss. 53–67.

Stone M. (1974), *Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions*, „Journal of the Royal Statistical Society", Series B (Methodological), t. 36, nr 2, ss. 111–147.

The New Lexicon Webster's Encyclopaedic Dictionary of The English Language. Deluxe Edition (1991), B.S. Cayne (red.), Lexicon Publications, New York.

Tung V.W.S., **Ritchie J.R.B.** (2011), *Exploring the Essence of Memorable Tourism Experiences*, „Annals of Tourism Research", t. 38, nr 4, ss. 1367–1386.

Vargo S.L., **Lusch R.F.** (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing", t. 68, ss. 1–17.

Walters G., **Sparks B.**, **Herington C.** (2012), *The Impact of Consumption Vision and Emotion on the Tourism Consumer's Decision Behavior*, „Journal of Hospitality and Tourism Research", t. 36, nr 3, ss. 366–389.

Wilkie W. (1994), *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons, New York.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **43–53**

Adam R. Szromek | szromek@polsl.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4989-9785
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Mateusz Naramski | innowator@o2.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7288-1298
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Sieć współpracy obiektów turystycznych jako element wspomagający model biznesu

Cooperation Network of Tourist Facilities as an Element Supporting the Business Model

Abstract: Inter-organizational networks play an important role in the implementation of the business models of enterprises participating in the network. It can be an integral part of one or more components of the business model.

The aim of the article is to review literature in the area of inter-organizational networks, with particular emphasis on attempting to create a network of tourist activities. The article cites national and foreign literature reports describing networks in tourism. First, the inter-organizational networks were defined, and then their characteristics were described. In the last part of the work, the approaches referring to tourism are quoted. The article was also supplemented with reference to the role of inter-organizational networks in the implementation of business models in the tourism sector.

Key words: business models, tourism, strategy, network, management

Podziękowanie: Artykuł opublikowano w ramach projektu badawczego „Model biznesu przedsiębiorstw uzdrowiskowych" Nr 2017/25/B/HS4/00301, nadzorowanego i finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie oraz w ramach badań statutowych ROZ 1:BK-231/ROZ1/2018 (13/010/BK_18/0029) na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Wprowadzenie

Produkt turystyczny powstaje w wyniku zestawienia wielu odrębnych dóbr i usług zarówno stricte turystycznych, jak i paraturystycznych. Na ogół wyróżnia się w jego strukturze rdzeń produktu, usługę podstawową oraz pakiet świadczeń poszerzających podstawowy element produktu [Rapacz 2008, s. 109]. Jakość produktu turystycznego nie jest uzależniona jedynie od działań jednego wytwórcy, lecz od wszystkich organizacji zaangażowanych w jego powstanie. Z tego względu Katarzyna Czernek i Michał Żemła [2016, s. 238] wskazują, że współpraca w turystyce coraz częściej ulega przekształceniu z prostych układów dwustronnych w złożone sieci współpracy.

Sieci międzyorganizacyjne odgrywają również istotną rolę w realizacji założeń modeli biznesu przedsiębiorstw biorących udział w sieci [Ndou i Giuseppina 2005, ss. 440–451], gdyż mogą one stanowić integralną część jednego lub kilku komponentów takiego modelu. Dlatego celem artykułu jest rozpoznanie potencjału sieciowego modelu biznesu w zarządzaniu obiektami turystycznymi. Główną metodą zastosowaną do realizacji celu był krytyczny przegląd literatury w zakresie sieci międzyorganizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem próby sieciowania działalności turystycznej. Wstępny materiał badawczy obejmował 250 recenzowanych prac naukowych (indywidualnych i zbiorowych) z dyscypliny nauki o zarządzaniu, poruszających tematykę sieci międzyorganizacyjnych, modeli biznesowych, zarządzania w turystyce oraz prac łączących wymienione zakresy. Materiał ten został pozyskany przy pomocy przeszukiwania tytułów, abstraktów i słów kluczowych w katalogach bibliotecznych oraz elektronicznych bazach publikacji (m.in. Science Direct, Google Scholar, Scopus, Web of Knowledge), poszukując następujących fraz i ich kombinacji w języku polskim i angielskim: sieci międzyorganizacyjne, sieciowe modele biznesu, sieciowanie w turystyce. Z pozyskanego materiału wyselekcjonowano pozycje zawierające opisy badań i teorii najbardziej użytecznych z punktu widzenia poruszanego w publikacji tematu.

Sieci międzyorganizacyjne

Sieć to międzyorganizacyjne porozumienie o współpracy [Hall 1999, s. 179], w wyniku którego można oczekiwać zwiększania wydajności organizacji, ulepszenia jakości i wartości końcowej oferowanej klientowi. Sieć mogą budować przedsiębiorstwa o odmiennej wielkości, strukturze zarządczej i różniące się poziomem wewnętrznej konkurencji [Mikuła i Pietruszka-Ortyl 2006, s. 113]. W sieciach międzyorganizacyjnych współpraca jest wynikiem umowy między przynajmniej dwoma partnerami, czasami jednak docho-

dzi do połączeń pośrednich między uczestnikami sieci niezwiązanymi bezpośrednią relacją. W modelu sieciowym zależności rozkazodawczo-kontrolne, typowe dla układu hierarchicznego, zostają zastąpione stosunkami poziomymi [Mikuła i Pietruszka-Ortyl 2006, s. 113]. Struktura sieciowa ma również wpływ na komunikację między organizacjami; staje się ona luźniejsza i odbywa się kanałami poziomymi, zastępując komunikację sformalizowaną [Maik i Godzisz 2013, ss. 335–341].

Proces koordynowania sieci jest złożony, ponieważ wymaga spójnego kierowania wieloma, często bardzo od siebie różnymi organizacjami (odmiennymi pod względem celów i organizacji wewnętrznej). Dodatkowym utrudnieniem koordynacji sieci jest brak odgórnego sterowania tym procesem, zatem uczestnicy sieci muszą wzajemnie koordynować swoje działania i adaptować swoje zachowania do aktywności partnerów [Łobos 2008, ss. 195–196]. W tym celu ważne jest wypracowanie przez członków sieci spójności przyjmowanych stanowisk w kwestiach, które dotyczą wszystkich uczestników sieci. Na tej podstawie można uznać, że sprawna koordynacja sieci (i osiągnięcie jedności zamiarów, oczekiwań, procesów oraz zadań w sieci) jest uzależniona od sprawnej komunikacji [Łobos 2008, ss. 195–106]. Efektywna koordynacja współpracy istotnie wpływa na skuteczność współdziałania [Kale, Dyer i Singh 2002, ss. 747–767] rozumianego jako zdolność do osiągania założonych celów [Klimas 2013, ss. 185–197].

Charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych

Cykl życia organizacji nieustannie się skraca, zatem przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań dających szansę na odniesienie sukcesu rynkowego [Perechuda i Chomiak-Orsa 2013, s. 464]. Umożliwiają to relacje sieciowe, a co za tym idzie — zasoby niematerialne (kapitał relacyjny) zyskują kluczowe znaczenie. Skuteczne zarządzanie kapitałem relacyjnym może prowadzić do takich korzyści, jak: tworzenie i umacnianie pozytywnego wizerunku organizacji, aprobata otoczenia organizacyjnego dla podejmowanych działań, skuteczniejsze pozyskiwanie zasobów i tworzenie zasobów unikalnych, powstanie podstawy do osiągnięcia wysokiej reputacji [Mendryk 2007, s. 116]. Kapitał relacyjny przedsiębiorstwa w znacznej mierze zależy od jego zdolności do nawiązywania i podtrzymywania relacji międzyorganizacyjnych, opartych na współpracy i zaufaniu [Perechuda, Chomiak-Orsa 2013, s. 464]. Organizacje działające w układzie sieciowym realizują wspólne cele, a współpraca powstaje, opierając się na więzach formalnoprawnych [Rapacz 2008, s. 109]. Proces sieciowania polega na wymianie zasobów i informacji, wspieraniu się uczestników sieci i wzajemnym wzmacnianiu swoich możliwości poprzez sieć kontaktów [Wróbel 2009, s. 16]. Jednym z efektów

procesu sieciowania jest dynamiczny przyrost wiedzy organizacyjnej, który wynika m.in. z [Perechuda 2005, s. 15]:

- mechanizmów powielania wiedzy, działających w sieci;
- zwiększenia przydatności pracownika w sieciach z uwagi na posiadaną przez niego wiedzę;
- niematerialności sieci i minimalnego stopnia magazynowania wiedzy w sieciach.

Częste stosowanie przez przedsiębiorstwa turystyczne podejścia procesowego w zarządzaniu może ułatwić proces sieciowania w turystyce. Dotyczy to szczególnie tych podmiotów, które są ukierunkowane na świadczenie usług [Perechuda i in. 2013, s. 315].

Obecnie samodzielna działalność przedsiębiorstwa jest czymś niemal nieosiągalnym, ponieważ nasilanie się konkurencji, rozwój technologii i wzrost specjalizacji zmuszają przedsiębiorstwa do działania w sposób elastyczny i redukujący koszty [Wood i Gray 1991, ss. 139–162]. Początkiem współpracy może być wejście organizacji w sieć kooperacyjną, która później może zostać rozwinięta w bardziej zaawansowaną formę współpracy [Lichtarski 2007, ss. 420–421], przynosząc określone korzyści [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, ss. 111–112].

Realizacja modeli biznesu w turystyce z perspektywy sieci międzyorganizacyjnych

Choć już w XX wieku sieci międzyorganizacyjne okazały się skutecznym rozwiązaniem w wielu obszarach wiedzy, to w zarządzaniu działalnością turystyczną zyskiwały popularność dopiero na początku XXI wieku [Van der Zee i Vanneste 2015, s. 47]. Obecnie prowadzi się wiele badań dedykowanych poznawaniu potencjału sieci współpracy w zarządzaniu turystyką [Gretzel i Fesenmaier 2003, ss. 245–255; Albrecht 2013, ss. 639–257]. W efekcie rozpoznano potrzebę stosowania podejścia sieciowego w turystyce, ponieważ pozwala ono organizacjom i regionom turystycznym funkcjonować w konkurencyjnym, złożonym i zmiennym otoczeniu [Gretzel i Fesenmaier 2003, ss. 245–255]. Ponadto podejście sieciowe może być również korzystne dla interesariuszy, zwiększając innowacyjność, stymulując zrównoważony rozwój i intensyfikując wymianę wiedzy [Pavlovich 2003, ss. 203–216; Novelli, Schmitz i Spencer 2006, ss. 1141–1152]. W literaturze przedmiotu nie występuje jednak jednomyślność co do podejść i metodologii, jakie należy stosować w badaniach nad sieciami turystycznymi [Albrecht 2013, ss. 639–657].

Można wyróżnić cztery najczęściej przyjmowane w literaturze przedmiotu interpretacje sieci międzyorganizacyjnych w turystyce. Pierwsza z nich to sieć zasad (*policy network*), w której można rozpoznać pionową strukturę hierarchiczną cechującą się silnym

wpływem interesariuszy publicznych na proces koordynowania sieci, co w konsekwencji prowadzi do niskiego poziomu zaangażowania ze strony przedsiębiorców turystycznych i interesariuszy ze strony społeczności lokalnych [Bhat i Milne 2008, ss. 1131–1140; Cooper, Scott i Baggio 2009, ss. 33–45]. Jako przyczynę tego zjawiska w tego rodzaju strukturach wskazuje się wysoki stopień biurokratyzacji, skupianie się na okresie krótkoterminowym oraz niski poziom zaufania pomiędzy przedsiębiorcami i niewielki poziom wiedzy o przemyśle turystycznym po stronie decydentów [Beaumont i Dredge 2010, ss. 7–28]. Arvid Viken i Nils Aarsaether [2013, ss. 38–54] zauważyli, że sieci tego rodzaju najczęściej powstają z powodzeniem w warunkach dużej bliskości kulturowej, geograficznej i ekonomicznej.

W opozycji sieci zasad znajdują się sieci biznesowe (*business networks*) odchodzące od pionowej struktury na rzecz połączeń horyzontalnych, czyli sieci koncentrujących się bardziej na silnych relacjach lokalnych niż globalnych. Zakłada się, że taki rodzaj sieci wspomaga proces dzielenia się wiedzą, uczenia się i powstawania innowacji, lecz nie udowodniono tego empirycznie [Van der Zee i Vanneste 2015, s. 50]. W kilku przypadkach wykazano, że sieci biznesowe przyniosły korzyści swoim uczestnikom, gdy były zdominowane przez interesariuszy sektora publicznego [Copp i Ivy 2001, ss. 345–353]. Znacznie częściej jednak obserwuje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa stronią od tego rodzaju modelu współpracy [Sørensen 2007, ss. 22–48; Erkuş-Öztürk 2009, ss. 589–597; de Klerk i Saayman 2012, ss. 382–399].

Dwie pozostałe interpretacje sieci łączą elementy sieci biznesowych i sieci zasad, podkreślając znaczenie relacji między organizacjami oraz związku sektora publicznego i prywatnego. Sieć koopetycji (*co-opeting networks*) zakłada, że podstawą uzyskiwania pozytywnych efektów z sieci jest bliskość ekonomiczna, społeczna i kulturowa [Zach i Racherla 2011, ss. 97–110], a uczestnictwo podmiotu o dominującej przewadze nad pozostałymi członkami sieci hamuje jej samorozwój [Petrou i in. 2007, ss. 421–440]. W przypadku przedsiębiorstw turystycznych sieć koopetycji opiera się na zachowaniu współzależnej równowagi między jej członkami i tworzeniu przede wszystkim relacji poziomych [Lemmetyinen i Go 2009, ss. 31–40; Beritelli 2011, ss. 607–629]. Ostatnią ze spotykanych w literaturze interpretacją sieci jest tzw. sieć konfiguracji (*configuration network*). Znajduje ona głównie zastosowanie w analizach sieci tłumaczących przyjmowaną przez nie strukturę poprzez przedstawienie jej jako zbioru połączeń między interesariuszami i umożliwienie ilościowego pomiaru jej wydajności [Cooper, Scott i Baggio 2009, ss. 33–45].

Wymienione interpretacje sieci międzyorganizacyjnych ukazują odmienne modele biznesu, jakie będą miały zastosowanie w przedsiębiorstwach turystycznych w zależności od rodzaju sieci, do której przynależą. Rodzaj struktury sieci i jej interpretacji

z punktu widzenia koordynacji rzutuje na wybór kluczowych partnerów. W sieciach zdominowanych przez relacje hierarchiczne (sieci zasad) największą rolę odgrywają podmioty koordynujące sieć (będą to często instytucje publiczne lub podmioty prywatne o znaczącej przewadze konkurencyjnej), a w sieciach o charakterze poziomym (sieci biznesowe) najistotniejszy będzie wybór kluczowych partnerów spośród podmiotów należących do tego samego sektora w celu zachowania równowagi koopetycyjnej (czyli równoczesnym pozostawaniu konkurencyjnym i czerpaniu korzyści ze współpracy) i maksymalizacji propozycji wartości.

Zorganizowanie współpracy sieciowej jest zadaniem trudnym, ponieważ uczestnictwo w sieci jest dobrowolne [Perechuda 2007, s. 80], a władza jest rozproszona [Kordel 2010, s. 22], przez co w początkowych stadiach rozwoju sieci wypracowanie spójnej formuły współpracy może wymagać podjęcia kompromisów ze strony potencjalnych członków sieci. W takim przypadku należy wskazać korzyści, jakie oferują sieci dla przedsiębiorstw turystycznych i regionów, w których funkcjonują. Korzyści te dotyczą obszaru uczenia się i wymiany (m.in. transfer wiedzy, rozwój nowych wartości kulturowych, przyspieszenie edukacji turystycznej), działań biznesowych (m.in. wzajemne rekomendacje, zwiększenie handlu i przedsiębiorczości wewnątrz sieci, zwiększenie liczby powracających klientów) oraz obszaru społeczności (m.in. zwiększenie przychodów pozostających w regionie, wspieranie dobra publicznego) [Lowe 1988, ss. 197–223; Morrison 1994, ss. 25–30; Houghton i Tremblay 1995, ss. 327–346; Huang i Stewart 1996, ss. 26–29; Litteljohn, Foley i Lennon 1996, ss. 55–66; Ewans 1999, ss. 247–258; Lynch 2000, ss. 95–116; Morrison, Lynch i Johns 2004, ss. 25–30]. Oprócz wymienionych korzyści sieci wspierają działanie małych i średnich przedsiębiorstw poprzez podnoszenie poziomu ich konkurencyjności i wspieranie procesu tworzenia wartości w przyjętym modelu biznesowym [Ndou i Giuseppina 2005, ss. 440–451].

Sieci międzyorganizacyjne mogą pełnić ważną rolę w realizacji założeń modeli biznesu przedsiębiorstw biorących udział w sieci. Model biznesowy rozumiany jest jako opis przesłanek stojących za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wartości [Osterwalder i Pigneur 2012, s. 18]. Zbudowanie sieci współpracy międzyorganizacyjnej może wspomóc organizacje biorące w niej udział w poprawie wydajności i kreowaniu wartości za sprawą jednego lub kilku komponentów takiego modelu. Przykładem są kluczowi partnerzy, których zadaniem jest daleko idąca współpraca wewnątrzsektorowa. Jest nią też propozycja wartości, czyli zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów [Osterwalder i Pigneur 2012, s. 18].

Wyróżnia się trzy podstawowe modele koordynacji sieci turystycznych [Dredge 2010, ss. 7–28]: sieci prowadzone przez samorządy (rady, urzędy itd.), sieci samokoordynują-

ce (uczestnicy sami koordynują swoje działania) oraz sieci koordynowane przez lokalne organizacje turystyczne. W każdym z przedstawionych podejść efektywność koordynacji w głównej mierze zależy od uczestników sieci, wyznawanych przez nich wartości i aspiracji oraz od decyzji, jakie podejmują w zakresie partycypacji, odpowiedzialności, komunikacji, przejrzystości, wydajności, dzielenia się wiedzą i sprawiedliwości [Good Governance Advisory Group 2004, ss. 1–16]. W przypadku lokalnych sieci turystycznych skuteczność koordynacji jest uzależniona od efektywności procesów i struktur instytucjonalnych, a także dostępnych umiejętności i zasobów relacyjnych [White 2001, ss. 241–257; Bell 2004, ss. 22–28; Halley 2006, ss. 299–320]. Poprzez struktury instytucjonalne rozumie się w tym miejscu podbudowę formalną i nieformalną, kształtującą autonomię, autorytet oraz spójność i dyscyplinę w organizacji [Dredge 2010, ss. 7–28].

Podsumowanie

Współczesne sieci współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw turystycznych zdają się być nieodłącznym zasobem niematerialnym modeli biznesu turystycznego. Przegląd literatury dotyczącej sieci międzyorganizacyjnych dowodzi tej tezie, gdyż niemal w każdym komponencie struktury modeli biznesowych zauważa się istotną rolę właśnie współpracy, a jeśli jest ona zorganizowana dla osiągnięcia wzajemnych celów, to tym bardziej można się spodziewać efektu synergii podejmowanych działań. Sieci międzyorganizacyjne potwierdzają zarazem, że przedsiębiorstwo, a tym bardziej przedsiębiorstwo turystyczne, rzadko może funkcjonować jako jednostka samowystarczalna. Na ogół jest niewystarczalne w osiąganiu celów i przewagi konkurencyjnej bez dobrze zorganizowanej współpracy z kluczowymi partnerami. Wybór kluczowych partnerów w sieciowym modelu biznesu jest zaś uzależniony od czynników takich jak bliskość ekonomiczna, geograficzna, społeczna i kulturowa. Najistotniejszy wpływ na ten wybór ma rodzaj sieci, w której przedsiębiorstwa uczestniczą, jej struktura oraz interpretacja przyjmowana przez podmioty koordynujące sieć.

Interesującą propozycją może być usieciowienie polskich uzdrowisk w ramach współpracy przedsiębiorstw uzdrowiskowych będących liderami lokalnego rynku. Wzajemna współpraca w ramach struktury sieci międzyorganizacyjnej koordynowanej przez określoną jednostkę administracyjną może przynieść pozytywne efekty w sprawności i skuteczności prowadzenia działalności uzdrowiskowej[1]. Jest to szczególna

[1] Przykładem takiej sieci jest Polska Grupa Uzdrowisk zrzeszająca sześć przedsiębiorstw uzdrowiskowych podlegających KGHM TFI — http://tfi.kghm.pl/polska-grupa-uzdrowisk-w-trendzie-wzrostowym/ [dostęp: 15.01.2018].

potrzeba w świetle sprywatyzowania niemal wszystkich spółek uzdrowiskowych. Jako podmioty prywatne lub z częściowym kapitałem państwa są one całkowicie suwerenne w podejmowaniu współpracy z konkurentami lub innymi uczestnikami rynku, dlatego konieczne jest wpierw przekonanie ich do częściowego poddania się administracji niezależnego koordynatora sieci, jako pewnej formy koopetycji mogącej przynieść większe korzyści, niż miało to miejsce dotychczas. Będzie to jednak przedmiotem kolejnych badań autorów.

Bibliografia

Albrecht J.N. (2013), *Networking for Sustainable Tourism — Towards a Research Agenda*, „Journal of Sustainable Tourism", 21(5), ss. 639–657.

Beaumont N., **Dredge D.** (2010), *Local Tourism Governance: a Comparison of Three Network Approaches*, „Journal of Sustainable Tourism", 18(1).

Bell S. (2004), *„Appropriate" Policy Knowledge, and Institutional and Governance Implications*, „Australian Journal of Public Administration", 63(1), ss. 22–28.

Beritelli P. (2011), *Cooperation Among Prominent Actors in a Tourism Destination*, „Annals of Tourism Research", 38(2), ss. 607–629.

Bhat S.S., **Milne S.** (2008), *Network Effects on Cooperation in Destination Website Development*, „Tourism Management", 29(6), ss. 1131–1140.

Cooper C., **Scott N.**, **Baggio R.** (2009), *Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance*, „Anatolia", 20(1), pp. 33–45.

Copp C.B., **Ivy R.L.** (2001), *Networking Trends of Small Tourism Businesses in Post-Socialist Slovakia*, „Journal of Small Business Management", 39(4), ss. 345–353.

Czernek K., **Żemła M.** (2016), *Podejście sieciowe w turystyce — charakterystyka i sposoby zastosowania*, „Folia Turistica" 41, s. 238.

Klerk S. de, **Saayman M.** (2012), *Networking as Key Factor in Artpreneurial Success*, „European Business Review", 24(5), ss. 382–399.

Dredge D. (2010), *Local Tourism Governance: A Comparison of Three Network Approaches*, „Journal of Sustainable Tourism", vol. 18, no 1, ss. 7–28.

Erkuş-Öztürk H. (2009), *The Role of Clusters Types and Firm Sizes in Designing Level of Network Relations: The Experience from the Antalya Tourism Region*, „Tourism Management", 30(4), ss. 589–597.

Ewans G. (1999), *Networking for growth and digital business: local urban tourism SNITEs and ICT* [w:] Buhalis D., Schertler W. (eds.), *Information and Communications Technologies in Tourism*, SpringerVerlag, Vienna, ss. 247–258.

Good Governance Advisory Group (2004), *Good Governance Guide: The Principles of Good Government Within Local Government*, The Municipal Association of Victoria, Melbourne.

Gretzel U., **Fesenmaier D.R.** (2003), *Implementing a Knowledge-Based Tourism Marketing Information System*, „The Illinois Tourism Network, Information Technology & Tourism", 6(4), ss. 245–255

Hall C.M. (1999), *Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective*, „Journal of Sustainable Tourism", 7(3), s. 179.

Halley P. (2006), *Transforming Governance: Challenges of Institutional Adaptation and a New Politics Of Space*, „European Planning Journal", 14(3), ss. 299–320.

Houghton J., **Tremblay P.** (1995), *The Structure of Hospitality: a Cultural Explanation of Industrial Diversity*, „International Journal of Hospitality Management", Vol. 13 No. 4, ss. 327–46

Huang Y., **Stewart W.D.** (1996), *Rural Tourism Development: Shifting Basis of Community Solidarity*, „Journal of Tourism Research", Vol. 34 No. 4, ss. 26–29.

Kale P., **Dyer J.H.**, **Singh H.** (2002), *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal", Vol. 23, ss. 747–767.

Klimas P. (2013), *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne" 141, ss. 185–198.

Kordel P. (2010), *Zarządzanie sieciami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Lemmetyinen A., **Go F.M.** (2009), *The key capabilities required for managing tourismbusiness networks*, „Tourism Management", 30(1), ss. 31–40.

Lichtarski J. (2007), *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi* [w:] tegoż (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE we Wrocławiu, Wrocław.

Litteljohn D., **Foley M.**, **Lennon J.** (1996), *The Potential of Accommodation Consortia in the Highlands and Islands of Scotland*, Proceedings of IAHMS Spring Symposium, Leeds Metropolitan University, Leeds, ss. 55–66.

Łobos K. (2008), *Organizacja sieciowa* [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław, ss. 195–196.

Lowe A. (1988), *Small Hotel Survival — an Inductive Approach*, „International Journal of Hospitality Management", Vol. 7 No. 3, ss. 197–223.

Lynch P. (2000), *Networking in the Homestay Sector*, „The Services Industries Journal", Vol. 20, No. 3, ss. 95–116.

Maik A., Godzisz A. (2013), *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Nauki dla Zarządzania. Rok 17, Nr 2, s. 335–342.

Mendryk I. (2007), *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A. (2006), *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe", nr 715. Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Morrison A. (1994), *Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 6, No. 3, ss. 25–30.

Morrison A., Lynch P., Johns N. (2004), *International Tourism Networks*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 16 no 3, ss. 197–202.

Ndou V., Giuseppina P. (2005), *Value Creation in Tourism Network Systems*, „Information and Communication Technologies in Tourism", ss. 440–451.

Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) (2012), *Sieci międzyorganizacyjne, Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

Novelli M., Schmitz B., Spencer T. (2006) *Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience*, „Tourism Management", 27(6), ss. 1141–1152.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Warszawa.

Pavlovich K. (2003), *The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The Waitomo Caves, New Zealand*, „Tourism Management" 24 (2), ss. 203–216.

Perechuda K. (2005), *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 5.

Perechuda K. (2007), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo UE, Wrocław.

Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse", R. 11, nr 4, cz. 2, ss. 305–319.

Perechuda K., Cieśliński W., Idzikowski W., Nawrocka E. (2013), *Analiza procesowa usług turystycznych* [w:] Czech A., Szpila A. (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.

Petrou A., Pantziou E.F., Dimara E., Skuras D. (2007), *Resources and Activities Complementarities: The Role of Business Networks in the Provision of Integrated Rural Tourism*, „Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment", 9(4), ss. 421–440.

Rapacz A. (2008), *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Seria *Gospodarka a Środowisko* 10, nr 29.

Sørensen F. (2007), *The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism*, „Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment", 9(1), ss. 22–48.

Van der Zee E., **Vanneste D.** (2015), *Toursim Networks Unraveled; a Review of the Literature on Networks in Tourism Management Studies*, „Tourism Management Perspectives" 15.

Viken A., **Aarsaether N.** (2013), *Transforming an Iconic Attraction into a Diversified Destination: The Case of North Cape Tourism*, „Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism", 13(1), ss. 38–54.

White L. (2001), *Effective Governance Through Complexity Thinking and Management Science*, „System Research and Behavioral Science", 18(3), ss. 241–257.

Wood D.J., Gray B. (1991), *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, „Journal of Applied Behavioral Science" No 27(2), ss. 139–162.

Wróbel J. (2009), *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura* [w:] Cisek M. (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Zach F., Racherla P. (2011), *Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A Case Study of Elkhart County, Indiana*, „Journal of Travel & Tourism Marketing", 28(1), ss. 97–110.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **55–69**

Elżbieta Szymańska | e.szymanska@pb.edu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5678-6263
Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

Innowacje społeczne w turystyce zdrowotnej — wstęp do badań[1]

Social Innovations in the Health Tourism — Introduction to the Research

Abstract: Health tourism is an increasingly developing subsector of tourism. In order to meet the consumer requirements, entities providing health tourism services introduce innovations, such as: product, process, organizational, marketing, and social innovations. The implementation of social innovations is a diagnosed research problem. The aim of the research investigations is to diagnose the forms and scope of social innovations occurring in health tourism. Two research hypotheses were formulated:
H1 — social innovations are the most rare form of innovation in spa tourism,
H2 — social innovations mainly have a regional/local scope.
The survey method (tools — CAWI and PAPI questionnaires) was used. The empirical research covered 461 entities providing health tourism services in Poland. The group of services includes: aesthetic medicine, medical, spa and wellness and SPA services. The main result of the research and contribution to the theory of innovation is the qualitative and quantitative diagnosis of social innovations introduced by entities providing health tourism services. The next result is showing good example of the innovations discussed (case study), which is a contribution to management science. The results of the research may constitute recommendations for practitioners — service provider of the services examined, showing examples of introducing social innovations.

Key words: innovations, social innovations, tourism sector, health tourism, cooperation

[1] Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/5/2015 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Wstęp

Turystyka zdrowotna jest coraz szybciej rozwijającym się podsektorem turystyki. Wynika to głównie ze wzrostu świadomości społecznej i z postępów medycyny, co wpływa na wydłużenie życia. Kolejnym czynnikiem rosnącego popytu na te usługi jest wzrost zamożności społeczeństwa. Równocześnie zwiększają się wymagania konsumentów. Aby zaspokoić oczekiwania, podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej wprowadzają różnorakie innowacje.

Pojęcie innowacji wywodzi się od łacińskiego słowa *innovatio* — oznaczającego „odrodzenie" lub *innovare* — tożsamego z czasownikiem „odnawiać" [Szymańska 2009, s. 18]. Zgodnie z przekonaniami prekursora teorii innowacji, za którego uznaje się Schumpetera [1960], za przedmiot innowacji uważa się nowy produkt, proces bądź też metodę organizacji. Klasyfikacja innowacji coraz częściej obejmuje też innowacje społeczne.

Zdiagnozowanym problemem badawczym jest implementacja innowacji społecznych. Celem niniejszego artykułu jest zdiagnozowanie form i zakresu innowacji społecznych występujących w turystyce zdrowotnej. W związku z tym sformułowano dwie hipotezy, a mianowicie:

H1 — Innowacje społeczne są najrzadziej występującą formą innowacji w turystyce uzdrowiskowej;

H2 — Innowacje społeczne mają głównie zasięg regionalny/lokalny.

Głównym rezultatem prowadzonych badań i wkładem do teorii innowacji jest zdiagnozowanie jakościowe i ilościowe innowacji społecznych wprowadzanych przez podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej. Kolejnym rezultatem jest pokazanie przykładu omawianej innowacji (studium przypadku), co stanowi wkład do nauk o zarządzaniu. Wyniki badań mogą stanowić rekomendacje dla praktyków — podmiotów świadczących usługi turystyki zdrowotnej, pokazując przykłady i możliwości wprowadzania innowacji społecznych.

Teoria innowacji w naukach ekonomicznych

Innowacyjność stanowi jedno z najważniejszych zagadnień w dziedzinie nauk ekonomicznych, zarówno w samej ekonomii, jak i w nauce o zarządzaniu. Innowacyjność definiuje się jako zdolność organizacji, sektorów, regionów czy państw do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji [Pomykalski 2007, s. 101]. A zatem jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania znaczących zmian. To działanie

w sposób wykorzystujący tę zdolność, którą można mierzyć i ocenić [Hilami i in. 2010]. Innowacyjność w odniesieniu do organizacji, wliczając w to przedsiębiorstwa, wiąże się ze zdolnością do wprowadzania nowych produktów na rynek, otwierania nowych rynków oraz z innowacyjnymi zrachowaniami i procesami [Danneels, Kleinschmidt 2000]. Według Piotra Niedzielskiego [2005, s. 74] innowacja oznacza także zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w procesach innowacyjnych.

Publikacje, na które powołuje się większość autorów, ukazały się w ramach tzw. Rodziny Frascati, a wśród nich za najbardziej istotne uznaje się trzecie wydanie *Podręcznika Oslo* [2008], gdyż wydawca — OECD, wprowadza tu cztery podstawowe kategorie innowacji, a mianowicie innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. W późniejszych publikacjach i informacjach Komisji Europejskiej [2018] jedno z poczesnych miejsc zajmują innowacje społeczne.

Innowacje społeczne

Analizując szeroko przyjętą typologię innowacji, należy wyjść od podziału uwzględniającego obszar zastosowania, zgodnie z którym wyróżnia się 5 podstawowych rodzajów innowacji. Według Ryszarda Knosali i innych [2014, s. 22] jest to najczęściej używana klasyfikacja, stosowana także w regulacjach prawnych.

Według *Podręcznika Oslo* [2008] innowacje produktowe odnoszą się do nowego towaru, usługi bądź też innych modyfikacji określonych funkcji i właściwości. Ulepszenia mogą dotyczyć opracowań technicznych, komponentów, materiałów, jak i pozostałych cech funkcjonalnych. Również poszerzenie asortymentu poprzez implementację nowego produktu pod względem technologicznym może być rozumiane jako innowacja produktowa.

Innowacje procesowe oznaczają natomiast wprowadzenie do praktyki przedsiębiorczej nowoczesnych taktyk z zakresu produkcji i dostaw. W praktyce są to zmiany w urządzeniach lub organizacji produkcji, a ich celem jest wdrożenie i dostarczenie towarów, które nie miały racji bytu przy wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi.

Innowacje marketingowe skupiają się na wdrażaniu nowych strategii marketingowych mających na celu poprawę sytuacji przedsiębiorstwa, przyciągnięcie klientów czy też wybicia się na rynku. Zmiany dotyczą konstrukcji projektów, dystrybucji, promocji, jak i strategii cenowej. Innowacje organizacyjne to zastosowanie nowej metody zarządzania organizacją, która powinna zmierzać do minimalizacji kosztów.

Natomiast koncepcja innowacji społecznych jest odpowiedzią na poszukiwania ekonomistów związane z ideą ekonomii dzielenia. Koncepcja ta, zapoczątkowana przez noblistkę Elinor Ostrom [2013], została pogłębiona w ostatniej dekadzie [Komisja Europejska 2018], choć poszukiwania ludzkiej/społecznej twarzy innowacji są dopiero na początku drogi. W związku z tym definiowanie innowacji społecznych nie jest tak jednoznaczne, jak wymienionych wyżej kategorii. Istotne jest natomiast, że oprócz pomyślności przedsiębiorstw i zadowolenia klientów coraz bardziej dostrzegalne są perspektywy rozwoju społecznego czy wręcz całej cywilizacji [Kozioł-Nadolna 2015, s. 86].

W uproszczeniu można założyć, że innowacjami społecznymi „są wszelkie działania innowacyjne o zdecydowanie społecznych celach" [Caulier-Grice i in. 2012]. Zdaniem Quintero i Luisa [2011, s. 135] wynika to z faktu, że na rynku decydującą wartością stał się człowiek. Natomiast według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) [*Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata* 2013] „innowacją społeczną jest każde pożyteczne rozwiązanie społecznej potrzeby bądź problemu, które jest lepsze niż aktualnie stosowane podejścia (w znaczeniu: bardziej efektywne, wydajne, trwałe lub sprawiedliwe) i kreujące wartość (korzyść) płynącą przede wszystkim dla społeczeństwa jako całości niż dla prywatnych jednostek". Innowacje społeczne posiadają zatem pewne wyróżniające cechy, a mianowicie: określony z góry cel, przebieg i oczekiwany efekt społeczny [Olejniczuk-Merta 2013]. Badania prowadzone w Uniwersytecie w Oxfordzie [Mulgan 2007] pokazują, że innowacje społeczne odgrywają decydującą rolę w rozwoju gospodarczym.

Problematykę zarządzania innowacjami społecznymi podjęły Aldona Wiktorska-Święcka, Dorota Moroń i Monika Klimowicz [2015], wskazując czynniki stymulujące i konieczne do wprowadzania tych innowacji. Autorki podjęły się także zdiagnozowania ograniczeń społecznej działalności innowacyjnej. Należy zatem docenić wkład ich publikacji w badania naukowe.

Na podstawie powyższych przykładów należy zauważyć, jak pojemne jest to zagadnienie i jak mało precyzyjne jego określenie. Przyjmując jednak definicję Katarzyny Kozioł-Nadolnej [2015], należy uznać, że w tego typu innowacjach ważny jest ich cel i zakres oddziaływania. Tym samym lepiej ich nie wyodrębniać od wyżej wymienionych, ale założyć, że do grupy innowacji społecznych można zaliczyć niektóre innowacje produktowe, procesowe czy marketingowe, a przede wszystkim organizacyjne.

Turystyka zdrowotna

Turystykę zdrowotną definiuje się jako rodzaj turystyki, której głównym celem jest poprawa lub zachowanie zdrowia [Białk-Wolf 2010]. Do turystyki zdrowotnej najczęściej zalicza się [Wiśniewski i Woźniak 2013]: turystykę medyczną, turystykę uzdrowiskową, turystykę *spa* i *wellness* oraz turystykę w zakresie medycyny estetycznej. Ta forma turystyki stanowi komplementarny element rynku turystycznego, wyodrębniony z punktu widzenia motywacji do jej uprawiania i oznacza podróże w celach zdrowotnych. Cele te realizowane są przez podmioty bezpośrednio świadczące usługi turystyczne oraz medyczne i para-medyczne, dzięki połączeniu aktywności fizycznej z terapiami medycznymi, na co może nakładać się zachęta rządów państw do przyjmowania gości z zagranicy w celach zdrowotnych [Bennett, King i Milner 2004]. Małgorzata Januszewska [2004, s. 219] podkreśla, że turystyka zdrowotna realizowana jest poprzez oferowanie usług związanych z zaspokojeniem potrzeb zdrowotno-wypoczynkowych, poprawy urody i samopoczucia. Turystykę zdrowotną określają więc te formy wypoczynku, rekreacji, kuracji, które sprzyjają zdrowiu, ale nie wymagają koniecznie skierowania lekarskiego lub konsultacji lekarza specjalisty [Januszewska 2004, s. 219].

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami [Szymańska i in. 2017, s. 109] katalog usługodawców tworzą następujące podmioty: szpitale publiczne i niepubliczne, przychodnie publiczne i niepubliczne, ośrodki długotrwałej opieki, lekarskie gabinety prywatne, wyspecjalizowane ośrodki (np. hipoterapii), stacjonarne zakłady rehabilitacji leczniczej, szpitale uzdrowiskowe, sanatoria uzdrowiskowe, uzdrowiskowe zakłady przyrodoleczenicze, przychodnie uzdrowiskowe, hotele i inne obiekty noclegowe świadczące usługi spa i wellness, agencje turystyczne, organizatorzy i pośrednicy podróży, usługi medyczne świadczone przez osoby fizyczne (np. gabinety fizykoterapii, logopedii, gabinety dentystyczne).

W zakres turystyki zdrowotnej wchodzą oferty związane z: zachowaniem zdrowia, zapobieganiem chorobom, poprawą zdrowia [Andreeva 2014]. Poza wymienionymi do turystyki zdrowotnej można zaliczyć także usługi leczenia [Bassan i Michaelsen 2013, ss. 1–7] oraz związane z poprawą wyglądu [Panfiluk 2016, s. 73]. W świetle badań Johna Connella [2013, ss. 1–13] usługi związane z tą forma turystyki realizowane są zwykle w niedalekiej odległości od stałego miejsca zamieszkania, obejmując przeważnie podróże w obrębie danego kraju lub wyjazdy transgraniczne.

Za najpełniej rozpoznaną literaturowo, a jednocześnie posiadająca największy wkład w rozwój turystyki zdrowotnej, Aleksander Panasiuk [Szymańska i in. 2017, s. 73] uznaje turystykę uzdrowiskową, podczas której kuracjusze mają możliwość utrzymania i poprawy stanu zdrowia dzięki wykorzystaniu naturalnych zasobów leczniczych oraz przez

aktywny wypoczynek. Zdaniem Panasiuka [Szymańska i in. 2017, s. 78] poszczególne formy turystyki zdrowotnej w warunkach rynkowych tworzą całość, dopełniając i przenikając się wzajemnie. Za przykład podaje usługi związane z turystyką medyczną lub turystyką medycyny estetycznej (np. chirurgia plastyczna), które mogą być świadczone przez wyspecjalizowaną placówkę (np. szpital) w miejscowości będącej uzdrowiskiem. W okresie przygotowawczym do zabiegu (np. chirurgii plastycznej) oraz po nim pacjent może korzystać z pełnej oferty uzdrowiska (park zdrojowy, pijalnia wód mineralnych) oraz usług oferowanych przez obiekty spa & wellness. Innowacyjność turystyki zdrowotnej była przedmiotem wstępnych rozważań Elżbiety Szymańskiej [2012], jednak nie uwzględniono tu innowacji społecznych, będących przedmiotem obecnych rozważań.

Innowacje społeczne w turystyce zdrowotnej

Temat innowacji społecznych w turystyce zdrowotnej nie doczekał się dotychczas kompleksowego opracowania, tym niemniej wstęp do badań, na których opiera się niniejsza publikacja, zapoczątkował zespół naukowców: Szymańska, Dziedzic, Panasiuk, Panfiluk i Rutkowski [2017]. Należy również podkreślić wkład Alkiera i Robleka [2017] w tę problematykę, którzy dokonali oceny wyzwań w zakresie innowacji społecznych, jakie stoją przed sektorem turystycznym. Kompleksowej analizy innowacji społecznych podjęli się ponadto Jan Mosedale i Frieder Voll [2017]. Wyniki tych dociekań wskazują, że innowacje społeczne w turystyce polegają nie tylko na procesach innowacyjnej współpracy, ale istotne są wyniki tej współpracy, na przykład w formie przedsiębiorstw społecznych.

Reasumując, należy podkreślić zauważalny niedostatek opracowań naukowych dotyczących innowacji społecznych w turystyce, w tym w turystyce zdrowotnej, dlatego podjęcie tej problematyki stanowi wyzwanie stojące przed badaczami.

Metodyka badań i procedura badawcza

Do realizacji postawionego celu oraz weryfikacji hipotez zastosowano metodę ankietową uzupełnioną metodą telefonicznego wywiadu standaryzowanego oraz metodę studium przypadku. Podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej wyłoniono na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej [PKD 2007], zgodnie z którą oszacowano populację na 35 tysięcy podmiotów, do których w 2015 roku dwukrotnie rozesłano kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej (CAWI). Wielkość próby repre-

zentatywnej obliczono poprzez użycie kalkulatora próby badawczej. Do obliczenia jej przyjęto następujące założenia:

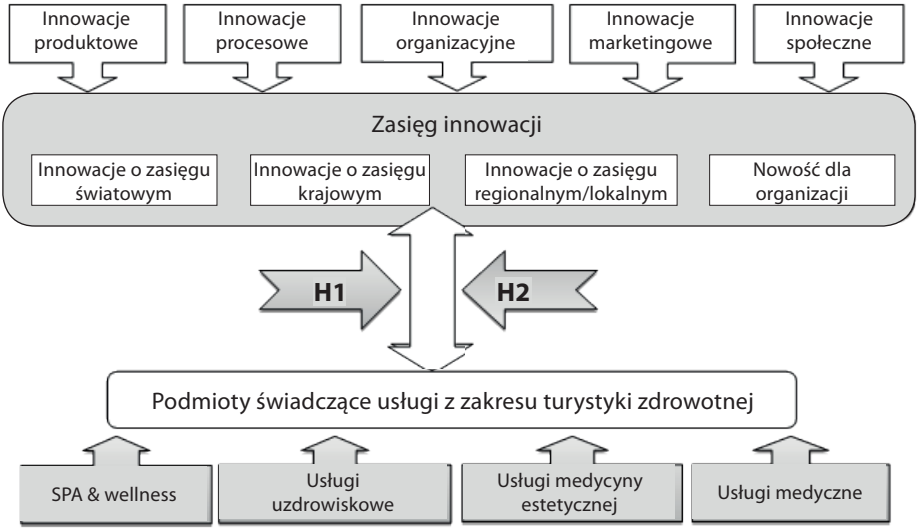
- poziom ufności = 0,95,
- wielkość populacji = 241393,
- spodziewana wielkość frakcji = 0,5,
- maksymalny poziom błędu = 0,05.

W wyniku obliczeń minimalną wielkość próby określono na 384 podmioty.

W związku z niską zwrotnością ankiet podczas wysyłki internetowej, a chcąc uzyskać zakładane minimum, zastosowano metodę wywiadu telefonicznego. Badania przeprowadzono w 2016 roku [Szymańska i in. 2017, s. 109]. Dodatkowa metoda pozwoliła uzyskać 461 odpowiedzi (ankiet). Należy tu podkreślić znaczący udział w pozyskiwaniu danych (w trakcie wywiadów) — studentów kierunku turystyka i rekreacja Politechniki Białostockiej.

Badaniami objęto wszystkie wymienione w literaturze grupy podmiotów i rodzaje innowacji. Schemat obszarów badawczych przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Zakres prowadzonych badań



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku pokazano zakres prowadzonych badań, których obszarem wyjściowym jest teoria innowacji wraz z wyróżnioną klasyfikacją innowacji z wyszczególnionymi innowacjami: produktową, procesową, organizacyjną, marketingową i społeczną.

W badaniach wzięli udział reprezentanci wszystkich czterech grup usługodawców świadczących usługi turystyki zdrowotnej.

Podczas badań respondenci wypowiadali się na temat rodzaju wprowadzanych innowacji, dokonując wyboru spośród podanych przykładów. W odniesieniu do innowacji społecznych w kwestionariuszu zaproponowano dwa przykłady, a mianowicie: współpracę z partnerami społecznymi i zaangażowanie w lokalne działania. W badaniach zastosowano kafeterię półotwartą, w związku z czym każdy z respondentów miał możliwość dodatkowej wypowiedzi, jednak żaden z nich nie skorzystał z tej możliwości w odniesieniu do innowacji społecznych.

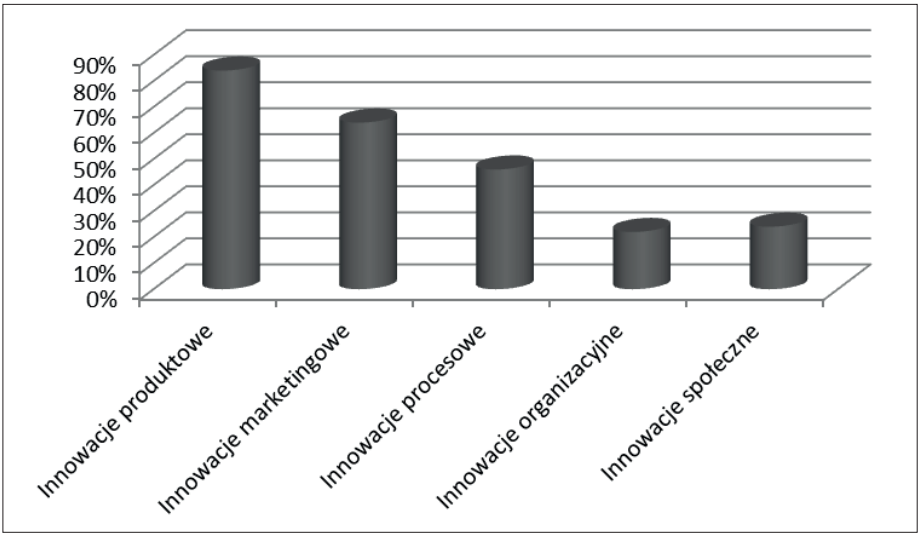
Drugim obszarem dociekań badawczych był zasięg wprowadzanych innowacji. W kwestionariuszu znalazły się propozycje innowacji o zasięgu światowym, krajowym, lokalnym/regionalnym i nowość dla organizacji. Ta ostatnia pozycja nie była traktowana jako innowacja. Respondenci mogli w tym przypadku dokonać jednokrotnego wyboru.

Zwieńczeniem dociekań jest prezentacja dobrych praktyk w formie studium przypadku. Metoda studium przypadku (*case study*) jest jedną z metod jakościowych i ma zastosowanie jako metoda naukowa i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu. Pozwala ona konfrontować wiedzę teoretyczną z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku to szczegółowy opis zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Metoda ma charakter empiryczny, gdyż analizuje i ocenia rzeczywiście zachodzące zjawiska. *Case study* stosowane jest zwłaszcza do tematów badawczych o charakterze opisowym i udziela odpowiedzi na pytanie — co, gdzie i w jaki sposób działa lub się wydarzyło. Zastosowanie tej metody zaleca się przede wszystkim, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii lub gdy występują znaczące braki w zakresie teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. W przypadku testowania istniejącej teorii lub jej poprawy zaleca się przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadków.

Wyniki badań

W wyniku badań ankietowych prowadzonych w roku 2016 uzyskano odpowiedzi od 461 podmiotów, spośród których 386 zadeklarowało wprowadzenie innowacji w okresie 3-letnim (w latach 2013–2015). Strukturę wprowadzonych innowacji przedstawiono na wykresie 1, przy czym respondenci mogli zaznaczać kilka różnych form innowacji zgodnie z rzeczywistą aktywnością w tym zakresie.

Wykres 1. Struktura innowacji wprowadzonych przez podmioty świadczące usługi turystyki zdrowotnej (w %)



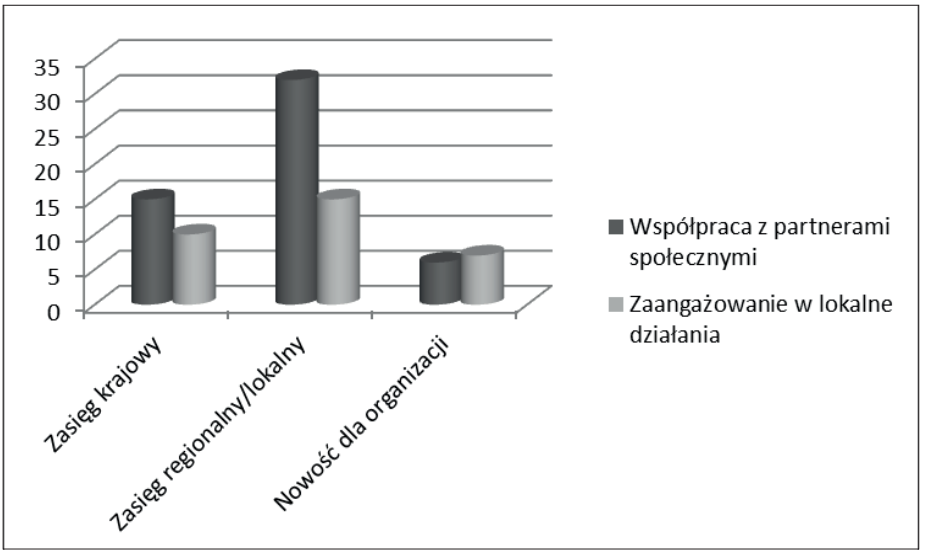
Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Uzyskane wyniki pokazały, że spośród wszystkich pięciu rodzajów wprowadzonych innowacji najczęściej implementowano nowe produkty (84%). W następnej kolejności wprowadzano innowacje marketingowe (64%) i innowacje procesowe (46%), związane głównie z nowymi technologiami. Wprowadzenie innowacji społecznych, będących przedmiotem niniejszych rozważań, zadeklarował prawie co czwarty respondent (23%), co stawia je na poziomie zbliżonym do nowości organizacyjnych (21%).

Drugim badanym obszarem był zasięg wprowadzanych innowacji. Założono, że innowacje społeczne mają zasięg lokalny/regionalny. Uzyskane wyniki potwierdziły to założenie, co pokazano na wykresie 2.

Wdrożone innowacje społeczne obejmowały swym zasięgiem obszar kraju, region lub były nowością jedynie dla wdrażającego podmiotu. Respondenci zadeklarowali wprowadzenie 85 innowacji społecznych, co oznacza, że niemal co piąty podmiot świadczący usługi turystyki zdrowotnej (18%) zrealizował tego typu innowację.

Wykres 2. Zasięg wprowadzonych innowacji społecznych (w liczbach bezwzględnych)



Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wśród wdrożonych innowacji społecznych na pierwszym miejscu znalazła się współpraca z partnerami społecznymi o zasięgu regionalnym/lokalnym, którą zadeklarowały 32 podmioty, czyli 8% usługodawców wprowadzających innowacje. Łącznie tego typu innowacje wdrożyło 53 respondentów (zasięg krajowy i regionalny/lokalny), co stanowi 14% innowatorów. Zasięg krajowy deklarowała mniej liczna grupa respondentów, a mianowicie 32 podmioty (8% innowatorów). Zaangażowaniem w lokalne działania mogło się poszczycić 25 respondentów (6% innowatorów), zaś po uwzględnieniu zasięgu — lokalnie działało 15 z nich (4%). W związku z tym, że nowość dla organizacji nie była uznawana za innowację, ta pula odpowiedzi nie jest brana pod uwagę przy ocenie zaangażowania w działalność innowacyjną o charakterze społecznym.

Studium przypadku

Przykłady innowacji społecznych w turystyce zdrowotnej można znaleźć w Uzdrowisku Wieniec-Zdrój (należącym do Uzdrowiska Wieniec-Zdrój spółka z o.o.), które należy do najbardziej nowoczesnych i innowacyjnych uzdrowisk w Polsce [por. Szymańska

i in. 2017, ss. 205–207]. Za taką innowację należy uznać sporządzony przez pracowników obiektu program edukacji zdrowotnej w zakresie możliwości zaspokojenia potrzeb klientów przez usługi oferowane w obiekcie. Program opiera się na szeroko zakrojonej współpracy z pacjentami i innymi podmiotami. Z bogatej listy ponad 50 pozycji do czynników mających największe znaczenie należą:

- grupa — instytuty badawcze, firmy konsultingowe, specjalistyczne zasoby internetu;
- systemy certyfikacji — sprawny system kontroli, dobra marka systemu medycznego, kultura podnoszenia kwalifikacji, otwartość na współpracę międzynarodową,
- otwartość na turystów — lokalne tradycje medyczne;
- zarząd uzdrowiska — właściciel uzdrowiska, zarząd poszczególnych obiektów, pracownicy poszczególnych obiektów sanatoryjnych, specjalna komórka ds. innowacji, systematyczne zbieranie informacji o rynku, systematyczna współpraca z dostawcami i klientami, syntetyczna współpraca z organizatorami sektora wiedzy oraz systematyczne zbieranie informacji od pacjentów.

Tak zakrojoną współpracę należy uznać za kolejną nowość i przykład godzien naśladowania.

Zaprezentowane powyżej studium przypadku zostało opracowane na podstawie wizyty studyjnej oraz wywiadu standaryzowanego przeprowadzonego 20 lipca 2016 r.

Dyskusja

Wyniki badań, które należy uznać za *in statu nascendi*, ujawniają (stwarzają) szerokie pole do dyskusji. Rodzą się obawy, że gdyby drążyć temat, dążąc do sprecyzowania podejmowanych działań — rzeczywista aktywność okazałaby się jeszcze mniejsza. Przy czym badaniami objęto podmioty w samej swej istocie nakierowane na pomoc społeczeństwu. Pokazuje to, jak wielka jest potrzeba badań w poszukiwaniu form aktywizacji społecznej, wzrostu zaufania społecznego, budowy odpowiedzialnego biznesu, gdyż wszystkie te zagadnienia należy traktować jako pokrewne.

Kontynuując podjęte badania, należy zgodzić się z Janem Mosedale'em i Friederem Vollem [2017, s. 1], którzy dowodzą, że „innowacje społeczne można postrzegać jako proces innowacyjności opartej na współpracy, w której proces innowacji korzysta z tworzonych sieci współpracy i koprodukcji lub stanowi wynik działań społecznych, zmieniając interakcje i praktyki społeczne". Natomiast Romina Alkier i Vasja Roblek [2017] podkreślają, że innowacje społeczne w turystyce wpisują się w koncepcję turystyki zrównoważonej. Niewątpliwie należy zgodzić się z tą opinią. Koncepcja ta powinna

wręcz stanowić myśl przewodnią wprowadzania innowacji w turystyce, w tym w turystyce zdrowotnej.

Powyższe opinie potwierdzają założenia i obserwacje autorki o konieczności współpracy na rzecz dobra wspólnego w celu poprawy jakości podróżowania, wypoczynku i regeneracji, wchodzących w skład turystyki zdrowotnej, a tym samym poprawy jakości życia. Innowacje społeczne w turystyce zdrowotnej i badanie ich form oraz przejawów są tu punktem wyjścia i pretekstem do podjęcia współpracy różnych podmiotów, zarówno społecznych (organizacje społeczne), komercyjnych (przedsiębiorstwa), jaki i samorządowych oraz rządowych. Wydaje się, że spoiwem powinny tu być uczelnie wyższe i obiektywni badacze akademiccy reprezentujący obszar nauk społecznych.

Wnioski i rekomendacje

Postawiona hipoteza zakładająca, że innowacje społeczne są najrzadziej występującą formą innowacji w turystyce zdrowotnej, została zweryfikowana negatywnie, gdyż najrzadziej wprowadzaną formą zmian są innowacje organizacyjne (21%), przy czym różnica wynosi zaledwie dwa punkty (23%).

Hipoteza zakładająca, że większość innowacji społecznych ma charakter (zasięg) lokalny lub regionalny — potwierdziła się w pełni, gdyż mając do wyboru zasięg światowy, krajowy, regionalny/lokalny oraz nowość dla organizacji, najczęściej wskazywano na zasięg regionalny/lokalny (55%), przy czym żaden ankietowany nie zadeklarował innowacji społecznej o zasięgu światowym. Spośród dwóch przykładowych rodzajów innowacji społecznych respondenci wskazali na współpracę z partnerami społecznymi jako formę realizowaną częściej (62%) niż zaangażowanie w działania lokalne (38%). Zatem współpraca z partnerami społecznymi o zasięgu lokalnym okazała się częściej wprowadzaną innowacją społeczną. W związku z tym, że prowadzone badania znajdują się na etapie początkowym, w dalszych badaniach katalog działań, które można nazwać innowacjami społecznymi, będzie się niewątpliwie rozszerzał, obejmując nie tylko proces, ale także produkt (efekt) tego procesu. Takim efektem może być utworzenie nowej organizacji.

Podkreślić należy ogólną niską aktywność podmiotów świadczących usługi turystyki zdrowotnej w tym zakresie, gdyż odrzucając nowość dla organizacji, która wydaje się nieadekwatną formułą w przypadku innowacji społecznych, jedynie co dziesiąty badany spośród 461 podmiotów (10%) podjął w badanym okresie współpracę z partnerami społecznymi, natomiast w działania lokalne zaangażowało się jedynie 3% respondentów, a kolejne 2% udzielało się na forum krajowym. Tym bardziej na uwagę zasługują

dobre praktyki, które można zaobserwować. Takim przykładem jest Uzdrowisko Wieniec-Zdrój spółka z o.o.

Podsumowując, na podstawie uzyskanych wyników maluje się dość pesymistyczny obraz niskiej (mieszczącej się w granicach błędu statystycznego) aktywności podmiotów świadczących usługi turystyki zdrowotnej w zakresie wprowadzania innowacji społecznych. Wprawdzie jest to dopiero początek badań nad innowacyjnością społeczną podmiotów turystyki zdrowotnej, tym niemniej nasuwają się pewne wnioski stanowiące zarówno rekomendacje do dalszych badań, jak i wskazania dla praktyków. Turystyka, a szczególnie turystyka zdrowotna, to dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki. Natomiast badania naukowe dotyczące tej działalności, szczególnie związane z wprowadzaniem innowacji społecznych, zostały zaledwie zasygnalizowane. Prezentowane wyniki powinny dać asumpt do dalszych, wieloletnich badań, opierających się na szerokiej współpracy międzysektorowej, której cele mają się wpisywać w koncepcję zrównoważonego rozwoju (aspekt społeczny) oraz w rozwój społeczno-gospodarczy kraju i całej Unii Europejskiej. Zaleceniem do dalszych badań jest potrzeba zdiagnozowania barier, które stoją na przeszkodzie zaangażowania społecznego przedsiębiorstw, jak i społeczności lokalnej. Dotyczy to przede wszystkim działalności podmiotów świadczących usługi turystyki zdrowotnej, których innowacyjność niesie odpowiedź na żywotne problemy społeczeństwa, związane z poprawą zdrowia i jakości życia.

Bibliografia

Alkier R., **Roblek V.** (2017), *Challenges of the Social Innovation in Tourism*, „ToSEE — Tourism in Southern and Eastern Europe", Vol. 4, ss. 1–13.

Andreeva N. (2014), *Turystyka zdrowotna jako współczesny trend rozwojowy* [w:] Snarski J., Jalinik M. (red.), *Przedsiębiorczość w turystyce*, Wydawnictwo EkoPress, Białystok.

Bassan S., **Michaelsen M.A.** (2013), *An Analysis of the Meanings of the Term „Reproductive Tourism" in German and Israeli Public Media Discourses*, „Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine", Vol. 8.

Bennett M., **King B.**, **Milner L.** (2004), *The Health Resort Sector in Australia: A Positioning Study*, „Journal of Vacation Marketing", 10(2), ss. 122–137.

Białk-Wolf A. (2010), *Zdrowotna funkcja współczesnej turystyki* [w:] Boruszczak M. (red.), *Turystyka zdrowotna*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk.

Caulier-Grice J., **Davies A.**, **Patrick R.**, **Norman W.** (2012), *Defining Social Innovation. A deliverable of the Project: The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe* (TEPSIE), European Commission — 7th Framework, Programme, European Commission, DG Research, Brussels.

Connell J. (2013), *Contemporary Medical Tourism: Conceptualization, Culture and Commodification,* „Tourism Management", Vol. 34, ss. 1–13.

Danneels E., **Kleinschmidt E.J.** (2010), *Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project Selection and Performance* (Rev 1/2000), Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report 4–2000.

Hilami M.F., **Ramayah T.**, **Mustapha Y.**, **Pawanchik S.** (2010), *Produkt and Process Innovativeness, Evidence from Malaysian SMEs*, „European Journal of Social Science", Vol. 16, No. 4, ss. 557–568.

Januszewska M. (2004), *Znaczenie produktu uzdrowiskowego w rozwoju turystyki w Polsce* [w:] Panasiuk A. (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Knosala R., **Boratyńska-Sala A.**, **Jurczyk-Bunkowska M.**, **Moczała A.** (2014), *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.

Komisja Europejska — informacje dotyczące innowacji społecznych, [online] http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en, dostęp: 13.04.2018.

Kozioł-Nadolna K. (2015), *Kształtowanie innowacji społecznych na rynku pracy* [w:] Wiśniewska J., Świadek A. (red.), *Innowacje technologiczne i społeczne w rozwoju społeczno-gospodarczym — wybrane aspekty*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin.

Mosedale J., **Voll F.** (2017), *Social Innovation in Tourism: Social Practices Contributing to Social Development* [w:] Scheldon P., Daniele P. (red.), *Social Enrtepreneurship in Tourism*, Springer.

Mulgan G. (2007), *Social Innovations. What it is, how it matters and how it can be accelerated?*, Oxford Said Business School, London.

Niedzielski P. (2005), *Innowacyjność* [w:] Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Olejniczuk-Merta A. (2013), *Innowacje społeczne*, „Konsumpcja i Rozwój", Nr 1, ss. 21–34.

Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (2008), Wyd. 3, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju, Warszawa.

Ostrom E. (2013), *Dysponowanie wspólnymi zasobami*, Wolter Kluwer Polska SA, Warszawa.

Panfiluk E. (2016), *Aesthetic Medicine Tourism — Nature and Scope of the Service*, „Economics and Management", Vol. 8, Issue 1, s. 73.

PKD — Polska Klasyfikacja Działalności (2007), [online] http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/4,0.html, dostęp: 15.10.2015.

Pomykalski A. (2007), *Zarządzanie organizacjami poprzez innowacje w regionie* [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Quintero A., Luis J. (2011), *Innovación Social: Conceptos y Etapas*, „International Journal of Good Conscience", 6 (2), ss. 134–148, [online], http://www.spentamexico.org/v6-n2/6%282%29134-148.pdf, dostęp: 4.04.2018.

Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata (2013), PARP, Warszawa, [online], https://badania.parp.gov.pl/files/74/81/626/15959.pdf, dostęp: 20.11.2017.

Szymańska E. (2009), *Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Szymańska E. (2012), *Innowacyjność turystyki zdrowotnej* [w:] Baczko T. (red.), *Raport o innowacyjności sektora medycznego w Polsce w 2012 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.

Szymańska E. (2013), *Procesy innowacyjne przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie organizacji imprez turystycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Szymańska E. (2015), *Construction of the Model of Health Tourism Innovativeness*, „Procedia — Social and Behavioral Sciences", 213, s. 1008–1014.

Szymańska E., Dziedzic E., Panasiuk A., Panfiluk E., Rutkowski A. (2017), *Innowacje w turystyce zdrowotnej*, Difin, Warszawa.

Wiktorska-Święcka A., Moroń D., Klimowicz M. (2015), *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*, Difin, Warszawa.

Wiśniewski E., Woźniak R. (2013), *Kreowanie wizerunku kołobrzeskiej turystyki uzdrowiskowej w działalności Regionalnego Stowarzyszenia Turystyczno-Uzdrowiskowego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", nr 3(23), s. 155.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **73–87**

Jolanta Mirek | mirekj@uek.krakow.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0871-1547
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania

Value Co-Creation in the Spa Tourism Market

Abstract: This article is of a theoretical and application nature. Its aim is to present the issue of co-creating value and proposing the implementation of this concept on the spa tourism market. The issue of co-creating value is one of the most important and current marketing problems. The study first focused on identifying customer value in tourism. Then, in reference to new trends in marketing and the systemic nature of tourist services, the concept of co-creating customer value in the tourism market in B2C and C2C relations was characterized. Next, the focus was on the possibility of applying this idea to the spa tourism market, combining elements of tourism and health protection. As a tool for the co-creation value for the customer in this market, the author proposed to measure the satisfaction of spa visitors, using both traditional methods and the opportunities offered by the Internet and smartphones.

Key words: customer value, customer value in tourism, value co-creation, value co-creation in tourism, value co-creation in the spa tourism market, spa tourism

Introduction

In tourism, just like in other areas, one may observe new tendencies which lead to a situation where the price competition only, or the implementation of newest promotional methods is not sufficient any more. Tourists are more and more demanding, and mainly thanks to the development of new technologies they are educated to a higher degree. They expect that the services they purchase will fully satisfy their expectations. This poses new challenges for services providers in the area of marketing activities.

The relevance of the 4Ps model, which is very popular in marketing, started to be questioned already in the 80s of the last century. Turning towards 'post-modernity' and the creation of the concept of relationship marketing assumed a particular character. In 2004 Vargo and Lusch formulated a new concept of creative marketing related to the service-dominant logic in marketing, which proved to be the breakthrough point. In accordance with the above mentioned concept, marketing should focus on exchanging certain competencies (knowledge and skills) between the enterprise and its clients, which makes the latter one become a co-creator of the service and an important participant in the process of value creation. The main concept in the new marketing paradigm is the assumption that the consumer is always a co-creator of value, and value does not exist as long as the offer of the enterprise is not used or consumed, since experience and perception are of key importance when it comes to the value creation [Dziewanowska 2013, pp. 42–43].

According to C.K. Prahalad and V. Ramaswamy, value does not result from the product, communication, or even social network, but from the experience of co-creation in which the consumer is involved at a particular place and time, and in the context of a particular event [Prahalad and Ramaswamy 2005, p. 23]. They specified the basic conditions for products value co-creation by clients in the form of the so-called DART model, which encompasses four elements: dialogue, access, risk assessment and transparency [Prahalad and Ramaswamy 2004, p. 23]. Such an approach emphasizes the relations between the client and the provider through an interaction and dialogue. The tourism sector is more and more based on clients' experiences and, as a consequence, providers and consumers cooperate more closely with each other at all the stages of their relations [Shaw, Bailey and Williams 2011].

The classical concept of the marketing mix underwent numerous modifications. One of them, the new concept of 4Cs, was proposed by R. Lauterborn in 1990. With reference to tourism, A. Panasiuk [*Marketing usług turystycznych* 2005, pp. 69–70] suggested that in accordance with new approaches to the marketing mix, the 4Ps structure used so far (or alternatively 5Ps or 7Ps) should be replaced by the new solution, namely

the 4Cs concept addressed directly to the consumer. This concept is composed of the following elements: customer value, cost, convenience as well as communication and dialogue with the client. The author emphasized the fact that this type of transformation may exert an influence on a better adaptation of companies offering services to the needs of consumers. As far as tourists are concerned, a set of these instruments may constitute the basis for choosing a particular supplier of tourism services as well as a tourism destination.

A tourism product is of a complex character and consists of a number of services. The spa tourism product possesses an even more complex structure. This form of tourism is closely related to the spa therapy. Hence, services in the area of the spa therapy occupy an important place in the structure of the spa tourism product. A complex character of this type of services creates opportunities for the introduction of the concept of value co-creation for spa visitors.

The purpose of this paper is to present theoretical and practical issues related to the concept of value co-creation in the tourism market, with a particular emphasis on spa tourism. In order to achieve the assumed goal one formulated research questions which determined the direction and sequence of considerations in this article:

1) What is value for the client in the tourism market, and in what manner is this problem presented in the literature?

2) Can the systemic character of tourism services become a reason for value co-creation in this area?

3) Which of the relations B2C or C2C is reliable to a higher degree in terms of value co-creation in the current tourism market?

4) What are the prospects for the implementation of the co-creation concept in the spa tourism market in Poland?

5) Can the measurement of the satisfaction of spa visitors be treated as a tool of value co-creation for the client in the spa tourism market?

The paper is primarily based on the critical analysis of the literature on the subject as well as on own considerations of the author. Due to the fact that there are few publications in the Polish literature which illustrate the presented concept with reference to the tourism market and there are no elaborations implementing this approach in the market of spa services, this article may fill a certain theoretical gap and also constitute a contribution to further research works.

Identification of customer value in the tourism market

It is difficult to clearly define the category of 'value for the client' as there are very many definitions in the literature. An extensive compilation of various definitions of this term may be found in the work edited by A. Sagan [*Wartość dla klienta w układach rynkowych* 2011, pp. 31–34]. Given the assumption that people's activities aim at maximizing pleasure and minimizing pain, customer value may be referred to product-related benefits and costs. Therefore, we may assume that customer value is a result of the sum of benefits delivered by the product/service, and the sum of costs which the customer has to pay while purchasing and using this product. In the literature there are two streams determining the character of this presentation. Supporters of the first one believe that it is a difference between benefits and costs, whereas supporters of the other one claim that it is a ratio of these categories [Seweryn 2012, pp. 24–25]. It should be noted that according to M. Szymura-Tyc [2006, pp. 65–77] value for the client is comprised of only those benefits and costs which were noticed by the client, and not of all benefits and costs delivered to the client.

Trying to calculate customer value in the tourism market one may apply the tourism value chain which R. Seweryn [2012, pp. 26–33] presented in her work, following K. Weiermair. In accordance with this chain, trying to obtain value from a tourist trip the buyer undertakes numerous activities while preparing for the trip, during the trip, and also after the trip. It would be very difficult to name all of the benefits and costs due to a great variety of limitations and needs tourists have. Besides, needs are a dynamic category and they tend to change under the influence of different factors. Changeability may refer to limitations as well. Moreover, the tourist carries out a postponed assessment of the trip value only after having returned home as it is only then that all the obtained benefits and incurred costs may be summarized. On the contrary, entities representing the tourism supply must be able to approximately assess the value at every earlier stage. At the same time, one should refer here to the complex character of the trip, as a result of which the overall value of the whole trip is not a simple sum of the values of each link of the value chain. The tourist who has negative feelings about one of the trip stages may feel dissatisfied about the whole trip.

P. Chlipała [2011, p. 36] claims that while shaping customer value one should take into consideration whether clients are more price-oriented or features-oriented as far as the offer is concerned. The tourists who belong to the first group will draw satisfaction from the price level or a relatively beneficial ratio of the price to the quality, whereas for the people from the other group customer value is created in: added services, quality of the offer, care, relations with the customer, and also individualized communication.

Systemic character of tourism services as a premise for value co-creation

Tourism services may be included in the category of the so-called systemic products or multiproducts which satisfy a defined pool of needs and expectations of their buyers, and not just one easily defined need and the related option how to satisfy it. According to L. Żabiński, in the case of these products it is difficult to conclude which of their core 'cardinal' values are the most important ones for the buyer. This is not only due to the specific characteristics and features of services, but also to a larger degree due to the changing hierarchy of needs and consumers' (tourists') expectations, in which services (e.g. in the area of healthcare, relaxation) may become primary needs. Besides, this type of the product (systemic service) may be created with a higher degree of the participation of the customer than it is in the case of material products. The emergence and the subsequent development of innovative products (including innovative systemic products) is a result of the existence of a specific business environment and its socio-economic, technological, and even international surroundings. In the surroundings of enterprises one can observe intensive processes of competition for the growing fund of a free choice of the final buyer, the consumer with high aspirations and expectations [Żabiński 2014, p. 176]. The involvement of the consumer in the creation of the product final value in the tourism market may be moderate in the situation when the consumer buys a ready tourism product, or high when the consumer has a possibility to combine various components, thus composing a special package purchased from an agent, or when the consumer makes online purchases themselves, thus omitting the organizer [Niemczyk 2014, pp. 91–92].

Value co-creation in the tourism market may be considered in two dimensions: B2C (when tourists actively co-create value with organizations) and C2C (when tourists create value addressed to other tourists).

Value co-creation in the tourism market in the relation B2C

As pointed out by A. Niezgoda, in the tourism market one may observe processes which exert an influence on the appearance of a new type of the consumer that could be called the prosumer. He is mainly characterized by: a higher activity in searching for offers, including the use of Internet, both official webpages of companies offering services as well as online reservations and social networking sites. Prosumers expect more comfortable transaction conditions with regard to both the possibility of cancelling and

changing offers as well as convenient technical conditions, i.e. Internet, telephone and email reservations [Niezgoda 2013, pp. 203–210]. At present preferences are becoming polarized in the case of the tourists who expect that products and services should be tailored to their individual needs and requirements. By purchasing certain products and services they express their identity and individual characteristics. Prosumption, i.e. adapting products to specific consumers' needs by the possibility of involving the consumers in the process of designing is a reflection of partnership relations between consumers and producers [Niezgoda and Markiewicz 2014, p. 235].

Today's consumers (including the consumers of tourism services) demonstrate a completely different attitude to consumption than previous generations. They are not only better educated and wealthier, but also have access to a larger amount of information than ever before. Tourists search for exceptional activities, adjusted to their needs for authentic experiences [de Jager 2009, p. 53]. They are more and more critical with regard to all novelties that emerge. They are frequently able to quickly decipher the marketing strategy, and if e.g. a TV commercial does not correspond with their expectations, they may on purpose consistently ignore a given product/service. Consumers are interested in the values and goods which have a special significance for them[1].

The concept of experience marketing is one of new trends in marketing. Following M. Lenderman, it can be defined as 'a marketing strategy which attempts to deliberately realize and enliven the promise made by a brand through staging experiences for consumers so that they become part of their lives before making a purchase, during the process of purchasing, and in all the points of contact with the enterprise, which may take place at a later time' [Lenderman 2006, p. 17]. Co-creation of personalized experiences is a result of the change of customers' attitudes to the product, the value of which is not determined only by the product or service alone, and customers are not only interested in purchasing it [Baran 2013b, p. 97]. According to S. Malone and the co-authors, emotions have been identified as key client's resources in the process of value creation since feelings, both positive and negative, result from emotions, because people feel something when they experience emotions [Malone, McKechnie and Tynan 2017].

As E. Binkhorst noted, tourism is the largest and still growing source of experiences with which people build their own unique narrations [Binkhorst 2006]. Tourism in particular may offer tourists experiences which are difficult to come by in daily lives.

According to J. Berbeka, 'in tourism we are confronted with a search for authentic products' [*Innowacje w turystyce. Wywiad z prof. dr hab. Jadwigą Berbeką…* 2013, pp. 1–2], but also for authentic experiences. Therefore, the role of tourism establishments which

[1] *"Niezwykła para" — jak marketing i konsumenci skutecznie współpracują nad innowacją*, [online], http://pentor-arch.tnsglobal.pl/52985.xml?doc_id=11278.

offer present-day tourists the possibility of obtaining new experiences is increasing. Staying in different living conditions and doing things which are different than what is usually done makes it possible to rest and relax [Dąbrowska 2006, p. 370]. The authenticity of visited attractions (objective authenticity, cool) refers to the set of credible information items which describe natural, geographical, social and cultural picture of a given area and constitute its objective feature that it is possible to verify. However, the authenticity of the tourist's experiences and feelings (existential authenticity, hot) is based on the sense of (difficult to define) interpersonal relations, and is situated within the sphere of tourist expectations and subjective motivations [Żemła 2014, pp. 392–393]. Tourists are value co-creators because they consider the time and effort devoted to the planning and realization of a tourist trip as valuable and, in general, as having a positive impact on the satisfaction [Prebensen, Chen and Uysal 2018, p. 231].

Hence, the phenomenon of value co-creation assumes a particular importance in tourism. The role of this concept in research works related to the tourism market may be derived from, among others, a high emotional involvement of the tourist, both in the process of choosing and consuming a tourism product, which in turn influences the tourist's readiness to participate in the process of value co-creation [Żemła 2011, p. 318].

Unfortunately, as it was noted by E. Binkhorst [2006], in spite of a huge potential, tourism is not yet one of the domains in which the concept of value co-creation is often implemented. This refers both to the application and basic research works. Creators of experiences often follow their own intuition and copy the best applied solutions. However, tourists are still rarely treated as partners in the process of designing experiences. This is also confirmed in research works carried out by B. Szczechowicz [2017, pp. 104–120].

Value co-creation in the tourism market with consumers oriented towards other consumers

Prosumers' high level of activity and knowledge in many cases do not translate into cooperation with service providers. They do not share their experiences with service providers, but they may share them with other consumers, making use of Internet networking sites for this purpose. Consumers' networks make it possible to take advantage of other people's experiences and become independent from the information provided by the enterprise [Niezgoda 2013, p. 205].

A higher and higher level of consumers' activity is largely related to the development of modern forms of information transfer, such as: social networks, cooperation platforms, which make it possible to develop a new quality of relationships with customers.

Building a community results from the concept of the tribal society. It assumes that consumers spontaneously get together around certain brands and products and exchange information and opinions about them. Taking advantage of these data may contribute to the improvement of the offer quality through facilities of various types [Kuźniar and Surmacz 2015, p. 29].

Value co-creation oriented towards other customers may assume different forms, such as [Doligalski 2011]:

- publishing products/services reviews (e.g. on internet sites),
- engaging in interactions with other participants (e.g. with the use of networking sites),
- creating and publishing contents (e.g. on the Wikipedia site),
- cooperating to create new software (e.g. open source movement).

Some of the people who publish specific contents are bloggers, or vloggers, who post descriptions, photographs, videos, and also own emotions and opinions. With reference to the above-mentioned tourism value chain, these emotions may be different at every stage (while designing a trip, during the trip or after the trip), which may be influenced by many various factors.

The tourism industry is full of experiences of a social character in which people with similar interests, motivations and goals meet together and engage in interactions. Instead of trying to persuade tourists that the offered services deliver values, tourism organizations should try to recognize which role they may potentially play in order to facilitate the ongoing processes of value co-creation in the tourism market in the relation C2C [Rihova et all 2015, p. 361].

On the one side, enterprises may fear the possibility of experiences exchange among consumers, but on the other side, they may try to successfully take advantage of the consumers' creativity. The posted opinions may constitute an important source of knowledge about customers and their expectations. Companies should not underestimate the changes which are taking place because one can observe an increasing number of cases where the consumers' position is strongly emphasized, and consumers connected within networks may speak not only on their own behalf, e.g. in the area of environmental protection. Consumers' involvement in value co-creation slowly stops being an independent decision of organizations, which must be aware that sooner or later this co-participation will be necessary [Baran 2013a, p. 161].

According to W. Kuźniar and W. Szopiński [2015, p. 408] the traditional approach in which companies first create value, and later, through new relationships this value is subject to exchange with consumers, is more and more often questioned. In the new reality, the newly established relations are of a networking character, which contributes

to the fact that organizations cannot concentrate only on the vertical communication, but must also exert an influence on the horizontal communication among customers.

Possibilities of applying the concept of value co-creation in the spa tourism market

Spa tourism is a specific form of tourism as it is related to recognition and relaxation, but the main reason for participating in it is improvement in the health, hence the services provided within this form of tourism are mainly of medicinal character. Apart from medical tourism and Spa&Wellness tourism, spa tourism is one of the elements of health tourism.

At present one may observe an increase in the importance of marketing activity in many spa enterprises. This is caused by a more and more dynamic development of health tourism, a changing structure of spa visitors, and also by tourists' changing needs and requirements as well as competition from modern establishments. These enterprises frequently prepare interesting offers addressed to specific segments, and the marketing support for the offered services is at an increasingly high level [Sawińska 2012, p. 15].

As far as spas are concerned, it is possible take advantage of new, more and more popular trends in management and economics, and especially the new institutional economics and relationship marketing. Also the discussed phenomenon of value co-creation assumes a particular significance.

Changes taking place in the spa sector result in the necessity to modify the offer, which is mainly due to the evolution of the model of the customer of spa enterprises [Kabalska and Kozarkiewicz 2016, p. 142] and of the customer of spa communities. In the spa tourism market one can observe an increasing share of commercial spa visitors. They themselves cover the costs of staying in a spa and resign from using the rigid procedures imposed by National Health Fund or other institutions financing medical treatments. Thanks to this, they can not only choose the place and time, but they also exert a larger influence on the kind of the applied therapy procedures and medical treatments. Commercial visitors in spas decide themselves which of the elements of the offered potential they want to take advantage of, when and in what form. Thus, they create for personal use a unique product consumed during their stay in a spa. However, the degree of the consumer's involvement in the process of value co-creation while consuming particular elements of the spa product may vary.

Both in spa enterprises and communities one is introducing a number of innovations intended to adapt their offer so that customers' needs are satisfied in the best way. Services addressed to various groups of target users are available on the market. Taking into consideration the current trends, spa enterprises prepare packages not only for the elderly, but also for people on a weight control diet, for particular professions (e.g. teachers), for people suffering from certain medical conditions. Also changes in the way of spending leisure time are analyzed and hence the offer includes weekend or holiday stays. One can also observe combining services related to business tourism with spa or SPA&Wellness tourism services.

The competitive advantage of Slovakian or Hungarian spa resorts is due to the fact that their stay offers are often addressed to whole families. Also Polish spa resorts have more such offers. For instance Uniejów, one of the youngest Polish spa resorts, is a spa based on thermal waters, and the newly created complex of pools serves not only medicinal but also recreational functions. Similarly, a medical stay in an underground salt mine is an attraction in itself [Mirek 2014, p. 260]. In Poland there are also spa medical treatments exclusively for children. Unfortunately, is spite of rich traditions and a proven effectiveness, this area is slowly collapsing due to various factors [more broadly: Mirek 2013a, 2013b, 2013c]. Many changes could also be introduced in this area, and as a result some people would be willing to pay for the stay of their children, and maybe also for their own stay.

Unfortunately, in the sphere of value co-creation there is still much to do in Polish spa resorts. Preparing an offer for customers spa enterprises often do not treat their customers as a source of knowledge, which is proved in the research carried out by M. Januszewska and E. Nawrocka [2009, p. 183]. Thus, it may be assumed that in those companies there is no marketing research, and consequently the degree of recognition of spa visitors' needs is small.

One should not ignore here the use of modern forms of communicating, mainly the Internet. According to the research works carried out by the ARC Rynek i Opinia Research Institute[2], the Internet constitutes an important source of acquiring information about health.

Shaping the value chain of the spa tourism product, which would satisfy tourists' needs and expectations requires the existence of an extensive information system. Due to the market globalization, an increased competition, and also a rapid development of information and telecommunications technologies, information processes should play a bigger and bigger role both in local government units and entities of tourism economy. Moreover, due to the mostly direct nature of relations between service providers and

[2] http://www.arc.com.pl/lekarz_online_poszukiwany-40999453-pl.html, access: 1.12.2015.

service consumers, a particular emphasis should be placed on raising the competencies related to customer service [*Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność…* 2005, p. 85]. It is also important that the cooperation of all entities shaping the value chain of the tourism product should be based on a multilateral dialogue [Mirek 2012, p. 530].

Measuring satisfaction of spa visitors taking advantage of spa enterprises services as a tool of value co-creation

Tourism is a complex and multi-aspect phenomenon, and therefore it constitutes a subject of interest for many science disciplines. Due to its heterogeneity, it is particularly suitable for interdisciplinary research although, on the other side, the heterogeneity of the subject of tourism research constitutes the principal obstacle to the methodological and theoretical progress [Butowski 2011, p. 22]. In this context, spa tourism constitutes a special case because, as it has already been mentioned, in Poland it is tightly connected with the spa therapy, and hence it encompasses tourism and medical services.

According to K. Rogoziński, many authors who want to describe the type of experience of the client as a value co-creator refer to medical services and present this growing level of involvement as a description of the role of the patient. In his opinion, the new kind and quality of experiences are determined by the psychophysical and environmental situation of the patient. Therefore, it is of primary importance to create such conditions in healthcare establishments that the designed medical service product makes it possible for the patient to transform the patient-selected set of benefits into value, which is not only evaluated in accordance with the National Health Fund point system, but is also confirmed with a real improvement of the patient's health condition (as an element of well-being) [Rogoziński 2012, p. 326].

Already at the turn of the 19th and the 20th centuries in the United States there appeared activities intended to improve the quality of services in the sector of healthcare services. In European countries this trend developed only in the 80s of the 20th century. Assuring satisfaction with healthcare services is not easy because it requires a complex approach since there are numerous factors which may influence the achievement of the desired effects related to patients' health and satisfaction [Duda 2013, pp. 182–183].

Services of medical character are special due to the importance that people attribute to good health and its loss. Hence, the market of medical services is different from the markets of all other goods and services. This was stressed for the first time by Kenneth J. Arrow in his article which initiated the development of health economics. Factors which have an impact on such a situation are: uncertainty and information

asymmetry. This information asymmetry is present in all markets, but it is particularly important in the market of healthcare services, within the range of both insurance and medical services [Nojszewska and Miller 2007].

Popular marketing methods which are used to measure the value of relations in the market of healthcare services include: the concept of satisfaction and the concept of the perceived quality of services [Rudawska 2007, p. 152]. In the market of healthcare services one can observe that patients' awareness systematically increases in the areas of expectations, preferences, and also the rights they are entitled to. They are more and more active participants in this market. Patients (including spa visitors) as clients of enterprises offering healthcare services become judges who decide about the quality level of these services. This has an impact on a greater care displayed by medical entities with regard to the quality of services orientated on satisfying patients' needs to a degree which justifies patients' satisfaction [Jończyk 2011, p. 304].

Customer satisfaction is an important factor in the process of building an enterprise's long-term success. It is described as an emotional reaction to comparative processes realized by the customer, which consist in comparing own experiences and impressions after the product or service consumption with expectations, individual norms or a predetermined evaluation pattern [Mazurek-Łopacińska 2005, p. 476].

Hence, it may be assumed that the measure of the value of relations with spa customers is the degree of their satisfaction with the delivered services. It may be measured in many ways, starting with traditional methods, such as questionnaires (both paper and electronic ones), or interviews, and finishing with methods based on the opportunities offered by the Internet and mobile phones. Among the latter ones, one may propose a qualitative analysis of the content posted on: social networking sites, blogs, discussion forums. Some spa enterprises and communities communicate with present and potential customers by setting up own profiles, e.g. on Facebook, Instagram, Twitter. Fanpages are an interesting platform of information exchange, but they require a constant activity. Some of the entities offering spa services sell own services with the help of websites offering online reservations, such as Booking.com. Ratings and comments posted there may become a valuable source of information.

Research works into satisfaction may become a form of obtaining opinions. However, in order to be able to speak about the beginning of value co-creation, both positive and especially negative comments must be taken into consideration while perfecting the offer of spa enterprises and communities. An analysis of the ideas expressed by consumers of spa services may be of great value. It will make it possible to better adjust the offer to the continuously changing needs of spa visitors.

Companies must gain the most knowledge about the client through a rich dialogue which evolves together with consumers' experience. The information infrastructure must be focused on the user and must encourage an active participation in all the aspects of co-creation including searching for information, configuration of products and services, performance and consumption [Prahalad and Ramaswamy 2004, p. 23].

Summary

As it can be concluded from the considerations presented in this article, the problem of value co-creation is a relatively new phenomenon, both in the theoretical and practical sense. This is especially true about the sphere of tourism. Although on the other side, due to its specific nature, this domain has big chances for the implementation of the concept of co-creation, both in the B2C and C2C relations, noting that the latter is probably ahead of the former one thanks to the possibility of getting together in networks and posting information and opinions in the Internet.

The concept of co-creation also has a chance to function in the spa tourism market, where the acquisition of the largest possible number of commercial spa visitors constitutes an important problem. Hence, it is important for the offer of spa enterprises and communities to be optimally adjusted to customers' personalized needs and expectations. Only then will it be possible to speak about an active consumer market.

Bibliography

"Niezwykła para" — jak marketing i konsumenci skutecznie współpracują nad innowacją, [online], http://pentor-arch.tnsglobal.pl/52985.xml?doc_id=11278, access: 3.06.2014.

Baran G. (2013a), *Istota i znaczenie zaangażowania klientów we współtworzenie wartości społecznej*, "Współczesne Zarządzanie", 1, pp. 159–167.

Baran G. (2013b), *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, "Monografie i Studia" Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Binkhorst E. (2006), *The Co-Creation Tourism Experience*, [online], http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/esther_binkhorst_paper_esade_may_06.pdf, access: May 2018.

Butowski L. (2011), *Turystyka jako dyscyplina nauki* (artykuł dyskusyjny), "Turyzm", 21/1–2, pp. 17–24.

Chlipała P. (2011), *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność usług turystycznych w miejscowościach uzdrowiskowych (2005), Instytut Turystyki w Krakowie Sp. z o.o., Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych, Kraków.

Dąbrowska B. (2006), *Innowacje w usługach a sukces rynkowy. Trendy rozwojowe usług turystycznych w warunkach globalizacji* [in:] *Turystyka w badaniach naukowych*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów, pp. 365–378.

Doligalski T. (2011), *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, E-mentor, 1(38), [online], http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/814, access: May 2018.

Duda J. (2013), *Nowe kanały komunikacji w usługach medycznych — wybrane problemy*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 776, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 31, pp. 181–194.

Dziewanowska K. (2013), *Wykorzystanie współtworzenia w nowym podejściu marketingowym*, "Handel Wewnętrzny", maj–czerwiec, pp. 42–48.

http://www.arc.com.pl/lekarz_online_poszukiwany-40999453-pl.html, access: December 2015.

Innowacje w turystyce. Wywiad z prof. dr hab. Jadwigą Berbeką z Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (2013), "Innowacyjny Start". Periodyk wydawany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, 4(31) grudzień, pp. 2-4.

de Jager K. (2009), *Co-Creation as a Strategic Element of Tourism Destination. Competitiveness* [in:] Fyall A., Kozak M., Andreu L., Gnoth J. (eds.), *Third Advancess in tourism Marketing Conference 2009. "Marketing innovations for sustainable destinations: operations, interactions, experiences"*, Lebe SS., Bournemouth University, Bournemouth, pp. 53–82.

Januszewska M., Nawrocka E. (2009), *Wpływ wiedzy na innowacyjność przedsiębiorstw uzdrowiskowych* [in:] *Innowacyjne kierunki rozwoju turystyki uzdrowiskowej w lecznictwa uzdrowiskowego*, VIII Kongres Uzdrowisk Polskich, Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Muszyna, pp. 175–188.

Jończyk J. (2011), *Ocena satysfakcji pacjenta w kontekście jakości opieki zdrowotnej* [in:] Borys T., Rogala P. (eds.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 151, pp. 301–310.

Kabalska A., Kozarkiewicz A. (2016), *Konfiguracja wartości dla klienta w sektorze uzdrowiskowym w Polsce*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 299, pp. 137–147.

Kornak A.S. (2004), *Turystyka i uzdrowiska w gospodarce gmin i powiatów u początku XXI wieku*, WSTiH, Częstochowa.

Kuźniar W., Surmacz T. (2015), *Zastosowanie koncepcji współtworzenia wartości produktu w turystyce wiejskiej — wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 853, "Ekonomiczne Problemy Turystyki" 2(30), Szczecin, pp. 26–36.

Kuźniar W., Szopiński W. (2015), *Marketing relacyjny w procesie współtworzenia wartości dla klienta — wybrane aspekty* [in:] Jaremczuk K. (red.), *Przedsiębiorczość — perspektywą zmian*, Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu, Podkarpackie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania, Rzeszów, pp. 399–410.

Lenderman M. (2006), *Experience the Message, How Experiental Marketing is Changing the Brand World*, Carol&Graf, New York.

Malone S., McKechnie S., Tynan C. (2017), *Tourists' Emotions as a Resource for Customer Value Creation, CoCreation and Destruction: A Customer-Grounded Understanding*, "Journal of Travel Research Paper", July 20, pp. 843–855.

Marketing usług turystycznych (2005), ed. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mazurek-Łopacińska K. (2005), *Badania satysfakcji i lojalności klientów* [in:] Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mirek J. (2012), *Klastry jako szansa rozwoju przedsiębiorstw i miejscowości uzdrowiskowych*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 725, pp. 519–534.

Mirek J. (2013a), *Organizacyjno-prawne aspekty lecznictwa uzdrowiskowego dzieci i młodzieży*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 748, „Ekonomiczne Problemy Turystyki" nr 3(23), pp. 43–58;

Mirek J. (2013b), *Współczesne tendencje i uwarunkowania rozwoju turystyki uzdrowiskowej dzieci i młodzieży*, "Handel Wewnętrzny", IBRKiK, Warszawa, wrzesień–październik (A), pp. 226–237.

Mirek J. (2013c), *Szanse i bariery funkcjonowania lecznictwa uzdrowiskowego dzieci i młodzieży w Polsce* [in:] Szymborski J., Zatoński W. (red.), *Zdrowie dzieci i młodzieży w wymiarze socjomedycznym*, Wszechnica Polska Szkoła Wyższa w Warszawie, Warszawa, pp. 167–200.

Mirek J. (2014), *Innowacyjność jako czynnik funkcjonowania i rozwoju polskich uzdrowisk*, "Handel Wewnętrzny", nr 6, pp. 251–265.

Niemczyk A. (2014), *Produkty systemowe na rynku turystycznym* [in:] Meyer B. (ed.), *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 805, "Ekonomiczne Problemy Turystyki" 1(25), pp. 91–92.

Niezgoda A. (2013), *Prosument na rynku turystycznym — próba zdefiniowania* [in:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Rynek turystyczny — współczesne trendy, problemy i perspektywy jego rozwoju*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 304, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, pp. 203–210.

Niezgoda A., **Markiewicz E.** (2014), *Wpływ globalizacji i społeczeństwa informacyjnego na zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, "Zeszyty Naukowe" 807, "Ekonomiczne problemy turystyki" 3(27), pp. 227–242.

Nojszewska E., **Miller J.** (2007), *Raport Otwarcia — System Ochrony Zdrowia w Polsce, Konferencja TEP: Tendencje i perspektywy rozwoju polskiej gospodarki*, Warszawa, [online], http://www.rpo.gov.pl/pliki/1192692009.pdf, access: December 2015.

Prahalad C.K., **Ramaswamy V.** (2004), *Co-Creation Experiences: The next practice in value creation*, "Journal of Interactive Marketing" Vol.18 / No 3.

Prahalad C.K., **Ramaswamy V.** (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.

Prebensen N.K., **Chen J.S.**, **Uysal M.** (2018), *Creating Experience Value in Tourism*, 2nd Edition, CABI, Wallingford, Oxfordshire, Boston.

Rihova I., **Buhalis D.**, **Moital M.**, **Gouthro M.B.** (2015), *Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism*, "International Journal of Tourism Research", 17, pp. 356–363.

Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Rudawska I. (2007), *Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sawińska A. (2012), *Kierunki zmian na rynku turystyki zdrowotnej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego* [in:] *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty funkcjonowania polskich uzdrowisk*, Akademia Pomorska w Słupsku, Słupsk, pp. 13–20.

Seweryn R. (2012), *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Shaw G., **Bailey A.**, **Williams A.M.** (2011), *Service Dominant Logic and its Implications for Tourism Management: The Co-Production of Innovation in the Hotel Industry*, "Tourism Management" 32(2), pp. 207–214.

Szczechowicz B. (2017), *Współtworzenie wartości produktu turystycznego z klientami przez organizatorów turystyki i pośredników turystycznych z wykorzystaniem firmowych witryn WWW*, "Folia Turistica", 42, pp. 103–122.

Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice, pp. 65–77.

Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne (2011), ed. A. Sagan, Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Żabiński L. (2014), *Produkty innowacyjne, a współczesne uwarunkowania ich rozwoju* [in:] Czubała A., Hadrian P., Wiktor J.W. (eds.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, pp. 175–182.

Żemła M. (2011), *Współtworzenie wartości a konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej*, "Folia Turistica" 25(2), pp. 311–328.

Żemła M. (2014), *Autentyczność obiektywistyczna wybranych typów atrakcji w oczach turysty w kształtowaniu doświadczenia turysty*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 805, "Ekonomiczne Problemy Turystyki" 1(25), pp. 392–393.

Część II

Marketing regionów turystycznych

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **91–107**

Tomasz Studzieniecki | toms@am.gdynia.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1272-0908
Akademia Morska, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Tadeusz Palmowski | tadeusz.palmowski@ug.edu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1644-7945
Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii

Delimitacja destynacji turystycznej na przykładzie Regionu Morza Bałtyckiego

Delimitation of a Tourist Destination — A Case Study of the Baltic Sea Region

Abstract: This article discusses the issue of the delimitation of tourist destinations, with particular consideration of cross-border destinations. The Baltic Sea Region, which is an EU macroregion, has been analysed. The authors have conducted literature research on the definition and delimitation of the Baltic Sea Region. They prepared a delimitation model based on which they carried out empirical research on international cooperation in the BSR. They used the UIA (Union of International Associations) database for this purpose. As a result of the research, they propose a concept of three circles determining the BSR borders. The identification of this Region makes the delimitation of tourist destinations significantly easier for the purposes of maritime, coastal and transnational tourism. The area covering nine coastal countries as well as Norway and Belarus should be identified as a tourist region in a broad sense.

Key words: tourism, destination, border, delimitation, Baltic, region

Wstęp

Destynacja turystyczna staje się coraz popularniejszym przedmiotem badań poświęconych turystyce. Zakres tych badań jest szeroki i zróżnicowany. Niewiele jest jednak opracowań poświęconych delimitacji destynacji turystycznych. Dlatego niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki. Analizie zostaje poddany obszar intensywnej współpracy i integracji turystycznej, jakim jest Region Morza Bałtyckiego (RMB). W pracach poświęconych turystyce nadbałtyckiej pojawia się wiele delimitacji tego regionu. Często są one intuicyjne, niekompletne i nieuzasadnione. Nie ma i nie będzie jednej definicji RMB. Można jednak dokonać krytycznej analizy dotychczasowych koncepcji i podjąć próbę wskazania definicji optymalnych dla turystyki. Aby zaproponować granice destynacji, autorzy przeprowadzają pogłębione interdyscyplinarne studia literaturowe oraz opracowują model delimitacji regionu. Pozwala to na wskazanie 14 kryteriów kluczowych delimitacji regionu. Uznając współpracę międzynarodową za istotny czynnik delimitacji obszaru, autorzy analizują zakres przedmiotowy współpracy międzynarodowych organizacji RMB. W tym celu wykorzystują bazę danych UIA (ang. *Union of International Associations*). Zauważają zbieżność zlewni Bałtyku z obszarem współpracy międzynarodowej. Na podstawie analiz proponują koncepcję 3 kręgów wyznaczających granice RMB. W oparciu o tę koncepcję proponują delimitację destynacji turystycznej w kontekście 3 kluczowych form turystyki, to jest turystyki morskiej, nadmorskiej i transnarodowej.

Istota i znaczenie delimitacji destynacji turystycznych

W najprostszym ujęciu destynacja turystyczna, nazywana obszarem recepcji turystycznej [Niezgoda 2006, s. 10], celem turystycznym [Gach i Pieńkowski 2014, s. 80] lub kierunkiem turystycznym [Zdon-Korzeniowska 2009, s. 17], jest elementem systemu turystycznego [Studzieniecki i Kurjata 2010, s. 520; Panasiuk 2015, s. 71; Alejziak 2016, s. 11]. System taki składa się z obszaru recepcji (destynacji), obszaru emisji i kanałów łączących te obszary [Więckowski 2010, s. 33]. Destynacja turystyczna bywa synonimem regionu (rejonu) turystycznego [Wanagos 2000, s. 233]. Regiony turystyczne stanowią natomiast część przestrzeni turystycznej, a dokładniej przestrzeni geograficznej, której właściwości determinują ich funkcjonowanie [Fedyk, Meyer i Potocki 2017, s. 51]. Jacek Borzyszkowski [2012, s. 19], analizując etymologię i interpretacje destynacji turystycznych, dochodzi do wniosku, że w naukach ekonomicznych pojęcie destynacji wykracza poza interpretacje geograficzne. Stanowi bowiem połączenie produktów, usług i zasobów, które są w stanie

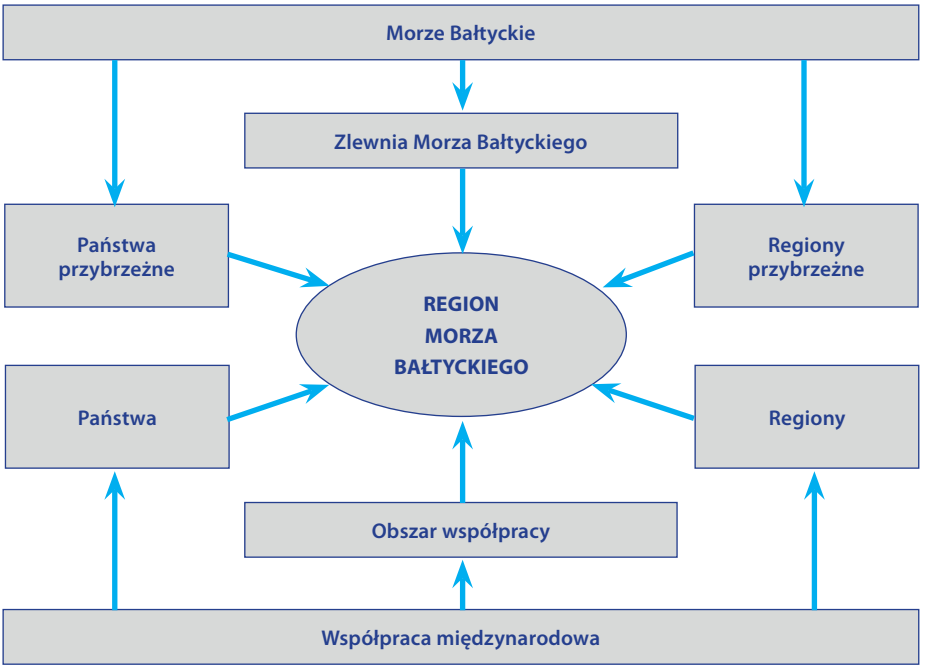
przyciągnąć turystów do konkretnego miejsca. Zygmunt Kruczek [2017, s. 44] przewiduje, że w nieodległej przyszłości termin „destynacja turystyczna" może nawet wyprzeć termin „region turystyczny". Z destynacją turystyczną wiąże się ponadto produkt turystyczny [Wanagos 2009, s. 587; Panasiuk 2017, s. 18; Studzieniecki 2003, s. 247]. Kształtowanie i promocja produktu [Wanagos 2004, s. 10] wymagają wyznaczenia granic destynacji [Fedyk, Meyer i Potocki 2017, s. 51].

Szczególnym przypadkiem destynacji są destynacje transgraniczne [Panasiuk 2015, s. 72]. Obejmują one obszar co najmniej 2 państw. Ich delimitacja [Potocki 2009, s. 9; Alejziak 2016, s. 25] zdeterminowana jest zakresem przestrzennym współpracy transgranicznej [Studzieniecki 2009, s. 521; Fedyk, Meyer i Potocki 2017, s. 64]. Dlatego czynnik współpracy międzynarodowej, w tym współpracy terytorialnej, nabiera szczególnego znaczenia w wyznaczaniu granic delimitacji transgranicznych [Studzieniecki 2016, s. 175].

Problem delimitacji Regionu Morza Bałtyckiego

Problem delimitacji Regionu Morza Bałtyckiego pojawił się pod koniec XX wieku. Szybko stał się przedmiotem ożywionego dyskursu naukowego [Hakanson 1991, s. 7; Palmowski 2003, s. 25; Piskozub 2009, s. 13; Stegner 2009, s. 48; Studzieniecki 2009, s. 60; Korneevets 2010, s. 140; Grzybowski 2013, s. 27]. W kontekście dynamicznych zmian zachodzących wokół Bałtyku zaczęła krystalizować się atrakcyjna przestrzeń transnarodowa, w której ożywiły się procesy rozwojowe i integracyjne [Korneevets 2008, s. 71; Kosow i Fokina 2008, s. 81; Grzelakowski 2010, s. 31]. Dostrzeżono korzyści płynące z przynależności do Regionu Morza Bałtyckiego. Motywowało to naukowców do podejmowania badań w tym zakresie [Ahtiainen i Öhman 2014, s. 33]. W ich ramach rodziły się nowe koncepcje uwzględniające nie tylko granice geograficzne, ale także granice obszarów współpracy międzynarodowej [Klemeshev, Korneevets, Palmowski i in. 2017, s. 4]. Dotyczyło to zarówno obszarów przybrzeżnych, jak i tych niegraniczących z Bałtykiem (rys. 1).

Rysunek 1. Model delimitacji Regionu Morza Bałtyckiego



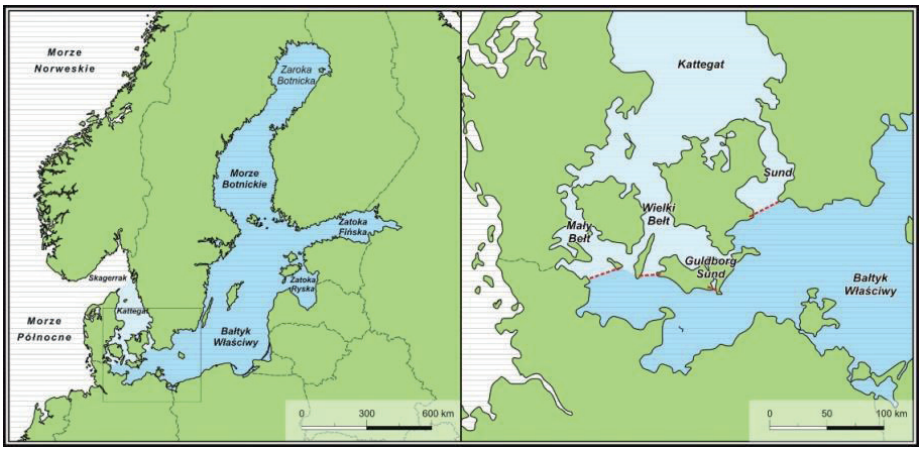
Źródło: opracowanie własne.

Delimitacja Morza Bałtyckiego i jego zlewiska

Zdefiniowanie Regionu Morza Bałtyckiego nie jest możliwe bez określenia i wskazania granic Morza Bałtyckiego. Bałtyk jest śródlądowym, półzamkniętym morzem epikontynentalnym Oceanu Atlantyckiego, leżącym w Europie Północnej między Półwyspem Skandynawskim a środkową i wschodnią częścią lądu europejskiego [*Encyklopedia PWN* 2016]. Cieśniny Duńskie łączą Morze Bałtyckie z Morzem Północnym (rys. 2).

W ujęciu fizjograficznym punktem wyjścia do określenia RMB jest zlewisko Bałtyku [Zaleski i Wojewódka 1977, s. 108; Palmowski 2010, s. 362; Czarny 2013, s. 135]. Prezentacja zlewiska Morza Bałtyckiego na tle mapy politycznej z 1989 i 2016 roku odzwierciedla zmiany polityczne, które zaszły w Europie, a tym samym ewolucję idei Regionu Morza Bałtyckiego. Po upadku ZSRR w zlewisku znalazły się republiki nadbałtyckie oraz Rosja, Ukraina i Białoruś (rys. 3).

Rysunek 2. Granice Bałtyku



Źródło: opracowanie własne.

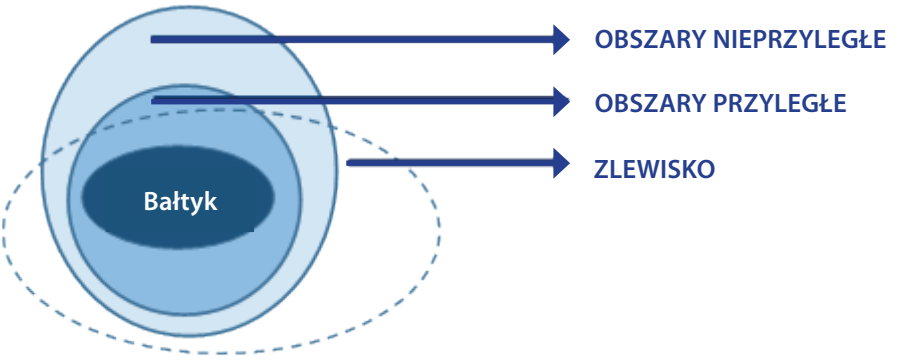
Rysunek 3. Zlewisko Morza Bałtyckiego na tle mapy politycznej Europy z roku 1989 oraz z 2018 r.

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcje delimitacji Regionu Morza Bałtyckiego

Utożsamianie zasięgu Regionu Morza Bałtyckiego ze zlewiskiem byłoby geograficznym determinizmem. Zdaniem Hakansona [1991, s. 7] granicę RMB trzeba niekiedy poszerzać, a niekiedy zawężać. Według Mączaka [1972, s. 6], określając zasięg regionu, „należałoby raczej posługiwać się blednącą na krańcach strefy barwą niż ostro zarysowaną linią". Andrzej Piskozub [2009, s. 16] proponuje, by delimitacji Europy Bałtyckiej dokonać, bazując na regionach nadbałtyckich zlokalizowanych wzdłuż Wybrzeży Bałtyku. Jednak jest to ujęcie zbyt wąskie. Pojawia się potrzeba ujęcia RMB w szerszej perspektywie, z uwzględnieniem państw i regionów, które są z nim powiązane, a same nie przylegają do Bałtyku (rys. 4). W koncepcji tej zarówno zbiornik morski, jak i jego zlewisko mają charakter statyczny (niezmienny w dłuższym okresie), zaś obszary przyległe i nieprzyległe mają charakter dynamiczny (powstają, zanikają, zmieniają swoje granice).

Rysunek 4. Delimitacja przestrzenna Regionu Morza Bałtyckiego



Źródło: opracowanie własne.

Delimitacja regionu dokonywana jest zazwyczaj przez pryzmat i na potrzeby określonej dziedziny nauki lub sfery gospodarki. Kryteria te mogą się wzajemnie przenikać. Potrzebne staje się interdyscyplinarne podejście do delimitacji. Dariusz Waldziński [2010, s. 57] wskazuje kluczową rolę ekonomii, ekologii, politologii, socjologii, historii i geografii. Ze względu na znaczenie aspektów prawnych współpracy nadbałtyckiej [Pyć 2005, s. 339; Kenig-Witkowska 2011, s. 189; Kizielewicz 2012, s. 28; Teska 2014, s. 141] konieczne wydaje się także włączenie tych aspektów do prac delimitacyjnych

RMB. Interdyscyplinarne podejście ułatwia wskazanie szerokiego spektrum delimitacji (tab. 1). Stopień przydatności tych kryteriów jest zróżnicowany. Zależy od określonego celu i obszaru badań.

Tabela 1. Kryteria delimitacji przedmiotowej RMB

Lp.	Kryterium	Uwagi
1.	Położenie nad Bałtykiem	Jest to jedno z najbardziej bezspornych kryteriów [Piskozub 2009, s. 16]. Znajduje zastosowanie w odniesieniu do delimitacji obszaru obejmującego państwa, regiony i miasta nadmorskie
2.	Zlewisko Bałtyku	Kryterium fizjograficzne, często stosowane przy pierwotnej delimitacji regionu, znajdujące zastosowanie jako układ odniesienia dla delimitacji wtórnych. Granice zlewiska, w zależności od przyjętych założeń, mogą się nieznacznie różnić. Koncepcja przydatna jest przy rozwiązywaniu problemów ekologicznych. System powiązań i zależności regionów sprawia, że obszary, które nie sąsiadują ze sobą są uzależnione od gospodarowania w zlewisku [Palmowski 1999, s. 142]
3.	Klimat bałtycki	Pojęcie „klimatu bałtyckiego" [Schiewer 2008, s. 95] lub klimatu Regionu Morza Bałtyckiego występuje w literaturze, częściej odnosi się do określonego fragmentu niż całego terytorium regionu. Czynnik klimatyczny nie znalazł uzasadnienia jako kryterium delimitacji [Palmowski 2003, s. 254]
4.	Zlodowacenie bałtyckie	Zlodowacenie, które miało miejsce 20 000–10 000 lat p.n.e., pokryło w całości obszar Skandynawii, krajów bałtyckich. Pokryło jednak w niewielkim stopniu obszary przybrzeżne Polski i Niemiec [Buchhofer 1997, s. 64]. Ponieważ obszar zlodowacenia tylko częściowo pokrywa się z obszarem zlewiska, kryterium to nie jest przydatne przy delimitacji [Palmowski 2003, s. 254]
5.	Handel bałtycki	Kryterium to znajduje zastosowanie przede wszystkim w ujęciu historycznym. Zakres pojęciowy i przestrzenny „strefy handlu bałtyckiego" [Wielowiejski 1980, s. 105] ulegał licznym zmianom [Mączak 1972, s. 4]. Granicę wyznaczały obszary, których działalność gospodarcza określona była przez stosunki panujące na handlowym szlaku bałtyckim Zasięg strefy bałtyckiej delimitowany był przez „ciążenie charakterystycznych towarów pojawiających się w handlu bałtyckim oferowanych przez zaplecze lądowe" [Palmowski 1999, s. 142]
6.	Odziaływanie portów bałtyckich	Podstawą delimitacji jest obszar ciążenia danego terytorium do portu, zwany zapleczem lub rynkiem usług portowych, wyznaczony przez masę towarową idącą do lub z portu [Palmowski 2003, s. 255]. To kryterium wyznacza „spójnię obszaru z basenem morskim" [Zaleski i Wojewódka 1997, s. 12]

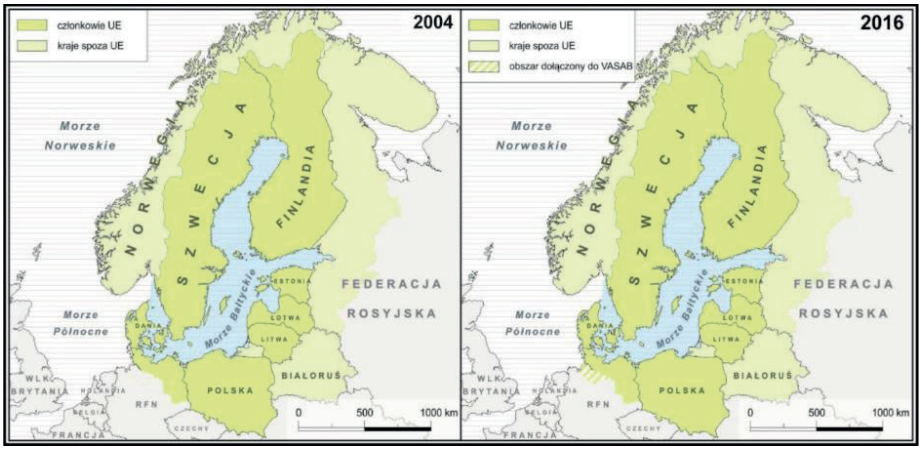
Lp.	Kryterium	Uwagi
7.	Prawo międzynarodowe	Zasięg przestrzenny regionu określają akty prawa międzynarodowego [Pyć 2005, s. 339; Kizielewicz 2012, s. 28], w tym konwencje międzynarodowe oraz akty prawa Unii Europejskiej. Kryterium ma charakter arbitralny
9.	Powiązanie regionu z Bałtykiem	Powiązania regionu z Morzem Bałtyckim [Teichmann i Weresa 2005, s. 102] mają swoje odzwierciedlenie w społeczno-ekonomicznej strukturze przestrzennej, układzie osadniczym oraz lokalizacji centrów przemysłowo-portowych [Palmowski 2003, s. 255]. Powiązania, w zależności od przyjętego kryterium, mogą obejmować wszystkie lub wybrane państwa regionu [Kisiel-Łowczyc 2000, s. 63]
10.	Obszar kwalifikowalny programów UE	Programy Unii Europejskiej delimitują obszary wsparcia zlokalizowane w szeroko rozumianym Regionie Morza Bałtyckiego [Olejniczak 2008, ss. 105–119]. Kryterium ma charakter arbitralny
11.	Obszar działalności organizacji międzynarodowych	Statuty licznych organizacji międzynarodowych działających w RMB [Studzieniecki 2009, s. 65; Śmigerska-Belczak 2012, s. 179] określają zasięg przestrzenny ich działalności. Kryterium bardzo przydatne i stosowane przy delimitacji
12.	Poczucie wspólnej tożsamości kulturowej	Koncepcja jednolitej kultury bałtyckiej stała się przedmiotem licznych analiz naukowych. Panuje jednak pogląd, że precyzyjniejsze jest określenie „kultury bałtyckie" [Waever 1993, s. 49] niż „kultura bałtycka". Terminu „obszar kultury bałtyckiej" używa się głównie w ujęciu historycznym i socjologicznym
13.	Miękkie bezpieczeństwo	Miękkie bezpieczeństwo identyfikowane jest z wymiarami, które wykraczają poza tradycyjne bezpieczeństwo w rozumieniu militarnym, i koncentrują się na problemach bezpieczeństwa ekonomicznego, ekologicznego i społecznego [Górka-Winter 2002, s. 481]. Koncepcja miękkiego bezpieczeństwa może być uznana za szerokiej kryterium delimitacji Regionu Morza Bałtyckiego
14 .	Marka transnarodowa	Budowa marki RMB jest procesem niezakończonym [Rainisto i Moilannen 2008, s. 63; Studzieniecki i Kurjata 2010, s. 519], lecz w przyszłości może znaleźć zastosowanie przy delimitacji regionu

Źródło: opracowanie własne.

Współpraca międzynarodowa w Regionie Morza Bałtyckiego

Spośród licznych sieci współpracy kluczową rolę w zdefiniowaniu Regionu Morza Bałtyckiego odegrał program „Wizje i strategie wokół Bałtyku 2010 (VASAB 2010)". VASAB jest międzyrządową siecią współpracy państw Regionu Morza Bałtyckiego. Podstawowym zadaniem tej instytucji było opracowanie długofalowej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego, stworzenia ram i powiązanych ze sobą struktur w celu racjonalnego gospodarowania przestrzenią [Zaucha 2007, s. 187]. Wymagało to delimitacji obszaru współpracy. Zaproponowana przez VASAB definicja zyskała szerokie uznanie i stała się jedną z najczęściej cytowanych. Do regionu zaliczono 11 państw: Polskę, Danię, Szwecję, Norwegię, Finlandię, Litwę, Łotwę, Estonię, Białoruś, a także część Rosji (St. Petersburg, Republikę Karelii, obwody Murmański, Kaliningradzki, Nowogrodzki, Pskowski, Leningradzki) oraz Niemiec (Hamburg, Berlin, Meklemburgia-Pomorze Przednie, Szlezwik-Holsztyn, Brandenburgia) [*Vision and Strategies*… 1994]. W 2004 „unijna" część RMB poszerzała się o Polskę i 3 republiki bałtyckie, z kolei w 2016 o Bremę (rys. 5).

Rysunek 5. Delimitacja Regionu Morza Bałtyckiego w programie VASAB 2010 w 2004 roku oraz 2016 roku



Źródło: opracowanie własne.

Przy próbie definiowania RMB należy uwzględnić aktywność licznych instytucji, konferencji i platform współpracy (zwanych dalej organizacjami), których działalność koncentruje się wokół Bałtyku. Ze względu na ich zróżnicowany status, a także zakres i rangę określenie liczby międzynarodowych organizacji zawsze miało charakter uznaniowy. W wielu opracowaniach przywołuje się jedynie „kluczowe" organizacje

nadbałtyckie. Prawdopodobnie najpełniejszym źródłem informacji w zakresie organizacji międzynarodowych działających w RMB są badania belgijskiego instytutu „The Union of International Associations". Instytut ten [UIA 2016] zidentyfikował 218 podmiotów posiadających w nazwie słowo „Baltic". Analiza tych organizacji wskazuje, że jedynie 95 z nich można było sklasyfikować, jako „bałtyckie", czyli takie, które skupiały podmioty z szeroko rozumianego Regionu Morza Bałtyckiego.

Organizacje sklasyfikowane jako bałtyckie autorzy podzieli na cztery następujące kategorie.

1. Organizacje zrzeszające podmioty z trzech republik bałtyckich.

Grupa ta obejmowała 51 organizacji o charakterze politycznym, militarnym, ekonomicznym i społecznym (np. Baltic Sport Science Society).

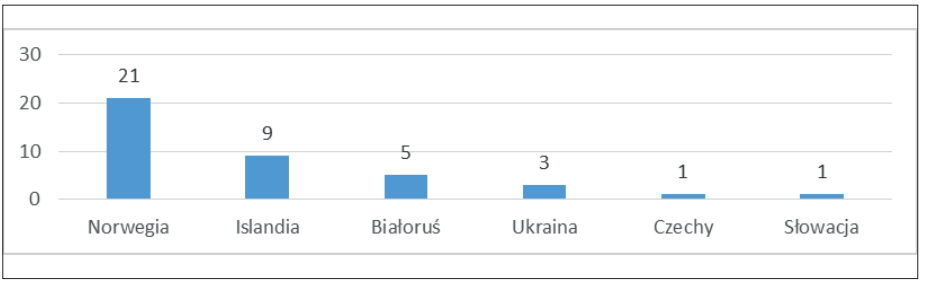
2. Organizacje zrzeszające wyłącznie państwa przybrzeżne.

W tej grupie znalazły się przede wszystkim organizacje, których przedmiot działalności koncentrował się wokół zagadnień morskich (np. Baltic Ports Organisation) [BPO 2013].

3. Pozostałe organizacje, do których należą podmioty jedynie z wybranych państw leżących nad Bałtykiem.
4. Organizacje obejmujące podmioty z wszystkich państw leżących nad Bałtykiem oraz innych państw.

W 23 organizacjach pojawiły się podmioty z sześciu państw nieleżących nad Bałtykiem. Prawie we wszystkich organizacjach znalazły się podmioty z Norwegii. Podmioty z Islandii były członkami jedynie 9 organizacji. Kilkukrotnie pojawiła się Białoruś i Ukraina oraz jednokrotnie Słowacja i Czechy (rys. 6). Organizacje zrzeszające państwa nadbałtyckie oraz inne państwa odgrywają ważną rolę polityczną (np. Council of the Baltic Sea States, Baltic Sea Parliamentary Conference). Dlatego uznaje się je za państwa należące do RMB.

Wykres 1. Państwa nieleżące nad Bałtykiem w organizacjach międzynarodowych w bazie UIA



Źródło: opracowanie własne na podstawie [UIA 2016] oraz witryn internetowych organizacji.

Delimitacja RMB, w kontekście rosnącej roli subpańswowych podmiotów stosunków narodowych, powinna być przeprowadzana nie tylko na podstawie granic państwowych, ale także regionów. Najczęściej wykorzystuje się regiony statystyczne NUTS 2. Zastosowanie tej koncepcji w badaniach ekonomicznych, szczególnie makroekonomicznych, nie zawsze jest jednak możliwe, gdyż w statystykach ujmuje się często tylko kraje [Grzybowski 2013, s. 2].

Potrójna delimitacja Morza Bałtyckiego

W kontekście zakresu przestrzennego współpracy międzynarodowej zaproponować można potrójną delimitację Regionu Morza Bałtyckiego [Klemeshev, Korneevets, Palmowski i in., 2017, s. 13] obejmującą trzy kręgi (rys. 6, s. 102):

1. regiony NUTS 2 wchodzące w skład **wąskiego RMB** (9 państw);
2. regiony NUTS 2 wchodzące w skład **właściwego RMB** (11 państw);
3. państwa lub ich fragmenty wchodzące w skład **szerokiego RMB** (15 państw).

Delimitacja pierwszego kręgu ma charakter obiektywny i jest najmniej kontrowersyjna. Obejmuje bowiem regiony nadmorskie NUTS 2 oraz ich odpowiedniki wyłącznie z 9 państw leżących nad Bałtykiem, wliczając cieśniny duńskie oraz Kattegat. W ramach pierwszego kręgu znajduje się 29 jednostek NUTS 2.

Drugi krąg obejmuje 11 państw (9 państw w całości) oraz 7 regionów administracyjnych Niemiec i 7 regionów Rosji. W jego skład wchodzi 69 jednostek NUTS i ich odpowiedników. Ujęcie to w sposób najpełniejszy definiuje region jako obszar integracji. Uwzględnia najważniejsze determinanty delimitacji. Wskazuje obszar intensywnej współpracy. Jest zgodne z definicjami najważniejszych organizacji międzynarodowych. Koresponduje także z regulacjami Unii Europejskiej i najczęściej pojawia się w badaniach naukowych. Może stanowić punkt wyjścia delimitacji destynacji turystycznej.

Trzeci krąg, oznaczający strefę szerokiego RMB, powstaje w wyniku bardziej umownej i elastycznej delimitacji. W 2018 r. należało do niego 15 państw, w tym 4 spoza właściwego regionu, to jest Islandia, Czechy, Słowacja i Ukraina. Państwa te uczestniczyły w różnych konfiguracjach w inicjatywach bałtyckich. Do prac w ramach Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Bałtyckiego nadbałtyckie państwa UE zaprosiły 4 sąsiadów (Rosję, Białoruś, Islandię i Norwegię) [EUSBRS 2016]. Istotne znaczenie dla rozwoju RMB odgrywa strefa „miękkiego bezpieczeństwa" obejmująca 14 państw (bez Ukrainy). Należy podkreślić, że delimitacja trzeciego kręgu ma charakter strategiczny. Uwzględnia ważne dla regionu państwa powiązane troską i wspólnotą interesów.

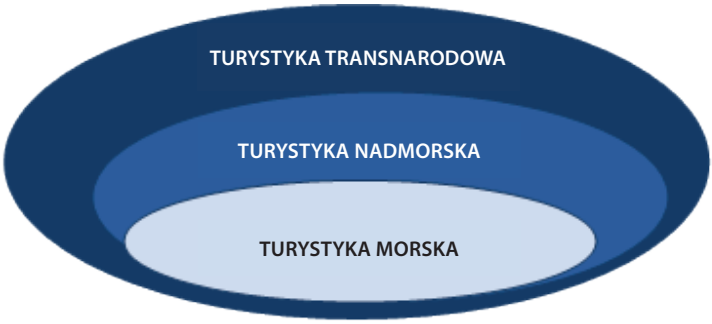
Rysunek 6. Potrójna delimitacja Regionu Morza Bałtyckiego

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Region Morza Bałtyckiego, różnorodny językowo, religijnie, kulturowo i historycznie, staje się atrakcyjną transnarodową destynacją turystyczną. Region ten w skali europejskiej stanowi modelowy obszar współpracy regionalnej. Zakres przestrzenny tej współpracy pomaga wyznaczyć granice zarówno regionu, jak i destynacji turystycznej. Zastosowanie koncepcji 3 kręgów staje się pomocne dla teorii i praktyki turystycznej. Dotyczy to przede wszystkim kręgu pierwszego i drugiego. Krąg trzeci wyznacza bowiem zbyt rozległy obszar. Obejmuje on państwa, które z turystycznego punktu widzenia znajdują się poza Regionem Morza Bałtyckiego (Islandia, Ukraina, Słowacja, Czechy). Podobnie jak nie ma jednej definicji regionu, nie ma również jednej delimitacji RMB. Delimitując destynację, należy uwzględnić 3 kluczowe typy turystyki, to jest morską, nadmorską i transnarodową (rys. 8).

Rysunek 7. Delimitacja destynacji turystycznej ze względu na formę turystyki



Źródło: opracowanie własne.

Bezdyskusyjnie linia brzegowa Bałtyku delimituje obszar turystyki morskiej, w tym promowej, cruisingowej i żeglarskiej. Należy jednak zauważyć, że do portów bałtyckich zalicza się często porty norweskie. Pierwszy krąg koresponduje z obszarem turystyki nadmorskiej. Można go zastosować do turystyki pobytowej oraz objazdowej w RMB.

Z kolei drugi krąg wyznacza obszar turystyki transnarodowej. Pokrywa się on w dużym stopniu ze zlewnią Bałtyku, obszarem kwalifikowanym programów UE oraz definicją VASAB. Jest to obszar intensywnej współpracy międzynarodowej, w tym współpracy turystycznej. W granicach tego obszaru powstają transnarodowe produkty turystyczne związane z dziedzictwem przyrodniczym i kulturowym Regionu Morza

Bałtyckiego (np. szlaki hanzeatyckie, kultura wikingów, szlaki bursztynowe). Zdaniem autorów destynacja turystyczna sensu largo powinna obejmować nie tylko 9 państw nadbałtyckich, ale także Białoruś i Norwegię. Tereny rosyjskie i niemieckie wchodzące w skład destynacji powinny być precyzyjnie określane, najlepiej zgodnie z wytycznymi programu VASAB. Poszerzanie destynacji o inne państwa jest niewskazane, choć niekiedy usprawiedliwione, jak w przypadku Islandii uczestniczącej w licznych inicjatywach bałtyckiej współpracy turystycznej. Potrójna delimitacja Regionu Morza Bałtyckiego ma istotne znaczenie dla organizatorów turystyki kreujących i promujących produkty turystyczne. Wyznacza i uzasadnia zasięg przestrzenny międzynarodowej współpracy turystycznej, ułatwiając monitoring rynku turystycznego.

Bibliografia

Ahtiainen H., **Öhman M.** (2014), *Ecosystem Services in the Baltic Sea: Valuation of Marine and Coastal Ecosystem Services in the Baltic Sea*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen.

Alejziak W. (2016), *Multi-Level Governance jako instrument planowania rozwoju i zarządzania obszarami recepcji turystycznej*, „Turystyka i Rekreacja – Studia i Prace", nr 16, ss. 9–32.

Borzyszkowski J. (2012), *Dyskusja nad pojęciem destynacja*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", nr 20, ss. 19–30.

Buchhofer E. (1997), *Geographical Determinants of „Baltic Europe"* [w:] Kukliński A. (red.), *European Space, Baltic Space, Polish Space, Europe 2010 series,* European Institute for Regional and Local Development, University of Warsaw, Warsaw, ss. 58–70.

Czarny R. (2013), *Polska-kraje nordyckie: realia, możliwości, wyzwania,* „Krakowskie Studia Międzynarodowe", nr 4, ss. 127–143.

Encyklopedia PWN, (2016), [online], http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Baltyckie-Morze;3873844.html, dostęp: 21.10.2016.

EUSBSR, *HA Neighbours*, [online] http://groupspaces.com/eusbsr-neighbours/pages/ha-neighbours, dostęp: 8.11.2016.

Fedyk W., **Meyer B.**, **Potocki J.** (2017), *Nowa koncepcja zarządzania regionami turystycznymi*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", z. 4, nr 5, ss. 60–81.

Gach G., **Pieńkowski D.** (2014), *Sytuacja społeczno-gospodarcza w Euroregionie Pomerania* [w:] Zbaraszewski W., Pieńkowski D., Steingrube W. (red.), *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania turystyki transgranicznej na obszarach przyrodniczo cennych*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Greifswald Szczecin, ss. 69–94.

Górka-Winter B. (2002), *Miejsce państw bałtyckich w europejskiej architekturze bezpieczeństwa – perspektywy*, „Biuletyn – Polski Instytut Spraw Międzynarodowych", nr 46, ss. 479–482.

Grzelakowski A. (2010), *Region Morza Bałtyckiego – strategie rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 589, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 49, ss. 16–36.

Grzybowski M. (2013), *Region Morza Bałtyckiego jako obszar integracji makroregionalnej w Unii Europejskiej* [w:] Opolski K. (red.), *Perspektywy integracji gospodarczej i walutowej w Unii Europejskiej w czasach kryzysu*, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, ss. 27–41.

Hakanson L. (1991), *Charakterystyka fizycznogeograficzna zlewiska Morza Bałtyckiego. Środowisko Morza Bałtyckiego*, Uniwersytet w Uppsali, Uppsala.

Kenig-Witkowska M. (2011), *Międzynarodowe Prawo Środowiska wybrane zagadnienia systemowe*, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Kisiel-Łowczyc A.B. (2000), *Bałtycka integracja ekonomiczna: stan i perspektywy do 2010 r.*, PWE, Warszawa.

Kizielewicz J. (2012), *Współpraca międzynarodowa w Basenie Morza Bałtyckiego na rzecz rozwoju turystyki morskiej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni", nr 77, ss. 27–40.

Klemeshev A.P., **Korneevets V.**, **Palmowski T. i in.** (2017), A*pproaches to the definition of the Baltic Sea region*, "Baltic Region", nr 4, 4–20.

Korneevets V. (2008), *Poniatija strany Bałtijskogo riegiona i Bałtijskij riegion*, „Kosmopolis", nr 2(21), ss. 68–77.

Korneevets V. (2010), *Mieždunarodnaja riegionalizacyja na Bałtikie*, Izdatielstwo S-Petersburskogo Uniwiersitieta, Sankt Peterburg.

Kosow J.W., **Fokina W.W.** (2008), *Politiczeskaja riegionalistika. Kratkij kurs*, Izdatielstwo Pitier, Sankt Peterburg.

Kruczek Z. (2017), *Regiony czy destynacje turystyczne. Kontrowersje wokół definiowania i nazywania*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", nr 37, ss. 39–47.

Mączak A. (1972), *Między Gdańskiem a Sundem Studia nad handlem bałtyckim od połowy XVI do połowy XVII w.*, PWN, Warszawa.

Niezgoda A. (2006), *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Olejniczak K. (2008), *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Palmowski T. (1999), *Region bałtycki – próba delimitacji* [w:] Łoboda J., Grykień S. (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych*, Instytut Geograficzny, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, ss. 141–155.

Palmowski T. (2003), *Delimitacja regionu Europy Bałtyckiej* [w:] Sagan I., Czepczyński M. (red.), *Wymiar i współczesne interpretacje regionu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, ss. 253–261.

Palmowski T. (2010), *Strategia UE dla regionu Morza Bałtyckiego jako kolejny krok ku integracji bałtyckiej* [w:] Ciok S., Migoń P. (red.), *Przekształcenia struktur regionalnych: aspekty społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze*, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego, Wrocław, ss. 361–372.

Panasiuk A. (2015), *Współpraca i konkurencja podmiotów destynacji turystycznej*, „Przedsiębiorstwo i Region", nr 7, ss. 71–83.

Panasiuk A. (2017), *Od prostych produktów turystycznych do kompleksowej oferty obszaru turystycznego*, „Barometr Regionalny", z. 15, nr 1, ss. 17–24.

Piskozub A. (2009), *Euroregiony w Europie Bałtyckiej* [w:] Studzieniecki T. (red.), *Granice, współpraca i turystyka w Europie Bałtyckiej*, Academia Europa Nostra, Gdynia Lubieszynek, ss. 13–33.

Potocki J. (2009), *Funkcje turystyki w kształtowaniu transgranicznego regionu górskiego Sudetów*, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław.

Pyć D. (2005), *Supraregion Morza Bałtyckieg*o [w:] Brodecki Z. (red.), *Regiony*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa, ss. 338–350.

Rainisto S., **Moilannen T.** (2008), *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Destination*, Palgrave Mcmillan, New York.

Schiewer U. (2008), *Greifswalder Bodden, Wismar – Bucht und Salzhaff*, „Ecological Studies", nr 197, ss. 87–112.

Stegner T. (2009), *Granice w Europie Bałtyckiej* [w:] Studzieniecki T., (red.) *Granice, współpraca i turystyka w Europie Bałtyckiej*, Academia Europa Nostra, Gdynia Lubieszynek, ss. 48–59.

Studzieniecki T. (2003), *Sports tourism model – a compromise between social needs and marketing demands*, Publication of the AIEST, 53rd Congress, Athens, Greece, „Sport and Tourism", ss. 247–262.

Studzieniecki T. (2009), *Ewolucja współpracy w Europie Bałtyckiej* [w:] Studzieniecki T. (red.), *Granice, współpraca i turystyka w Europie Bałtyckiej*, Academia Europa Nostra, Gdynia Lubieszynek, ss. 60–73.

Studzieniecki T. (2016), *Europejskie ugrupowanie współpracy terytorialnej: nowy instrument prawny i ekonomiczny ułatwiający rozwój turystyki transgranicznej w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", nr 1 (33), 175–186

Studzieniecki T., **Kurjata E.** (2010), *Destination Branding in the Baltic Europe*, „Acta Scientiarum Polonorum. Seria: Oeconomia", r. 9, nr 4, ss. 519–529.

Śmigerska-Belczak I. (2012), *Współpraca w regionie morza bałtyckiego – Rada Państw Morza Bałtyckiego*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa", nr 1, ss. 175–198.

Teichmann E., Weresa M. (2005), *Rozszerzona Unia Europejska i jej wschodni sąsiedzi*, Szkoła Głowna Handlowa, Warszawa.

Teska J. (2014), *Współpraca gospodarcza determinantem budowy zaufania i bezpieczeństwa w Regionie Morza Bałtyckiego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej" r. LII, nr 1 (184), ss. 139–152.

UIA, *International Organizations Search*, [online], http://www.uia.org/ybio?name=baltic, dostęp: 16.10.2016.

Vision and strategies around the Baltic Sea 2010. Towards a framework for Spatial Development in the Baltic Sea Region (1994), Third Conference of Ministers for Spatial Planning and Development, Tallin.

Waever O. (1993), *Culture and Identity in the Baltic* [w:] Joenniemi P. (red.), *Cooperation in the Baltic Sea*, Taylor and Francis, Washington, ss. 23–50.

Waldziński D. (2010), *Znaczenie relacji między naturą i kulturą w rozwoju Europy Bałtyckiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 589, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 49, ss. 57–62.

Wanagos M. (2000), *Wpływ dostępności turystycznej na kształtowanie produktu turystycznego regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", nr 2, ss. 233–241.

Wanagos M. (2004), *Uwarunkowania i kierunki rozwoju turystyki w województwie pomorskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego. Gdańsk.

Wanagos M. (2009), *Współpraca w kształtowaniu regionalnych produktów turystycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", nr 41, ss. 587–596.

Wielowiejski J. (1980), *Główny szlak bursztynowy w czasach Cesarstwa Rzymskiego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa.

Więckowski M. (2010), *Turystyka na obszarach przygranicznych Polski*, IGiPZ PAN, Warszawa.

Zaleski J., Wojewódka C. (1977), *Europa Bałtycka. Zarys monografii gospodarczej*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.

Zaucha J. (2007), *Rola przestrzeni w kształtowaniu relacji gospodarczych: ekonomiczne fundamenty planowania przestrzennego w Europie Bałtyckiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Zdon-Korzeniowska M. (2009), *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UJ, Kraków.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **109–119**

Ewa Dziedzic | ewa.dziedzic@sgh.waw.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9834-4458
Szkoła Główna Handlowa, Katedra Turystyki

Storytelling as a Tool of the Place Identity Formation

Abstract: This is an exploratory conceptual study whose purpose has been to conceptualize and analyze the potential for the implementation of the concept of a brand core story for place branding. Due to the conceptual nature of the paper the exploratory and deductive approach has been adopted as a research method. The research and the paper have been structured around the concept of a place identity that has been recognized as a key component of the place brand. Then the concept of the interactive place identity has been confronted with the concept of a brand core story. The research findings show that a brand core story may be better suited as a tool for building and sustaining the strong brand of the place than traditional approach. As this is a theoretical study it needs an empirical underpinning. This should examine the suitability of the concept for particular types of places and the role which opportunism of the decision stakeholders (i.e. authorities and branding professionals) may play in the process of its implementation.

Key words: place identity, place marketing, place branding, brand core story, stakeholders of place branding

Introduction

Globalization and neoliberal economic paradigm undermined the traditional development path of many territories. They have found themselves in the different reality that made them compete for capital, residents, visitors and export of products manufactured on their territory [Kotler, Haider & Rein 2008; Boisen et al. 2017]. This coincided with the emergence of new approaches to territorial governance, namely the shift from managerial to entrepreneurial approach [Boisen et al. 2017]. The process affected territories of different scales, from nations to communities, but was especially prominent in the case of cities. Therefore, issues of marketing, promotion and branding turned out to be in the centre of their governments' policies [Kalandides et al. 2013; Herezniak & Anders-Morawska 2015; Lindstedt 2015; Boisen et al. 2017]. Although they are not new ideas since the '90 they have started to attract the growing interest and coverage [Kavaratzis & Ashworth 2008; Lucarelli & Berg 2011; Baxter, Kerr & Clarke 2013; Acharya & Rahman 2016; Kasapi & Cela 2017]. Notwithstanding their popularity these concepts are not free from controversies that embrace such issues as lack of clarity [Boisen et al. 2017], underdevelopment of theoretical background [Lucarelli 2012], the discrepancy between academic reflection and their implementation by practitioners, oversimplification of the place reality [Medway et al. 2015] and ineffectiveness of the efforts [Heeley 2011; Medway et al. 2015].

Tourism is one of the major markets targeted by territories and growing competition is at the roots of constant search for new ideas that could help development of particular destinations. The way to market success leads to efforts aimed at building a *unique selling proposition* (USP) and a strong destination image and reputation. However, the success becomes more and more elusive in the world overloaded with new offers and information produced by professional and nonprofessional content creators. This overlaps with the turn to search for the experience that is anchored in intangible elements of the offers [Marciszewska 2010]. Destinations are also hit by some resentment towards tourists, tourism itself and associated with them destination clichés [Munoz 2017]. Marketers and territorial governments are forced to adapt their proposals to these trends to attract the targeted markets.

This paper addresses the above issues from the perspective of implementation of storytelling to support tourism destinations development. Its purpose is to examine if the concept of a company brand core story [Fog et al. 2010] or a signature story [Aaker & Aaker 2016] may be used as an effective tool for tourism destinations. Special attention has been paid to two aspects of this question:

- what is the capacity of storytelling as a destination marketing tool ?
- what problems may affect effectiveness of its implementation?

This is the conceptual exploratory study that adopts the deductive approach to the above issues. It has been founded on the assumption that modern travellers look for real multidimensional experience that should be founded on the genuine qualities of the place. The literature review has been applied as the basic research method. It covers selected conceptual and empirical works. The paper starts from the conceptualization of the basic concepts like place, destination, identity etc., then introduces the construct of a place core story and finally presents this construct potential as a tool of destination development.

1. The concept of a place identity and its components

As mentioned above since the late 80's territories have extensively turned to marketing tools, especially promotion and branding [Lucarelli & Berg 2011; Boisen et al. 2017]. The literature reveals a broad array of approaches to this issue: from the simple implementation of the framework created for corporations, products and services [Boisen et al. 2017] to the exploration of unique features of territories [Kavaratzis & Ashworth 2007; Kavaratzis & Ashworth 2008; Niedomysl & Jonasson 2012; Sarabia-Sanchez & Cerda-Bertomeu 2017]. The main controversies concentrate on the relationship between image, identity and branding. Another line of controversies covers relation between the concepts of a territory, a destination and a place. These issues are important not only as a topic of academic discussions because they affect economic and social developments hence approaches adopted may have deep repercussions for the present and future of places and people who live there [Kavaratzis & Ashworth 2008].

The conventional approach to branding focuses on defining the brand identity/personality and its visual representation, i.e. logo and slogan. This approach is very popular among territories' governments [Kladou et al. 2017; Sarabia-Sanchez & Cerda-Bertomeu 2017] while the empirical research shows that visitors do not pay attention to these brand elements. They remember rather the name of the territory and associations they have of it [Kladou et al. 2017]. Such associations more often include elements of the landscape and iconic structures than logo or slogan (tagline) used by it. Image and reputation are differently conceptualized by particular authors [Nawrocka 2013; Kislali, Kavaratzis & Saren 2016] but both represent the mental picture people have of a particular territory. The common conceptualization assumes that marketing efforts can be modelled in the following way: brand identity embracing aspirations — responsible organization positioning efforts and marketing communication (induced sources), personal experience, WOM, info search (organic sources) –brand equity that includes brand image [Pike et al. 2010].

However, this model does not take into account the reality of territory marketing. Territories usually have history, are associated with political and economic developments covered by media and also stereotypes concerning them or bigger entities surrounding them [Buncle & Ceram 2009; Boisen et al. 2017]. This makes the formation of the image and reputation much less controllable than in the case of corporations or products.

The problem is compounded by the fact that territories have perform different functions and therefore they have many internal and external stakeholders with sometimes conflicting interests [Kavaratzis & Ashworth 2007; Niedomysl & Jonasson 2012]. Internal stakeholders comprise groups of local residents, entrepreneurs, politicians and public authority while external ones: visitors, investors, students, specialists, other territories (as potential partners or competitors), national or regional governments, media and also marketing professionals. It is natural that not all of them share the common vision of the territory. At the same time not all of them have the opportunity to affect the formal process of marketing and branding of a place. In fact it is usually public sector representatives and experts who actually take decisions [Heeley 2011; Kavaratzis 2012] while residents are practically excluded from the process [Kavaratzis 2012]. For the public sector marketing, and especially branding, may be a vehicle of:

- positioning of a territory;
- creating a public brand for the development of a territory;
- forming a political-institutional tool for the projection of the territory;
- developing public project for territorial governance [Sarabia-Sanchez & Cerda-Bertomeu 2018, p. 80].

However, it should be kept in mind that those goals may be unattainable without the commitment of the residents as they play the crucial role as:

- element of a territory brand due to their attitude to others, environment, creativity etc.;
- ambassadors of the brand through their communication to the rest of world;
- citizens to whom authorities should report their actions, marketing and branding including [Kalandides et al. 2013].

The complexity of the task is compounded by the fact that it relates to the territory that may be defined in many different ways:

- as a geographical entities, e.g. in its administrative boundaries or through association with the broader space [Kavaratzis & Hatch 2013; Boisen et al. 2017];
- as a sociological construct that embraces relations within and outside the territory, its past, present and future [Kavaratzis & Hatch 2013].

The overlapping of the above produces the image and reputation of the territory that transforms it into a „place". The place is a composition of tangible elements (natural

and built landscapes, the latter may be an effect of organic or planned developments), people's practices (ethnoscapes and peoplescapes — events, formal and informal entertainment, shopping opportunities etc.) and intangible (mindscapes and storyscapes — myths, story news, word-of-mouth, etc.) [Lew 2017]. The same „place" may mean something different for particular stakeholders of which visitors form one of the prominent groups. Then the place is usually referred as a „destination" but the „tourist" place cannot and should not be separated from other functions and stakeholders of the territory, especially residents [Boisen et al. 2017; Zenker, Braun & Petersen 2017]. Anholt argues that image and reputation of the place should be termed as „competitive identity" and are formed by the following areas of activities:

- tourism,
- exported goods and services,
- politics and its coverage by the media,
- reception of inward investment, students, workers etc.,
- culture and sport,
- people living in the place, including celebrities [Buncle & Ceram 2009, 2009].

The term proposed by Anholt may be slightly misleading if compared with the linear model of branding presented earlier in this text. In that model the identity is equalled with the core values/brand personality which are used in the process of brand development and promotion. But such approach does not take into account the complex and dynamic reality of places as relational networks. The model proposed by Kavaratzis and Hatch [2013] directly addresses this issue. It has been founded on the assumption that places and branding affect each other hence the place identity is rather a process than a static reality and may be defined as an interplay between culture and image/images. They outlined four parallel sub-processes that dynamically shape the place identity:

- expressing of the place culture,
- impressing, i.e. affecting others,
- mirroring in which the perception by the outside world affects the identity,
- reflecting when this enriched image is incorporated into the place culture.

This dynamic approach to defining place identity offers the new insight into its application in the process of place branding. This means that the place identity must have the potential for building robust brand architecture but at the same time it should be consistent and liveable. Therefore it cannot be an artificial creation and should be deeply embedded into local residents' believes about their territory and about themselves and evolve with them. Table 1 contains the attempt of conceptualization of an interactive place identity that should be allowed for in the process of place branding.

Table 1. Components of a place identity

Component	Role
Internal stakeholders	
Residents	Decisive for identity contents, internal and external communication
Entrepreneurs	Identity contents, its communication
Authorities	Supportive, transmitting contents to internal and external stakeholders
External stakeholders	
Visitors	Influence image, external communication
Investors	Influence image
Students/skilled workforce	Influence image
Professionals in branding	Technical
Territory	
Place as a landscape	Visual and verbal identification
Place as people's activity	Visual and verbal identification, experience delivery
Place as an intangible entity	Place culture and image/images

Source: own elaboration.

2. Storytelling capacity for a place identity formation

The employment of storytelling for marketing purposes is nothing new but is dominated rather by tactical and superficial approach that underutilizes its strategic potential [Kadembo 2012]. Such implementation of storytelling is also popular in marketing and branding of places [Boisen et al. 2017; Kotsi et al. 2018] but it is marginal to the practice based on traditional model with its symbols embracing logo, slogan and sometimes iconic landmark or event. In fact this is an adaptation of the corporate framework hence it may be interesting to analyze adaptation of the new developments in this area, i.e. storytelling for branding. This idea has been promoted among others by Fog et al.[2010] with their „core story" and by the „branding guru" Aaker [2016] who introduced „signature story". Their

concepts share many common elements of which the most important are the definition of a story and stress on its strategic, emotional, conative and communicational potential.

In most of the publications storytelling is treated as synonymous with narration and means anything told, e.g. Denning [2006] so it is important to clarify what is understood by a brand core story. Fog et al. [2010] interpret a story as a branding tool through its four elements: the message (one per one story), conflict that builds interest and emotions, the hero, his opponents (people or forces) and supporters. The plot is the fourth and the crucial element because it delivers experience to the story audience. The corporate core story may be conceptualized as a trunk of a brand tree that embraces the strategic goals and values. From this trunk the tactical communication stems inside and outside the organization [Fog et al. 2010].

Aaaker and Aaker [2016, p. 50] define the signature story as „an intriguing, authentic, involving narrative with a strategic message that clarifies or enhances the brand, the customer relationship, the organization, and/or the business strategy. It is a strategic asset that enables growth, provides inspiration, and offers guidance both internally and externally over an extended time period". As an asset it should be long lasting as incorporation of the organization's heritage, culture, values and vision.

The use of stories as a branding tools has some important advantages:

- stories are remembered because they help to organize the information;
- stories are persuasive;
- stories spawn social communication [Aaker & Aaker 2016, pp. 53–55].

However, the successful implementation of the concept as a branding tool needs finding the proper story. Fog et al. [2010] warn against the creation of a phony stories because the targeted audience usually can easily discover the fake. According to these authors, a good story always starts from within the organization and embodies the values shared by its members/employees. Finding a good story usually needs not only identification of the core values but also collecting the facts:

- internal: company mission, strategy, its milestones, employees stories;
- external: market trends, customers, partners, opinion leaders [Fog et al. 2010].

Aaker and Aaker [2016, pp. 60–61] provide the useful list of criteria for evaluation of the potential core stories:

- is it a story, so is it a plot?
- is it intriguing? new, provocative, thought-provoking etc.?
- is it authentic?
- is it involving?
- does it have empathic story characters, especially the hero?
- does it show a significant obstacle, conflict, tension or surprise?

The analysis of the presented conceptualization of a core or signature corporate story reveals that it may be relevant also as a tool of branding places. It seems especially fit for expressing the place identity conceptualized earlier in the text. Table 2 contains the systematic examination of a core story potential in this area.

Table 2. A place core identity story characteristics

Component	Place core story potential	Implementation problems
Internal stakeholders		
Residents	Their values, aspirations and experience as a core of the story	Conflicting values, group ambitions, inflation of stories
Entrepreneurs	Potential heroes	
Authorities	Users of the story	May impose their values, stories
External stakeholders		
Visitors	The targeted audience, potential story characters	The risk of inflation of stories, fake ones included
Investors	The targeted audience, potential story characters	
Students/skilled workforce	The targeted audience, potential story characters	
Professionals in branding	Facilitators in the process of the place core story development and use in branding	Opportunism in the process of core story selection and implementation
Territory		
Place as a landscape	The core story topic, its visual representation	
Place as people's activity	The core story topic, its visual and experiential representation	
Place as an intangible entity	The core story source and potential extensions	The risk of sticking to stereotyped „tourism stories"

Source: own elaboration.

Conclusions

The new economic and social reality made places adopt the mentality and practices developed in the corporate world. One of them is branding of places that became almost a „must" for them. However, the scrutiny of these efforts has revealed many deficiencies and growing disappointment expressed by their stakeholders. The literature review has revealed the awareness of that. One of the possible solutions is the shift from the stress on brand attributes to a place identity. At the same time, new branding concepts emerged also in the area of corporate branding. In this study the applicability of a core brand story construct has been examined on the theoretical bases. Its implementation may be an effective tool enabling building the strategic governance of the place brand but, as some significant risks have been also identified, the empirical studies should shed more light on the real potential of the concept. The presented deductive analysis should be treated as an introduction to further investigation both theoretical and empirical. Such investigation should address the issue of the impact of a place size and overlapping of places of different scale as well as the relation between tourism and other components of a place identity.

Bibliography

Aaker D., **Aaker J.L.** (2016), *What are Your Signature Stories?*, „California Management Review", nr 58 (3), pp. 49–65.

Acharya A., **Rahman Z**. (2016), *Place branding research. A thematic review and future research agenda*, „International Review on Public and Non-profit Marketing", vol. 13 (3), pp. 289–317.

Baxter J., **Kerr G.**, **Clarke R.J.** (2013), *Brand orientation and the voices from within*, „Journal of Marketing Management", no 29 (9–10), pp. 1079–1098.

Boisen M., **Terlouw K.**, **Groote P.**, **Couwenberg O.** (2017), *Reframing place promotion, place marketing, and place branding — moving beyond conceptual confusion*, Cities", [online], http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021, access: 22.02.2018.

Buncle T., **Ceram M.**, *ETCUNWTO_Handbook_Tourism_Destination_Branding*, [online], www.imagian.com/kuvat/etc_unwto_handbook_tourism_destination_branding.pdf, access: 04.03.2018.

Denning S. (2006), *Effective storytelling. Strategic business narrative techniques*, „Strategy & Leadership", no 34 (1), pp. 42–48.

Fog K., **Budtz C.**, **Munch P.**, **Blanchette S.** (2010), *Storytelling. Branding in Practice*, Springer, Heidelberg, London, New York.

Heeley J. (2011), *Inside City Tourism: A European Perspective*, Channel View Publications, Bristol, Buffalo, Toronto. Aspects of Tourism.

Herezniak M., **Anders-Morawska J.** (2015), *City brand strategy evaluation. In search of effectiveness indicators*, „Journal of Place Management and Development", no 8 (3), pp. 187–205.

Kadembo E.M. (2012), *Anchored in the story. The core of human understanding, branding, education, socialisation and the shaping of values*, „The Marketing Review", no 12 (3), pp. 221–231.

Kalandides A., **Braun E.**, **Kavaratzis M.**, **Zenker S.** (2013), *My city — my brand. The different roles of residents in place branding*, „Journal of Place Management and Development", no 6 (1), pp. 18–28.

Kasapi I., **Cela A.** (2017), *Destination Branding. A Review of the City Branding Literature*, „Mediterranean Journal of Social Sciences", no 8 (4), p. 15.

Kavaratzis M. (2012), *From „necessary evil" to necessity. Stakeholders' involvement in place branding*, „Journal of Place Management and Development", no 5 (1), pp. 7–19.

Kavaratzis M., **Ashworth G.** (2008), *Place marketing. How did we get here and where are we going?*, „Journal of Place Management and Development", no 1 (2), pp. 150–165.

Kavaratzis M., **Ashworth G.J.** (2007), *Partners in coffeeshops, canals and commerce. Marketing the city of Amsterdam*, „Cities", no 24 (1), pp. 16–25.

Kavaratzis M., **Hatch M.J.** (2013), *The Dynamics of Place Brands:An Identity-Based Approach to Place Branding Theory*, „Marketing Theory", no 13 (1), pp. 69–86.

Kislali H., **Kavaratzis M.**, **Saren M.** (2016), *Rethinking destination image formation*, „International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research", no 10 (1), pp. 70–80.

Kladou S., **Kavaratzis M.**, **Rigopoulou I.**, **Salonika E.** (2017), *The role of brand elements in destination branding*, „Journal of Destination Marketing & Management", no 6 (4), pp. 426–435.

Kotler P., **Haider D.H.**, **Rein I.J.** (2008), *Marketing places. Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, Free Press, Maxwell Macmillan, New York, Toronto.

Kotsi F., **Balakrishnan M.S.**, **Michael I.**, **Ramsøy T.Z.** (2018), *Place branding. Aligning multiple stakeholder perception of visual and auditory communication elements*, „Journal of Destination Marketing & Management", no 7, pp. 112–130.

Lew A.A. (2017), *Tourism planning and place making. Place-making or placemaking?*, „Tourism Geographies", no 19 (3), pp. 448–466.

Lindstedt J. (2015), *A deliberately emergent strategy — a key to successful city branding*, „Journal of Place Management and Development", no 8 (2), pp. 90–102.

Lucarelli A. (2012), *Unraveling the complexity of „city brand equity". A three-dimensional framework*, „Journal of Place Management and Development", no 5 (3), pp. 231–252.

Lucarelli A., Berg O.P. (2011), *City branding. A state-of-the-art review of the research domain*, „Journal of Place Management and Development", no 4 (1), pp. 9–27.

Marciszewska B. (2010), *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Medway D., Swanson K., Delpy Neirotti L., Pasquinelli C., Zenker S. (2015), *Place branding. Are we wasting our time? Report of an AMA special session*, „Journal of Place Management and Development", no 8 (1), pp. 63–68.

Munoz L. (2017), *4 Takeaways from DMAI 2017 All Destination Marketers Need to Know*, [online], 4 Takeaways from DMAI 2017 All Destination Marketers Need to Know, [access 24.03.2018].

Nawrocka E.D. (2013), *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Niedomysl T., Jonasson M. (2012), *Towards a theory of place marketing*, „Journal of Place Management and Development", no 5 (3), pp. 223–230.

Pike S., Bianchi C., Kerr G., Patti C. (2010), *Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market*, „International Marketing Review", no 27 (4), pp. 434–449.

Sarabia-Sanchez F.J., Cerda-Bertomeu M.J. (2017), *Place brand developers' perceptions of brand identity, brand architecture and neutrality in place brand development*, „Place Branding and Public Diplomacy", no 13 (1), pp. 51–64.

Sarabia-Sanchez F.J., Cerda-Bertomeu M.J. (2018), *Expert stakeholders' expectations of how the public sector should act in place branding projects*, „Journal of Place Management and Development", no 11 (1), pp. 78–96.

Zenker S., Braun E., Petersen S. (2017), *Branding the destination versus the place. The effects of brand complexity and identification for residents and visitors*, „Tourism Management", no 58, pp. 15–27.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **121–135**

Mariusz Sołtysik | mariusz.soltysik@awf.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0317-0705
University School of Physical Education in Wrocław, Department of Tourism and Recreation

Wojciech Fedyk | wojciech.fedyk@awf.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3855-9710
University School of Physical Education in Wrocław, Department of Tourism and Recreation

Maciej Zathey | maciej.zathey@irt.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2821-0563
Regional Development Institute, Wrocław

Piotr Oleśniewicz | piotr.olesniewicz@awf.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0426-0630
University School of Physical Education in Wrocław, Department of Tourism and Recreation

Tourism Development Strategies in Poland: Assessment and Implementation Methods

Abstract: The aim of the study was a quantitative and qualitative evaluation of tools and methods applied to analyse the effectiveness of implementing tourist development strategies in Poland with respect to selected types of strategic documents. Secondary resources analysis (desk research) served to describe and analyse the discussed issues, and comparative analysis — to draw conclusions. The authors identified the tools indicated in the strategic documents (both effective by 2014 and currently under development or implemented for years 2020–2025) as applied in assessing the tourism potential of a region, strategy implementation status, and performance. Significant differences were observed in the quality, detail, and relevance of the documents. A cautious statement was formulated concerning symptoms of positive changes thanks to applying new tools and methods. This refers both to assessing the tourism potential and to the future evaluation of implementing the objectives, priorities, and tasks. Analysing different strategic documents allowed to observe an increase in their quality and consistency with higher level strategies. Good practices were indicated, especially in the context of the EU financial perspective by 2020.

Key words: tourism development strategy, tools and methods of assessment, effectiveness, indices

Introduction

The landmarks defined as part of financing policies and socio-economic project support rules in the previous programming period of the European Union (EU) for years 2007–2013 created a framework for implementing various tourist and recreational tasks, previously unavailable in Poland, contained in numerous strategic documents. The adopted cross-sectoral cooperation system seemed reasonable and should have brought a significant increase in the scale and dynamics of tourist and recreational investment projects.

The assessment of the ending perspective for financing from the EU remains at the level of analyses. In the present and future approach, a qualitative assessment of the development strategies should be among the most important questions in the realm of shaping trends, introducing innovation in management — clusters [Stasiak 2007; Januszewska & Nawrocka 2008; Rapacz 2008; Rapacz, Gryszel, Jaremen 2010; Kizielewicz 2012; Kachniewska 2013, 2014; *Ministry of Sport and Tourism* 2014], product consortia [Banasik & Borne-Januła 2011][1], Destination Management Companies,[2] etc. — or indicating the branded and competitive tourist products and selecting tools for their marketing, implementation, and assessment [Alejziak 2009; Kozak 2009; Meyer & Milewski 2009; Panasiuk 2009; Fedyk 2010; Bosiacki & Basińska-Zych 2012; Sołtysik 2013].

Polish literature includes few papers with a comprehensive approach to assessing the tourism potential of a given area or the effectiveness of implementing objectives, priorities, and tasks applied in strategic documents [Stasiak & Rochmińska 2011; Śniadek & Zajadacz 2012; *Badanie ewaluacyjne*... 2013; *Ocena ekspercka*... 2013; Sołtysik, Fedyk & Walas 2014]. On the other hand, the issue of designing documents with regard to tourism development strategies is quite often raised [Augustyn 1998; Meyer & Milewski 2009; Wanagos 2010]. In foreign literature, methods and indicators for assessing tourism strategies, as well as tools and methods for evaluating the tourist potential of an area have been discussed e.g. by Stokes [2008], Fletcher and Cooper [1996], Phillips and Moutinho [2014], Andergassen, Candela and Figini [2013], Getz, Anderson and Sheehan [1998], Ritchie and Crouch [2005], Holešinska [2013], Gretzel et al. [2006], Font and Ahjem [1999], Costa, Panyik and Buhalis [2014].

[1] The model of product consortia is currently being developed by the Polish Tourist Organisation and is widely characterised in the Marketing Strategy of Tourism Development POT 2008–2015 and 2012–2020.

[2] Destination Management Company – a national, regional or local tourist organisation authorised to manage tourism development and responsible for it in the target area [Jafari 2000; Presenza, Sheehan & Ritchie 2005]. The United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) defines Destination Management Organisations (DMO) as organisations responsible for the management and/or marketing of the various tourist destinations [*Survey of destination*… 2004].

An increasing competition on the tourist market and the necessity to demonstrate benefits of tourism development force the introduction of mechanisms to assess the effectiveness of implementing new or updated strategies for particular tourist destinations, mostly included in the 2014–2015 timeframe [Kruczek and Zmyślony 2010].

The purpose of the study is a quantitative and qualitative evaluation of tools and methods applied to analyse the effectiveness of implementing tourist development strategies on a local, regional, and nationwide level with respect to strategic documents (currently under development or in force by 2020). This evaluation should allow to assess the changes over the period of 2006–2014 [Sołtysik, Fedyk & Walas 2014]. The authors also attempted to indicate good practices in the tools and methods used to analyse the implementation of tourist strategies.

The existing strategic documents (already in force or in the design phase) related to the development and promotion of tourism by year 2020 (2025) were assessed in the paper. The selection was meant to depict good practices and neglecting the use of tools and methods evaluating the implementation of the strategies. The choice of the strategic documents for analysis was of expert and author character and aimed to create opportunities to analyse, and then compare, various types of strategic documents (prepared at the level of selected types of local government and state administration units). The choice allowed to highlight similarities and differences, and at the same time to assess the strategic documents at different levels of their spatial impact related to a given area. An analysis was performed of tourism development and promotion strategies in two regional governments with a different tourism potential, in two selected cities of different size and tourist features, and in two strategic documents prepared by state administration. In Poland, it is a common practice to design tourism development strategic documents so as to provide a factual connection between them and the documents at a higher level of the tourist destination. Hence, studying the tools and methods comparatively seems especially significant. Additionally, the authors analysed information derived from websites and scientific publications concerning tourist policy. Tools to assess the tourism potential of a region, strategy implementation status, and performance, directly and indirectly indicated in the strategic documents, were identified.

Research concepts in tourism development strategic documents (effective by 2014)

In the methodological design of a tourist destination development strategy, quantitative and qualitative research methods should help take the following decisions: choice of strategic markets, segments and products; evaluation and analysis of the competitive environment; image assessment; selection of distribution channels for commercialisation and effectiveness of promotion and monitoring strategic effects, etc. [Meyer & Milewski 2009].

The analysis of the tools and methods for assessing the effectiveness of strategies for developing tourism in Poland (as documents effective by 2014–2015) conducted in years 2011–2014 [Sołtysik, Fedyk & Walas 2014] helped to identify significant differences in the quality of the studied documents, as well as a diversified degree of their detail and relevance level. The previous analyses[3] pointed out a number of priority conclusions regarding the most commonly used tools to assess the potential of an area, as well as the implementation and effectiveness of regional and local tourist strategies. Several types of evaluation tools and methods indicated in the tourism development documents were identified (Table 1).

Table 1. Tools and methods for assessing the effectiveness of selected tourism development strategies in Poland indicated in policy documents (effective by 2014)

Type of analysis	Specific tools
Types of methods	Desk research; Delphi (expert) and heuristic method; point ranking method; model method; description and statistical indicator method; interviews and questionnaires; workshops with opinion leaders; social debates; telemarketing; polling surveys by mailings
Types of SWOT analyses	Regional (including the macro- and micro- environment) and product; in several cases, the following were used: ranked SWOT analysis, assigning ranks and priorities in SWOT analysis, correlation matrices for features in SWOT analysis, quality/price maps, SWOT vector selector
Types of monitoring models	Teams for implementation and monitoring; monitoring committees; consultation councils; tourist forums — regional market representatives; monitoring order for the Regional Tourism Organisation; strategic manager and representative

[3] The research comprised 31 documents, including: all the strategies for tourism development and promotion in regional governments in Poland (16); strategies for selected, differentiated cities (10); cross-sectoral strategic documents (5) prepared in local environments (counties and municipalities, i.e. unions of cities and municipalities, local tourist organisations, local action groups, partnership groups).

Type of analysis	Specific tools
Other research types	Image research; demand studies; tourist traffic volume research; market competitiveness analysis; point ranking method; parameter market assessment (market scope, customer type, market trends, competition level, opportunities and capabilities, target segments ranking, marketing analysis)
Types of indicator divisions	For particular objectives, priorities, actions, tasks
Types of effectiveness indicators	GDP per capita; monthly household income growth rate per capita; participation of the province residents in tourist trips; arrivals of domestic and foreign tourists to localities; exploitation of accommodation facilities; local government units expenses on tourism; expenditure from EU funds for tourism; monitoring at the SIMIK (computer monitoring and control) system level; increase in the number and value of tourism and tourism-oriented investments; number of new implemented tourist products; number of theme route integrated products; the level of employment in tourism; number of unemployed who found employment in tourism; number of trained managers; number of study trips; number of launched marketing campaigns; growth dynamics of jobs in tourism and related fields; changes in the tourist movement according to segments; changes in the structure and degree of accommodation consumption; changes in the structure of tourists' expenditure; arrival motivations, tourists' expectations; perception of a region among visitors; indicators and measures of objective accomplishment; 360-degree method of organisation or employee assessment
Other types of assessment	Success measure; accommodation base saturation; tourist movement intensity; tourist function development; tourist function indicator of a locality (Baretje-Defert's index); measures of EU funded programs implementation; benchmarks; mystery shopping in evaluating services; brand awareness assessment, image and demand studies; taxonomic measure of development (TMD); EAS Temperament Questionnaire by Arnold H. Buss and Robert Plomin; Scheler's Values Scale developed by Piotr Brzozowski; survey questionnaire for studying free time preferences and opinions; semantic differential by C.E. Osgood, G.J. Suci, P.H. Tannenbaum; perception map applying the seven-point Likert scale

SWOT — strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis; GDP — gross domestic product; EU — European Union; SIMIK — System Informatyczny Monitoringu i Kontroli (computer monitoring and control system); EAS — emotionality, activity, and shyness.

Source: own elaboration based on Sołtysik, Fedyk & Walas [2014].

The audit of tourism development strategic documents revealed significant problems with the use of scientific and fully verifiable monitoring and evaluating tools [Sołtysik, Fedyk & Walas 2014].

Tools and methods for assessing the effectiveness of the binding (under development or being implemented) tourism development strategic documents in Poland by 2020

After a recent period of a negative assessment of the document design practice, the analysis of merely a few documents (Table 2, p. 125) allows to formulate a cautious statement that some positive changes are occurring thanks to new scientific tools and methods in strategy development procedures. This refers both to assessing the tourism potential of tourist destinations and to the future evaluation of the effectiveness of implementing the objectives, priorities, and tasks presented in the strategies. Also, studying only selected tourism development strategic documents for tourist destinations means that the analysis is quasi-representative: the obtained results should not be generalised or applied to the entire population of documents.

Table 2 presents the assessment tools and methods indicated in the analysed documents.

Noteworthy are the following observations related to the types of tools and methods (Table 3) for evaluating the potential of a tourist destination:

- extending the scope of the SWOT analysis by new areas and new ranking forms;
- propagation of analyses related to brand evaluation and the image of a region;
- introducing analyses referring to maps of competitiveness and attractiveness;
- extending the methods of constructing and analysing a 'problem tree' in the tourism of a destination;
- popularisation of a tourist profile assessment in conjunction with a tourist destination offer;
- extending the evaluation of tourist products in the region by identifying: the trend compliance, effect on the season duration, region potential coincidence, brand building potential, attractiveness for tourists, complementarity, innovation, accessibility, application of new technologies, degree of commercialisation, development perspective;
- constructing generative-functional matrices for types of tourist attractions as part of auditing strengths and weaknesses of the tourist destination potential;
- creating marketing balances and semantic analyses of the tourist destination offer.

Table 2. Tools to assess the area potential, the status of implementing strategies and plans, and the implementation performance in tourism development strategies in Poland by 2020

Tourist destination	Tools used to assess the tourist destination potential		Tools used to assess the implementation of strategies for the tourist destination						Tools used to assess the implementation and effectiveness of strategies for the tourist destination		
	Audit	SWOT	Strategy implementation monitoring	Research and analyses	Monitoring of indicators	Periodical analysis (ex middle)	Final analysis (ex post)	Organisational systems of monitoring and implementation	Implementation and effectiveness indicators	Assessment method	Other types of assessment and research
Tourism Development Program for Poland by 2020 [Ministry of Sport and Tourism 2014]	x	x	x		x	x	x	x	x		x
The Polish Marketing Strategy in the Tourism Sector for Years 2012–2020 [Walas 2012]	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Tourism Development Strategy in the Mazowieckie Province for Years 2014–2020 [*Strategia Rozwoju Turystyki w województwie mazowieckim*... 2013]	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x

Tourist destination	Tools used to assess the tourist destination potential		Tools used to assess the implementation of strategies for the tourist destination						Tools used to assess the implementation and effectiveness of strategies for the tourist destination		
	Audit	SWOT	Strategy implementation monitoring	Research and analyses	Monitoring of indicators	Periodical analysis (ex middle)	Final analysis (ex post)	Organisational systems of monitoring and implementation	Implementation and effectiveness indicators	Assessment method	Other types of assessment and research
Tourism Development Program for the Lubuskie Province by 2020 [*Program Rozwoju Lubuskiej...* 2014]	x	x		x	x	x	x		x		
Tourism Development Strategy for the City of Lubin by 2025 [*Strategia Rozwoju Turystyki Miasta Lubin...* 2014]	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Development and Promotion Program for the Product Offer for the City and Region of Gdańsk in the Perspective of 2014–2020 [*Program rozwoju i promocji...* 2013]	x	x	x	x	x	x	x		x		x

SWOT — strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis.

Source: own elaboration based on the analysis of selected planning documents.

In turn, the following observations related to the tools and methods (Table 3) for evaluating the effectiveness of implementing tourist strategies for a tourist destination are remarkable:

- introducing general quantitative and qualitative indicators of previous strategies implementation;
- applying the SWOT analysis to strategies with the usage of factor rank assessment and factor variability assessment;
- introducing 3-step evaluation methods, including those setting the numerical weights of fields, objectives, and programs for strategies calculated annually;
- developing forecasts of changes in the case of not taking actions indicated in the strategy or renunciation of the entire strategy;
- introducing analyses related to stakeholders in the strategy environment;
- clearly defining the values of indicators for products, results, and impacts;
- introducing precise measures for assessing a strategy implementation (effectiveness) at the level of objectives and actions.

Table 3. Types of the quantitative and qualitative assessment tools applied in selected tourism-related strategic documents

Document type	Assessment tool type
Tourism Development Program for Poland by 2020 [Ministry of Sport and Tourism 2014]	Descriptive diagnoses SWOT Monitoring and evaluation General indicators of the objectives accomplishment Tourist Observatory (Polish Tourist Organisation)
The Polish Marketing Strategy in the Tourism Sector for Years 2012–2020 [Walas 2012]	Descriptive diagnoses SWOT Poland's competitiveness analyses Marketing grid Implementation status measures Descriptive analysis of the risks and threats to the strategy implementation
Tourism Development Strategy in the Mazowieckie Province for Years 2014–2020 [*Strategia Rozwoju Turystyki w województwie mazowieckim*... 2013]	SWOT Problem tree (causes and effects of the key problem) Descriptive diagnoses Matrix for 6 generative and functional types of tourist attractions Network tourist product performance assessment Indicator analyses Strategy stakeholder analysis Strategy SWOT with the assessment of rank and variability Monitoring teams: province parliament, reference committee Three-step assessment: established numerical weights for the strategy fields, objectives, and programs for annual results assessment

Document type	Assessment tool type
Tourism Development Program for the Lubuskie Province by 2020 [*Program Rozwoju Lubuskiej*... 2014]	SWOT Diagnoses of: operating tourist products, potential for creating tourism clusters, exploitation of environmentally and culturally valuable areas General descriptive analyses of the region's tourist potential General conclusions and recommendations related to the analysis General analysis of the region's image Quantitative assessment of the implementation status of the Tourism Development Strategy for the Lubuskie Province for Years 2006–2013 Qualitative assessment of the implementation status of the Tourism Development Strategy for the Lubuskie Province for Years 2006–2013 Indicator analysis for all objectives (after each phase of strategy implementation)
Tourism Development Strategy for the City of Lubin by 2025 [*Strategia Rozwoju Turystyki Miasta Lubin*... 2014]	SWOT Descriptive analysis of the tourist attractiveness of the city Descriptive analysis of the tourist development of the city Synthetic (descriptive) expert analysis of the city tourist attractiveness Descriptive analysis of the leading forms of tourism Positioning of the competitiveness of the tourist offer of Lublin as compared with other cities: cultural events, business tourism, accommodation base, air transport, prices, image, development vision Tourism Department; strategy implementation and monitoring team Monitoring and reporting model for tourist activities in agreement with universities on 3 levels, and the final report System of implementation indicators for all strategy objectives Tourist movement research system
Development and Promotion Program for the Product Offer for the City and Region of Gdańsk in the Perspective of 2014–2020 [*Program rozwoju i promocji*... 2013]	SWOT Descriptive diagnoses Analysis of tourist demand and supply trends City marketing potential balance Semantic profile of the city tourist offer Modified Arthur D. Little, Inc. (ADL) methodology for competitiveness and attractiveness indicators — portfolio maps for particular markets Expert polling surveys Monitoring indicators Evaluation Market verification

SWOT — strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis.

Source: own elaboration based on the analysed strategic documents.

Conclusions

Although the presented analysis was based on selected types of strategic documents only and therefore has to be perceived as limited in its representativeness, which impacts the opportunity to draw broader conclusions and formulate generalisations, one

can indicate several clearly visible and repeatable characteristics concerning the nature and quality of tourism development strategic documents.

The diagnosed condition is a result, on the one hand, of the lack of appropriate research tools or knowledge and skills allowing to apply the research methods used in other economic sectors, and, on the other, of the lack of formal requirements imposed on tourism development strategic documents at the time they were designed (2005–2006). Another explanation is that principals were afraid that their activity would be checked against a particular strategy for the development and promotion of tourism.

The analysis of several tourism development documents for tourist destinations allows to cautiously conclude that their quality has increased with respect to including tools and methods for assessing their implementation effectiveness, and in the sphere of scientific and research tools and methods to evaluate the tourism potential of tourist destinations; at the same time, the audit-related parts have been limited in the documents, and the strategy- and implementation-related parts have been extended.

In this context, bearing in mind, however, the limited research sample, it seems necessary to further work on developing a code of best diagnostic tools to assess the degree of accomplishing the objectives and tasks indicated in tourist development strategies. This postulate seems especially significant with the ongoing work on strategic documents in the field of tourism.

Although tourism is not an objective of the European Union Cohesion Policy intervention in years 2014–2020, one should observe the conclusions drawn after implementing the development strategies during the EU budgeting period of 2007–2013. The preparatory period for introducing development programs based on the EU funding for years 2014–2020 was rich in studies showing the relationship of strategic documents and the results obtained owing to the investments. The most important conclusion concerned the necessity to formulate measurable objectives. Goals should be specific and measurable, activities precisely selected, and strategic goals clearly defined.

The lack of clearly defined tools and methods to evaluate tourism development strategies in Poland or avoiding to implement them in program documents or in practice may lead to 'tourism blindness,' lack of efficiency, and, consequently, a declined or limited tourist competitiveness of a particular tourist destination.

Bibliography

Alejziak W. (2009), *Współczesne koncepcje i wybrane modele polityki turystycznej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 50, pp. 43–53.

Andergassen R., **Candela G.**, **Figini P.** (2013), *An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination*, "Tourism Management", No. 37, pp. 86–98.

Augustyn M. (1998), *National strategies for rural tourism development and sustainability: the Polish experience*, "Journal of Sustainable Tourism", Vol. 6, No. 3, pp. 191–209.

Badanie ewaluacyjne 31 Lokalnych Grup Działania z terenu Wielkopolski dotyczące ich działalności i stanu realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju finansowanych w ramach Osi 4 Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 oraz ich wpływu na rozwój lokalny (2013), Fundeko Korbel, Krok-Baściuk Sp. J., Warszawa.

Banasik W., **Borne-Januła H.** (2011), *Konsorcja produktowe w rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 157, *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, A. Rapacz (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, pp. 365–374.

Bosiacki S., **Basińska-Zych A.** (2012), *Rola samorządu lokalnego w rozwoju turystyki w warunkach kryzysu ekonomicznego — na przykładzie województwa wielkopolskiego*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 258, pp. 271–290.

Costa C., **Panyik E.**, **Buhalis D.** (2014), *European tourism planning and organisation systems: the EU member states*, Channel View Publications, Bristol.

Fedyk W. (2010), *Przegląd narzędzi do oceny znaczenia produktów turystycznych stosowanych w strategiach regionalnych i miejskich. Prezentacja najciekawszych rozwiązań*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.

Fletcher J., **Cooper Ch.** (1996), *Tourism strategy planning: Szolnok county, Hungary*, "Annals of Tourism Research", vol. 23, No. 1, pp. 181–200.

Font X., **Ahjem T.E.** (1999), *Searching for a balance in tourism development strategies*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 11, No. 2/3, pp. 73–77.

Getz D., **Anderson D.**, **Sheehan L.** (1998), *Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian Bureaux*, "Tourism Management", Vol. 19, No. 4, pp. 331–340.

Gretzel U., **Fesenmaier D.R.**, **Formica S.**, **O'Leary J.T.** (2006), *Searching for the future: challenges faced by destination marketing organizations*, "Journal of Travel Research", Vol. 45, No. 2, pp. 116–126.

Holešinska A. (2013), *DMO — a dummy-made organ or a really working destination management organization*, "Czech Journal of Tourism", Vol. 2, No. 1, pp. 19–36.

Jafari J. (ed.) (2000), *Encyclopedia of Tourism*, Routlegde, London.

Januszewska M., Nawrocka E. (2008), *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej* [in:] G. Gołembski (ed.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, pp. 282–292.

Kachniewska M. (2013), *Towards the Definition of a Tourism Cluster*, "Journal of Entrepreneurship Management and Innovation", Vol. 9, No. 1, pp. 33–56.

Kachniewska M. (2014), *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, "Ekonomiczne Problemy Turystyki", vol. 1, No. 25, *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", No. 805, B. Meyer (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, pp. 27–42.

Kizielewicz J. (2012), *Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce* [in:] A. Rapacz (ed.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, No. 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, pp. 196–202.

Kozak M.W. (2009), *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Kruczek Z., Zmyślony P. (2010), *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków.

Meyer B., Milewski D. (eds.) (2009), *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ministry of Sport and Tourism (2014), *Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku. Projekt*, [online], http://bip.msit.gov.pl/bip/projekty-aktow-prawnyc/inne-dokumenty-rzadowe/1354,Program-Rozwoju-Turystyki-do-2020-roku.html, access: 6.08.2014.

Ocena ekspercka projektu „Strategii Rozwoju Turystyki Miasta Lublin do roku 2025" wraz rekomendacjami. Raport (2013), Polska Agencja Rozwoju Turystyki SA, Warszawa.

Panasiuk A. (2009), *Instrumenty polityki turystycznej w regionie* [in:] A. Rapacz (ed.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, No. 50, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, pp. 15–23.

Phillips P., Moutinho L. (2014), *Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism*, "Annals of Tourism Research", No. 48, pp. 96–120.

Presenza A., Sheehan L., Ritchie J.R.B. (2005), *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*, "Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science", vol. 3, No. 1, pp. 1–16.

Program rozwoju i promocji oferty produktowej Gdańska i regionu w perspektywie 2014–2020 (2013), Best Place. European Place Marketing Institute, Gdańsk, to the order of Gdańska Organizacja Turystyczna.

Program Rozwoju Lubuskiej Turystyki do 2020 roku. Cz. I audytowo-analityczna, Cz. II programowa (2014), Landbrand, Poznań.

Rapacz A. (2008), *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 29, *Gospodarka a Środowisko*, No. 10, A. Rapacz (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, pp. 106–117.

Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D. (2010), *Klaster turystyczny jako forma koopetycji w obszarze recepcji turystycznej* [in:] J. Sala (ed.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa, pp. 705–721.

Ritchie B., Crouch G. (2005), *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, London.

Sołtysik M. (2013), *Uwarunkowania i modele międzysektorowej polityki turystycznej w podmiejskich gminach Legnicy i Wrocławia*, „Studia i Monografie", No. 116, AWF, Wrocław.

Sołtysik M., Fedyk W., Walas B. (2014), *Metody i narzędzia oceny skuteczności wdrażania strategii rozwoju turystyki oraz produktów turystycznych. Zróżnicowania regionalne i lokalne*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", No. 3(27), *Krajowy i międzynarodowy rynek turystyczny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", No. 807, B. Meyer (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, pp. 127–146.

Stasiak A. (2007), *Klaster turystyczny — nowe wyzwanie dla ROT-ów i LOT-ów?*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie", No. 6, pp. 183–196.

Stasiak A., Rochmińska A. (2011), *Regionalne strategie rozwoju turystyki w Polsce — stan w 2010 roku* [in:] B. Krakowiak, J. Latosiński (eds.), *Turystyka polska w latach 1989–2009, Warsztaty z geografii turyzmu*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, pp. 39–52.

Stokes R. (2008), *Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain*, "Tourism Management", vol. 29, No. 2, pp. 252–262.

Strategia Rozwoju Turystyki Miasta Lubin do roku 2025. Cz. I analityczna, Cz. II strategiczna, Cz. III wdrożeniowa (2014), Landbrand, Poznań.

Strategia Rozwoju Turystyki w województwie mazowieckim na lata 2014–2020. Projekt (2013), Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, Warszawa.

Survey of destination management organisations. Report April 2004 (2004), World Tourism Organisation, Madrid.

Śniadek J., Zajadacz A. (2012), *Ocena realizacji strategii rozwoju turystyki w regionie leszczyńskim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", No. 259, pp. 237–246.

Walas B. (ed.) (2012), *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.

Wanagos M. (2010), *Planowanie strategiczne rozwoju turystyki w regionie* [in:] A. Panasiuk (ed.), *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, „Ekonomiczne Problemy Usług", No. 53, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", No. 591, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, pp. 83–91.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **137–147**

Julia Wojciechowska-Solis | julia.wojciechowska@up.lublin.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4634-0241
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Agrobioinżynierii

The Importance of Regional Products in the Promotion of Rural Tourism

Abstract: The aim of this work was to determine the relationship between the promotion of regional products and rural tourism. An attempt was made to compare the opinions of the inhabitants of the Podlasie, Lublin and Podkarpacki regions regarding the forms of promotion, accessibility and the related frequency and reasons for purchasing regional products. The study used the diagnostic survey method with the author's questionnaire, by means of which 1128 respondents from three regions of eastern Poland were eventually examined. The methodological procedures allowed to calculate the sample, where the confidence interval was set at 0.95, the fraction size was 0.50, and the maximum error was 0.05. The statistical analysis used the chi-square test and the V-Cramer coefficient as well as the Pearson correlation test. Inhabitants of the eastern regions emphasize the importance of regional products; 44.48% of respondents buy regional products several times a month. It is best to promote regional events, such as fairs and markets using TV and radio advertising. Statistical analysis showed that the age of respondents influenced the reception of various forms of advertising and the reason for buying a product or participating in a regional event. People over the age of 56 see the highest impact of promoting regional products on the growth of rural tourism in the studied regions.

Key words: rural areas, Eastern Poland, forms of promotion, sources of information, tourist events

Introduction

Rural tourism is considered as one of the components of the large tourism industry, but also as a critical element of multifunctional economic development of rural areas and farm management [Przezbórska-Skobiej 2015, p. 112; Wojciechowska-Solis 2013, pp. 628–639]. Healthy food, "new flavors", famous restaurants or culinary regions are increasingly becoming an important tourist destination. Good cuisine attracts like a magnet not only real gourmets, but also tourists searching for new, original holiday experiences [Stasiak 2013, pp. 65–74]. There is an increasing interest of consumers in traditional and regional products in Poland and other European Union countries. These are products distinguished by signs and certificates confirming the high quality of the food product, unique character, origin from specific regions, or manufacture by traditional methods in accordance with the culinary heritage (recipes passed down from generation to generation). Their registrations are regulated by a number of regulations and ordinances that are intended to protect food against falsification and unfounded appropriation. In Europe, the economic approach to rural development is emphasized by the need for heterogeneous cultural food markets. In this context, the European Commission has introduced an ambiguous definition of regional food: "the foods involved are identified by, and traceable to a farmer. The number of intermediaries between farmer and consumer should be minimal or ideally nil" [Niemi & Pekkanen 2016, pp. 2815–2827].

The idea of multi-functional development implemented in rural areas in Poland requires a specific approach to the economic development of these regions. It enforces the activation of the rural areas and diversification of economic activity, according to which the future of the rural population is associated not only with agriculture, but also with other economic sectors. Multifunctional development is associated with the introduction into the rural space an increasing number of new non-agricultural functions: production, trade and service. A clear focus on the development of tourism, including rural tourism, has developed in the documents and programs of multifunctional development. The purpose of the promotion is both informing and convincing about the attractiveness and benefits of purchasing and then using. The promotion is based on using selected information, tools and methods to present products and subsequently maximize sales [Lombart et al. 2018, pp. 117–132].

What are regional products in rural tourism? The definition proposed by Hall and Sharples [2003], which describes culinary tourism as "a visit to primary and secondary food producers, food festivals, restaurants and specific locations for which food tasting and/or experiencing specialist food production region characteristics are the main motivating factor for travel", provides an excellent initial understanding of regional products in

tourism. Many authors, such as Chang and Yuan [2011], Park, Reisinger and Kang [2008], Presenza and Iocca [2012], Sanchez-Canizares and Lopez-Guzman [2012] and Smith and Costello [2009] accept this definition.

The region of eastern Poland is one of the poorest regions not only of Poland, but also of the European Union [Eurostat, 2018]. According to socio-economic development analyses, the Podkarpackie, Lublin and Podlasie voivodeships are at the end of the regional development list [Sadowski 2013, pp. 8–17; Wojciechowska-Solis 2018, pp. 121–130]. Culinary tourism affects the perception of the place visited and identifies with a given region, which contributes to the increase in the retail of products and promotion of a given locality. Two voivodeships from the studied area occupy the first and third place in the country in this respect: Podkarpackie (216), Małopolska (183) and Lublin (176) voivodeships. Regional products are gaining increasing popularity among tourists. They are very often treated as proof of a visit to a given region or country [Barska and Wojciechowska-Solis 2018, pp. 1994–2004]. Mass food production and consequently very similar tastes and aromas make guests look for something new, different, unique [Charzyński et al. 2017, pp. 665–681, Wojciechowska-Solis and Soroka 2017, pp. 2040–2048]. The abundance and diversity of Polish products suggests that appropriate protection and promotion will contribute to the preservation of heritage, development of the regions themselves and strengthening local community identities [Silva and Leal, 2015, pp. 109-119]. The festival of flavors of individual regions is perceived as a tourist attraction and also as an opportunity to promote the region among tourists [Choe and Kim 2018, pp. 1–10].

Today's tourist is willing to pay a higher price for regional products that differ from conventional products [Grzybek 2009, pp. 103–110] with their qualities.

The product, whose origin is guaranteed by the European institutions, co-creates the image of the area from which it originates, and thus encourages to visit the region.

There are numerous benefits of promoting regional products. Warmińska, Dąbrowska and Mozolewski [2012] consider the following as the most important:

- enriching the gastronomic and tourist offer of a single farm, town and, consequently, the entire region;
- preservation of traditional skills in the field of culinary art, saving many native specialties from oblivion, their identification and stocktaking;
- increasing the profitability of agricultural production by offering processed products of a known reputation and high quality;
- increasing the diversity of products offered to the consumer;
- protection of local and regional identity.

The purpose of the work was to examine the opinions of eastern Poland residents on the promotion of regional products and their significance for the development of rural tourism. Attempts were made to indicate the reasons for purchases and identify sources of information on regional products. The forms of promotion that are used and the promotional activities that should be undertaken to increase the interest of tourists in the surveyed regions of Poland were evaluated. The criterion used was the division of respondents according to the education, age and gender and the place of residence.

Methods

The diagnostic survey method was used in the study. The author's questionnaire containing 15 questions regarding the analysis of the regional product market in Poland was the research tool. Six questions were used in the current study. The research was carried out in May and June 2017. A five-point Likert scale was used to measure attitudes, which was preceded by the construction and validation procedure. The index of scale reliability was calculated, where Cronbach's alpha was 0.87.

Random stratification was applied in the selection of the study sample. In the next stage, the respondents were divided proportionally, taking into account their gender and place of residence. The methodological procedures allowed to calculate the sample size, in which the confidence interval was set at 0.95, the estimated fraction size was 0.50, and the maximum error was set at 0.05.

After taking into account gender and place of residence, a quota sampling was chosen, in which the respondents were selected on the basis of availability. The research sample was calculated from 3,456,183 adult inhabitants of eastern Poland[1]. The questionnaire was used to examine 1128 respondents from the following voivodeships: Podlasie, Lublin and Podkarpackie. 1200 respondents were subject to the survey, some of them were excluded after questionnaire verifications due to the lack of reliability and errors in filling out the form.

The proportion of women was 51.3% and 48.7% of men. City inhabitants constituted 47.5% of the respondents. Of the respondents: 7.8% had primary and vocational education, 42.4% with secondary education and 49.8% had higher education. There were 21.6% respondents in the age from 18 to 25 from eastern Poland, 31.3% from 26 to 40 years old, 20.9% aged from 41 to 55 and 26.2% of 56.2 and more years of age.

Statistica 13 was used for statistical analyses, and the chi-square test and the V-Cramer coefficient implemented within this software. In order to investigate the relationship

[1] www.demografia.stat.gov.pl 2017.

between two nominal variables, the Pearson Chi-square independence test (χ^2) was used, based on the comparison of the observed values with the expected ones. Slight deviations were not that significant due to the large number of respondents in particular groups. Statistically significant were the differences in the means, whose probability of randomness was lower than $p < 0.05$. The Pearson correlation test was also used in the analyses where

weak correlation — $0<[r]<0.30$, at $p<0.050$, — moderate correlation $0.30<[r]<0.70$, at $p<0.050$

The research hypotheses were as follows:

H0: There is no relationship between the age of the consumer and the source of information about regional products.

H1: There is a relationship between the variables regarding the source of information and the age of consumers.

Results

Table 1 indicates that consumers most often declared consumption of regional products several times a month. Almost half of respondents (44.48%) made such a statement. This group more frequently included respondents aged 18-25 and people over 56. Consumers aged 26-40 declared to a greater extent that their contact with regional food was more frequent than consumers from other groups. Declaration of regional food consumption several times a week was 40.24%, of which 17.11% were people aged 26-40. The response rate was on a comparable level in other cases studied. A significant correlation was found between the type of statements related to the frequency of eating regional food and respondents from different age groups, where the chi-square value was 71.232 at $p < 0.001$ (Table 1).

Table.1. Frequency of consumption of regional products by inhabitants of selected age groups

Type of answer	18–25 y.o.	26–40 y.o.	41–55 y.o.	56 y.o. and more	Total
Every day	1.29%	2.58%	1.27%	1.02%	6.16%
Several times a week	6.25%	17.11%	9.09%	7.79%	40.24%
Several times a month	12.78%	10.02%	8.26%	13.42%	44.48%
Several times a year	1.15%	1.59%	2.28%	3.97%	8.99%
Not buying	0.13%	0.0%	0.0%	0.0%	0.13%
Overall	21.6%	31.3%	20.9%	26.2%	100.0%
χ^2 test value				71.232	p<0.001

Source: own research.

The use of the chi-square test allowed to verify the null hypothesis that a given independent trait had no impact on the dependent trait and its acceptance or rejection in favor of an alternative hypothesis. Statistical analysis has shown (Table 2) that the age of respondents affects acquiring knowledge about regional products "from friends/family", "from travels" and "from the press". The calculated chi-square value was higher than tabular values at five degrees of freedom and significance level of 0.05. The calculated V-Cramer coefficient indicated a significant strength of the relationship between traits. However, the age did not have any influence in case of acquiring knowledge about regional products at "regional events" or from "brochures" or "leaflets". The chi-square test value was less than the tabular, which was in favor of adopting H0.

Table 2. The source of knowledge on regional food products of residents

Dependent trait	Chi-square	Significance level	df	Tabular chi-square value	Adopted hypothesis	V-Cramer coefficient
From friends/ family	11.41	0.05	5	11.07	H1	0.17
From regional events	11.05	0.05	5	11.07	H0	0.10

Dependent trait	Chi-square	Significance level	df	Tabular chi-square value	Adopted hypothesis	V-Cramer coefficient
From travel	15.88	0.05	5	11.07	H1	0.12
From brochures/ leaflets	8.70	0.05	5	11.07	H0	0.09
From press	12.54	0.05	5	11.07	H1	0.11

Source: own research.

A correlation was found between the reason for purchasing regional products and promotional activities for rural tourism development. In most cases, moderate and weak correlation power (Table 3) occurred between different types of promotion and individual purchase motives. These relationships were particularly related to the purchase reasons associated with the "original taste and smell" and "high quality of regional products"; the mentioned motives played a greater role in the promotion related to "participation in events at national or international level".

Table 3. Correlation between the reason for purchasing regional food products by residents and promotional activities for rural tourism development

	National TV advertising	The use of popular websites	Articles in the trade press dedicated to health	Radio programs dedicated to regional products	Culinary guides sent electronically	Participation in cultural events in various regions of the country and the world
Original taste and smell	0.35**	0.24*	0.23*	0.24*	0.12*	0.30**
Product qualities	0.26*	0.30**	0.15*	0.13*	0.12*	0.17*
Curiosity uncommonness	0.19*	0.10*	0.14*	0.18*	0.11*	0.15*
Traditional natural production method	0.10	0.01	0.19*	0.18*	0.15*	0.19*
High quality products	0.25*	0.15*	0.21*	0.14*	0.10*	0.31**
Friend recommendation	0.05	0.07	0.16*	0.17*	0.20*	0.12*

Note: weak correlation *0<[r]<0.30, at p<0.050; **moderate correlation 0.30<[r]<0.70, at p<0.050.

Source: own research.

Correlation was also found between some types of accessibility (places of purchase) of regional products and forms of promotion of particular products. There was a moderate and weak correlation between the studied elements. The results in Table 4 show the importance of individual forms of advertising for different retail sites of regional products. The results show that the advertisement presented at regional fairs and culinary events provides more information about the availability of regional products; this is related to the fact that producers and distributors at the fair provide information not only about their products and their qualities, but also about the place where they can be purchased.

Table 4. Correlation between accessibility and the forms of promotion of regional food products by residents

	Internet advertisement	Markets, fairs, regional events	TV and radio advertisement	Brochures and leaflets
Internet/mail sale	0.38**	0.25*	0.11*	0.03
Specialized stores with regional food	0.25*	0.19*	0.25*	0.13*
Supermarkets and hypermarkets	0.15*	0.29*	0.04	0.05
Regional fairs and markets	0.07	0.10	0.39**	0.18*
Grocery stores	0.11*	0.20*	0.04	0.04
Production region	0.04	0.09*	0.23*	0.19*

Note: weak correlation *0<[r]<0.30, at p<0.050; **moderate correlation 0.30<[r]<0.70, at p<0.050.

Source: own research.

The analysis shows that regional products of eastern Poland are promoted and recognized. Many promotional campaigns, events where one can buy regional products are conducive to visiting the rural areas where they are usually organized. A group of respondents aged 56 and over assigns higher importance of regional products in the promotion of rural tourism (Table 5). The "culinary route of eastern Poland" has been functioning since 2016 (which includes the Podlasie, Lublin and Podkarpackie Voivodeships), the task of which is to organize cultural events aimed at promoting regional products as well as attracting tourists to organized events.

Table 5. Evaluation of the use of regional products in the promotion of rural tourism

Evaluation of the use of regional products in the promotion of rural tourism	Age of respondents			
	18–25 y.o.	26–40 y.o.	41–55 y.o.	56 y.o. and more
positive	55.45%	63.04%	65.12%	78.57%
negative	44.55%	36.96%	34.88%	21.43%
Total	100%	100%	100%	100%

Source: own research.

The statistical test applied showed that the assessment of the use of regional products to promote rural areas depended on the age of the participants. The value of the calculated chi-square statistics (15.98) significantly exceeded the tabular value (7.8), and the V-Cramer coefficient of 0.21 indicated a high relationship between the traits considered. The majority of respondents in all age groups noticed the chances of promoting rural tourism with the help of regional products in the areas of their production.

Conclusions

The conducted research leads to the conclusion that regional products that eastern Poland can be proud of may be an element of a given region promotion. Residents perceive the possibilities of improving the economic situation of rural areas through the intensification of tourism, which is to be encouraged by the promotion of local flavors and organized events.

Certification and legal protection of regional products, promotion of table culture and good cuisine in the media (the importance of social media, TV programs and culinary blogs should be emphasized here), change of people lifestyle and nutrition are determinants of tourism development in rural areas

The conclusion should be emphasized that promotion is an important element in the development of rural tourism, it leads to region recognition, preservation of tradition, and also investment in the region by the authorities that want to attract tourists.

Advertising programs on regional TV and radio are the most effective form of promotion for fairs and culinary events of the region, while different forms of Internet advertising is the best form of advertising for companies that offer mail order sales of regional products.

Encouraging tourists to visit the region, producers should emphasize original flavors, values of the products and their high quality.

In summary, there is a need to take decisive promotional measures for regional products and regional events, on which they are presented, because acquiring knowledge from family and friends is an insufficient method. Television and the Internet, especially on a regional scale, have enormous promotional potential to educate young generations of consumers interested in purchasing regional products, and thus visiting rural areas where promotional events are organized.

High awareness of the significance of regional products for consumer of the surveyed regions should lead to an increase in the number of retail outlets and the creation of gastronomic tourist routes.

Bibliography

Barska A., **Wojciechowska-Solis J.** (2018), *Traditional and regional food as seen by consumers – research results: the case of Poland*, "British Food Journal", 120 (9), pp. 1994–2004.

Chang W., **Yuan J.** (2011), *A taste of tourism: Visitors' motivations to attend a food festiwal*, "Event Management", 15 (1), pp. 13–23.

Charzyński P., **Gonia A.**, **Podgórski Z.**, **Kruger A.A.** (2017), *Determinants of culinary tourism development in Pomeranian Voivodeship*, "Journal of Education, Health and Sport", 7(4), pp. 665–681.

Choe J.Y., **Kim S.** (2018), *Effects of tourists' local food consumption value on attitude, food destination image, and behavioral intention*, "International Journal of Hospitality Management" 71, pp. 1–10.

Eurostat (2018), [online], available online at: http://ec.europa.eu/eurostat, access, 07.04.2018.

Grzybek M. (2009), *Preferencje konsumentów z Podkarpacia dotyczące popytu na produkty regionalne*, "Journal of Agribusiness and Rural Development", 1 (11), pp. 103–110.

Hall C.M., **Sharples L.** (2003), *The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the tourism of taste* [in:] Hall C.M., Sharples L., Mitchell R., Macionis N., Cambourne B. (eds.), *Food tourism around the world*, Routledge, New York (2003), pp. 1–24.

Lombart C., **Labbé-Pinlon B.**, **Filser M.**,**Antéblian B.**, **Louis D.** (2018), *Regional product assortment and merchandising in grocery stores: Strategies and target customer segments*, "Journal of Retailing and Consumer Services", 42, pp. 117–132.

Niemi P., **Pekkanen P.** (2016), *Estimating the business potential for operators in a local food supply chain*, "British Food Journal", 118 (11), pp. 2815–2827.

Park K., **Reisinger Y.**, **Kang H.** (2008), *Visitors' motivations for attending the South Beach wine and food festival, Miami Beach*, "FloridaJournal of Travel &Tourism Marketing", 25 (2), pp. 161–181.

Presenza A., **Iocca S.** (2012), *High cuisine restaurants: Empirical evidences from a research in Italy*, "Journal of Tourism, Hospitality and Recreation", 3 (3), pp. 69–85.

Przezbórska-Skobiej L. (2015), *Uwarunkowania rozwoju turystyki wiejskiej w Polsce. Analiza regionalna, subregionalna i lokalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań.

Sadowski A. (2013), *Wschodnie województwa Rzeczypospolitej — uwarunkowania konstruowania kapitału pogranicza*, "Konteksty społeczne", I (2), pp. 8–17.

Sanchez-Canizares S.M., **Lopez-Guzman T.** (2012), *Gastronomy as a tourism resource: Profile of the culinary tourist*, "Current Issues in Tourism", 15 (3), pp. 229–245.

Silva L., **Leal J.** (2015), *Rural tourism and national identity building in contemporary Europe: Evidence from Portugal*, "Journal of Rural Studies", 38, pp. 109–119.

Smith S., **Costello C.** (2009), *Culinary tourism: Satisfaction with a culinary event utilizing importance-performance grid analysis*, "Journal of Vacation Marketing", 15 (2), pp. 99–110.

Stasiak A. (2013), *Nowe przestrzenie i formy turystyki w gospodarce doświadczeń*, "Turyzm", 23, 2, pp. 65–74.

Warmińska M., **Dąbrowska A.**, **Mozolewski W.** (2012), *Produkty regionalne narzędziem promocji turystyki na obszarach wiejskich województwa pomorskiego*, "Barometr Regionalny|, 4 (30), pp. 111–118.

Wojciechowska-Solis J. (2013), *Tourist product as an opportunity to develop the rural tourism In regions of Eastern Poland on an ex ample of Lublin Province*, Regional tourism product – theory and practice, pp. 628–639.

Wojciechowska-Solis J. (2018), *Assessment of the economic development of regions in Poland using multidimensional comparative analysis*, Economic and Social Development (Book of Proceedings), 27th International Scientific Conference on Economic and Social, pp. 121–130.

Wojciechowska-Solis J., **Soroka A.** (2017), *Motives and barriers of organic food demand among Polish consumers. A profile of the purchasers*, "British Food Journal", 119 (9), pp. 2040–2048.

Część III

Marketing przedsiębiorstw turystycznych

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **151–161**

Beata Gierczak-Korzeniowska | beatagierczak@ur.edu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2460-2543
Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii

Zasadność wykorzystania raportów z lotów w procesie zarządzania jakością usług turystycznych w transporcie lotniczym

Legitimate use of Flight Reports in the Process of Managing the Quality of Tourist Services in air Transport

Abstract: The article presents the possibilities and advantages of using documents, such as flight reports, by cabin crew as a tool for registration of all types of faults, shortcomings or irregularities during flight, which can be an excellent source of information necessary in the process of quality management of air travel services. The other issue, of no less importance, discussed in the publication is the problem of reliability and accuracy in analysing and interpreting the information obtained from such reports. Because the very fact that they are compiled by cabin crew, either as a result of passengers' comments or when cabin crew detect any irregularities, gives the discussed documents a significant value.

The basis for theoretical and research considerations is the analysis of several hundred reports from LOT Polish Airlines flights. While a radar chart, which was modified to suit the needs of the discussed issue, is a graphical presentation of results.

Key words: flight reports, management, quality of tourist services, air transport

Wstęp

Współczesny, zliberalizowany i zderegulowany rynek usług lotniczych cechuje się dynamicznym rozwojem i wzrostem. Zmienność uwarunkowań jego funkcjonowania i struktury wymaga systematycznego doskonalenia jakości rynkowej oferty usług poprzez jej dostosowywanie do oczekiwań użytkowników transportu lotniczego. Działania te mogą być efektywne jedynie dzięki znajomości aktualnego stanu rynku i zgłaszanych na nim potrzeb [Rucińska 2011, s. 287]. Można zaryzykować stwierdzenie, że potrzeba jest w tym przypadku narzędziem, które nie tylko przedstawia aktualną sytuację, ale i stanowi „drogowskaz" ulepszeń oraz środków ostrożności na przyszłość [Kazançoğlu i Kazançoğlu 2013, ss. 59–91].

Zapotrzebowanie na informację to podstawa skutecznego zarządzania na rynku usług lotniczych. Źródłem użytecznych informacji są celowo zaprojektowane badania polegające na systematycznym gromadzeniu danych o czynnikach, procesach i zjawiskach rynkowych [Rucińska 2011, s. 287] mających bardzo często formę raportów. Raporty, zarówno te dotyczące sytuacji rynkowej, jak i te odnoszące się do konkretnej branży, pozwalają zarządzającym w sposób szybki zweryfikować nie tylko zasadność swoich planów strategicznych, ale i wspomóc bieżącą działalność.

Raporty z lotów są dokumentem o nieco innym charakterze. Odnoszą się przede wszystkim do wewnętrznych aspektów funkcjonowania linii lotniczej, oceniając jej kondycję w konkretnym procesie, jakim jest przewóz pasażerów na pokładach samolotów. Raporty te są w pewnym sensie wyrazem i rezultatem przenikania się profesjonalizmu personelu kokpitowego z subiektywnymi odczuciami pasażerów linii lotniczej na temat jakości usług. Ich charakterystyczną cechą są głównie uwagi i zastrzeżenia co do braku jakości.

Należy pamiętać, że jakość usług w transporcie lotniczym jest połączeniem różnych atrybutów, między innymi wielu cech niematerialnych, trudnych do zmierzenia, takich jak bezpieczeństwo czy komfort. Każda osoba ma zwykle wiele spostrzeżeń na temat jakości usług, w zależności od struktury preferencji i ról, jakie przyjmuje w procesie [Tsaura, Changb i Yena 2002, s. 107]. Jako że w branżach usługowych klienci mogą wyrazić niezadowolenie z otrzymanej usługi, składając bezpośrednio skargę do usługodawcy już w trakcie jej świadczenia [Wittman 2014, ss. 64–71], raporty te stanowią doskonałą okazję zarówno dla pracowników, jak i pasażerów, do wyrażenia swojej opinii.

Celem publikacji jest przede wszystkim identyfikacja możliwości i zalet wykorzystania narzędzia w postaci raportów z lotów w badaniach nad jakością usług lotniczych. Jako dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstwa, a do tego sporządzane przez pracowników linii, nie są one opisywane w literaturze przedmiotu. Brak jest również danych na

temat ich znaczenia w procesie zarządzania jakością usług. Wydaje się jednak, że stanowią istotną wartość i nieocenione źródło informacji o jakości realizowanych procesów, przede wszystkim w trakcie obsługi pasażerów na pokładach samolotów.

Dla realizacji założonego celu wykorzystano dostępne źródła literaturowe z zakresu ekonomiki transportu oraz zarządzania jakością usług. Natomiast badania i wyniki są efektem szczegółowej analizy i studiów kilkuset raportów z lotów PLL LOT.

Zarządzanie jakością usług lotniczych jako proces

Przegląd sytuacji na konkurencyjnym rynku usług linii lotniczych sugeruje, że kwestia pomiaru poziomu usług oraz zarządzanie jakością usług, a przede wszystkim dopasowanie oferty do wymagań poszczególnych segmentów rynku, są kluczowe dla przetrwania i rozwoju przewoźników [Marciszewska 2008, s. 209]. W branży lotniczej usługi składają się z bardzo złożonej kombinacji wartości niematerialnych, ponieważ linie lotnicze sprzedają nie obiekty fizyczne, ale osiągnięcia i doświadczenia [Gursoy, Chen i Kim 2005, ss. 57–67]. Jakość usług jest to kluczem do przyciągnięcia i utrzymania lojalnych klientów [Liou i Tzeng 2007, ss. 131–138; Chang i Yeh 2002, ss. 166–177].

Zarządzanie jakością to proces bardzo złożony i długotrwały. Istnieją dwa kluczowe elementy skutecznego zarządzania jakością usług lotniczych [Prebežac 1997, s. 389]:

1. Usługi transportu lotniczego: są bardzo złożone i zawierają liczne elementy, które razem tworzą nieprzerwany łańcuch lub tzw. integralne usługi transportu lotniczego. Ważne jest, aby linie lotnicze oferowały potencjalnym pasażerom usługi oparte na zasadzie równego poziomu jakości, uwzględniając wszystkie komponenty usługi, oraz stale zabiegały o poprawę, będąc w tym lepsze niż konkurencja.
2. Pracownicy: muszą zdawać sobie sprawę z konieczności posiadania „sensorów jakości". Powinni brać czynny udział we wszystkich procesach decyzyjnych, a tym samym ponosić konsekwencje niedotrzymania ustalonego poziomu jakości usług. „Sensor jakości" musi być zdefiniowany w taki sposób, aby dla każdego pracownika, który osobiście uczestniczy w jego realizacji był zrozumiały. Jakość musi być oparta także na „powiązaniu z określonymi wymaganiami pasażerów". Oznacza to, że wszyscy pracownicy wykonają to, co zostało uzgodnione między nimi a kierownictwem w celu zadowolenia pasażerów, którzy wybrali daną linię lotniczą.

Deregulacja branży lotniczej w Europie w latach 90. i w USA w końcu lat 70. zmieniła pogląd na jakość usług. Wcześniej jakość usług była postrzegana jako pewna zmienna menedżerska, odnosząca się np. do częstotliwości lotów lub typu statku powietrznego [Tiernan, Rhoades i Waguespack 2008, ss. 212–224]. W dzisiejszym zliberalizowanym

przemyśle nacisk na jakość usług przesunął się ku zadowoleniu i lojalności klientów. Jakość usług odgrywa ważną rolę [Macário 2008, s. 171], jest bardziej widoczna i odczuwalna, a pasażerowie mogą ją wykorzystać jako podstawę do ogólnej oceny jakości linii lotniczej [Rhoades i Waguespack 1999, ss. 396–400].

Podczas gdy definicja jakości usług i jej istotnych cech nadal stanowią istotne kwestie badawcze, zrozumienie jakości usług oferowanych w porównaniu do konkurentów ma fundamentalne znaczenie dla strategicznego zarządzania liniami lotniczymi [Chang i Yeh, 2002, ss. 167–168]. Dlatego bardzo ważne jest — jak podaje V.A. Gliatis i I.E. Minis [2007, ss. 257–276] — zrozumienie, że usługa lotnicza to sekwencja procesów, a każdy z nich generuje inną wartość dla danej usługi. Wartość każdego procesu usługi zależy od atrybutów usługi, a także od sposobu, w jaki proces uwzględnia te atrybuty. Z podobnymi stwierdzeniami spotykamy się także u F.Y. Chen i Y-H. Chang [2005, ss. 79–87], którzy określają usługi lotnicze jako łańcuch usług. W przypadku branży lotniczej autorzy dzielą ten proces na usługi naziemne i pokładowe, stwierdzając, że oczekiwania pasażerów są różne dla każdego z procesów i muszą one być oceniane osobno. Dodają ponadto, że klienci bardzo często nie widzą różnic pomiędzy tymi dwoma rodzajami usług.

Znacznie szerzej kwestię łańcucha usług w transporcie lotniczym analizuje D. Prebežac [1997, s. 386], który wymienia w nim sześć elementów, przy czym dla całego procesu za podstawowe i najważniejsze uważa trzy elementy, a mianowicie: trzeci (lotnisko wylotu), czwarty (lot) i piąty (lotnisko docelowe).

Rysunek 1. Elementy w łańcuchu usług transportu lotniczego linii lotniczej

Źródło: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie [Prebežac, 1997, s. 386].

Przy tworzeniu każdego indywidualnego elementu usług transportu lotniczego oferowanego potencjalnym pasażerom linie lotnicze muszą [Prebežac 1997, s. 386]:

- umieć słuchać i rozumieć życzenia potencjalnych pasażerów i znaleźć odpowiedni sposób spełnienia tych życzeń, przy jednoczesnym oczekiwanym zysku;
- zdefiniować strategię usług, które mają być oferowane na rynku, na którym potencjalni pasażerowie zostali już zidentyfikowani;
- zdefiniować standardy usług, ale w równym stopniu instrumenty służące do kontrolowania ustalonych standardów;

- kształcić i szkolić pracowników do wykonywania swoich zadań, ale również stymulować i nagradzać tych, którzy zapewniają dobre wyniki;
- uświadomić sobie własne punkty przewagi nad konkurencją.

Ponieważ oferta turystyczna składa się z różnego rodzaju dóbr i usług[1] — a jednym z nich jest transport lotniczy — niezwykle ważne jest, aby wszystkie z nich spełniały w jak największym stopniu wymagania dotyczące jakości. W ten sposób pasażerowie odniosą wrażenie, że jest to kwestia nieprzerwanego łańcucha, który tworzy koncepcję jakości usług, jakiej się spodziewają [Prebežac 1997, s. 381].

Ze względu na wzrost intensywności podróży pasażerowie stali się bardziej doświadczeni i krytyczni w ocenie jakości oferowanych usług, a także w sprawdzaniu, czy cena usługi odpowiada jej jakości. Zmusiło to linie lotnicze do ciągłego dostosowywania się do nowych i bardziej wymagających potrzeb pasażerów [Prebežac 1997, s. 381], ponieważ wysoki poziom jakości usług jest niezbędny do pozyskania i utrzymania lojalnych klientów [Chang i Yeh 2002, ss. 166–177]. Niezwykle ważne jest, aby przewoźnicy dowiadywali się, czego klienci oczekują od usług [Chen i Chang 2005, ss. 79–87] i jakie usługi uważają za najważniejsze. Według H. Kostamy i M. Toivonena [2012, ss. 347–374] istnieją trzy sposoby angażowania użytkowników w projektowanie usług: słuchanie ich, rozumienie i prowadzenie dialogu między usługodawcą a użytkownikiem. Zupełnie zrozumiałe jest więc to, że przedsiębiorstwa lotnicze wykorzystują wszystkie możliwe sposoby, aby pozyskać jak najwięcej informacji na temat potrzeb i odczuć pasażerów. Jakość usług jest w dużej mierze połączeniem różnych interakcji między klientami a liniami lotniczymi z pracownikami, którzy chcą wpłynąć na postrzeganie klientów i wizerunek przewoźników [Gursoy, Chen i Kim 2005, s. 57].

W procesie zarządzania jakością usług nie chodzi o to, by wywoływać dobre wrażenie, ale o to, by wykorzystując wszystkie możliwe środki i narzędzia, zadowolić klienta. Dlatego szeroko rozumiana obsługa staje się elementem najbardziej istotnym i różnicującym w odniesieniu do propozycji konkurentów. Linie lotnicze, które opierają swoją działalność na wysokiej jakości usług, postrzegają jakość jako koncepcję absolutną, a nie względną. Dostarczanie najwyższej jakości usług poprzez stałą kontrolę i weryfikację poprawności wykonania poszczególnych procesów, jest kluczem do sukcesu każdej linii lotniczej i gwarancją przetrwania w konkurencyjnym środowisku branży lotniczej.

[1] Gwałtowny rozwój turystyki, zwłaszcza międzynarodowej, był bez wątpienia związany z rozwojem lotnictwa [Jędrusik 2001; Wheatcroft 1998, ss. 159–179].

Raporty z lotów jako źródło informacji o jakości usług — wyniki badań

Powszechnie praktykowanym zwyczajem dla każdej linii lotniczej — w zależności od jej celów biznesowych i motywów — jest ustalenie sposobów, w jaki będzie ona monitorowała jakość swoich usług. Wśród najczęściej spotykanych instrumentów, jakie stosują linie lotnicze, można wymienić [Prebežac 1997, ss. 390–291]:

- jakość i terminowość analiz listów pasażerów, pochwał, reklamacji i roszczeń;
- organizowanie regularnych obiadów między członkami zarządu, w czasie których wymienia się informacje o ich doświadczeniach z konkurencją;
- raporty dotyczące pewnych poziomów zarządzania z podróży służbowych i ich obserwacji z lotów (porównywanie z własnymi liniami lotniczymi lub z konkurencją);
- oficjalne raporty od kokpitu, personelu kabinowego, naziemnego i ich skarg lub sugestii związanych z ich lotami;
- terminowe i jakościowe analizy przyczyn opóźnień;
- sugestie i propozycje pracowników, które mogą być regularnie dostarczane do specjalnie do tego celu przeznaczonych pudeł, lub kontaktowanie się z wewnętrznymi punktami usługowymi, takimi jak „Hotline" lub „Front Desk", stworzonymi specjalnie do tego celu.

Interesującym i dość nietypowym, a jednocześnie chyba niedocenianym, sposobem poprawy, a potem weryfikacji jakości usług turystycznych realizowanych na pokładach samolotów, są raporty z lotów[2], a dokładnie ich analiza przeprowadzona pod kątem przydatności zawartych w nich uwag o poszczególnych rodzajach usług. Istotną zaletą wspomnianych uwag jest ich aktualność i „adekwatność", bowiem są zgłaszane na bieżąco przez pasażerów w trakcie lotu. S. Babbar i X. Koufteros [2008, ss. 804–830] piszą, że ze względu na niematerialny charakter usług konieczne są szerokie kontakty z klientami. Ponadto dodają, że kontakt z klientem jest ważnym wyznacznikiem jakości usług i powinien być kluczowym czynnikiem w projektowaniu i świadczeniu usług.

Kolejną zaletą raportów z lotów — odróżniającą je od standardowych kwestionariuszy ankietowych — jest ich szczegółowość i drobiazgowość. W dokumencie pojawiają się takie informacje, jak: trasa i numer lotu, liczba pasażerów z podziałem na klasy, data lotu oraz — co najważniejsze dla omawianego zagadnienia — wykaz kodów, które odnoszą się do poszczególnych elementów usług realizowanych na pokładzie samolotu. Wszystkie te aspekty w znaczący sposób powinny ułatwić analizę zgłaszanych uwag,

[2] Raporty te sporządzane są przez personel kabinowy, czyli stewardessy. Ich wyniki w formie zbiorczej otrzymują niemal wszyscy zainteresowani pracownicy, jednak w trakcie rozmów Autorki z poszczególnymi pracownikami okazało się, że niewiele osób je analizuje i porównuje. Jaki wobec tego sens w ich tworzeniu?

pod kątem kryteriów istotnych dla linii lotniczej w procesie zarządzania jakością usług. Informacje zawarte w raportach mogą także pośrednio przyczynić się do identyfikacji potrzeb pasażerów innych narodowości, co wydaje się ważne dla międzynarodowego charakteru działalności linii lotniczej.

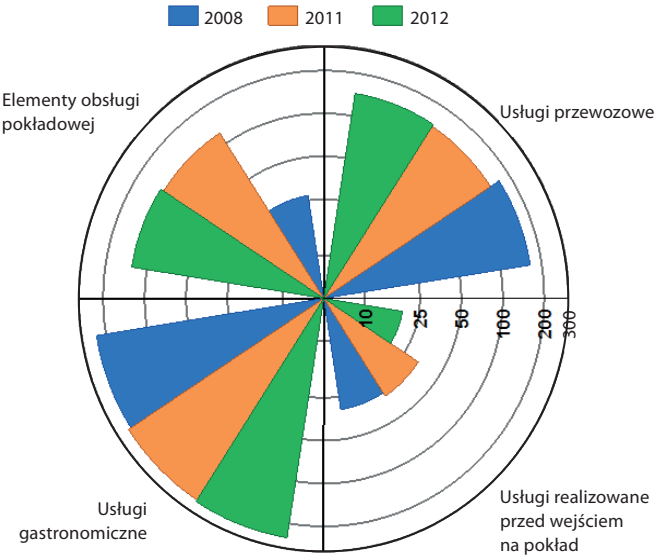
Konkludując — być może najważniejsze — znaczna większość uwag w raportach z lotów jest zgłaszana przez pracowników, a dokładnie przez personel kabinowy danego lotu. Mając na uwadze zarówno ich wiedzę, jak i doświadczenie, trudno zarzucić wspomnianym uwagom pierwiastek subiektywności czy przekłamania. W całym procesie zarządzania jakością usług to oni pierwsi weryfikują ich poprawność, dlatego nie ma większego i ważniejszego zadania w zarządzaniu liniami lotniczymi, niż wybranie odpowiednich pracowników, ich kształcenie i motywowanie, aby byli w stanie spełnić wszystkie oczekiwania pasażerów. Jakość transportu lotniczego opiera się na autentycznej i otwartej komunikacji w obrębie samej firmy. Każdy pracownik od prezesa do portiera musi zrozumieć swoją osobistą rolę i odpowiedzialność w osiąganiu jakości. Każdy pracownik musi dzielić wspólną wizję firmy. Rezultatem takich wysiłków jest linia lotnicza zdolna do spełnienia oczekiwań potencjalnych pasażerów w dowolnym momencie.

W raportach z lotów znajdują się głównie uwagi negatywne i dotyczą różnych obszarów oraz elementów usług świadczonych na pokładach samolotów. Nie jest to więc ocena jakości usług w sensie kolektywnym, uwzględniająca zarówno ich zalety, jak i wady, niemniej jednak ważna dla poruszanych zagadnień, ponieważ pozwala zaobserwować progres lub regres w liczbie krytycznych opinii, wypowiadanych przez pasażerów.

Dla zobrazowania efektów badań wykorzystano wykres radarowy (Wykres 1), który dla lepszej przejrzystości danych nieco zmodyfikowano, przedstawiając wyniki w formie słupków. Wszystkie krytyczne uwagi o poszczególnych usługach zgłaszane były przez pasażerów bezpośrednio w trakcie lotu i obejmują lata 2008, 2011 i 2012. Należy nadmienić, że żadna z końcowych i ostatecznych ocen danej usługi, nie pełni na wykresie funkcji wzorca czy punktu odniesienia, jest nim bez wątpienia wyidealizowany i mało realny w rzeczywistości punkt zero, czyli zupełny brak negatywnych uwag ze strony pasażerów w odniesieniu do danego rodzaju usługi.

Graficzna prezentacja danych pozwala na sformułowanie kilku dość istotnych wniosków. Po pierwsze najwięcej negatywnych uwag pojawia się w odniesieniu do usług przewozowych i gastronomicznych, a ich liczba utrzymuje się niemal na stałym poziomie w podanym przedziale czasowym z drobnymi wahaniami (usługi gastronomiczne: 2008 — 234, 2011 — 245, 2012 — 252; usługi przewozowe: 2008 — 165, 2011 — 139, 2012 — 144). Niepokoi fakt, że są to z jednej strony dwa rodzaje usług tak ważne dla ogólnego wizerunku linii lotniczej, a z drugiej, tak słabo oceniane.

Wykres 1. Wyniki analizy raportów z lotów, uwzględniające tylko negatywne uwagi pasażerów i pracowników o usługach/dobrach w trakcie lotu z lat 2008, 2011 i 2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych z raportów z lotów PLL LOT.

Po drugie — zauważalna zmiana pojawia się w odniesieniu do kolejnej grupy usług, a mianowicie: elementów obsługi pokładowej (2008 — 27, 2011 — 122, 2012 — 129). Ewidentnemu pogorszeniu wg danych z raportów, uległy wszystkie „aspekty" związane z pracą, postawą i zaangażowaniem personelu kabinowego. Natomiast względnie dobrze oceniono usługi realizowane przed wejściem na pokład, przypisując to zmianom proceduralnym oraz ulegającej stale poprawie infrastruktury portów lotniczych. Warto w tym miejscu nadmienić, że chociaż ludzie korzystają głównie z transportu lotniczego, aby zaspokoić swoją potrzebę podróżowania, procedury obejmujące odbiór biletów, sprawdzanie, wchodzenie na pokład i lot wraz z obsługą bagażu mogą również poważnie wpłynąć na stosunek podróżnych do usług świadczonych przez linie lotnicze i ich zadowolenie z tych usług [Ling, Lin i Lu 2005, s. 800].

Jedną z najważniejszych rzeczy, które musi określić linia lotnicza, jest poziom zadowolenia pasażerów z każdego aspektu świadczonych usług. W tym celu linie lotnicze tworzą różne wskaźniki jakości obsługi lub zadowolenia pasażerów [Prebežac 1997, s. 390]. Należy przy tym pamiętać, że pasażerowie nie są zainteresowani kwotą, którą linie lotnicze zainwestowały w ulepszenie świadczonych usług, ale są prawie wyłącznie zainteresowani osobistymi korzyściami, jakie mogą uzyskać dzięki korzystaniu z usług linii lotniczej.

Podsumowanie

Cechą charakterystyczną rozwijającej się w wielu krajach gospodarki rynkowej jest wychodzenie naprzeciw coraz to bardziej wyrafinowanym oczekiwaniom i wymaganiom klientów poprzez ciągłe podnoszenie poziomu obsługi. Działania te zazwyczaj poprzedzone są licznymi i zróżnicowanymi badaniami, których wyniki stanowią podstawę do podejmowania racjonalnych i trafnych decyzji w procesie zarządzania jakością usług.

Badania rynku usług lotniczych generują koszty, wymagają systematyczności i czasu. Powinna je cechować ciągłość oraz sekwencyjność badawcza, umożliwiająca porównywanie informacji i wyników. O doborze metod i technik badawczych powinny decydować zindywidualizowane potrzeby informacyjne oraz możliwości finansowe danej linii lotniczej. Dlatego niektórzy uczestnicy rynku opracowali własne systemy i narzędzia systematycznego pozyskiwania informacji o jakości świadczonych usług.

Przykładem takiego narzędzia są raporty z lotów, które jako dokumenty wewnętrzne PLL LOT są wykorzystywane na pokładach samolotów. W głównej mierze stanowią zbiór szeroko pojętych braków i defektów, z jakimi spotykają się pracownicy w trakcie swojej pracy podczas lotu. Stanowią też rejestr uwag co do braku jakości, zgłaszanych przez pasażerów. Dzięki tym informacjom linia lotnicza może — a przynajmniej powinna — precyzyjniej dobierać firmy handlingowe, sprawniej zarządzać personelem kabinowym i lepiej opracowywać oferty oraz ich realizację. Jako dokumenty służbowe, raporty z lotów wydają się być wiarygodne i rzeczowe.

Wśród zalet i korzyści płynących z analizy raportów z lotów wymienić można także:

- możliwość zidentyfikowania najczęściej pojawiających się problemów na danej trasie,
- możliwość zidentyfikowania tych atrybutów jakości usług, które są unikalne dla klientów linii,
- wskazanie rodzaju usług turystycznych, w odniesieniu do których najczęściej pojawiają się negatywne uwagi.

W niniejszej publikacji autorka nie zajmuje się oceną efektywności raportów z lotów dla poprawy jakości usług realizowanych na pokładach samolotów PLL LOT, a ogranicza się jedynie do zwrócenia uwagi na sam aspekt istnienia takich dokumentów oraz wskazania licznych korzyści, jakie niesie za sobą ich stosowanie. Pod rozwagę poddaje również fakt sporządzania raportów przy jednoczesnym braku ich analizowania[3], zwracając uwagę zarządzającym liniami lotniczymi na absurdalność takiego postępowania.

[3] Informacje pozyskane od pracowników linii lotniczej.

Bibliografia

Babbar S., **Koufteros X.** (2008), *The Human Element in Airline Service Quality: Contact Personnel and the Customer*, „International Journal of Operations & Production Management", Vol. 28 (9), ss. 804–830.

Chen F-Y., **Chang Y.-H.** (2005), *Examining airline service quality from a process perspective*, „Journal of Air Transport Management", Vol. 11, ss. 79–87.

Chang Y-H., **Yeh C.-H.** (2002), *A Survey analysis of service quality for domestic airlines*, „European Journal of Operational Research", Vol. 193, ss. 166–177.

Gliatis V.A., **Minis I.E.** (2007), *Service Attribute-Process Matrix: A Tool for Designing and Managing Services*, „Journal of Systems Science and Systems Engineering", Vol. 16, Issue 3, ss. 257–276.

Gursoy D., **Chen M-H.**, **Kim H.J.** (2005), *The US airlines relative positioning based on attributes of service quality*, „Tourism Management", Vol. 26, ss. 57–67.

Jędrusik M. (2001), *Izolacja jako zjawisko geograficzne*, UW, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Warszawa, 2001.

Kazançoğlu Y., **Kazançoğlu I.** (2013), *Benchmarking service quality performance of airlines in Turkey*, „Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Iibf Dergisi", Nisan 8(1), ss. 59–91.

Kostama H., **Toivonen M.** (2012), *Co-innovation for profitability* [in:] Sundbo J., Toivonen M., *User-Based Innovation in Services*, Edward Elgar Publishing, ss. 347–374.

Ling F.I., **Lin K.**, **Lu J.L.** (2005), *Difference In Service Quality Of Cross-Strait Airlines And Its Effect On Passengers Preferences*, „Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies", Vol. 6, ss. 798–813.

Liou J.J.H., **Tzeng G-H.** (2007), *A non-additive model for evaluating airline service quality*, „Journal of Air Transport", Vol. 13, ss. 131–138.

Macário R. (2008), *Airports of The Future: Essentials For A Renewed Business Model*, „European Journal of Transport and Infrastructure Research" (EJTIR), 8(2), ss. 165–182.

Marciszewska E. (2008), *Jakość w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym* [w:] Panasiuk A., Pluciński M. (red.), *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego. Implikacje dla regionów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Prebežac D. (1997), *The quality of air transport services in function of improving the total quality of tourism offer*, „Tourism Hospitaity Management" Vol. 3, No. 2, ss. 381–392.

Rhoades D., **Waguespack B.** (1999), *Better safe than service? The relationship between service and safety in the US airline industry*, „Managing Service Quality", Vol. 9 (6), ss. 396–400.

Rucińska D. (2011), *Badania rynku usług lotniczych. Istota, zakres, użyteczność, przykłady*, ZN UG nr 9.

Tiernan S., **Rhoades D.**, **Waguespack B.** (2008), *Airline Service Quality: Exploratory analysis of consumer perceptions and operational performance in the USA and EU*, „Managing Service Quality", Vol. 18 (3), ss. 212–224.

Tsaura S.-H., **Changb T.-Y.**, **Yena Ch.-H.** (2002), *The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM*, „Tourism Management" 23, ss. 107–115.

Wheatcroft S. (1998), *The Airline Industry and Tourism* [w:] D. Ioannides, K.G. Debbage (red.), *The Economic Geography of the Tourist Industry. A Supply-side Analysis*, Routledge, London–New York.

Wittman M.D. (2014), *Are low-cost carrier passengers less likely to complain about service quality?*, „Journal of Air Transport Management" 35, ss. 64–71.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **163–173**

Aleksander Pabian | aleksander.pabian@hotmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7385-6035
Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Conducting Tourism Products' Sale on Business to Business Market

Abstract: The aim of the article is to verify the hypothesis that personal sale is a tool the usage of which can measurably contribute to the success in conducting commercial activities on the tourism industrial market. The author also verifies assumptions about the complexity of this tool and lack of simplicity in its usage. Introduction to considerations is an approximation of the characteristics of potential recipients of products offered by tourism enterprises on b2b market. The article was prepared based on library query as well as results of research carried out in the form of a personal, informal interview with representatives of tourism companies' managerial personnel offering their products on the industrial market.

Key words: segmentation, tourist behaviour, cruise ship tourism

Introduction

Entities operating on the industrial market often play a dual role on it. They can be both buyers and sellers at the same time [Fonfara 1999, p. 7]. Many times they duplicate their role by purchasing on the industrial market production factors necessary for the manufacture of their own products, which they then offer to other entities present there. Among them, tourism enterprises are also present. They purchase means of transport or various types of consumable materials from b2b market partners, while often offering them their own services (e.g. in the form of the possibility of organizing a corporate touristic trip of a get-together socializing nature). The possibility of identifying sellers with buyers is one of the characteristic features of the industrial market, which distinguishes it from the consumer's counterpart[1].

It should be emphasized that the possibility of selling tourism products on the industrial market is a source of specific challenges for companies from the tourism industry interested in taking up this type of activity. This is due to the fact that potential clients on the industrial market can expect an extremely professional approach to all kind of processes and activities leading to the finalization of the purchase agreement. Industrial goods are usually bought by professional buyers who must comply with their companies' guidelines, restrictions and requirements [Kotler 2005, p. 217]. In order to meet their requirements, the salesperson's side should be represented by equally qualified vendors. Not only in-depth knowledge of the subject of the transaction, but also about the techniques of conducting sales and finalizing transactions should characterize the representatives of both parties.

The article is devoted to the analysis of personal responsibility in the sale of tourism products on business to business market. The author was guided by the objective of determining the methods of effective usage of separate instruments in this type of transactions. In the introduction to the considerations he presents potential buyers of tourism products offered on business to business market and characterizes the best tool that can be used in order to reach them. Later on, the author indicates effective ways of using personal selling. The theoretical basis for considerations is bibliographic

[1] Other features distinguishing industrial market against its consumer counterpart are also mentioned in literature. Key differences come to: the value of purchases (on b2b market far exceeding the value of the end consumers' market), occurrence of specific forms of purchases' financing (e.g. leasing), lower price flexibility of demand, number of buyers (institutional consumers are much fewer than the individual ones), presence of demand of a derivative nature on the industrial market as well as of a complementary nature (increase or decrease in demand for one element entails respectively increasing or decreasing of demand for other components necessary to produce the final product). See more: Urbaniak 2009, pp. 9–10; Garbarski 1998, p. 98; Mruk et. al. 1996, p. 266.

and factographic query as well as the analysis of secondary sources regarding the issues under consideration. In the empirical part the author refers to the results of research carried out in the form of a personal, informal interview with representatives of tourism companies' managerial staff offering their products on the industrial market.

Potential buyers of tourism products on business to business market

Both buyers and sellers present on the industrial market can be divided into certain groups. However, due to the specificity of this market it seems unnecessary to make two separate divisions. Bidders of products offered on the b2b market can be successfully assigned to the same categories of entities as the buyers. F.D. Dwyer and J.F. Tanner distinguish four basic groups of entities purchasing and buying on the industrial market. They constitute group of potential clients of tourist companies [Dwyer & Tanner Jr. 2009, pp. 12–14]:

- companies that consume. Among them, the authors distinguish two groups, so-called: original equipment manufacturers (OEMs) and Users,
- resellers,
- government agencies and institutions.

Original equipment manufacturers are companies that acquire a product or service on the industrial market which later becomes a part of their own product. Car manufacturers can be treated as a good example of OEM. Almost each of them installs many elements in their products, such as: thermometers, windows, tires, which they do not manufacture themselves, but purchase from other companies specializing in their production. On the other hand, the users are companies that purchase products on the industrial market that they later use in their operations. These purchases, however, do not form a part of their own products [Dwyer & Tanner Jr. 2009, p. 13]. They play an auxiliary function, supporting core activities. Most tourist enterprises can be assigned to one of these groups. Some of them acquire a large number of goods on the industrial market, including those of high value and key importance for the company's operations (e.g. means of transport). Others limit themselves only to the purchase auxiliary production factors, such as articles used in office work. At the same time, tourism companies double their role on the industrial market, offering their products to other OEMs or Users. In non-exclusive cases, this takes place in the form of bundled transactions, whereby tourism enterprises purchase production goods from the same suppliers who are also their clients.

The group of resellers differs significantly from the aforementioned. It covers those entities that purchase a product not for personal consumption but for further resale. This includes intermediaries who are not final consumers of the purchased goods, but resell them for profit to further recipients (for example, they buy rooms in a hotel facility in order to rent them with an appropriate charge to their own customers).

Government administration belongs to the group of most important institutional recipients. For example, the US government owns and manages more land and buildings than any other single organization [Baldwin 2005, pp. 2–3]. It is also one of the largest employers in the scale of whole country. Therefore, it needs a lot of services and products, just for the purpose of maintaining its material and human resources. It should not be surprising then that the US government is the largest single buyer of goods and services on the local industrial market. It spends over 350 billion dollars a year on purchases [Dwyer & Tanner Jr. 2009, pp. 2–3]. Similar situation takes place in almost every other country in the world. Bodies of government administration are responsible, inter alia, for the management of many, so-called: institutional entities. This group includes such organizations as: schools (appearing at every level of education — from pre-school, through elementary schools, gymnasiums, high schools to universities and other upper level educational units), hospitals, churches and religious communities, charities and so on. These entities constitute high potential for purchasing tourism products. The schools themselves organize many trips throughout the school year for their pupils, and cannot offer them without services (e.g. transportation) provided by companies operating in the tourism industry.

It should be emphasized that the presented division of buyers on the industrial market cannot be treated as the only one that is right. Many authors propose other typologies. An example of quite an original one can be the concept of E. Michalski, who divides the participants of the industrial market according to their links with the branches of economy. Eurostat[2] has developed the European Classification of economic activities. Following it, Polish Central Statistical Office identified basic areas of activity [Zielińska-Głębocka 2013, p. 77]. All entities making exchanges in the industrial market can be grouped according to them. Such a classification is, however, very extensive, as a further generic specification exists within each, individual field. For example, the industry is divided into two groups: mining and quarrying as well as production activities. The first includes: hard and brown coal mining, peat extraction, oil and gas extraction, metal mining, other mining and quarrying. The second group is much broader and covers over 26 different activities [Michalski 2004, pp. 511–512].

[2] Statistical office of the European communities situated in Luxembourg. Provides the European Union with statistics that enable comparisons between states and regions. See more: Jolly 2003, p. 232.

Material and methods

In order to confirm the role of personal sales in trading on the B2B market, the author conducted a survey in the form of personal, targeted (informal) interview with ten persons holding managerial functions in tourism entities that carry out exchange processes in the questioned market. Conducting research on a sample of people who manage companies was inspired by the works of W. Lyon, G. Lumpkin and G. Dess, who highly recommend three methods of studying issues related to management practices. One of them is the so-called: managerial perception consisting in verification of theses based on consultations with companies' managers. Thanks to managerial perception, material for analysis is obtained through personal or questionnaire interviews from people who are most familiar with issues related to the subject matter. The researcher can obtain many variables concerning observed phenomena, which translates into credibility of the study [Lyon, Lumpkin & Dess 2000, pp. 1050–1083].

According to the intentions of the author (willingness to reach people who understand questions and who have an insight into the dynamics of the processes taking place in the enterprises), the target group of the research was homogeneous. Personal interview was considered to be an appropriate tool to reach the mentioned group of recipients. The choice was made on the basis of a multi stage procedure for selecting the method.

The selection process had been started by the recognition of available methods and determining which of them may be potentially appropriate for the analysis of a given problem. The remaining part of the selection process took a methodical form, i.e. from a part of the methods selected in the previous step, operatively called: x-group, a collection of solutions recommended by specialists in the discussed field and widely recognized by them as effective from the point of view of achieving cognitive goals was established. In addition, being aware of the fact that, as the researchers emphasize: "research methods dynamically evolve, change through permanent improvement processes" [Stańczyk-Hugiet 2011, p. 17], new methods were adopted from the x-group. Taking up this kind of specific procedure was justified by the intention to achieve the desired quality of work, i.e. to obtain consistency of the empirical basis for inference and the desire to reduce uncertainty of interpretation.

Results

Nine out of ten practitioners of business activity confirmed the role of personal sale in trade taking place on business to business market. Most of the people from this group confirmed that their companies make usage of personal sale as well as note benefits that this tool brings (e.g. the opportunity to build long term relationships: one of the constant clients has been using services for years, even though he can find slightly lower prices on the market). Later on the managers were asked to indicate in what way the tool should be practically used. At the same time, however, the collected opinions do not differ extremely from models of good practices that authorities give in the literature on the subject.

In general, the representatives of tourism entities are of opinion that personal selling must be treated seriously (apart from two people who think that this type of sale can be treated as spontaneous activity made "on feeling"), that is the reason why a seller of tourism product has to prepare himself appropriately in advance before he will be faced with a potential customer on industrial market. Such an approach finds confirmation in the opinions of researchers presented in the literature on the subject [Cox & Brittain 2000, p. 235]. Most of all, both researchers and practitioners agree that the salesman must be aware about the fact that the process of selling tourist products on b2b market should take the form of process, understood as a sequence of activities, undertaken by the seller in order to persuade the buyer to take the desired actions. Researchers pay attention to the fact that these activities should form a series of logically consecutive stages [Futrell 2004, pp. 230–231]. Many authors attempt to determine the structure of products' sale process on the business to business market. This structure may be more or less different, depending on the author who attempts to systematize it. P. Kotler considers seven consecutive stages as the main steps of an effective sale's process. These are: customer search and classification, initial contact, contact with customer, presentation, rebuffing, order finalization, after- sales activities (Kotler 2005, p. 667). Quite similar classification is presented by W. M. Pride and F. Ferrel, who also distinguish seven phases of the personal sales process [Pride & Ferrel 2003, pp. 547–550]: prospecting, pre-approach, approach, making the presentation, overcoming objections, closing the sale, following up.

The structure of the personal sale's process, proposed by C. Bovee and J. Thill, also includes seven stages, however these authors operate on a different semantics regarding the three stages mentioned. Their typology includes the following phases of personal sales: prospecting, preparing, approaching the prospect, making the presentation, handling objections, closing the sale, following up [Bovee & Thill 1993, p. 590].

Somewhat different classification is given by K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin and W. Rudelius, listing only six stages of personal sales: selection of potential buyers, initial contacts, personal contacts, presentation, closing the contact, after-sales procedure [Przybyłowski et. al. 1998, p. 541]. M. C. Cant and C. H. van Heerden propose yet another classification, distinguishing as many as ten phases of the personal sales process [Cant & Heerden van 2006, pp. 20–22].

Regardless of the differences in terminology as well as the different number of stages between particular classifications, it should be generally stated that that the structure of personal sale's process presented in the literature does not differ from that which takes place in tourism enterprises. According to practitioners, general essence of personal sale process in tourist enterprises is contained between customer search[3] and after-sales activities understood more or less same as in literature: as a stage that includes all kinds of contacts between the seller and the buyer, related with support for the latter matters happening after purchasing tourism product. Between these stages, remaining key phases can be included, related to such issues as:

- initial contact with the client. When a tourism company's representative draws up the final list of customers with whom he wants to meet in person in order to sell them the tourism product, he finds it necessary to arrange an interview in advance. He may try appear at the client's headquarters unannounced, however, having an appointment with him beforehand significantly increases the chance of successfully completing the transaction. The practice of making an arrangement for an interview can save the seller from many hours lost on travelling and waiting for someone who is just busy or absent. Once the appointment has been arranged, the buyer knows that the seller will arrive. People are, moreover, generally more accessible in conversation with someone they expected than in dealing with an unknown seller who suddenly shows up from nowhere [Futrell 2004, p. 255]. As indicated by two of asked practitioners: making an appropriate appointment often allows the salesperson to present themselves as professional and can be sometimes treated as a manifestation of "respect for an important client".
- Face-to-face contact with the client. As questioned manager answered: "in this case, the main task of the seller is to make the best, possible impression on the buyer. […] He must encourage the client both to himself and to the company". Achieving such a goal determines whether the seller will be able to keep the customer's interest in

[3] Development of the final list of clients to which a tourism company wants to direct the offer should be the result of a two- stage search and qualification procedure. Firstly, tourist company should look for so-called: contacts or candidates (these are persons or organizations that could become clients). Then they should be qualified (among them the company must choose such entities which want to buy a product because they need it). Compare: Schenk 2001, p. 127.

the product and whether he will be able to demonstrate it later during the visit. Any mistake made during the opening may lead the potential customer to stop the conversation. In C. Futrell's mind: "if in the first minute of the conversation we make a bad impression on the client, it will take many hours to change it, if at all it will be possible" [Futrell 2004, p. 322]. The first minutes of the conversation determine the success or failure of the seller [Boćkowski 1997, p. 47]. The meeting should be preceded by careful preparation by the seller. This is due to the fact that the success of sale project is directly proportional to the time and effort put into its preparation [McCorman 1995, p. 106]. As noted by U. Kałążna-Drewińska the preparatory stage is very important. It has a big impact on the other stages. In practice, however, it is often neglected [Kałążna-Drewińska 2006, p. 80]. This is because many sellers take the wrong assumption that everything will somehow flourish. Meanwhile, the unique truth is that failure in preparation is the preparation of failure [Nęcki 2000, p. 185].

- Product's presentation — it should be understood as a direct conversation about the product between its seller and the customer [Bennett 1992, p. 605]. Five out of ten practitioners declare knowledge about the so-called AIDA formula but after short explanation almost all of them (8 people) declare that the sequence of each presentation should follow this formula. That means that the seller should speak about the product in such manner that allow to attract the attention of the client (interest), arouse his interest, make him want to buy a product (desire) and eventually persuade him to conclude the transaction (action).
- Resisting charges and clarifying doubts. Regardless of whether the objections formulated by the client are justified or not, the prepared tourism product's salesman should be aware that they do not have to be a bad symptom that would prompt the end of the presentation. It is possible to use courtesy, ethical and professional techniques of certain allegations that allow the seller to convince the customer in order to change his mind and make a purchase. Respondents were not able to point out all the methods from the set of cancellation techniques. In this case it is worth mentioned that, among others, K. Przybyłowski et. al. have written a lot about this topic [Przybyłowski et. al. 1998, p. 545].

The sixth stage should relate to the order finalization. When tourism product's seller becomes convicted that the customer has already matured to make the purchase, he should carry out the so-called: trial closure. It is to ensure, as well as to confirm, that the seller has not interpreted too optimistically all the signals sent by the customer that he has decided to buy. Thanks to this initial form of closure, the offerer of a tourism product can assess whether his interlocutor is actually willing to sign the contract. In the trial closure, the seller should summarize the main advantages of the transaction

from the client's point of view [Michalski 2004, pp. 406–408]. He is also supposed to ask properly formulated questions in order to make sure that the customer is willing to buy the product, for example: "do you not think it is a great product?". Positive reaction to trial closing means that the seller can finalize the transaction.

Conclusion

After studying the typology of the structure of personal sales process, it should be stated that present typologies are quite similar to each other. As evidenced by practitioners' opinions they do not differ significantly from the practice of conducting personal sales in true market conditions. In all of the typologies, both from the theory and practice, the same stages are repeated. However, referring to literature examples, one can see some differences regarding the naming of each individual phase. In addition, some authors devote a completely separate stage to a specific topic while others develop this theme by the way of one of the already existing stages. Others, in a way, "divide" the subject taken by other authors in one stage into more of them, which is probably determined by the desire to detail the discussed process. These differences in the approach largely determine the difference in the number of stages between individual classifications.

Because of many stages, it is a very demanding task to conduct sale of tourism goods on the industrial market. At the same time, however, both theoretical and empirical studies confirm that thanks to its specificity, the discussed tool plays a very important role in trading on b2b market. It is worth recalling at this point the opinions of one of the respondents, who treats personal sales on the industrial market extremely seriously. As this person stated, sometimes he "is even afraid of" entrusting sale's related tasks to new or less experienced employees and tries to cope with most important contacts "on his own". Such a formulation can be treated as one of the proofs that personal sale's implementation can measurably contribute to transactions' finalization.

At the same time, however, in order to achieve the success, the seller of the tourism product has to become prepared very well in advance. This must be done not only through the process of self-improvement, but also through participation in workshops and trainings dedicated to personal sale topic (both external as well as run by the company itself). First of all, he has to know properly the structure of the process of conducting sale on business to business market being presented in literature on the subject (opinions of managers offering tourist products on the business to business market confirmed that practical modes of performance are sometimes reduced, but generally quite similar to the solutions preferred in the literature). After theoretical preparation

it is no less important to develop appropriate, personal features that will allow him to make a good impression on buyers of tourism products and successfully get through the remaining stages of personal sale process. Such person should also acquire the knowledge of techniques that can significantly contribute to the finalization of the contract (the methods of disclosing and repealing reservations only can be distinguished by a dozen or so). Due to the broadness of the subject, however, the author decided to devote a separate work to this topic. The article may, however, be an appropriate starting point for further, in-depth studies and research.

Bibliography

Baldwin P.D. (2005), *Federal land management agencies*, Novinka Books, New York.

Bennett P.D. (1992), *Marketing*, McGraw–Hill, International edition.

Boćkowski L.E. (1997), *Reguła powrotu. Podręcznik skutecznego sprzedawania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Bovee C.L., **Thill J.V.** (1993), *Marketing*, International edition.

Cant M.C., **Heerden van C.H.** (2006), *Personal Selling*, Juta Academic.

Cox R., **Brittain P.** (2000), *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa.

Dwyer F.R., **Tanner Jr. J.F.** (2009), *Business Marketing. Connecting Strategy. Relationships and Learning*, McGraw–Hill, International Edition.

Fonfara K. (1999), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Futrell C. (2004), *Nowoczesne techniki sprzedaży. Metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Garbarski L. (1998), *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa.

Jolly A. (2003), *The European business handbook*, Kogan Page Ltd., London, Sterling.

Kałążna-Drewińska U. (2006), Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Kotler P. (2005), *Marketing*, REBIS, Poznań.

Lyon D.W., **Lumpkin G.T.**, **Dess G.G.** (2000), *Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, "Journal of Management", no. 26.

McCorman D. (1995), *Sztuka sprzedaży*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.

Michalski E. (2004), *Marketing. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.

Mruk H., **Pilarczyk B.**, **Sojkin B.**, **Szulce H.** (1996), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Nęcki Z. (2000), *Negocjacje w biznesie*, ANTYKAWA, Kraków.

Pride W.M., **Ferrel O.C.** (2008), *Marketing. 2008 edition*, Houghton Mifflin Company, New York.

Przybyłowski K., *Hartley S.W.*, *Kerin R.A.*, Rudelius W. (1998), *Marketing*, Pierwsza Polska Edycja, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Schenk G. (2001), *Profesjonalny sprzedawca. Jak budować trwałe więzi z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Metodyka przygotowania pracy doktorskiej — wybrane zagadnienia* [in:] Perechuda K. (ed.), *Zasady przygotowania pracy badawczej przez doktorantów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Urbaniak M. (1999), *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa.

Zielińska-Głębocka A. (2012), *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **175–184**

Aleksander Panasiuk | aleksander.panasiuk@uj.edu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5807-6636
Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Implikacje dla orientacji marketingowej touroperatorów wynikające ze zmian regulacji rynku w Unii Europejskiej

Abstract: Consumer protection is one of the elements of the touroperators market regulation. Touroperators enterprises are entities operating in a highly competitive market, hence their activity is strongly supported by marketing instruments. Therefore, the touroperator market is an example of a significant overlap of regulatory and marketing aspects. The work discusses the basics of the touroperator market regulation, the issues of marketing orientation of touroperators were addressed, the directions of changes in the market regulation in the European Union countries were presented, the scope of impact of new regulations on the potential changes in marketing orientation of tour operators. The research problem of the study is the presentation of the issues of the impact of regulation on the marketing activities of touroperators in the conditions of changes in the regulation of the touroperator market in the European Union. An attempt was made to indicate the premises resulting from regulatory changes to the potential level of marketing orientation of touroperators.

Key words: tourism policy, regulation, marketing, marketing orientation, touroperator market

Wprowadzenie

Regulacja determinuje funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, zazwyczaj ograniczając ich decyzje rynkowe. Powodować to może konsekwencje dla zakresu prowadzonych działań marketingowych. Tym samym przedsiębiorstwa mają za zadanie dostosowywać zakres swojej działalności do oczekiwań konsumentów, konfrontując je z ograniczeniami wynikającymi z poziomu regulacji. Implementacja koncepcji marketingu w działalności przedsiębiorstwa prowadzi do przyjęcia orientacji marketingowej, która umożliwia osiągnięcie długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Potrzeba ochrony konsumenta jest jednym z elementów regulacji rynku touroperatorskiego. Przedsiębiorstwa touroperatorskie są podmiotami działającymi w warunkach wysoce konkurencyjnego rynku [Bruni, Cassia i Magno 2017, ss. 339–345], stąd ich działalność wspierana jest silnie poprzez instrumenty marketingowe. Rynek touroperatorski stanowi zatem przykład znaczącego przenikania się aspektów regulacyjnych i marketingowych.

Problemem badawczym opracowania jest prezentacja zagadnień wpływu regulacji na działalność marketingową touroperatorów w warunkach zmian w regulacji rynku touroperatorskiego w Unii Europejskiej. Celem pracy jest przedstawienie przesłanek wynikających ze zmian regulacyjnych na potencjalny poziom orientacji marketingowej touroperatorów. Praca ma charakter teoretyczno-koncepcyjny, wykorzystano typowe dla tego typu opracowań metody badawcze: krytycznej analizy literatury przedmiotów, analizy dokumentów, operacji logicznych.

Zagadnienia regulacji rynku touroperatorskiego

Współczesny system gospodarczy można nazwać państwem regulacji, w którym organy publiczne, rezygnując z własności czynników produkcji, nie rezygnują z kontroli nad gospodarką [Panasiuk 2016, ss. 752–756]. Regulacje stosowane przez państwo polegają na nakładaniu na podmioty gospodarcze określonych ograniczeń, ustalaniu reguł zachowania i kontroli ich przestrzegania. Regulacje wprowadzane są w strategicznych obszarach społeczno–gospodarczych. Interwencja państwa występuje w realizacji różnego rodzaju polityk makroekonomicznych, które tworzą warunki do realizacji interesów ekonomicznych poszczególnych obywateli, grup społecznych oraz interesów przedsiębiorstw [González 2005, ss. 1153–1184].

Regulacje na poziomie rynku turystycznego wynikają z prowadzonej polityki turystycznej. Politykę turystyczną należy rozumieć jako działalność państwa i jego organów,

polegającą na określaniu celów gospodarczych i społecznych dotyczących turystyki, a także dobór odpowiednich instrumentów potrzebnych do ich realizacji, prowadzących w efekcie do kształtowania struktury rynku turystycznego, zarówno po stronie podaży turystycznej, jak i popytu turystycznego oraz w relacjach podaż–popyt [Panasiuk 2014, ss. 96–98].

Istotna część regulacji wprowadzanych na rynek przez kompetentne organy państwa dotyczy wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, natomiast część dotyczy jedynie przedsiębiorstw prowadzących pewne konkretnie zdefiniowane formy działalności gospodarczej, dostarczające konsumentom określonych produktów [Gospodarek 2014, ss. 27–36]. Regulacje dotyczące jedynie części podmiotów na rynku określane są specyficznymi. W przypadku działalności touroperatorów regulacje specyficzne dotyczą trzech podstawowych obszarów:

- konieczności uzyskania licencji (koncesji, zezwolenia) na działalność,
- konieczności przekazania klientom informacji na temat oferowanego produktu, tj. imprezy turystycznej,
- zabezpieczenia praw klientów w przypadku niewypłacalności touroperatora [Panasiuk 2017, s. 106].

Regulacje na rynku touroperatorskim wprowadzane są ze względu na ochronę klienta, która wynika z występującej na rynku asymetrii informacji, a nie z ewentualnej monopolizacji rynku, występowania dóbr publicznych lub efektów zewnętrznych. Stąd na przykład obowiązują szczególne wymogi dla touroperatorów w zakresie posiadania zabezpieczenia finansowego na wypadek niewypłacalności, konstruowania gwarancji bankowych i posiadania polis ubezpieczeniowych, umów z klientami czy uzyskania wpisu do rejestru (ewidencji).

Orientacja marketingowa touroperatorów

Orientacja marketingowa stanowi efekt zrozumienia, akceptacji i internalizacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania w danej organizacji. Określenie 'orientacja marketingowa' w literaturze jest często utożsamiane i/lub związane z innymi określeniami: orientacja rynkowa, orientacja na klienta, orientacja konkurencyjna [Sutherland i Canwell 2008, ss. 177–178].

Działalność marketingowa podmiotów rynku touroperatorskiego ma charakter dynamiczny podatny na koniunkturę rynkową, zmiany we wzorcach konsumpcji oraz decyzje regulacyjne państwa. Oznacza to konieczność dostosowania przedsiębiorstw touroperatorskich oraz podmiotów z nimi współpracujących do zmiennej sytuacji ryn-

kowej. Koncepcja marketingu na rynku touroperatorskim podlega analogicznej ewolucji jak w innych obszarach gospodarczych [Panasiuk 2013, s. 82]. Istotnym elementem specyfiki działań marketingowych touroperatorów jest szerzej definiowany konsument. Konsumentem usług touroperatorskich nie jest tylko końcowy odbiorca (turysta), ale także dostawcy usług cząstkowych, którzy za pośrednictwem pakietu turystycznego, tworzonego przez touroperatora, docierają ze swoją ofertą do konsumenta. Poprzez usługę organizacji touroperator realizuje świadczenie na rzecz dostawców usług cząstkowych. Ponadto uwagę zwrócić należy na fakt, że w dominującym zakresie touroperatorzy obsługują ruch turystki wyjazdowej, współtworząc ofertę turystyczną wielu destynacji turystycznych.

Problematyka orientacji marketingowej podmiotów na rynku touroperatorskim opiera się na analogicznej koncepcji faz rozwoju marketingu jak w przypadku pozostałych podmiotów rynkowych, które można przedstawić za pośrednictwem następujących po sobie kolejnych etapów (faz). Etapy te z jednej strony prezentują historyczną ewolucję marketingu, z drugiej odnoszą się do etapów rozwoju przedsiębiorstwa, które implementuje marketing do swojej działalności [Kotler i Keller 2012, ss. 19–20]. Korzystając z poglądów na temat rozwoju marketingu, można wyodrębnić sześć faz, tj. orientację:

- produkcyjną,
- produktową,
- sprzedażową,
- rynkową (marketingową, marketingu tradycyjnego),
- marketingu strategicznego,
- społeczną (odpowiedzialności społecznej, marketingu społecznego).

Należy zaznaczyć, że działania przedsiębiorstw doskonalących swoją orientację skierowaną na konsumentów i całościowo rozumiany rynek, w pierwszych trzech fazach są składowymi orientacji marketingu tradycyjnego. Działania wykreowane w fazach marketingu strategicznego i odpowiedzialności społecznej są próbą rozwinięcia tradycyjnie rozumianej orientacji marketingowej. Stąd przyjmuje się, że używanie pojęcia 'orientacja marketingowa' obejmuje zbiorczo elementy wynikające z poszczególnych faz rozwoju marketingu.

Touroperator jest podmiotem, który samodzielnie decyduje o orientacji marketingowej, wyznaczając tym samym własne cele rynkowe oraz sposób oddziaływania na rynek. Uwzględniając jednak miejsce touroperatora w realizacji funkcji na rynku turystycznym, wskazać należy, że jego orientację marketingową determinują następujące podmioty:

a) konsumenci,
b) dostawcy usług cząstkowych,
c) agenci turystyczni,
d) destynacje turystyczne,
e) konkurenci,
f) podmioty regulujące rynek.

Obok kwestii podmiotowych, które wpływają na poziom orientacji marketingowej touroperatorów, należy także wskazać na czynniki strukturalne rynku, głównie o charakterze formalno-organizacyjnym:

a) faza rozwoju rynku touroperatorskiego wyznaczana jest udziałem w ogólnej strukturze podmiotów rynku biur podróży działających na zasadach czystego touroperatorstwa oraz podmiotów łączących funkcje touroperatorskie i agenta sprzedaży;
b) łączenie lub odrębność realizacji funkcji z zakresu organizacji turystyki oraz agenta turystycznego przez podmiot touroperatorski;
c) rynkowa skala działalności (rynek krajowy lub globalny);
d) specjalizacja touroperatorska;
e) orientacja marketingowa wytwórców usług cząstkowych;
f) dominująca technologia sprzedaży (tradycyjna, internetowa);
g) intensywność regulacji.

Spośród wymienionych czynników kształtujących orientację marketingową touroperatorów przedmiotem rozważań jest ostatni, tj. intensywność regulacji. Regulacja może zarówno utrudniać prowadzenie działań marketingowych, jak i prowadzić do poszukiwania możliwości ograniczania negatywnych skutków regulacji poprzez pełniejsze dostosowanie się do potrzeb konsumenta i osiągnięcie swoich celów rynkowych w sytuacjach, gdy stosowane regulacje nie utrudniają takich działań.

Regulacje rynku touroperatorskiego w Unii Europejskiej

Jednym z celów polityki konsumenckiej Unii Europejskiej jest zapewnienie, że prawa konsumentów nadążają za zmianami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. Realizacja tego celu wymaga stałego monitorowania funkcjonowania regulacji wspólnotowych. Przykładem działań dostosowawczych regulacji prawnych jest Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2015/2302 z 25 listopada 2015 roku o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych [Dyrektywa 2015/2302]. Obok tradycyjnych kanałów dystrybucji coraz ważniejszym medium, za pośrednictwem którego są oferowane i sprzedawane usługi turystyczne, jest Internet.

Usługi turystyczne są łączone nie tylko w postaci tradycyjnych, wcześniej zorganizowanych imprez turystycznych, ale często w sposób dostosowany do indywidualnych potrzeb klienta. Wiele takich połączeń usług turystycznych znajduje się w tzw. szarej strefie prawnej lub wyraźnie nie zostało objętych zakresem stosowania obowiązującej do czerwca 2018 roku dyrektywy 90/314 [Dyrektywa 90/314]. Podstawowym celem nowej dyrektywy turystycznej jest dostosowanie zakresu ochrony konsumentów, aby uwzględnić zmiany zachodzące na rynku usług turystycznych, zwiększając przejrzystość i pewność prawa dla turystów oraz przedsiębiorców.

Wprowadzona do ustawodawstwa krajów członkowskich UE dyrektywa 2015/2302 ma zupełnie inny charakter niż wcześniej obowiązująca dyrektywa 90/314, która jest przykładem dominującej dotychczas w przypadku dyrektyw konsumenckich metody harmonizacji minimalnej, gdyż ma charakter bezwzględnie wiążący. Konsumenci nie mogą zrzec się praw przyznanych im przez ustawy implementujące dyrektywę w poszczególnych krajach członkowskich [Gospodarek 2014, ss. 27–36]. Zakres nowej dyrektywy obejmuje, obok usług touroperatorskich świadczonych przez przedsiębiorców stacjonarnych, także usługi sprzedawane za pośrednictwem Internetu. Ponadto rozszerzeniu w stosunku do dotychczasowych regulacji podlega definicja imprezy turystycznej. Do zakresu regulacji dołączono także tzw. powiązane usługi turystyczne. Istnieją jednak obawy, że wdrożenie dyrektywy przyczyni się do zmniejszenia różnic w zakresie i poziomie ochrony konsumentów w państwach członkowskich, ale ich całkowicie nie wyeliminuje [Zawistowska 2016].

Implementacja dyrektywy 2015/2302 do krajowych systemów prawnych krajów członkowskich nastąpiła z dniem 1 lipca 2018 roku, w Polsce za pośrednictwem Ustawy z 24 listopada 2017 roku o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych [Dz.U. poz. 2361]. Przepisy Ustawy mają za zadanie chronić podmioty rynku touroperatorskiego przed świadczeniodawcami spoza tego rynku, ujednolicając zasady ich funkcjonowania.

Wpływ zmiany regulacji rynku touroperatorskiego na orientację marketingową touroperatorów

W okresie poprzedzającym zmiany regulacji rynku touroperatorskiego przeprowadzono badania, na podstawie których dokonano oceny poziomu regulacji rynku touroperatorskiego w okresie obowiązywania tzw. starej dyrektywy oraz jej wpływie na poziom orientacji marketingowej touroperatorów[1]. Pomimo pewnego poziomu zróżnicowania

1 Szczegółowy zakres badań przedstawiono w pracy: [Panasiuk 2017].

regulacji szczegółowych w 11 krajach europejskich, w tym w Polsce, zróżnicowanie poziomu orientacji marketingowej touroperatorów nie było znaczące. Zauważono jednak, że touroperatorzy z krajów wybranych do badania o najwyższym poziomie swobody gospodarczej, jak Szwajcaria i Wielka Brytania, miały stosunkowo najwyższy poziom orientacji marketingowej w stosunku do touroperatorów z pozostałych krajów.

Wprowadzenie nowych regulacji na rynku touroperatorskim w krajach członkowskich UE powinno spowodować zmiany w strukturze tego rynku wraz z bezpośrednim wpływem na poziom orientacji marketingowej touroperatorów.

Kraje członkowskie Unii Europejskiej mają obowiązek pełnej implementacji regulacji nowej dyrektywy, w dokładnym jej brzmieniu. Jedynym kryterium, które może wskazywać na zróżnicowanie regulacji jest kwestia dostępu do rynku, za pośrednictwem ewentualnego licencjonowania działalności, które nie jest regulowane przez dyrektywę. Pozostałe zidentyfikowane kryteria, które były poddane regulacji w starej dyrektywie, znajdują swoje odpowiedniki w nowej. Do kwestii, które zostały poddane regulacji w bardziej szczegółowy sposób, należą [Zawistowska 2016]:

- informacja przed zawarciem umowy, poprzez rozszerzanie zakresu i sposobu przekazania informacji, jakie podróżny powinien otrzymać przed zwarciem umowy;
- zmiana warunków umowy, poprzez wprowadzenie możliwości odstąpienia od umowy przez podróżnego na skutek wzrostu ceny imprezy o 8% i więcej;
- odstąpienie od umowy przez podróżnego po zapłaceniu standardowych kosztów rezygnacji bez konieczności płacenia w przypadku nadzwyczajnych okoliczności;
- określenie podmiotów odpowiedzialnych za realizację umowy: organizator imprezy, dostawca usługi;
- dodatkowe obowiązki organizatora, poprzez określenie obowiązków organizatora w przypadku niemożliwości powrotu podróżnego w zaplanowanym terminie na skutek zaistnienia nadzwyczajnych okoliczności;
- zabezpieczanie na wypadek niewypłacalności, poprzez wprowadzenie obowiązku posiadania zabezpieczenia przez przedsiębiorców oferujących powiązane usługi turystyczne;
- wprowadzenie możliwości pobierania opłat za udzielenie pomocy w trudnej sytuacji powstałej w wyniku niedbalstwa podróżnego lub jego umyślnego działania.

Na tej podstawie należałoby się zatem odnieść się do próby określenia wpływu zapisów nowej dyrektywy na potencjalne zmiany poziomu orientacji marketingowej touroperatorów. Ze względu na brak możliwości przeprowadzenia badań empirycznych w tym zakresie można wskazać tylko na pewne przesłanki, które stanowić mogą podstawę pozytywnego wpływu na poziom orientacji marketingowej touroperatorów funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej pod wpływem regulacji nowej dyrektywy:

- ujednolicenie regulacji we wszystkich krajach członkowskich daje szansę do działalności touroperatorów na wielu rynkach krajów członkowskich na analogicznych zasadach i przy użyciu jednolitych rozwiązań marketingowych;
- dzięki rozszerzeniu odpowiedzialności podmiotów za realizację umowy, tj. organizatorów imprezy i współpracujących z nimi wytwórców usług cząstkowych, powinna nastąpić szersza współpraca między tymi podmiotami w trosce o jakość usług i satysfakcję konsumentów;
- poprzez włączenie do obszaru regulacji tzw. powiązanych usług turystycznych ograniczy się szara strefa rynkowa, należy przy tym oczekiwać wzrostu konkurencyjności podmiotów działających na analogicznych zasadach;
- dzięki ujednoliceniu regulacji dla touroperatorów działających poprzez placówki stacjonarne oraz włączenie do regulacji podmiotów sprzedających usługi przez Internet oczekiwać należy dalszego wzrostu konkurencyjności obu grup podmiotów.

Należy mieć także na uwadze, że poziom orientacji marketingowej touroperatorów w poszczególnych krajach jest pochodną wielu innych czynników egzogenicznych, które nie są warunkowane regulacjami ogólnymi i specyficznymi, jak uwarunkowania natury społeczno-kulturowej, ekonomicznej, przestrzennej i technologicznej. O poziomie orientacji marketingowej przedsiębiorstw touroperatorskich decydują przede wszystkim aspekty endogeniczne wynikające z systemu zarządzania poszczególnych podmiotów, opartych zwłaszcza na koncepcji marketingowej.

Na podstawie aktualnie posiadanych informacji nie ma zatem możliwości stwierdzenia czy zmiany wprowadzane w regulacjach rynku touroperatorskiego w krajach UE wpłyną pozytywnie lub negatywnie na poziom orientacji marketingowej touroperatorów. Należy mieć jednak na uwadze wysoką dynamikę procesów rozwojowych rynku turystycznego, prowadząca zapewne do dalszych modyfikacji regulacji rynku touroperatorskiego, które powinny prowadzić do postępującej liberalizacji rynku.

Podsumowanie

Istotnym problemem funkcjonowania touroperatorów na rynku ponadnarodowym jest faktyczny brak wspólnego rynku w Unii Europejskiej. W praktyce oznacza to, że każde przedsiębiorstwo oferujące pakiety turystyczne na terenie poszczególnych państw członkowskich UE musi dostosowywać swój produkt i sposób jego sprzedaży do warunków prawnych danego kraju. Trudności te nie zostały zniwelowane przez nową dyrektywę 2015/2302. Głównymi przyczynami wprowadzenia nowej dyrektywy są głównie zmiany technologiczne, zwłaszcza związane z upowszechnieniem się sprzedaży online

oraz tzw. dynamicznym pakietowaniem i próbą zwiększenia ochrony konsumenta. Co bezpośrednio może wpływać na wzrost orientacji marketingowej dzięki zwłaszcza postępującej konkurencji na rynku touroperatorskim.

Kierunkiem dalszych zmian w polityce turystycznej UE powinna być daleko idąca liberalizacja przepisów dotyczących rynku touroperatorskiego. Regulacje unijne powinny zmierzać do zakazu wprowadzania licencji na rynku touroperatorskim oraz ograniczania regulacji specyficznych w zakresie ochrony klienta (np. obowiązki informacyjne i posiadania ubezpieczeń). Prowadzić to powinno do powstania jednolitego rynku touroperatorskiego w UE, a tym samym do pełnego ujednolicenia poziomu ochrony konsumentów przy zachowaniu wysokiego poziomu konkurencyjności, czego wymiernym efektem powinien być wzrost poziomu orientacji marketingowej touroperatorów.

Bibliografia

Bruni A., **Cassia F.**, **Magno F.** (2017), *Marketing performance measurement in hotels, travel agencies and tour operators: a study of current practices*, „Current Issues in Tourism", Vol. 20, no. 4.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2302 z dnia 25 listopada 2015 roku w sprawie imprez turystycznych i powiązanych usług turystycznych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 326, tom 58.

Dyrektywa Rady 90/314/EWG z dnia 13 czerwca 1990 roku w sprawie zorganizowanych podróży, wakacji i wycieczek, Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich L 158/159, tom 10.

González F. (2005), *Bank regulation and risk-taking incentives: An international comparison of bank risk*, „Journal of Banking and Finance" no. 29(5).

Gospodarek J. (2014), *Projektowana dyrektywa turystyczna a przyszłość turystyki w Unii Europejskiej i w Polsce*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 46.

Kotler Ph., **Keller K.** (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Panasiuk A. (2014), *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Difin, Warszawa.

Panasiuk A. (2016), *Asymetria informacji n rynku turystycznym*, „Ekonomista" nr 5.

Panasiuk A. (red.) (2013), *Marketing w turystyce i rekreacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Panasiuk A. (red.) (2017), *Regulacja a orientacja marketingowa touroperatorów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Sutherland J., **Canwell D.** (2008), *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ustawa z dnia 24 listopada 2017 roku o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych ustawy, Dz.U. poz. 2361.

Zawistowska H. (2016), *Wdrożenie przepisów dyrektywy o imprezach turystycznych oraz powiązanych usługach turystycznych w Polsce*, Kongres Turystyki Polskiej, Świdnica.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **185–195**

Daniel Puciato | daniel.puciato@wsb.wroclaw.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2390-6038
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania

Natalia Wielosik | natalia.wielosik@wsb.wroclaw.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1637-1098
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania

Wybrane narzędzia marketingu wewnętrznego wykorzystywane w Grupie Hotelowej ORBIS

Selected Internal Marketing Tools Used in the ORBIS Hotel Group

Abstract: The aim of the article is to present selected internal marketing tools used in the Orbis Hotel Group. The company is the largest hotel group in Central and Eastern Europe, consisting of 116 hotel facilities with 19842 rooms. Most of the hotels (70) are located in Poland, 17 in Hungary, 8 in the Czech Republic, 7 in Romania, 5 in Lithuania, 4 in Latvia, 2 in Bulgaria and Slovakia and 1 in Macedonia. The key internal marketing tool used in Orbis is Yammer. It is a social network used for many activities. One of them is a program aimed at limiting the amount of wasted food in Group hotels. The second one is based on designing and creating hotel rooms according to the employees' original ideas. Internal marketing in Orbis turned out to be an area of generating various socio-economic and financial benefits, both for internal and external stakeholders.

Key words: hotel group, Orbis, internal marketing

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie to bez wątpienia najważniejszy kapitał współczesnych przedsiębiorstw hotelowych. To od kompetencji i zaangażowania pracowników w znacznej mierze zależy jakość usług, poziom zadowolenia gości, a w konsekwencji sukces lub porażka biznesowa firmy. Trudno również wskazać obszar funkcjonalny hotelu bądź proces, w których nie byłoby konieczności zaangażowania ludzi. Złożoność i pracochłonność produktu hotelowego sprawiają ponadto, że ważna jest nie tylko liczba i jakość pracowników, lecz także umiejętność zarządzania ich pracą. Konieczność przekonania pracowników do utożsamiania się z celami oraz strategią przedsiębiorstwa wymaga stosowania skutecznych narzędzi [Tokarz-Kocik 2010, s. 126; Puciato 2016, ss. 167–168].

Jednym z nich jest bez wątpienia działalność marketingowa, której kompozycja 4P od wielu lat poszerzana jest o piąty element — właśnie personel. Podejmowanie działań marketingowych w obszarze zarządzania kadrami odnosi się do kreowania marki pracodawcy, która jest podstawą kontraktu psychologicznego między organizacją a jej pracownikami [Mazur 2015, s. 190; Olearnik 2016, s. 12]. Kluczową kwestią w tym obszarze jest właściwe komunikowanie się pracowników. Zdaniem Krystyny Mazurek-Łopacińskiej i Magdaleny Sobocińskiej [2011, ss. 550–552] rozwijanie form komunikacji wewnętrznej stanowi warunek sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz umożliwia stosowanie marketingu wewnętrznego. Głównym problemem badawczym w pracy są narzędzia komunikacji wykorzystywane we współczesnych przedsiębiorstwach hotelowych, na przykładzie Grupy Hotelowej ORBIS. Przyjęto hipotezę, że nowoczesne narzędzia komunikacji mogą mieć szerokie zastosowanie we współczesnych hotelach i znajdować zastosowanie chociażby w realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, zarówno w obszarze środowiskowym, jak i społecznym.

Istota marketingu wewnętrznego

Courtland Bovee i John Thill [1992, s. 708] definiują marketing wewnętrzny jako „proces komunikowania się z pracownikami w celu podniesienia satysfakcji klienta". Panasiuk [2005, s. 21] kładzie z kolei nacisk na działania zmierzające do rozwoju i motywowania pracowników do lepszej obsługi klientów. Według autora są one szczególnie ważne w działalności usługowej, gdyż każdy pracownik mający kontakt z klientem może przyczynić się do polepszenia bądź pogorszenia jego opinii o firmie. Anna Czubała, Agata Jonas, Jan Wiktor i Tomasz Smoleń [2006, s. 263] podkreślają konieczność wykorzystania

narzędzi marketingu wewnętrznego do oddziaływania na pracowników w sposób zapewniający zgodność ich działań z celami firmy.

W literaturze przedmiotu mocno podkreśla się rolę klienta wewnętrznego w marketingu wewnętrznym. Zdaniem Bolesława Goranczewskiego [2011, s. 230] powinno się kształtować relacje nie tylko między współpracownikami w danej komórce organizacyjnej, lecz także między działami w strukturze funkcjonalnej, podmiotami w strukturach powiązanych kapitałowo czy dostawcami i odbiorcami w organizacji procesowej. W przedsiębiorstwie hotelowym należy zatem rozpatrywać dwa rynki wewnętrzne: (1) pracowników hotelu oraz (2) osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i inne podmioty, które są zrzeszone w układzie zależnościowym i znajdują się w podległości kontraktowej i/lub kapitałowej danego przedsiębiorstwa hotelowego. Wartością dodaną marketingu wewnętrznego powinna być zmiana postaw i zachowań pracowników, zmierzająca do poprawy jakości, wzrostu satysfakcji klienta zewnętrznego, a w konsekwencji zwiększenia zysku [Goranczewski i Puciato 2008, s. 420].

Zdaniem Jacka Otto [2004, s. 180] i Bogdana Wierzbińskiego [2012, s. 388] działania podejmowane w ramach marketingu wewnętrznego, tj.: motywowanie i budowanie zadowolenia pracowników, uświadomienie im pozycji klienta, usprawnienie komunikacji czy budowanie kultury organizacji, powinny zawsze mieć bezpośredni związek z efektywnością firmy.

W skład marketingu wewnętrznego wchodzą cztery zasadnicze systemy: komunikacji, motywacji, szkoleń i integracji załogi firmy [Grzybek i Kawa 2016, s. 410]. Głównymi instrumentami wykorzystywanymi w ramach marketingu wewnętrznego są [Kotler 1999, s. 453; Mruk, Pilarczyk i Szulce 2007, s. 99; Kantyka 2017, s. 105]:

1. Systemy komunikacji wewnętrznej w relacjach: kierownictwo – pracownicy, pracownicy – pracownicy, obejmujące przykładowo systemy informacyjne, portale społecznościowe, intranet, czasopisma firmowe, biuletyny, tablice ogłoszeń, spotkania integracyjne czy zebrania robocze.
2. Sprawna współpraca między komórkami poprzez budowanie pozytywnych relacji między pracownikami, np. poprzez tworzenie zespołów projektowych.
3. Rozwój pracowników poprzez odbywanie szkoleń, kursów, warsztatów, studiów podyplomowych.
4. Systemy motywacyjne oparte na bodźcach materialnych i niematerialnych.
5. Identyfikacja pracowników (wewnętrzny public relations) poprzez realizację działań zmierzających do stworzenia pozytywnych związków pracownika z przedsiębiorstwem czy kształtowanie dobrego wizerunku firmy wśród pracowników.

Ważną grupą narzędzi marketingu wewnętrznego są systemy komunikacji wewnętrznej, których jednym z kluczowych zadań jest rozwój wiedzy i umiejętności pracowników oraz zwiększenie ich świadomości w zakresie wyników osiąganych przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo. W piśmiennictwie wskazuje się również inne zadania, tj.: przekazywanie pracownikom bieżących informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań, budowanie wśród nich lojalności i poczucia identyfikacji z firmą, wzrost motywacji i poczucia wartości każdego pracownika oraz przygotowanie pracowników do roli ambasadorów przedsiębiorstw w ich dalszym i bliższym otoczeniu [Wiktor 2001, s. 134; Olsztyńska 2002, s. 167; Chrzan 2017, s. 112].

Elżbieta Biesaga-Słomczewska [2017, ss. 40–50] za główne czynniki warunkujące skuteczność komunikacji wewnętrznej uznaje: szybkość działania, otwartość, interaktywność, dostosowanie do potrzeb i możliwości odbiorców oraz celowość. Zarządzający i pracownicy muszą na bieżąco otrzymywać rzetelne i aktualne informacje, co umożliwia podejmowanie świadomych i trafnych decyzji. Otwartość wiąże się z rzetelnym komunikowaniem pracowników i zarządzających o pojawiających się problemach oraz mocnych i słabych stronach preferowanych rozwiązań. Daje to poczucie przynależności do społeczności organizacyjnej i stanowi podstawę do interaktywności między klientami wewnętrznymi. Dialog umożliwia natomiast poznanie stanowisk każdej ze stron oraz sprzyja procesowi współdziałania i dzielenia się wiedzą. Wpływa to na budowanie relacji opartych na zasadach partnerstwa wewnętrznego oraz na postrzeganie firmy przez pracownika jako atrakcyjnego pracodawcy. Istotnym czynnikiem determinującym skuteczność komunikacji jest również dostosowanie komunikatu do potrzeb i oczekiwań odbiorcy oraz odrzucenie fałszu i nachalnej propagandy. By komunikacja wewnętrzna była skuteczna, nie może być również przypadkowa. Celowość komunikacji zapobiega rozwojowi nieformalnego obiegu informacji, w tym plotkom, który jest trudno kontrolować i może on negatywnie wpłynąć na relacje interpersonalne między klientami wewnętrznymi przedsiębiorstwa hotelowego.

Charakterystyka Grupy Hotelowej ORBIS

Orbis jest największą grupą hotelową w Europie Środkowo-Wschodniej, w skład której wchodzi 116 obiektów hotelowych z 19 842 jednostkami mieszkalnymi. Większość hoteli (70) zlokalizowanych jest w Polsce, 17 na Węgrzech, 8 w Czechach, 7 w Rumunii, 5 na Litwie, 4 na Łotwie, po 2 w Bułgarii i na Słowacji oraz 1 w Macedonii. Aktualnie w skład Grupy wchodzą następujące poniższe marki [Grupa Orbis].

1. Sofitel — marka łącząca nowoczesność z francuską elegancją. Zapewnia gościom i partnerom bardzo zindywidualizowaną obsługę, co ułatwia serwis *cousu main*, oparty na emocjach, skuteczności i dążeniu do doskonałości.
2. Pullman — cechuje się ciekawym wystrojem i nowoczesnością w segmencie międzynarodowych hoteli klasy wyższej. Obiekty marki są zlokalizowane w największych metropoliach i najatrakcyjniejszych miejscowościach turystycznych, które w sezonie odwiedzają biznesmeni i turyści z całego świata. Niepowtarzalne doświadczenia gwarantują spersonalizowane usługi oraz przyjazny i kompetentny personel.
3. MGallery — to marka grupująca hotele zlokalizowane w różnych zakątkach świata z ofertą skierowaną do wymagających gości. Każdy hotel jest urządzony w niepowtarzalnym klimacie, ma własną historię i urzeka gości architekturą, wystrojem wnętrz oraz obsługą. Filozofia marki opiera się na trzech wytycznych: *heritage* (tradycja) — czyli miejsca z historią, *signature* (charakter) — czyli walory estetyczne oraz *serenity* (spokój) — czyli miejsca sprzyjające relaksowi.
4. Novotel — to marka klasy *midscale*, której hotele najczęściej są zlokalizowane w dużych miastach, dzielnicach biznesowych i miejscowościach turystycznych. Marka w dni powszednie jest bardzo mocno nastawiona na klientów korporacyjnych i biznesowych, a w weekendy i w sezonie urlopowym na rodziny z dziećmi. Hotele cechują się kompleksową ofertą dopasowaną do wielu segmentów rynku oraz profesjonalną obsługą.
5. Mercure — to jedyna marka hoteli klasy średniej, która z powodzeniem łączy atuty międzynarodowej sieci gwarantującej wysoką jakość ze swobodną atmosferą typową dla hoteli o indywidualnym charakterze. Brand bardzo zintegrowany z lokalną społecznością, a co najważniejsze zarządzany przez pełną entuzjazmu kadrę. Hotele sieci Mercure są zlokalizowane zarówno w centrach miast, jak i w nadmorskich lub górskich kurortach.
6. Ibis — marka uznawana przez gości za lidera w segmencie hoteli klasy ekonomicznej dzięki najwyższemu poziomowi obsługi oraz zapewnianiu maksimum komfortu w atrakcyjnej cenie. Marka charakteryzuje się spójną ofertą — nowoczesne, dobrze skomunikowane i wyciszone pokoje współgrają z innowacyjnymi i wygodnymi łóżkami. Dodatkowym atutem są śniadania wydawane w godzinach 400–1200.
7. Ibis Styles — to niestandardowa marka ekonomiczna z obiektami w różnym stylu. Zdecydowana większość z nich jest zarządzana na podstawie licencji franchisingowej. Oferta kierowana zarówno do osób podróżujących samotnie i służbowo, jak i do rodzin oraz turystów. W cenie za pokój uwzględniono także śniadanie, dostęp do sieci Wi-Fi i szereg drobnych usług dodatkowych.

8. Ibis Budget (dawniej Etap Hotel) — to światowy synonim hoteli klasy budżetowej. Prosta marka z atrybutami stylu Accor, której cechy charakterystyczne to prostota, nowoczesność i dobre samopoczucie gości. Hotele oferują wygodne pokoje *Cocoon* z super miękkimi kołdrami, nowymi poduszkami, dużymi kabinami prysznicowymi, telewizorami z płaskim ekranem, siecią Wi-Fi i śniadaniem bez ograniczeń w samoobsługowym bufecie.

Najpopularniejszymi markami w Grupie są: Ibis — 33 hotele, Mercure — 32 hotele oraz Novotel — 22 hotele. Obiektów marki Ibis Styles jest 12, Ibis Budget — 9, Sofitel — 4, a Pullman i MGallery po 2 (tabela 1).

Tabela 1. Liczba hoteli ORBIS w poszczególnych krajach w podziale na marki

Kraje	Sofitel	Pullman	MGallery	Novotel	Mercure	Ibis	Ibis Styles	Ibis Budget	Razem
Polska	3	0	0	13	24	15	7	9	71
Węgry	1	0	1	5	3	5	2	0	17
Czechy	0	0	1	1	1	5	0	0	8
Pozostałe	0	2	0	3	4	8	3	0	20
Razem	4	2	2	22	32	33	12	9	116

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grupa Orbis].

Analizując modele zarządzania hotelami wykorzystywanymi w Grupie Hotelowej ORBIS, należy stwierdzić, że ponad połowa obiektów (63) jest jej własnością. Franczyzowanych jest 28 hoteli, leasingowanych — 16, zaś zarządzanych — 9 (tabela 2).

Tabela 2. Liczba hoteli ORBIS w poszczególnych krajach w podziale na model zarządzania

Kraje	Własne	Franczyzowane	Leasingowane	Zarządzane	Razem
Polska	51	19	1	0	71
Węgry	7	0	9	1	17
Czechy	5	1	2	0	8
Pozostałe	0	8	4	8	20
Razem	63	28	16	9	116

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grupa Orbis].

Ponadto Orbis jest wyłącznym licencjodawcą marek AccorHotels w 16 krajach, w tym w Bośni i Hercegowinie, Bułgarii, Chorwacji, Czarnogórze, Czechach, Estonii, na Litwie i Łotwie, w Macedonii, Mołdawii, Polsce, Rumunii, Serbii, Słowacji, Słowenii i na Węgrzech.

Grupa swoją strategię buduje na kilku fundamentalnych wartościach:

1. Stabilny wzrost — ekspansja rynku Europy Środkowo-Wschodniej przy jednoczesnym doborze marek od ekonomicznych po najbardziej luksusowe. Szczególnym zainteresowaniem Grupy cieszą się obecnie kraje byłej Jugosławii.

2. Wyniki — koncentracja na poprawę wyników operacyjnych, przede wszystkim:
- wzrost o co najmniej 8% wskaźnika RevPAR,
- maksymalizacja marży EBITDAR, wzrost o co najmniej 10%.

3. Portfolio — koncentracja na najbardziej strategicznych miastach krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Z założeń grupy przedstawionych podczas prezentacji dotyczącej podsumowania roku 2016 jasno wynika, że w ciągu najbliższych 2–3 lat sieć poszerzy się o ponad 20 hoteli. Aktualnie najnowszym i najbardziej nowoczesnym hotelem grupy jest Mercure Kraków Stare Miasto, który został wybudowany od podstaw. W ramach tej wartości oczekuje się zminimalizowania WACC (*Weighted Average Cost of Capital*).

4. Ludzie — strategia firmy na najbliższe lata jest nastawiona na podwyższenie jakości obsługi oraz budowę sukcesu opartego na utalentowanych pracownikach. W ramach tej wartości powstał nowy dział *HR Talent and Culture*, którego głównym zadaniem jest opracowanie planu służącego wzrostowi zadowolenia pracowników, zgodnie z maksymą przyświecającą grupie „*Happy Employes = Happy Guest* and *Happy Guest Come Back*".

5. Partnerstwo z AccorHotels — gdyż tylko ono zdaniem najwyższego kierownictwa gwarantuje osiągnięcie sukcesu biznesowego na terenie Europy Środkowo-Wschodniej.

Wykorzystanie marketingu wewnętrznego w Grupie Hotelowej ORBIS — studium przypadku

Kluczowym narzędziem marketingu wewnętrznego, wykorzystywanym w Grupie Hotelowej ORBIS, jest *Yammer*. To sieć społecznościowa typu *enterprise*, która działa w modelu *freemium*. Zasada działania usługi *Yammer* opiera się na sieciach, które są przestrzenią przeznaczoną dla danej organizacji. W ramach danej sieci mogą być tworzone grupy, które mają na celu podział komunikacji na określoną tematykę związaną np. z działami

lub zespołami w organizacji. Grupy mogą być widoczne dla wszystkich pracowników organizacji lub częściowo ukryte, a widoczne wyłącznie dla zaproszonych osób. Domyślnie do sieci utworzonej w usłudze *Yammer* mogą uzyskać dostęp wyłącznie osoby posiadające adres e-mail w domenie organizacji. Pracownicy mogą załączać pliki i linki zarówno do profilu hotelu, jak i do poszczególnych grup. Umożliwia to uporządkowanie dokumentów oraz monitorowanie aktywności poszczególnych osób na *Yammerze*, a w konsekwencji bieżące zapoznawanie się z zamieszczanymi przez nich komunikatami. Narzędzie posiada również opcję przypominania, poprzez wysyłanie e-maili informujących użytkowników o nowych wiadomościach. Daje również możliwość zarządzanie dostępem do sieci, eksport danych w celu ich analizy, raportowania i przechowywania oraz zaawansowaną integrację i konfigurację. W Orbisie narzędzie to jest jedną z głównych form komunikowania się między interesariuszami wewnętrznymi.

Przykładem skuteczności narzędzia może być jego wykorzystanie do realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu. Proces rozpoczął się w hotelach Grupy dzięki publikacji na portalu *Yammer* w grupie *Food & Beverage*. Szef kuchni z Gdańska podjął się w niej wyzwania liczenia odpadków i przedstawił niepokojące wyniki, które uświadomiły skalę problemu. Początkowo działanie miało dotyczyć wyłącznie ograniczenia odpadków, które produkowane są podczas obróbki wstępnej warzyw i mięsa. Powstał specjalny komitet, na czele ze wspomnianym szefem kuchni, którego celem miało być znalezienie nowych dostawców dla półproduktów, zajmujących się odpadkami z produkcji. W wyniku przeprowadzonych analiz okazało się, że zdecydowana większość odpadów zostaje wyprodukowana poprzez nieodpowiednią gospodarkę magazynową oraz brak poczucia odpowiedzialności pracowników za towar i to, co z nim robią goście hotelowi. Problem okazał się na tyle istotny, że powstał program obejmujący wszystkie hotele Grupy pn. Planet 21. Początki jego wdrożenia były trudne, gdyż pracownicy nie widzieli głębszego sensu w codziennym ważeniu resztek jedzenia, które były traktowane jako śmieci. Do przekonania pracowników o słuszności założeń programu wykorzystano film instruktażowy dostępny na youtube.com, pt. *Food waste, money waste*, zawierający informację że 30% wyprodukowanego jedzenia trafia do kosza, a 800 mln ludzi na świecie cierpi z powodu głodu. Postanowiono również przeliczać zmarnowaną żywność na pieniądze, które najzwyczajniej codziennie trafiają do kosza. Do pomiaru zastosowano tabelę, która zakładała pomiary na poszczególnych etapach produkcji oraz w poszczególnych punktach sprzedaży. Po trzech miesiącach pomiarów okazało się, że najwięcej żywności marnuje się, wracając na talerzach od gości oraz podczas procesów produkcyjnych. Dla wyjaśnienia skali problemu warto wspomnieć, że 1 tona wyrzuconego jedzenia, to 4,5 tony szkodliwych gazów. Stanowi to ważny problem

zdrowotny, gdyż metan pochodzący z gnijącej żywności jest 20-krotnie groźniejszym gazem od dwutlenku węgla.

Oprócz działań skierowanych do pracowników Grupa zdecydowała się również na uświadamianie gości. Stworzono projekty nowych bufetów, niosących przekaz, że każdy z gości ma wpływ na to, ile zje, a ile wyrzuci, a w konsekwencji na środowisko. W kwietniu 2017 roku na podstawie danych przedstawionych przez koordynatorów odpowiedzialnych za projekt stwierdzono, że ilość odpadów została zmniejszone o 5%, w stosunku do trzech poprzednich pełnych miesięcy pomiarowych. Stało się to inspiracją dla pracowników, którzy szukają sposobów na zniwelowanie ilości odpadów. Dzięki *Yammerowi* aktualnie hotele prowadzą między sobą rywalizację, na najlepsze wykorzystanie produktów znajdujących się w magazynach czy wszelkie akcje promujące problem marnotrawstwa żywności. W założeniach programu Planet 21 do roku 2020 ma nastąpić redukcja ilości marnowanego jedzenia o 30% w stosunku do roku 2015.

Innym przykładem wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego, może być projekt pt. *My Room*. Jest on ukierunkowany na rozwój pracowników, a w konsekwencji osiągnięcie korzyści biznesowych. Założeniem programu jest opracowywanie przez pracowników hoteli projektów jednostek mieszkalnych, inspirowanych ich własnymi pasjami. Projekt trwa już kilka lat i obecnie praktycznie każdy hotel w Grupie posiada co najmniej jeden tego rodzaju pokój. Aktualnie w Polsce funkcjonuje ich 165. Przykładowo Hotel Novotel Warszawa Airport dysponuje pokojem surfingowym, stworzonym przez jednego z pracowników, którego interesują sporty wodne. W ramach programu powstały również pokoje inspirowane sozologią, innymi sportami, zwierzętami, literaturą czy filmami. Stworzono wiele oryginalnych i unikalnych jednostek mieszkalnych, których wygląd jest często odległy od typowych pokoi, jakie można spotkać w każdym hotelu. Pokoje, które powstały w ramach programu są niezwykle popularne i chętnie wybierane przez gości. Dodatkowo na drzwiach każdego z pokoi znajduje się zdjęcie osoby, która go zaprojektowała. Jeżeli jest ona w danym dniu w pracy, to wita gości i odprowadza ich do pokoju osobiście, opowiadając o swojej pasji.

Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły postawioną we wprowadzeniu hipotezę. Nowoczesne narzędzia komunikacji są powszechnie wykorzystywane w Grupie Hotelowej ORBIS i znajdują zastosowanie w realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu.

Cechują się one skutecznością w działaniach społecznie odpowiedzialnych, co nie jest bez znaczenia dla jakości produktu hotelowego. Pierwsze z nich mają pewne znaczenie dla redukcji kosztów, drugie dla zwiększania przychodów firmy. Marketing wewnętrzny okazał się zatem obszarem generowania różnorodnych korzyści społeczno-ekonomicznych i finansowych, dotyczącym zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Stosowane instrumenty marketingu wewnętrznego należy zatem uznać za skuteczny sposób na budowę lub utrwalania sukcesu biznesowego współczesnego przedsiębiorstwa hotelowego. Trzeba jednak pamiętać o tym, że w koncepcji tej ważne jest, aby każdy członek organizacji zrozumiał, że praca jest procesem, w którym pracownicy są zarówno klientami, jak i dostawcami dla innych osób tworzących wartość dodaną. Pracownicy uczestniczący w łańcuchu wartości są klientami wewnętrznymi, a dostarczenie im jak najlepszych usług jest podstawą świadczenia na najwyższym poziomie usług klientom zewnętrznym, czyli gościom hotelowym.

Bibliografia

Biesaga-Słomczewska E. (2017), *Marketing wewnętrzny i public relations w realizacji funkcji personalnej*, „Studia Ekonomiczne", nr 313.

Bovee C., **Thill J.** (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, New York.

Chrzan E. (2017), *Marketing wewnętrzny wobec outsourcingu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej", nr 25 (1).

Czubała A., **Jonas A.**, **Smoleń T.**, **Wiktor J.** (2006), *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Goranczewski B. (2011), *Klient wewnętrzny w zarządzaniu administracją publiczną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", nr 26.

Goranczewski B., **Puciato D.** (2008), *Znaczenie świadomości pracowników w normatywnych systemach zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 31.

Grzybek M., **Kawa M.** (2016), *Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X*, „Marketing i Zarządzanie", nr 3(44).

Kantyka J. (2017), *Analiza porównawcza zastosowania wybranych narzędzi marketingu wewnętrznego w fitness clubach z regionu Śląska w latach 2010–2015*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu", nr 58.

Kotler P. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.

Mazur R. (2015), *Marketing wewnętrzny jako element rozwoju jednostek samorządowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", nr 4.

Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2011), *Nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju marketingu*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 74.

Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H. (2007), *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Olearnik J. (2016), *Współczesny marketing w turystyce i jego specyfika*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", nr 1 (33).

Olsztyńska A. (2002), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie* [w:] H. Mruk (red.) *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.

Panasiuk A. (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Puciato D. (2016), *Przedsiębiorstwo hotelowe. Aspekty ekonomiczne, finansowe i organizacyjne*, Difin, Warszawa.

Tokarz-Kocik A. (2010), *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwach hotelarskich na przykładzie Hotelu Amber Baltic w Międzyzdrojach*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki" nr 16.

Wierzbiński B. (2012), *Marketing wewnętrzny a orientacja na klienta w procesie budowy przewagi rynkowej*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" nr 26.

Wiktor J. (2001), *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grupa Orbis, www.orbis.pl, kwiecień 2018.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **197–208**

Małgorzata Kieżel | malgorzata.kiezel@ue.katowice.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9560-6384
University of Economics in Katowice, Faculty of Management

Opportunities and Threats of Using Service-Dominant Logic in Tourism Marketing

Abstract: The main purpose of the paper is to present the assumptions of Service Dominant Logic concept and the presentation of results of empirical research concerning identification of opportunities and threats of application of this concept in tourist agencies. Execution of market research and analyses of exchange results are a necessary effort as they allow to state how propositions of values for buyers can be improved. The paper consists of three parts. The first identifies the assumptions of the SDL in marketing. The second part presents the methodology of empirical studies and part three shows the opinions of studied travel agencies about opportunities and threats of using the SDL concept in marketing actions. Studied travel agencies notice the process-oriented character of services and the need of focusing on all entities that participate in the process. In the course of service provision, they appreciate the importance of workers, especially the staff directly providing services to customers but also engagement of customers.

Key words: Service-Dominant Logic, tourism marketing, travel agencies

Introduction

In conditions of very dynamic environment and intensifying competition, flexibility and efficiency in reactions of enterprises operating in tourism sector to changing and increasingly more individualised customers' expectations are extremely important. Considering their opinions and ideas can perform a vital role for tourist companies in adjustment of products and services to consumer needs and development of the offer, including its modernisation and creation of innovative solutions. It is also necessary to develop relationships that contribute to increase of the level of customers' involvement in the process of preparation of individualised attractive suggestions of values that are adapted to their specific needs.

Emphasising the process nature of services in which providing them and creation of value for customer is a process of interaction falls within the concept of Service Dominant Logic in marketing. The main purpose of the paper is to present the assumptions of the SDL concept and the concept of co-creation of value against the user-driven innovation approach, as well as presentation of results of empirical research concerning identification of opportunities and threats of application of this concept in marketing operations of tourist agencies. It is acknowledged that application of Service Dominant Logic concept in tourism sector as essential for co-creation of value has now been arising increasingly higher interest of tourist agencies that notice a series of benefits for improvement of the service quality and features of the offer. At the same time, they bring some concerns related to application of this type of actions. Secondary information in the form of literature sources focused on studied issues, as well as primary information obtained during direct research with the use of interview method are used in the paper.

The origin and essence of the concept of service dominant logic

The importance of active participation of users in the process of offer improvement is explicitly exposed in user-driven innovation approach (UDI) that comes from the concept of open innovations [Chesbrough 2012; Han et. al. 2012, p. 292]. It is assumed that on the basis of possessed resources, the enterprise uses the needs of individual customers to improve existing processes, products and organisational solutions. The need of sharing knowledge inside the enterprise, gaining information from the environment and adaptation to consumers' needs as well as involving them in the process of creation of innovations in all areas are emphasised there [Wise et. al. 2008, p. 21; Piller & Ihl 2009, p. 7].

According to Prahalad and Ramaswamy [2004, pp. 4–9], co-creation assumes occurrence of common actions of consumer and enterprise undertaken for value generation, and it is also associated with the necessity of establishment of an environment that enables conducting active dialogue and creation of personalised experiences. Actions leading to co-creation are based on defined principles that include:

- providing a forum that enables conducting a dialogue and facilitates the process of mutual learning
- ensuring partnership in access to company knowledge and resources that is based on trust and risk management
- possibility of personalisation of actions through diverse options and modularity
- involving users in all actions that lead to product or service development.

Such approaches contributed to creation of an attitude focused on services. It assumes that it is vital for enterprises to make efforts to identify key competences, fundamental knowledge and skills that determine establishment of competitive advantage, as well as to intentionally indicate the entities, for example existing or potential customers that can make use of these competences. Perceiving services as a process consisting in using own competences (knowledge and skills) for the benefit of another entity that constitutes the basis for exchange occurring on market became the foundation of development of the concept of Service-Dominant Logic — SDL that aspires to be a paradigm [Vargo & Lusch 2004, pp. 1–17].

According to S.L. Vargo and R.F. Lush [2004], the concept of exchange of intangible values, knowledge, specialist skills and processes, reduces defects of the concept of exchange of tangible things. It is compliant with approaching the key competences of an organisation not only in its physical resources but also in intangible processes, actions, mixture of skills and technologies [Hamel & Prahalad 1994; Conner & Prahalad 1996; Hunt 2000]. It is related to the fact that services are perceived here as application of specialised competences (knowledge and skills) thanks to implementation of actions, processes and operations for the benefit of customers. As a result, in the concept of service-dominant logic, both things and services are included in the process of exchange as they both provide buyers with some usability [Vargo & Lusch 2008, p. 7].

Service dominant logic is a meta-theoretical framework for explaining value creation, through exchange, among configurations of actors. he underlying idea of S-D logic is that humans apply their competences to benefit others and reciprocally benefit from others' applied competences through service-for-service exchange [Vargo & Lusch 2004, pp. 1–17].

S-D logic argues that in order to create value, that is to maintain and increase well-being and viability, actors engage in interdependent and reciprocally beneficial service

exchange [Lusch & Vargo 2014]. Value creation occurs in networks in which resources are exchanged among multiple actors and is therefore more accurately conceptualized as value cocreation [Vargo & Lusch 2008; Vargo, Maglio & Akaka 2009].

Furthermore, fundamental assumptions of the concept of service-dominant logic can be specified. According to Vargo, Lush [2004, pp. 6–12; Vargo & Akaka 2009, pp. 32–41], they include the following, among others:

- specialised knowledge and skills are the fundamental object of exchange
- tangible products serve giving access to skills and knowledge aggregated in them
- knowledge is the fundamental source of competitive advantage
- customer is always a co-producer because they are involved in value formation
- suppliers only formulate value suggestions
- service approach is oriented at buyers and relationships
- organisations exist to integrate and transform narrowly-specialised competences in complex services that are demanded on the market.

But service dominant logic has been continually extended. Among the most important extensions have been: the development of the service ecosystems perspective (more holistic, dynamic approach), and systemic perspective of value creation and the emphasis of institutions and institutional arrangements (as coordination mechanisms in such systems). Now service dominant logic consists of five axioms from which the remaining six foundational premises (FP) can be derived [Vargo & Lusch 2016, pp. 5–23]:

Axiom 1/	FP1: Service is the fundamental basis of exchange — service is the application of operant resources (knowledge and skill) for the benefit of another actor
	FP2: Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange
	FP3: Goods are a distribution mechanism for service provision
	FP4: Operant resources are the fundamental source of strategic benefit
	FP5: All economies are service economies
Axiom 2/	FP6: Value is cocreated by multiple actors, always including the beneficiary — value is something that is always cocreated through the interaction of actors
	FP7: Actors cannot deliver value but can participate in the creation and offering of value propositions
	FP8: A service-centered view is inherently customer oriented and relational

Axiom 3/ FP9: All social and economic actors are resource integrators — all actors are, fundamentally, not only providing service but also integrating resources [Vargo & Lusch, 2011; Wieland, Koskela-Huotari & Vargo 2016]

Axiom 4/ FP10: Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary — in reciprocal service exchange all actors are both providers and beneficiaries

Axiom 5/ FP11: Value cocreation is coordinated through actor-generated institutions and institutional arrangements — the term institution refer to humanly devised rules, norms, beliefs that enable and constrain action and make social life predictable.

Change in the approach to value and the process of its formation is a significant feature of the new concept. According to service-dominant logic, enterprises can only formulate suggestions of values (suggested value) that only at participation of a given product's user (a thing or service product) becomes an individually perceived value. Finally, value is defined by the consumer through experiencing in the process of co-creation. This means that the value does not emerge as a result of production and exchange (value in exchange), but is each time individually determined by the consumer (value in use). Thus, value is not cumulated in goods, but is released as buyers use them. Value creation has the nature of interactive cooperation and occurs within developed network of relationships of exchange thanks to interactions with things, services, technology and information. Even though suppliers do not create and do not provide ready value, they support customers in its creation. In presented approach, they are only a suggestion of value that will be revealed thanks to customers' activity. Basic marketing tasks include communicating suggestions of values to customers and supporting them in the process of value creation through offering appropriate resources and relations.

The approach based on prevailing service-dominant logic perceives marketing as a series of economic and social processes aiming at the use of intangible resources serving improvement of suggestions of values offered to buyers. In service-dominant logic concept, consumers and target markets still remain the focus of attention of marketing that is treated as a continuous learning process. Emphasis is explicitly put here on the process of value creation in which all workers are involved because they have their contribution in marketing activity.

Implementation of this concept assumptions provides an enterprise with many benefits including reduction of development costs and introduction of innovative products and services on market, or their improvement, better communication with customers, more profound understanding of their needs and methodical approach to application

of knowledge and experiences among others. On the other hand, the customers can more fully identify themselves with a product or service due to participation in its creation; they benefit from individualised and complex service process, they sometimes receive products or services that are not available on market, and they increase their prestige [OECD Publishing 2008, p. 22].

Having appropriate technological potential and the set of key workers' skills in the sphere of technology application, knowledge sharing and creativity is necessary for an enterprise operating in tourism sector to efficiently apply user-driven approach to sources of innovations [FitzPatrick, Muller & Davey 2013, pp. 86–98]. Involving consumers in the innovation process also often demands organisational and marketing changes. Development of external sources of information, necessary for recognition of consumers' needs among others is a vital determinant [Rosted 2005, p.48]. Positive attitude of consumers to a new cooperation model and their real activity are also significant conditions. They in turn depend among others, on individual attitude to the offer that is determined by personality features but also social environment in which a consumer functions [Blazquez-Resino, Molina & Esteban-Talaya 2015, pp. 708–710].

Collecting information about customers and establishment of relationships with them is possible thanks to development of information technologies and communication channels created with their use. As it is described by R.T. Rust, this information revolution takes place both in the case of individual consumers as well as institutional customers. In this situation, information is also becoming the source of benefits obtained by buyers. indicated the importance of continuous communication with customers (mutual learning) that allows to broaden knowledge of both parties to the dialogue on a current basis.

Research methodology

On theoretical level, the paper uses secondary information, including literature studies focused on studied subject area. This allows to identify the assumptions, features and demands of SDL concept. Primary information is also used. For this purpose, direct research was performed among the entities of tourism sector. It was an exploratory research of qualitative character. Its goal was to determine what opportunities and threats tourist agencies see in implementation of SDL concept in marketing actions.

Due to the fact that phenomenological research is focused on how people perceive, and how they speak about objects or events, Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) was adapted as methodological framework [Smith, Flowers & Larkin 2009]. When

the research was implemented, individual in-depth interviews based on direct conversation between the respondent and researcher were applied. This technique allows to obtain detailed opinions and information from specific people that meet the criteria of sample selection determined by the researcher, in this case travel agencies. The possibility to explain the nature of studied phenomenon in detail, reaching the heart of the matter, extending the talk and free formulation of answers to questions by respondents are also advantages here.

The research applied semi-structured and free interview in which the measuring tool was based on generally outlined scenario with a concise list of questions that was a starting point for conversation. The most adequate questions were flexibly selected, or additional questions were asked, depending on the course of the interview. Selection of travel agencies for research was targeted and served acquisition of the largest amount of information and ensuring comfort and possibility of free talk to participants.

The research applies a mini-depth form of interview that lasted for about half an hour. The research was conducted in April 2017 in agencies of 10 largest travel operators (by the ranking of operators on Polish market according to Wiadomości Turystyczne [*Tourist News*] of 2016). The number complies with the guidelines concerning the sample size in qualitative research, as included in the literature of the subject. According to them, usually 5–25 interviews are applied in research based on the assumptions of phenomenology [Creswell 2007, p. 12].

Opportunities and threats of the application of studied concept in opinions of travel agencies managers

During the interview, studied managers of travel agencies were asked to state how they perceive the concept of service-dominant logic in tourism sector. Among the answers of all studied participants, those that emphasised the role of the staff and quality explicitly came to the fore as significant elements in the process of service provision. Statements in which managers of studied agencies stressed interactivity of relationships also occurred. It was explicitly emphasised that in the process of service-provision, customers and knowledge about their needs and demands were of great importance. All studied travel agency managers indicated the possibility of development of relationships with customer as an important profit from application of service-dominant logic in marketing operations (tab. 1).

Tab. 1. Comments of interviewed travel agency managers about advantages, opportunities and threats of the SDL concept use

Studied aspect	Comments
Development of relationship with customer as an advantage of using the SDL concept	"[…] tourism sector generally represents services, starting with the basic offer and ending with after-sales service for customer"
	"our offer is sold by my workers; they must be able to offer customers, what they are looking for; but the offer also includes services that customers already use during their trip"
	"[…] service-orientation is associated with the fact that the sale of trips and holidays is accompanied by many services"
	"supplies of tourist services requires an appropriate approach to the client and providing a high offer quality"
	"travel agency sells tourist services that make a whole package […]; the choice is made by customers and the quality determines whether they will be willing to use them"
	"[…] although I have a specific tourist offer, I have to be flexible when proposing it; I have to adapt to the customer's needs, because people have very different expectations"
	"nowadays customers know what they want, you cannot sell the same thing in the same way to everyone"; "my staff is well trained [...] he knows how to listen actively to customers who know best what they need;
	"the sale of tourist offer is an art and we are successful […], we have many loyal customers; they come to us every year, but they also recommend us to others"
	"the customer may have a problem with description of their needs; an employee at our travel agency will always help […] the customer must feel that the choice and purchase is really hit"
Opportunities and threatsto develop the use of the SDL concept	"We care about the process of services provision; if customers are satisfied, there is a chance that they will come back, and they will also tell their friends about us"
	"It is very important for us that a good opinion about our offer and service be passed on"
	"We follow what our customers post on internet forums about us and we try to react if something disturbing happens"
	"In the past, the client told his friends what he liked on holidays only after returning […], now customers instantly report on what they experience during the travel"
	"Nowadays, the company cannot operate efficiently without the Facebook […]; if someone will be dissatisfied, he will only criticize us on the Facebook, not phone the agency"
	"We encourage our customers to share their positive opinions with others. We have a lot of customers that often leave posts on our fanpage".

Source: own research.

Such statements prove that managers of studied travel agencies notice that the process of service production comprises many stages in which customers participate actively. Their activity is important for the final result but sometimes needs to be stimulated or guided by adequately educated and trained workers. It is specifically observed when they deal with customers who are undecided or uncertain of their needs. Thus, it means that managers of travel agencies see the growth of importance for customers of values offered in the processes of delivery of value-proposition by the company, co-creation of services (and tangible goods), and the use of the value (value in use) even though it is still rather intuitive.

While showing the opportunities of development of the scale of SDL concept application, studied managers of travel agencies firstly indicated expert knowledge and skills of workers that are necessary for better understanding of customers and their needs, as well as care about mutual communication. According to respondents, the latter determinant is associated with development and growth of popularity of social media. They are becoming an important channel of dissemination of good opinions or even creation of community centred around a given brand, but they can also be a threat because they accelerate expressing unfavourable opinions (tab. 1).

According to respondents, expansion of the scope of use of the service-dominant logic concept is also affected by development of additional services, often highly individualised, at the assumption of active participation of other entities that cooperate with agencies. They also emphasise the necessity of continuous information flow and establishment of mutually binding, yet flexible procedures. This aspect can also be the source of threats because due to specific character of services, keeping the promise given to a customer does not depend on only one entity: "[…] despite the will and efforts, a travel agency can be criticised because either the carrier or a hotel does not guarantee required quality". Considering threats, the lack of customer's knowledge about the reality of the process of tourist services provision was indicated. It is sometimes a source of their unreal expectations or unjustified criticism and […] submission of strange complaints". This means that managers of travel agencies see that the potential of the value support in the form of offer and service from the travel agency can be destroyed by something that is not observed at other involved entities or by a part of expanded process of service consumption.

While referring to the impact of service-dominant logic concept on development of tourist industry, all studied travel agency managers admitted that it is important for current level of the sector development and it must be approached as a formula that in the future will be increasingly more often applied in practice. Growing intensity of competition and increasing consumer activity are determinants that in their view are highly conducive to development of this concept.

Conclusions

Conducted research allowed to identify opinions of travel agency managers in the sphere of implementation of the assumptions of service-dominant logic in marketing (SDL), as well as opportunities and threats of its application. They notice the process-oriented character and the fact that it demands focusing on all entities that participate in the process as this affects the course and results of the process. In the course of service provision, they appreciate the importance of workers, especially the staff directly providing services to customers. Their preparation for the work highly affects the quality of relationships between the agency and customer as well as customer stimulation to increase their participation in the process.

Studied travel agency managers emphasised that provision of services and building value for customer constitute a process of interaction leading to co-creation of this value. The respondents noticed a great opportunity in development of the possibility to apply this concept in social media that offer interactivity. This allows for fast acquisition of information from customers, exchange of opinions between customers, and building communities concentrated around brands. At the same time, managers of travel agencies notice some threats associated with these communication channels, for example hating or unjustified complaints resulting from unreal expectations or lack of knowledge among some customers about specific character of the process of provision of tourist services.

Due to initial and qualitative character, the research has some limitations. On this stage, they do not allow to determine the scale of application of this concept or to identify relationships between travel agencies and their customers in the process of value creation. To eliminate these limitations, it is recommended to conduct in the future explanatory research on a broader research sample and of wider scope of the subject area.

Bibliography

Blazquez-Resino J.J., **Molina A.**, **Esteban-Talaya A.** (2015), *Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty*, "Current Issues in Tourism", Vol.18, Iss. 8.

Chesbrough H. (2012), *Open Innovation — Where We've Been and Where We're Going*, "Research Technology Management", Vol. 55, Iss. 4.

Conner K.R., **Prahalad C.K.** (1996), *A Resource-Based Theory of the Firm Knowledge versus Opportunism*, "Organization Science", No. 7.

Creswell J. (2007), *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi.

FitzPatrick M., **Davey J.**, **Muller L.**, **Davey H.** (2013), *Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry*, "Tourism Management", 36(June).

Hamel G., **Prahalad C.K.** (1994), *Competing for the Future*, Harvard Businness Review, July–August.

Han K., **Oh W.**, **Im K.S. et. al.** (2012), *Value Cocreation and Wealth Spillover in Open Innovation Alliances*, "MIS Quarterly", Vol. 36, No. 1.

Hunt S.D. (2000), A General Theory of Competition. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Lusch R.F., **Vargo S.L.** (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press.

OECD Publishing (2008), Open Innovation in Global Networks.

Piller F., **Ihl C.** (2009), *Open Innovation with Customers –Foundations, Competences and International Trends*, Technology and Innovation Management Group, Germany.

Prahalad C.K., **Ramaswamy,V.** (2004), *Co-creating unique value with customers*, "Strategy & Leadership" 32(3), Emerald group Publishing.

Rosted J. (2005), *User-driven innovation. Results and recommendations*, FORA, København.

Smith J.A., **Flowers P.**, **Larkin M.** (2009), *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method, research*, Sage, London.

Vargo S.L., **Akaka M.A.** (2009), *Service-dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications*, "Service Science" Vol. 1, No. 1.

Vargo S.L., **Lusch R.F.** (2008), *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 36.

Vargo S.L., **Lusch R.F.** (2016), *Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 44(4).

Vargo S.L., **Lush R.F.** (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, "Journal of Marketing", Vol. 68.

Vargo S.L., **Maglio P.P.**, **Akaka M.A.** (2008), *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, "European Management Journal", Vol. 26(3).

Wieland H., **Koskela-Huotari K.**, **Vargo S.L.** (2016), *Extending actor participation in value creation: an institutional view*, "Journal of Strategic Marketing", Vol.24(3–4).

Wise E., **Høgenhaven C. et. al.** (2008), *User-driven innovation — Context and Cases in the Nordic Region*, Nordic Innovation Centre.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **209–223**

Katarzyna Żyminkowska | kzyminkowska@ath.bielsko.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7377-1998
Akademia Techniczno–Humanistyczna w Bielsku–Białej, Wydział Zarządzania i Transportu
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania

Dorota Lorenc | dorota.lorenc@edu.uekat.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4502-1035
Akademia Techniczno–Humanistyczna w Bielsku–Białej, Wydział Zarządzania i Transportu
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania

Customer Engagement Concept in Tourism Marketing

Abstract: Until now little is known about the customer engagement[1] (CE) concept in co-creating customer experience and value in tourism industry. The attention to the topic is increasing in academic environment as well as in the business one. It is demonstrated by the growing number of discussions, papers, conferences or seminars. So far, the research and analysis show several approaches in defining CE with its few nature and scope perceptions. There are also attempts to distinguish the concept from other relational theories. As an integral part of a relationship marketing, CE strategies can be implemented to marketing management especially in service sector. Due to an experiential nature of tourism services and products, business providers are able to engage their customers throughout whole process of consumption. That is why finding the proper way to manage CE activities can lead to a competitive advantage. The current study has been taken in accordance to deliver the appropriate tool in concept understanding in discussed industry as well as to summarize important and basic CE issues. The purpose of study is to provide a literature review on customer engagement concept in tourism industry. It addresses the gap in the knowledge development of service management, especially in the area of tourism and tourism marketing.

Key words: customer engagement, customer engagement behavior, co-creation, tourism, tourism marketing

[1] The research leading to the results discussed in the present paper has received funding from National Science Centre in project no 2014/13/B/HS4/01614.

Introduction

The concept of customer engagement (CE) was introduced to marketing literature in 2001 [Applebaum 2001]. Since that time it has been gaining more and more attention among academics as well as practitioners. CE describes the voluntary activity of individual clients (current or potential) focused on the company or brand, in interactions with the company or with other clients. It may be initiated by both, the customers or the business providers.

In the marketing literature there are two approaches in CE interpretation. In broad terms, it is a multidimensional concept including collection of cognitive, emotional and behavioral elements that characterize the client in interactions with the company and/or the brand [Patterson et al. 2006; Brodie et al. 2011; Hollebeek 2011; Vivek et al. 2012]. In a narrow, one-dimensional perspective (also referred as Customer Engagement Behavior — CEB), CE covers only behavioral elements, i.e. voluntary behavior of individual (also potential) customers, other than purchase, targeted at the company and/or the brand [Van Doorn et al. 2010; Bijmolt et al. 2010; Harmeling et al. 2016]. Customer activity, other than purchase, taking place in interactions with the company or other clients, can be a source of intangible customer value. Enterprises may use the resources of the client that he offers during this activity, which include: network assets and client's persuasive capital as well as his knowledge of the product, brand, company and other clients [Harmeling et al. 2016].

Therefore firms should develop a set of capabilities and resources to manage customer engagement [Verhoef & Lemon 2013] in connection to customer value management [Bijmolt et al. 2010; Verhoef, Reinartz & Krafft 2010]. The developing theory of CE management, termed as CE marketing, focuses on firm's deliberate effort to motivate, empower, and measure a customer's voluntary contribution to the firm's marketing functions beyond the core, economic transaction [Harmeling et al. 2016]. Similar management concept, the so-called "firm-initiated CE", is defined as companies' strategies to stimulate customer engagement [Beckers, Van Doorn & Verhoef 2017]. Positive firm-level consequences of customer engagement have been broadly discussed (e.g. higher sales [Wirtz et al. 2013]), customer equity [So, King & Sparks 2014], or shareholder value [Beckers, Van Doorn & Verhoef 2017]. The discussion on CE forms is also advanced. Bijmolt et al. [2010] distinguish three general manifestations of customer engagement: word of mouth, customer co-creation in new product development, and complaining behaviour; all of which affecting the brand or firm in ways other than purchase. Jaakkola and Alexander [2014] distinguish two general types of CE behaviours: customers' communication about the focal firm or brand (incl. WOM), and customer involvement in

product development and innovation (incl. providing feedback, participating in product design or assembly). Verleye, Gemmel, and Rangarajan [2014] indicate five major CEBs: compliance, cooperation, feedback, helping other customers and positive WOM. In this paper we prefer to distinguish the following form of CE: customers' communication about the focal firm or brand, customer complaints, and customer collaboration with the brand or firm (incl. innovation) [Żyminkowska 2017].

The concept of customer engagement, associated with the customer activism in customer value creation, has been also recognized and has started to be explored by scholars in the literature in tourism industry, which is indicated in this study. However, the managerial approach toward the CE management in tourism marketing is still fragmented. Previous achievements form the foundation to develop the managerial approach to CE in the tourism marketing, but they need to be confronted with more advanced achievements within CE management at large, regarding particularly CE forms and its firm-level outcomes, which is the main purpose of this paper.

The paper is structured as follows. First, research methodology is discussed. Next, the main research results are presented and discussed followed by key conclusions.

Research methodology

The methodology of this study is systematic literature review in order to present the current state of research in area of customer engagement in tourism. The authors explored electronic databases as: EBSCO and Science Direct to identify the articles on topic of interest. The identification of the articles was conducted in the sections of: article title, abstract and keywords. The keywords which were used include: customer engagement, customer engagement behaviors, co-creation, tourism, and tourism marketing. The first search was conducted with the following combination: "customer engagement and tourism" which gave 408 results, the second combination was: "customer engagement and tourism marketing" with 49 results, the next one: "customer engagement behaviors and tourism" which gave 4 results, and the last searching combination was "co-creation and tourism" with the result of 78 publications. "Co-creation" was included in the search since in some publications it is perceived as one of the customer engagement behavioral manifestation (i.e. customer engagement) [Bijmolt et al. 2010; Beckers, Van Doorn & Verhoef 2016]. The total publications produced by the searching came to 539 dated from 1976 to 2018.

Some of the research were not relevant to current study that is why they were redundant. The authors limited the evidence base to the peer-reviewed journal articles as well as to the ones which included full texts (suggested by Tranfield at al. 2003), which

gave the base of 100 publications. From these, all texts which were written in other languages than Polish and English were removed, which gave the sum of 92 publications. These were processed to remove the replicative papers as well as to obtain research with the same to this study focus — customer engagement in tourism marketing. The total of studied publications were 29.

The next part of the review was to arrange the articles in chronological order and to read them for becoming more aware of the concept as well as for understanding how the knowledge has developed in studying area [Gabbott 2004; Mustak, Jaakkola & Halinen 2013]. The following steps were taken to create codes, categorizations and comparisons for further analysis of customer inputs, forms of customer engagement and effects for the business providers as well as for the clients.

Research results

The attention to customer engagement concept in tourism industry started to be paid in 2000, often associated with co-creation notion. The proposition of "co-creation" concept reflected the possibility of host and guest value co-creation in experiences [Meuter et al. 2000]. It indicates that customers serve themselves, cooperate with service providers [Bendapudi & Leone 2003; Vargo & Lusch 2004; Dong, Evans & Zou 2007], and adopt various roles in interactions with other customers and products [Gummeson 2008; Vargo & Lush 2008]. It was correlated with the earlier concept of prosumption — customers' participation in both, the production and consumption of the experience [Toffler 1980]. One of the first studies in this field indicated also that there is a significant link between the marketing culture and the customer retention [Appiah-Adu, Fyall & Singh 2000]. It was said that successful companies engage their customers from the first contact with enriching the original experience by each next visit (online or in person) [Smith 2003]. Later, the discussion on integrating links with co-creation process of experience design and management in tourism appeared [Haahti 2003]. The very important role of experience in tourism industry was underlined in order to show the possibilities to co-create experience by the customers [Smith 2003; Prebensen & Foss 2011]. Customers initiated to create internal networks to exchange information, advice and ideas [Purcarea & Ratiu, 2008]. They started to be involved in the production and consumption of services and products at various stages of consumption: pre, during and post [So, King & Sparks 2015]. In the literature there were also identified some forms of customer engagement in tourism industry where the word-of-mouth started to play a huge role in tourists' choice [Henry & Harte 2012].

The summary of the aforementioned research (see Table 1, page 214) is arranged chronologically below. For each identified work, the key problems discussed in the context of CE are included in the column "Problems discussed". There is also information on the type of studies in the table (empirical — qualitative or quantitative vs. conceptual). Next, we attempt to discover whether the analyzed publications concern any problems of CE effects, both for the customer and for the firm. Finally, we indicated to which CE form or forms that we distinguished in the introduction to this paper, the analyzed publications may refer.

Majority of studied 29 publications, listed in the table, contain the findings of the empirical research (24 papers), however, qualitative papers predominate over the quantitative (17 and 7 papers respectively). Further five publications under study are quite conceptual works.

Based on the analysis of the content of aforementioned studies, it may be noticed that only five of them provide insights into each form of CE distinguished, i.e. customers' communication, customer complaints and collaboration with a firm or brand. Most papers discuss only the selected CE form. The authors identified the various customer engagement behaviors: word-of-mouth (WOM), e-WOM, encouraging new ideas, developing new products and co-creating process of experience. Customers can engage in real as well as in virtual world, and the latter one seems to grow in the strength. More engaging activities have been identified on the Internet, that is also why the using of websites with holiday reviews as a source of data becomes the area of higher interest for business providers, marketers as well as for researchers [Sohns & Michael 2008; Andreassen & Streukens 2009; Stringam & Gerdes 2010].

A few works (7 papers) also consider CE effects that arise for both the customer and the firm. The effects coming for customers have been identified as positive ones with such advantages as e.g.: satisfaction, confidence, social aspects as well as financial incentives. Engaging customers enable firms to understand their needs. Proper companies' actions may increase clients retention with gaining the new ones. The real feedback may be the source of information and input for operational improvements [Le Minh 2015].

Table 1. Identification of customer engagement theory developments in tourism marketing

No	Authors(s)	Problems discussed	Type of development	CE management related issues		Related CE forms		
				effects for customer	firm-level effects	Customers' communication about the focal firm/brand	customer complaints	customer collaboration with the brand/firm
1	Reicheld & Sasser 1990	giving information	quantitative		customer retention/ loosing	x	x	
2	Appiah-Adu, Fyall & Singh 2000	giving information	quantitative	social community	cost reduction, sales growth	x	x	
3	Meuter et al. 2000	interactive kiosks	quantitative					x
4	Chesbrough 2003	crowd-sourcing	conceptual		widening the range of firm's ideas/ concepts			x
5	Haahti 2003	"Tourism Drama"	qualitative	social shared reality	information			x
6	Smith 2003	loyalty memberships	qualitative	financial incentives		x	x	x
7	Jang, Hu & Bai 2006	recommendations	quantitative	rewarding programs		x	x	
8	Dong, Evans & Zou 2007	"Tourism Drama"	quantitative					x

No	Authors(s)	Problems discussed	Type of development	CE management related issues		Related CE forms		
				effects for customer	firm-level effects	Customers' communication about the focal firm/brand	customer complaints	customer collaboration with the brand/firm
9	Ruy & Feick 2007	recommendations	quantitative	rewarding programs		x	x	
10	Binkhorst & Den Dekker 2009	mobile platforms	conceptual		enhancing level of interactions			x
11	Kohler, Matzler & Fuller 2009	prototype testing	qualitative		less failures/errors			x
12	Banyai 2011	travel blogs	qualitative			x	x	
13	Prebensen & Foss 2011	experts	qualitative	learning		x	x	
14	Zehrer, Magnini & Crotts 2011	travel blogs	qualitative			x	x	
15	Henry & Harte 2012	social media profiles	qualitative			x	x	x
16	Olsson 2012	loyalty memberships	qualitative	access to special services		x	x	x
17	Sigala 2012	prototype testing	quantitative		rapid diffusion of innovations			x

No	Authors(s)	Problems discussed	Type of development	CE management related issues		Related CE forms		
				effects for customer	firm-level effects	Customers' communication about the focal firm/brand	customer complaints	customer collaboration with the brand/firm
18	Sfandla & Bjork 2013	"Tourism Drama"	conceptual	better service experience	loyalty			x
19	Brejla & Gilbert 2014	opinion portals/ online reviews	qualitative	guide for booking decisions		x	x	
20	Chatchoth et al. 2016	feedback	qualitative					x
21	Neuhofer, Buhalis & Ladkin 2014	virtual worlds	qualitative	preparation for service	interactions with customers	x		
22	Le Minh 2015	virtual communities	qualitative	confidence while booking		x	x	x
23	Rihova et al. 2015	"Tourism Drama"	conceptual	better service experience	loyalty			x
24	Romero & Okazaki 2015	social (online) communities	qualitative	social community	learning enhancement	x	x	
25	So, King & Sparks 2015	online reviews, travel blogs, social (online) communities	qualitative			x	x	

No	Authors(s)	Problems discussed	Type of development	CE management related issues		Related CE forms		
				effects for customer	firm-level effects	Customers' communication about the focal firm/brand	customer complaints	customer collaboration with the brand/firm
26	Chatchoth et al. 2016	mobile platforms	conceptual		enhancing level of interactions			x
27	Morrongiello et al. 2017	social (online) communities	qualitative	social community	learning enhancement	x	x	
28	Nguyen, Nguyen & Trinh 2017	forums, chat rooms rankings, newsletters	qualitative	social community getting advice, information		x	x	x
29	Żyminkowska & Lorenc 2017	web-sites, videos, competitions, surveys, blogs, ambassadors, experts, forums, social media profiles, loyalty memberships, rankings	qualitative	service personalization, satisfaction	fast noticing and solving problems	x	x	x

Source: own elaboration based on cited publications.

Discussion

According to the conducted literature review, it is reasonable to notice that studies on the concept of customer engagement in tourism marketing are still fragmented. Most research study certain CE aspects in isolation, instead of the overarching approach toward exploring CE complexity reflecting in its diverse forms and effects for various beneficiaries, including customers and tourism service providers. The similar problem has also been noticed in case of the studies on CE effectiveness in general [Beckers, van Doorn & Verhoef 2016]. We posit that the main reason of aforementioned situation is the early stage of the CE theory development both in marketing at large and in its sectoral approaches, as tourism marketing.

However, taking into account the existing scientific achievements in the field of CE in tourism marketing, some developments look quite promising. First, previous studies contributes to the better understanding of customer engagement behavioral manifestations in the marketing process defined as the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large [American Marketing Association 2008]. Issues discussed in the existing publications indicate that customers can engage in different stages of marketing process of tourism business: in value co-creating while giving new ideas for innovations or exchanging the information with each other, and co-promoting when giving a recommendation. This is in line with the research findings in fashion marketing [Żyminkowska 2017]. Moreover, customer engagement behaviors identified in the literature seem to develop and change, more and more new manifestations appear, which is also connected with the rapid development of new technologies.

Second, the analyzed publications contribute to the preliminary recognition of the CE effects from customer engagement behaviors for both, customers and firms. Regarding the effects for customers, the existing research in tourism marketing shed light on some customer benefits related to the perceived customer value resulted from engagement that were identified in previous research [Żyminkowska 2018]. Those benefits are related to the hedonic dimension of customer value, including social benefits, as for example social shared realities [Haahti 2003] or learning [Prebensen & Foss 2011]. Utilitarian benefits are also recognized, for example rewarding programs [Jang, Hu & Bai 2006] and financial incentives [Smith 2003]. The literature under study recognizes also some CE effects for firms, including customer loyalty [Sfandla & Bjork 2013] and customer retention [Reicheld & Sasser 1990], sales growth or cost reduction [Appiah-Adu, Fyall & Singh 2000]. This is in line with more advanced works on CE effectiveness in marketing at large [Van Doorn et al. 2010; Verhoef, Reinartz & Kraft 2010; Żyminkowska, Żyminkowski & Błaszczyk 2017].

Conclusions

Customer engagement became an important phenomenon in current business practice as well as in the academic research. It can bring benefits for both customers and business providers. The marketing strategies developed with the respect to customers' feedback have more chances to success than these based on managerial intuition [Ratiu & Iljuta 2008]. Currently, tourism business providers try to win customers' attention by encouraging them to interact with the brand or with other customers [Henry & Harte 2012]. Customer engagement concept fits in the theory of exchange of value which is based on buyers and sellers engaging in exchange to meet their needs. What is more, the value exchanging does not take place in traditional way, value is created during the interactions. This in turns corresponds to relationship marketing [Brejla & Gilbert 2014] and service-dominant logic in marketing [Vargo & Lusch 2017].

The purpose of this paper was to provide a literature review on customer engagement concept in tourism industry. The research findings regarding CE in tourism marketing were confronted with the latest achievement in the domain of CE in marketing at large. Particularly we attempt to discover CE forms and effects in tourism marketing literature. The present study provides a better understanding of the phenomenon of CE in the tourism industry and gives the clearer look at still fragmented and developing area of research. It also indicates some management perspectives and guidelines which may be used by practitioners to achieve a competitive advantage. However, the findings emphasize the need of further research which should be conducted in this area, for better recognition and understanding of CE forms. Besides, the effects of customer engagement in tourism industry are the less examined in the reviewed literature. Current study may be the reason to conduct further, empirical research on the positive and negative effects of CE for clients but also for business providers.

Bibliography

American Marketing Association, "Definition of marketing", https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, access 29.04.2018.

Andreassen T.W., Streukrens S. (2009), *Service innovation and electronic word-of-mouth: Is it worth listening to?*, "Journal of Service. Theory and Practice", Vol. 19, No. 3, pp. 249–265.

Appiah-Adu K., Fyall A., Singh S. (2000), *Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry*, "The Service Industries Journal", Vol. 20, No. 2, pp. 95–113.

Applebaum A. (2001), *The Constant Customer*, Gallup Business Journal, June 17.

Banyai M. (2011), *Travel Blogs in Marketing Research: Stories of Stratford, Canada*, "Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally", 65.

Beckers S.F.M., Van Doorn J., Verhoef P.C. (2016), *Economic outcomes of customer engagement. Emerging finding, contemporary theoretical perspectives, and future challenges* [in:] Brodie R.J., Hollebeek L., Conduit J. (eds.), *Customer Engagement. Contemporary issues and challenges*, Routlage, New York, pp. 21–52.

Bendapudi N., Leone R.P. (2003), *Psychological implications of customer participation in coproduction*, "Journal of Marketing", Vol. 67, pp. 14–28.

Bijmolt T.H., Leeflang P.S., Block F., Eisenbeis M., Hardie B.G., Lemmens A., Saffert P. (2010), *Analytics for Customer Engagement*, "Journal of Service Research" 13(3).

Binkhorst E., Den Dekker T. (2009), *Agenda for co-creation tourism experience research*, "Journal of Hospitality Marketing & Management" 18(2/3): 311–327.

Brejla P., Gilbert D. (2014), *An Exploratory Use of Web Content Analysis to Understand Cruise Tourism Services*, "International Journal of Tourism Research", Vol. 16, pp. 157–168.

Brodie R.J., Hollebeek L.D., Jurić B., Ilić A. (2011), **Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research**, "Journal of Service Research", 14(3).

Chesbrough H.W. (2003), *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press Books, Boston, USA.

Chatchoth P.K., Ungson G.R., Altinay L., Chan E.S.W., Harrington R. (2016), *Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 28, No. 2, pp. 222–245.

Chatchoth P.K., Ungson G.R., Altinay L., Chan E.S.W., Harrington R., Okumus F. (2014), *Barriers affecting organizational adoption of higherorder customer engagement in tourism service interactions*, "Tourism Management, Vol. 42, pp. 181–193.

Dong B., Evans K., Zou S. (2007), *The effects of customer participation in co-created service recovery*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 36(1), pp. 123–137.

Gabbott M. (2004), *Undertaking a literature review in marketing*, "The Marketing Review", Vol. 4, No. 4, pp. 411–429.

Gummeson E. (2008), *Extending the service dominant logic: from customer centricity to balanced centricity*, "Journal of the Academy of Marketing Science", 36(1), pp. 15–17.

Haahti A. (2003), *Theory of Relationship Cultivation: A point of View to Design Experience*, "Journal of Business and Management", Vol. 9, No. 3, pp. 303–321.

Harmeling C., Moffett J., Arnold M., Carlson B. (2016), *Toward a theory of customer engagement marketing*, "Journal of the Academy of Marketing Science", December.

Henry M., Harte B. (2012), *A new model for assessing the value of social media activity*, "Journal of Brand Strategy", Vol. 1, No. 3, pp. 234–239.

Hollebeek L. (2011), *Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus*, "Journal of Marketing Management", Vol. 27(7–8).

Jaakkola E., Alexander M. (2015), *The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. A Service System Perspective*, "Journal of Service Research", 17(3).

Jang S.C., Hu C., Bai B. (2006), *A canonical correlation analysis of e-relationship marketing and hotel financial performance*, "Tourism and Hospitality Research", Vol. 6, pp. 241–250.

Kohler T., Matzler K., Fuller J. (2009), *Avatar-based innovation: using virtual worlds for real-world innovation*, "Technovation", Vol. 29, pp. 345–407.

Le Minh T. (2015), *Building Trust on the Online Review Site of Trip Advisor: The Cases of Top Ranked Hotels in Ho Chi Minh City, Vietnam*, "An Online International Research Journal", Vol. 1, Issue 2.

Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I., Bitner M.J. (2000), *Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters*, "Journal of Marketing", Vol. 6, pp. 50–64.

Morrongiello C., N'Goala G., Kreziak D. (2017), *Customer Psychological Empowerment as a Critical Source of Customer Engagement*, "International Studies of Management and Organization", Vol. 47, pp. 61–87.

Mustak M., Jaakkola E., Halinen A. (2013), *Customer participation and value creation: A systematic review and research implications*, "Managing Service Quality", Vol. 23, No. 4, pp. 341–359.

Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. (2014), *A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experience*, "International Journal of Tourist Research", Vol. 16, pp. 340–350.

Nguyen N.D.T., Nguyen N.T., Trinh T.A. (2017), *Attitude of Customer Trust and Engagement on Tourism in Ho Chi Minch City*, Conference: Innovation and Policy.

Olsson A.K. (2012), *Spatial aspects of member retention, participation and co-creation in tourism settings*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 17, pp. 231–247.

Patterson P., Yu T., de Ruyter K. (2006), *Understanding customer engagement in services*, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, 4–6 Dec.

Prebensen N.K., Foss L. (2011), *Coping and Co-creating in Tourist Experiences*, "International Journal of Tourist Experiences", Vol. 13, pp. 54–67.

Purcarea T., Ratiu M.P. (2008), *On effects of the Producer-Retailer-Consumer Relationship's Knowledge on the Marketing Future*, "Annals of the University of Oradea, Economic Science Series", /15825450, 20081201, pp. 1143–1152.

Ratiu M.P., Iljuta N.C. (2008), *Customer experience management — the most important dimension of the firm strategy*, "Annals of the University of Oradea, Economic Science Series", /15825450, 20081201, pp. 1169–1173.

Reichheld F.F., Sasser Jr W.E. (1990), *Zero Defections: Quality comes to services*, "Harvard Business Review", Vol. 68, No. 5, pp. 105–111.

Rihova I., Buhalis D., Moital M., Gouthro M-B. (2015), *Conceptualising Consumer-to-consumer Value Co-creation in Tourism*, "International Journal of Tourism Research", Vol. 17, pp. 356–363.

Romero J., Okazaki S. (2015), *Exploring customer engagement behavior: construct proposal and its antecedents*, 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling.

Ruy G., Feick L. (2007), *A Penny for Your Thoughts: Refferal Reward Programs and Refferal Likelihood*, "Journal of Marketing", Vol. 1, pp. 84–94.

Sfandla C., Bjork P. (2013), *Tourism Experience Network: Co-Creation of Experiences In Interactive Processes*, "International Journal of Tourism Research", Vol. 15, pp. 495–506.

Sigala M. (2012), *Exploiting Web 2.0 for New Service Development: Findings and Implications form the Greek Tourism Industry*, "International Journal of Tourism Research", Vol. 14, pp. 551–566.

Smith A. (2003), *Does B&B Management Agree With the Basic Ideas behind the Experience Management Strategy?*, "Journal of Business and Management", Vol. 9, No. 3, pp. 233–247.

So K.K.F., King C., Sparks B. (2015), *Extending the Tourism Experience: The Role of Customer Engagement* [in:] Brodie R.J., Hollebeek L.D., Conduit J. (eds.), *Customer engagement: Contemporary issues and challenges*, Routlage, New York.

Sohns K., Michael B. (2008), *Online content mining & its potential for cruise management* [in:] Papathanassis A. (eds.), *Cruise Sector Growth*, Gabler, pp. 171–185.

Stringam B.B., Gerdes Jr J. (2010), *An analysis of Word-of-Mouse Ratings and Guests Comments of Online Hotel Distribution Sites*, "Journal of Hospitality Marketing & Management", Vol. 19, No. 7, pp. 773–790.

Toffler A. (1980), *The Third Wave*, Bantam Books, New York.

Trafnfield D., Denuer D., Smart P. (2003), *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*, "British Journal of Management", Vol. 14, No. 3, pp. 207–222.

Van Doorn J., **Lemon K.N.**, **Mittal V.**, **Nass S.**, **Pick D.**, **Pirner P.**, **Verhoef P.C.** (2010), *Customer Engagement Behaviour: Theoretical Foundations and Research Directions*, "Journal of Service Research", 13(3).

Vargo S.L., **Lush R.F.** (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, "Journal of Marketing", Vol. 68, pp. 1–17.

Vargo S.L., **Lush R.F.** (2008), *Service dominant logic: continuing the evolution*, "Journal of Academy of Marketing Science", 36(1): 1–11.

Vargo S.L., **Lusch R.F.** (2017), *Service-dominant logic 2025*, "International Journal of Research in Marketing", Vol. 34, Issue 1, March, pp. 46–67.

Verhoef P.C., **Lemon K.** (2013), *Successful customer value management: Key lessons and emerging trends*, "European Management Journal", Vol. 31, No. 1, pp. 1–15.

Verhoef P.C., **Reinartz W.J.**, **Krafft M.** (2010), *Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management*, "Journal of Service Research", Vol. 13, No. 3, pp. 247–252.

Vivek S., **Beatty S.**, **Morgan M.** (2012), *Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, "Journal of Marketing Theory and Practice", Vol. 20. No. 2.

Zehrer A., **Magnini V.P.**, **Crotts J.C.** (2011), *Understanding Customer Delight: An Application of Travel Blog Analysis*, "Journal of Travel Research", Vol. 50, pp. 535–545.

Żyminkowska K. (2017), *Angażowanie (się) klienta w zarządzaniu marketingowym podmiotów międzynarodowej branży modowej*, "Marketing i Rynek", 9, pp. 450–460.

Żyminkowska K. (2018), *Customer engagement i customervalue — o związkach między kluczowymi kategoriami współczesnego marketing relacji* [in:] K. Żyminkowska (red.), *Nowe koncepcje w nauce o marketingu i rynkach. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Leszkowi Żabińskiemu*, UE Katowice, (in press).

Żyminkowska K., **Lorenc D.** (2017), *Formy customer engagement w branży usług turystycznych*, "Marketing i Rynek", Nr. 7, pp. 828–842.

Żyminkowska K., **Żyminkowski T.**, **Błaszczyk R.** (2017), *Effects of customer engagement behavior*, "Journal of Economics and Management", Vol. 28, pp. 133–154.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **225–234**

Adam Szromek | innowator@o2.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4989-9785
Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management

Krzysztof Herman | krzyherman@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3196-9696
Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management

Business Models in Tourism Enterprises

Abstract: Business models are becoming a more and more popular research subject. New concepts related to business models emerge and possibilities of their usage in business areas, where so far they have been present only informally, expand. One of such pioneering areas of knowledge where formalized business models start to emerge is the area of tourism enterprises' management. The aim of this article is to review the literature on business models, taking into account the research carried out in tourism sector.

In this paper, the models based on knowledge, technology and innovation were characterized. First, the authors refer to historical assumptions concerning business models, then selected issues and approaches are presented, and finally literature references on business models in tourism sector are discussed.

Key words: business models, tourism, value, strategy

Acknowledgments: This paper was published as part of the research project 'A business model for health resort enterprises' No. 2017/25/B/HS4/00301, supervised and financed by the National Science Center in Poland and as part of statutory research ROZ 1:BK-231/ROZ1/2018 (13/010/BK_18/0029) at the Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management.

Introduction

Business models are becoming a more and more popular research subject. New concepts related to business models emerge and the possibilities of their usage in business areas, where so far they have been present only informally, expand. One of such pioneering areas of knowledge where formalized business models start to emerge is the area of tourism enterprises' management.

The popularity of business models can be observed in numerous new academic papers concerning enterprises in which the managers attempt to identify new ways of running the business. Much thought is devoted to the possibilities of using new technologies, especially when presenting the tourism offer, creating value proposals or when establishing effective communication channels.

It seems that the growing interest of practitioners and academics with business model results, first and foremost, from the turbulent environment in which the tourism enterprises operate. The necessity to adjust oneself to the dynamic changes taking place, among others, in the tourism consumers' preferences and the rapid development of digital technologies force the enterprises to look for the possibility to define a new formula of business model or improve the existing one.

The aim of the paper is to recognize what are the business model trends in modern tourism enterprises. The method used to achieve this goal was a critical literature review on the topic of business models, emphasizing the research carried out in the tourism sector. In this case the authors focus on IT examples as an important element of future tourism and took eight opinions of researchers. The limitation of the publication results from editorial constraints, as the scope of research on business models is much wider.

Business Models

The term business model is known since 1950s, when it was used by R. Bellman and others [Bellman et al. 1957; DaSilva & Trkman 2014] in the context of business games. Business model did not have a managerial meaning back then. As B. Wirtz and others remarked [Wirtz et al. 2016], this meaning appeared in the mid-1970s, when E. Konczal [1975] added a managerial value to business models, clearly suggesting that they should not be perceived only as scientific or natural science tools. Since 1970s, the models started to be associated with business, but their usage was not widespread. This is confirmed by the fact that in the 1980s the notion of *dominant logic* [Prahalad

& Bettis 1986; Obłój & Zhang 2011] emerged, the mental map of managers and a road map resulting from it covering the logic of resources usage to achieve the business success.

When looking at modern definitions of business models, one can notice that they are perceived through the discipline of a particular researcher. They can be perceived as a synthetic description of the business nature [Magretta 2002] or as a tool [Teece 2017], describing the relations between the components that lead to the development and capturing of value by the organization [Battistella et al. 2017].

The perspective of perceiving business models through description is confirmed by J. Magretta [2002]. She considers business models to be a story explaining how the enterprise works. Similar approach is presented by J. Dworak [2014], who described business models, emphasizing their usefulness for the widely understood enterprise management, as a theoretical structure describing its activity based on selected factors.

More detailed definitions can be found in the perspective related to the tool character of the business model. D. Teece [2017] perceives them as a tool describing the design or architecture of creation, supply or value capturing mechanisms. He also notes, that the core of a business model is defining the way in which the enterprise captures the value for the customers, entices them to pay for this value and converts payables into profits. S. Prendeville and N. Bocken [2017] perceive the business model similarly. They characterized it as a conceptual tool describing the activities that refer to business transactions between customers, partners and suppliers and the organization and their participation in the development and capturing the value.

When paying attention to the tool character of the business models, it was emphasized that they are not only used to describe the business reality, but also — when effectively used — to shape this reality. For that purpose, it was important to indicate elements of that model and relations that occur between them. It was emphasized by M. Geissdoerfer, P. Savaget and S. Evans [2017], who defined the business model as a simplified representation of organization elements, together with interaction between these elements, to analyze, plan and communicate in the intricate organization structure. A similar approach is presented by M. Johnson et al. [1996], describing it as interrelated elements, that is proposal of value, profit formula, key processes and resources that create and deliver the value.

An important element of defining the business model is the need to pay attention to the main objective of business models' creation, that is creating value for the customer and retaining the value as profit. Such a manner of perceiving business models is presented, by for example T. Falencikowski [2012]. He assumed that business model is a multi-component unit developed and separated to present, in a simplified way, the

manner of running a business, by describing the logic of value creation for the consumer and capturing its part by the enterprise. B. Rusu [2016] also maintains the above assumption and understands the business model as a correlation system that enables the creation of value for customers based on enhanced planning of architecture of the designed system and correlated activities. Similar views are expressed by L. Knop and J. Brzóska [2016], who in their characterization of business model focus on the customers and what the enterprise can offer them. They describe the business model as configuration system of resources and activities (intercorrelated), covering among others the creation of values that, on the one hand, need to satisfy the needs of the customer and, on the other hand, need to be a source of revenue for the enterprise. A. Wiśniewski [2017] presents a specific way of perceiving the revenue. He defines the business model by referring to the basic concepts and presents it as a description of construction, activity and correlations in a venture that generates profits.

C. Battistella et al. [2017] have an interesting approach to this subject. They pay attention to the relations with other managerial tools. They assume that the business model presents how the strategy is implemented by description of creation, supply and recording of economic, social or other values.

The description of relations with other managerial tools and manner of value creation and capturing can occur in two ways: with the use of description or graphics. It is emphasized by M. Al.-Debei, R. El-Haddadeh and D. Avison [2008], who perceive business models as an abstract textual or graphic representation of interrelated structures of model architecture prepared by the organization and of all the products and services that the organization has in offer and that are essential to achieve its aim.

When forming a definition, some academics pay attention to the aspect related to competitiveness. B. Iwasieczko [2014] belongs to this group of academics who define business model as a configuration of business elements established to create value for the customers and to be an element of effective competition. B. Nogalski [2009] has similar views, while also paying attention to the resources being a key aspect of an organization. He described business model as a characteristic of value for the customer, a set of basic resources, activities and relations with partners, the aim of which is to create this value and competitive advantage.

The most popular concept in this scope is the "CANVAS" model, containing nine linked and interacting elements [Osterwalder & Pigneur 2012]. Among them, we can distinguish: (1) customers' segment, being the axis of each business model, (2) proposals of values for selected customers' segments, (3) communication channels between the defined elements, (4) relations with customers, (5) revenue streams, (6) key resources, (7) key activities, (8) key partners, (9) cost structure, meaning all the costs related

to the execution of the defined business model. The whole of the nine mentioned elements is defined as the business model template. The scholars compare the tool to a canvas which can be used to paint a picture of the existing or new business model.

Selected research on business models in tourism industry

Literature research allowed to establish that the issue of business models in tourism is rarely discussed. In general, it is analyzed in the context of different major subjects, such as knowledge and technology or in the scope of innovations. An example can be the work of J. Souto [2015], who focuses on the research on the innovation in the scope of business modeling and implementation of innovations. It can also be noticed that much thought is devoted to knowledge as a strategic resource of innovative enterprises. The proper usage of knowledge enables to design more attractive tourism experiences and more innovative marketing channels through which new recipients can be reached [OECD 2014].

An example of using the knowledge to build a business model is the *smart tourism* (ST) concept. It is based on transforming huge amounts of data received via applications (most often mobile ones) into proposals of values for the customer. The idea is about gathering knowledge on the preferences of consumers of tourism services and not only transforming it into new proposal of value but also into a customized product, an efficient communication channel and personally selected manner of relations building. However, as J. I. Baidal et al. [2017] noticed, tourism destinations are not yet ready to use the possibilities offered by ST to the fullest. It mainly stems from the complexity of usage and the level of technology management. The researchers [Baidal et al. 2017] suggest to focus also on the network architecture and the relations between elements for the purpose of subsequent activities.

Many enterprises gain knowledge on their customers and their preferences by building relations with them. F. Mantaguti and E. Mingotto [2016] when researching tourism enterprises from the SME sector noticed that an important success factor is the common identification between the entrepreneur, staff and customers, especially with the use of electronic media.

Innovative tourism enterprises in their business models often assume new technologies to be indispensable elements to maintain competitiveness and profitability [Cranmer, Jung & Dieck 2017]. In that publication, the subject of creating value for the consumer of tourism services with the use of augmented reality — AR — was discussed. When researching the technology potential as a value proposal, the researches noticed that there is a significant support from the side of visitors and stakeholders. Among the

advantages to which the researches paid attention was the increase of tourism attractiveness, revenues and competitiveness. AR is definitely an interesting proposal when diversifying the product of tourism enterprises. However, it is an additional element, supporting the basic product, just like other modern technologies.

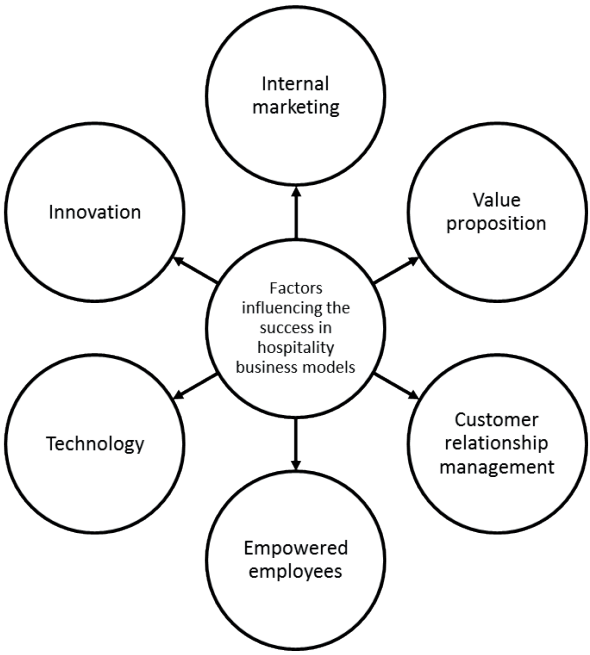
A similar example of diversifying the offer is the use of multimedia application to present tourist attractions. In their publication on innovative museums C. Ciurea and F.G. Filip [2015] indicate the advantages of such a solution. According to them, it can be a possibility to present the collections to which access is difficult (for example delicate museum pieces). Moreover, they describe the possibility to use the tool by many entities, when in case a number of museums belong to a common network, virtual exhibitions can be opened, expanding the displayed heritage by adding pieces or collections belonging to other facilities.

An interesting discussion on business models in tourism sector concerns the accommodation and catering services. M. Diaconu and A. Dutu [2014] paid attention to the evolution of hotel industry towards innovative business models. They emphasized that this results from the belief, that the development of new technologies became a way to achieve success, as it offers the possibility to expand the distribution channels, reduces the time of reservations booking and creates a network of organizations engaged in maintaining the value chain.

In their publication, N. Langviniene and I. Daunoraviþinjtơ [2015] listed a number of factors that need to be taken into account when creating a business model to be successful in hotel industry. These factors are presented in Fig. 1.

The first factor is innovation (product, process, marketing and organization) thanks to which the enterprise can secure a highest quality of services, higher profits and higher customer satisfaction level, reduce the internal costs and gain competitive advantage. The second identified factor are qualified employees whose skills influence the quality of services and who are responsible for maintaining customers and winning new ones. Another factor is the suitable management of relations with customers carried out by the management. Then, attention was paid to technology, as it is with the use of technology that operating costs of running a business activity can be reduced, and the quality of service and guest experience can be improved. Another important factor is also internal marketing in which the possibility to understand the approach of the customer to the rendered services and to the development of hotel services in the future is recognized. The last, but key factor of business model success in the scope of services, is a properly constructed value proposal for the customer. The value should be focused on the customers' needs and at the same time be a competitive advantage. Therefore, the balance between the customer needs and the service provider well-being is crucial.

Figure 1. Factors influencing the success of business model in hotel industry



Source: [Langviniene, Daunoraviþinjtơ 2015].

Publications concerning the establishment or co-establishment of value for the customer, both in terms of sustainable tourism [Bodenau 2013] and in creating value [Prebensen & Dahl 2013] are a valuable inspiration when creating innovative business models.

Conclusions

The above examples indicate that a modern trend in shaping the business of tourism enterprises is the usage of modern technology within the scope of elements that describe the business activity. However, to fully use the possibility it gives, the enterprise must be creativity — and knowledge-oriented. Building business model in tourism sector based on creative enterprise may stimulate innovation and encourage the development of new products for different sectors. Knowledge and new technologies are a huge support in terms of designing more attractive tourism experiences and innovative marketing approaches that can reach new recipients [European Parliament 2015].

The literature does not mention many examples of the application of new technologies in Polish tourism enterprises. Furthermore, due to the aim that was archived in this paper one can identify new fields for further research. Among them, one can look for answers to following questions: (1) how are new technologies and knowledge connected with value proposition in Polish tourism enterprises? (2) what does the cost structure look like when new technologies are introduced into business? (3) how, in general, are business models used in Polish tourist enterprises?

Bibliography

Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. (2008), *Defining the Business Model in the New World of Digital Business, Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*, Toronto, ON, Canada August 14th-17th.

Baidal J.I., Bernabeu M.C., Lozpez J.M., Ivars A.P. (2017), T*owards an ICT Roadmap for Smart Tourism Destinations Based on Prospective Analysis, e-Review of Tourism Research*, January, [online], https://www.researchgate.net/publication/315364609_Towards_an_ICT_Roadmap_for_Smart_Tourism_Destinations_Based_on_Prospective_Analysis [access: 9.12.2017].

Battistella C., Toni A., Zan G., Pessot E. (2017), *Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study*, "Journal of Business Research" 73, pp. 65–82.

Bellman R., Clark C., Malcolm D., Craft C., Ricciardi F. (1957), *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, "Operations Research" 5, pp. 469–503.

Bodenau A. (2013), *Innovative Value of Sustainable Tourism Practices* [in:] *Innovation and value creation in experience based tourism*, The 22nd Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research, September 24–27, Bodø/Lofoten. pp. 23–25.

Ciurea C., Filip F.G. (2015), *Validation of a Business Model for Cultural Heritage Institutions*, "Informatica Economică" Vol. 19, no. 2, pp. 46–56.

Cranmer E., Jung T., Dieck M.C.T. (2017), *The Value of Augmented Reality from a Business Model perspective*, "e-Review of Tourism Research", February 2017, [online], https://ertr.tamu.edu/ [access: 9.12.2017].

DaSilva C., Trkman P. (2014), *Business Model: What It Is and What It Is Not*, "Long Range Planning" 47, pp. 379–389.

Diaconu M., Dutu A. (2014), *Business model in the hospitality industry, from traditional to open innovation*, "Scientific Bulletin — Economic Sciences", Vol. 16, Issue 1, pp. 3–10.

Dworak J. (2014), *Modele biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, "Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce — teoria i praktyka / Research on Enterprise in Modern Economy — theory and practice" No 4, pp. 17–30.

European Parliament (2015), *Research for train committee — tourism and the sharing economy: challenges and opportunities for the EU*, European Parlament, Policy Department B: Structural And Cohesion Policies – Transport And Tourism, Brussels.

Falencikowski T. (2012), *Strategia a model biznesu — podobieństwa i różnice*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 260, pp. 80–93.

Geissdoerfer M., Savaget P., Evans S. (2017), *The Cambridge Business Model Innovation Process*, "Procedia Manufacturing" 8, pp. 262–269.

Iwasieczko B. (2014), *Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 343, pp. 154–163.

Johnson W., Christensen C., Kagerman H. (1996), *Reinventing Your Business Model*, "Harvard Business Review", pp. 57–68.

Knop L., Brzóska J. (2016), *Rola innowacji w tworzeniu wartości poprzez modele biznesu*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 99, pp. 215–217.

Konczal E. (1975), *Models are for Managers, not Mathematicians*, "Journal of Systems Management" 26, pp. 12–15.

Langviniene N., Daunoraviþinjtơ I. (2015), *Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 213 pp. 902–910.

Magretta J. (2002), *Why business models matter?*, "Harvard Business Review", 80, 5, pp. 86–92.

Mantaguti F., Mingotto E. (2016), *Innovative business models within niche tourist markets: shared identity, authenticity and flexible networks. The case of three Italian SME*s, "Journal of Tourism Research", Vol. 6, No. 2, pp. 9–10

Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration" nr 17, pp. 3–14.

Obłój K., Zhang S. (2011), *Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców*, „Master of Business Administration" 2 (112): pp. 43–53.

OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing, p. 25.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Warszawa.

Prahalad C., Bettis R. (1986), *The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*, "Strategic Management Journal" Vol. 6, pp. 485–501.

Prebensen N., **Dahl J.** (2013), *Value co-creation significance of tourist resources*, "Annals of Tourism Research", Vol. 42, No. xx, pp. 240–261.

Prendeville S., **Bocken N.** (2017), *Sustainable Business Models through Service Design*, "Procedia Manufacturing" 8, pp. 292–299.

Rusu B. (2016), *The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency*, "Procedia — Social and Behavioral Sciences" 221, pp. 166–175.

Souto J. (2015), *Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation*, "Tourism Management" 51, pp. 142–155.

Teece D. (2017), *Business models and dynamic capabilities*, "Long Range Planning", pp. 1–10.

Wirtz B., Pistoia A., **Ullrich S.**, **Gottel V.** (2016), *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*, "Long Range Planning" 49, pp. 36–54.

Wiśniewski A. (2017), *Konstrukcja Modeli biznesu,* „Acta Universitatis Nicolai Copernici", Zarządzanie XLIV nr 2, p. 76.

Część IV

Wizerunek i marka turystyczna

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **237–248**

Małgorzata Januszewska | malgorzata.januszewska@ue.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2938-5886
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

Daria E. Jaremen | daria.jaremen@ue.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8726-7573
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

Elżbieta Nawrocka | elzbieta.nawrocka@ue.wroc.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5049-4788
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

Architektura narzędziem zarządzania marką obszaru recepcji turystycznej

Architecture as the Tool of a Tourist Destination Brand Management

Abstract: Brand architecture is the crucial component of marketing theory and simultaneously an important instrument of brand management at the level of a tourist destination. The subject literature critical analysis method, applied for the purposes of the research problem realisation, allowed to conceptualize the notions related to the category of a tourist destination brand and to explain their mutual relationships, with particular emphasis on the relations between a brand and a tourist product. The empirical purpose of the article is to compare the tourist brand architecture of three selected European countries, i.e.: Great Britain, Poland and Latvia. The method of quantitative content analysis was applied to accomplish the defined purpose. The conducted research revealed the occurrence of similarities and differences in creating brand architecture of the analysed countries.

Key words: brand architecture, brand management, tourism destination

Wprowadzenie

W badaniach nad marką obszaru recepcji turystycznej (ORT) autorzy odwołują się często do koncepcji opracowanych na potrzeby funkcjonowania przedsiębiorstw[1], które modyfikowane stanowią podstawę zarządzania marką ORT [Boo, Busser i Baloglu 2009, ss. 219–231]. Silna marka przedsiębiorstwa/ORT ma znaczenie, gdyż wpływa na pozostałe obszary zarządzania m.in.: strategiczne zarządzanie rynkami i produktami, finansami oraz rozwojem [Bednarczyk 2011, ss. 35–53]. Badania nad marką ORT rozpoczęto pod koniec XX wieku. W 1997 roku odbyła się pierwsza konferencja na temat kreowania marki ORT, rok później opublikowano pierwsze artykuły na ten temat, a w 2002 roku ukazała się pierwsza książka — Nigela Morgana, Annette Pritchard i Rogera Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* [Pike 2016, s. 49]. Jej autorzy, podkreślając znaczenie marki i procesu jej kreowania (ang. *branding*) w budowaniu pozycji ORT na rynku, wskazali, iż obecnie rywalizacja nie rozgrywa się w obszarze cen, ale w umysłach i sercach turystów [Morgan i Pritchard 2000, s. 212]. Kluczowym elementem teorii marki i jednocześnie najistotniejszym narzędziem zarządzania marką jest jej architektura [Dinnie 2008, s. 197].

Celem artykułu jest przedstawienie i porównanie architektury marki turystycznej trzech wybranych krajów europejskich.

Zastosowana do realizacji problemu badawczego metoda analizy krytycznej literatury służyła głównie konceptualizacji pojęć związanych z kategorią marki obszaru turystycznego. W badaniach architektury marek zastosowano metodę ilościowej analizy treści (zawartości).

Istota marki ORT

Wśród teoretyków, jak i praktyków nie ma zgodności co do powszechnie akceptowanej definicji marki. W większości następują próby jej interpretacji poprzez wyjaśnianie relacji do produktu. Autorzy opracowań naukowych dotyczących marki rozważania na temat jej istoty rozpoczynają zazwyczaj od zacytowania definicji opracowanej w latach 60. XX wieku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA) [Kotler 1994, s. 410]. Za markę uznaje ona znak, symbol, wzór, kolor, dźwięk lub kombinację tych elementów mającą na celu odróżnienie produktu sprzedawcy lub grupy sprzedawców i wyróżnienia go spośród konkurencji. Obecnie ta definicja jest dalece niewystarczająca. Marka jest

[1] Blain, Levy i Ritchie [2005, ss. 328-338] uważają, że profesjonalny branding zaobserwować można już w XIX wieku.

znacznie czymś więcej, zawiera w sobie niepowtarzalną ideę, pozytywne asocjacje i niesie wiele wartości. Propozycja definicyjna AMA rodzi także wiele nieporozumień, jeśli chodzi o interpretację, co jest marką a co nie. Zwraca na to uwagę Kall [2001, s. 12], formułując własną, bardziej rozbudowaną definicję. Według niego marka to nie tylko cecha wyróżniająca produkt, ale przede wszystkim całokształt korzyści płynących z produktu, dystrybucji, reklamy, opakowania i ceny. Obok korzyści funkcjonalnych i symbolicznych podkreślane są także korzyści wynikające z doświadczenia związanego z użytkowaniem marki [Kall, Kłeczek i Sagan 2006, s. 17]. Doyle [2003, s. 271] dodatkowo podaje, że produkt jest nośnikiem korzyści funkcjonalnych, a marka — korzyści emocjonalnych. Leslie De Chernatony i Malcolm McDonald [1994, s. 5] wprowadzili koncepcję poziomów marki na podstawie koncepcji wymiarów produktu Levitta, przy czym produkt umieścili w jej rdzeniu, uznając tym samym, że marka pełni rolę nadrzędną w stosunku do produktu, choć jest on niezbędnym jej elementem. Scott Davis [2000, s. 3] uważa natomiast, że relacje z konsumentem, jakie tworzy produkt, utożsamiane są w tej sytuacji z marką i jej siłą oddziaływania, a nie z cechami produktu. Marka zawiera bowiem symbole, związki i relacje, wyobrażenia o użytkowniku marki, unikatową osobowość. Podobnego zdania są także Kevin Lane Keller [1998, s. 4] oraz David Aaker i Erich Joachimsthaler [2000, s. 52], którzy akcentują, że marka obok znaku/symbolu to także skojarzenia nabywcy, walory emocjonalne i psychologiczne korzyści samookreślenia się klienta.

Korzystając z przedstawionych powyżej koncepcji, markę ORT można zdefiniować jako nazwę, symbol, logo, znaki graficzne, łatwo odróżniające dany obszar turystyczny od innych, przekazane turystom w celu budowania ich oczekiwań z nią związanych, konsolidacji i wzmocnienia więzi emocjonalnych turystów z danym miejscem docelowego wypoczynku oraz minimalizacji kosztów i ryzyka związanych z jego wyborem [Ritchie i Ritchie 1998, ss. 89-116]. Inaczej ujęli markę miejsca Sebastian Zenker i Erik Braun [2010, ss. 1-10], uznając ją za sieć skojarzeń nabywców opartą na wizualnej, werbalnej i behawioralnej ekspresji miejsca, która wynika z celów, komunikacji, wartości i ogólnej kultury interesariuszy miejsca. Podobnie AMA [2018] w swojej zmodyfikowanej definicji marki określa, że jest to doświadczenie klienta reprezentowane przez kolekcję obrazów i pomysłów; często odnoszone do symbolu, takiego jak nazwa, logo, slogan i schemat projektu.

Marka a produkt — relacje między kategoriami

Przegląd literatury skłania do głębszej analizy zależności między często wiązanymi ze sobą kategoriami: marki i produktu. Studia literaturowe pozwalają wyróżnić trzy główne podejścia do zagadnienia. Po pierwsze, wielu znawców przedmiotu twierdzi, iż marka jest elementem produktu, bowiem w koncepcji struktury produktu w ujęciu marketingowym umieszczana jest na poziomie produktu podstawowego. Na gruncie marketingu w turystyce uważa się zatem, że produkt jest pojęciem szerszym [Middleton 1996, s. 89; Milewski 2005, ss. 728-734]. Marka powstaje bowiem dopiero w momencie przedstawienia produktu na rynku, a następnie kojarzenia go z określonymi cechami i wartościami. Po drugie, istnieje grupa ekspertów uznająca relację odwrotną — marka jest pojęciem szerszym niż produkt. W tym podejściu to produkt jest elementem struktury marki i umieszczany jest w jej rdzeniu (np. de Chernatony, McDonald [1994, s. 5], Upshaw [1995, s. 20]). Po trzecie, funkcjonuje również pogląd, wyrażony m.in. w zmodyfikowanej definicji marki AMA [2018], uznający markę za byt samodzielny — mogący istnieć w oderwaniu od produktu i stanowiący wartość samą w sobie. W tym ujęciu marka ma własną osobowość i tworzy emocjonalne więzi z konsumentem [Wrona 2006, s. 84-94], w konsekwencji czego powstaje swoista „zbiorowa świadomość" ORT. Możliwe jest zatem autonomiczne formowanie marki niezależnie od produktu. W praktyce występują przykłady tworzenia w pierwszej kolejności marki, a w drugiej dopiero produktu (np. w latach 70. XX wieku w USA) lub istnienia marki pomimo wycofania produktu z rynku (Opolno Zdrój w Polsce) [Nawrocka 2013, s. 38]. Syntezę powyżej wspomnianych koncepcji zawarto w tabeli 1.

Tabela. 1. Koncepcje opisujące relacje między marką a produktem

Lp.	Przedstawiciele koncepcji	Relacje
1.	AMA [1960], Mruk, Rutkowski [1994], Śliwińska [1994], Middleton [1996], Milewski [2005]	„Produkt" jako kategoria nadrzędna w stosunku do pojęcia „marka"
2.	de Chernatony i McDonald [1994], Upshaw [1995], Aaker [1997], Keller [1998], Aaker, Joachimsthaler [2000], Davis [2000], Kall [2001], Morgan i Pritchard [2002], Doyle [2003], Qu, Kim i Im (2011)	„Marka" jako kategoria nadrzędna w stosunku do pojęcia „produktu "
3.	Zenker i Braun [2010], AMA [2018]	„Marka" jako byt samodzielny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

W niniejszym artykule przyjęto drugą interpretację marki (tab. 1), uznając, że jej osobowość jest elementem różnicującym i decydującym o jej nadrzędności nad kategorią produktu. Osobowość marki zyskuje bowiem na znaczeniu w postmodernistycznej turystyce i w dobie ekonomii doświadczeń, w której zadowolenie turysty determinowane jest nie tyle cechami fizycznymi produktu, co wynika z przeżyć, doznań, emocji, wrażeń, wzruszeń [Marciszewska 2010, s. 15].

Architektura marki — istotna koncepcja dla zarządzania marką kraju

Architektura będąca ważnym narzędziem zarządzania marką ORT może istotnie poprawić efektywność. Według Jordi Datzira-Masip i Alessio Poluzzi'ego [2014, ss. 48–58] architektura marki to kluczowa kwestia, którą należy zaplanować dla miejsc turystycznych, biorąc pod uwagę wyartykułowaną strukturę sektora i koegzystencję wielu marek. David Aaker i Erich Joachimsthaler [2002, s. 135] stwierdzili, że architektura marki jest zorganizowaną strukturą portfela marek, która określa rolę poszczególnych marek i charakter relacji między nimi. W turystyce typowa struktura portfela obejmuje submarki: kraju, regionów, miejscowości i usług turystycznych. Z kolei Rajagopal i Romulo Sanchez [2004, ss. 233–247] zwracają uwagę, że architektura marek jest zintegrowanym procesem kreowania poprzez ustanowienie związku pomiędzy submarkami w środowisku konkurencyjnym. Architektura marki według Grahama Hankinsona [2004, s. 109–121] obejmuje: osobowość, pozycjonowanie i realne właściwości. W literaturze przedmiotu często przywoływaną koncepcją architektury marki jest konstrukcja obejmująca: pozycjonowanie, korzyści racjonalne, korzyści emocjonalne i osobowość marki (m.in. u: Morgan i Prichard [2002, ss. 10–41], de Chernatony [2003, s. 23], Qu, Kim i Im [2011, ss. 465–476]), która jest podstawą teoretyczną egzemplifikacji architektury marek badanych krajów.

Whan Park [1986, ss. 135-145] zauważa, że pozycjonowanie marki jest ważnym instrumentem komunikującym atrybuty marki odróżniające ją od konkurencji. Pozycjonowanie to projektowanie oferty, którego celem jest zajęcie wyróżniającego miejsca w świadomości odbiorców docelowych. Ostatecznym wynikiem pozycjonowania, zdaniem Philipa Kotlera [2005, ss. 308–309], jest skuteczne kreowanie zorientowanej na klienta propozycji wartości.

W kreowaniu marki ORT nie tyle są istotne cechy produktu turystycznego, co spójna tożsamość obszaru, która jest pojęciem szerszym. Tożsamość stanowi efekt aktywności przedstawicieli danego miejsca i powstaje w wyniku zintegrowanych działań o różnym charakterze, m.in. w zakresie tworzenia produktu turystycznego, poszanowania

zasobów przyrodniczych, a także budowania ładu przestrzennego, społecznego, ekonomicznego i instytucjonalnego. Tożsamość budowana jest w oparciu o komunikację wewnętrzną, wizję i misję jednostki przestrzennej oraz jej cele strategiczne, system planowania lokalnego (np. program) czy strategię rozwoju lokalnego. Na tożsamości obszaru budowana jest osobowość marki. Bywa ona określana jako zbiór ludzkich cech kojarzonych z marką [Aaker 1997, ss. 347-356]. Osobowość marki stanowi koncepcję rozdzielającą markę od produktu, której celem jest budowanie marki na poziomie między innymi reakcji emocjonalnych trudnych do wywołania cechami i korzyściami produktu. Osobowość marki ma za zadanie w jak największym stopniu upodobnić markę do człowieka.

Zwraca się uwagę na to, że z marką związane są określone korzyści (walory) dla użytkowników. W literaturze mamy dość zróżnicowane opinie na temat walorów marki. I tak, najczęściej dzieli się je na korzyści racjonalne (odwołujące się m.in. do pogłębiania wiedzy, poznania nowych miejsc i obiektów, poprawy zdrowia, wygody i bezpieczeństwa) oraz korzyści emocjonalne (odwołujące się m.in. do uczucia przyjemności, niesamowitych wrażeń, niespotykanych przygód).

Egzemplifikacja koncepcji marki na przykładzie wybranych krajów

Metodyka

W badaniach nad architekturą marki turystycznej wybranych krajów zastosowano metodę ilościowej analizy treści, polegającą na wyprowadzaniu wniosków o badanej kategorii (tu architekturze marki kraju) na podstawie informacji, jakie niosą komunikaty/przekazy na jej temat zawarte w analizowanych materiałach (tj. w tekstach pisanych m.in.: na blogach, witrynach internetowych czy w artykułach prasowych; na obrazach m.in.: fotografiach, plakatach, w filmach i spotach reklamowych oraz w nagraniach, jak np. audycje radiowe czy wywiady). Metoda ta zakłada, że w badanych materiałach (przekazach wybranych do analizy) powtarzają się względnie stałe elementy, ich zespoły i konfiguracje, ideologiczne konstrukcje, sposoby dyskursu [Lisowska-Magdziarz 2004, s. 4; Szczepaniak 2012, ss. 83–112], pozwalające na trafny i dokładny opis danej kategorii. Technika analityczna opiera się na odnajdywaniu i sumowaniu określonych, wybranych, występujących w badanym materiale elementów i konstruktów (słów, zwrotów, fraz) oraz formułowaniu wniosków na podstawie uchwyconych liczbowo (według częstości występowania) tendencji i prawidłowości. Metodologiczny rygor dotyczący procedury

przeprowadzania analizy treści, a przede wszystkim konieczność sformułowania klucza kategoryzacyjnego (systemu kategorii, pojęć wykorzystanych do analizy) zabezpiecza obiektywność, replikatywność wyników i rzetelność badań.

W prezentowanym badaniu procedura objęła poniższe etapy.

1. **Wybór krajów dla porównania architektury marki turystycznej Polski**. Do analizy komparatystycznej wybrano Łotwę i Wielką Brytanie, ponieważ Łotwa jest jednym z najważniejszych konkurentów Polski na międzynarodowym rynku turystycznym [*Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki…* 2011], a Wielka Brytania w opinii Światowej Organizacji Turystyki [Cleverdon i Fabricius 2006] stanowi wzór — dobrą praktykę — tworzenia architektury marki narodowej.
2. **Wybór materiałów do badań**. Źródłem przekazów do analizy były oficjalne strony internetowe narodowych organizacji turystycznych badanych krajów.
3. **Wielokrotne czytanie treści** zamieszczonych w materiałach.
4. **Tworzenie klucza kategoryzacyjnego** (opartego na wybranym podejściu do architektury marki). Koncepcją przyjętą do badania architektury marki turystycznej wybranych krajów była najbardziej odpowiadająca swoistości marki ORT propozycja Morgana i Pritchard, którzy wyróżniają w niej: pozycjonowanie, korzyści racjonalne, korzyści emocjonalne i osobowość [2004, ss. 59–78].
5. **Ustalenie kategorii (zbioru) słów** wykorzystanych w analizie (np. *heritage*–dziedzictwo, *solid*–solidny(-na)/(-ne) czy *art*–sztuka) i częstości ich występowania (na podstawie kroku 3 i 4).
6. **Przedstawienie najczęściej występujących kategorii** (wyniki badań) w układzie tabelarycznym (tabela 2).

Całość kończyło wnioskowanie. Badania przeprowadzono w pierwszym kwartale 2018 roku.

Obecnie coraz więcej państw celowo projektuje architektury swoich marek, aby wyróżnić się na tle konkurentów [Morgan i Pritchard 2004, ss. 59–78]. Należą do nich również Polska, Łotwa i Wielka Brytania. Warto pokreślić, że ostatni z wymienionych krajów ma znacznie dłuższe doświadczenie w zarządzaniu marką niż pozostałe dwa, czego efektem jest odpowiednia jej architektura. W tabeli 2 zaprezentowano wyniki analizy architektury marek tych krajów.

Tabela 2. Przykład architektury marki Wielkiej Brytanii, Polski i Łotwy

Elementy klucza kategoryzacyjnego	Wielka Brytania	Polska	Łotwa
Pozycjonowanie	Londyn (399) dziedzictwo (259) kultura (247) przyroda (148)	historia (2720) przyroda (2280) kultura (1180) Wrocław (740) Warszawa (720) Kraków (700)	Ryga (249) łotewski (206) muzea (157) przyroda (145) miasta (145)
Korzyści racjonalne	krajobraz (556) sztuka (155) gospodarze (108)	UNESCO (1200) pomysł (980) mieszkańcy (820) kuchnia (780)	parki (214) wydarzenia (140) aktywność (136) festiwale (134) sztuka (120) historia (118) kultura (111)
Korzyści emocjonalne	doznania (233) niesamowity (111) inspirujący (147) kultura otwarta (94)	niesamowity (1320) legenda (980) ekstremalny (420) przygoda (260) sielskość (220) doznania (200)	różnorodność (107) rodzina (99) dzieci (97) piękny (97)
Osobowość	wielki (3488) odkrywczy (296) przyjazny (194) tradycyjny (142) serdeczny (131)	atrakcyjny (1640) romantyczny (480) tajemniczy (400) przyjazny (220)	stary (154) wyjątkowy (124) historyczny (115) otwarty (117) tradycyjny (97) nowoczesny (97)

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisów: VisitBritain (https://www.visitbritain.com), Magnetic Latvia (http://www.latvia.travel/en), Polish National Tourism (https://www.poland.travel/en).

Rozpoczynając od pierwszego elementu architektury, czyli pozycjonowania marki, należy zauważyć, że wszystkie kraje stawiają na przyrodę i stolice, przy czym Polska buduje swoją pozycję w umysłach turystów, opierając się również na dużych miastach — Wrocławiu i Krakowie, a Łotwa akcentuje charakter miejski kraju. O ile Wielka Brytania i Polska podkreślają kulturę i dziedzictwo/historię, to Łotwa chce być kojarzona bardzo konkretnie — z muzeami. Warto również zwrócić uwagę, że Łotwa, lansując hasło „łotewski", dąży do zbudowania w percepcji turystów świadomości Łotwy jako obszaru turystycznego. Zaletą analizowanej architektury marek jest zróżnicowanie oferowanych przez poszczególne kraje korzyści racjonalnych i emocjonalnych oraz osobowości. Daje to podstawy zbudowania kluczowego filaru marki [Staniszewski 2010], jaką jest jej wyróżnialność. Architekci marek badanych krajów w przypadku Wielkiej Brytanii podkreślają odpowiednio krajobraz, doznania i wielkość, Polski — obiekty UNESCO, niesamowitość i atrakcyjność, Łotwy — parki, różnorodność oraz wiekowość. Można pozy-

tywnie ocenić, że Polska wyróżniając się na tle konkurentów, promuje obiekty UNESCO, co w świetle badań Polskiej Organizacji Turystycznej z 2017 roku przynosi już efekty [*Obcokrajowcy o Polsce 2017* 2017]. Z kolei Łotwa, lansując zbyt wiele korzyści racjonalnych i cech osobowości, rozmywa obraz marki kraju. Wykorzystanie bowiem mniejszej liczby atrybutów do pozycjonowania marki, zgodnie z teorią marketingu, jest o wiele skuteczniejsze. Z badań wynika, że zgodnie z przytoczoną tu zasadą marketingową projektowana jest marka Wielkiej Brytanii, co należy ocenić pozytywnie.

Kreowanie właściwej architektury stanowi warunek skuteczności zarządzania marką krajów w zakresie kształtowania większej ich rozpoznawalności na rynkach międzynarodowych, przyciągania turystów i budowania ich lojalności oraz zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej.

Podsumowanie

W artykule usystematyzowano wiedzę dotyczącą pojęć marki i produktu, ustalając relacje między nimi. Wkładem do teorii zarządzania w turystyce jest zaproponowanie metodyki badania architektury marki przy wykorzystaniu stosunkowo rzadko stosowanej w literaturze przedmiotu metody ilościowej analizy treści.

Badania pozwoliły na porównanie architektury marki Wielkiej Brytanii, Łotwy i Polski oraz zidentyfikowanie podobieństw i różnic, a także mocnych i słabych stron porównywanych struktur. Wszystkie badane kraje budują nowoczesną architekturę swoich marek, eksponując emocje, wrażenia, doznania zgodnie z koncepcją ekonomii doświadczeń Josepha Pine'a i Josepha Gilmore'a [2011]. Badania dowiodły również, że wykorzystany w metodyce model Morgana i Pritchard stanowi przydatne narzędzie do analizy będącej źródłem informacji w procesie zarządzania silną marką. W konsekwencji model ten może służyć praktykom do kontroli skuteczności zarządzania marką ORT w procesie jego doskonalenia.

Ograniczenia podjętych badań są związane z wadami zastosowanej metody, charakteryzującej się słabo skodyfikowanym charakterem i wynikającą z niego płynnością struktury samego badania. Ponadto trudno badaczowi zachować obiektywizm, ponieważ „odczytywanie" treści nigdy nie jest wolne od jego interpretacji.

Bibliografia

Aaker J.L. (1997), *Dimensions of Brand Personality*, „Journal of Marketing Research", vol. 34, nr 3, ss. 347–356.

Aaker D.A., **Joachimsthaler E.** (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York.

Aaker D.A., **Joachimsthaler E.** (2002), *Brand Leadership*, Simon & Schuster, London.

AMA (2018), *Dictionary*, [online], https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B, dostęp: 12.03.2018.

Bednarczyk M. (2011), *Marka w turystyce* [w:] tejże, *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu, Warszawa, ss. 35–53.

Blain C., **Levy S.E.**, **Ritchie J.R.B.** (2005), *Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations*, „Journal of Travel Research", vol. 43(May), ss. 328–338.

Boo S., **Busser J.**, **Baloglu S.** (2009), *A Model of Customer-Based Brand Equity and its Application to Multiple Destinations*, „Tourism Management", vol. 30, nr 2, ss. 219–231.

de Chernatony L. (2003), *Marka*, GWP, Gdańsk.

de Chernatony L., **McDonald M.H.B.** (1994), *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Cleverdon R., **Fabricius M.** (2006), *Destination Positioning, Branding and Image Management*, WTO, Manila, 20-22 March 2006, [online], http://slideplayer.com/slide/6200205/, dostęp: 21.02.2018.

Davis S.M. (2000), *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dinnie K. (2008), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*, Elsevier, Oxford.

Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.

Hankinson G. (2004), *Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands*, „Journal of Vacation Marketing", vol. 10, nr 2, ss. 109–121.

Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.

Kall J., **Kłeczek R.**, **Sagan A.** (2006), *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Keller K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, New Jersey.

Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Rebis, Poznań.

Lisowska-Magdziarz M. (2004), *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Marciszewska B. (2010), *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*, C.H. Beck, Warszawa.

Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020 (2011), POT, Warszawa, [online], https://www.pot.gov.pl, dostęp: 27.04.2018.

Masip J.D., **Poluzzi A.** (2014), *Brand Architecture Management: The Case of four Tourist Destinations in Catalonia*, „Journal of Destination Marketing & Management", vol. 3, nr 1, ss. 48–58.

Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa.

Milewski D. (2005), *Rola markowych produktów turystycznych w kształtowaniu marki regionu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 414, Szczecin, ss. 728–734.

Morgan N., **Pritchard A.** (2000), *Advertising in Tourism and Leisure*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Morgan N., Pritchard A. (2002), *Contextualizing destination branding* [w:] Morgan N., Pritchard A., Pride R. (red.), *Destination branding*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, ss. 10–41.

Morgan N., **Pritchard A.** (2004), *Meeting the Destination Branding Challenge* [w:] Morgan N., Pritchard A., Pride R. (red.), *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, ss. 59–78.

Mruk H., **Rutkowski K.** (1994), *Strategia produktu*, PWE, Warszawa.

Nawrocka E. (2013), *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Park C.W. (1986), *Strategic Brand Concept Image Management*, „Journal of Marketing", vol. 50, nr 4, ss. 135–145.

Pike S. (2016), *Destination Marketing Essentials*, Routledge, London.

Pine B.J., **Gilmore J.** (2011), *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press, Boston.

Obcokrajowcy o Polsce 2017. Raport z badań. POT, Warszawa, [online], https://www.pot.gov.pl, dostęp: 27.04.2018.

Qu H., **Kim L.H.**, **Im H.H.** (2011), *A Model of Destination Branding: Integrating the Concepts of the Branding and Destination Image*, „Tourism Management", vol. 32, nr 3, ss. 465–476.

Rajagopal R., **Sanchez R.** (2004), *Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Categories*, „Brand Management", vol. 11, nr 3, ss. 233–247.

Ritchie J.B., **Ritchie R.J.B.** (1998), *The Branding of Tourism Destination: Past Achievements and Future Trends* [w:] Keller P. (red.), *Destination Marketing: Scopes and Limitations*, Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism Marrakech, ss. 89–116.

Staniszewski M. (2010), *Silna marka — co to właściwie oznacza? Brand Asset Valuator (BAV) jako model zarządzania marką*, [online], http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Konwersatoria/Rok_2010/M_Staniszewski_Model_zarzadzania_marka.pdf, dostęp: 15.04.2018.

Szczepaniak K. (2012), *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych — refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis", Folia Sociologica, nr 42, ss. 83–112.

Śliwińska K. (1994), *Marketingowa strategia produktu*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

Upshaw L. (1995), *Building Brand Identity*, John Wiley, New York.

Wrona S. (2006), *Pojęcie marki w literaturze i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1110, Wrocław, ss. 84–94.

Zenker S.E., **Braun E.** (2010), *The Place Brand center a city: A Conceptual Approach for Place Branding and Brand Management of Places*, Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark, [online], https://www.researchgate.net/publication/228462416, dostęp: 26.03.2018.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **249–261**

Klaudyna Kowalska | klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7490-3750
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej

Rola influencerów w kształtowaniu wizerunku firmy na przykładzie Airbnb

The Role of Influencers in Shaping the Image of Company on the Example of Airbnb

Abstract: The Internet has become an important place for the implementation of the company's marketing strategy. Its important part is the use of social media in the communication process. By social media marketing businesses can effectively reach a wide range of consumers. Influencer marketing is a form of marketing communication in social media based on the use of the potential of people perceived as influential (influencers) in order to reach the largest possible audience. Moreover, influencers not only increase the brand's popularity, but they also can influence on its image. The aim of the article is to determine the role of influencers in shaping the image of company.

Key words: influencer, influencer marketing, company's image, Airbnb

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w nieustannie zmieniającym się otoczeniu, którego kształt zależy od wielu czynników — w tym od kierunków rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC). Powszechne wykorzystanie Internetu sprawiło, że komunikaty przedsiębiorstw docierają do otoczenia rynkowego dużo szybciej i na większą niż kiedykolwiek wcześniej skalę. Jednocześnie wirtualna przestrzeń stała się kluczowym miejscem realizacji założeń strategii marketingowej firm.

Ze względu na duży potencjał i możliwość wykorzystania w działalności marketingowej media społecznościowe stały się aktualnie jednym z najważniejszych kanałów komunikacyjnych wykorzystywanych przez firmy. Serwisy społecznościowe, takie jak Facebook, Instagram czy YouTube, stały się miejscem prowadzenia dialogu z aktualnymi i potencjalnymi klientami. Za ich pośrednictwem firmy docierają do szerokiego grona odbiorców, realizują działania zmierzające do zwiększania rozpoznawalności, a także kreowania pozytywnego wizerunku.

Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od sposobu, w jaki postrzegają je konsumenci. Media społecznościowe dają szansę na budowanie pozytywnego wizerunku, nie tylko opierając się na działaniach płynących z wnętrza przedsiębiorstwa, ale również za pośrednictwem tzw. influencerów. Celem artykułu jest próba ustalenia roli influencerów w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Do osiągnięcia celu pracy posłużyła kwerenda literatury przedmiotu wzbogacona o analizę treści komunikatów zamieszczonych na portalu Instagram przez influencerów współpracujących z firmą Airbnb. Zastosowana metoda ma ograniczenia, jednak pozawala na określenie charakteru działań przedsiębiorstw z zakresu influencer marketingu i wskazanie możliwość ich wykorzystania w budowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Wizerunek przedsiębiorstwa — ujęcie teoretyczne

Wizerunek to „synteza wyobrażeń, odczuć, oczekiwań, które powstają w skutek odbieranych bodźców" [Mruk 2012, s. 154]. Wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*) stanowi odzwierciedlenie subiektywnego wyobrażenia odbiorcy na jego temat [Altkorn 2004, s. 14] i jest „wypadkową działań firmy oraz cech osób, do których działania te są adresowane (…) to skomplikowany zestaw spostrzeżeń, doświadczeń i odczuć, jaki powstaje na tle porównań z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi" [Altkorn 2004, s. 15].

Wizerunek to wielowymiarowe i wewnętrznie zróżnicowanie zagadnienie, czego wynikiem jest duża liczba funkcjonujących w literaturze definicji, a jego opis doko-

nywany jest w zależności od przyjętej perspektywy [Jaremen i Nawrocka 2017, s. 275]. Niezależnie od zróżnicowanego podejścia konieczność budowania całościowego wizerunku przedsiębiorstwa jest uzasadniona z uwagi na różnorakie czynniki na niego wpływające. Wśród nich wymienić należy globalizację i internacjonalizację gospodarki, rosnącą konkurencję, wzrost znaczenia sfery usług, stereotypy decyzyjne konsumentów czy intensywną komunikację [Mruk 2012, s. 151].

Co istotne, wizerunek firmy stanowi wypadkową jej świadomych i nieświadomych działań oraz percepcji odbiorcy tych działań, uwarunkowanej jego indywidualnymi cechami [Markiewicz i Resiak-Urbanowicz 2014, s. 201]. Dlatego wizerunek przedsiębiorstwa nie musi pokrywać się z tożsamością firmy (*corporate identity*) będącą „zbiorem różnych działań przedsiębiorstwa, które mają na celu zbudowanie jego pożądanego obrazu w otoczeniu" [Mruk 2012, s. 153]. Wizerunek przedsiębiorstwa jest tym, co odbiorcy zewnętrzni o nim myślą, natomiast tożsamość jest tym, co pozwala odbiorcom na zidentyfikowanie firmy [Markiewicz i Resiak-Urbanowicz 2014, s. 202]. Rozbieżność pomiędzy tożsamością a wizerunkiem określana jest jako luka wizerunkowa [Mruk 2012, s. 154].

Dobór i implementacja odpowiednich instrumentów (tzw. *identity mix*) determinują skuteczne kreowanie pożądanego wizerunku [Stanowicka-Traczyk 2007, s. 54], w tym dążenie do zniwelowania luki wizerunkowej. O doborze instrumentów decydować powinny wyróżniki tożsamości, czyli szczególne cechy przedsiębiorstwa [Markiewicz i Resiak-Urbanowicz 2014, s. 201]. Filary tożsamości tworzą cztery elementy (tabela 1), do których zaliczyć można: postawę przedsiębiorstwa (*corporate attitude*), zachowanie (*corporate behaviour*), identyfikację wizualną (*corporate design*) i komunikację z otoczeniem (*corporate communications*).

Jak podkreślają Ewa Markiewicz i Marta Resiak-Urbanowicz [2014, s. 202], tożsamość przedsiębiorstwa pozwala na jego wyróżnienie pośród konkurencji i wspomaga kształtowanie pozytywnego wizerunku.

Pozytywny wizerunek firmy może przesądzić o jej sukcesie i stać się skutecznym narzędziem w walce z konkurencją. Z tego powodu działania na rzecz pozytywnego odbioru firmy przez otoczenie powinny stanowić podstawę strategii każdego przedsiębiorstwa [Markiewicz i Resiak-Urbanowicz 2014, s. 197]. Dodatkowo, budując i wdrażając strategię wizerunku przedsiębiorstwa, należy pamiętać o funkcjach, które spełnia on w relacjach z konsumentami (tabela 2).

Tabela 1. Elementy tożsamości przedsiębiorstwa — charakterystyka

Element tożsamości	Charakterystyka
Postawa	Swoisty rdzeń, obejmuje misję i filozofię działania przedsiębiorstwa
Zachowanie	Obejmuje elementy odpowiadające za tworzenie kultury organizacyjnej firmy (normy, wartości i zachowania pracowników)
Identyfikacja wizualna	Stosowane w formie standardów spójne elementy wizualne związane z wizerunkiem firmy, do których należą: znak, logo, kolory firmowe, materiały drukowane (m.in. papier firmowy, wizytówki, koperty), stopki mailowe, wygląd pracowników itd. Elementy te umożliwiają szybką identyfikację firmy przez odbiorców i stosowane są zarówno w świecie rzeczywistym, jak i w Internecie
Komunikacja z otoczeniem	Obejmuje wszelkie formy komunikacji marketingowej. Komunikowanie się z otoczeniem odbywa się za pomocą różnych narzędzi, m.in. stron internetowych, poczty elektronicznej czy mediów społecznościowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Markiewicz i Resiak-Urbanowicz 2014, ss. 201–202].

Tabela 2. Funkcje wizerunku przedsiębiorstwa w relacjach z konsumentem

Funkcja	Charakterystyka
Upraszczająca	Podejmowanie decyzji nabywczej jest łatwiejsze, kiedy konsument ma określone wyobrażenie na temat firmy. W momencie pojawienia się potrzeby następuje (często nieświadome) skojarzenie jej z określoną firmą
Redukcji ryzyka	Jest związana z poczuciem bezpieczeństwa nabywcy wynikającym z przekonania o słuszności jego decyzji, która zapewni mu odpowiedni poziom zadowolenia z zakupu (właściwa relacja otrzymanej wartości do ceny)
Porządkująca	Wizerunki firm tworzą uporządkowany układ odzwierciedlający określony system wartości. Dla nabywcy to logiczny układ, w którym może się łatwiej poruszać
Tworzenia własnego systemu wartości	Elementy wizerunku firmy stanowią wpojone obrazy oraz bodźce zakodowane w podświadomości na wczesnych etapach życia odbiorcy. Mogą one determinować przyszłe decyzje konsumentów
Budowania równowagi emocjonalnej	Wizerunek przedsiębiorstwa może wpływać na zadowolenie, prestiż czy oczekiwaną jakoś życia
Budowania lojalności	Przejawia się w pozyskiwaniu stałych klientów, utrzymywaniu relacji z klientem, powtarzalności zakupów czy koncentrowaniu się na ważnych dla niego wartościach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mruk 2012, ss. 158–159].

Ostatecznie na wizerunek przedsiębiorstwa wpływa szeroki zakres czynników, do których należą m.in.: realizacja zaplanowanych przez przedsiębiorstwo działań, rozmowy prowadzone przez konsumentów, różnorodne zdarzenia o charakterze pozytywnym (wzmacniającym wizerunek) i negatywnym (osłabiającym wizerunek), a także obecność przedsiębiorstwa w sieci (lokalizacja w Internecie) [Mruk 2012, s. 152]. Należy zaznaczyć, że obecność firmy w Internecie sprowadza się nie tylko do posiadania własnej strony WWW, ale także ekspozycji w mediach społecznościowych (*social media*), które stały się w ostatnich latach jednym z głównych kanałów komunikacji marketingowej. Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych zaowocował powstaniem nowych sposobów promocji produktów oraz kreowania wizerunku przedsiębiorstw w sieci, w tym działań z wykorzystaniem tzw. influencerów.

Influencer marketing

W ostatnim czasie zaobserwować można rozkwit interesującego kierunku w marketingu, funkcjonującego pod angielską nazwą *influencer marketing*. Choć brakuje naukowych opracowań z zakresu *influencer marketingu*, to samo pojęcie jest stosowane coraz częściej — szczególnie w mediach i wśród praktyków biznesu. Ogólnie rzecz biorąc, idea *influencer marketingu* sprowadza się do promocji marki w mediach społecznościowych za pośrednictwem tzw. influencerów (*influencer*), czyli osób wpływowych.

Faktem jest, że od wielu lat wykorzystuje się w tradycyjnych mediach działania promocyjne bazujące na udziale osób wpływowych, ale korzeni aktualnego *influencer marketingu* należy upatrywać w rozwoju mediów społecznościowych. Ich potencjał okazał się na tyle istotny, by doprowadzić do ukształtowania nowego paradygmatu komunikacji marketingowej [Łopacińska 2014, s. 3] opartego na „informacji internetowej tworzonej, rozprzestrzenianej i wykorzystanej przez konsumentów do wzajemnej edukacji o produktach, markach i usługach", będącej poza bezpośrednią kontrolą menedżerów.

Dostępne definicje *influencer marketingu* w większości mają charakter popularnonaukowy i są próbą nakreślenia ogólnego charakteru zjawiska (tabela 3). Ich wspólnym elementem jest konieczność występowania tzw. osoby wpływowej, influencera, lidera opinii czy osoby rozpoznawalnej. Dlatego próba zdefiniowania pojęcia powinna zostać poprzedzona rozważaniami na temat osoby influencera, którego rola jest kluczowa.

Tabela 3. Influencer marketing — definicje

Definicja	Autor
Influencer marketing to gwałtownie rozwijająca się branża, która stara się promować produkty lub zwiększać świadomość marki poprzez treści rozpowszechniane przez użytkowników mediów społecznościowych, którzy są uznawani za wpływowych	Carter 2016, s. 2
Influencer marketing to dziedzina marketingu bazująca na rozpoznawalności i pozycji osób zaangażowanych w promocję	WhitePress
Influencer marketing (lub też influence marketing) to obecnie niezwykle popularna forma marketingu, która opiera się na włączaniu w działania osób uznawanych za liderów opinii, czyli influencerów, i która bazuje na specyficznych relacjach i wpływaniu na odbiorców	Kuchta 2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wymienionych w tabeli.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, kim jest influencer, nie należy do zadań łatwych. Przyczyną problemów jest przenikanie się, a nawet synonimiczne stosowanie nazw, które określają współczesnych konsumentów zaangażowanych w tworzenie opinii na temat produktów czy marek i mających wpływ na decyzje innych, takich jak lider opinii, influencer i trendsetter [zob. Umiński 2016; Kuchta 2017].

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Katza i Lazarsfelda [1955, za: Sobieszek 2015, s. 11] liderzy opinii to „osoby, które są w stanie oddziaływać na innych ludzi w swoim bliskim otoczeniu". Sobieszek [2015, s. 11] dodaje, że są to jednostki będące autorytetami, jednak mają one nieformalny i dyskretny wpływ na osoby z ich bliskiego otoczenia społecznego, czyli na rodzinę, sąsiadów czy przyjaciół.

Cytując za Słownikiem Języka Polskiego [*Słownik Języka Polskiego PWN*], influencer to „osoba, która zdobyła popularność w internecie i korzysta ze swojej sławy, wpływając na swoich widzów/czytelników, ich światopogląd, gust, etc." W zależności od źródła, do grona influencerów zaliczane są różne osoby określane jako wpływowe: blogerzy, vlogerzy, właściciele popularnych w mediach społecznościowych kont oraz eksperci w danej dziedzinie, którzy dzielą się swoją wiedzą i opinią w Internecie [WhitePress], a także celebryci, znani artyści, sportowcy czy dziennikarze [Kuchta 2017].

Trendsetterzy to grupa, którą tworzą „prekursorzy i propagatorzy alternatywnych trendów (…) z różnych grup społecznych i zawodowych" [Zalega 2016, s. 203]. Można uznać, że są to osoby, które poszukują czegoś nowego i wyznaczają kierunki (w różnych dziedzinach) dla innych konsumentów. Różnicując cechy charakterystyczne dla wymienionych grup osób można uznać, że:

- lider opinii, to osoba mająca wpływ na innych konsumentów znajdujących się w jego bliskim otoczeniu, jest autorytetem ze względów merytorycznych;
- trendsetter poszukuje czegoś nowego lub oryginalnego i wyznacza kierunek dla innych;
- influencer to osoba, której wpływowość przejawia się w popularności (odzwierciedleniem są zasięgi w postaci liczby osób śledzących jego działania) w mediach społecznościowych.

Tym samym zarówno lider opinii, jak i trendsetter, rozszerzając swoje wpływy na użytkowników sieci, mogą stać się influencerami, jednak nie zawsze będzie to miało zastosowanie w przeciwnym kierunku. Influencer jest określeniem najbardziej pojemnym ze względu na skalę wpływów określanej tak osoby, a jego działania podejmowane są w mediach społecznościowych i skierowane do wszystkich osób, z którymi łączy go relacja online.

Na podstawie powyższej analizy i przytoczonych wcześniej definicji można przyjąć, że *influencer marketing* to forma komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych, oparta na wykorzystaniu potencjału osób postrzeganych jako wpływowe (influencerów) w celu dotarcia do jak najszerszego grona odbiorców. Przy czym potencjał influencera obejmuje nie tylko zasięg generowanych przez niego komunikatów (wielkość grona odbiorców), ale również inne cechy, takie jak reputacja czy poziom zaufania społeczeństwa.

Dzięki portalom społecznościowym, jak Instagram, YouTube, Twitter czy Facebook, influencerzy publikują treści, których celem jest zwiększenie rozpoznawalności określonej marki [Glucksman 2017, s. 78]. Odbiorcy przekazu postrzegają informacje jako bardziej wiarygodne, autentyczne i szczere. Tym samym generowanie odpowiednich komunikatów może przyczyniać się do kreowania pozytywnego wizerunku firmy wśród osób będących w zasięgu wpływu influencera.

Współpraca firmy z influencerami na przykładzie Airbnb

Firma Airbnb działa na rynku od 2008 roku i jest w ostatnim czasie jednym z głównych pośredników w zakresie rezerwacji i sprzedaży usług noclegowych. Jej funkcjonowanie opiera się na założeniach koncepcji *sharing economy*, której rdzeń stanowi dostęp do dóbr i usług będących przedmiotem wymiany poza tradycyjnie rozumianym rynkiem [Jaremen, Nawrocka i Rapacz 2017, s. 77]. Platforma Airbnb rozwija się bardzo dynamicznie, o czym świadczy liczba rezerwacji dokonanych na przestrzeni lat: w 2009 roku — 100 tys., w 2011 — 4 mln, a według prognoz w 2020 liczba ta może wynieść

nawet 193 mln [Jaremen i Nawrocka 2017, s. 289]. Należy dodać, że aktualnie jej działalność uznawana jest za poważne zagrożenie dla tradycyjnej branży hotelarskiej [Jaremen i Nawrocka 2017, s. 294], a działania marketingowe marki charakteryzuje kreatywność i globalna skala.

W 2015 roku Airbnb rozpoczęło realizację strategii opierającej się na działaniach z zakresu *influencer marketingu*. Pierwszą zaangażowaną influencerką była Mariah Carey, piosenkarka, która dodała na swoim koncie Instagram fotografię prezentującą relację z pobytu w Izraelu z oznaczoną w opisie firmą. Była to pierwsza „gwiazda", która dokonała rezerwacji za pośrednictwem portalu, a zespół ds. marketingu Airbnb postanowił to wykorzystać, oferując bezpłatny pobyt w luksusowej posiadłości w zamian za relację.

Dzięki współpracy z niektórymi spośród najbardziej wpływowych celebrytów na Instagramie firma była szeroko eksponowana i mogła dotrzeć do potencjalnego audytorium blisko miliarda użytkowników [Mediakix 2017]. Należy podkreślić, że *influencer marketing* w wykonaniu Airbnb obejmuje działania na szeroką skalę i nie uwzględnia współpracy z „mikroinfluencerami". Siłą influencerów są jego odbiorcy, dlatego wykorzystując znane i wpływowe gwiazdy, można skutecznie zwiększać świadomość marki i kreować jej pozytywny wizerunek wśród masowej publiczności.

Na przestrzeni trzech lat (od 2015 do 2017 roku) firma Airbnb wykorzystała w działaniach z zakresu *influence marketingu* prowadzonych za pośrednictwem portalu Instagram ponad 20 influencerów (tabela 4). Reprezentowani byli oni przez przedstawicieli aktorów, piosenkarzy, modelek, a także celebrytów. Wpisy influencerów, w których oznaczono markę Airbnb, zostały polubione przez **prawie 20,5 mln** osób. Należy zaznaczyć, że liczba ta nie uwzględnia osób, które zobaczyły wpis, a nie pozostawiły śladu w postaci reakcji „polub". Łącznie profile zaangażowanych przez Airbnb influencerów obserwowane są przez 804,3 mln osób. Na tej postawie można wywnioskować, że komunikaty, w których eksponowano markę Airbnb, mogły dotrzeć do bardzo szerokiego grona odbiorców na całym świecie.

Treści zamieszczone na Instagramie obejmują fotografie lub filmy opatrzone krótkim opisem. Pomimo że opisy słowne zamieszczane przez influencerów były bardzo lakoniczne, to ich treść miała charakter zdecydowanie pozytywny. Influencerzy najczęściej dziękowali w nich firmie Airbnb, zaznaczając, że czuli się jak w domu. Część z nich podkreślała również bezpłatny charakter pobytu będącego prezentem od firmy Airbnb. Obiekty noclegowe, z których korzystali, były określane jako „niesamowite", „piękne", „cudowne" czy „urocze".

Tabela 4. Efekty influencer marketingu firmy Airbnb realizowanego na portalu Instagram

Influencer	Liczba obserwatorów	Data wpisu	Liczba polubień	Słowa i zwroty wywołujące pozytywne skojarzenia z marką wykorzystane do opisu zdjęcia/filmu
Mariah Carey, piosenkarka	6,7 mln	2015	44 632	odpoczynek, czas na plaży, koncert
			30 914	cieszyć się, moje Airbnb
		2016	79 799	niesamowite święta, dziękuję Airbnb, piękny dom, podróż
Joe Jonas, aktor i wokalista	6,8 mln	2015	226 002	niesamowite święta, kochać
		2016	108 975	dobry początek, dziękuję Airbnb, darmowy dom
Olivia Palermo, modelka i blogerka	5,1 mln	2015	45 582	wesoły, wakacje, uwielbiać
Emma Roberts, aktorka i modelka	11,8 mln	2016	250 447	idealny początek
Karlie Kloss, modelka	7,2 mln	2016	73 186	dziękuję Airbnb, bezpłatny, dom
Neil Patrick Harris, aktor	6,7 mln	2016	187 558	dziękuję Airbnb, dom, prezenty
Kim Kardashian, celebrytka	110 mln	2016	1 570 415	apartamentowiec, nasz dom z dala od domu, dziękuję Airbnb
		2016	733 306	dziękuję Airbnb, czuć się jak w domu, bezpłatny pobyt
Kylie Jenner, celebrytka i modelka	107 mln	2016	1 963 715	dziękuję, prezent, dom
Kendal Jenner, celebrytka i modelka	90,1 mln	2016	2 029 561	dziękuję Airbnb
			2 367 482	dzięki uprzejmości Airbnb
Alessandra Ambrosio, modelka	9 mln	2016	135 139	niesamowity widok, dziękuję Airbnb, prezent, niesamowity pobyt
Adriana Lima, modelka	11,6 mln	2016	267 366	dziękuję Airbnb, poczuć się jak w domu
Justin Bieber, piosenkarz	99 mln	2016	1 375 489	dziękuję Airbnb

Influencer	Liczba obserwatorów	Data wpisu	Liczba polubień	Słowa i zwroty wywołujące pozytywne skojarzenia z marką wykorzystane do opisu zdjęcia/filmu
Gwyneth Paltrow, aktorka	4,1 mln	2016	29 986	piękna podróż
			29 325	świętować, niezapomniane widoki, najcudowniejszy pobyt, dziękuję Airbnb
Zendaya Coleman, aktorka	50,3 mln	2016	651 882	podróżowanie, najpiękniejsza rzecz w życiu, rodzina, dziękuję Airbnb
Britney Spears, piosenkarka	19,3 mln	2016	129 717	odpoczynek, uprzejmość Airbnb
		2017	238 585	uchwycić piękno, rodzinny wypad, dziękuję Airbnb, prezent, uroczy dom
Lady Gaga, piosenkarka	28,2 mln	2017	530 915	dziękuję Airbnb, prezent, cudowny dom
			362 424	dziękuję Airbnb, dom, piękny prezent
Martin Garrix, DJ	14,6 mln	2017	666 739	dziękuję Airbnb
			697 991	dziękuję Airbnb, prezent
Drake, piosenkarz	41,6 mln	2017	747 533	dziękuję Airbnb, dom, prezent, wspaniały pobyt
Wiz Khalifa, raper i piosenkarz	19,7 mln	2017	241 486	dziękuję Airbnb, niesamowity dom, rodzina
Stefanie Giesinger, modelka	3,2 mln	2017	160 883	dziękuję Airbnb, niesamowity dom
Channing Tatum, aktor	16,7 mln	2017	285 359	dziękuję Airbnb, prezent, cudowna przestrzeń, rodzina, odpoczynek
Ariana Grande, piosenkarka	118 mln	2017	3 799 941	dziękuję Airbnb , najlepsza podróż
Chloe Grace Moretz, aktorka	14,3 mln	2017	322 610	dziękuję Airbnb, prezent, piękny dom, rodzina, święta
Aaron Paul, aktor	3,3 mln	2017	41 585	niesamowity weekend, dziękuję Airbnb, piękna posiadłość

Źródło: opracowanie własne na podstawie treści pochodzących z kont w serwisie www.instagram.com (stan na 28.04.2018r.).

Taki zabieg w połączeniu z przekazem wizualnym w formie zdjęć lub filmików prezentujących „znanych i lubianych" spędzających czas w luksusowych apartamentach wśród palm i rajskich plaż, bawiących się często w towarzystwie najbliższych, wywołuje u odbiorców określone odczucia. Emocje odczuwane przez obserwatora, szczególnie pozytywne, prowadzą do utrwalania w jego umyśle odpowiednich skojarzeń na temat marki.

Wnioski

Influencerzy ogrywają istotną rolę zarówno w zwiększaniu rozpoznawalności, jak i kreowaniu wizerunku firmy. Wpływają oni na odbiór marki przez osoby śledzące ich działania i tym samym mogą przyczyniać się do powstania określonej reakcji po stronie obserwatorów. Należy podkreślić, ze w gronie obserwatorów influencera znaleźć mogą się zarówno obecni, jak i potencjalni klienci przedsiębiorstwa.

W przypadku pierwszej grupy influencer może podtrzymać lub wzmocnić aktualny obraz (pozytywny, negatywny lub neutralny) firmy wykreowany w umyśle odbiorcy, a nawet doprowadzić do zupełnej zmiany wcześniejszego sposobu jej postrzegania. Wśród potencjalnych nabywców, którzy nie byli wcześniej zaznajomieni z marką, oddziaływanie to będzie zdecydowanie silniejsze. Ich wyobrażenie na temat firmy zaczyna powstawać dopiero w momencie, kiedy stykają się z nią po raz pierwszy. Ważne, aby w tej sytuacji przekaz niósł treści prowadzące do powstania pozytywnego obrazu. Można stwierdzić, że influencer pełni następujące role w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa:

- rola opiniotwórcy — poprzez swoją opinię influencer wpływa na opinię odbiorców na temat firmy;
- rola ambasadora — odbiorcy kojarzą firmę z określonymi wartościami i zachowaniami charakterystycznymi dla influencera;
- rola inscenizatora — influencer wytycza swoistego rodzaju modę, sprawiając, że promowane przez niego przedsiębiorstwo odbierane jest przez obserwatorów jako atrakcyjne, modne i warte uwagi;
- rola emocjonalna — możliwość skorzystania z usług tych samych firm co influencer może wpłynąć na postrzeganie firmy jako bardziej wartościowej za sprawą poczucia prestiżu i stworzenia pewnego rodzaju więzi między influencerem a odbiorcą;
- rola „zwierciadła" — osoba influencera może prowadzić do automatycznych, podświadomych skojarzeń z promowanym przez niego przedsiębiorstwem, nawet jeśli współpraca miała miejsce w przeszłości, a wizerunek samego influencera uległ zmianie.

Influencer będzie przyczyniał się do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa (pełniąc wymienione wyżej role), pod warunkiem że będzie odpowiednio wyselekcjonowaną osobą, której osobisty wizerunek nie przyniesie szkody wizerunkowi promowanej firmy. Co więcej, działanie influencera może doprowadzić do tzw. efektu naśladownictwa [zob. szerzej: Niezgoda 2013, ss. 88–89], czyli w omawianym przypadku do powielania przez obserwatorów wzorca zaspokajania potrzeb wpływowej osoby. W konsekwencji influencer nie tylko przyczynia się do zwiększania rozpoznawalności i kształtowania wizerunku firmy, ale również może oddziaływać na zachowania konsumenta, w tym reakcję w postaci zakupu określonego produktu czy usługi.

Bibliografia

Altkorn J. (2004), *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

Carter D. (2016), *Hustle and Brand: The Sociotechnical Shaping of Influence*, „Social Media + Society", vol. 2(3), ss. 1–12.

Glucksman M. (2017), *Rise of Social Media Influencer Marketing on Lifestyle Branding The Rise of Social Media Influencer Marketing on Lifestyle Branding: A Case Study of Lucie Fink*, „Elon Journal of Undergraduate Research in Communications", vol. 8(2), ss. 77–87.

Jaremen D., **Nawrocka E.** (2017), *Wizerunek Airbnb kreowany online*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr. 47, ss. 274–285.

Jaremen D., **Nawrocka E.**, **Rapacz A.** (2017), *Sharing economy — wyzwania społeczno-ekonomiczne dla lokalnej polityki turystycznej. Przypadek Barcelony*, „Ekonomiczne Porblemy Turystyki", nr. 37(1), ss. 75–83.

Katz E., **Lazarsfeld P.F.** (1955), *Personal Influence*, Free Press, New York.

Kuchta M. (2017), *Przyszłość influencer marketingu — czego możemy się spodziewać?*, „Socialpress", [online], www.socialpress.pl/2017/04/przyszlosc-influencer-marketingu-czego-mozemy-sie-spodziewac [dostęp: 25.04.2018].

Łopacińska K. (2014), *Social media w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Rynek", 12, ss. 2–6.

Markiewicz E., Resiak-Urbanowicz M. (2014), *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa w internecie na przykładzie Międzynarodowych Targów Poznańskich*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", vol. 2(3), ss. 196–216.

Mediakix (2017), *Case Study: Airbnb's Celebrity Instagram Influencer Strategy*, [online], www.mediakix.com/2017/07/airbnb-marketing-celebrity-instagram-influencers/#gs.FA4q6o4, dostęp: 28.04.2018.

Mruk H. (2012), *Marketing: satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Niezgoda A. (2013), *Wpływ mody na rozwój turystyki* [w:] Pawlusiński R. (red.), *Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków, ss. 85–92.

Pieczarka K. (2017), *Motywacja konsumentów na rynku e-commerce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu", nr. 40, ss. 85–97.

Słownik Języka Polskiego PWN (brak daty), *influencer - Ciekawostki językowe PWN*, [online], www.sjp.pwn.pl/ciekawostki/haslo/influencer;6368873.html, dostęp: 27.04.2018.

Sobieszek K. (2015), *Metody badania i identyfikacji liderów opinii*, „Marketing i Rynek", nr. 9, ss. 11–19.

Stanowicka-Traczyk A. (2007), *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne", nr. 3(29), ss. 53–70.

Umiński S. (2016), *Influencerzy i rząd dusz*, „Marketing w Praktyce", nr 3, ss. 59–64.

WhitePress (brak daty), *Influencer marketing*, [online], www.whitepress.pl/baza-wiedzy/influencer-marketing, dostęp: 25.04.2018.

Zalega T. (2016), *Nowe trendy konsumenckie jako przejaw innowacyjnych zachowań współczesnych konsumentów*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", nr 46(2), ss. 202–225.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **263–275**

Katarzyna Orfin-Tomaszewska | korfin@pwsz.pila.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9040-0355
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica w Pile, Instytut Stosowanych Studiów Społecznych

Marta Sidorkiewicz | marta.sidorkiewicz@wzieu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7559-7794
Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Instrumenty marketingu-mix w kształtowaniu wizerunku obiektu hotelarskiego. Rozważania teoretyczno-analityczne

Marketing-Mix Instruments in Shaping the Hotel's Image. Theoretical and Analitical Approach

Abstract: The aim of the article, which is a theoretical and analytical, is to discuss the aspects of creating the image of hotel objects in relation to the marketing mix instruments used by them and elaboration a model of dependence between individual marketing mix instruments and the image of a hotel object.

The study consists of three substantive parts, an introduction and a summary. Theoretical aspects of the image and the concept of "7P" in the hospitality were discussed in the theoretical part of the work. The analytical part presents a tabular and model view of marketing mix instruments in the context of creating the image of a hotel object.

Key words: marketing mix, image, hospitality

Wprowadzenie

W dobie silnej konkurencji na rynku ogromnym wyzwaniem jest wyróżnienie się przedsiębiorstwa w określonym otoczeniu. Aby ten cel osiągnąć, niezbędne wydaje się być poszukiwanie kreatywnych rozwiązań w obszarze kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw i ich produktów.

Celem artykułu, o charakterze rozważań teoretyczno-analitycznych, jest omówienie aspektów kształtowania wizerunku podmiotów rynku usług hotelarskich w odniesieniu do wykorzystywanych przez nie instrumentów marketingu mix oraz opracowanie modelu zależności pomiędzy poszczególnymi instrumentami marketingu mix a wizerunkiem obiektu hotelarskiego.

Proces kształtowania wizerunku w literaturze przedmiotu jest zazwyczaj umiejscawiany w obszarze promocji, a dokładnie w public relations. W niniejszym artykule skupiono natomiast uwagę na kompleksowym procesie dbania o wizerunek obiektu hotelarskiego w nawiązaniu do koncepcji marketingu mix („7P"), co oznacza, iż zostaną zidentyfikowane działania i narzędzia w ramach każdego jej instrumentu, a nie tylko promocji. Poprzez przedstawienie przykładów na rynku hotelarskim podjęto próbę zweryfikowania hipotezy: Kompleksowy proces kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego jest efektem odpowiedniej realizacji poszczególnych instrumentów marketingu mix. Kształtowanie wizerunku odbywa się w ramach każdego instrumentu, a łącznie może skutecznie oddziaływać na sposób postrzegania podmiotu na rynku.

Opracowanie jest wynikiem wykorzystania — w częściach teoretycznych — metody badawczej *desk research* w postaci krytycznej analizy literatury przedmiotu z zakresu marketingu i hotelarstwa, w części analitycznej zaś — analizy doniesień branżowych dostępnych w zasobach Internetu (w tym na stronach własnych obiektów hotelarskich oraz ich odpowiednikach w mediach społecznościowych). W części trzeciej pracy przedstawiono również modelowe ujęcie kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego poprzez instrumenty marketingu mix.

Wizerunek jako kategoria marketingowa

Współczesne przedsiębiorstwa, także na rynku hotelarskim, intensywnie zabiegają nie tylko o zainteresowanie odbiorców, a w jego konsekwencji o zakup produktu, ale przede wszystkim o określony sposób myślenia o obiekcie. To, w jaki sposób konsument postrzega obiekt hotelarski i jego produkty, utożsamia się z nimi, a nawet dzięki nim kreuje swój własny wizerunek, może decydować o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku.

Pożądany przez obiekt efekt jest wynikiem szeregu działań marketingowych spójnych z kompleksowym procesem budowania jego wizerunku.

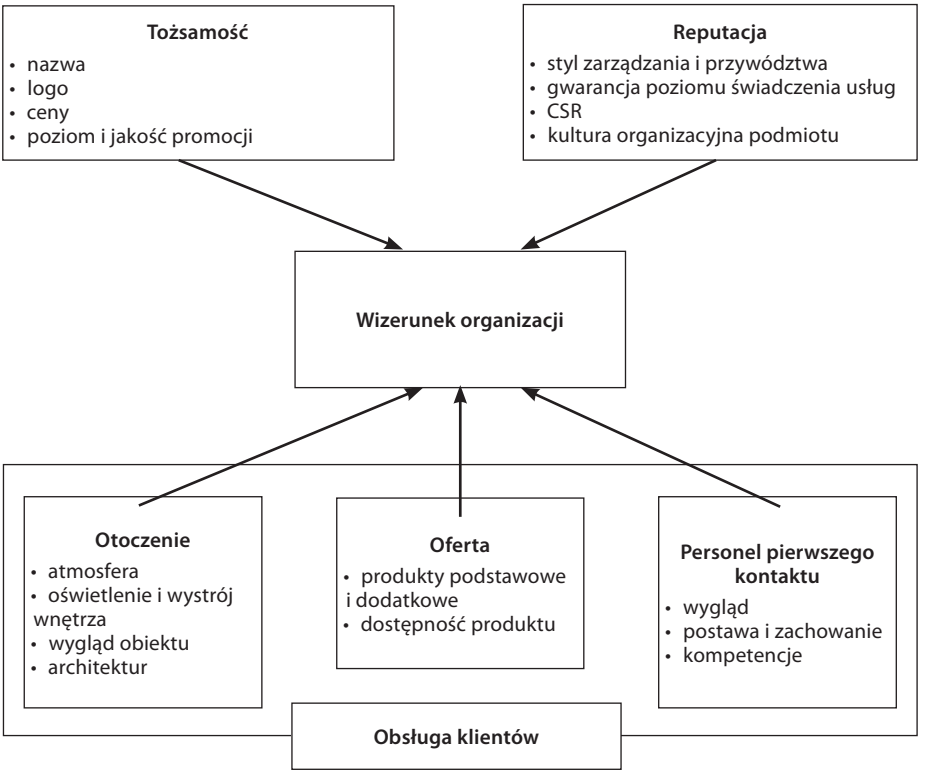
Pojęcie wizerunku stanowi przedmiot zainteresowania wielu nauk, między innymi psychologii, socjologii, zarządzania czy marketingu, stąd w literaturze nie występuje jednoznaczność w jego definiowaniu. Słowo wizerunek (ang. *image*, łac. *imago*) oznacza „obraz", „podobiznę", „wyobrażenie", które może dotyczyć osoby, przedsiębiorstwa czy produktu. W psychologii *image* [Wieseneder 2008, s. 35] określany jest jako wizualna reprezentacja, obraz polegający na określonym odbiorze spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości [Przetacznikowa i Makiełło-Jarża 1982, s. 88 za: Stawicka-Traczyk 2008, s. 14]. W marketingu wizerunek umiejscawiany jest w obrębie działań *public relations*, przez co rozumiany jest jako odzwierciedlenie sposobu postrzegania organizacji przez poszczególne grupy otoczenia, odnosząc się jednocześnie do zachowań konsumenta. Wskazuje to na fakt, iż wizerunek nie jest obrazem obiektywnym, ale subiektywnym, odmiennym postrzeganiem przez poszczególne grupy otoczenia [Jenkins 1999, ss. 1–15 za: Nawrocka 2012, s. 25; Ćwiklińska 2012, s. 34].

Wizerunek podmiotu składa się z wielu elementów, do których zaliczane są m.in.: nazwa (własna, znak firmowy, kolorystyka itp.), wiek, tradycje, wielkość i zasięg działania (lokalny, ogólnokrajowy, międzynarodowy), siła finansowa i perspektywa rozwoju w przyszłości, misja przedsiębiorstwa, oferta produktowa, sposób dystrybucji produktów, filozofia zarządzania, polityka przedsiębiorstwa, wygląd zewnętrzny i zachowanie pracowników, zachowania rynkowe, wewnętrzny i zewnętrzny wystrój budynków [Tkaczyk i Rachwalska 1997, s. 6]. Wymieniając elementy mające wpływ na wizerunek podmiotu, można uznać, że jest ich bardzo wiele i niemalże wszystko, co związane jest podmiotem, może oddziaływać na sposób postrzegania go na zewnątrz.

Z pojęciem wizerunku bezpośrednio związane są tożsamość i reputacja, które czasami nieprecyzyjnie stawiane są jako równoważne wizerunkowi. „Tożsamość musi wystąpić przed wizerunkiem, co oznacza, że otoczenie musi ją postrzegać, zanim zostanie wykreowany wizerunek o danym podmiocie" [Dziadkiewicz-Ilkowska 2010, s. 77]. Kolejnym czynnikiem wpływającym na wizerunek jest reputacja, w ramach której istotną rolę pełnią: styl zarządzania i przywództwa, gwarancja poziomu i świadczenia usług, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) czy kultura organizacyjna skupiona na potrzebach nabywcy. Do czynników kształtujących wizerunek określonego podmiotu należy obsługa klienta, w ramach której znajdują się: otoczenie podmiotu, jego oferta, jak również szereg aspektów związanych z personelem. Poszczególne czynniki mające wpływ na wizerunek organizacji przedstawiono na rysunku 1. Zawierają one bezpośrednie odniesienie do instrumentów marketingu mix (m.in. promocji, ceny, dystrybucji, produktu czy świadectwa materialnego), jak również do zarządzania organizacją

(tj. kultury organizacyjnej) czy przywództwa. Istotne jest, aby czynniki te znajdowały się w pewnej, spójnej, określonej idei, strategii funkcjonowania podmiotu.

Rysunek 1. Czynniki kształtujące wizerunek organizacji



Źródło: Orfin-Tomaszewska 2016, s. 42 [na podstawie:] LeBlanci Nguyen 1996, s. 48 [za:] Dziadkiewicz-Ilkowska 2010, s. 69; Argenti 2007, s. 90.

Wizerunek jest pojęciem złożonym i posiada szereg funkcji [Percy 2008, s. 62] (w tym także pewnych korzyści), istnieje więc trudność uwzględnienia wszystkich. Wizerunek rozumiany jako sposób komunikowania się z otoczeniem ułatwia relację pomiędzy stronami, jak również zjednuje opinię publiczną do marki i do podmiotu. Dodatkowo usuwa anonimowość oraz sprzyja wytworzeniu korzystnego nastawienia do podmiotu i jego działalności. Poczucie akceptacji natomiast ma znaczenie dla samego podmiotu kreującego wizerunek, jak również dla nabywcy, który dzięki zakupieniu produktu spełnia własne potrzeby. Zatem wizerunek pełni funkcje szczególnie ważne i użyteczne dla nabywców [Drucker 1994, s. 52, za: Altkorn 2002, s. 19]:

- identyfikacyjną — cechy firmy, funkcjonalne i emocjonalne korzyści jej oferty czy poszukiwane wartości przez określonych nabywców,
- upraszczającą — ułatwia wybór produktu wśród konkurencyjnych substytutów,
- wspomagającą decyzje — selektywne ocenianie i wykorzystywanie informacji przez odbiorcę, poprzez porównanie funkcjonującego wizerunku firmy z wizerunkiem idealnym,
- minimalizującą ryzyko — gwarancja określonej jakości oferty,
- kształtującą lojalność wobec firmy.

Kształtowanie wizerunku jest długim procesem, który może trwać latami, dlatego należy budować go systematycznie. Ulega on zmianie wraz ze zmianą poglądów i upodobań, może rozwijać się niezależnie od chęci i zamierzeń zainteresowanych, dodatkowo nie zawsze odzwierciedlając rzeczywistość (mimo zmian w organizacji nie ulegają zmianie pewne obrazy, emocje, postawy) [Tkaczyk 2002, Langer 2008, s. 148]. Fundamentem pozytywnego wizerunku podmiotu są instrumenty marketingu mix, ich struktura, charakter, jak również ścisła wzajemna zależność.

Istota marketingu mix w hotelarstwie

Złożoność i specyfika usług hotelarskich sprawia, że prowadzenie zróżnicowanych działań marketingowych wydaje się być współcześnie nieodzowną aktywnością każdego funkcjonującego obiektu hotelarskiego. Według Jacka Piasty marketing w hotelarstwie, w kontekście praktycznym, to suma wszystkich działań podejmowanych przez pracowników: menedżerów i personel przedsiębiorstwa hotelarskiego, zmierzających w efekcie do tego, by skuteczniej i lepiej od konkurencji zaspokajać potrzeby klientów hotelu [Piasta 2007, s. 98]. Wspomniane działania marketingowe dotyczą wielu obszarów merytorycznych, które w piśmiennictwie naukowym znane są pod pojęciem 'marketingu mix', stanowiąc zespół powiązanych elementów (działań, procesów, metod i technik), wykorzystywanych w przedsiębiorstwie i tworzących wspólnie zintegrowany system oddziaływania na otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa (klientów, konkurentów).

Elementami marketingu mix, określanego w przypadku branży usługowej (do której z pewnością należy branża hotelarska) mianem „7P", są: produkt (ang. *product*), cena (ang. *price*), dystrybucja (ang. *place*), promocja (ang. *promotion*), ludzie (ang. *people*), proces (ang. *process*) oraz świadectwo materialne (ang. *physical evidence*).

Tak jak w przypadku produktu w rozumieniu ogólnoekonomicznym, tak i w rozumieniu branżowym produkt hotelarski jest kategorią bardzo złożoną i można to zagadnienie rozpatrywać w ujęciu wąskim i szerokim. W pierwszym przypadku produkt

hotelarski oznacza to, co goście kupują, np. usługi noclegowe, gastronomiczne [Wodejko 1998, s. 23]. Elementy te mogą być nabywane oddzielnie lub w formie pakietu, który składa się z kombinacji dwóch lub więcej elementów sprzedawanych jako jeden produkt po zryczałtowanej cenie [Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk 2002, s. 69]. Produktem hotelarskim w ujęciu wąskim może być zatem zarówno pojedyncza usługa, jak i pakiet usług oraz dóbr im towarzyszących, przedstawiających wartość dla gościa. Produkt hotelarski w znaczeniu szerokim zaś stanowi kompozycję tego, co goście robią oraz walorów, urządzeń i usług, z których przy tym korzystają. Dla gościa całkowitym produktem hotelarskim jest suma wrażeń i doświadczeń, jakich doznał od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do powrotu do niego.

Cena w hotelarstwie jest istotnym składnikiem kompozycji marketingu mix, który — w przeciwieństwie do pozostałych instrumentów — przynosi obiektowi dochód. Ponadto cena w hotelarstwie stanowi ekwiwalent użyteczności [Piasta 2007, s. 159]. W ujęciu marketingowym cenę można zdefiniować jako wartość produktu transakcji rynkowej, zgodną z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określaną najczęściej w ujęciu monetarnym [Karasiewicz 1997, s. 16]. Cena usługi hotelarskiej określa popyt na to dobro, przesądza o konkurencyjności danego produktu i pozycji obiektu hotelarskiego w danym segmencie rynku, ma wpływ na wielkość popytu, jak również na kondycję finansową podmiotu [Panasiuk 2008, s. 247]. Należy również dodać, iż w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich cena jest w pewnym sensie także informacją o jakości [Sidorkiewicz 2010, s. 640].

Dystrybucja usług hotelarskich odnosi się w swojej istocie do stworzenia warunków konsumpcji usług dogodnych dla gościa pod względem miejsca, czasu i formy. W dystrybucji usług hotelarskich nie ma się bowiem do czynienia z fizycznym przepływem usług ani z przejmowaniem prawa własności przez nabywców. Dystrybucja opiera się w takim przypadku przede wszystkim na środkach aktywizacji sprzedaży, zapłacie za wykonaną usługę, zamówieniu (rezerwacji) usługi oraz przesyle informacji o usłudze [Panasiuk 2005, s. 106].

Promocja w marketingu mix stanowi instrument, za pomocą którego dąży się do wzrostu znajomości produktu i/lub przedsiębiorstwa na rynku [Altkorn i Kramer 1998, s. 197]. Jest to zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub przedsiębiorstwo, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową [Wiktor 2001, s. 40]. W literaturze przedmiotu można również znaleźć określenie, iż promocja jest pewnym sposobem komunikowania się sprzedawcy produktów z rynkiem, czyli procesem polegającym na przekazywaniu informacji pomiędzy podmiotami. Obecnie komunikowanie to nie tylko przekazywanie informacji, ale również tworzenie relacji, wspólnoty [Perenc 2001, s. 285]. Promocja produktu i/lub przedsię-

biorstwa odbywa się najczęściej za pomocą reklamy, promocji sprzedaży, *public relations* i sprzedaży osobistej.

Marketing w hotelarstwie można zinterpretować jako sumę wszystkich działań podejmowanych przez pracowników obiektów hotelarskich, zmierzających w efekcie do tego, by skuteczniej i lepiej od konkurencji zaspokajać potrzeby klientów [Piasta 2007, s. 98], co tylko świadczy o tym, jak dużą rolę pełni personel w działaniach marketingowych przedsiębiorstw hotelarskich. Pracowników obiektu hotelarskiego można sklasyfikować pod względem zajmowanego stanowiska lub stopnia styczności z bezpośrednią obsługą gości. Personel hotelowy można więc podzielić na pracowników mających bezpośredni kontakt z gośćmi (np. pracownicy recepcji), pracowników pracujących na rzecz gości, lecz mających tylko sporadycznie z nimi kontakt (np. pracownicy służby pięter) oraz pracowników niemających bezpośredniego kontaktu z gośćmi (np. księgowość) [Oparka i Nowicka 2003, s. 168; Tokarz-Kocik 2017, s. 151].

Proces świadczenia usług to system składający się z czynności i działań prowadzących do powstania pewnego rezultatu. Proces świadczenia usługi wiąże się m.in. z kwestiami związanymi ze sprawnym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, takimi jak mechanizacja, przepływ informacji, system zamówień usług, poziom wydajności czy procedury postępowania z klientami [Pluta-Olearnik 1999, s. 245]. Świadczenie usług hotelarskich jest więc zespołem procesów zachodzących między personelem hotelowym a gościem [Sidorkiewicz i Pawlicz 2015, s. 122].

Ostatnim komponentem marketingu mix jest świadectwo materialne, które dla funkcjonowania branży hotelarskiej ma niezwykle duże znaczenie. Jest ono rozumiane jako materialne otoczenie procesu świadczenia i konsumpcji usług bądź jako użytkowane dobra materialne lub inne materialne elementy usługi [Pluta-Olearnik 1999, s. 245]. W hotelarstwie dowody fizyczne to wszelkie elementy materialne stanowiące podstawę realizacji usługi noclegowej. Mimo iż gościnność, rozumiana jako istota hotelarstwa, kojarzona jest przede wszystkim z czynnikiem ludzkim, to nie można zapomnieć o wiodącej roli czynników materialnych, które mają ogromne znaczenie w procesie oceny poziomu świadczonej usługi [Sidorkiewicz i Pawlicz 2015, s. 124].

Wizerunek obiektu hotelarskiego a struktura marketingu mix — ujęcie teoretyczno-analityczne

Wykorzystanie przez zarządzających obiektem hotelarskim poszczególnych instrumentów marketingu mix w postaci podejmowania różnorodnych działań i stosowania określonych narzędzi stanowi, świadomie lub nie, określoną politykę kształtowania

wizerunku. W związku z tym każdy instrument marketingowy wraz z przypisanymi mu działaniami czy narzędziami powinien być realizowany zgodnie z oczekiwanymi rezultatami (np. pozytywnym wizerunkiem obiektu hotelarskiego). Kształtowanie wizerunku obiektu hotelarskiego poprzez instrumenty marketingu mix w ujęciu kompleksowym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Kształtowanie wizerunku obiektu hotelarskiego poprzez instrumenty marketingu mix — ujęcie kompleksowe

Instrumenty marketingu mix	Rola w kształtowaniu wizerunku obiektu hotelarskiego	Działania i narzędzia kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego	Możliwe konsekwencje dla wizerunku obiektu hotelarskiego
Produkt	informuje potencjalnego gościa o zbiorze korzyści i wartościach użytkowych oferowanej oferty hotelarskiej	oferowanie podstawowych usług hotelarskich, m.in.: podstawowych i/lub dodatkowych, pojedynczo lub w formie pakietów; dedykowanych określonemu segmentowi gości	postrzeganie obiektu hotelarskiego jako tranzytowego (np. motel Magnolia pod Wrocławiem), konferencyjnego (np. hotel Novotel Warszawa Centrum****) lub jako rodzinnego (np. Hotel AQUARIUS SPA***** w Kołobrzegu)
Cena	informuje potencjalnego gościa o możliwości nabycia produktu po określonej cenie oraz poziomie jakości oferowanych usług hotelarskich	stosowanie przez obiekt hotelarski określonej strategii cenowej: wysokich, umiarkowanych lub cen niskich	postrzeganie obiektu hotelarskiego jako drogiego (np. Marine Hotel by Zdrojowa***** w Kołobrzegu), ale ekskluzywnego i luksusowego lub jako ekonomicznego (np. hotel Ibis Budget* w Szczecinie)", zaspokajającego podstawowe potrzeby bytowe gościa
Dystrybucja	informuje potencjalnego gościa o możliwościach nabycia usług hotelarskich	stosowanie przez obiekt hotelarski określonej strategii dystrybucji: bezpośredniej i pośredniej oraz intensywnej, selektywnej lub wyłącznej	postrzeganie obiektu hotelarskiego jako dostępnego w kontekście dogodnej rezerwacji (np. możliwość dokonania rezerwacji usługi za pomocą ogólnie dostępnych portali rezerwacyjnych typu OTA) lub trudno dostępnego (np. oferty hotelu Ritz***** w Paryżu nie można znaleźć na platformie zakupowej)

Instrumenty marketingu mix	Rola w kształtowaniu wizerunku obiektu hotelarskiego	Działania i narzędzia kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego	Możliwe konsekwencje dla wizerunku obiektu hotelarskiego
Promocja	informuje i przypomina potencjalnemu gościowi o istnieniu danego obiektu hotelarskiego oraz świadczonej przez niego ofercie; ponadto zachęca potencjalnego gościa do zakupu usług hotelarskich	wykorzystywanie przez obiekt hotelarski poszczególnych narzędzi promocji klasycznej, e-promocji oraz niestandardowych form promocji (np. *product placement*, sponsoring mediów itp.)	postrzeganie obiektu hotelarskiego poprzez pryzmat treści komunikatu promocyjnego (np. lokowanie obiektu hotelarskiego w tzw. programie telewizji śniadaniowej lub udział obiektu w kampanii i konkursie „Hotel Przyjazny Rodzinie" ma na celu dotarcie do odbiorców reprezentujących klienta rodzinnego, sponsoring mediów informacyjnych ma na celu dotarcie do odbiorców reprezentujących klienta biznesowego)
Personel	kreuje potencjalnemu gościowi usługi hotelarskie, pomaga w ich nabyciu i konsumpcji	zatrudnianie przez obiekt hotelarski kompletnej kadry pracowniczej celem zapewnienia istoty hotelarstwa, czyli gościnności	postrzeganie obiektu hotelarskiego jako miejsca charakteryzującego się przyjazną atmosferą (np. kameralne obiekty rodzinne) lub profesjonalną obsługą (np. międzynarodowe hotele sieciowe)
Świadectwo materialne	stanowi dla potencjalnego gościa materialny dowód jakości produktu oraz fizyczną atrakcyjność obiektu	budowanie/modernizowanie obiektów hotelarskich z uwzględnieniem aspektów estetycznych, ekologicznych i funkcjonalnych, a także oryginalności	postrzeganie obiektu hotelarskiego jako miejsca nietuzinkowego (np. hotel Blow Up Hall 5050***** w Poznaniu — obiekt awangardowy, efektownie zaprojektowany, mieszczący się w zabytkowych zabudowaniach, prezentujący dzieła światowej sławy artystów)
Proces świadczenia	prowadzi do powstania korzystnego rezultatu dla potencjalnego gościa jako system składający się z czynności i działań	opracowywanie i wdrażanie procedur dotyczących różnych sytuacji mających miejsce w obiekcie hotelarskim	postrzeganie obiektu hotelarskiego jako miejsca o wysokiej standaryzacji świadczonych usług (np. hotele sieciowe — proces rezerwacji w hotelach grupy Accor) lub niskiej standaryzacji świadczonych usług (np. kameralne obiekty rodzinne traktujące gości bardzo indywidualnie)

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 1 instrumenty marketingu mix wraz z możliwymi konsekwencjami dla wizerunku obiektu hotelarskiego wskazują na ich bezpośrednią i wzajemną relację. Istotnym jest, iż decyzja o wyborze jednego wiodącego instrumentu oddziałuje na pozostałe. Przykładowo obiekt, który realizuje strategię wysokich cen, wskazuje na produkt dedykowany konkretnej grupie docelowej gości, posiada wysoki standard świadczonych usług oraz wyróżniający się wystrój, zatrudnia wysoko wykwalifikowaną kadrę i wykorzystuje niestandardową formę promocji.

Problematykę kompleksowego kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego poprzez instrumenty marketingu mix można zaprezentować również w ujęciu modelowym (rysunek 2).

Rysunek 2. Model kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego na podstawie instrumentów marketingu mix

Źródło: na podstawie: [Orfin-Tomaszewska 2016, s. 180].

Siedmioelementowa koncepcja marketingu mix, jak przedstawiono na modelu, ma bezpośredni wpływ na sposób postrzegania obiektu hotelarskiego w otoczeniu. Ten wpływ można rozpatrywać również w drugim kierunku. Należy bowiem zauważyć, iż określony wizerunek może także wpływać na podejmowane działania w obszarze marketingu mix (np. hotel mający wizerunek obiektu rodzinnego, chcąc takie postrzeganie utrzymać, będzie dążył do rozwoju swojego produktu w tym kontekście, tak jak hotel odbierany przez gości jako drogi będzie dążył do dostosowania produktu, świadectwa materialnego czy procesu świadczenia w tym kontekście).

Analizując przedstawiony model, należy podkreślić, iż podmiot może szczególnie eksponować jeden bądź kilka instrumentów marketingu mix, mając na względzie konieczność dostosowania pozostałych do budowania spójnej koncepcji marketingowej. Wskazane w tabeli 1 przykłady potwierdzają, że kompleksowy proces kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego jest efektem odpowiedniej realizacji poszczególnych instrumentów marketingu mix. W celu odróżnienia się na tle konkurencji obiekty eksponują wybrany lub wybrane instrumenty marketingu mix, dążąc do budowania założonego obrazu w percepcji potencjalnych gości. Model stanowi pewne uproszczenie rzeczywistości gospodarczej, podkreślając relację pomiędzy analizowanymi pojęciami (instrumenty marketingu mix oraz wizerunek).

Podsumowanie

Współcześnie kształtowanie wizerunku obiektu hotelarskiego wydaje się być nieodzowne, by zostać zauważonym na rynku. Przytoczone w artykule przykłady jednoznacznie pokazują, iż przewaga konkurencyjna w postaci rozpoznawalności wizerunkowej w otoczeniu jest możliwa przede wszystkim w sytuacji wykorzystania wszystkich instrumentów marketingu mix. Warto zauważyć jednak, że kreowanie wizerunku to proces rozłożony na lata i efekty podejmowanych działań są często widoczne dopiero po upływie określonego czasu.

Zaprezentowane w pracy treści o charakterze teoretyczno-analitycznym pozwalają więc pozytywnie zweryfikować postawioną we wstępie hipotezę, iż kompleksowy proces kształtowania wizerunku obiektu hotelarskiego jest efektem odpowiedniej realizacji poszczególnych instrumentów marketingu mix. Kształtowanie wizerunku odbywa się w ramach każdego instrumentu z ewentualnym wyróżnieniem jednego bądź kilku z nich, a łącznie może skutecznie oddziaływać na sposób postrzegania podmiotu na rynku.

Bibliografia

Altkorn J. (2002), *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Altkorn J., **Kramer T.** (red.) (1998), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa.

Argenti P.A. (2007), *Strategic Corporate Communication*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.

Ćwiklińska J. (2012), *Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej w turystyce. Część II — Relacje z otoczeniem*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

Dziadkiewicz-Ilkowska A. (2010), *Targi jako narzędzie kreowania wizerunku firmy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń.

Kaczmarek J., **Stasiak A.**, **Włodarczyk B.** (2002), *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Karasiewicz G. (1997), *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa.

Langer W. (2008), *Kreowanie wizerunku jednostki terytorialnej. Studia przypadków* [w:] Tworzyło D., Chmielewski Z. (red.), *Public relations w czasach mp3 i internetu*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 148.

LeBlanc G., **Nguyen N.** (1996), *Cuesused by customers evaluating corporate image in service firms*, „International of Service Industry Management", Vol. 7, nr 2.

Nawrocka E. (2012), *Podstawy i rozwój badań wizerunku obszaru recepcji turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki" nr 3 (19), Szczecin.

Oparka S., Nowicka T. (2003), *Organizacja i technika pracy w hotelarstwie*, Polskie Zrzeszenie Hoteli, Warszawa–Polanica Zdrój.

Orfin-Tomaszewska K. (2016), *Polityka promocji w kreowaniu wizerunku produktu turystycznego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Percy L. (2008), *Strategic Integrated. Marketing Communications*, Elsevier Inc., Oxford.

Panasiuk A. (red.) (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Panasiuk A., **Szostak D.** (red.) (2008), *Hotelarstwo. Usługi — eksploatacja — zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Perenc J. (red.) (2001), *Marketing. Sposób myślenia i działania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Piasta J. (2007), *Marketing w hotelarstwie. Podręcznik praktyczny*, Jacek Piasta — Doradztwo, Warszawa.

Pluta-Olearnik M. (1999), *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa.

Przetacznikowa M., **Makiełło-Jarża G.** (1982), *Podstawy psychologii ogólnej*, WSiP, Warszawa.

Sidorkiewicz M., **Pawlicz A.** (2015), *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne*, Difin, Warszawa.

Sidorkiewicz M. (2010), *Uwarunkowania cenowe elementów produktu turystyki biznesowej w hotelach województwa zachodniopomorskiego* [w:] Panasiuk A. (red.), *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Stawicka-Traczyk A. (2008), *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Olsztyn.

Tkaczyk J. (2002), *Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego* [online], www.rynkologia.pl, dostęp 10.01.2018.

Tkaczyk J., **Rachwalska J.** (1997), *Wszystko jest obrazem… Kształtowanie wizerunku*, „Marketing i Rynek", nr 5.

Tokarz-Kocik A. (2017), *Ryzyko motywacyjne w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w hotelarstwie. Ujęcie ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Wieseneder S. (2008), *Skuteczne zarządzanie reputacją i spójny image*, BestPress Wydawnictwo Sp. z o.o., Warszawa.

Wiktor J.W. (2001), *Promocja System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wodejko S. (1998), *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **277–287**

Aleksandra Grobelna | aleksandra.grobelna@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1765-6757
Uniwersytet Morski w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Anna Tokarz-Kocik | anna.tokarz@wzieu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4129-045X
Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Relacje społeczne i ekonomiczne doświadczane w pracy a wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców

Social and Economic Relations Experienced in the Work and the Image of Tourism Enterprises As Employers

Abstract: The article presents the problem of the image of a tourist enterprise as an employer. The differences in the meaning of such concepts, related to the image, as identity and reputation were indicated. Then, the specificity of the work in tourism industry was characterized. The next part of the paper presents methodology and the results of the original empirical research that has been conducted among 158 students of three Higher Educational Institutions (HEI) that have been located in the Tricity, tourist destination of Northern Poland, and offered tourism and/or hospitality courses. This study analyzed the experience of work in the tourism industry acquired by students during the implementation of their studies, particularly in terms of social and economic relations and the respondents' employment aspiration in the industry. The study findings proved positive relationships between both social and economic aspects of work and students' attitudes towards working in the tourism industry upon graduation.

The results of this study cannot be generalized. However, they provide interesting information on the perceived attractiveness of tourism enterprises as potential employers, providing basis for discussion and recommendations for the industry.

Key words: employees, tourism industry, employer image

Wstęp

Każde współczesne przedsiębiorstwo turystyczne jako uczestnik rynku występuje równocześnie w wielu rolach, wśród których niezwykle istotne znaczenie ma rola pracodawcy. Chociaż większość przedsiębiorstw turystycznych skupia się przede wszystkim na budowaniu swojego wizerunku jako oferenta usług, zdecydowanie większą uwagę powinny przywiązywać one do kształtowania swojego wizerunku na rynku pracy. Stworzenie i utrwalenie obrazu atrakcyjnego pracodawcy są bowiem katalizatorami zaangażowania zawodowego pracowników, dzięki czemu możliwe jest świadczenie wyższej jakości usług turystycznych adresowanych do odbiorców zewnętrznych. Temu samemu celowi sprzyja także pozyskiwanie pracowników charakteryzujących się nieprzeciętnym potencjałem intelektualnym i emocjonalnym, którzy będą go wykorzystywać dla osiągania celów organizacji i swoich własnych [Baruk 2009, s. 11].

Głównym celem artykułu jest zbadanie, w jaki sposób doświadczenie w pracy w branży turystycznej wpływa na postrzeganie przez studentów przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców. Część teoretyczna opracowania jest wynikiem wykorzystania metody badawczej *desk research*, w części empirycznej wykorzystano metodę ankietową.

Istota wizerunku pracodawcy

W literaturze przedmiotu można zauważyć znaczną rozbieżność sposobów rozumienia kategorii, jaką jest wizerunek pracodawcy. Wielu autorów zamiennie używa określeń: wizerunek, reputacja i tożsamość, a nawet marka, chociaż każde z tych pojęć ma inne znaczenie. Przykładowo F. Lievens, G. Van Hoye i F. Anseel [2007, s. 46] piszą wprost, iż równoważnikiem wizerunku pracodawcy (*employer image*) jest jego marka, a raczej markowanie (*employer branding*), podkreślając ponadto, że na wizerunek pracodawcy wpływają praktycznie takie same czynniki jak na tożsamość przedsiębiorstwa. T. Ambler i S. Barrow [1996, s. 188] definiują markę, a tym samym wizerunek pracodawcy, jako zbiór funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę i z nim identyfikowanych [Baruk 2009, s. 13].

Brak jednoznaczności terminologicznej w obszarze dotyczącym postrzegania pracodawcy może wynikać z podobnej niejednolitości w stosowaniu wymienionych pojęć w marketingu, z którego zostały one zapożyczone na potrzeby problematyki personalnej. Fakt ten utrudnia dokonywanie analizy porównawczej w odniesieniu do wyników

badań różnych autorów, niejednokrotnie prowadząc do błędnych wniosków [Baruk 2009, s. 12]. Warto zatem uściślić znaczenie wymienionych pojęć.

Tożsamość konkretnego pracodawcy można zdefiniować jako „zbiór atrybutów, które odróżniają go od innych" [Baruk 2009, s. 13]. Natomiast reputacja oznacza „rozpowszechnianie opinii o danym pracodawcy wśród innych podmiotów (ujęcie procesowe) lub zbiór informacji o pracodawcy, jakie są o nim rozgłaszane (ujęcie przedmiotowe)" [Baruk 2006, s. 38].

Wizerunek pracodawcy można zdefiniować jako „obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu" [Baruk 2006, s. 37]. Na podstawie podanej definicji można stwierdzić, że wizerunek pracodawcy odzwierciedla sposób, w jaki jest on postrzegany przez dwie zasadnicze grupy odbiorców — osoby aktualnie zatrudnione w danym przedsiębiorstwie oraz osoby pozostające poza daną organizacją, które jednak tworzą jej zewnętrzny rynek pracy.

Wizerunek przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców determinowany jest zarówno przez czynniki indywidualne, jak i organizacyjne. Dzięki znajomości determinant oczekiwań i postrzegania pracy podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym mogą modyfikować praktyki związane z kształtowaniem środowiska pracy lub strategie rekrutacyjne, kładąc większy nacisk na te aspekty, które odgrywają znaczącą rolę w wyborze przyszłego pracodawcy.

Działania ukierunkowane na tworzenie wizerunku organizacji jako miejsca pracy przynoszą korzyści obu stronom relacji na rynku. Poszukującym pracy dają szansę ograniczenia kosztów pozyskiwania informacji oraz postrzeganego ryzyka związanego z podjęciem zatrudnienia [Wilden i in. 2010, s. 61; Bednarska i Olszewski 2014, s. 7]. Podmiotom gospodarczym szukającym pracowników pozwalają sprawniej przeprowadzić rekrutację dzięki pozytywnemu oddziaływaniu na aplikantów w wymiarze ilościowym i jakościowym [Turban i Cable 2003, ss. 735–736].

Znaczenie czynnika ludzkiego w branży turystycznej

Działalność gospodarcza na rynku turystycznym charakteryzuje się dużą pracochłonnością. Istotna rola zasobów ludzkich w branży turystycznej wynika z dominującego znaczenia elementu niematerialnego (usługowego) w strukturze produktu przedsiębiorstwa turystycznego. Czynnościowy charakter usługi sprawia, że zachowanie

i predyspozycje pracowników obsługujących klientów mają decydujący wpływ na użyteczność finalnego produktu, gdyż personel biorący udział w procesie świadczenia usługi postrzegany jest jako jego integralna część. Powoduje to rosnące znaczenie ryzyka, które wyraża niebezpieczeństwo zachwiania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa hotelarskiego spowodowane niewłaściwymi postawami i zachowaniami pracowników, a przez to dostarczeniem produktu o jakości nieodpowiadającej oczekiwaniom nabywcy.

Praca w przedsiębiorstwie turystycznym ma odmienny charakter niż w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wpływ na tę odmienność wywiera głównie specyfika usług turystycznych, których nie można produkować na zapas, składować i dostarczać nabywcom do miejsca ich zamieszkania, jak również specyfika popytu na usługi turystyczne, który odznacza się dużą sezonowością.

Przedsiębiorstwa turystyczne zgłaszają zapotrzebowanie na pracę, dlatego że potrzebują jej jako czynnika produkcji. Pomimo postępu technicznego, maszyny i oprogramowanie nie są w stanie zastąpić człowieka w procesie świadczenia usług turystycznych, umożliwiają jedynie usprawnienie niektórych czynności (np. procesu rezerwacji czy sprzątania pokoi) [Rapacz 2007, s. 104]. Kolejnym elementem wpływającym na strukturę zatrudnienia i organizację pracy w przedsiębiorstwach turystycznych jest jednoczesność produkcji i konsumpcji usług. Cecha ta oznacza, iż praca w turystyce ma charakter ciągły, wielozmianowy, całotygodniowy (bez względu na niedziele i święta). Czas pracy jest trudny do znormalizowania i ustalania go w granicach 8 godzin. Wiele przedsiębiorstw musi funkcjonować przez całą dobę, a ponadto w sezonie turystycznym występuje dodatkowo nasilenie ruchu turystycznego, co zwiększa obciążenie pracowników zaangażowanych w jego obsługę.

Branża turystyczna generuje nowe miejsca pracy. Potwierdzeniem tego są dane z raportu Światowej Rady Podróży i Turystyki (*World Tourism and Travel Council — WTTC*) przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ branży turystycznej na zatrudnienie w Polsce — szacunki WTTC

	Rok 2016	Rok 2027 (prognoza)
Liczba miejsc pracy stworzonych dzięki turystyce (bezpośrednio w branży)	305 000	405 000
Całkowita liczba miejsc pracy stworzonych dzięki turystyce	716 000	879 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Travel & Tourism Economic Impact 2017.

Prognozy WTTC na rok 2027 zakładają wzrost liczby osób zatrudnionych w branży turystycznej, co wiązać się będzie z większym zapotrzebowaniem na kompetentne kadry. Tymczasem zachodzące procesy demograficzne i związane z nimi kurczące się zasoby pracy w wieku produkcyjnym, odmienne postrzeganie roli pracy w życiu człowieka (głównie w przypadku najmłodszych pokoleń) czy trwająca od dłuższego czasu walka konkurencyjna o utalentowanych pracowników utrudniają przedsiębiorstwom turystycznym pozyskanie i utrzymanie odpowiednich kadr [Tokarz-Kocik 2016, ss. 947–957; Bednarska i Grobelna 2017, ss. 104–125]. Dlatego w interesie przedsiębiorstw turystycznych leży aktywne kształtowanie swojego wizerunku na rynku pracy [Tokarz 2009, s. 69–78; Bednarska 2012, ss. 47–60; 2014, ss. 152–167; Grobelna 2016, ss. 343–359]. Przekazując im informacje o funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych korzyściach wynikających z zatrudnienia, mogą skutecznie wpływać na skojarzenia z firmą i postrzeganie jej atrakcyjności jako pracodawcy, a w konsekwencji na liczbę i jakość kandydatów do pracy. Aby podjęte działania wywołały pożądane długookresowe następstwa, podmioty gospodarki turystycznej muszą formułować spójne i zgodne z rzeczywistością komunikaty, w przeciwnym razie będą musiały zmierzyć się z problemem niespełnionych oczekiwań personelu oraz z konsekwencjami niskiej satysfakcji z pracy.

Metodyka badań

Osiągnięcie celu artykułu wymagało przeprowadzenia badań pierwotnych. Zrealizowane badania miały służyć uzyskaniu odpowiedzi na pytanie: czy doświadczenie pracy w przedsiębiorstwach turystycznych zdobyte przez studentów w trakcie realizacji ich studiów, a postrzegane przez pryzmat doświadczanych przez nich relacji społecznych i ekonomicznych może mieć istotne znaczenie dla kształtowania aspiracji zawodowych przyszłych kadr sektora turystycznego?

Przeprowadzona krytyczna analiza literatury przedmiotu i wyniki wcześniejszych badań pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy badawczej: *Istnieje pozytywna zależność pomiędzy dotychczasowym doświadczeniem pracy studentów postrzeganym w kategoriach relacji społecznych z menedżerami (H1a) i współpracownikami (H1b) oraz relacji ekonomicznych (H2) a chęcią podjęcia pracy w przedsiębiorstwach turystycznych*.

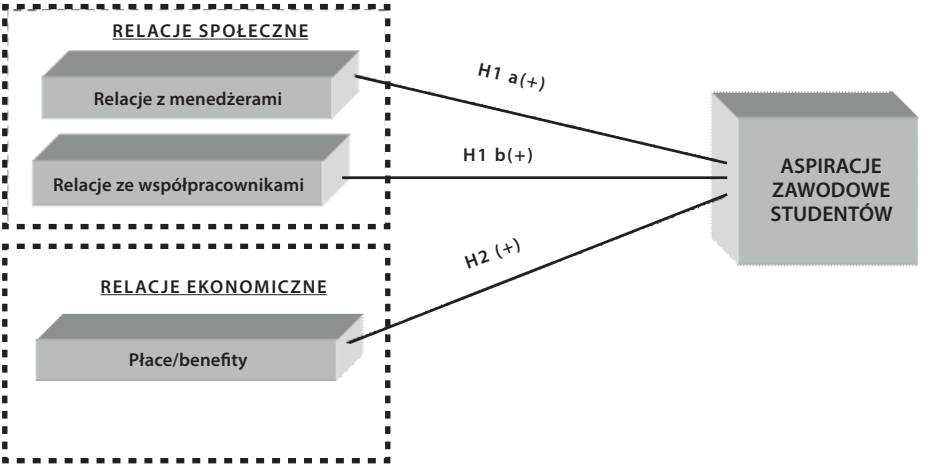
W badaniach zastosowano metodę ankietową z wykorzystaniem doboru celowego. Badania przeprowadzono wśród studentów trzech uczelni wyższych funkcjonujących w Trójmieście posiadających w swojej ofercie dydaktycznej specjalności związane z turystyką i/lub hotelarstwem. Łącznie w badaniu uczestniczyło 158 studentów, którzy podjęli studia w zakresie turystyki i/lub hotelarstwa oraz deklarowali posiadanie

dotychczasowego doświadczenia pracy w branży turystycznej. Badania miały charakter anonimowy, a uczestnictwo w nich było dobrowolne.

W proponowanym modelu badań (rys.1) poddano weryfikacji istnienie zależności pomiędzy postrzeganiem płac w turystyce a postawami studentów co do przyszłej pracy w branży oraz pomiędzy postrzeganiem relacji z przełożonymi i współpracownikami a aspiracjami zawodowymi przyszłych kadr sektora turystycznego.

W celu operacjonalizacji modelu do pomiaru zaproponowanych zmiennych wykorzystano stwierdzenia z opracowanych wcześniej i opisanych w literaturze przedmiotu skal [m.in. Kusluvan i Kusluvan 2000], które z powodzeniem wykorzystano również w późniejszych badaniach różnych autorów prowadzonych wśród studentów turystyki i/lub hotelarstwa, w tym m.in. w Turcji [Aksu i Koksal, 2005]; Malezji [Tan et al. 2016]; Australii [Richardson 2008; 2010] czy Stanach Zjednoczonych [Richardson i Thomas, 2012].

Rysunek 1. Proponowany model zależności



Źródło: opracowanie własne.

Relacje ze zwierzchnikami, współpracownikami i postrzeganie płac/benefitów zostały zmierzone przy użyciu wybranych stwierdzeń zaadoptowanych z opracowania Kusluvan i Kusluvan [2000, ss. 251–269], którzy stworzyli i wykorzystali wielowymiarową skalę postaw wobec pracy w turystyce i przetestowali ją w swoich badaniach na próbie 397 studentów turystyki w Turcji. W niniejszych badaniach wykorzystano odpowiednio po trzy (3) stwierdzenia do pomiaru relacji społecznych ze współpracownikami i postrzegania płac/benefitów w turystyce, przykładowe z nich, dla relacji społecznych, to:

„Uważam, że relacje pomiędzy współpracownikami w branży turystycznej są dobre"; zaś dla postrzegania płac/benefitów to: „Płace dla większości zawodów w turystyce są wystarczające, by wieźć życie na satysfakcjonującym poziomie". Do pomiaru relacji z menedżerami zaadoptowano odpowiednio cztery (4) stwierdzenia, przykładowe z nich to: „Menedżerowie w należyty sposób doceniają pracowników".

Aspiracje zawodowe studentów zostały zmierzone przy użyciu 4 stwierdzeń odpowiednio zaadaptowanych dla potrzeb niniejszych badań z pracy Teng [2008, ss. 76–86], który zastosował je w swoim opracowaniu nad wpływem cech osobowości i postaw wobec pracy na aspiracje zawodowe studentów na Tajwanie. Dla każdego ze stwierdzeń, respondenci zaznaczali odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie (1) oznacza „całkowicie się nie zgadzam", a (5) „całkowicie się zgadzam".

By zapewnić adekwatność i odpowiednie zrozumienie stwierdzeń ze skal zaadaptowanych dla potrzeb niniejszych badań, zostały one przetłumaczone z zastosowaniem tzw. tłumaczenia zwrotnego. Badania pilotażowe potwierdziły poprawność konstrukcji kwestionariusza. Dla potrzeb badań przeprowadzono również analizę rzetelności skal. Współczynnik *alfa Cronbacha* kształtował się następująco: dla skali „relacje ze zwierzchnikami" (0,71), dla skali „relacje ze współpracownikami" (0,67), dla skali „postrzeganie płac/benefitów" (0,58), zaś dla skali „aspiracje zawodowe" (0,78). Należałoby tu jednak dodać, że choć na wysoką rzetelność skal wskazują wartości α większe od 0,7 [Choi 2006, ss. 321–337], to w literaturze przedmiotu i wcześniejszych badaniach można spotkać skale o wartości α większej od 0,5 uznane za adekwatne, biorąc pod uwagę charakter prowadzonych badań [Kwok i in. 2012, ss. 500–510; Richardson 2010, ss. 1–11; Tepeci i Bartlett 2002, ss. 151–170].

Wyniki badań i dyskusja

Analizując profil respondentów, należałoby zauważyć, iż większość badanych stanowiły kobiety (81,6%). Blisko połowa respondentów (49,4%) była w przedziale wieku 22–25 lat; 43% badanych deklarowało wiek w przedziale 18–21 lat; osoby w zakresie wieku 26 lat i więcej stanowiły 7,6% respondentów niniejszych badań. Ankietowani wskazywali na zróżnicowany obszar swoich dotychczasowych doświadczeń pracy w szeroko pojętej turystyce, a z uwagi na fakt, iż mogli wskazać więcej niż jednej z obszarów, uzyskane rezultaty nie kumulują się do 100%. Największy odsetek wskazań dotyczył pracy w gastronomii (61,4%), a następnie w branży hotelarskiej (43%). Znaczniej mniej wskazań dotyczyło pracy w biurach podróży (tylko 7%), w pilotażu i przewodnictwie (4,4%) czy usługach transportowych (3,2%).

Analizując natężenie badanych zjawisk, należy podkreślić, iż respondenci bardziej pozytywnie postrzegali relacje społeczne niż ekonomiczne, w odniesieniu do pracy w branży turystycznej (tab. 2).

Tabela 2. Statystyki opisowe

	Relacje z menedżerami	Relacje ze współpracownikami	Postrzeganie płacy/benefitów	Aspiracje zawodowe
Średnia	3,21	3,86	2,51	3,60
Odchylenie standardowe	0,57	0,58	0,75	0,86

N=158

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

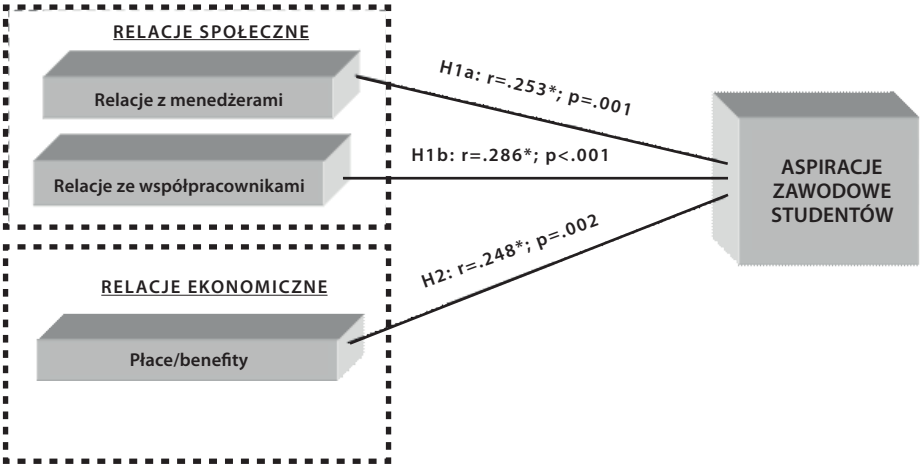
Najbardziej pozytywnie respondenci odnieśli się do relacji ze współpracownikami (3,86 pkt.), natomiast trudno było im zgodzić się z tym, iż płace i dodatkowe świadczenia w branży turystycznej są na satysfakcjonującym poziomie (2,51 pkt.). Wydaje się jednak, iż w ostatecznym rozrachunku korzystnie postrzegają oni zatrudnienie w turystyce, odnieśli się bowiem dość pozytywnie do kwestii atrakcyjności branży jako obszaru dla realizacji i rozwoju przyszłej kariery (3,60 pkt.).

W celu zbadania istnienia założonych w hipotezie zależności i określenia siły związku pomiędzy badanymi zmiennymi wykorzystano analizę korelacji. Wyniki badań ukazały, iż analizowane zmienne korelują ze sobą w sposób istotny i zgodnie z zakładanym kierunkiem zależności (rys. 2), potwierdzając założone w pracy hipotezy H1a; H1b oraz H2, i dowodzą istotnego znaczenia zarówno relacji społecznych, jak i ekonomicznych dla kształtowania pozytywnych postaw badanych studentów wobec ich przyszłej pracy w turystyce.

Innymi słowy, wsparcie i zrozumienie przełożonych, szacunek oraz uczciwość wobec pracowników, docenianie ich pracy to kluczowe czynniki kształtujące postrzeganie relacji z przełożonymi. Im bardziej doświadczają ich młodzi ludzie, pracując w turystyce w trakcie studiów, tym bardziej pozytywnie wydają się oni postrzegać perspektywę swojej pracy w branży po ich zakończeniu. Podobną zależność można zaobserwować w stosunku do relacji ze współpracownikami, które również jawią się jako szczególnie istotne dla kształtowania pozytywnych postaw przyszłych kadr wobec pracy w turystyce. Jeśli bowiem łatwo o współpracę, dobre stosunki i przyjazną atmosferę w miejscu pracy, to doświadczenie to, jak ukazują rezultaty niniejszych badań, istotnie przekłada się na intencję zatrudnienia w turystyce po zakończeniu studiów. Tak jak w przypadku

satysfakcjonujących zarobków czy innych świadczeń oferowanych pracownikom, im wyżej respondenci postrzegali aspekt relacji ekonomicznych jako satysfakcjonujący, tym częściej deklarowali oni chęć realizacji swojej kariery zawodowej właśnie w turystyce. Należy w tym miejscu zauważyć, że płace/benefity ocenione zostały przez badaną grupę studentów najniżej, warto więc temu aspektowi pracy poświęcić szczególną uwagę i potraktować go w kategorii swoistego „priorytetu doskonalenia", jeśli tylko branża chce pozyskać i utrzymać przyszłe wykwalifikowane kadry w turystyce.

Rys.2. Zweryfikowany model zależności



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na fakt, iż przedstawione badania nie są reprezentatywne, ich wyników nie można uogólniać. Z pewnością jednak dostarczają one interesujących informacji o zależnościach zachodzących pomiędzy doświadczanymi przez studentów charakterystykami pracy w branży turystycznej, postrzeganymi w tym badaniu w kategoriach relacji społecznych i ekonomicznych, a atrakcyjnością przedsiębiorstw turystycznych jako pracodawców, stanowiąc tym samym podstawę do dyskusji i formułowania rekomendacji dla branży.

Pod rozwagę poddaje się także kontynuację badań z uwzględnieniem innych, niż wykorzystane w niniejszym badaniu, charakterystyk pracy oraz określenie ich wpływu na postawy przyszłych kadr sektora turystycznego wobec pracy w branży.

Bibliografia

Aksu A.A., Koksal C.D. (2005), *Perceptions and attitudes of tourism students in Turkey*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management", 17 (5), ss. 436–447.

Ambler T., Barrow S. (1996), *The employer brand*, „Journal of brand management", 4(3), ss. 185–206.

Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin.

Baruk A.I. (2009), *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", 6, ss. 11–24.

Bednarska M. (2012), *Cechy rynku pracy w turystyce jako bariery rozwoju gospodarki turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu", 225, ss. 47–60.

Bednarska M. (2014), *Kariera zawodowa w hotelarstwie w opinii studentów — implikacje dla współpracy praktyki gospodarczej z systemem edukacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", 2/1 (262), ss. 152–167.

Bednarska M., Grobelna A. (2017), *Zmiana pokoleniowa na rynku pracy w turystyce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", ss.m104–125.

Bednarska M., Olszewski M. (2014), *Determinanty wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy–przykład gospodarki turystycznej*, „Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo", 36, ss. 5–21.

Choi K. (2006), *A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention, Asia Pacific*, "Journal of Tourism Research", 11 (4), ss. 321–337.

Grobelna A. (2016), *Doświadczenie pracy i jego znaczenie dla kształtowania postaw przyszłych kadr obsługi ruchu turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki", 2 (34), ss. 343–359.

Kusluvan S., Kusluvan Z. (2000), *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, "Tourism Management", 21 (3), ss. 251–269.

Kwok L., Adams Ch.R., Feng D. (2012), *A comparison of graduating seniors who receive job offers and those who do not according to hospitality recruiters' selection criteria*, „International Journal of Hospitality Management", 31(2), ss. 500–510.

Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. (2007), *Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework*, „British Journal of Management", 18, ss. 45–59.

Rapacz A. (red.) (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.

Raport Travel & Tourism Economic Impact 2017 (2017), London: World Travel & Tourism Council.

Richardson S. (2008), *Undergraduate Tourism and Hospitality Students Attitudes Toward a Career in the Industry: A Preliminary Investigation*, „Journal of Teaching in Travel & Tourism", 8(1), ss. 23–46.

Richardson S. (2010), *Tourism and hospitality students' perceptions of a career in the industry: a comparison of domestic (Australian) students and international students studying in Australia*, "Journal of Hospitality and Tourism Management", 17 (1), ss. 1–11.

Richardson S., **Thomas N.J.** (2012), *Utilising Generation Y: United States hospitality and tourism students' perceptions of careers in the industry*, „Journal of Hospitality and Tourism Management", 19 (1), ss. 102–114.

Tan Z.M.A., **Baharun N.**, **Wazir N.M. i in.** (2016), *Graduates' Perception on the Factors Affecting Commitment to Pursue Career in the Hospitality Industry*, „Procedia — Social and Behavioral Sciences", 224, ss. 416–420.

Teng C-C. (2008), *The effect of personality traits and attitudes on student uptake in hospitality employment*, „International Journal of Hospitality Management", 27(1), ss. 76–86.

Tepeci M., **Bartlett A.B.** (2002), T*he hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions*, „International Journal of Hospitality Management", 21, ss. 151–170.

Tokarz A. (2009), *Marka pracodawcy jako narzędzie pozyskiwania i utrzymywania pracowników przedsiębiorstw hotelarskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", (4 (14)), ss. 69–78.

Tokarz-Kocik A. (2016), *Procesy demograficzne jako determinanta zachowań pracodawców w branży hotelarskiej w Polsce*, „Marketing i Rynek", (3 (CD)), ss. 947–957.

Turban D.B., Cable D.M. (2003), *Firm reputation and applicant pool characteristics*, „Journal of Organizational Behavior", 24(6), ss. 733–751.

Wilden R., **Gudergan S.**, **Lings I.** (2010), *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, „Journal of Marketing Management", 26(1-2), ss. 56–73.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **289–299**

Marzena Wanagos | m.wanagos@wpit.am.gdynia.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2665-8444
Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorstwa i Towaroznawstwa

Quality of Branded Tourist Products in the Opinion of Entrepreneurs and Tourists

Abstract: The aim of this paper is an attempt to show the importance of quality in the development of branded tourist products. First, the issue of branded products and the nature of these products quality based on the respective literature have been presented. Then, the attempt was made to present the opinions of the entrepreneurs and tourists on the importance of quality and its elements in tourist products development and their brands. This paper was based on the author's own research. The aim of the research was to enable finding answers to the following questions: What is the perception of quality in branded products in tourism in terms of entrepreneurs and tourists? What is the significance of individual quality attributes in shaping the brand of tourism products?

A tourist product may be perceived differently by the offerors and the users. The product brand (and its attributes) meets specific functions and is consciously shaped by businesses and companies, yet it is the consumers who confirm its efficiency. The author has undertaken the attempt to examine the way both groups (entrepreneurs and tourists) perceive the processes of branded tourist products shaping and which elements of the quality affect the product brands as seen by the tourists and entrepreneurs. The examination was carried out with the use of a questionnaire. The survey results allow to conclude that there are substantial differences in perceiving the issue of the quality of branded tourist products by the questioned persons in both groups. Both studied groups, i.e. the tourists and entrepreneurs pointed to the role the quality plays in the tourist product brand shaping.

Key words: branded product, quality, tourist product

Introduction

The brand is one of the basic marketing tools in the contemporary market. Branded tourist products are associated by the users with the perception of specific quality. The notion of quality is complex, for it can be considered on the technical, functional or emotional level. The process of branded product building and maintaining it in the market is a challenge for every entrepreneur. Research focusing on the requirements, expectations and preferences concerning the branded product must constitute the permanent element of this process.

Every entrepreneur who aims at the success in the market and wants their products to satisfy the needs of the customers must continuously work on the product improvement and its adjustment to the public expectations. Tourism very much depends on the local facilities (cultural, capital and human resources). Very often it is the local goods which make the basis for the product quality shaping, yet the tourists are likely to create their opinion on the basis of the service level and the manner of its delivery.

This paper is composed of the theory part that tackles the issue of branded tourist product definition and function, as well as the importance of the particular aspects of the quality in the brand shaping process. The other part is the empirical one presenting the analysis of the author's own study. This survey focuses on the problem of varied perception of the importance and quality elements in the branded tourist products by the tourism industry entrepreneurs and the tourists. This survey has made an attempt to present opinions and points of view of both groups and their comparison. The results presented in this survey came from the study using the diagnosis poll through the questionnaire technique distributed among the entrepreneurs and tourists across the Pomeranian Region.

The importance of the tourist product brand

As per its definition, the tourist product is made of a single product or a package of goods and services [Altkorn 1994, pp. 97–100; Kaczmarczyk, Stasiak & Włodarczyk 2004, p. 72]. Each element of the tourist product creates its specific nature. In order for this specific nature to be accepted and desired by the customer, multiple measures must be implemented [Studzieniecki 2003, p. 250]. Brand creating involves finding a method for original appearance, distinguishing features in the market and winning a loyal customer.

Branded tourist product refers to both single goods and services and packages which make a combination of goods and services, including offers by enterprises and

geographical sites [Rapacz 2004, p. 130; Szczepanowski 2011, pp. 7–11; Małachowski 2015, p. 226; Studzieniecki 2016, p. 970]. A branded product must be easily distinguishable from other products in the market [Holloway & Robinson 1997, pp. 118–119]. Their basic feature is simply easy identification. Brand is the guarantee of the specific level of quality which is an aid to the customers in decision making. Special attention is needed in the product shaping process to adjust the products to the needs and benefits of specific customer groups which, in turn, is associated with the structure of the recommended products and the shape of their particular elements [Kachniewska 2005, pp. 39–40; Studzieniecki 2015, p. 79].

The process of the branded tourist product creation requires attention paid to two basic product layers: the functional and the virtual one [Altkorn 1999, p. 15]. The first refers to material, tangible factor, while the other is based on intangible factors building up in the tourists' minds, i.e. emotions, experience, sensations. In tourism industry, the other one has a major importance as tourists are specifically tuned to experience emotional sensation which will remain in their memory for a long time.

The branded tourist product is distinguished by the need to fulfil specific functions [Smalec 2009, p. 300]. The respective literature usually emphasizes the following functions: identification, promotion and guarantee [Witek-Hajduk 2001, pp. 30–31]. As mentioned above, its definition wants that both the business branded product and area branded product must be made distinguishable among other products in the market. Brand makes it possible for a customer to respond immediately and identify all the characteristic features of the given product. For this reason, the market message should be sufficient when it includes a sign or a slogan which makes the customer swiftly recognise the product and make a decision. Brand creates a kind of image that stands for a tried-and-true product that triggers the feeling of trust and builds up the bonds with the customers. At the same time, brand conveys the promise of fulfilling the needs on an expected level. Hence the special role of the guarantee factor, also meant as quality factor. Brand denotes the product maker's commitment to maintain the specific quality level on a longer run. In the tourism industry, getting in touch with a specific product based on the intangible factors where the testing is hardly possible, the rand factor plays major role.

Quality vs. branded tourist product

Quality is an inherent brand attribute. In the process of brand shaping, special attention is paid to the needs and benefits for the specific customer groups and this, in turn, affects the structure of the offered products and the shape of their particular elements.

Quality is a multidimensional notion [Kolman 2009, pp. 13–14] and defined in many ways in the literature. According to J. Juran, it is the extent to which the given product satisfies the customer's needs [Juran 1962, pp. 1–2]. This is what R. Kolman wrote: „among the primitive tools of the prehistoric humans those were of high quality (…) which met the requirements and needs of their users" [Kolman 1993, p. 12].

Quality in the value oriented approach means the combination of the process variability control, cost accepted by the producer and the price accepted by the consumer [Blesic, Cerovic & Dragecevic 2011, p. 275; Stopa 2012, pp. 7–11]. The transcendent approach perceives quality as a certain condition of perfection which is expressed through a subtle and refined quality easy to be distinguished from a lesser quality item [Ostasiewicz (ed.) 2004, pp. 118–120].

It must not be forgotten that quality is a dynamic notion [Gardini 1997, p. 7]. The quality itself and the processes shaping it undergo constant changes. Lao Tsu maintains that quality is something which can be mastered continually [Szymankiewicz & Śniegowski 1987, p. 10]. W.E Deming presented quality also in the dynamic approach and among Japanese companies disseminated the statistic quality control techniques as well as the idea whose name was later coined as TQM [Szczepańska 2010, pp. 12–30]. He has been regarded as the leader of the Japanese quality revolution. W.E Deming provides the quality definition where he suggests it is an anticipated degree of homogeneity and reliability for low cost which fits the market requirements [Deming 1992, p. 1–2]. He is also well known as the author of the so called PDCA cycle or W.E Deming circle. That concept is based on constant mastering and improvement process (the notion known from Kaizen among others). The enterprise environment alters. Also the needs and requirements of the consumers are subject to change; technical and functional possibilities of meeting those needs also change. Thus, not only the products and brands but also the processes responsible for the product shaping must improve. Quality is a component of the product but at the same it is the expectation of the customer expressed in the well-shaped brand. Changes to the tourist market are triggered by the changes in tourist requirements and also depend on the technological, social, information and other factors, such as fashion, politics etc.

The brand tourist product has its own specific features which the customer must associate with a collection of properties and benefits meeting their expectations [Kizielewicz 2013, p. 243]. The power of such products depends on the quality of all of those elements.

The quality of the brand tourist product will be determined by the technical, functional and emotional qualities [Altkorn 1999, p. 26]. Each of these three aspects contains the customers' opinion on the product. The right composition will address the specific group of tourists, so the brand shaping is of major importance.

The method, analysis and results of the study

The results presented below make part of a broader study carried out for the innovation in tourist products in 2014 by the Maritime Academy in Gdynia. The study was completed with the use of the poll method through questionnaires sent to entrepreneurs active in tourist product creation and to consumers of those products — the tourists. The aim of that study the results of which are presented below, was to show the importance of quality in the development of the branded tourist product as seen by the businesses and tourists.

The questionnaires were addressed at two groups: the entrepreneurs taking part in the shaping of the tourist products (hotel industry, catering facilities, travel agents, transport companies) and tourists. The selection of the entrepreneurs was done on the draw basis from the register of businesses. The estimate error was 3%. The total number of questioned businesses was 126 (n=126). The tourists, were also selected on a random basis — every 20th person serviced by the said agencies and enterprises on the day of the businesses questioning (n=332). The percent of the surveys turned down by the respondents was 1–3%. The questionnaires were submitted to the respondents to be filled in a direct way. There were four cloze questions for the analysis with single and multiple answer choice.

The questionnaire submitted to the entrepreneurs was furnished with a data label which allowed for the identification of the nature of the surveyed group in terms of their business type, years of operation and number of employees. The survey respondents group consisted of 54% of the hotel businesses, 21% of restaurants and catering facilities, 13% travel agents and 12% transport companies. 67% of all of them had been running their operations for at least 10 years, 21% longer than 5 years, and 11% shorter than 10 years; 11% were the entrepreneurs who had been doing their business not longer than for 5 years. The majority of the surveyed companies and businesses had been employing up to 10 persons (61%), as few as 19% companies had over 30 employees.

The structure of the surveyed sample of tourists was the following: in terms of age — 21% up to 25, 26–45 years: 44% of the surveyed, 46–65 years: 28% of the surveyed, over 65 years: 9% of the surveyed. The structure in terms of sex: 58% were males and 42% females. The data label in the surveys intended for the tourists included a question about the frequency of visits to the Pomeranian Region. From the answers we learned that 31% of the surveyed had been coming to Pomeranian Region every year, 36% of the surveyed had been in this region at least two times, while 21% more than two times, yet they had not been coming every year. Only 12% of the surveyed tourists were in the Pomeranian Region for the first time.

The questionnaire contained four questions concerning branded products in tourism. Both the entrepreneurs and tourists were asked the same questions which allowed for the comparison of the opinion of the two parties in the market.

The first question wanted the respondents to answer whether they had ever encountered the notion of „branded product" and if they were able to identify at least one. The question was composed of two stages. The first stage was a closed question which required only the answer "Yes" or "No", while the second one had an open form with space for listing any tourist products the respondents knew as branded.

Among the businesses 100% respondents answered „Yes". Among the tourists, 88% said „Yes", and 12% said „No". The products mentioned by the entrepreneurs included such items as: „Centrum Edukacji i Promocji Regionu w Szymbarku" (Region Promotion and Education Centre in Szymbark), „Bursztyn" (Amber), „Kraina w Kratę" (Checked Country), „Wawel" (Wawel castle in Kraków), and also cities and regions: „Gdańsk", „Paris" „the Alps", „Tyrol", „Kashubian Region" etc. It is worth mentioning that as many as 34% of the items named by the tourists referred to the travel agencies rather than tourist products. The name "Brand" was simply associated with a logo, firm, trade mark, or group of products rather than with specific offers.

The second question asked: „In your opinion, what is the most important factor in the tourist product shaping up?" It was a cloze question. The answers were given (the service level and quality, the undertaken marketing activities, the name and graphic sign, product location advantage, the offer availability and a comfortable access, the price, the offer uniqueness) out of which three major were supposed to be selected and which were to be given evaluation from 1 to 3 points (where 1 meant the most important factor, and 3 the least important). It was clear that for majority of the entrepreneurs „service level and quality" were most vital (as many as 95% respondents opted for this factor, of which 73% ticked the highest grade), then „the undertaken marketing activities" (ticked by 62% of the entrepreneurs, of whom 20% marked the highest grade) followed by the "offer uniqueness" (indicated by 43% of the entrepreneurs, of whom 35% gave it the highest score). Also the investigated tourists indicated „service level and quality" as the most important factor (88% of the respondents of whom 90% marked the highest score), next came the „product location advantage" (indicated by 65% of whom 70% saw it as the highest score) and finally, "the price" in the third position (54%, of which 40% with the highest grade). Both investigated groups regarded the „the offer availability and the comfort of access" as the least important factor (as little as 8% of the entrepreneurs indicated this factor and 5% of the tourists). This, however, does not mean it is unimportant but that the other factors were more significant for the respondents.

The following question was about the rank of the particular quality attributes that are of importance in the branded products. The question contained 12 sample quality attributes ascribed to the tourist products in four groups, 4 attributes each (the technical quality — the durability of the material elements, the products arrangement and readiness level, the workmanship aesthetical performance, the professional effectiveness in the product organisation; the functional quality — the product reliability, usability, the comfort of consumption, complaint service; and the emotional quality — the feeling of fulfilled expectations, positive associations, satisfaction from the consumption, the eagerness to experience it again). The respondents were asked to put the rank in order (the scale 1 to 5) according to their opinion. The highest rank given by the entrepreneurs went to the technical quality elements (4.1 on average), the next in the standings was the functional quality (3.8 on average) and the lowest rank was ascribed to the emotional quality (3.5 on average). It was quite opposite in the view of the tourists: the emotional elements played the main role in the assessment (4.5 on average) followed by the functional quality (4.3 on average) and the technical quality gained lowest rank (3.8 on average). Table 1 is showing results.

Table 1. Rank of quality attributes important in shaping a brand product

Quality attributes	Rank given by entrepreneurs	Rank given by entrepreneurs
Technical quality	**4,1**	**3,8**
Durability of material elements	4,3	3,5
Product arrangement and readiness level	3,8	3,9
Aesthetics of performance	4,2	3,8
Professionalism in product organization	4,0	4,0
Functional quality	**3,8**	**4,3**
Reliability of the product	3,6	4,2
Usability	3,4	4,6
Comfort of consumption	4,3	4,4
Complaint service	4,0	3,9

Quality attributes	Rank given by entrepreneurs	Rank given by entrepreneurs
Emotional quality	**3,5**	**4,5**
Feeling of fulfilled expectations	3,3	4,3
Positive associations	4,0	4,5
Satisfaction from the consumption	3,5	4,8
The eagerness to experience	3,3	4,4

Rating scale from 1 to 5, 1 lowest rank, 5 highest rank.

Source: own elaboration.

The fourth question dealt with the perception of quality and brand as a dynamic category. The respondents were asked to show the areas witnessing the fastest changes. They were supposed to indicate 3 out of 10 provided elements and express their opinion which the market responds to fastest. The provided elements were: competition, the ways of communication with the market, the customers' demands and expectations, product elements construction technology, fashion, legal requirements, prices in the market, authorities' policy regarding, the service providers' approach to the customers, the area infrastructure. The questioned entrepreneurs indicated the elements which are subject to the fastest changes: the communication ways (67% among all the entrepreneurs' indications), customers' demands and expectations (53%), competition (18%). The options by the tourists included: the communication ways (67% among all the tourists' indications), fashion (21%), the area infrastructure (12%).

Summary

Summing up all the considerations and results, we have the following conclusions:

- the quality of the branded tourist product is primarily a very subjective category. As the study has proved, the images concerning branded tourist products are very imprecise. The perception of the branded products by the tourists and the businessmen differs much;
- the quality of the services appears to be relative as it always is the result of comparisons between, let us say, customers' expectations and the properties of the offer;

- the quality of service is a very dynamic and versatile category — it is subject to the phenomena occurring in the market both in terms of demand and supply the phenomena and trends occurring in the economy, technologies, society etc. The perception of such changes may differ much on the part of the businesses and the tourists.

All attempts driving at the shaping up of the branded tourist products, i.e. the one that will show itself in an outstanding way in the market to win loyal customers, should be based on the shaping of high quality elements and permanent matching the variable environment. Those changes refer to both components of the products or technology but also the way the brand is built up and the manner of approaching the customers. It must be remembered that the tourists' expectations are growing all the time while their needs and preferences change.

The key problem which decides about the tourist brand identification is the continuous quality upgrade. This involves matching the concept of the tourist products with the tourists' needs. The level of quality in the aspect of unfolding diversification of human needs is regarded by both the consumers and producers as one of the major effects of all human activity, the services in the first place. The quality of tourist services is a subjective and relative category; it can be defined as the compatibility of the properties of the good or tourist service and the requirements and expectations of the consumers who pay for them a specific price. The study shows that the perception of the quality of the branded tourist products is different in the entrepreneurs and the tourists.

What is more, many authors [Altkorn 1999; Skrzypek 2000] maintain that it is impossible to define the phenomenon of quality in an absolute and explicit way. A quotation from M. Woodhead seems to conclude the matter: „The attempts of defining quality are similar to searching gold at the end of a rainbow. We may be heading for the right direction but we will never reach the end" [Skrzypek 2000, s. 15].

Biography

Altkorn J. (1994), *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Altkorn J. (1999), *Strategia marki*, PWE, Warszawa.

Blesic I., **Cerovic S.**, **Dragicevic V.** (2011), *Improving the Service Quality as a Socially Responsible Activity of Hotel Companies*, „Amfiteatru Economic Journal", Vol. 13, Issue 29, pp. 273–286.

Deming W.E. (1982), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, Cambridge, Massachusett.

Gardini M.A. (1997), *Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmungen — dargestellt am Beispiel der Hotellerie*, Lang, Frankfurt/Main.

Holloway J.Ch., **Robinson Ch.** (1997), *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.

Juran J.M. (1962), *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill Book Comp. Inc., New York–Toronto–London.

Kachniewska M. (2005), *Zarządzanie przez jakość w turystyce* [w:] Wajda K. (red.), *Czynniki determinujące jakość a doskonalenie systemu informacyjnego w branży turystycznej*, Wydawnictwo UJ, Kraków, ss. 38–49.

Kaczmarczyk J., **Stasiak A.**, **Włodarczyk B.** (2004), *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Kizielewicz J. (2013), *Kreowanie marki i wizerunku miasta Gdynia jako morskiej destynacji turystycznej*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, „Finanse i Marketing" Nr 9 (58), Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa, ss. 242–254.

Kolman R. (1993), *Ilościowe określenie jakości*, PWE, Warszawa.

Kolman R. (2009), *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, PLACET, Warszawa.

Małachowski K. (2015), *Dylematy konkurencyjności regionalnej — zarys problemu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług" Nr 118, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, ss. 225–235.

Ostasiewicz W. (red.) (2004), *Ocena i analiza jakości życia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Rapacz A. (2004), *Znaczenie jakości dla kształtowania markowych produktów turystycznych* [w:] A. Panasiuk (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, ss. 129–134.

Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Smalec A. (2009), *Kreowanie marki regionu podstawą jego konkurencyjności* [w:] Klasik A. (red.), *Kreatywne miasta i aglomeracje. Studia przypadków*, PN AE w Katowicach, Katowice, ss. 299–310.

Stopa M. (2012), *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Wyd. Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin.

Studzieniecki T. (2016), *An international political region as a tourist destination — a case study of the Visegrad Group*, Conference proceedings 19th International Colloquium on Regional Sciences, Masarykova Univ, Zerotinovo, Brno, pp. 969–976.

Studzieniecki T. (2015), *Europejskie Ugrupowania Współpracy Terytorialnej — ujęcie podmiotowe, przedmiotowe i przestrzenne*, Wydawnictwo Academia Europa Nostra, Lubieszynek.

Studzieniecki T. (2003), *Sports tourism model — a compromise between social needs and-marketing demands*, Sport and Tourism AIEST 53 Congress 2003, St-Gallen (Suiza), AIEST, pp. 247–262.

Szczepanowski A.E. (2011), *Markowe produkty turystyczne*, PWE, Warszawa.

Szczepańska K. (2010), Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Szymankiewicz J., **Śniegowski J.** (1987), *Kung Fu Wu Shu. Chińska Sztuka Walki*, Wydawnictwo Glob, Szczecin.

Witek-Hajduk M.K. (2001), *Zarządzanie marką*, Diffin, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **301–316**

Joanna Zielińska-Szczepkowska | joanna.zielinska@uwm.edu.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6657-0389
University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Economic Sciences

Cittaslow Movement as a Concept for Promoting Small Cities

Abstract: The purpose of this paper is to present the issues of the International Association of Cittaslow Cities — its creation and role in the promotion and activation of small towns. The article presents the genesis of the creation and operation of the Cittaslow network in Poland, as well as the use of this idea in the context of the promotion of cities belonging to the network in the Warmia and Masuria voivodeship. The following research methods were used: deductive studies of literature on the subject (domestic and foreign), analysis of reports and data concerning the phenomena, contained, among others, on official websites of organizations involved with the idea of *slow* and analysis of projects supporting the development of the Cittaslow concept in the Warmia and Masuria voivodeship. The presented considerations show that membership in the network brings potential benefits. Members, thanks to the EU funds, have the opportunity to implement a coherent development concept and broadly promote their image based on the idea of a good life, preservingthe unique local character of an urban space.

Key words: Cittaslow, slow cities, slow tourism, slow food, tourist attractiveness

Introduction

For many regions, tourism is becoming a significant sector of the economy, determining the development of businesses and the wellbeing of local and regional systems, as well as their inhabitants. Local authorities note the ever more evident potential for the development of tourism, which makes it an important factor in the regional and local development, including the development of cities.

More frequently than ever, the current concepts of the regional policy emphasize the significance of the so-called place-based approach, which aims at a better allocation of local resources and territorial specialization. Each territory features its own, often very diverse set of characteristics which constitute its development potential. In accordance with that approach, and with regard to spatial, social, economic and environmental characteristics, as well as the diversity of particular areas, a regional policy can be built on the local development potential addressing specific local and regional needs in an optimal way. The multi-dimensional understanding of the development processes, included in the place-based approach, based on the employment of endogenous potential, local resources and knowledge, enables a more precise adjustment of a regional policy to local circumstances [*National Strategy for Regional Development…* 2010, p. 76]. It should also be noted that resources are becoming definitely less important. Instead, quality factors, like the qualifications of the workforce, the efficiency of the administration, the economic diversity, the quality of the transport and telecommunication infrastructure and the quality of life and environment, are taking precedence. In the knowledge-based economy, human capital is becoming ever more important, understood as the pool of knowledge of a particular society, its intelligence, abilities, professional qualifications, creativity, adaptation skills, ability to cooperate for the common wellbeing and the ability to self-organize [Gralak 2006, pp. 10–12].

In the network of cities which actually rely on endogenous development, and these which exchange "good practices", the idea of Cittaslow calls for attention — i.e. the Network Of Cities Where Living Is Good[1], which currently counts 241 member cities of up to 50,000 residents, in 30 countries around the world[2]. The Polish part of the network is led by the Warmia and Masuria voivodeship. The member cities, supported by the provincial authorities, undertake activities at national, regional and local levels, aiming at the promotion and activation of their residents.

[1] According to the TRANSLATION FROM English INTERNATIONAL NETWORK OF CITIES WHERE LIVING IS GOOD, source http://www.cittaslow.org/ (access 3.04.2018).

[2] As for the end of March 2018, Source: http://www.cittaslow.org/ (access 3.04.2018).

The objective of this paper is to introduce the issues related to the Cittaslow network and their promotion based on the "slow" concept. The article presents the genesis and the functioning of the Cittaslow network in Poland, as well as the utilization of this idea in the promotion of the cities in the Warmia and Masuria voivodeship. Particularly interesting for the author were the answers to the questions: how the initiative was implemented in individual cities, whether and by what means it is promoted and what benefits the initiative brings for cities.

The paper relies on the deductive studies of the literature on the subject, reports and data analysis of the described phenomena, included, among others, in official websites of the organizations engaged in the "slow" concept. In addition, during the participation in the Cittaslow City Festival, the author of the publication interviewed selected representatives of cities belonging to the Cittaslow network on the benefits of participating in the network. They were partly recalled in the last part of the study.

The concept of Cittaslow cities

The concept of Cittaslow cities had its predecessor in the Slow Food movement, which was initiated in Italy in 1986 as a way of counteracting the so-called McDonaldization, or the fast consumption of food and fast pace of life, the disappearance of traditional dishes and the diminishing number of people interested in the background and taste of food. The international organization for slow life and healthy food was established by culinary critic Carl Petrie to protest against the opening of the first McDonald's restaurant in the ancient part of Rome. To begin with, the *Slow Food* movement was a small, local culinary association, but it soon turned into an international NGO and became *Slow Food International* in 1989. It now has 100,000 members in 1,500 centres across all parts of the world. The main objectives of the organization is to fight for the "right to taste", through, among other ways, support of the local food producers, environmental care and the education of the consumer. Slow Food is often referred to as an eco-culinary movement since it calls for respect for the laws of nature, is against genetic modification of food and monoculture crops and acts towards the protection of biodiversity. Very importantly, the organization also provides education to both consumers and food producers, raising such issues as why responsible agriculture is essential to our planet and high quality food to our health [Madison 2005, p. 9].

The *Slow Food* movement continuously encourages the slowing down of pace, which helps raise the quality of human life. It is not only concerned with food, but also influences the manner with which we treat other aspects of life [Lowry & Lee 2016].

The principle of slowness can be applied in the way of spending spare time, travelling, reading and meditating, bringing up children, in science, media and even religion. The *Slow Food* philosophy, which was included by "New York Times" in their "80 ideas which shook the world" in 2001, is now reflected in the activities of the international Cittaslow NGO [Sukiennik 2014, p. 14].

The *Slow Food* and *Slow Cities* movement has always been a subject of literary interest. It was systematically described by, *inter alia*, T. Beatley [2004] and P. Knox [2005]; there is also a journalistic account on the effects of the slowing down of city life by C. Honore [2005]. On the other hand, Imbroscio [2003], Stone [2004] and Leyshon, Lee [2003] referred to the *Slow* concept in the debate on alternative strategies for economic development, which mainly focused on the local approach, economic vitality and development of local enterprise. The Polish literature on the subject of the Cittaslow network in the context of globalization and sustainable development features, among others, Grzelak-Kostulska, Hołowiecka and Kwiatkowski [2011, pp. 186–192] and Zawadzka [2017, pp. 90–106].

The Cittaslow[3] concept was initiated in Italy in 1999 by Paolo Saturnini — the mayor of the city of Greve di Chianti [Sukiennik 2014, p. 23]. The Cittaslow International Association of Cities is a non-profit organization, whose objective is to promote and disseminate the culture of good life through research, experiments and the application of solutions concerning urban organization. The movement of the so-called slow cities promotes the idea of good, peaceful everyday life in small cities (up to 50 thousand residents). The cities under the snail logo commit to common goals for improving the life of their residents and popularizing the culture of the good life. Most of all, they place emphasis on social and environmental activities, take care to preserve the unique character of each of the centres through revitalizing the monuments and cultivating local craftsmanship and cuisine. Another characteristic feature of Cittaslow cities is developing a tradition of hospitality.

The Cittaslow idea stands in contrast to the hurry and stress in large cities; it promotes local products and services as well as slow tourism. The organization's emblem is a snail carrying a city on its shell (figure 1). That does not mean that the member cities develop at a slow-pace manner, but that they value high quality first of all. In this context, more slowly means better and with more dignity; the deliberately implemented slowness has nothing to do with hindering socio-economic growth. On the contrary, the Cittaslow network allows the employment of modern technologies and innovative ways of urban organization, so that the slow rate of life does not prevent continuous and deliberate development.

[3] Cittaslow is a blend of two words: English „slow" and Italian „citta" (city).

Figure 1. Cittaslow network logo

Source: http://www.brandsoftheworld.com/logo/cittaslow, access: 7.04.2018.

Currently there are nearly 240 cities in the Cittaslow network, representing 30 countries around the world (Table 1). The headquarters of the International Cittaslow City Network is in Orvieto, Italy. Italy has the largest number of 82 member cities in the network, with Poland coming second with 28 Cittaslow towns. The idea of Cittaslow is becoming more and more popular in Germany (18), Turkey (15) and South Korea (13).

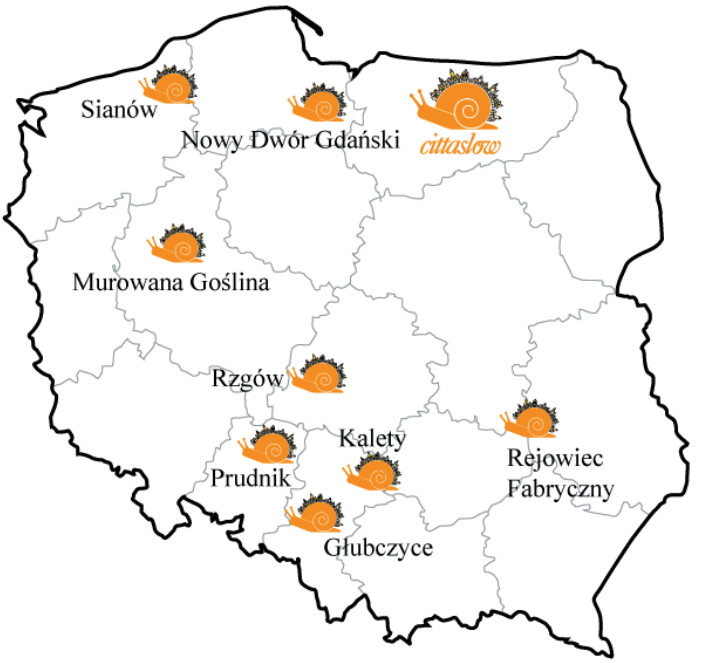
Table 1. International Cittaslow City Network

No.	Country	No. of cities in network	No.	Country	No. of cities in network
1.	Australia	3	16.	Holland	10
2.	Austria	3	17.	New Zealand	1
3.	Belgium	6	18.	Norway	4
4.	China	7	19.	Poland	28
5.	Columbia	1	20.	Portugal	6
6.	Denmark	2	21.	South Africa	1
7.	Finland	1	22.	South Korea	13
8.	France	7	23.	Spain	8
9.	Germany	18	24.	Sweden	1
10.	Great Britain	5	25.	Switzerland	1
11.	Hungary	1	26.	Taiwan	4
12.	Iceland	1	27.	Turkey	15
13.	Ireland	1	28.	Cyprus	3
14.	Italy	82	29.	USA	2
15.	Japan	2	30.	Canada	4

Source: http://www.cittaslow.org/sites/default/files/content/page/files/246/cittaslow_list_march_2018.pdf, access 3.04.2018.

In Poland, the Cittaslow idea caught on relatively late, in 2006, when the first cities joined the movement of the "good urban life". Several months later, the Polish National Cittaslow Network was established. The great majority of Polish Cittaslow towns are in the Warmia and Masuria region — 20 out of 28, but they can also be found in Greater Poland, East Pomerania and Central Pomerania, Upper Silesia and the Lublin and Łódź regions (figure 2).

Figure 2. Cittaslow network cities in Poland



Source: own elaboration based on http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/, access: 5.04.2018.

The process of Polish cities joining the "good life" network was by no means a short one. The first city to enter into cooperation with the International Cittaslow Network was Reszel. After that, Bisztynek, Biskupiec and Lidzbark Warmiński joined in. In 2010, the first city outside Warmia and Masuria took on the snail logo — Murowana Goślina (Greater Poland). The last city to enter a cooperation agreement was Rzgów (Łódź region) in 2017. Table 2 shows the calendar of Polish cities joining the Cittaslow network.

Table 2. Cittaslow Network in Poland — calendar of main events

Date	Event/document
12 July 2004	Preliminary cooperation agreement for the city of Reszel admission to the International Cittaslow Network
29 July 2005	The cities of Reszel, Bisztynek, Biskupiec and Lidzbark Warmiński, following the official protocol, began the admission procedure to the International Cittaslow Association
13–16 November 2005	Official visit of International Cittaslow Association representatives Declaration of intent on the creation of the Polish national network of Cittaslow cities
30 May 2006	Warmia and Masuria regional assembly adopted a resolution on the application of the Warmia and Masuria local government to the International Cittaslow Association
May/August 2006	The government of the Warmia and Masuria voivodeship and the cities of Reszel, Biskupiec, Bisztynek and Lidzbark Warmiński were granted permission by the Ministry of Foreign Affairs to join the International Cittaslow Association in accordance with the formal requirements for the admission of the units of self-government to international associations of local and regional organizations
June 2006	A study visit by a delegation of the Warmia and Masuria voivodeship to Italian member cities of International Cittaslow Association: Greve in Chianti, Città della Pieve, San Gemini and Orvieto
September 2006	The Marshal of the Warmia and Masuria voivodeship, on behalf of the founders of the Polish national Cittaslow network, submitted a draft regulation of the Polish Cittaslow network for the acceptance of the Coordination Committee of the International Cittaslow Association. The Regulation was accepted by the Committee's decision on October 18, 2006
13 April 2007	At a sitting in Urbino, Italy, the Coordination Committee accepted the application for the recognition of the Polish National Cittaslow Network
21 October 2008	The Board of the Warmia and Masuria voivodeship adopted a resolution on granting material support to the Polish National Cittaslow Network in the form of establishing the National Network Office within the structure of the Quality and Regional Label Secretariat at the Marshal's Office of the Warmia and Masuria voivodeship
21 June 2010	Admission of Murowana Goślina, Greater Poland, to the Cittaslow network
20 April 2010	Admission of Nowe Miasto Lubawskie, Warmia and Masuria, to the Cittaslow network
24–25 June 2011	The 4th International General Assembly of The Cittaslow Network was held in Lidzbark Warmiński. 140 persons from 19 countries (Italy- the network founders, Australia, Austria, Belgium, China, Finland, France, Holland, Japan, Korea — the largest number of over 60 delegates, Germany, Norway, Poland, Portugal, the USA, Sweden, the UK, Hungary and Turkey)
21 October 2012	Admission of Olsztynek, Warmia and Masuria, to the Cittaslow network Admission of Ryn, Warmia and Masuria, to the Cittaslow network

Date	Event/document
24 November 2012	At a sitting of the Association Coordination Committee, in the Italian city of San Miniato, Lubawa was granted membership in the International Cittaslow Association
13 April 2013	In Kristinestad, Finland, Gołdap was granted membership in the International Cittaslow Association
17 May 2013	On the eve of the Cittaslow Festivalof the Polish National Cittaslow Network in Olsztynek, the National Coordination Committee was elected for another term, including the mayors of Biskupiec, Bisztynek, Lidzbark Warmiński, Murowana Goślina, Nowe Miasto Lubawskie, Olsztynek, Reszel and Ryn
9 November2013	At a sitting of the Association Coordination Committee, in the Italian city of Brigishella, Barczewo and Dobre Miasto were granted membership in the International Cittaslow Association
2013	Kalety,Silesia and Rejowiec Fabryczny (the Lublin region) adopted a resolution on seeking membership in the network
5 April 2014	A decision of the Association Coordination Committee, in the Italian city of Cisternino, Pasym, Górowo Iławeckie and Nidzica were granted membership in the International Cittaslow Association, all three cities from the Warmia and Masuria voivodeship
19–21 June 2014	At the Cittaslow General Assembly in Holland, Kalety (Silesia) and Rejowiec Fabryczny (the Lublin region) were granted membership of the Association
30 April 2014	Nowy Dwór Gdański, Pomerania, adopted a resolution on seeking membership in the network
27 September 2014	At a sitting of the Association Coordination Committee, in the Belgian cities of Enghien and Silly, Nowy Dwór Gdański was granted membership in the International Cittaslow Association
18 March 2015	Local elections to the management of the Polish National Cittaslow Network were held in Olsztyn The founding meeting of the Polish Cittaslow Association took place
12 June 2015	Polish Cittaslow Association was registered
20 June 2015	At the General Cittaslow Assembly in Abbiategrasso, Italy, voting was held on the Polish National Cittaslow Network as a candidate to the board of the international association
2015	The following cities were granted membership in the International Cittaslow Association: Bartoszyce (27.03.2014 –decision of the City Council, 11.04.2015 — decision of the International Association Coordination Committee in Castel San Pietro Terme in Italy granting membership) and Prudnik, the Opole region, (30.04.2014 — decision of the City Council, 20.06.2015 — decision of the General Cittaslow Assembly in Abbiategrasso granting membership) The following City Councils adopted an application resolution for the Cittaslow network: Orneta (25.02.2015), Lidzbark (12.03.2015), Działdowo (26.03.2015) and Sępopol (29.05.2015)
27 August2016	Jeziorany admitted to the Cittaslow network

Date	Event/document
8 September 2016	Głubczyce admitted to the International Cittaslow Association
23 November 2016	Sianowa, West Pomerania, admitted to the Cittaslow network
1 February 2017	Rzgów adopted a resolution on the application to the Cittaslow network

Source: own compilation based on the data of Polish Cittaslow Association.

Granting membership depends directly on the declaration of the city which applies for it. The basic condition, as was mentioned above, is that the number of residents may not exceed 50,000. Apart from cities, membership can be extended to international city associations, as well as communes, which can apply for membership together due to the shared environmental, archaeological or cultural characteristics. The detailed principles are laid out in the Cittaslow Statute. To become a member, an applicant must satisfy at least 50% of the criteria divided into 5 categories. At least one criterion from each category must be satisfied (figure 3). A total of 72 criteria, mainly the qualitative one, are divided into 31 mandatory and 5 perspective ones. The categories concern, among others, the environmental policy (i.e. a system of air quality monitoring, support for alternative energy sources), infrastructure management (creating public green spaces, revitalization of the original historical urban setting, creating resident friendly infrastructure, adjusting the architecture to the needs of the disabled), technologies and facilities raising the standard of living (application of electromagnetic field monitoring, noise reduction in vulnerable parts of the city, promotion of distant work); raising the value of local products (plans for the development of organic farming, certification of craft goods and handicraft); support for Slow Food activities (implementing taste education programs, setting up vegetable gardens at schools, support for tourism and marketing (hospitality, well-marked tourist routes).

Obtaining the certificate alone is not a sufficient condition to become part of the Cittaslow network. Membership requires continuous improvement and adaptation to the association's ideals, to the benefit of both the residents and the natural environment of the region where the member city is located. It must be emphasized that the interested municipalities can follow ready-made guidelines. The candidate cities obtain mentor support from the cities which are already in the network, whose responsibility is to introduce and monitor the candidate during the admission process.

Figure 3. Evaluation categories for Cittaslow cities

Source: own compilation based on the Cittaslow International Statute, appendix C.

A system of indicators adopted by the Cittaslow movement, in the form of The Community Indicators Handbook, shows that admission alone does not directly determine the changes in the member cities. As Blazy [2017, p. 13] states, the main principle is that the criteria are used by the municipalities as the rationale and principles for political decisions. What plays an important role in member cities is the process of secondary certification, which stimulates the local self-government and related groups, as well as the NGOs, enterprises and residents themselves. This prevents stagnation after the certificate of affiliation has been achieved. According to the representatives of the member cities, the Cittaslow admission itself is the beginning of the road leading to the mental change of the residents, society and tourists[4].

[4] Based on the information obtained in an interview with the representative of Murowana Goślina municipality, Daria Niemier, and Reszel municipality, Magdalena Drapała.

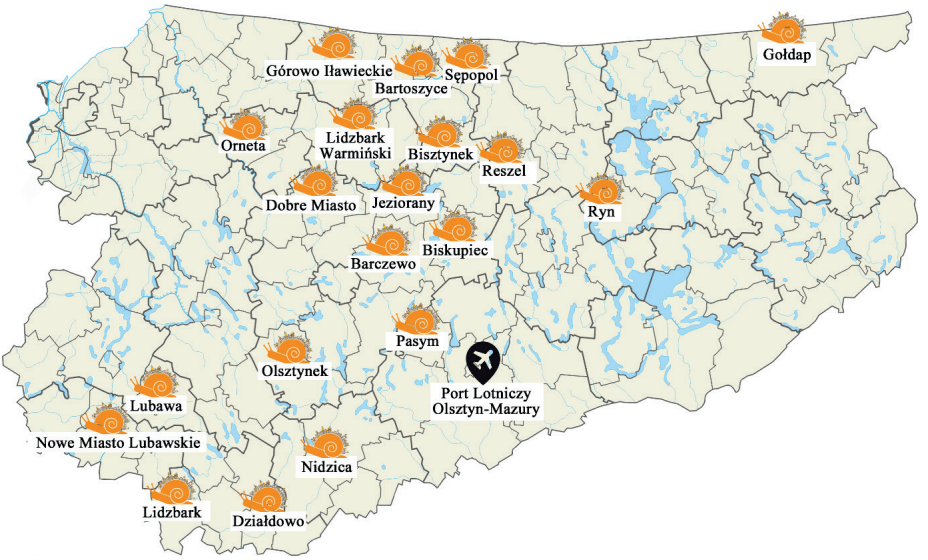
Cittaslow as a marketing tool for small cities — the case of the Warmia and Masuria voivodeship

As mentioned above, Poland, which has been a member of the international Cittaslow movement since 2006, has the second largest number of member cities. Most of these cities (20) are within the Warmia and Masuria voivodeship, namely: Barczewo, Bartoszyce, Biskupiec, Bisztynek, Działdowo, Dobre Miasto, Gołdap, Górowo Iławeckie, Jeziorany, Lidzbark, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Nidzica, Nowe Miasto Lubawskie, Orneta, Olsztynek, Pasym, Reszel, Ryn, Sępopol (figure 4).

The idea of Cittaslow has been strongly emphasized in the updated *Tourism Development Strategy of the Warmian-Masurian Voivodeship until 2025* [2016]. This document meets the expectations of city representatives regarding the development of guidelines defining the aims and objectives of tourism in the cities of Cittaslow [Treutle, 2016, p. 87]. Before the tourist strategy of the region was adopted, the Cittaslow network found an important place in the "Social and Economic Development Strategy of the Warmińsko-Mazurskie Voivodship by 2025", where the importance of cooperation between the region within the Cittaslow Network and the significance of the cooperation of Warmia and Mazury cities developed within the network was established in recent years. In turn, in the context of the development of the Cittaslow tourist offer, an important operational document is the "Supralocal Programme for the Revitalization of the Cittaslow City Network", which is the most important investment instrument of the Cittaslow cities under The Regional Operational Programme for Warmia and Masuria in the years 2014–2020 [Galibarczyk 2017, p. 113].

The member cities, supported by the Warmia and Masuria local government (which acts as the network coordinator) undertake marketing activities at the national, regional and local levels. This would not be financially possible without the EU funding. In the second programming period, the region of Warmia and Masuria completed two projects co-financed by the European Regional Development Fund as part of the Regional Operational Programme for Warmia and Masuria for the years 2007–2013.

Figure 4. Cittaslow network cities in the Warmia and Masuria voivodeship



Source: own elaboration based on http://cittaslowpolska.pl/index.php/pl/ [retrieved 5.04.2018].

The first part of the Project, called "Cittaslow — A network of Warmia, Masuria and Powiśle cities giving priority to high quality of life," concerned the marketing of the network cities; its main objective was to improve the recognition of the region and its public relations in Poland and abroad. The following measures were completed within the project:

- The organization of five annual Cittaslow Festivals in the years 2010–2015,
- The elaboration and launch of a marketing campaign for the Cittaslow cities in Poland and abroad (marketing materials),
- Performing a promotional campaign in Poland and abroad for the Cittaslow member cities through sponsored TV programmes,
- Participation of representatives of Cittaslow member cities in tourism fairs (in Poland and abroad).

The second project called "The promotion of the Cittaslow idea in Warmia, Masuria and Powiśle" aimed at regional marketing through building the network's image through:

- The organization of the International General Assembly of the Cittaslow Network;
- The organization of working meetings and workshops for the member cities from Warmia and Masuria as well as for candidate cities;

- The promotion of the Cittaslow idea with the use of promotional gadgets (T-shirts, caps, notebooks, pens, mugs, brochures, etc.);
- The organization of a Cittaslow marketing campaign in Poland and abroad with the use of press advertorials;
- The promotion of the network with a professional photo database;
- The elaboration and positioning of the Society's website www.cittaslowpolska.pl;
- The development and emission of a promotional spot on the Cittaslow network on TV and on the website of the organization.

The subsequent programming period for years 2014–2020 turned out to be a breakthrough for the Cittaslow cities in Warmia and Masuria. The Board of the Warmia and Masuria voivodeship decided to allocate 51.1 million euro from The Regional Operational Programme for Warmia and Masuria in the years 2014–2020 for a comprehensive revitalization of the network cities as part of "Supralocal Revitalization Programme of Cittaslow Network Cities". Preliminary agreements were signed on December 30, 2016, for the completion of 23 projects in 7 cities belonging to the network: Bisztynek (2 projects), Lidzbark Warmiński (4), Lubawa (2), Nowe Miasto Lubawskie (5), Pasym (5), Reszel (5) and Ryn (3). The projects of the aggregate value of 20.3 million euro concern, *inter alia*, the restoration of the historical urban plan (Nowe Miasto Lubawskie), adaptation of historical monuments for social and cultural functions to activate the residents (Bisztynek, Lubawa), development of the waterfront for tourism and recreation (Ryn). The realization of the above projects aims not only at improving the quality of residents' lives, but also at raising their tourist attractiveness, increasing tourism, and, in consequence, raising the revenue of the municipalities, businesses and the residents[5].

One of the key elements in the promotion of the Cittaslow cities in the Warmia and Masuria voivodeship is the annual Worldwide Cittaslow Festival. The event is held every September, each time in a different member city.So far, seven of its eight editions were held in the region (in Reszel, Lidzbark Warmiński, Nowe Miasto Lubawskie, Olsztynek, Ryn, Gołdap and Lubawa). Cittaslow festivals are mainly an opportunity to promote the member cities by exhibiting the creations of the local artists, their artisan products, handicrafts and traditional natural food. During the events, the residents and tourists enjoy artistic performances of the residents and taste the dishes made for the occasion by restaurateurs — members of the Warmia, Masuria and Powiśle Cultural Heritage network.

Cittaslow membership enables the member cities to use promotional vehicles, such as:

[5] Information on the completed projects by the Cittaslow network elaborated on the basis of interviews with representatives of the Sport and Tourism Department in the Warmia and Masuria Marshal's Office.

- incorporating the Cittaslow logo to their own crests,
- lending the logo to the public and private initiatives which help achieve the association's objectives,
- participating in events organized by the association, like tourist fairs, festivals, workshops and general assemblies.

The symbol of the snail in the Cittaslow logo used in promotional activities signifies high quality. In addition, the member cities promote their image through the criterion of hospitality. They provide training dedicated to city tourist guides, introduce the international system of information and tourist route marking, create parking lots for tourists at the outskirts of the city, invest in the efficient websites with up-to-date information on the opening hours of the city institutions, the available accommodation and dining facilities [Augustyn 2011, p. 745–757].

Conclusion

Membership in the Cittaslow Network may become the foundation for the promotion strategy of small towns in Poland. Although affiliation to the association requires large workload on the part of the municipalities, consisting in, for example, meeting the specific criteria, this investment should bring a good return in the long term, as is already evident through the dynamics of the activities undertaken by the Warmia and Masuria local government in the co-financing of the investment projects supporting the promotion and development of the Cittaslow member cities in the analysed region.

The Cittaslow network in the Warmia and Masuria voivodeship has great potential for building a strong brand for the province. The member cities fit into the growing worldwide popularity of *slow life* and *slow food*. The values which define their promotional strategies are, most of all, the cultural potential, traditional food and social identity (hospitality).

To sum up, it is worth adding that the Cittaslow initiative was taken into account in the updated *Strategy for the development of tourism in the Warmia and Masuria voivodeship until 2025* (2016), which clearly indicates the operational objective for the member cities, namely the creation of an urban tourism product of an educational and cultural character, based on the values and development potential of the network. Most certainly, the Cittaslow offer will be enriched in the coming years through the project envisaged in the *Supralocal Programme of the Revitalization of Cittaslow Cities in the Warmia and Masuria voivodeship*.

Bibliography

Augustyn A. (2011), *Idea cittaslow jako koncepcja zrównoważonego rozwoju małych miast*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego", t. 25.

Beatley T. (2004), *Native to nowhere: Sustaining home and community in a global age*, Island Press, Washington, DC.

Blazy R. (2016), *Zagadnienia przestrzenne a postulaty i idee ruchu miast cittaslow* [w:] *Bartosiewicz B. (red.), Tendencje w rozwoju gospodarczym i przestrzennym małych miast w Polsce*, „Space — Society — Economy", 17, Institute of the Built Environment and Spatial Policy, Wydawnictwo UŁ, Łódź, pp. 7–28.

Galibarczyk M. (2017), *Sieć Cittaslow jako wizerunkowy product turystyczny województwa warmińsko-mazurskiego* [w:] Strzelecka E. (red.), *Alternatywne modele rozwoju miast. Sieć miast Cittaslow*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, pp. 110–122.

Gralak A. (2006), *Rozwój regionalny — zagadnienia ogólne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Grzelak-Kostulska E., Hołowiecka B., Kwiatkowski G. (2011), *Cittaslow International Network: As Example of Globalization Idea?*, In the Scale of Globalization. Think Globally, Change Individually in the 21st Century, University of Ostrava, Ostrava, pp. 186–192.

Honore C. (2005), *In Praise of Slow. How a Worldwide Movement is Chellenging the Cult of Speed*, Orion Books, London.

Imbroscio D. (2003), *Overcoming the neglect of economics in urban regime theory*, "Journal of Urban Affairs", 25(3), pp. 271–284.

Knox P. (2005), *Creating ordinary places: Slow cities in a fast world*, „Journal of Urban Design", 10(1), pp. 1–11.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie (2010), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Leyshon A., Lee R. (2003), *Introduction: Alternative economic geographies* [w:] Leyshon A., Lee R., Williams C. (red.), *Alternative economic spaces*, Sage, London, pp. 1–26.

Lowry L.L., Lee M. (2016), *CittaSlow, Slow Cities, Slow Food: Searching for a Model for the Development of Slow Tourism*, Turism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally, [online], http://scholarworks.umass.edu/ttra/2011/Visual/40.

Madison D. (2005), *Przedmowa* [w:] Petrini C., Warson B. (red.) *Slow Food. Produkty regionalne robią karierę*, Wydawnictwo ABA, Warszawa.

Ponadlokalny Program Rewitalizacji sieci miast Cittaslow Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2015), Stowarzyszenie Polskie Miasta Cittaslow, WMARR, Olsztyn.

Statut Stowarzyszenia Cittaslow International, załącznik C.

Stone C. (2004), *It's more than the economy after all: Continuing the debate about urban regimes*, "Journal of Urban Affairs", 26 (1), pp.1–20.

Strategia rozwoju turystyki województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025. Aktualizacja (2016), Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Sukiennik M. (2014), *Turystyka w czasach przesytu. Slow Travel jako alternatywa*, "Turystyka kulturowa", 3 (2014), pp. 21–37.

Treutle I. (2016), *Budowanie potencjału turystycznego Lidzbarka Warmińskiego w ramach sieci Cittaslow* [w:] *Alternatywne modele rozwoju miast — sieć miast Cittaslow*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, pp. 251–261.

Zawadzka A.K. (2017), *Making small towns visible in Europe: the case study of Cittaslow Network — the strategy based on sustainable development*, "Transylvian Review of Administrative Sciences", Special Issue, pp. 90–106.

Internet publications

http://www.cittaslow.org/, access: 5.04.2018.

http://www.brandsoftheworld.com/logo/cittaslow, access: 7.04.2018.

http://www.cittaslow.org/sites/default/files/content/page/files/246/cittaslow_list_march_2018.pdf, access: 3.04.2018.

Część V

Segmentacja rynku turystycznego

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **319–331**

Joanna Kizielewicz | j.kizielewicz@wpit.am.gdynia.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7415-9928
Uniwersytet Morski w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

Segmentacja na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej

Segmentation of the Cruise Ship Tourism Market

Abstract: Segmentation on the cruise ship market can be analyzed in various dimensions. On the one hand, due to the characteristics of persons travelling by cruise ships and, on the other hand, due to the characteristics of cruise tourist destinations and functions they perform on the cruise ship market. The aim of the work is to identify the segments of consumers on the cruise ship tourism market in the world and in Poland. In the work there were applied a cafeteria of research methods, including literature review and *„desk research"* with regard to foreign markets and surveys made on a group of 1400 cruise travellers visiting Poland. The results of the research and analysis enabled to make the segmentation of cruise travellers in the world and in Poland. Research has shown differences between consumers when it comes to their demographic profile, what has a great impact on their purchasing behaviour. The results are an interesting cognitive material both for tour operators in coastal tourist destinations, but also for other providers of goods and services offered to one-day visitors and tourists in coastal regions, for local authorities of coastal cities and the boards of seaports interested in development of cruise ship tourism market.

Key words: segmentation, tourist behaviour, cruise ship tourism

Wprowadzenie

Każdy człowiek ma inne potrzeby oraz oczekiwania względem sposobu i formy wypoczynku. Organizatorzy turystyki, w tym również armatorzy morskich linii wycieczkowych, zabiegając o klientów, starają się dostosowywać swoje oferty do konkretnych grup konsumentów, a to z kolei wymaga dostępu do wiedzy na ich temat. Na świecie liczne instytucje badawcze zajmujące się rynkiem turystycznym prowadzą cykliczne badania zachowań konsumentów oraz przygotowują raporty zawierające informacje na temat ich cech demograficznych, społecznych, kulturowych i innych, co pozwala dokonywać ich segmentacji i dzielenia na grupy o poszczególnych cechach wspólnych. W odniesieniu do rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej warto wymienić chociażby takie instytucje jak: *Cruise Line Internationa Association* (CLIA), *Florida Caribbean Cruise Associations* (FCCA), *Cruise Baltic* (CB) oraz *Cruise Europe* (CE). Niestety w Polsce dotychczas badania tego typu w odniesieniu do podróżnych na statkach wycieczkowych nie były realizowane, a pewne próby w odniesieniu do rynku bałtyckiego podejmuje od kilku lat organizacja *Cruise Baltic*, w której niestety nie ma reprezentacji, ani władz lokalnych miasta Gdyni, ani Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA, pomimo faktu, że obsługuje się tutaj prawie 80% zawinięć morskich statków wycieczkowych przybywających do Polski.

Celem pracy jest identyfikacja segmentów konsumentów na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej na świecie i w Polsce. Postawiono hipotezę, że segmenty podróżnych odwiedzających statkami wycieczkowymi nadmorskie obszary recepcji turystycznej w Polsce nie różnią się od podróżnych w innych regionach świata. Nasuwają się tym samym następujące pytania badawcze: (1) Jakie zmienne należy wziąć pod uwagę przy dokonywaniu segmentacji podróżnych uczestniczących w morskich rejsach wycieczkowych? (2) Jakie segmenty podróżnych można wyróżnić wśród osób przybywających statkami wycieczkowymi do Polski? (3) Jakie segmenty podróżnych można wyróżnić wśród osób uczestniczących w morskich rejsach wycieczkowych na świecie? (4) Jakie są zasadnicze różnice pomiędzy podróżnymi uczestniczącymi w rejsach morskich na statkach wycieczkowych na świecie i przybywających do Polski?

Przegląd literatury

Według S. Dolnicar „segmentacja rynku jest strategicznym narzędziem uwzględniającym różnorodność wśród turystów, grupując je na segmenty rynku, które obejmują elementy podobne do siebie i niepodobne do członków innych segmentów" [Dolnicar 2008, s. 1]. Podstawą segmentacji jest dokonanie właściwego doboru zmiennych, któ-

re będą stanowiły podstawę do przeprowadzenia procesu segmentacji. Segmentacja rynku może być prowadzona przy wykorzystaniu różnych zmiennych, przy czym najczęściej stosowane są zmienne demograficzne, ekonomiczne, psychologiczne, społeczne oraz kulturowe. To, które z nich zostaną wykorzystane w procesie segmentacji, jest uzależnione od celu segmentacji i jej odbiorców. Segmentacja rynku jest stosowana przez różne podmioty rynku turystycznego, w tym: menedżerów przedsiębiorstw hotelarskich, organizatorów turystyki, przewoźników, gestorów bazy gastronomicznej, ale również animatorów imprez kulturalno-rozrywkowych [Dolnicar 2008, s. 1].

W dotychczasowym dorobku naukowym znaleźć można wiele publikacji odnoszących się do segmentacji na rynku turystycznym [McDonald i Dunbar 2003, s. 91; Niezgoda i Zmyślony 2003, s. 143; Becken i Gnoth 2004, s. 376; Ruiz i in. 2004, ss. 33–350; Nowacki i Zmyślony 2012, ss. 227–239; Sawicki i Franaszek 2012, ss. 253–264] uwzględniających różne zmienne w zależności od potrzeb konsumentów. S. Kaczmarek, A. Stasiak i B. Włodarczyk [2005, ss. 147–151] proponują dokonywanie segmentacji konsumentów na rynku turystycznym na podstawie dwóch kryteriów, tzn.: cech konsumentów oraz zachowań nabywczych konsumentów. Z kolei J. Kizielewicz [2015, ss. 44–52] obok wyżej wymienionych proponuje jako kryterium uwzględnianie kwestii dotyczącej stosunku konsumentów wobec podróży czy marki linii wycieczkowych, a także kryterium uwzględniające motywy i preferencje podróżnych.

Ciekawy przykład segmentacji konsumentów na rynku żeglugi wycieczkowej zaproponowany został przez *Cruise Market Watch*. Na podstawie analizy czynników geograficznych, ekonomiczno-demograficznych i psychologicznych wyróżniono następujące segmenty: (1) odkrywcy (ang. *explores*); (2) admirałowie (ang. *admirals*); (3) marynarze (ang. *mariners*); (4) małe syrenki (ang. *little mermaids*); (5) uciekinierzy (ang *escapers*); (6) okazjonaliści (ang. *souvenirs*) oraz (6) dryfujący (ang. *adrift*) [Cruise Market 2017].

W odniesieniu do rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej na świecie kluczowe badania i analizy podejmuje CLIA, które podzieliło podróżnych uczestniczących w rejsach morskich ze względu na wiek na cztery zasadnicze grupy, tj: Generacja Y (ang. *Gen Y/Millennial*, 1982–1998), Generacja X (ang. *Gen X*, 1967–1981), Dzieci Kwiaty (ang. *Baby Boomers*, 1948–1966) and Tradycjonaliści (ang. *Traditionalists*, 1917–1947) [CLIA 2017a, s. 4]. CLIA chciała w ten sposób podkreślić trwającą od pewnego czasu tendencję na rynku morskich przewozów wycieczkowych, która przejawia się we wzroście odsetka osób młodych biorących udział w morskich rejsach wycieczkowych, i obalić tym samym stereotyp, że rejsy dedykowane są wyłącznie do zamożnych podróżnych na emeryturze. Jednocześnie badania pokazały, że wiek podróżnych ma istotny wpływ na ich decyzje odnośnie do długości trwania rejsu morskiego, formy spędzania czasu podczas rejsu, oczekiwań wobec udogodnień na statkach, a nawet formy dokonania rezerwacji

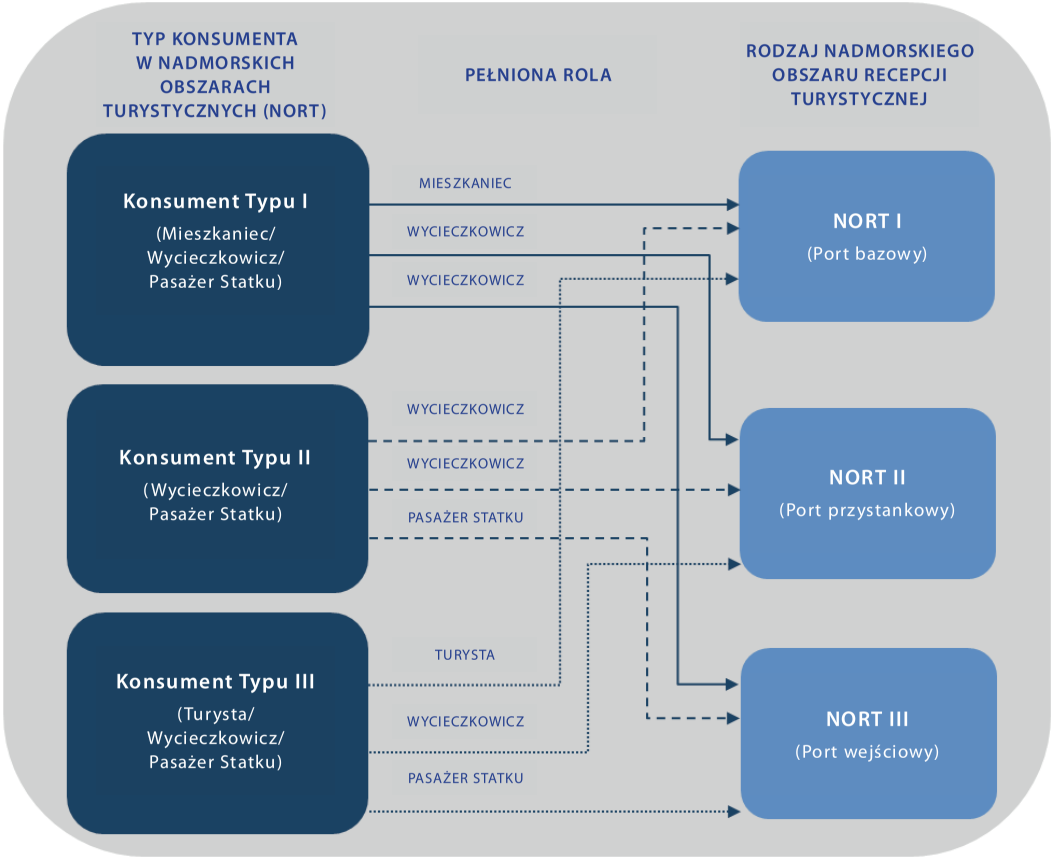
rejsu [Kizielewicz 2018, ss. 85–92]. Jak wynika z badań CLIA osoby starsze reprezentujące grupę zaliczoną do Tradycjonalistów cenią sobie luksus, spokój, zwiedzanie popularnych destynacji turystycznych oraz rozrywkę na pokładach statków podczas długich rejsów trwających powyżej 12 dni, gdy tymczasem osoby z pokolenia X i Y preferują krótsze 6–8 dniowe rejsy z możliwością uczestnictwa w ciekawych wydarzeniach oraz w aktywnym wypoczynku [CLIA 2017b, s. 4].

Z kolei P. Bisht i S. Iqbal [2016] wycieczki statkami wycieczkowymi zakwalifikowali do segmentu podróży luksusowych. Również autorzy wykorzystali ww. kategorie wiekowe jako zmienne do segmentacji luksusowych podróży turystycznych, wskazując jednocześnie, że turyści w wieku od 51 lat do 69 lat dominują w segmencie podróży luksusowych, co również przekłada się na liczbę podejmowanych przez nich podróży w ciągu roku. Powodem tej sytuacji jest większa dostępność do funduszy swobodnej decyzji, gdyż osoby w tym wieku z reguły mają już ustabilizowaną sytuację życiową i finansową, dorosłe dzieci oraz silną pozycję zawodową albo są już na emeryturze i dysponują dużą ilością czasu wolnego. Koncerny żeglugowe stosują różnorodne strategie cenowe [Bengtsson 2014, ss. 22–31] w celu osiągnięcia zakładanych efektów ekonomicznych i oferują produkty dedykowane do grup konsumentów o różnej sile nabywczej.

Wielkość i struktura konsumpcji osób podróżujących statkami wycieczkowymi w nadmorskich destynacjach turystycznych stanowi również istotne kryterium wykorzystywane w segmentacji rynku. J. Kizielewicz [2016, ss. 91–93] wyróżniła trzy segmenty konsumentów na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej, tj.: pasażerowie statków, wycieczkowicze oraz turyści. To, do której grupy kwalifikują się osoby podróżujące statkami, zależy od tego jaki koszyk dóbr konsumpcyjnych i usług nabywają w miejscowościach odwiedzanych, w tym portach bazowych, przystankowych i wejściowych [Kizielewicz 2017, ss. 91–93] (rys. 1).

Istotny wpływ na zachowania nabywcze tej grupy konsumentów ma miejsce zamieszkania podróżnych względem portów, z których odbywają się rejsy morskie, a także rodzaj pakietu turystycznego (w tym m.in. forma turystyki, standard oferty, czas trwania) oraz funkcja pełniona przez port morski na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej (port bazowy, przystankowy, wejściowy). W portach bazowych, z których rozpoczynają i kończą się rejsy morskie, podróżni ponoszą największe wydatki recepcyjne przed i po zakończeniu podróży i tutaj pełnią oni wszystkie funkcje. Z kolei w portach odwiedzanych podczas rejsów tzw. przystankowych nabywają głównie pamiątki bądź ponoszą wydatki na napoje i wyżywienie, występując w charakterze wycieczkowiczów. Natomiast w portach wejściowych, z których podróżni są zabierani autokarami do innych atrakcji w regionie — nie ponoszą żadnych wydatków i z punktu widzenia tych regionów są ewidencjonowani jako pasażerowie [Kizielewicz 2016, s. 93].

Rysunek 1. Typy konsumentów i ich role w nadmorskich obszarach recepcji turystycznej (NORT)



Źródło: Kizielewicz 2018, s. 93.

W niniejszym opracowaniu segmentacji rynku dokonano na podstawie wybranych cech demograficznych, jak wiek i narodowość osób podróżujących na statkach wycieczkowych. Ze względu na limit objętościowy niniejszego opracowania nie było możliwe poddanie szczegółowej analizie innych zmiennych, które umożliwiłyby wyodrębnienie kolejnych segmentów rynku.

Metodyka badań

W pracy wykorzystano mieszane metody badań i analiz. Przeprowadzono analizę pojęciową w odniesieniu do zagadnienia segmentacji oraz analizę porównawczą wyników badań dotyczących segmentacji na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej na świecie i w Polsce. W analizie odnoszącej się do rynku światowego cruisingu wykorzystano metodę analizy materiałów zastanych i *desk research*. Wykorzystano raporty z badań konsumentów przeprowadzonych przez wiodące instytucje badawcze zajmujące się rynkiem usług morskiej żeglugi wycieczkowej, tj.: CLIA, FCCA oraz CLIA Europe. Natomiast względem rynku polskiego wykorzystano wyniki badań własnych przeprowadzonych w porcie morskim w Gdyni. Badania ankietowe zrealizowane w Gdyni mają charakter badań reprezentatywnych, gdyż zastosowano losowy dobór próby, wykorzystując w tym celu wzór Ryszarda Zasępy [Zasępa 1962, s. 126]. Zastosowanie tego wzoru wymaga znajomości liczebności populacji generalnej oraz wykonania badań pilotażowych [Kizielewicz 2016, ss. 167–168]. W rezultacie obliczenia wykazały, że liczebność próby do badań właściwych wynieść powinna $n = 1055$ respondentów, przy $t = 1{,}96$ (przy $\alpha = 0{,}05$)[1], ale w rzeczywistości badania przeprowadzono na grupie $n = 1400$ podróżnych[2]. W badaniach zastosowano metodę ankiety przy wykorzystaniu kwestionariusza w pięciu językach (angielskim, niemieckim, włoskim, francuskim i hiszpańskim) skierowanego do podróżnych, którzy odwiedzają statkami wycieczkowymi region Gdański. Ze względu na ograniczony charakter niniejszego opracowania zaprezentowano tutaj wyłącznie fragment wyników uzyskanych z badań odnoszący się do zmiennych umożliwiających przeprowadzenie segmentacji podróżnych. Uzyskane wyniki badań poddano też analizie jakościowo–ilościowej.

[1] Należy zauważyć, że zwiększenie t do 2,58 (przy $\alpha = 0{,}01$) spowodowałoby zwiększenie n do 1811, a przy $t = 3$ do 2430 osób (przy $\alpha = 0{,}002$).

[2] Niestety liczne braki w kwestionariuszach spowodowały, że do dalszej analizy statystycznej wykorzystano wyłącznie 1166 kwestionariuszy.

Wyniki badań

Jak już wyżej wspomniano proces segmentacji rozpoczyna się od określenia zespołu kryteriów, według których badaną populację dzieli się na mniejsze grupy o podobnych cechach. W niniejszym opracowaniu ze względu na ograniczenia dotyczące jego objętości wybrano do segmentacji kryterium wieku i narodowości osób podróżujących na morskich statkach wycieczkowych. Różne podmioty na świecie badające konsumentów na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej stosują inne przedziały wiekowe w segmentacji podróżnych. I tak, według danych *Cruise Market Watch* w 2014 roku w morskich rejsach wycieczkowych uczestniczyło 26% osób w wieku emerytalnym i tyleż samo osób z grupy wiekowej od 40 do 49 lat. Natomiast 22% to osoby w wieku 50–59 lat i 18% — 30–39 lat, a 7% — młodsi [Sciozzi i in. 2015, s.10]. Nieco inne wyniki podaje CLIA w raporcie na temat profilu konsumentów na statkach, gdzie zastosowano podział na sześć grup wiekowych, wskazując, że pasażerowie w wieku 25–29 lat stanowili 8%, w wieku 30–39 lat — 23%, natomiast podróżni w wieku 40–49 lat — 17%, w wieku 50–59 lat — 24%, w wieku 60–74 lata — 24% i powyżej 74 lat — 4% (CLIA 2015, s. 9). Różnice w danych z badań różnych instytucji mogą wynikać z zastosowanej metodyki badań. Niemniej rozbieżności w odniesieniu do stosowanych przedziałów wiekowych oraz danych powodują, że trudno jest te dane ujednolicić i na ich podstawie formułować jednoznaczne wnioski. Można jedynie w przybliżeniu podjąć próbę oceny pewnego trendu jeśli chodzi o wiek pasażerów podróżujących statkami wycieczkowymi na świecie (tabela 1).

Tabela 1. Wiek podróżnych jako kryterium segmentacji na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej

Polska		Świat	
Zmienna	**Udział (%)**	**Zmienna**	**Udział (%)**
18–24 lata	5,32	25-29 lata	8
25–34 lata	3,77	30-39 lata	23
35–44 lata	6,43	40-49 lata	17
45–54 lata	18,10	50-59 lata	24
55–59 lat	12,09	60-74 lata	24
60 lat i więcej	54,29	> 70 lat	4
Ogółem	100	Ogółem	100

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych oraz CLIA 2015, s. 9.

Analiza wyników badań CLIA pokazuje obserwowany od kilku trend wzrostu zainteresowania udziałem w morskich rejsach wycieczkowych osób reprezentujących młodsze pokolenia, co jest wynikiem wzbogacenia przez armatorów statków oferty wypoczynku i dostosowania jej do potrzeb różnych grup. Wciąż największą grupę stanowią osoby w wieku od 50 do 70 roku życia, bo łącznie aż 48% ogółu podróżujących (tabela 1). Wśród tej grupy są głównie osoby zamożne, o silnej pozycji zawodowej i finansowej oraz emeryci. Znaczącą grupą podróżnych są też przedstawiciele grupy wiekowej 30–39 lat (23% ogółu podróżnych). Są to głównie rodziny z dziećmi oraz pary i osoby samotne, dla których armatorzy przygotowują dedykowane rejsy tematyczne, co umożliwiają coraz lepiej wyposażone statki wycieczkowe.

Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce pokazały, że również największą grupę wśród podróżnych przybywających statkami stanowią osoby w wieku powyżej 64 roku życia (54,29%). Natomiast drugą ważną grupę reprezentują podróżni w wieku 45–54 lata (18,10%) (tabela 1). Warto podkreślić, że wśród podróżnych na statkach można znaleźć przedstawicieli wszystkich grup wiekowych, co stanowi duże wyzwanie dla armatorów, jeśli chodzi o różnorodność oferty i dostosowanie jej do oczekiwań i potrzeb tak różnych grup konsumentów.

Tabela 2. Narodowość podróżnych jako kryterium segmentacji na rynku usług morskiej żeglugi wycieczkowej

Narodowość pasażerów statków wycieczkowych	Polska	Świat
Niemcy	43,99%	8,05%
Francja	11,75%	2,68%
Hiszpania	10,38%	2,05%
Włochy	14,49%	3,82%
Ameryka Północna	6,69%	50,98%
Australia	0,43%	4,55%
Kanada	1,29%	3,64%
Wielka Brytania	0,60%	7,32%
Norwegia	0,09%	0,82%
Chiny	0,09%	3,18%
Reszta świata	10,20%	12,91%
Ogółem	100%	100%

*Raporty dotyczące narodowości podróżnych na statkach nie wyszczególniają tych narodowości i zostały one uwzględnione w pozycji „Reszta świata".

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych oraz CLIA 2015, s. 9.

Wyniki badań dowodzą, że na świecie dominującą grupę podróżnych stanowią obywatele Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdyż aż 50,98% ogółu podróżnych. Znaczącą grupę stanowią również obywatele Niemiec (8,05%) oraz Wielkiej Brytanii (7,32%). Można wyciągnąć wniosek, że główną grupę osób uczestniczących w morskich rejsach wycieczkowych na świecie stanowią obywatele pochodzący z państw wysoko rozwiniętych. Z pewnością znaczący wpływ na liczbę podróżnych z Ameryki Północnej ma fakt dostępności oferty rejsów, gdyż właśnie region Morza Karaibskiego oraz Wschodniego i Zachodniego Wybrzeża USA zaliczane są do liderów na rynku cruisingu (tabela 2).

Badania przeprowadzone na rynku polskim dowiodły również, że dominującą grupę wśród podróżnych na statkach wycieczkowych stanowią obywatele Niemiec (43,99%), co wynika z kilku powodów. Po pierwsze najwięcej statków odwiedzających polskie porty morskie należy do armatora AIDA, który ofertę rejsów kieruje głównie do zamożnych obywateli Niemiec. Od lat stanowią oni jedną z najbardziej licznych grup zagranicznych turystów odwiedzających Polskę, głównie ze względów sentymentalnych i historycznych. Znaczącą grupę podróżnych odwiedzających Polskę na statkach wycieczkowych stanowią również obywatele Włoch (14,49%), Francji (11,75%) i Hiszpanii (10,38%). Z reguły przypływają oni do Polski na pokładach statków należących do rodzimych armatorów takich jak: MSC Cruises, Costa Crociere, Transmediterranea i in. (tabela 2).

Dyskusja

Segmentację rynku prowadzi się w celu przygotowania ofert dedykowanych do konkretnych grup konsumentów, co przekłada się również na działania marketingowe przedsiębiorstw, które właśnie powinny być kierowane do konkretnych grup odbiorców. Ma to także wymiar ekonomiczny, gdyż pozwala dotrzeć z odpowiednią ofertą do potencjalnych klientów, co daje gwarancję sukcesu rynkowego. Współczesny konsument/turysta jest bardzo wymagający i poszukuje ciekawych propozycji wypoczynku, lubi eksperymentować, poszukuje nowych wrażeń i doznań [Żabińska 2012, s. 260], chce przeżyć przygodę, chce się uczyć i poznawać nowe kultury i ludzi, a wszystko to stanowi duże wyzwanie dla organizatorów turystyki.

W dobie nowoczesnych technologii informacyjnych klienci mają dostęp do rynku globalnego, na którym panuje silna konkurencja pomiędzy organizatorami turystyki, którzy starając się zachęcić klientów, stosują różne strategie rynkowe, bazując właśnie na segmentacji rynku. Rzadko obecnie przedsiębiorstwa turystyczne stosują strategię rynkową, w której oferują „wszystko wszystkim", a raczej decydują się na wybór strategii

dedykowanej do konkretnej grupy odbiorców, jak np. strategii niskich cen czy strategii dóbr luksusowych.

Koncerny żeglugi wycieczkowej dużo pracy wkładają w śledzenie trendów na rynku, analizę zmieniających się zachowań konsumentów oraz działań konkurencji na tym polu. Sprzedaż produktów oferowanych przez armatorów rozpoczyna się już nawet 24 lub 18 miesięcy przed terminem rejsu morskiego [Owsley 2014, ss. 14–15]. Aby zachęcić konsumentów do zakupu ofert nawet na dwa lata przed terminem podróży, oferowany produkt musi być doskonale dopasowany do potrzeb, oczekiwań, preferencji i możliwości potencjalnych klientów. Armatorzy linii wycieczkowych prześcigają się w przygotowywaniu ofert dedykowanych do konkretnych segmentów rynku. Stąd też na rynku dostępny jest szeroki wachlarz ofert adresowanych do wąskich grup o szczególnych zainteresowaniach, jak: rejsy dla golfistów, rejsy dla znawców sztuki starożytnej, rejsy religijne, rejsy kulinarne, rejsy dla singli, rejsy dla seniorów, rejsy fitness, rejsy dla znawców win itd. Bogata oferta rejsów to wynik analiz rynku i poznania potrzeb konsumentów, którzy coraz częściej szukają w podróżach obok klasycznego wypoczynku i rekreacji dodatkowych wartości, takich jak: rozwój osobisty, nowe kontakty, doznania, ekstremalne wrażenia i doświadczenia, przygody itd. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych konsumentów stanowi duże wyzwanie dla branży turystycznej i wymaga ciągłej analizy oraz śledzenia zmian na rynku.

Trzeba tutaj też zaznaczyć, że silne profilowanie ofert niesie ze sobą pewne ryzyko, które wynika z faktu, że dość dynamicznie zmieniają się upodobania konsumentów i moda na uczestnictwo w różnych formach wypoczynku. W przypadku ofert morskich armatorów wycieczkowych, kiedy sprzedaż ofert zaczyna się z dużym wyprzedzeniem, stanowi to poważne zagrożenie nieosiągnięcia zakładanych wyników sprzedaży. Dlatego też obok ofert dedykowanych do konkretnych segmentów rynku armatorzy starają się dywersyfikować propozycje, adresując je jednocześnie do różnych grup konsumentów, stosując najczęściej strategię popytową oraz strategię penetracji rynku.

Wnioski

Zachowania nabywcze konsumentów mają znaczący wpływ na kształtowanie się podaży dóbr i usług. Regiony nadmorskie, w których obsługiwane są liczne morskie statki wycieczkowe, czerpią istotne korzyści ekonomiczne przejawiające się w tworzeniu przedsiębiorstw turystycznych, hotelarskich oraz całej infrastruktury towarzyszącej obsłudze turystyki masowej. Ponadto tworzone są nowe miejsca pracy dla społeczności lokalnej, co ma istotny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy miejscowości nadmorskich.

Znajomość zachowań nabywczych konkretnych segmentów konsumentów pozwala z jednej strony dostosować ofertę na statkach wycieczkowych, ale również w odwiedzanych miejscowościach nadmorskich do ich oczekiwań i preferencji, dzięki czemu mają szanse być bardziej konkurencyjni na rynku turystycznym.

Hipoteza badawcza postawiona na początku pracy, która zakładała, że segment podróżnych przybywających morskimi statkami wycieczkowymi do Polski nie różni się od podróżnych w innych regionach świata w wyniku przeprowadzonej analizy wyników badań została zweryfikowana negatywnie, gdyż dominującą grupę podróżnych odwiedzających Polskę stanowią osoby zaliczane do grupy tradycjonalistów, tj. osób w wieku od 51 lat do 69 lat, gdy tymczasem na świecie struktura wiekowa osób podróżujących statkami wycieczkowymi rozkłada się równomiernie we wszystkich grupach wiekowych. Ponadto analiza pod względem narodowości wykazała, że na świecie dominują turyści głównie z Ameryki Północnej, natomiast w Polsce są to w zdecydowanej większości Niemcy.

W wyniku przeprowadzonej analizy wyników badań zidentyfikowano główne segmenty konsumentów na rynku światowym i w Polsce.

- Pod względem wieku dominującą grupę podróżnych biorących udział w rejsach statkami wycieczkowymi wciąż jeszcze stanowią osoby w wieku powyżej 50 roku życia, niemniej coraz więcej osób reprezentujących młodsze pokolenia decyduje się na tego typu podróże.
- Największym segmentem podróżnych uczestniczących w rejsach morskich na świecie są wciąż obywatele Stanów Zjednoczonych, natomiast w Europie i w Polsce obywatele Niemiec.
- Przed armatorami morskich statków wycieczkowych stoją kolejne wyzwania w zakresie dostosowywania ofert rejsów do potrzeb, oczekiwań i preferencji pojawiających się na rynku nowych grup konsumentów reprezentujących młode pokolenie.
- Osoby z pokolenie X i Y podróżujące statkami wycieczkowymi deklarują zainteresowanie wyszukanymi formami wypoczynku umożliwiającymi im rozwój osobisty, nowe kontakty z osobami o podobnych zainteresowaniach oraz umożliwiającymi zdobycie ciekawych doświadczeń i wrażeń.

Segmentacja rynku daje przedsiębiorstwom wiele korzyści, wśród których jako najważniejsze należy uznać przede wszystkim: możliwość określenia potencjalnych grup odbiorców produktów dostarczanych przez przedsiębiorstwo oraz zmniejszenie kosztów marketingowych, ze względu na ograniczenie zasięgu działań promocyjnych, reklamowych oraz dystrybucji do konkretnych konsumentów. Ponadto przedsiębiorstwo może łatwiej nawiązywać relacje z konsumentami i tym samym śledzić zmiany w ich zachowaniach, co stwarza możliwość szybszych reakcji, poprzez wprowadzanie innowacji w produktach czy działań naprawczych względem oferowanych produktów lub procesów.

Bibliografia

Becken S., **Gnoth J.** (2004), *Tourist consumption systems among overseas visitors: reporting on American, German, and Australian visitors to New Zealand*, „Tourism Management", Vol. 25, nr 3, s. 376.

Bengtsson R. (2014), *Pricing methods and strategies in the cruise line industry, A case study on Carnival Corporation's premium and luxury brands*, Uppsala University Campus Gotland, Uppsala.

Bisht P., **Iqbal S.**, *Luxury Travel Market- Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2015–2022*, [online], https://www.alliedmarketresearch.com/luxury-travel-market, dostęp: 19 kwietnia 2018.

CLIA (2015), *2014 North America Cruise Market Profile*, CLIA, Washington D.C.

CLIA (2017a), *Cruise Passengers Come from Around the World*, 2016 Cruise Industry Outlook, Miami.

CLIA (2017b), *Cruise Travel Report*, January 2017, CLIA, Washington D.C., ss. 4–26.

Cruise Market Watch (2017), *Market Segmentation*, [online], https://www.cruisemarketwatch.com/market/, dostęp: 22 kwiecień 2018.

Dolnicar S. (2008), *Market Segmentation in Tourism* [w:] Woodside A., Martin D. (red.), *Tourism Management, Analysis, Behaviour and Strategy*, CABI, Cambridge.

Kaczmarek S., **Stasiak A.**, **Włodarczyk B.** (2005), *Produkt turystyczny*, PWN, Warszawa, ss. 147–151.

Kizielewicz J. (2016), *Konsumpcja podróżujących morskimi statkami wycieczkowymi w nadmorskich obszarach recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.

Kizielewicz J. (2018), *The Impact of Demographic Variables on Cruise Travellers' Behaviour in Coastal Tourist Destinations* [w:] Book of Proceedings of the 1th International Conference on Tourism Research, ACPI, Jyväskylä, ss. 85–93.

Kizielewicz J., **Urbanyi-Popiołek I.** (2015), *Rynek usług morskiej żeglugi wycieczkowej*, PWN, Warszawa.

McDonald M., **Dunbar I.** (2003), *Segmentacja rynku – przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Niezgoda A., **Zmyślony P.** (2003), *Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy*, AE, Poznań.

Nowacki M., **Zmyślony P.** (2012), *Segmentacja rynku turystycznego na podstawie pomiaru percepcji wizerunku miasta*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 699, ss. 227–239.

Owsley K. (2014), *Norwegian Cruise Line Marketing Plan*, NCL, [online], https://prezi.com/9w7dwfnizeer/norwegian-cruise-line-marketing-plan/, dostęp: 20 kwietnia 2018.

Ruiz J.P., **Chebat J.CH.**, **Hansen P.** (2004), *Another Trip to the Mall: A Segmentation Study of Customers Based on Their Activities*, „Journal of Retailing and Consumer Services", nr 11, ss. 333–350.

Sawicki B., **Franaszek P.** (2012), *Wybrane aspekty segmentacji nabywców na rynku turystycznym oraz wstępne badania wydatku turystycznego jako miernika popytu na usługi turystyczne w regionie lubelskim* [w:] *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 84, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, ss. 253–264.

Sciozzi D., **Jugowić T.P.**, **Jugović A.** (2015), *Structural analysis of cruise passenger traffic in the world and in the Republic of Croatia*, „Scientific Journal of Maritime Research" 29, ss. 10–11.

Żabińska T. (2012), *Turystyka kreatywna. Koncepcja i możliwości rozwoju w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 258, red. A. Rapacz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 260.

Zasępa R. (1962), *Badania statystyczne metodą reprezentacyjną, Zarys teorii i praktyki*, PWN, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **333–346**

Joanna Kosmaczewska | joanna.kosmaczewska@byd.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3601-6472
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Kolegium Nauk Społeczno-Ekonomicznych, Katedra Gospodarki Turystycznej

Wykorzystanie mediów społecznościowych w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych na przykładzie pokolenia 50+

The Use of Social Media in Consumer Behaviour Process Related to Tourism on the Example of the 50+ Generation

Abstract: The purpose of this article is to present the activity of 50+ generation related to the usability of social media with particular focus on tourism. Literature review and the analysis of the empirical data obtained from the author's research carried out amongst the students of the University of the Third Age in Bydgoszcz in 2018 helped to achieve it. As a result it should be stated that the seniors under study actively had used the social media space mostly on the pre-trip stage to search information and online reputation of the company. As a consumer-to-consumer medium, social media have grown enormously in the tourism industry for the 50+ generation mainly as an information search platform.

Key words: social media, 50+ generation, e-consumer, consumer behaviour

Wstęp

Zgodnie z danymi statystycznymi od 2011 roku obserwowany jest w Polsce nieprzerwany spadek liczby ludności, co wynika głównie z niskiej liczby urodzeń przy jednoczesnym niewielkim, ale systematycznym wzroście liczby zgonów. Demograficznie za stare uważa się te społeczeństwa, w których odsetek ludzi po 60. roku życia przekroczył 12%, Polska próg ten osiągnęła już na początku lat 60. XX wiek. W pierwszej połowie 2017 roku odsetek osób po 60 -tym roku życia wynosił w Polsce 20,64% [*Ludność*… 2017, s. 123]. Oczywistym zatem jest, że zmiana struktury demograficznej społeczeństw wywołała zjawisko określane jako powstanie „silver economy", co stwarza możliwości, by zmiana struktury potrzeb ludności oraz pewien wzrost ich aktywności stały się źródłem postępu i wzrostu gospodarczego. Chociaż podkreślić należy, że tradycyjne zwiększenie się udziału osób starszych w społeczeństwie postrzegane jest (zwłaszcza w ekonomii) jako społeczne zagrożenie ze względu m.in. na wzrost wypłacanych świadczeń społecznych oraz wzrost nakładów na opiekę medyczną przy jednoczesnych zmniejszonych wpływach do budżetu. Obecnie srebrna gospodarka nie zakłada już tylko modyfikowania produktów w celu ich dostosowania do wymagań starszych konsumentów, ale obejmuje szereg działań, które mają na celu zmniejszanie niekorzystnych konsekwencji wzrostu starzenia się ludności poprzez promowanie bycia aktywnym. World Health Organization (WHO) definiuje aktywne starzenie się jako: „proces optymalizacji możliwości zdrowotnych, uczestnictwa w życiu społecznym i bezpieczeństwa w celu poprawy jakości życia w miarę starzenia się ludzi" [WHO 2002, s. 12]. Aktywizowanie osób starszych przybiera różną postać, od promowania aktywnego stylu życia poprzez likwidowanie barier w dostępie do dóbr oraz usług i dotyczy:

- zapewnienia jak najdłuższej aktywności zawodowej;
- zapewnienia jak najdłuższej samodzielności;
- zagospodarowania czasu wolnego seniorów;
- dbałości o własne zdrowie i image;
- zapewnienia integracji;
- dostarczenia dostosowanych do wieku usług finansowych [Szukalski 2012, s. 16].

Odpowiedzią na zapewnienie potrzeb wynikających z wymienionych aspektów życia człowieka są działania podejmowane przez Uniwersytety Trzeciego Wieku. Przykładem inicjatywy związanej stricte z aktywizowaniem seniorów w zakresie aktywności turystycznej był projekt Calypso i związany z nim program Europe Senior Tourism wspierający (także finansowo) uczestnictwo tej grupy konsumentów w turystyce zagranicznej wyjazdowej realizowanej poza sezonem turystycznym [Mokras-Grabowska 2010, ss. 71–88; Grabowski 2011, s. 295–308; Kowalczyk-Anioł 2011, ss. 193–204].

Granica wieku, po której zaczyna się starość, bywa różnie określana w zależności od przyjętych czynników np. ekonomicznych (zakończenie aktywności zawodowej), społecznych (nowe role) czy zdrowotnych. Różne badania, na które się powołuję w niniejszym artykule, w odmienny sposób definiują próg starości. Jednak „coraz częściej grupa docelowa nie jest definiowana poprzez odwołanie się do jakiegoś wieku uchodzącego za starość, lecz poprzez odwołanie się do cyklu życia i konieczności uprzedniego przygotowania się do fazy starości" [Szukalski 2010, s. 10].

O zachowaniach konsumpcyjnych osób starszych w większym stopniu niż wiek decyduje postawa życiowa i nastawienie do otaczającego świata [Gregor, Kaczorowska-Spychalska 2016, ss. 224–236]. Jak podaje Piotr Szukalski [Szukalski, s. 14] srebrny rynek zaczyna się w przypadku osób mających co najmniej 50 lat, przy czym odniesienie do wieku emerytalnego w tym kontekście nie wydaje się właściwe, ze względu na fakt, że wiek przechodzenia na emeryturę zależy od płci i wykonywanego zawodu. Mając jednak na uwadze, że aktywność turystyczna i rekreacyjna seniorów jest pochodną zachowań wcześniejszych [Sawińska 2014, s. 174], słuszne wydaje się rozszerzenie pokolenia „srebnych głów" o osoby w wieku 50+ i dlatego też w opracowaniu został przyjęty ten przedział wiekowy. Tym bardziej że grupa 50+ sama w sobie jest niejednorodna, gdyż znajdują się w niej zarówno emeryci, renciści, osoby aktywne zawodowo, bierne zawodowo, o różnym poziomie wykształcenia, dochodów, stanie zdrowia czy stylu życia [Górna 2015, s. 155]. Także w literaturze anglojęzycznej znaleźć można opracowania dotyczące pre-seniorów, czyli osób w wieku 50–64 lata. Uważa się, że analiza ich obecnych zachowań nabywczych możne posłużyć w przyszłości do segmentacji i umożliwić tym samym lepsze dostosowanie oferowanych usług i produktów do oczekiwań przyszłych seniorów [Chen, Liu i Chang 2013, ss. 122–132; Jang i Wu 2006, ss. 306–316].

Dlatego też w kontekście poczynionych rozważań celem artykułu jest analiza wykorzystania mediów społecznościowych w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych wśród osób w wieku 50+. Badania empiryczne przeprowadzono w 2018 roku w Bydgoszczy wśród słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku WSG na próbie 167 respondentów. Zakres badań obejmuje głównie wykorzystanie mediów społecznościowych przez tę grupę konsumentów w kontekście poszczególnych etapów podróży turystycznej.

Joanna Kosmaczewska

Media społecznościowe jako narzędzie decyzji zakupowych osób starszych

Rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, gospodarki sieciowej i powstanie społeczeństwa informacyjnego wywarły istotny wpływ na funkcjonowanie rynku usług zagospodarowujących czas wolny [Kolny 2016, ss. 150–161]. Według danych Gemius w Polsce z Internetu korzysta 74% Polaków, przy czym najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 25–34 lata (25% ogółu) [Gemius 2018]. Analiza danych statystycznych wykazuje, że wraz z wiekiem wzrasta poziom wykluczenia cyfrowego Polaków. Internauci w wieku powyżej 55 roku życia stanowią zaledwie 16% ogółu [Jaroszewska 2012], jednak jak wskazują badania wielu seniorów korzysta z Internetu w podobny sposób i w podobnym zakresie jak osoby młodsze [Bąk, Jaszczak 2014; Grębska, Juszczak 2014; Stawiński 2014].

Z drugiej jednak strony można przytoczyć wyniki badań Joanny Kowalczyk-Anioł [2011, s. 118], które wskazują, że jedynie 15,4% respondentów w wieku 52–69 lat (pokolenie Baby Boomers w momencie badania) i zaledwie 3,5% osób w wieku 70–87 lat (pokolenie Silent), organizując wyjazd turystyczny, dokonuje rezerwacji przez Internet [Kowalczyk-Anioł 2011]. Wykorzystanie Internetu zatem w dużej mierze jest ograniczone przez seniorów do poszukiwania informacji, a nie do nabywania produktów/usług. Zakres oraz częstotliwość korzystania z Internetu przeważnie zależy od wykształcenia, statusu społecznego i ekonomicznego, a tendencja ta jest także zauważalna w grupie osób w wieku 50+ [Batorski i in. 2010]. Chociaż sami seniorzy uważają, że sposób korzystania przez nich z Internetu nie zależy od wieku, ale od indywidualnych cech osoby [Hołda 2008], to zaproponowany przez M. Prensky [2001, s. 4] podział na „cyfrowych imigrantów" (ang. *digital immigrants*) i „cyfrowych tubylców" (ang. *digital natives*) wydaje się być zasadny. Niezależnie od biegłości w wykorzystaniu technologii informatycznych osoby mające kontakt z Internetem i nowoczesnymi technologiami, lecz urodzone w czasach analogowych, traktują rzeczywiste życie oraz cyberprzestrzeń jako oddzielne sfery. Oczywiście ma to swoje implikacje w zachowaniach nabywczych tychże konsumentów i skutkuje m.in. zjawiskiem opisanym w literaturze jako tzw. efekt ROPO (*Research Online Purchase Offline*), który polega na poszukiwaniu w Internecie interesujących towarów i usług, porównywaniu cen i szukaniu oferentów w celu sfinalizowania zakupu offline w placówce stacjonarnej [Wolny 2015, ss. 849–858]. R. Wolny [2016, ss. 123–137] wykazał w swoich badaniach, że w procesie zakupu usług turystycznych efekt ROPO występuje wśród 41,2% badanych, a efekt r-ROPO wśród 7,8% respondentów[1].

[1] W praktyce dokonywania zakupów obserwuje się również tzw. efekt reverse ROPO, co oznacza dokonywanie zakupu przez Internet usług sprawdzonych w placówkach stacjonarnych.

Warto podkreślić w tym miejscu, że do głównych przyczyn efektu ROPO w procesie zakupu usług można zaliczyć m.in. brak zaufania do dokonywania zakupu usług online.

Bardzo istotne znaczenie w zachowaniach konsumentów, w tym także w podejmowaniu decyzji zakupowych, ma rozwój mediów społecznościowych, które stanowią kanał komunikacji i interakcji nie tylko z firmą, ale także z innymi klientami, co powoduje wzrost w procesie decyzyjnym znaczenia fazy oceny i rekomendacji. Jak wskazują badania, e-konsumenci zdecydowanie bardziej ufają opinii innych nabywców niż przekazowi reklamowemu [Litvin i inni 2008; Pantelidis 2010; IAB Polska 2011].

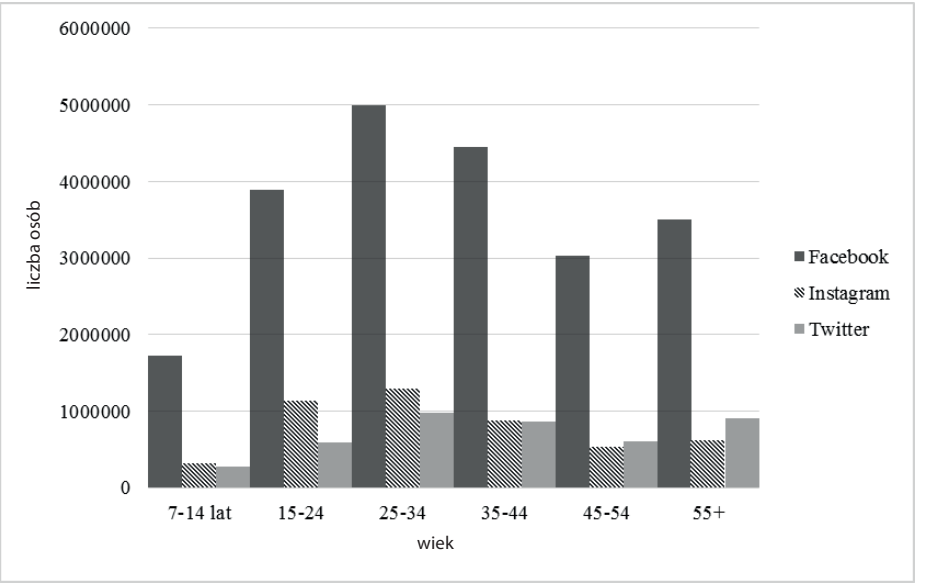
W podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych pomagają konsumentom media społecznościowe, wśród których szczególnie istotne w tym procesie są [Kaplan i Haenlein, 2010; Fotis, Buhalis i Rossides 2012, ss. 13–24]:

- sieci społecznościowe (np. Facebook)
- portale i strony służące do wymiany treści (np. Flickr, Instagram, Youtube),
- portale służące do wystawiania rekomendacji (TripAdvisor),
- fora tematyczne,
- blogi tematyczne.

Jak podkreśla M. Kachniewska [2015, ss. 35–48]: „elementem wspólnym dla wszystkich rodzajów mediów społecznościowych jest interakcja między użytkownikami, która umożliwia tworzenie, udostępnianie i wymianę informacji i idei w ramach sieci wirtualnych znajomych". Dominującą pozycję w Polsce posiada Facebook, z którego korzysta 80% internautów (ponad 22 mln użytkowników) spędzających średnio dziennie na portalu nieco ponad 32 minuty [Gemius 2018]. Przy czym emeryci i renciści stanowią na FB czwartą pod względem liczebności grupę według podanego statusu zawodowego (1 937 381 osób) [Gemius 2018]. Szczegółową strukturę wieku internautów korzystających z wybranych portali prezentuje wykres nr 1. Zaskakiwać może, że wśród osób w wieku 35–44 lata wykorzystanie platform Instagram i Twitter jest na podobnym poziomie, a osoby jeszcze starsze nawet częściej korzystają z Twittera niż z Instagrama. Można zatem wnioskować, że „młodsze pokolenia" jako formę przekazu preferują obraz a „starsze pokolenia" słowo pisane.

Zasadniczo uważa się, że proces decyzyjny obejmuje 5 etapów, na który składają się identyfikacja problemu, poszukiwanie informacji, ocena informacji, decyzja o zakupie oraz zachowanie po zakupie [Mruk, Pilarczyk i Szulc 2005]. Mając na uwadze, że istnieje zjawisko ROPO, najbardziej użyteczny do wyjaśnienia nabywczych zachowań online wydaje się być model Engela-Kolatta-Blackwella (EKB), który kładzie nacisk na proces poszukiwania i przetwarzania informacji [Pilarska i in. 2010]. Należy jednak podkreślić, że konsument może realizować poszczególne etapy procesu decyzyjnego zarówno w świecie wirtualnym, jak i realnym.

Wykres 1. Struktura wieku internautów korzystających z portali: Facebook, Instagram, Twitter (w 2017 roku)



Źródło: [*Media społecznościowe – raport* 2017].

Poniższa tabela prezentuje typologię osób starszych opartą na wykorzystywaniu przez nich nowych technologii w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych (tabela 1).

Tabela 1. Typologia seniorów w kontekście wykorzystania przez nich nowych technologii w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych

TYP SENIORA	Obsługa komputera	Organizacja wyjazdów turystycznych	Czynniki istotne w procesie nabywczym	Cechy charakterystyczne
ODWAŻNY EKSPERYMENTATOR	- wysokie umiejętności obsługi komputera - używa nowych technologii często i chętnie, sam jest w stanie rozwiązać drobne problemy techniczne	- podróżuje w sposób niezależny, sam organizuje wyjazd - odkrywa nowe destynacje - nabywa poszczególne usługi i sam je „pakietuje"	- ceni sobie niezależność - poszukuje autentyczności - wysoki stopień elastyczności	- wyższe wykształcenie - wysokie umiejętności językowe - lubi przygody i aktywne (samodzielne) planowanie wypoczynku

SKRUPULATNY BADACZ	- podstawowe umiejętności obsługi komputera - potrzebuje wsparcia w problemach technicznych - w czasie przedemerytalnym wykazywał zainteresowanie nowymi technologiami	- kupuje gotowe pakiety turystyczne - często wybiera dobrze znane „rodzinne" destynacje	- ceni sobie wygodę, bezpieczeństwo - preferuje proste rozwiązania	- wykształcenie średnie - słabe umiejętności językowe - otwarty na naukę nowych rzeczy
NIEPORADNY OBSERWATOR	- niskie umiejętności obsługi komputera - preferuje kontakt osobisty (nieufny w kontaktach online) - niepewny swoich umiejętności - przed przejściem na emeryturę brak kontaktu z nowymi technologiami	- kupuje tylko gotowe pakiety - często wybiera dobrze znane „rodzinne" destynacje - w przypadku rezerwacji online konieczna pomoc osób trzecich	- zwraca uwagę na łatwość podróżowania - wymaga pomocy osób trzecich	- niski poziom wykształcenia - nie zna języka obcego - „pasywne" planowanie podróży

Źródło: [Pesonen, Komppula i Riihinen 2015, pp. 233–252].

Każdy z wymienionych typów seniorów może wykorzystywać media społecznościowe w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych, ale będzie to czynił na innym etapie oraz w innym zakresie.

Zakres wykorzystania mediów społecznościowych w procesie decyzyjnym osób 50+

Analizę wykorzystania mediów społecznościowych w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych wśród osób w wieku 50+ oparto na badaniach ankietowych przeprowadzonych w 2018 roku na próbie 167 słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku WSG w Bydgoszczy. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety zaprojektowany na potrzeby badania. Objęta badaniem grupa składała się w 88% z kobiet oraz w 12% z mężczyzn. Wśród respondentów dominowały osoby z wykształceniem średnim (65%), posiadające status emeryta lub rencisty (92%), oceniające warunki materialne własnego gospodarstwa domowego jako raczej dobre (45%)[2]. Struktura wiekowa badanych przedstawiała się następująco: powyżej 50 lat (12%), powyżej 60 lat (45%), powyżej 70 lat (41%), powyżej 80 lat (2%). 89% respondentów zadeklarowało zamieszkanie w Bydgoszczy. Zakres badań obejmował wykorzystanie mediów społecznościowych

[2] W kwestionariuszu zastosowano 5-stopniową skalę Likerta.

w kontekście poszczególnych etapów podróży turystycznej. Wartość uogólniająca prezentowanych wyników jest ograniczona ze względu na niezbyt liczną próbę badawczą, dlatego też otrzymane wyniki porównano z wynikami badań realizowanymi w 2015 roku m.in. wśród słuchaczy UTW przy Uniwersytecie Łódzkim, Politechnice Łódzkiej [Gregor i Kaczorowska-Spychalska 2016]. Ponadto analizując wyniki badań, należy mieć na uwadze, że osoby będące słuchaczami UTW mają na ogół wyższy status społeczny, są lepiej wykształcone oraz prezentują postawy bardziej otwarte na zachodzące w otoczeniu zmiany niż ogół społeczeństwa w grupie wiekowej 50+. Jak wskazują bowiem wyniki Izabeli Wróblewskiej i Jerzego Błaszczuka [2012, s. 31], uczestnictwo w UTW powoduje, że 78,94% badanych częściej wychodzi z domu, 65,78% bardziej dba o swój wygląd, 52,63% ma szersze kontakty towarzyskie, a 34,21% więcej przyjaciół. Jak wskazują Joanna Śniadek i Jowita Górka słuchaczy UTW charakteryzuje wyższy niż przeciętny poziom aktywności turystycznej [Śniadek, Górka 2016, ss. 107–118].

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań, 79% respondentów zadeklarowało, iż sprawdza opinie o firmie/marce i jej produktach. Otrzymany wynik jest o 18% wyższy od uzyskanego w badaniu z 2015 roku [Gregor i Kaczorowska-Spychalska 2016]. Oczywiście przytoczonych wyników badań nie można porównywać w dosłownym tego słowa znaczeniu[3], ze względu na różne próby badawcze i czas wykonania badania, ale rzeczą wartą podkreślenia jest fakt, że w aktualnie przeprowadzonym badaniu respondenci wykazywali znacząco wyższą aktywność konsumencką w mediach społecznościowych w kontekście: zwracania uwagi na liczbę fanów (wzrost o 21,5%), komentowania informacji dotyczących firmy i jej produktów (wzrost o 22%), polecania firmy/marki i jej produktów (wzrost o 25%).

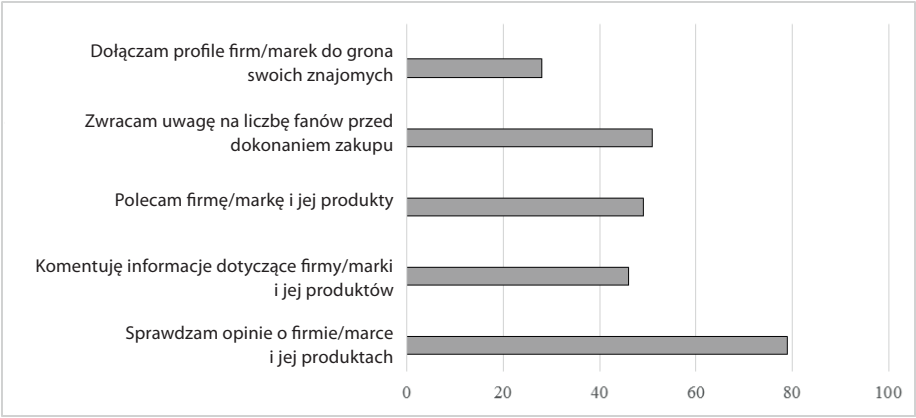
Wzrost atrakcyjności serwisów społecznościowych wśród seniorów–internautów wynika m.in. z faktu, że zapobiegają one izolacji i ułatwiają ponowne nawiązanie kontaktów z osobami z ich przeszłości czy grupy zawodowej [Bąk i Hołda 2013, ss. 131–138].

Konsumpcja usług turystycznych jest rozłożona w czasie oraz przestrzeni i obejmuje etap przygotowania, podróży do miejsca recepcji turystycznej, pobytu w destynacji turystycznej oraz podróży powrotnej (do miejsca zamieszkania). Jak wskazały wyniki badań, respondenci najchętniej wykorzystywali media społecznościowe na etapie planowania podróży, wykorzystując je do poszukiwania praktycznych porad (70%) oraz inspiracji (58%)[4], co w połączeniu z faktem, że 79% z nich zadeklarowało, że sprawdza opinie o firmie/marce i jej produktach, prowadzi do wniosku, że media społecznościowe wywierają szczególnie istotny wpływ na proces podejmowania turystycznych decyzji zakupowych w pierwszym etapie procesu decyzyjnego.

[3] Przytoczone badania nie dotyczyły wyłącznie konsumpcji usług turystycznych.

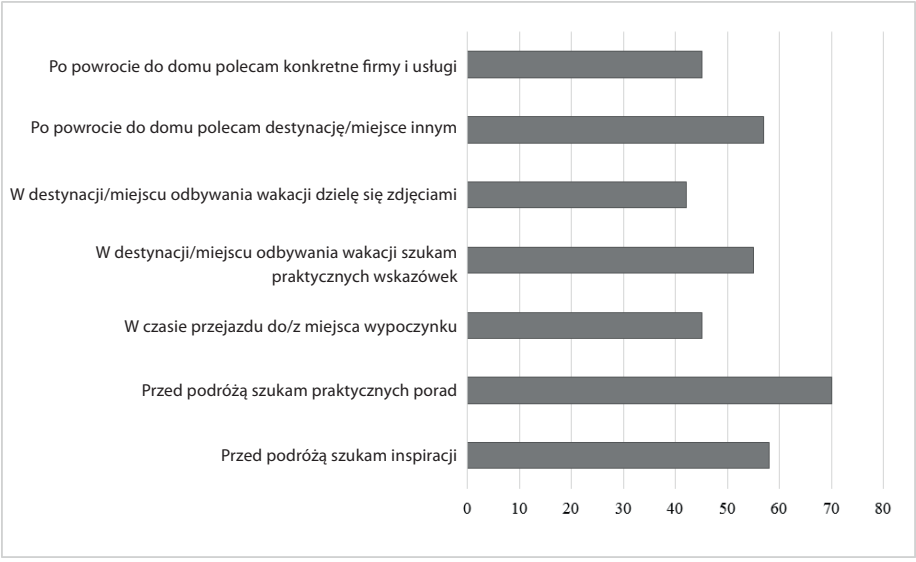
[4] Zaprezentowano łącznie odpowiedzi: „zdecydowanie tak" i „raczej tak".

Wykres 2. Wybrane deklarowane aktywności konsumenckie respondentów w mediach społecznościowych (%)



Źródło: badania własne.

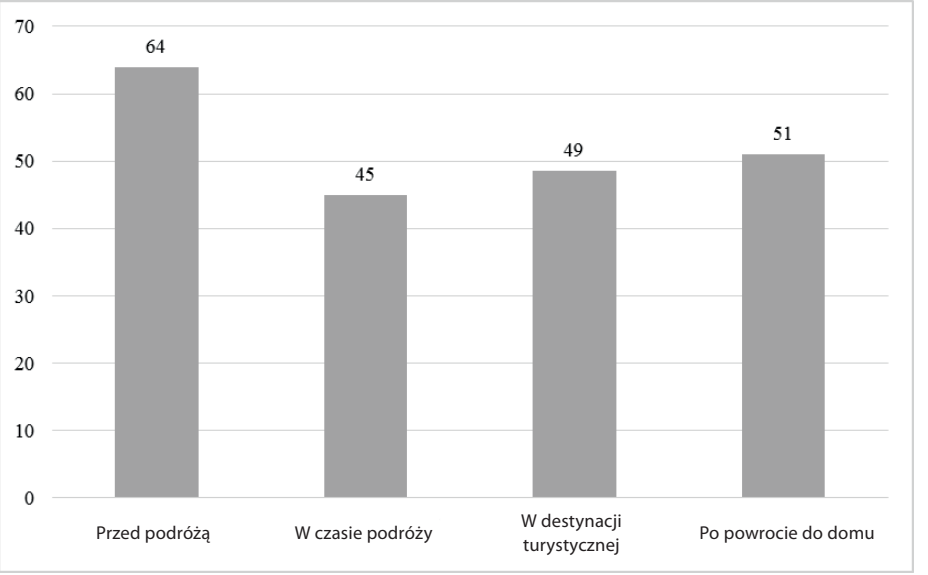
Wykres 3. Wybrane deklarowane aktywności konsumenckie respondentów w mediach społecznościowych z uwzględnieniem etapów podróży (%)



Źródło: badania własne.

Ponadto wysoki odsetek respondentów (51%) deklarujących wykorzystanie mediów społecznościowych po powrocie do domu w celu polecenia firmy/usługi (45%) i/lub miejsca (57%) wskazuje na znaczenie efektu eWOM (ang. *electronic word-of-mouth*) (wykres 4).

Wykres 4. Aktywność respondentów w mediach społecznościowych z podziałem na etapy podróży (%)



Źródło: badania własne.

Wysoki odsetek respondentów deklarujących wykorzystanie mediów społecznościowych w destynacji turystycznej (49%) stwarza dodatkowe możliwości sprzedażowe potencjalnym lokalnym usługodawcom, którzy mogą swoje promocje kierować właśnie do osób będących w podróży (pozwala na to np. Facebook). Wykorzystywanie platform społecznościowych w destynacji przez konsumentów może zostać potraktowane jako narzędzie promocyjne samego miejsca i jego atrakcji przy „zarządzaniu", np. przez lokalną organizację turystyczną odpowiednimi „hasztagami" i innymi znacznikami lokalizacji.

Mając na uwadze, że w przypadku badania zachowań konsumenckich czynniki demograficzne (płeć, wiek, miejsce zamieszkania) oraz czynniki społeczno-ekonomiczne (wykształcenie, dochód) mogą odgrywać istotną rolę, sprawdzono, czy występują w analizowanym zjawisku istotne statystycznie zależności (na poziomie istotności 0,05),

wykorzystując w tym celu test chi-kwadrat. Posługując się wspomnianym testem dla par dychotomizowanych zmiennych (dane z wykresu 2), nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności między poszczególnymi aspektami aktywności konsumenckiej w mediach społecznościowych w badanej grupie seniorów a płcią, wiekiem, miejscem zamieszkania, wykształceniem i samooceną warunków materialnych respondentów.

Zakończenie

Na podstawie literatury i badań empirycznych w niniejszym artykule dokonano analizy wykorzystania mediów społecznościowych w podejmowaniu turystycznych decyzji zakupowych na przykładzie słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Choć jest to pewne zawężenie grupy osób w wieku senioralnym jedynie do osób zazwyczaj aktywniejszych niż ogół, można założyć, że uczestnictwo w UTW nie wywiera bezpośredniego wpływu na sposób i zakres wykorzystania mediów społecznościowych w poszczególnych etapach konsumpcji usług turystycznych. Z pewnością jednak należy założyć, że pośredni wpływ istnieje, bowiem jak wskazano w przytoczonych badaniach innych autorów, przynależność do UTW aktywizuje osoby starsze. Zasadne zatem byłoby w kolejnym kroku przeprowadzenie tożsamego badania wśród osób z tej samej grupy wiekowej, które nie uczestniczą i nie uczestniczyły w zajęciach realizowanych przez Uniwersytety Trzeciego Wieku.

Zestawienie otrzymanych wyników badań z przytoczonymi badaniami innych autorów pozwala wnioskować, że wzrasta świadomość i zakres wykorzystania mediów społecznościowych przez osoby w wieku 50+. Wiedza natomiast o tym, że wykorzystują oni media społecznościowe najchętniej na etapie przygotowania do podróży może mieć szerokie praktyczne zastosowanie przy projektowaniu działań marketingowych.

Bibliografia

Batorski D., **Zając J.** (red.), (2010), *Między alienacją a adaptacją. Polacy w wieku 50+ wobec Internetu*, UPC Polska, ARFP, Warszawa.

Bąk A., **Hołda M.** (2013), *Seniorzy w sieci. Między stereotypem a prawdą* [w:] Wysocka-Pleczyk M., Świeży B. (red.), *Człowiek zalogowany. Od mowy nienawiści do integracji w sieci*, Biblioteka Jagielońska, Kraków 2013, ss. 131–138.

Bąk A., **Jaszczak A.** (2014), *Rzeczywiste kompetencje seniorów w zakresie korzystania z Internetu* [w:] Szmigielska B. (red.), *Senior zalogowany*, Wydawnictwo UJ, Kraków, ss. 121–153.

Chen K., **Liu H.**, **Chang F.** (2013), *Essential Customer Service Factors and the Segmentation of Older Visitors within Wellness Tourism Based on Hot Springs Hotels*, „International Journal of Hospitality Management", Vol. 35(1), pp. 122–132.

Fotis J., **Buhalis D.**, **Rossides N.** (2012), *Social Media Use and Impact during the Holiday Travel Planning Process* [in:] Fuchs M., Ricci F., Cantoni L. (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*, Springer-Verlag, Vienna, Austria, pp. 13–24.

GEMIUS (2018), Kim są Internauci w wybranych krajach w Europie, http://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/gemius-kim-sa-internauci-w-wybranych-krajach-w-europie.html, dostęp: 30.04.2018.

Górna J. (2015), *Preferencje i aktywność turystyczna Polaków w wieku 50+*, „Prace Naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie. Kultura Fizyczna", t. XIV (1), ss. 153–166.

Grabowski J. (2011), *Europe Senior Tourism — turystyka społeczna czy turystyka grupy społecznej* [w:] Stasiak A. (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce*, Wydawnictwo WSTiH w Łodzi, Łódź, ss. 295–308.

Gregor B., **Kaczorowska-Spychalska D.** (2016), *Wpływ social mediów na zachowania konsumenckie osób w grupie 55+*, „Problemy Zarządzania", z. 14, nr 2(59), t. 1., ss. 224–236.

Gręb ska A., **Juszczak B.** (2014), *Cyfrowy senior wsparty aplikacją*, „Marketing w praktyce", z. 5, ss. 33–35.

Grzybowska-Brzezińska M., **Grzywińska-Rąpca M.** (2016), *Czynniki determinujące zachowania nabywcze e-konsumentów*, „Konsumpcja i Rozwój", z.1(14), ss. 89–99.

GUS (2017), *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym*, Informacje i opracowania statystyczne GUS, dostęp: 10.04.2018.

Hołda M. (2008), *Ludzie starzy w świecie wirtualnym* [w:] Szmigielska B. (red.), *Całe życie w sieci*, Wydawnictwo UJ, Kraków, ss. 281–313.

Jang S., **Wu C.** (2006), *Seniors' Travel Motivation and the Influential Factors: An Examination of Taiwanese Seniors*, „Tourism Management", Vol. 27(2), pp. 306–316.

Jaroszewska A. (2012), *Internetowe fora dyskusyjne: nowa przestrzeń aktywności i źródło poznania polskich seniorów z perspektywy badań glottodydaktycznych*, „Acta Neophilogica", z. XIV(2), ss. 21–34.

Kachniewska M. (2015), *Potencjał mediów społecznościowych w obszarze popularyzacji aktywności turystycznej*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu" z. 50, ss. 35–48.

Kaplan A., **Haenlein M.** (2010), *Users of the word, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons", vol. 53(1), pp. 59—68.

Kolny B. (2016), *Wirtualizacja zachowań konsumentów na rynku usług zagospodarowujących czas wolny*, „Studia Ekonomiczne", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 302, ss. 150–161.

Kowalczyk-Anioł J. (2011), *Turystyka polskich seniorów – efekty projektu Calypso* [w:] Krakowiak B., Latosińska J. (red.), *Turystyka polska w latach 1989–2009*, ser. „Warsztaty z Geografii Turyzmu", Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 193–204.

Litvin S., **Goldsmith R.**, **Pan B.** (2008), *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management, „Tourism Management"*, vol. 29(3), pp 458–468.

Media społecznościowe – raport (2017), Interaktywnie, [online], https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-interaktywnie-com/raport-interaktywnie-com-media-spolecznosciowe-2017-256290, dostęp: 13.04.2018.

Mokras-Grabowska J. (2010), *Program „Europe Senior Tourism" – założenia, realizacja, efekty eko- nomiczne*, [w:] A. Stasiak (red.), *Turystyka społeczna w regionie łódzkim*, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź, s. 71–88.

Mruk H., **Pilarczyk B.**, **Szulce H.** (2005), *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań

Pantelidi L. (2010), *Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments*, „Cornell Hospitality Quarterly", vol. 51(4), pp 483–491.

Pesonen J., **Komppula R.**, **Riihinen A.** (2015), *Typology of senior travellers as users of tourism information technology*, „Information Technology & Tourism", vol. 15(3), pp. 233–252.

Pilarski S., **Awdziej M.**, **Czaplicka M.**, **Tkaczyk J.**, **Zięba K.** (2010), *Klient i Marketing*, UWM, Olsztyn.

Prensky M. (2001), *Digital natives, digital immigrants*, On the Horizon, 9(5), pp. 1–6.

Raport Strategiczny Internet 2010-Polska, Europa, Świat (2011), IAB Polska, Warszawa

Sawińska A. (2014), *Seniorzy i preseniorzy jako perspektywiczny podmiot rynku turystycznego i rekreacyjnego*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu", nr 46, ss. 171–179.

Stawiński P. (2014), *Pokolenie C stawia na opinie* [w:] Shopper. Ecommerce pod szczęśliwą gwiazdą, Raport, Shopper, ss. 25–38.

Szukalski P. (2012), *Trzy kolory: srebrny. Co to takiego silver economy?*, „Polityka Społeczna", nr 5-6, ss. 25–32.

Śniadek J., **Górka J.** (2016), *Aktywność turystyczna słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku na przykładzie wybranych placówek w Wielkopolsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki" z. 2(34), ss. 107–118.

WHO (2002), *Active ageing: A policy framework. Geneva: World Health Organization*, http://www.who.int/ageing/publications/active/en/, dostęp: 05.04.2018.

Wolny R. (2015), *Efekt ROPO w procesie zakupu usług konsumentów z Niemiec*, „Marketing i Rynek", nr 8, ss. 849–859.

Wolny R. (2016), *Efekt ROPO w procesie zakupu usług polskich konsumentów*, „Studia Ekonomiczne", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 302, ss. 123–137.

Wróblewska I., **Błaszczuk J.** (2012), *Uniwersytet trzeciego wieku jako instytucja aktywizująca osoby starsze – badania własne*, „Nowiny Lekarskie", nr 81(1), ss. 31–35.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2019
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190

Tom **XX** | Zeszyt **2** | Część **I** | ss. **347–358**

Jan Zawadka | jan_zawadka@sggw.pl
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1979-0607
Warsaw University of Life Science (WULS-SGGW), Faculty of Economic Sciences

The Importance and Popularity of Tourism Among Older People in Poland

Abstract: The purpose of the article is to present the meaning and role of tourism in the lives of older people, as well as to show preferences, behaviors and tourist expectations of seniors. The research was carried out among 1143 people aged 60 and over. ¼ of respondents did not participate in tourist trips at all. The main reason was the lack of need or desire for such trips. The remaining part of the respondents participated in tourism. Most often, they traveled 2–3 times a year. These were domestic short-term trips (1–3 nights). The most often mentioned goal of the trips was rest and visiting relatives and friends. The respondents preferred trips with their spouses and friends. Most often they traveled in the spring and summer, and the destination of their trips was usually the sea and the mountains. The most important criterion for selecting the offer was the price. In the hope of minimizing it, the majority of respondents organized trips individually.

Key words: tourism, recreation, preferences, the elderly, seniors

Introduction

A characteristic feature of the countries of today's Europe (and not only) is the aging of their societies, called the "graying of the world" [Peterson 1999] or "the grey market" [Lohmann & Danielsson 2001]. This process is mainly due to the low fertility rate [Sowada 2011, p. 87]. Well-off European women postpone childbearing until later. In the first place, they want to ensure stabilization of their financial position, get a flat, a car, and only then enlarge the family. Unfortunately, very often end up with one child [*Tak starzeje starzeje się Europa…* 2016], which is the reason for a small, and in the case of many countries, a negative birth rate[1]. The second very important factor is the extension of the duration of life. Aging is ceasing to be treated by seniors as an inevitable process of physical and psychological degeneration [Pierzchalska & Klag 2008, p. 438]. As noted by Giddens, increasingly moving away from treating aging as the obvious and natural, advances in medicine and nutrition have shown that most of the signs of aging that were once thought to be unavoidable can be avoided or significantly reduced. Thanks to better nutrition, hygiene and health care, people live on average for much longer than one hundred years ago [Giddens 2006, p. 185]. Of great importance is also the increase in the awareness of the beneficial health effects of physical activity and the reduction of all types of addictions and stress, which further contributes to the increasingly healthy and cheerful autumn life of millions of seniors.

At this point, it is worth referring to the concept of an elderly person. It is not unambiguous. As Szukalski remarks, demographers determine the aging process as an increase in the percentage of people over 60 (border used on the European continent) or 65 (UN proposals accepted in the US and Great Britain) [Szukalski 2011, p. 6]. Currently in Anglo-Saxon literature the division of old age into three phases is used [Rokicki 2016, p. 187]:

- young old, people aged 60/65–74,
- old old, people aged 75–84,
- the oldest old, people aged 85 and more.

The WHO recognizes the beginning of old age at 60 years old. It distinguishes three basic stages:

- 60–75 years — early old age;
- 75–90 years — late old age;
- 90 years and more — longevity.

[1] In 2016, the fertility rate in Poland was 1.36. Population growth rate, as in the previous few years, was negative and amounted to — 0.6 per 1 thousand population [GUS 2017a].

Despite the fact that in the majority of studies on the elderly presented by the CSO of Poland, the beginning of old age is set at 60 years, more and more often this value is changed up to 65 years [GUS 2012]. This threshold is also adopted by Eurostat [Eurostat 2015, 2017]. It should be noted here that the age of 65 as the beginning of old age is also indicated in various types of research carried out at the level of the EU. An example would be the European Health Interview Survey — EHIS [GUS 2015], or the Eurobarometer, which is an international project of regular public opinion surveys carried out for the European Commission [2018].

All kinds of prognostic studies show that in the next several dozen years the number of older people in Europe will increase dramatically. It is estimated that by 2060, the number of inhabitants of the European Union over 65 will increase by nearly 60% — from 93 million (in 2016) to 148 million [*Kompleksowa opieka nad pacjentem w wieku senioralnym* 2016]. The research also shows that the percentage of people over 65 years of age among all EU countries in 2020–2060 will increase to the highest degree in Poland and in Slovakia [Ciura & Szymańczak 2012, p. 2]. Many scientists believe that the increase in the share of seniors and the extension of life expectancy in old age is a worrying phenomenon [Szukalski 2006, 6]. Some describe it as "apocalyptic demography" [Gee & Gutman 2000].

It is worth recalling that at the end of 2015, the population of Poland was 38.4 million, of which over 8.8 million were people aged 60 and over. By 2050, the population of this group of people will increase to 13.7 million and will be accounted over 40% of the total population of Poland [GUS 2016].

Due to the increasing purchasing power of seniors and the considerable amount of free time available to them, it should be noted that the growing number of older people can be a powerful source of prosperity for the widely understood tourism industry. A very important issue is also the better health of seniors, which is largely due to their awareness of the need to undertake physical activity. This awareness may be conducive to the dissemination of tourist activity among older people, during which, apart from the minimum of physical activity (which is necessary to prolong the efficiency of all organs and delays and alleviate the aging process), it can be detached from everyday worries and monotony of life through contact with people, getting to know new places or stimulating multidirectional interests and fondness [Zawadka 2016, p. 120].

Tourist activity among Polish seniors (65 and over) is becoming increasingly popular. In 2016, 38.4% of them had a tourist trip with at least one night's stay [GUS 2017b, p. 204]. For comparison, in 2014 this percentage was 36.1%. It is worth mentioning that the expenditure of Polish citizens aged 65 and more on tourism in 2014 amounted to about 13% of total expenditure for this purpose. This value is estimated at 1.21 billion EUR [Eurostat 2016].

Taking into account the aging process of Polish society and the fact that in the future older people will be characterized by better education, higher economic status and better health than the generation of today's seniors [UM Woj. Dolnośląskiego 2010, p. 21], it can be concluded that the senior tourist services sector will be characterized by dynamic development in subsequent years.

The aim of the article is to present the importance of tourism in the lives of older people, as well as their preferences, expectations and behaviors in this area. The research was carried out at the beginning of 2018 on a sample of 1143 elderly people (aged 60 and over) using the survey technique. The interviewers were students of the second year of the undergraduate studies in the Tourism and Recreation of the Warsaw University of Life Sciences (SGGW), and they carried out the research as part of the course on Tourism of the Elderly and Disabled. Respondents were family members, neighbors and acquaintances of interviewers. The questionnaire consisted of 32 questions. In most cases, these were closed questions. It should be emphasized that due to the method of selecting the research sample, the research is not representative.

The importance of tourism in the lives of older people

Tourism can help an elderly person to escape from immobility and social isolation, find the meaning of life again, and also to facilitate health care by maintaining a high level of fitness and physical efficiency. Considering the importance of tourism for seniors, it can refer to a number of functions indicated by Gaworecki [2010]. He mentions, among others, the function of rest, health, upbringing, education (including cultural) and shaping ecological awareness.

However, it should be noted that in the case of older people, tourism has two main goals. The first one is a physical benefit, resulting from physical activity undertaken during tourist trips. The effect is to improve the aging cardiovascular, respiratory, endocrine and also the entire musculoskeletal system, which includes bones, muscles and joints. Therefore, for the seniors, most forms of qualified tourism can be recommended. Their implementation contributes greatly to increasing efficiency and physical fitness by providing physical activity. As noted by Łobożewicz [2000, pp. 219–256], proper physical activity is an inseparable factor in the prevention of premature aging, rehabilitation and gerontological revitalization. The role of the movement is also demonstrated by the fact that its shortage leads to the acceleration of the aging process, infirmity and physical disability as well as mental health.

The second group is psycho-social benefits. Łobożewicz [1988, pp. 77–150] mentions that the participants of the trips unanimously argue that the tourist activity has a positive effect on the psyche of an elderly person, distracts them from everyday worries, interrupts the monotony of life, gives them contact with people, which counteracts the sense of loneliness and isolation. A trip or a hike provides an impression of the surroundings, motivating for further physical activity and opens the horizon of life, often closed by four walls of the room. A free time of an elderly person ceases to be empty time, deprived of content. Tourism prevents the aging of the body through physical activity and mental aging — by changing the impressions.

Already half a century ago, an important role of tourism in raising the cultural level of older people was noticed. Participation in it expands the general knowledge about the country and the world, arouses multidirectional interests and passions, for example to amateur photography or collecting. With the exploration of monuments and works of art, it increases the level of aesthetic education, developing a series of cultural habits. There is an increase in memory capacity and improvement in perceptual abilities [Snarski 1971, pp. 63–67].

The presented brief outline of the role of tourism in the lives of seniors certainly does not exhaust this topic, but signals its diversified and significant impact on this social group. However, to encourage seniors to travel, it is necessary to prepare an adequate and attractive offer for this group. It is necessary for this purpose to diagnose their expectations in this area in advance. In connection with the above, the author considered it legitimate to attempt to recognize this phenomenon and implement relevant research.

Characteristics of respondents

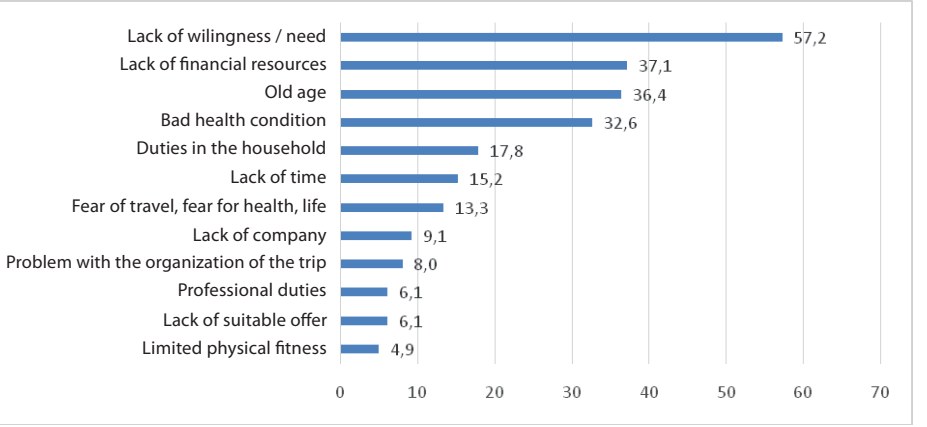
Among the respondents, there were slightly more women (57.2%). Urban residents predominated (69.3%, of which over 36% lived in large cities; over 200 thousands). Respondents included residents of all voivodships. However, the majority were people from Mazovia (28.0%), Lublin (11.5%), Podlasie (9.4%) and Lodz (9.2%). The respondents described their own financial situation as sufficient (42.1%) and rather good (34.2%). Pensioners accounted for almost 78.3% of the respondents. Some respondents were still professionally active. 67.3% of respondents perceived themselves as physically fit. 5.4% assessed themselves as significantly physically unfit[2].

[2] People with disabilities in legal terms (with an appropriate ruling) were not included in the study.

Results

Almost a quarter of respondents (23.1%) had not participated in tourist trips for several years[3]. The main reason was the lack of desire or need to participate in travel (Figure 1).

Figure 1. Reasons for the lack of participation of respondents in tourism [%, N = 264]



The respondents could indicate more than one answer.

Source: own research.

Financial issues, old age or poor health were also quite often indicated. These reasons, however, seem less important and can be overcome in the event of a desire or need to journey.

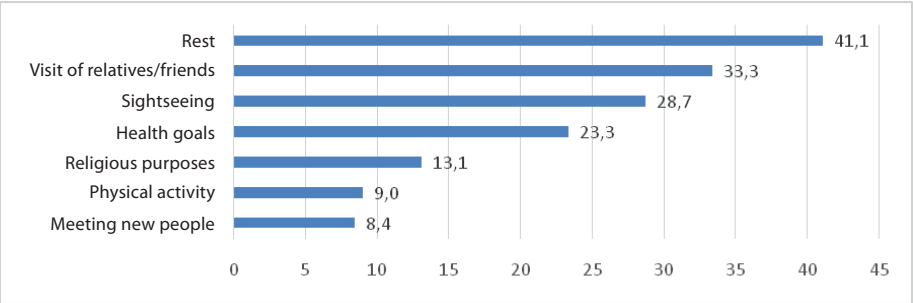
The rest of the respondents participated in tourist trips. The group had 879 people (76.9% of all respondents)[4]. Respondents usually traveled 2–3 times a year (45.5%). 34.4% of respondents took part in one trip during the year, decided, and 15.5%. traveled 4 times or more per year. Most frequently chosen were short domestic trips (1–3 nights). 46.6% of respondents preferred them. Domestic long-term trips (4 nights and more) were selected by 38% of seniors, and foreign holidays — 15.4%.

The most frequently mentioned goal was rest and visiting relatives and friends (Figure 2).

[3] Due to the size of the sample and the method of its selection, this result is probably far from the actual tourist activity of elderly people in Poland in general. However, due to the purpose of the research, in the majority of cases interviewers consciously selected people who (according to their knowledge) participated in tourist trips.

[4] In the further part of the article, all percentages will refer only to those who participated in tourist trips.

Figure 2. Goals of tourist trips undertaken by respondents [%, N = 879]



The respondents could indicate more than one answer.

Source: own research.

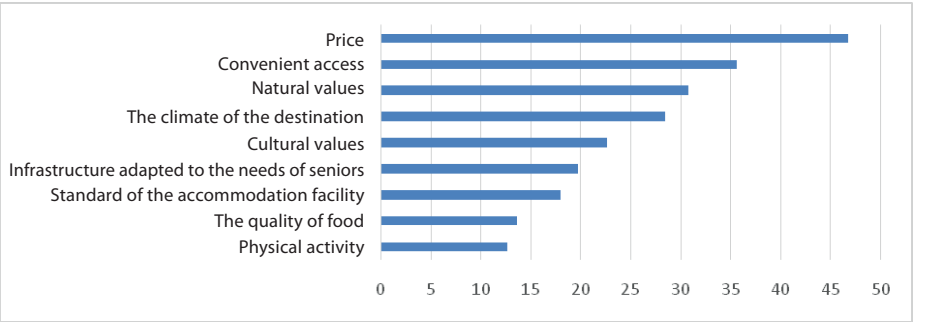
Bearing in mind the health benefits for seniors, it is not very optimistic that physical activity as a goal was very rarely indicated by respondents. P. Kociszewski [2016, 230] came to somewhat different conclusions in his research. Analyzing the tourist activity of seniors from Warsaw, Poznań and Łódź, he found that the most common purpose of their trip was sightseeing.

The respondents had quite diverse preferences and requirements for the tourist event. The most important was the price (Figure 3). Considering the amount of an average pension in Poland, this fact can not come as a surprise. It should be mentioned here that what would cause the respondents to frequent trips were mainly lower costs (47.6% of indications).

The convenient access was also quite significant. Various diseases of the elderly often make it difficult (and sometimes impossible) to have a long journey in a sitting position.

Interestingly, the quality of the food and the standard of the accommodation facility were relatively insignificant for the respondents. The tourist values of the place and its climate were much more important. It should be noted here again that the inclusion of physical activity in the program of the event (very important for seniors for health reasons) was marginalized by the majority of respondents. This is also confirmed in his research by P. Kociszewski [2016, 230].

Figure 3. The most-important elements for respondents when choosing a travel offer [%, N = 879]



The respondents could indicate more than one answer.

Source: own research.

The availability and promotion of the offer of travel agencies for seniors was rated quite low (3.2 on a scale from 1 to 5). This may be the reason why only 17.5% of respondents decided to buy a trip at a travel agency. Respondents usually asked their family for the organization of the trip (37.5%) or they did it themselves (28.4%). Such an attitude may also indicate a belief that the individual organization of the trip will contribute to reducing its costs. Some of the respondents also participated in trips organized by local parishes (11.9%) and senior clubs (7.5%).

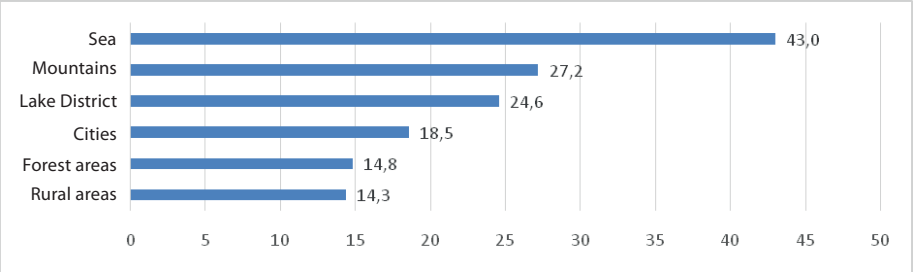
The preferred company during the trips were spouses of the respondents (47.7%) and their friends and acquaintances (26.8%). They were also often accompanied by children or grandchildren (19.6%). Individual trips were undertaken by 14.9% of respondents. The vast majority of travels were made by respondents in spring and summer (34.0 and 38.1%). Autumn was liked by 12.7% of respondents, and winter 4.4%. Interestingly, for the 24.8% departure time it did not matter[5].

Tourist destinations of seniors were quite diverse. However, the sea was chosen the most. Mountainous areas and lakes were also quite popular (Figure 4).

The small popularity of rural tourism may be surprising here. Due to the values of the natural environment, low tourist traffic and definitely more affordable prices, this form of tourism should definitely enjoy more interest among seniors. Perhaps the reasons for the lack of popularity should be seen in the still ineffective promotion of rural areas as a tourist destination. Another reason may be the desire to experience and search for holiday excitement, which are definitely more available in popular tourist places.

[5] In many cases, percentages do not add up to one hundred because respondents could indicate more than one answer.

Figure 4. Types of tourist destinations favored by the respondents [%, N = 879]

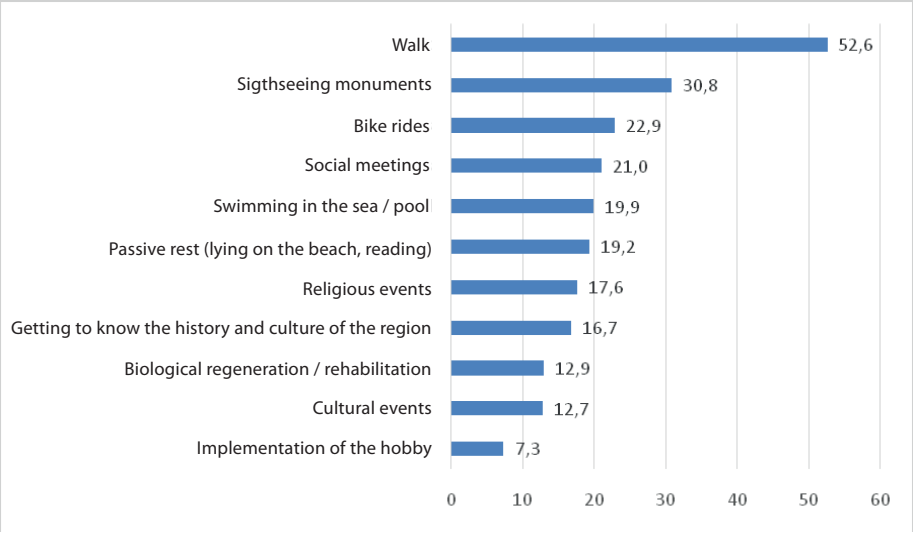


The respondents could indicate more than one answer.

Source: own research.

It seems positive that previously underestimated physical activity was the most frequently chosen form of spending free time during the journey — walking and bike rides were very popular (Figure 5).

Figure 5. Most frequently undertaken activities during tourist trips [%, N = 879]



The respondents could indicate more than one answer.

Source: own research.

Social gathering, which are conducive to meeting new people and integration, were also preferred. This is very important for people who in many cases in everyday life are condemned to loneliness.

At the end, it is worth mentioning the expectations of the respondents regarding the equipment and devices available in the accommodation. The most important element was the bathroom (59.6%). This is not surprising because free access to it often determines physical comfort (older people often have a problem with urinary incontinence), as well as psychological (e.g. no hurry or discomfort waiting in the queue for the toilet). Full-board (22.1%), elevator (18.7%) and easy access to public transport (16.7%) and health care (16.3%) were also frequently indicated.

Conclusions

Due to the number and method of selection of the research sample, it is not possible to speak of its representativeness and therefore the presented results should not be applied to the entire population of seniors in Poland. However, due to the large number of respondents should pay attention to several conclusions from the research. It seems necessary to disseminate knowledge about the positive impact of tourism on elderly people. The benefits are multi-faceted and contribute to a healthier and more joyful course of the autumn life of many seniors. A significant part of the respondents, however, did not feel the need or willingness to travel. From the perspective of the tourism industry, older people are a significant segment of the market, which in the next years will grow dynamically. It is therefore necessary to become aware of the positive impact of tourist trips and the proper preparation of tourist events addressed to seniors. It is important, among others, that their program provides the right amount of physical activity, and the price would be acceptable to potential buyers. It also seems necessary to increase the effectiveness of promotional activities undertaken by travel agencies. Among the respondents, individually organized trips dominated. While in some cases their price may be a bit more attractive, due to the lack of knowledge and experience in the organization of such trips, benefits for seniors may unfortunately be small.

Bibliography

Ciura G., Szymańczak J. (2012), *Starzenie się społeczeństwa polskiego*, "INFOS", no 12(126).

European Commission (2018), *Eurobarometr 76.2. Wyniki dla Polski*, [online], www.ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_378_fact_pl_pl.pdf, accees: 2 February 2018.

Eurostat (2015), *People in the EU: who are we and how do we live? 2015 edition*, [online], www.ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7089681/KS-04-15-567-EN-N.pdf/8b2459fe-0e4e-4bb7-bca7-7522999c3bfd, access: 2 February 2018.

Eurostat (2016), *1 in 5 tourism nights of EU residents spent by tourists aged 65 or over…*, "Newsrelase", no 183/2016.

Eurostat (2017), *Population structure and ageing*, [online], www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing, access: 3 February 2018.

Gaworecki W.W. (2000), *Turystyka*, PWE, Warszawa.

Gee E.M., Gutman G.M. (2000), *The Overselling of Population Aging: Apocalyptic Demography*, Intergenerational Challenges, and Social Policy, Oxford University Press, Toronto.

Giddens A. (2006), *Socjologia*, PWN, Warszawa.

GUS (2012), *Jak się żyje osobom starszym w Polsce?*, Warszawa.

GUS (2015), *Zdrowie i zachowanie zdrowotne mieszkańców Polski w świetle Europejskiego Ankietowego Badania Zdrowia (EHIS) 2014 r.*, Warszawa.

GUS (2016), *Informacja o sytuacji osób starszych*, Warszawa.

GUS (2017a), *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 30.06.2017*, Warszawa.

GUS (2017b), *Turystyka w 2016 roku*, Warszawa.

Kociszewski P. (2016), *Turystyka seniorów jako istotny czynnik aktywizacji osób starszych*, "Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula", no 46(1), pp. 217–237.

Kompleksowa opieka nad pacjentem w wieku senioralnym (2016), EYPoland, Warszawa.

Lohmann M., Danielsson J. (2001), *Predicting travel patterns of senior citizens: how the past may provide a key to the future*, "Journal of Vacation Marketing", no 7, pp. 357–366.

Łobożewicz T. (1988), *Turyastyka ludzi w starszym wieku* [in:] Szwarc H., Wolańska T., Łobożewicz T. (eds.), *Rekreacja i turystyka ludzi w starszym wieku*, IWZZ, Warszawa, pp. 77–150.

Łobożewicz T. (2000), *Turyastyka ludzi w starszym wieku* [in:] Łobożewicz T. (ed.), *Turystyka i rekreacja ludzi niepełnosprawnych*, WSE, Warszawa, pp. 219–256.

Peterson P.G. (1999), *Grey Down. How the Coming Age Wave will Transform America — and the World*, Random House, New York.

Pierzchalska A., Klag P. (2008), *Społeczne role osób starszych* [in:] Bokajło W., Pacześniak A. (eds.), *Równość w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, Atla 2, Wrocław, pp. 437–447.

Rokicki A. (2016), *Starość nie znaczy bierność — współczesne metody aktywizowania seniorów*, "Annales UMCS. Sectio J", no XXIX(1), pp. 185–198.

Snarski B. (1971), *Sport i turystyka w profilaktyce i leczeniu ludzi starych* [in:] *Możliwości uprawiania sportu przez inwalidów*, PZWL, Warszawa, pp. 63–67.

Sowada Ch. (2011), *Starzenie się człowieka i starzenie się populacji. Podział odpowiedzialności za skutki finansowe w systemie opieki zdrowotnej*, "Zdrowie Publiczne i Zarządzanie", no 1, pp. 86–100.

Szukalski P. (2006), *Zagrożenie czy wyzwanie — proces starzenia się ludności*, "Polityka Społeczna", no 9, pp. 6–10.

Szukalski P. (2011), *Starzenie się ludności — wyzwanie XXI wieku* [in:] Szukalski P., Szweda-Lewandowska Z. (eds.), *Elementy gerontologii społecznej*, Biblioteka, Łódź, pp. 5–26.

Tak starzeje się Europa. Wszystko, co musisz wiedzieć o poziomie dzietności w UE (2016), [online], www.forsal.pl/artykuly/931027,tak-starzeje-sie-europa-wszystko-co-musisz-wiedziec-o--poziomie-dzietnosci-w-ue.html, access: 3 February 2018.

UM Województwa Dolnośląskiego (2010), *Starzejąca się Europa. Reagowanie na zmieniające się oczekiwania seniorów*, Wrocław.

Zawadka J. (2016), *Charakterystyka aktywności turystycznej seniorów w Polsce*, "Ekonomiczne Problemy Turystyki", no 2(34), pp. 119–129.

Społeczna Akademia Nauk

Studia I i II stopnia

(licencjackie, inżynierskie, magisterskie, jednolite magisterskie)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(seminarium doktoranckie)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl

Clark University

Studia w języku angielskim:

*** Bachelor & Master**

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

*** American Master from Clark University**

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

*** MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma**

www.clarkuniversity.eu

ISSN 2543-8190