

## **Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego**

### **Wstęp**

Współczesne organizacje sprostać muszą wzrastającym oczekiwaniom klientów. Efektem tego jest wzrost złożoności produktów, w przygotowanie których zaangażowanych jest często wiele podmiotów. Współpraca między szeregiem dostawców stanowi istotny czynnik decydujący o powodzeniu produktu na rynku. Ważnym czynnikiem staje się czas w jakim produkt może zostać zaoferowany i dostarczony klientowi, co stanowi wyzwanie zarówno dla podmiotów w sferze produkcji, jak i dystrybucji i zaopatrzenia. Złożone problemy dotyczące współpracy przy przygotowaniu i dystrybucji produktu wyjaśniane są m.in. w oparciu o koncepcję łańcucha dostaw. Stanowi ona jedną z teoretycznych podstaw logistyki, która w ostatnich latach podlega dynamicznemu rozwojowi. Koncepcja łańcucha dostaw jest powszechnie stosowana w odniesieniu do działalności wytwórczej. Okazuje się jednak, że może ona także wyjaśniać pewne zjawiska zachodzące między podmiotami zaangażowanymi w proces świadczenia usług, zwłaszcza usług złożonych, których świadczenie wymaga współpracy pomiędzy wieloma zróżnicowanymi podmiotami. Przykładem takich usług jest produkt turystyczny. W artykule dokonana zostanie analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego. Zostanie ona poprzedzona przedstawieniem koncepcji łańcucha dostaw oraz specyfiki produktu turystycznego. Omówione zostaną podmioty wchodzące w skład łańcucha dostaw produktu turystycznego oraz powiązania między nimi, a także zarysowane zostaną tendencje obserwowane w zakresie zmian łańcucha dostaw produktu turystycznego.

### **Koncepcja łańcucha dostaw**

Łańcuch dostaw (ang. *supply chain*) definiowany jest jako „sieć producentów i usługodawców, którzy wspólnie współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego. Wszystkie te podmioty są połączone przepływami dóbr fizycznych, przepływami informacji oraz przepływami pieniężnymi” [1, s. 690]. Podstawową powstania i rozwoju łańcucha dostaw jest partnerstwo, rozumiane jako „kształtowanie stosunków gospodarczych między jego ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej” [2, s. 34]. Jak pokazuje praktyka, uwzględnianie interesów wszystkich firm wchodzących w skład łańcucha jest jednym z warunków jego efektywności. Współcześnie najlepsze łańcuchy dostaw cechują się dużą szybkością,

niskimi kosztami oraz umiejętnością elastycznego reagowania na zmiany popytu i podaży [3, s. 99].

Koncepcja łańcucha dostaw odnosi się do działalności wytwórczej, w przypadku której mamy do czynienia z przemieszczaniem surowców, półproduktów i produktów pomiędzy poszczególnymi etapami procesu produkcyjnego. Ponieważ proces ten jest często rozproszony terytorialnie, zapewnienie sprawnego przepływu dóbr pomiędzy podmiotami związanymi z różnymi etapami procesu wytwórczego, jak również podmiotami zaangażowanymi w proces dystrybucji, stanowi zwykle poważne wyzwanie. Dlatego też doskonalenie procesów związanych z synchronizowaniem strumieni popytu i podaży w ramach łańcucha dostaw jest postrzegane jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej podmiotów stanowiących ogniwa łańcucha [2, s. 29].

Okazuje się jednak, że także w przypadku usług koncepcja łańcucha dostaw może być przydatna i wyjaśniać związki pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces świadczenia usług. Dotyczy to zarówno usług, których świadczenie wymaga dostępu do wielu dóbr materialnych (maszyn, urządzeń, materiałów), które trzeba dostarczyć do miejsca świadczenia usługi, jak i usług, w przypadku których udział składników materialnych jest stosunkowo niewielki, ale w proces ich przygotowania zaangażowanych jest wiele podmiotów. W literaturze przedmiotu znaleźć można nawet opinie, że ze względu na specyfikę produktu usługowego, a zwłaszcza jego niematerialny charakter, oraz wynikający z tego brak możliwości wytworzenia z wyprzedzeniem i zmagazynowania „planowanie sprzedaży i operacji często jest ważniejsze w środowisku usługowym niż w działalności produkcyjnej” [1, s. 499]. Osiągnięcie wysokiego poziomu wykorzystania czynników wytwórczych możliwe jest poprzez dostosowywanie mocy produkcyjnej (zazwyczaj stanu zatrudnienia) do sprzedaży, bądź dostosowywanie sprzedaży do mocy produkcyjnej (m.in. poprzez zmiany cen) [1, s. 500]. Pomocne są tu takie modele sterowania produkcją usług, jak SRP (*Services Resource Planning*), w którym na podstawie rocznego harmonogramu produkcji usług planowana jest wielkość wymaganych zasobów rzeczowych i ludzkich oraz zakres pomocniczych operacji logistycznych [4, s. 40].

Przykładem produktu usługowego jest produkt turystyczny. W odniesieniu do niego omówiony zostanie łańcuch dostaw. Wcześniej jednak zostanie pokrótce przedstawiony sam produkt turystyczny, którego złożoność przekłada się na złożoność jego łańcucha dostaw.

## **Charakterystyka produktu turystycznego**

Usługi turystyczne to „wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb przed i w czasie podróży oraz pobytu turystycznego, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów” [5, s. 196]. Odnoszą się one zarówno do materialnych (np. komunikacyjnych, noclegowych), jak i niematerialnych (duchowych, np. kulturalno-rozrywkowych) potrzeb turystycznych człowieka [6, s. 230]. Z produktem turystycznym ściśle związane są także pewne dobra materialne, np. pamiątki, sprzęt turystyczny, przewodniki.

Produkt turystyczny przejawia charakterystyczne dla usług cechy, czyli niematerialność, nierozdzielność, zmienność i zróżnicowanie. Z punktu widzenia łańcucha dostaw, ważną cechą jest to, że usługi turystyczne wymagają przejazdu turysty do usługodawcy [7, s. 3]. Ponadto usługi turystyczne charakteryzują się następującymi cechami<sup>1</sup>:

- komplementarność (mogą być pojedynczymi usługami, ale również zestawem odmiennych, ale niekiedy ściśle od siebie zależnych usług),
- substytucyjność (nocleg w hotelu wobec noclegu na kempingu),
- niemożność magazynowania i wytwarzania na zapas (nie sprzedane miejsce w hotelu lub samolocie stanowi stratę nie do odrobienia – nie ma nawet możliwości przeceny nie sprzedanej usługi),
- sezonowość, czyli czasowe nasilenie nurtu podróżujących w ciągu roku (np. wyjazdy wakacyjne i świąteczne) lub tygodnia (wyjazdy służbowe, wyjazdy weekendowe),
- przestrzenne i rodzajowe zróżnicowanie popytu, które w połączeniu z sezonowością skutkuje niekiedy nadmiernym natężeniem ruchu turystycznego,
- odległość miejsca świadczenia usługi od miejsca zamieszkania – znaczne odległości mogą zniechęcać do podjęcia podróży (ze względu na trudy lub koszty dojazdu) oraz uniemożliwiają bezpośrednie zaznajomienie się z miejscem będącym celem podróży przed podjęciem decyzji o zakupie,
- aktywny (zwykle) udział turysty w procesie świadczenia usługi – ewentualna pasywność lub niezdyscyplinowanie może wręcz uniemożliwić realizację usługi,
- nieuchwytność (produktu turystycznego nie można ocenić dopóki się go nie skonsumuje) i abstrakcyjny charakter (turysta kupuje nie zestaw usług składający się na imprezę turystyczną, lecz raczej „udany urlop” – pewną abstrakcyjną wartość, trudną do opisanego przed świadczeniem i oceny po konsumpcji oraz niemożliwą do wypróbowania przed zakupem),
- wybujałe oczekiwania turystów (np. nadzieja przeżycia przygód czy zawarcia wyjątkowych znajomości) – w połączeniu z poprzednią cechą (abstrakcyjnym charakterem) sprawia, że niekiedy stopień zadowolenia turysty z imprezy w niewielkim stopniu odzwierciedla rzeczywisty poziom skonsumowanych usług (możliwe są tu rozbieżności w obie strony),
- szybko malejąca użyteczność krańcowa (turyści szukają zwykle nowych wrażeń i chcą poznawać nowe miejsca),
- warunki, w jakich świadczone są usługi stanowią zwykle jedną z cech usługi i mają wpływ na odczucia turysty,
- silne uzależnienie od warunków przyrodniczych (np. pogody),
- publiczny charakter wielu elementów składających się na usługę turystyczną (np. parki narodowe, muzea, zabytki architektury),

---

<sup>1</sup> Zestawienie specyficznych cech usług turystycznych opracowano wykorzystując elementy zaproponowane przez W.W. Gaworeckiego [6, s. 231-233], I. Jędrzejczyk [8, s. 156-157], G. Gołębskiego [9, s. 27-28 i 41] i A. Rapacza [10, s. 242-243]

- funkcje społeczne – konsumpcja usług turystycznych wpływa korzystnie na zdrowie, wiedzę, osobowość, zarówno turystów, jak i członków lokalnych społeczności, a także stwarza możliwość nawiązania nowych kontaktów,
- o ile większość usług jest neutralna dla środowiska, to turystyka może powodować jego degradację (ale równocześnie jest doskonałą formą rozbudzania zamiłowania i troski o środowisko naturalne).

Charakterystyczna dla usług turystycznych komplementarność oznacza, że składają się one zwykle z wielu usług, wśród których wymienić można: transportowe, noclegowe, gastronomiczne (świadczony często łącznie z noclegowymi), kulturalno-rozrywkowe, rekreacyjno-sportowe, handlowe, rzemieślnicze, zdrowotne, finansowe, ubezpieczeniowe, informacyjne, przewodnickie, wychowawcze oraz pośrednictwa i organizacji. Zróznicowanie rodzajowe usług będących przedmiotem działalności jest podstawowym kryterium podziału podmiotów funkcjonujących w turystyce.

### **Podmioty tworzące łańcuch dostaw produktu turystycznego**

W proces obsługi turystów zaangażowanych jest wiele podmiotów. Oprócz przedsiębiorstw wymienić tu można także stowarzyszenia (np. PTTK), czy szereg instytucji publicznych, zwłaszcza samorządowych. Warto zaznaczyć, że dla wielu przedsiębiorstw obsługa turystów (lub innych przedsiębiorstw turystycznych) jest tylko jednym z obszarów działalności (np. banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa zajmujące się obsługą prawną i księgową, przedsiębiorstwa budowlane), stąd trudno uznać je za przedsiębiorstwa turystyczne. Przedsiębiorstwa turystyczne zajmują się bowiem przede wszystkim obsługą turystów – są wyspecjalizowane w obsłudze ruchu turystycznego i zaspokajaniu potrzeb zgłaszanych przez turystów [10, s. 29]. Na podstawie przedmiotu działalności podmioty turystyczne możemy podzielić na cztery grupy:

- podmioty transportu turystycznego (linie lotnicze, linie promowe, statki wycieczkowe, koleje, przewoźników autokarowych, firmy zajmujące się wynajmem samochodów, jachtów, rowerów, taksówki, publiczny transport miejski, a także instytucje świadczące usługi dla poszczególnych środków transportu, porty lotnicze i morskie, dworce kolejowe i autobusowe, stacje benzynowe, punkty napraw, parkingi) [11, s. 122],
- podmioty prowadzące zakłady hotelarskie i gastronomiczne (hotele, motele, pensjonaty, sanatoria, centra kongresowe, schroniska, pokoje gościnne, gospodarstwa agroturystyczne, obozowiska, kempingi i pola namiotowe, przystanie dla jachtów, restauracje, bary, puby, kawiarnie). Tę grupę przedsiębiorstw określa się często jako przemysł gościnny (*hospitality industry*),
- podmioty zarządzające atrakcjami turystycznymi (muzea i galerie, zabytki architektury, miejsca historyczne, parki narodowe, rezerваты przyrody, parki tematyczne, centra rozrywki, kasyna, obiekty sportowe i rekreacyjne, plaże i kąpieliska, szlaki turystyczne i rowerowe, biura organizacyjne imprez sportowych i kulturalnych, targów, zlotów, festiwali),

- podmioty organizacji i pośrednictwa turystycznego (biura podróży, biura rezerwacji, a także punkty informacji turystycznej, które pośredniczą w przepływie informacji). Należy nadmienić, że biura podróży korzystają z usług przewodników i pilotów wycieczek, które stanowią ważny (i specyficzny wyłącznie dla turystyki) element produktu turystycznego.

Szczególną rolę w procesie tworzenia i dystrybucji produktu turystycznego pełnią biura podróży, czyli podmioty gospodarujące, dla których świadczenie usług pośredniczenia i/lub organizatorskich w turystyce jest głównym bądź jedynym przedmiotem prowadzonej działalności [12, s. 18]. Biura podróży tworzą, na bazie usług świadczonych przez inne przedsiębiorstwa, kompleksowe produkty turystyczne, a tym samym wpływają w istotny sposób na poziom obsługi turystów (a w przypadku biur obsługujących turystykę przyjazdową także na atrakcyjność turystyczną regionu, w którym funkcjonują). Specjalizacja na rynku usług turystycznych doprowadziła do wyodrębnienia, nawet w ramach tak wąskiej grupy przedsiębiorstw jak biura podróży, trzech typów podmiotów [13, s. 163]:

1. agencji turystycznych wysyłających turystów (sprzedawcy detaliczni),
2. tur-operatorów<sup>2</sup>, którzy tworzą pakiety z usług częściowych (sprzedawcy hurtowi),
3. agencji turystycznych przyjmujących turystów, które są odpowiedzialne za usługi w miejscu pobytu turysty (zwykle w charakterze podwykonawców tur-operatorów).

W ujęciu makroekonomicznym przedstawione powyżej podmioty zaliczane są do przemysłu turystycznego. Warto jednak zwrócić uwagę na powszechnie stosowane rozróżnienie przemysłu i gospodarki turystycznej. Przemysł turystyczny (w terminologii World Travel and Tourism Council: przemysł podróży i turystyki – *travel and tourism industry*) obejmuje podmioty, dla których turystyka jest podstawowym rodzajem działalności (np. linie lotnicze, hotele, przedsiębiorstwa wynajmujące samochody). Gospodarka turystyczna (*travel and tourism economy*) obejmuje, oprócz przemysłu turystycznego, także podmioty funkcjonujące w innych przemysłach oraz instytucje publiczne, których działalność związana jest z turystyką [15, s. 11]. Inaczej mówiąc: gospodarka turystyczna obejmuje nie tylko dobra i usługi służące bezpośrednio konsumpcji turystycznej, ale także takie rodzaje aktywności gospodarczej, które są ściśle bądź jedynie częściowo uzależnione od ruchu podróży i których rozwój nie byłby możliwy, lub byłby znacznie ograniczony, gdyby nie turystyka [16, s. 82]. Wszystkie te podmioty wchodzi w skład łańcucha dostaw produktu turystycznego. Poniżej wskazane zostanie ich miejsce i rola w tym łańcuchu.

---

<sup>2</sup> Określenie to (wywodzące się od angielskiego *tour-operator*) jest powszechnie stosowane w polskiej literaturze przedmiotu. Pisane jest zwykle jako „tour operator” (np. [14], [10]) lub „turoperator” (np. [12]). Autorowi bliższa jest druga, spolszczona wersja. Jednak ze względu na fakt, że zwykle słowo to czytane jest z wyraźnym rozdzieleniem członów „tur” i „operator” w artykule stosowana będzie pisownia „tur-operator”.

## **Łańcuch dostaw produktu turystycznego**

Jak wskazano powyżej w proces tworzenia i dystrybucji produktu turystycznego zaangażowanych jest wiele zróżnicowanych podmiotów. Stosując koncepcję łańcucha dostaw, możemy zakwalifikować je do poszczególnych ogniw tego łańcucha. Przyjmując, że w ramach łańcucha dostaw wyodrębnić możemy dostawców i dystrybutorów ujętych w różnych ogniwach, w odniesieniu do łańcucha dostaw produktu turystycznego wydzielono 6 ogniw.

Dostawcy II rzędu to podmioty działające na rzecz dostawców I rzędu. Zwykle turysta nie ma z nimi bezpośredniego kontaktu. Zaliczyć do tego ogniw możemy m.in. producentów żywności i napojów, środków transportu, materiałów budowlanych czy wyposażenia, przedsiębiorstwa budowlano-remontowe, dostawców wody, energii, usług teleinformatycznych i ubezpieczeniowych, wytwórców pamiątek, wydawców przewodników czy drukarnie.

Dostawcy I rzędu to podmioty świadczące swoje usługi bezpośrednio na rzecz turyści. Podstawowe grupy to: gestorzy bazy noclegowej i gastronomicznej oraz przewoźnicy, ale także gestorzy atrakcji turystycznych, lokalni przewoźnicy czy przewodnicy. Co ważne z punktu widzenia produktu turystycznego, zlokalizowani są oni (poza przewoźnikami) w miejscu recepcji turystycznej, do którego to miejsca dotrzeć muszą turyści, korzystając zwykle z usług przewoźników.

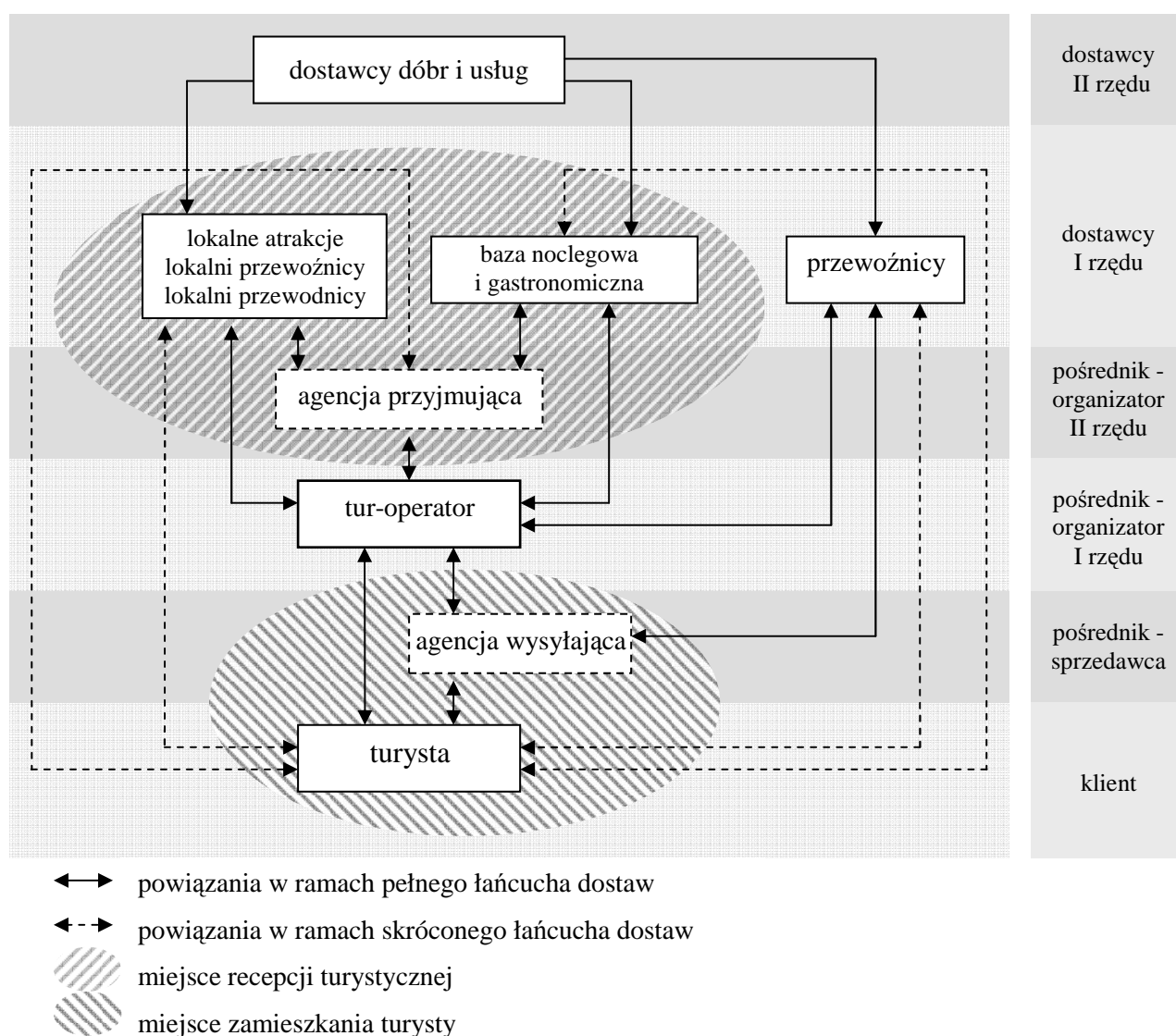
W miejscu recepcji turystycznej funkcjonują także lokalni dystrybutorzy i organizatorzy, określane mianem agencji przyjmujących, którzy tworzą odrębne ogniwo łańcucha dostaw: pośrednicy-organizatorzy II rzędu. Turysta korzysta z ich usług np. kupując w trakcie pobytu wycieczkę do miejsca lokalnych atrakcji turystycznych, która stanowi produkt złożony z usługi przewozowej i przewodnickiej obejmujący zwiedzanie lokalnej atrakcji. Ponadto często pełnią oni rolę agentów lokalnej bazy noclegowej. Agencje przyjmujące świadczą swoje usługi bądź na rzecz turystów, bądź tur-operatorów.

Tur-operatorzy stanowią kolejne ogniwo łańcucha dostaw: pośrednicy-organizatorzy I rzędu. Na bazie usług kupowanych u dostawców I rzędu oraz agencji przyjmujących tworzą oni kompleksowy produkt turystyczny oferowany turystom i tym samym odgrywają istotną rolę w kształtowaniu popytu. Jako, że tworzą oni produkt z różnych jego zatomizowanych części [9, s. 41], można ich porównać do montowni, które z podzespołów składają końcowy produkt. Równocześnie z racji wielkości dokonywanych zakupów i liczby oferowanych produktów przypisywana jest im funkcja hurtowników w łańcuchu dostaw. Tur-operatorzy sprzedają swoje produkty bezpośrednio turystom poprzez swoje punkty sprzedaży lub nowoczesne kanały sprzedaży (internet, call-centers, czy kanały telewizyjne), lub poprzez wysyłające agencje turystyczne.

Agencje wysyłające stanowią kolejne ogniwo łańcucha dostaw: pośrednicy-sprzedawcy. Pośredniczą one pomiędzy tur-operatorami a turystami, działając zwykle w miejscu zamieszkania turystów. Posiadają w swojej ofercie zwykle produkty wielu tur-operatorów, co umożliwia zaoferowanie klientom szerokiego asortymentu oraz doradztwa przy wyborze produktu. Ponadto agencje wysyłające często prowadzą

także sprzedaż biletów promowych, autobusowych, kolejowych czy lotniczych (pełniąc funkcję agentów lotniczych). Jako „sklepy z podróżami” [12, s. 159], agencje turystyczne przyjmują różne strategie rynkowe – jedne specjalizują się w wybranych typach wycieczek, inne oferują w swojej ofercie możliwie szeroką gamę wycieczek i biletów. Agencje wysyłające mogą podejmować się także organizowania imprez turystycznych. Robią to jednak sporadycznie na konkretne zamówienie klienta i ściśle według jego wymagań, co odróżnia ich od tur-operatorów, którzy przygotowują ofertę dla anonimowych turystów i następnie przedstawiają ją na rynku [12, s. 148].

Ostatnim ogniem łańcucha dostaw jest klient. Dokonuje on zakupów kompleksowego produktu turystycznego u tur-operatora lub jego agenta, ale także bezpośrednio u dostawców usług turystycznych. Na rys. 1 przedstawiony jest łańcuch dostaw złożony z przedstawionych powyżej ogniw.



Rys. 1. Łańcuch dostaw produktu turystycznego

Źródło: opracowanie własne

Linia ciągłą zaznaczono powiązania w ramach pełnego łańcucha dostaw, obejmującego dostawców I i II rzędu, pośredników-organizatorów I i II rzędu oraz pośredników-sprzedawców. Równocześnie na rys. 1 zaznaczono linią przerywaną powiązania w ramach skróconego łańcucha dostaw produktu turystycznego, w którym pominięci zostają pośrednicy.

Okazuje się, że dla wielu turystów agenci stają się ogniwem niepotrzebnym, a niekiedy wręcz przeszkadzającym w nawiązaniu przez nich kontaktu z usługodawcami w miejscu recepcji turystycznej [17]. Turyści wykorzystują możliwości jakie niosą ze sobą nowe kanały komunikowania z klientem wykorzystywane coraz powszechniej przez dostawców usług turystycznych i coraz częściej sami „komponują” swój pakiet turystyczny pomijając tur-operatorów. Pomijają także innych pośredników (np. agencje przyjmujące) i sami docierają do świadczeniodawców (gestorów bazy noclegowej i gastronomicznej, przewoźników, przewodników, ubezpieczycieli). Sprawia, to że łańcuch dostaw produktu turystycznego, zwłaszcza w części dystrybucyjnej może ulec skróceniu o 2 lub 3 ogniwa (agencje przyjmujące, tur-operatorzy, agencje wysyłające).

Inną tendencją, jaką możemy zaobserwować w ramach łańcucha dostaw jest koncentracja wybranych funkcji realizowanych w jego obrębie. I tak linie lotnicze w coraz szerszym stopniu wykorzystują swoje systemy rezerwacyjne do sprzedaży usług noclegowych (a także innych usług, np. wynajmu samochodów). Dochodzi przy tym do zawierania porozumień o współpracy o zasięgu globalnym pomiędzy poszczególnymi liniami lotniczymi (lub ich grupami) a łańcuchami hotelowymi. Z kolei tur-operatorzy uruchamiają swoje własne połączenia lotnicze a także inwestują w wykorzystywaną bazę hotelową. Zarówno tur-operatorzy, jak i linie lotnicze wydają się wykorzystywać swój bliski kontakt z klientami i systemy rezerwacyjne do poszerzania swojej oferty. Działania integracyjne obejmujące inne typy podmiotów rzadko inicjowane są natomiast przez gestorów bazy noclegowej.

Porównując łańcuch dostaw produktu turystycznego z łańcuchem dostaw produktu materialnego warto zwrócić uwagę na różnicę polegającą na tym, że po dokonaniu zakupu turysta (klient) przemieszcza się do miejsca świadczenia usługi – w przypadku produktu materialnego zwykle produkt dostarczany jest do klienta. W łańcuchu dostaw produktu turystycznego problemy logistyczne, związane z przemieszczaniem dóbr (surowców, produktów) ustępują miejsca problemom związanym z przejazdami turystów. Po dokonaniu zakupu i dotarciu turysty do miejsca świadczenia usługi, kluczową rolę odgrywają świadczeniodawcy, występujący w roli „producentów usług” – w przypadku produktu materialnego, którego wytworzenie następuje przed zakupem, po zakupie funkcje producenta ograniczają się jedynie do montażu czy serwisu. Ze względu na znaczenie umiejscowienia klienta i usługodawców, na rys. 1 uwzględniono lokalizację turystów i świadczeniodawców.

Publikacje poświęcone łańcuchowi dostaw produktu turystycznego i zarządzania tym łańcuchem koncentrują się głównie na kanałach dystrybucji, które stanowią pewien rodzaj łańcucha dostaw [18, s. 347] lub jego część obejmującą pośredników-organizatorów (I i II rzędu) oraz pośredników-sprzedawców.



Tymczasem niekiedy problemy logistyczne występujące na etapie zaopatrywania dostawców I rzędu przez dostawców II rzędu mogą mieć kluczowe znaczenie dla całego procesu świadczenia usługi turystycznej. Przykładem może być proces zaopatrzenia statków wycieczkowych dokonujący się w różnych portach (często zlokalizowanych w różnych krajach) znajdujących się na trasie wycieczki – zapewnienie ciągłości i jakości dostaw surowców, niekiedy tak podstawowych jak woda czy produkty żywnościowe, dla kilku tysięcy turystów i członków załogi podróżujących statkiem, w czasie kilkugodzinnego cumowania w porcie [19, s. 132-133], stanowi równie istotny problem, jak procesy dystrybucji produktu turystycznego.

Łańcuch dostaw produktu turystycznego postrzegany jest także jako narzędzie, za pomocą którego doskonaląc można procesy zrównoważonego rozwoju turystyki. Szczególne znaczenie przypisuje się tu tur-operatorom [20, s. 1593], którzy posiadają duże możliwości wywierania wpływu na dostawców usług składających się na produkt turystyczny, a także gestorom bazy noclegowej, którzy z kolei wywierają duży wpływ na szereg zjawisk społecznych i ekonomicznych w miejscach recepcji turystycznej [7, s. 6].

## **Podsumowanie**

Rynek usług turystycznych podlega obecnie silnym zmianom. Obejmują one nasilającą się konkurencję, procesy konsolidacji przedsiębiorstw, zmiany podaży (nowe destynacje turystyczne), zmiany popytu (nowe trendy i krótkotrwałe mody), wzrost samodzielności turystów, zmiany technologii sprzedaży. Turystyka, która przez dziesięciolecia traktowana była jako tradycyjny sektor, który z racji usługowego charakteru jest w mniejszym stopniu podatny na postęp techniczny [6, s. 232], jest obecnie jednym z sektorów, które w największym stopniu wykorzystują technologie informacyjne w sprzedaży i relacjach z klientami [21, s. 29]. Współczesny turysta może wykorzystując internet zdobyć samodzielnie większość informacji o miejscu recepcji turystycznej oraz zarezerwować nocleg w wybranym przez siebie hotelu i zakupić bilet na dowolne połączenie lotnicze (a także coraz więcej kolejowych, autobusowych czy promowych).

Powyższe zmiany wywierają silny wpływ zarówno na strukturę rynku turystycznego, jak i na pojedyncze przedsiębiorstwa i relacje między nimi. Znajdują one także odzwierciedlenie w budowie łańcucha dostaw produktu turystycznego. Próba określenia jego kształtu w przyszłości, prowadzi do wniosku, że znaczenie pewnych grup podmiotów występujących w tym łańcuchu może ulec ograniczeniu.

Analiza łańcucha dostaw produktu turystycznego wydaje się być dogodnym narzędziem analizowania procesów zachodzących na rynku usług turystycznych. Pozwala wskazać wzajemne powiązania pomiędzy różnymi podmiotami świadczącymi usługi składające się na produkt turystyczny oraz zmiany tych powiązań będących skutkiem zachodzących na rynku procesów. Koncepcja łańcucha dostaw może być stosowana do analiz zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Wydaje się, że może ona być także użyteczna w badaniach poświęconych współpracy podmiotów turystycznych ramach klastra.

## Literatura

- [1] Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, Helion S.A., Gliwice 2007
- [2] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- [3] Lee H.L., *Sekrety najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, w: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007
- [4] Gołemska E., Tyc-Szwil K., Brauer J., *Logistyka w usługach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- [5] Kornak A., Montygierd-Łoyba M., *Ekonomika turystyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Wrocław
- [6] Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 1997
- [7] Tapper R., Font X., *Tourism supply chains. Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation*, Leeds Metropolitan University and Environmental Business & Development Group, dostępny na: [http://www.thetravelfoundation.org.uk/assets/files/get\\_involved/learn\\_more/further\\_research/5.%20Tourism%20supply%20chains.pdf](http://www.thetravelfoundation.org.uk/assets/files/get_involved/learn_more/further_research/5.%20Tourism%20supply%20chains.pdf), stan na dzień 15.07.2009
- [8] Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- [9] Gołembski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998
- [10] Rapacz A. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998
- [11] Alejziak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Albis, Kraków 1999
- [12] Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [13] Buhalis D., Ujma D., *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, w: Winiarski R., Alejziak W., *Turystyka w badaniach naukowych*, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków-Rzeszów 2005
- [14] Gołembski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002
- [15] *World. The 2005 Travel & Tourism Economic Research*, World Travel & Tourism Council 2005
- [16] *Projekt Strategii Rozwoju Turystyki na lata 2007-2013*, Dokument Rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 czerwca 2005 r., Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005
- [17] Buhalis D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, „Tourism Management”, 19(3), 1998, str.409-423, za: Buhalis D., Ujma D., *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, w: Winiarski R. i Alejziak W. (red.), *Turystyka w badaniach naukowych*, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków-Rzeszów 2005

- [18] Hang X., Song H., Huang G., *Tourism supply chain management: A new research agenda*, "Tourism Management" 30 (2009)
- [19] Veronneau S., Roy J., *Global service supply chains: an empirical study of current practices and challenges of a cruise line corporation*, "Tourism Management" 30 (2009)
- [20] Sigala M., *A supply chain management approach for investigating the role of tour operator on sustainable tourism: the case of TUI*, "Journal of Cleaner Production" 16 (2008)
- [21] *ICT and Electronic Business in the Tourism Industry*, European Commission, Enterprise & Industry Directorate General, Sector Report No.9, Salzburg-Brussel September 2005, dostępny na: [www.ebusiness-watch.org](http://www.ebusiness-watch.org), stan na dzień 23.01.2006

## Streszczenie

*Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania koncepcji łańcucha dostaw do analiz odnoszących się do rynku turystycznego. W pierwszej części artykułu przedstawiono podstawowe założenia koncepcji łańcucha dostaw, wskazując, że koncepcja ta – powszechnie stosowana w odniesieniu do działalności wytwórczej – może także wyjaśniać pewne zjawiska zachodzące między podmiotami zaangażowanymi w proces świadczenia usług, zwłaszcza usług złożonych, których świadczenie wymaga współpracy pomiędzy wieloma zróżnicowanymi podmiotami. Przykładem takich usług jest produkt turystyczny. Jego specyfika została omówiona w dalszej części artykułu, jako podstawa dla zrozumienia złożoności łańcucha dostaw produktu turystycznego. Następnie dokonano analizy łańcucha dostaw produktu turystycznego. W szczególności omówione zostały podmioty wchodzące w skład łańcucha dostaw produktu turystycznego oraz powiązania między nimi, a także zarysowane zostały tendencje obserwowane w zakresie zmian łańcucha dostaw produktu turystycznego.*

## Tourist supply chain analyses

### Summary

The presentation of the possibility of use the supply chain concept to tourist market analyses is the aim of the article. Firstly, the foundations of the supply chain concept were introduced. It was showed, that this conception, which is widely applied in reference to manufacturing activity, can also explain relations between organisations working in service sector, especially in case of services which require co-operation among many diverse organisations. The tourist product is an example of such services. Its specificity was described in the next part of the article, as the basis for understanding the complexity of tourist supply chain. Then, the analysis of tourist supply chain was conducted. The organisations belonging to the tourist supply chain were presented as well as connection between them, and finally the changes in tourist supply chain were described.