

Uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych

*Marek Rutkowski**

Słowa kluczowe: turystyka, rynek usług turystycznych, relacje, uwarunkowania rozwoju relacji

Keywords: tourism, market of tourist services, relationships, conditioning the development of relationships

Synopsis: Zacieśnianie relacji pomiędzy podmiotami oferującymi usługi turystyczne z jednej strony stanowi sposób na budowanie przez te podmioty przewagi konkurencyjnej na rynku, a z drugiej może ułatwić obronę przed negatywnymi czynnikami ekonomicznymi wynikającymi z kryzysu. W opracowaniu zaprezentowano kluczowe uwarunkowania rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych. Ponadto wskazano na korzyści płynące z rozwoju współpracy pomiędzy podmiotami tego rynku.

Wstęp

Według Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO) turystyka to ogół czynności osób, które podróżują i przebywają w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych nie dłużej niż rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem. Brytyjskie Towarzystwo Turystyczne określa turystykę jako wszystkie czynności związane z czasowym, krótkotrwałym przemieszczaniem się osób do miejsc docelowych, poza miejscami, gdzie normalnie mieszkają i pracują [Olesiuk, 2007, s. 14].

Rynek turystyczny przez J. Altkorna ujęty został jako „proces, w ramach którego nabywcy i sprzedawcy określają, co mają zamiar kupować i sprzedawać i na jakich warunkach. Inaczej mówiąc, to wzajemne stosunki zachodzące między dostawcami i odbiorcami, których decyzje kształtują podaż i popyt” [Altkorn, 2002, s. 18]. W prezentowanej definicji autor zwrócił uwagę zarówno na podmioty rynku (czyli na sprzedających oferty turystyczne i konsumentów zainteresowanych nabyciem tych ofert), jak i na przedmioty (towary i usługi, oraz potrzeby). Podkreślił aspekt podażowy rynku: oferenci z towarami i usługami, oraz popytowi: kupujący, kierujący się określonymi potrzebami i motywami. Rynek turystyczny, jak podkreślił D. Milewski, w przeważającej większości składa się z usług [Milewski, Panasiuk, 2005, s. 24]. Rodzaje świadczonych usług turystycznych mogą być pochodną różnych kryteriów klasyfikacyjnych, uwzględniających np. motywy podróżowania, jego długość, wybierane miejsca, wielkość grup [Chlipała, 2011, s. 33].

„Produkt turystyczny” rozumiany jest w niniejszym opracowaniu jako atrakcja lub zespół atrakcji turystycznych, udostępnianych na zasadach świadczenia określonego pakietu usystematyzowanych usług. Celem jest zaspokojenie potrzeb osób odwiedzających go w celach turystycznych, ale też, co nie jest zbyt często zauważane, potrzeb rekreacyjnych mieszkańców obszaru i najbliższego otoczenia. Produkt turystyczny obejmuje określoną wiązkę oferowanych korzyści związanych zarówno ze sferą materialną, jak i niematerialną. Składnikami tak rozumianego produktu są m.in.: walory turystyczne, infrastruktura i odpowiednie usługi obszaru (miejsca docelowego) oraz jego dostępność komunikacyjna. Określając istotę produktu turystycznego, należy również uwzględnić wizerunek produktu, a także poziom i strukturę cen za określone składniki i całość produktu, który oferowany jest konsumentom.

* Dr Marek Rutkowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis w Nowym Sączu.

Rynek usług turystycznych jest odzwierciedleniem stosunków, które nie mają jednorodnego charakteru. Rynek ten tworzą relacje zachodzące między wytwórcami usług turystycznych a nabywcami tych usług, między samymi wytwórcami, a także między samymi nabywcami usług turystycznych. Stosunki zachodzące między działającymi obok siebie usługodawcami określane są jako stosunki równoległe. Poziom współpracy pomiędzy tymi podmiotami w istotny sposób wpływa na efektywność rozwoju oferty turystycznej. Dzięki rozwojowi relacji poszczególne podmioty dostarczają nabywcom usług turystycznych oczekiwane przez nich korzyści, a tym samym zwiększają efektywność działania i umacniają swoją pozycję rynkową. W procesie tworzenia wartości dla klientów wytwórcy usług turystycznych wchodzą w relacje wzajemnej zależności osiąganych efektów od działań kooperantów.

Celem opracowania jest analiza uwarunkowań rozwoju relacji równoległych pomiędzy wytwórcami usług turystycznych. Ponadto w opracowaniu zwrócono uwagę na znaczenie rozwoju relacji pomiędzy podmiotami omawianego rynku w sytuacji kryzysowej.

Istota relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych

Kreowanie i promocja produktów turystycznych w gminie, powiecie lub subregionie jest wspólnym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorców i lokalnych organizacji pozarządowych, ponieważ są one podstawą uzyskiwania konkretnych korzyści przez każdą z wymienionych grup. Rozwój współpracy pomiędzy wymienionymi podmiotami ułatwia agregację zasobów i podejmowanie spójnych działań mających na celu kształtowanie atrakcyjnej oferty produktów turystycznych, jej promowanie, a także profesjonalne zarządzanie ich marką.

Relacje można definiować jako stosunki zachodzące między dwoma (lub więcej) osobami, organizacjami, przedmiotami, zdarzeniami. Ogólnie termin „relacja pomiędzy podmiotami” odnosi się do sposobu, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie. Kształtowanie to nadawanie czemuś określonego kształtu, postaci, formy, to rozwijanie czegoś, doskonalenie, osiąganie pewnego poziomu. Kształtowanie relacji to wpływanie na sposób, w jaki dwie osoby lub grupy osób postrzegają się i zachowują wobec siebie. Sprowadza się to do nadawania stosunkom zachodzącym między dwoma (lub więcej) organizacjami (także reprezentującymi je osobami), przedmiotami lub zdarzeniami określonego kształtu, określonych cech. Kształtowanie relacji wśród wytwórców usług turystycznych to proces stopniowego rozwijania stosunków pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w rozwój oferty turystycznej.

Działania w ramach relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych można podzielić na czynności kontrolowane tylko przez jeden podmiot i działania wymagające zaangażowania co najmniej dwóch podmiotów. Wraz z rozwojem poziomu relacji udział działań podejmowanych wspólnie przez zaangażowane we współpracę podmioty powinien wzrastać. Z jednej strony rozszerzanie zakresu wspólnie podejmowanych działań w zakresie rozwoju oferty usług turystycznych warunkuje rozwój relacji, a z drugiej jest jednym ze wskaźników poziomu relacji.

Czynniki warunkujące rozwój relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych

Stopień zaangażowania wytwórców usług turystycznych w proces kształtowania relacji może być różny. Charakterystyczne jest to, że jego poziom zmienia się w zależności od konkretnych sytuacji. Stopień zaangażowania może zależeć np. od: zakresu postrzeganych korzyści, strategii i ich planu działania, poziomu konkurencji na rynku usług turystycznych, świadomości znaczenia zaangażowania w procesie kształtowania relacji, a także od okresu dotychczasowej współpracy pomiędzy omawianymi podmiotami.

Rozwój relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych uwarunkowany jest czynnikami obiektywnymi (wewnętrznymi i zewnętrznymi) oraz subiektywnymi. Do obiektywnych

czynników wewnętrznych należą: finansowe, rzeczowe, ludzkie, informacyjne, technologiczne oraz organizacyjne zasoby omawianych podmiotów. Do obiektywnych czynników zewnętrznych zaliczymy: otoczenie bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie).

Makrootoczenie stanowi zespół warunków funkcjonowania podmiotów na rynku usług turystycznych wynikający z tego, że działają one w określonym kraju, regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, ekonomicznym itd. (tab. 1).

Tab. 1. Czynniki makrootoczenia kształtujące relacje na rynku usług turystycznych (*Macroeconomics factors of lasting relationships on the market of tourist services*)

Otoczenie (Environment)	Przykładowe czynniki (Examples of factors)
Ekonomiczne	poziom dochodów poszczególnych grup społecznych, siła lokalnej waluty, siła nabywcza turystów, poziom rozwoju ekonomicznego kraju
Polityczno - prawne	grupy interesu, stabilność polityczna, ustawy i regulacje prawne związane z rynkiem turystycznym, przepisy prawne związane z ochroną środowiska
Społeczno-kulturowe	struktura wieku, mobilność turystów, struktura wykształcenia, otwartość na trendy na rynku usług turystycznych, kultura, religia, formy zachowań, moda, zmiany stylu życia
Technologiczne	szybkość dokonywanych zmian technologicznych, wykorzystanie rozwiązań technologicznych w komunikacji, wykorzystanie innowacji w usługach turystycznych
Geograficzne	lokalizacja i koncentracja atrakcji turystycznych, położenie geograficzne, klimat, warunki umożliwiające uprawianie konkretnych sportów, potencjalne zasoby surowców naturalnych, poziom zanieczyszczenia środowiska

Źródło: opracowanie własne.

Proces kształtowania omawianych relacji uwarunkowany jest również przez mikrootoczenie, czyli wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku turystycznym, które mają powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Wśród najważniejszych czynników wynikających z mikrootoczenia kształtujących relacje między wytwórcami usług turystycznych należy wymienić m.in.:

- specyfikę poszczególnych podmiotów oferujących usługi turystyczne (jednostki samorządu terytorialnego, podmioty komercyjne, organizacje non profit),
- wielkość analizowanych podmiotów i posiadane przez nie zasoby,
- rodzaj i znaczenie oferowanych usług turystycznych,
- czas wzajemnej współpracy pomiędzy analizowanymi podmiotami,
- siły przetargowe podmiotów świadczących usługi turystyczne.

Czas współpracy pomiędzy podmiotami oferującymi usługi turystyczne sprzyja zacieśnianiu relacji pomiędzy nimi. Ma to związek ze zmianą w czasie pięciu głównych kryteriów charakteryzujących wspólne działania: doświadczenia, niepewności, dystansu, zaangażowania i adaptacji. Na kształt wzajemnych relacji pomiędzy omawianymi podmiotami istotny wpływ mają również ich siły przetargowe. Dla przykładu siła przetargowa zależy m.in. od: stopnia koncentracji sektora i dynamiki jego rozwoju, niepowtarzalności usług turystycznych, łatwości i kosztów zmiany dostawcy usług, poziomu konkurencji oraz możliwości podjęcia przez inny podmiot świadczenia podobnych usług turystycznych. Zdaniem P. Doyle'a prawdziwe relacje partnerskie nie są osiągane między firmami, instytucjami, organizacjami, lecz pojedynczymi osobami reprezentującymi te podmioty. Zaufanie i zaangażowanie pomiędzy podmiotami powstaje na płaszczyźnie interpersonalnej [Doyle, 2003, s. 107].

Wysoki poziom relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych jest bardzo trudny do osiągnięcia bez sprzyjającej im kultury organizacyjnej w omawianych podmiotach. W opinii R. Mac Ivera kultura organizacyjna jest zbiorem norm społecznych i systemów wartości,

które są stymulatorami zachowań członków organizacji. Na kulturę organizacyjną składają się wzorce kulturowe wytworzone poza daną instytucją i przenoszone do niej przez jej członków oraz wzorce kulturowe powstałe w instytucji, specyficzne dla niej [Sikorski, 1988, s. 253]. Kultura organizacyjna oznacza m.in. właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji oraz stosunki międzyludzkie. Ogólnie ujmując, kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze, które są ciągle formowane. Kultura organizacyjna jest kategorią społeczną, co oznacza podporządkowanie zachowań pojedynczych pracowników firm i instytucji oferujących usługi turystyczne pewnym wspólnym wzorcom i modelom. W procesie kształtowania relacji wśród wytwórców usług turystycznych odmienne kultury organizacyjne poszczególnych podmiotów nie stanowią przeszkody, pod warunkiem jednak, że zarówno podobieństwa w tym zakresie, jak i różnice są od początku znane, właściwie rozumiane i uwzględniane w strategiach współpracy. Problem uniemożliwiający rozwój relacji stanowiąc mogą jedynie skrajne przeciwieństwa w analizowanym obszarze i brak ze strony omawianych podmiotów elastyczności i chęci do zmiany takiego stanu.

Do wewnętrznych uwarunkowań rozwoju współpracy na rynku usług turystycznych należą wszystkie elementy i relacje między nimi, które składają się na szeroko rozumiany potencjał organizacyjny i społeczny organizacji. Potencjał ten tworzą ich zasoby i umiejętności. Zasoby to wszystkie posiadane wartości, które są kontrolowane przez dany podmiot oraz przyczyniają się do rozwoju relacji na rynku turystycznym. Wytwórcy usług turystycznych dysponują zasobami finansowymi, materialnymi oraz niematerialnymi (technologicznymi, organizacyjnymi, informacyjnymi oraz ludzkimi). Kształt relacji zależy również od posiadanych przez te organizacje umiejętności, czyli zdolności do takiej koordynacji i alokacji posiadanych zasobów, aby podejmowane działania w najefektywniejszy sposób przyczyniały się do rozwoju współpracy, a w konsekwencji również rozwoju oferty turystycznej.

Na omawiane relacje oddziałują również czynniki subiektywne. Do uwarunkowań tych należą m.in.: osobowość pracowników reprezentujących współpracujące ze sobą organizacje, ich zainteresowania, systemy wartości, poziom wiedzy, świadomość znaczenia rozwoju relacji, motywacja do działania, skłonność do ryzyka.

Wśród innych istotnych czynników warunkujących rozwój relacji wytwórców usług turystycznych należy wskazać również: przejrzystość zasad współpracy pomiędzy analizowanymi podmiotami, orientację na obustronne korzyści, dobry przepływ informacji pomiędzy nimi, wzajemne poznanie i zrozumienie oczekiwań, zaangażowanie i orientację na długookresową współpracę. Rozwój relacji niewątpliwie zależy od poziomu zaufania pomiędzy współpracującymi podmiotami.

Zaufanie pomiędzy podmiotami rynku usług turystycznych nie jest jednorodną zmienną. Można wyróżnić trzy kategorie zaufania, które wiążą się z oczekiwaniami wobec podmiotów rynku turystycznego [Sztompka, 2002, s. 310–311]:

- oczekiwania efektywnościowe (związane z odpowiednimi kompetencjami kooperantów, np. oczekiwania dotyczące działań regularnych, przewidywalnych i prawidłowych),
- oczekiwania aksjologiczne (związane z właściwościami działań, np. oczekiwanie, że kooperant będzie działał odpowiedzialnie, sprawiedliwie i uczciwie),
- oczekiwania altruistyczne (odwołują się do bezinteresowności, np. oczekiwanie odpowiedniego wykonywania określonych zadań i funkcji).

Zaufanie w relacjach pomiędzy wytwórcami usług turystycznych odnosi się zarówno do konkretnych działań, jak i określonych intencji zachowania. Komponentami zaufania w omawianych relacjach są zarówno wiarygodność, jak i życzliwość.

Zaufanie na omawianym rynku istnieje w wielu rodzajach relacji biznesowych: pomiędzy pracownikami określonej instytucji świadczącej usługi turystyczne, pomiędzy wytwórcami i nabywcami usług turystycznych, pomiędzy podmiotami komercyjnymi, jednostkami samorządu terytorialnego oraz organizacjami non profit. Podmioty te podlegają tym samym pra-

wom co całe społeczeństwo. Dlatego też trudno jest mówić o zaufaniu w biznesie jako o odrębnym zjawisku społecznym. Zaufanie jest podstawą relacji międzyludzkich [Sztompka, 2002, s. 57–80]. Wzrost zaufania ułatwia współpracę i jest warunkiem rozwoju relacji. Efektywne relacje powinny być budowane na zaufaniu.

Obok zaufania niezwykle istotną rolę w procesie kształtowania relacji odgrywa również zaangażowanie podmiotów funkcjonujących na rynku usług turystycznych. Zaangażowanie jest procesem o podłożu motywacyjnym – pobudza podmioty do działania, a także ukierunkowuje ich zachowanie. Warto zwrócić uwagę na dwie właściwości zaangażowania [Furtak, 2003, s. 173–175]:

- kierunek zaangażowania – dotyczy zakresu realizowanych zadań, np. zaangażowanie w proces zbierania informacji, zaangażowanie wraz z dostawcą w kreowanie nowego produktu, zaangażowanie w związek z dostawcą,
- oraz siłę zaangażowania – dotyczy ilości wydatkowanej energii w określonym kierunku.

Znaczenie rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych w sytuacji kryzysowej

Rynek usług turystycznych jest niewątpliwie jednym z najbardziej narażonych na skutki kryzysu sektorem gospodarki. Spadek dochodów w krajach rozwiniętych może sprawić, że obywatele tych krajów ograniczą wyjazdy do Polski. Może to stanowić problem nie tylko dla podmiotów bezpośrednio związanych z omawianym rynkiem, ale i dla państw, których podstawą dochodu narodowego jest właśnie turystyka. Mimo obecnych zawirowań rynkowych turystyka międzynarodowa okazuje się być ważną dziedziną wielu gospodarek europejskich, przynosi zyski, tym samym łagodzi presję na bilans płatniczy. Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) zachęca europejskie rządy do wspierania turystyki, sektor ten może przyczynić się do ponownego ożywienia gospodarczego wielu krajów, tworząc m.in. nowe miejsc pracy.

Mimo kryzysu gospodarczego według szacunków UNWTO liczba turystów w 2011 r. wzrosła z 4 do 4,5% w porównaniu z 2010 r. Do podróżowania nie zniechęciły turystów ani rewolucje w krajach arabskich, ani kryzys w strefie euro, ani strajki w Grecji. Według UNWTO od stycznia do sierpnia 2011 r. 671 mln osób podróżowało po świecie. Oznacza to 29 mln osób więcej niż w analogicznym okresie 2010 r. Organizacja podkreśla, że mimo niepewności gospodarczej w krajach euro, w pierwszych ośmiu miesiącach 2011 r. najwięcej turystów odwiedziło właśnie Europę – odnotowano wzrost o 6% podróży w porównaniu z 2010 r. Mimo niepewnej sytuacji w krajach strefy euro, wielu turystów odwiedzało głównie Grecję (wzrost o 14%), Irlandię (wzrost o 13%), Portugalię (wzrost o 11%) oraz Hiszpanię (wzrost o 8%). Tym samym turyści przyczynili się do poprawy sytuacji ekonomicznej w tych krajach [UNWTO, 2012, s. 1–3].

Warto podkreślić również, że osłabienie polskiej waluty w stosunku do innych walut sprawiło, że wielu Polaków zrezygnowało z wyjazdów zagranicznych. Zagraniczne wycieczki w 2011 r. stały się nawet o 20% droższe niż w roku 2010. Krajowa turystyka może zatem również skorzystać dzięki zaistniałej sytuacji. Drogie euro powinno zachęcać polskich turystów do planowania urlopów w kraju. Natomiast tani złoty może być zachętą również dla zagranicznych turystów do przyjazdu do Polski.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele typologii relacji pomiędzy podmiotami rynku usług turystycznych, wykorzystujących różne kryteria podziału. Biorąc pod uwagę nadrzędny cel, jaki stawiają sobie wytwórcy usług turystycznych, relacje można ogólnie podzielić na: ofensywne i defensywne. Relacje ofensywne zorientowane są na rozwój pozycji rynkowej podmiotów (oraz oferowanych przez nich usług turystycznych) podejmujących współpracę. Często stosunki takie inicjuje jeden z podmiotów, który stopniowo angażuje drugą stronę, nadając ton rozwojowi współpracy.

Relacje defensywne nastawione są na obronę. Dzięki wspólnym, coraz lepszym działaniom wytwórcy usług turystycznych mogą skuteczniej bronić obecnej pozycji rynkowej. W obydwu wymienionych rodzajach relacji istotną rolę odgrywa efekt synergii. Wzajemna współpraca podmiotów umożliwia efektywniejsze wykorzystanie ich zasobów, ułatwia identyfikację szans i zagrożeń rynkowych, a przede wszystkim sprzyja trafniejszemu projektowaniu strategicznych celów działania zaangażowanych podmiotów. Rodzaj relacji wynika ze strategii rynkowej tych podmiotów. Pod wpływem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych relacje defensywne z czasem mogą przekształcać się w relacje ofensywne, a te z kolei mogą zmieniać się w relacje defensywne. Niewątpliwie jeden i drugi rodzaj relacji sprzyja rozwojowi zarówno współpracujących ze sobą podmiotów, jak i projektowanej i rozwijanej przez nich oferty turystycznej.

Przedstawiony powyżej podział relacji zdaje się mieć szczególnie duże znaczenie w okresach dekonunktury i kryzysów gospodarczych. Podmioty zorientowane do tej pory na rozwój relacji ofensywnych pod wpływem niekorzystnych uwarunkowań ekonomicznych mogą przeorientować swoje cele nadrzędne w zakresie rozwoju współpracy w kierunku relacji defensywnych, których celem jest obrona przed niekorzystnym wpływem otoczenia ekonomicznego.

Rozwój relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji kryzysowej. W okresie tym wiele podmiotów zmuszonych jest do ograniczania swoich budżetów na działania związane z rozwojem oferty turystycznej i z jej promocją. Część podmiotów rynku turystycznego ogranicza wydatki na rozwój zasobów ludzkich. Ponadto w okresie tym turyści odwiedzający atrakcje turystyczne mogą być nieco bardziej wrażliwi cenowo. Zacieśnienie współpracy pomiędzy omawianymi podmiotami daje możliwość obrony przed niekorzystnym wpływem zewnętrznych czynników ekonomicznych.

Wśród korzyści wynikających z rozwoju relacji pomiędzy wytwórcami usług turystycznych należy wskazać m.in.:

- poprawę efektywności działań marketingowych,
- możliwość szybszej i kompleksowej reakcji na zmiany rynku,
- większą stabilność prowadzenia biznesu na rynku usług turystycznych (wspólny plan działań),
- lepszą znajomość oczekiwań turystów (wspólne badania),
- lepszą obsługę turysty (np. opracowanie wspólnych standardów obsługi, wspólne projekty szkoleniowe),
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej (efekt synergii),
- możliwość poprawy własnego wizerunku dzięki współpracy z innymi znanymi podmiotami omawianego rynku.

Uwagi końcowe

Podmioty oferujące usługi turystyczne poszukują przewagi konkurencyjnej wewnątrz własnych organizacji, jak również w otoczeniu. Jednym ze sposobów zwiększania konkurencyjności jest nawiązanie i rozwój relacji z innymi podmiotami rynku. Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces kształtowania oferty turystycznej pozwala na kooperatywne, a nie konfrontacyjne realizowanie obranej strategii konkurencji.

W rezultacie postępujących zmian w globalnym otoczeniu stopniowo narasta świadomość, że rozwój relacji na rynku usług turystycznych jest jednym z istotnych warunków osiągnięcia wzajemnych długoterminowych korzyści. Trwałe, pozytywne i stopniowo rozwijane relacje są traktowane jako strategiczne czynniki sukcesu i przewagi konkurencyjnej osiągananej poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego i obniżanie kosztów zdobywania rynku. Partnerstwo jest świadomym celem zaangażowanych we współpracę firm.

Podstawę relacji wytwórców usług turystycznych umożliwiającą osiągnięcie efektu synergii stanowi współpraca o charakterze formalnym oraz nieformalnym, oparta na wza-

jemnym zaufaniu i zaangażowaniu. Sukces całego miasta, gminy czy regionu zależy od sumy korzyści oferowanych turystom.

Bibliografia

1. Altkorn J., (2002), *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Chlipała P., (2011), *Tworzenie wartości dla klienta na rynku usług turystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
3. Doyle P., (2003), *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
4. Furtak R., (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
5. Milewski D., Panasiuk A., (2005), *Rynek usług turystycznych*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Olesiuk A., (2007), *Marketing usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
7. Sikorski Cz., (1988), *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa.
8. Sztompka P., (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Bibliografia elektroniczna

1. World Tourism Barometer, (2012), vol. 10, UNWTO, [online], <http://mkt.unwto.org/en/barometer>, [29.03.2012].

Conditioning the development of relationships between the entities on the market of tourist services

Summary

The aim of this article is analysis of deciding factors of partnership between the entities on the market of tourist services, it presents importance of trust between firms as the factor to relationship development, although it is not strong point of current cooperation in the analysed market. The important factors of partnerships are: transparency of principles of cooperation between analysed entities, sense of direction to mutual benefits, good flow of information, understanding expectations, commitment and sense of direction for the long-term cooperation.

Creating partnership relations is largely the result of a certain type of evolution. Forming long-term relations between the entities that participate on the market of tourist services can bring many advantages, such as, for example: improvement of the quality of tourist services, reducing the risk related to the procurement of services and improvement in communication between the entities on the market of tourist services. The benefits listed influence the mutually positive perception of partners as well as motivate for further development of long-lasting, positive relations on the market of tourist services, thanks to which the engaged entities build a competitive advantage on the market.