

DOI: 10.18559/SOEP.2017.4.10

## **Piotr Kociszewski**

Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych,  
Zakład Geografii Turyzmu i Rekreacji  
p.kociszewski@uw.edu.pl

# **WYBRANE ELEMENTY POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI BIUR PODRÓŻY NA RYNKU TURYSTYKI SENIORÓW W POLSCE**

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i charakterystyka wybranych elementów potencjału konkurencyjności biur podróży na rynku turystyki seniorów. Tekst składa się z dwóch zasadniczych części – teoretycznej oraz wyników badań empirycznych. Zdaniem autora, w wypadku oferty turystycznej biur podróży dedykowanej seniorom, kluczowym elementem budującym przewagę konkurencyjną jest jakość – rozumiana w szerokim ujęciu. Zrealizowane badania, oprócz charakteru eksploracyjnego, mają wymiar szczególnie praktyczny – mogą być istotnym źródłem informacji zarówno dla istniejących obecnie, jak i potencjalnych oferentów na rynku turystyki seniorów.

**Słowa kluczowe:** turystyka, rynek, seniorzy, biura podróży, konkurencyjność.

**Klasyfikacja JEL:** Z32.

## **SELECTED ELEMENTS OF THE POTENTIAL OF THE COMPETITIVENESS OF TRAVEL AGENCIES IN THE TOURISM MARKET OF THE RETIRED IN POLAND**

**Abstract:** The aim of this study is to identify and characterize selected elements of the potential competitiveness of travel agencies in the tourism market of the retired in Poland. The paper consists of two main parts – theoretical and a presentation of

the results of the empirical research. According to the author in the case of tourism dedicated to the retired a key building block for competitive advantage is the quality – understood in a broad sense. A summary of the results of the research conducted among the providers of tourism for the retired can be an important source of information for both existing and potential bidders.

**Keywords:** tourism, market, the retired, travel agencies, competitiveness.

## Wstęp

Zasadniczym motywem podjęcia badań nad zagadnieniem oferty turystycznej dla seniorów<sup>1</sup>, a przez to także budowania potencjału konkurencyjności biur podróży w tym zakresie, jest chęć wypełnienia luki poznawczej. Potrzebę prac badawczych dotyczących niejednorodnego rynku turystycznego wskazywano już od czasu pierwszych międzynarodowych konferencji poświęconych turystyce seniorów, które odbyły się: w 1993 roku w Hiszpanii, w 1996 roku w Brazylii i w 1999 roku w Portugalii [Głąbiński 2014a]. W polskiej literaturze wątek ten w szerszej skali po raz pierwszy został podjęty w 1986 roku przez H. Szwarz, T. Wolańską i T. Łobożewicza [1988], którzy w opracowaniu zatytułowanym *Rekreacja i turystyka ludzi w starszym wieku* skupili się m.in. na ukazaniu znaczenia turystyki w seniorów.

Wprawdzie w ostatnich latach w polskiej literaturze pojawia się coraz więcej publikacji dotyczących turystyki seniorów, w dużej mierze skupiają się one jednak na samym fenomencie zjawiska [Śniadek 2007; Bąk 2013; Niezgoda i Jerzyk 2013; Sawińska 2014], badaniu aktywności turystycznej osób starszych [Grzelak-Kostulska, Hołowiecka i Kwiatkowski 2011; Głąbiński 2014a, 2014b] i analizie zachowań turystycznych seniorów jako konsumentów [Niemczyk 2011]. Temat oferty turystycznej jest w nich prawie niepodejmowany. Wydaje się to wręcz paradoksalne, szczególnie w obliczu częstego, wręcz intuicyjnego stosowania w życiu codziennym określenia „oferta turystyczna” m.in. przy opisie asortymentu biur podróży.

Za cel szczegółowy tego opracowania przyjęto zatem identyfikację i charakterystykę wybranych elementów potencjału konkurencyjności biur podróży na rynku turystyki seniorów. Tekst składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej z nich zaprezentowano rozważania o charakterze teore-

---

<sup>1</sup> Należy pamiętać, że pojęcie seniora pozostaje stosunkowo złożone, a w praktyce m.in. związane jest z ustaleniem tzw. progu starości. Wątek ten celowo zostaje pominięty, ponieważ nie stanowi głównej osi rozważań, jak również więcej miejsca poświęcono mu w innych publikacjach autora [Kociszewski 2012, 2013].

tycznym, związane przede wszystkim z konceptualizacją tytułowych określeń, oparte m.in. na pogłębionych studiach literaturowych, uzupełnione komentarzem autora wynikającym z jego praktycznego doświadczenia pilota, przewodnika i właściciela biura podróży współpracującego z turystami seniorami. W drugiej części opracowania, także w ramach ilustracji wcześniejszej treści, przedstawiono wybrane wyniki badań empirycznych dotyczących sfery podaży na rynku turystyki seniorów, ukazujące wybrane elementy potencjału konkurencyjności biur podróży w trzech wybranych do badań miastach – Poznaniu, Łodzi i Warszawie.

## 1. Rynek turystyki seniorów – konceptualizacja kluczowych pojęć

Samo pojęcie rynku początkowo miało charakter geograficzno-terytorialny i odnosiło się do realnego miejsca, w którym dochodziło do spotkania kupujących i sprzedających [Milewski 2006, s. 24]. Współcześnie, w dobie m.in. informatyzacji i cyfryzacji, zanika powyższa realność miejsca, a wymiana towarowa obejmuje już nie tylko transakcje realne, ale i „wirtualne dotyczące kupna i sprzedaży towarów (dóbr materialnych), usług i innych niematerialnych przedmiotów wymiany rynkowej (np. licencji, patentów, praw autorskich)” [Panasiuk 2014, s. 36].

Rynek turystyczny, na tle innych rynków branżowych, wyróżnia się szczególnymi cechami, wynikającymi z charakteru zachodzących na nim procesów, a także przedmiotu wymiany, którym są głównie usługi. A. Niezgoda i P. Zmysłony [2006, s. 45] wśród tych atrybutów wymieniają m.in.: „mobilność, kompleksowość, zmienną elastyczność (wrażliwość) oraz sezonowość (zmiennność czasową)”. Identyfikując przywołane cechy z punktu widzenia popytu, przywołani ekonomiści podkreślają jednocześnie, że ich konsekwencje mogą wpływać na podaż, a więc poprzez tę relację dotyczą całego rynku turystycznego.

W realnej gospodarce, a więc także w sektorze turystyki, współistnieją wzajemnie powiązane i rozpoznane na bardziej szczegółowym poziomie rynki – czyli tzw. subryniki<sup>2</sup>. W. Gaworecki [2003, s. 205] uważa, że „rynek turystyczny można rozpatrywać z różnych punktów widzenia”, a jednym z kryteriów podziału konsumentów, poza m.in. rodzajem nabywców i mo-

---

<sup>2</sup> Termin „subrynek” oznacza w tym kontekście człon, część rynku wydzieloną w efekcie segmentacji. W literaturze stosowane są również określenia „podrynek” lub „segment”.

tywem wyjazdów turystycznych, jest wiek uczestników turystyki. Na tej podstawie oprócz rynku turystyki dzieci, młodzieży oraz turystyki rodzinnej można zatem wyróżnić rynek turystyki seniorów [Panasiuk 2014, s. 67]. D. Milewski [2006, s. 27], stosując kryterium grup wiekowych turystów, wskazał też rynek turystyki emerytów i rencistów<sup>3</sup>.

W opinii autora opracowania rynek turystyki seniorów powinien być więc postrzegany jako „subrynek rynku turystycznego, wyróżniony na podstawie cech uczestników (np. określonego wieku lub przynależności do danej grupy społecznej), a wynikający z tego charakter popytu (warunkowany przez m.in. potrzeby, możliwości i ograniczenia potencjalnych konsumentów) powinien mieć wpływ na kształt strony podażowej, czyli oferty turystycznej” [Kociszewski 2016, s. 91].

## 2. Funkcjonowanie biur podróży na rynku turystyki seniorów

A. Panasiuk [2014, s. 69], identyfikując grupy podmiotów tworzące rynek turystyczny, obok konsumentów (określonych jako świadczeniobiorcy turystyczni, w niniejszym opracowaniu utożsamionych z turystami seniorami) wymienia podmioty polityki turystycznej oraz świadczeniodawców. Tych ostatnich określa mianem „podmiotów kształtujących ofertę na rynku turystycznym”, wyodrębniając dwie grupy: przedsiębiorstwa turystyczne oraz destynacje turystyczne. M. Kachniewska i E. Nawrocka [2012, s. 69], powołując się na nową ekonomię instytucjonalną, wyróżniają natomiast wśród podmiotów podaży turystycznej „trzy kategorie organizacji życia gospodarczego: przedsiębiorstwa, jednostki budżetowe, organizacje typu *non profit* (stowarzyszenia, fundacje) oraz występujące w praktyce gospodarczej różne ich kombinacje”. Wspólnym elementem w spojrzeniu przywołanych autorów, a jednocześnie jednostkami o podstawowym znaczeniu w obsłudze podaży turystycznej, są więc przedsiębiorstwa turystyczne [Pawlusiński 2007a], których przykładem – szczególnie istotnym z perspektywy niniejszego opracowania – są biura podróży.

Bazując na kwerendzie literatury, w najprostszym ujęciu można stwierdzić, że biura podróży to wszyscy ci przedsiębiorcy turystyczni, którzy występują w roli pośrednika pomiędzy wytwórcami usług turystycznych

---

<sup>3</sup> Dyskusyjna pozostaje kwestia stosowania tylko kryterium wiekowego, raczej proponuje się mówić o złożonych kryteriach, zgodnie ze słowami Ł. Jurka [2012, s. 165], który wyraźnie zaznacza, że „wiek chronologiczny nie ma zasadniczego wpływu na cechy i zachowania klientów”.

a turystami jako sprzedawcy gotowej oferty turystycznej [Alejziak 2007; Pawlusiński 2007b; Panasiuk 2014], pełniąc niejako funkcję „integratora” [Kusa 2006].

Biura podróży, jako kategoria przedsiębiorców turystycznych, są podmiotami dość złożonymi – warto więc zaproponować dwa poziomy ich postrzeżenia – formalny i funkcjonalny. Ujęcie formalne będzie bazować na terminologii prawnej, zawartej w aktach prawnych, m.in. Ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych oraz związanych z nią rozporządzeniach. Z formalnego punktu widzenia termin biuro podróży powinien być zawsze doprecyzowany dodatkowym określeniem – organizator, pośrednik<sup>4</sup> lub agent turystyczny. Należy zaznaczyć, że stosowanie w praktyce powyższych pojęć nie wynika jedynie z indywidualnej decyzji przedsiębiorcy, ale zależy od spełnienia odpowiednich wymagań, stawianych tzw. działalności regulowanej<sup>5</sup>, w tym wypadku kryterium stanowi „wpis do specjalnego rejestru organizatorów turystyki i pośredników turystycznych” (obecnie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych).

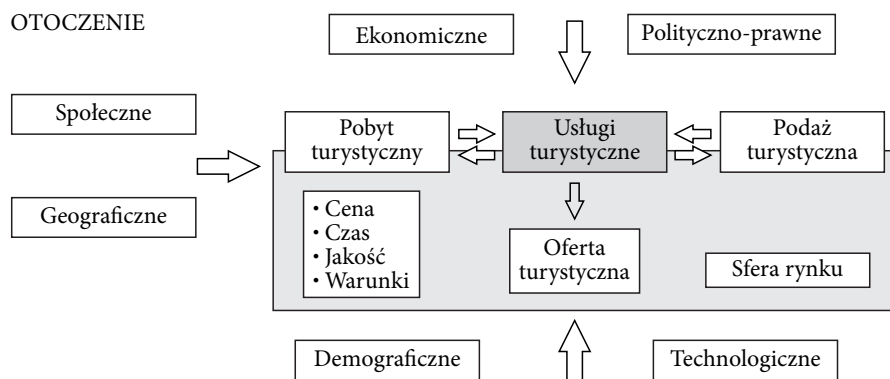
Z kolei zaproponowane ujęcie funkcjonalne biura podróży związane jest z miejscem danego podmiotu, także w ogóle przedsiębiorstw turystycznych, w procesie tworzenia i dystrybucji oferty turystycznej. Charakter rynku turystycznego (przede wszystkim przenikanie się jego różnych sfer i złożoność podaży turystycznej) powoduje, że pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi, a więc także poszczególnymi rodzajami biur podróży w ujęciu formalnym, oraz pomiędzy wytwórcami dóbr i usług turystycznych, tworzą się powiązania i wzajemne zależności. Spośród różnych możliwości tłem dla niniejszej pracy jest wariant, w którym klient senior nabywa od organizatora turystyki (albo za pośrednictwem agenta) gotową ofertę turystyczną. Przez pojęcie oferty turystycznej dla seniorów należy rozumieć zmodyfikowane i zaprojektowane specjalnie dla osób starszych usługi turystyczne<sup>6</sup> (w formie pojedynczego pakietu), które zostały wprowadzone na rynek,

<sup>4</sup> Z tą formą działalności biur podróży można na rynku turystycznym spotkać się najrzadziej, dlatego też w dalszych rozważaniach uwaga zostanie skupiona przede wszystkim na przedsiębiorstwach turystycznych będących odpowiednio organizatorami lub agentami turystycznymi.

<sup>5</sup> W świetle art. 5 pkt 5 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej przez pojęcie „działalności regulowanej” należy rozumieć „działalność gospodarczą, której wykonywanie wymaga spełnienia szczególnych warunków, określonych przepisami prawa”.

<sup>6</sup> W przedstawionej definicji, w stosunku do wcześniejszych, określenie „produkt turystyczny” zastąpiono terminem „usługi turystyczne”, bowiem wydaje się on trafniejszy. Szerzy komentarz dotyczący relacji pomiędzy produktem turystycznym a ofertą turystyczną przedstawiono we wcześniejszych opracowaniach autora [Kociszewski 2016, 2017].

nabywszy przy tym charakterystycznych cech (tj. posiadają cenę, czas obowiązywania, konkretną jakość oraz warunki zakupu), realnie na nim funkcjonują, będąc dostosowanymi do potrzeb, preferencji i możliwości potencjalnych odbiorców [Kociszewski 2013, 2016, 2017].



**Rysunek 1. Koncepcja systemowego postrzegania oferty turystycznej i wpływającego na nią otoczenia**

Ponadto, nawiązując do opracowań wykorzystujących kategorię systemu w badaniach szeroko pojmowanej turystyki [Priobrażeński 1975; Kostrowicki 1975; Krzymowska-Kostrowicka 1980; Leiper 1990; Jafari 1987; Zmysłony 2004, 2008; Niezgoda 2006; Mazurkiewicz 2002, 2012; Mika 2012, 2014; Niemczyk 2012], przyjęto, że oferta turystyczna, wynikająca bezpośrednio z charakteru tworzących ją usług, stanowi pośrednio efekt zachodzących na rynku relacji pomiędzy sferami popytu i podaży. Dodatkowo kształtowana jest przez wpływ szeroko rozumianego otoczenia, które powinno być rozpatrywane jako środowisko: społeczno-polityczne, ekonomiczne, społeczno-demograficzne oraz kulturowe [Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk 2010, s. 70] (por. rysunek 1).

### 3. Potencjał konkurencyjności biur podróży na rynku turystyki seniorów – założenia

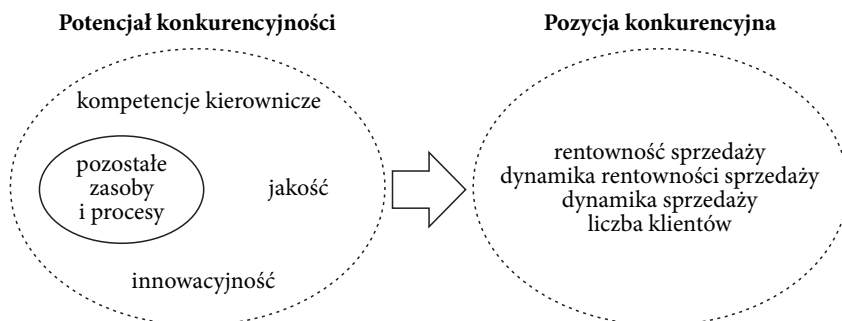
Charakterystykę tytułowego potencjału konkurencyjności warto rozpoznać od szerszego spojrzenia, przedstawiając dodatkowo rozumienie terminów konkurencyjność i konkurencja. Rzeczownik konkurencja oznacza rywalizację lub współzawodnictwo między jakimiś osobami, grupami osób

lub przedsiębiorstwami dążącymi do osiągnięcia tego samego celu, zwłaszcza w dziedzinie gospodarczej [Bańko 2007, s. 288]. Jednak pierwsza refleksja związana z przywołanym terminem prowadzi raczej w stronę złożoności i wielości zastosowań, co właściwie ujmuje Ł. Nawrot, wskazując, że „termin «konkurencyjność» używany jest powszechnie w teorii i praktyce w odniesieniu do różnych rodzajów jednostek gospodarczych, sektorów, gospodarki narodowej, produktów, ich poszczególnych cech, zasobów, umiejętności, zdolności, systemów zarządzania i ich cech, informacji, struktur, procedur, strategii” [Nawrot i Zmyślony 2009, s. 60–61].

Usystematyzowania wspomnianej złożoności poziomów odniesienia dokonuje wielu badaczy, m.in. M. Gorynia [1998], wyróżniając sześć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych, od „mikro-mikro” aż po wymiar „globalny”. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań bardziej czytelna wydaje się propozycja Z. Pierścionka [2003, s. 166], odnoszącego konkurencyjność do poszczególnych układów gospodarczych: odpowiednio „przedsiębiorstwa, sektora, klastra, gospodarki narodowej i bloków międzynarodowych”. Praktyczne przykłady wykorzystania powyższego podziału można odnaleźć w literaturze przedmiotu, bowiem poszczególni autorzy zajmują się zarówno konkurencyjnością różnych typów przedsiębiorstw turystycznych [Kusa 2006, 2007a, 2007b, 2008a, 2008b; Kachniewska 2009], jak i obszarów turystycznych – regionów – w wymiarze krajowym i międzynarodowym [Kachniewska i in. 2012; Nawrot i Zmyślony 2009]. Tytułowa konkurencyjność biur podróży będzie więc szczegółowym przykładem konkurencyjności przedsiębiorstw w ogóle.

Właściwe wydaje się postrzeganie konkurencyjności biur podróży z zastosowaniem ujęcia systemowego. Podejście takie stosuje M.J. Stankiewicz [za: Kusa 2006, s. 339], traktując konkurencyjność jako „system złożony z czterech elementów: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej”. Na bazie powyższego spojrzenia R. Kusa zaproponował „Model konkurencyjności biur podróży” (rysunek 2) i szczegółowo scharakteryzował w tym kontekście powyższe elementy. Wskazał, że „procesy i zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, stanowią jego potencjał konkurencyjności [...] decydujący o osiągnięciu określonej pozycji konkurencyjnej, która stanowi wynik konkurowania na rynku” [Kusa 2007b, s. 14].

Z tej perspektywy kluczowym krokiem staje się więc identyfikacja elementów budujących wspomniany potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych, a zatem także biur podróży. W opinii I. Jędrzejczyk [2000, s. 174] – popartej wynikami badań – wśród czynników decydują-



**Rysunek 2. Model konkurencyjności biur podróży**

Źródło: [Kusa 2007b, s. 14].

cych o konkurencyjnej pozycji należy wymienić: „jakość, promocję sprzedaży, obsługę klienta, cenę, zróżnicowanie oferty, sieć sprzedaży, nowości, specjalizację oferty, warunki płatności, jak również przyjazny zdrowiu i środowisku produkt”.

W kontekście turystów seniorów szczególną uwagę warto zwrócić na znaczenie nie tylko ceny, lecz również pozostałych elementów, a także wzrastające wymagania wobec biur podróży w zakresie szeroko rozumianej jakości. Pozostaje to w łączności z przytoczonymi dotychczas definicjami samego pojęcia „konkurencyjność”, bowiem w każdej z nich zawarty był właśnie wątek jakości. Znaczenie tego czynnika, mającego wpływ na potencjał konkurencyjności, podkreśla również E. Butler [2010, s. 91] w rozdziale swojej książki o rynku, zatytułowanym znamienne „Konkurowanie jakością”, charakteryzując tzw. niecenową konkurencję: „dostawcy mogą nadal ze sobą konkurować, oferując szybszą i lepszą usługę, większy komfort, większy wybór lub inne udogodnienia”.

Dotychczasowe rozważania, skupione wokół tytułowych pojęć, miały przede wszystkim na celu uporządkowanie ich wzajemnych relacji, prowadzące do postawienia pytania badawczego o charakterze aplikacyjnym: jakie elementy budują potencjał konkurencyjności biur podróży na rynku turystyki seniorów w Polsce na przykładzie sytuacji zastanej w Poznaniu, Łodzi i Warszawie?

#### **4. Wybrane elementy potencjału konkurencyjności biur podróży na rynku turystyki seniorów – przykład Poznania, Łodzi i Warszawy (metoda, wyniki, dyskusja)**

Właściwe badania oferty turystycznej dla seniorów zostały przeprowadzone w trzech miastach – Poznaniu, Łodzi i Warszawie. Dobór miast wynikał z przyjętych wcześniej założeń<sup>7</sup>, m.in. podobnego położenia geograficznego w układzie równoleżnikowym, analogii na płaszczyźnie administracyjnej (miasta wojewódzkie) oraz pod kątem dużego udziału aktywnych seniorów w ogólnej liczbie ludności, ale też zróżnicowania – w wymiarze historycznym i rozwoju społeczno-ekonomicznego. W ramach badań oferty turystycznej od strony jej wytwórców, czyli przedstawicieli sfery podaży, zastosowano technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych, która w literaturze przedmiotu bywa określana też jako wywiady kwestionariuszowe [Grabowski 2011] lub wywiady swobodne [Głąbiński 2014b] Stosuje się również skrót IDI od terminu angielskiego – *individual in depth interview*.

Dobór konkretnych podmiotów, w których założono przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych, był efektem przygotowanej wcześniej inwentaryzacji – dwuetapowej kwerendy. Na pierwszym etapie na podstawie dostępnej w Internecie Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych [CEOTiPT 2015]] zbudowano katalog biur podróży – organizatorów turystyki zarejestrowanych (domyślnie – funkcjonujących) w poszczególnych miastach. Drugim krokiem stało się sprawdzenie, poprzez wizyty na stronach internetowych poszczególnych podmiotów (jeśli takowe istniały), czy w zakresie ich działalności pojawia się w jakiegokolwiek formie oferta turystyczna dla seniorów. Na tym etapie korzystano również z wyszukiwarki google.pl, poprzez którą za pomocą konkretnych zestawów słów-kluczy (m.in. „turystyka seniorów + nazwa miasta”, „oferta turystyczna dla seniorów + nazwa miasta”, „biuro podróży + seniorzy + nazwa miasta” itp.) starano się w każdym z miast zidentyfikować biura podróży mające w swojej szeroko rozumianej ofercie propozycje dla seniorów. Przedstawione powyżej działania umożliwiły finalne wytypowanie w Poznaniu, Łodzi i Warszawie konkretnej liczby podmiotów, które w katalogu swoich propozycji posiadały informacje o ofercie turystycznej dla seniorów.

---

<sup>7</sup> Bardziej szczegółowy opis powyższych kryteriów, dodatkowo rozbudowany o dane potwierdzające ich słuszność, można znaleźć w dysertacji doktorskiej autora [Kociszewski 2016].

W niniejszym rozdziale zaprezentowano w skróconej formie najważniejsze i wybrane wnioski z badań w każdym z miast, odnosząc je w głównej mierze do postawionego pytania badawczego o elementy budujące potencjał konkurencyjności.

## **Poznań**

W Poznaniu, według danych zawartych w Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (stan na jesień 2015 roku), funkcjonowały 132 biura podróży – organizatorzy turystyki. W toku dalszego procesu badawczego zdecydowano, że bardziej szczegółowo należy się skupić na działalności dwunastu podmiotów. Analiza funkcjonowania organizatorów turystyki w Poznaniu pozwala stwierdzić, że rynek turystyki seniorów, oceniany pod kątem oferty turystycznej dla osób starszych, pozostaje dość zróżnicowany.

Cechą charakterystyczną oferty turystycznej dla seniorów wyróżnioną na podstawie działalności wybranych biur podróży w Poznaniu jest dominacja wyjazdów o charakterze krajoznawczym (krajowych i zagranicznych), a znacznie mniejsza jest liczba (niż w pozostałych miastach) liczba propozycji o charakterze pobytowym, związanych z wypoczynkiem.

Przeprowadzona inwentaryzacja wykazała, że tylko kilka z wybranych do szczegółowych badań biur ma w ofercie krajowe pobyty wczasowe dla seniorów lub turnusy rehabilitacyjne. Sprzedaż odbywa się głównie na zasadach agencyjnych, są to propozycje przygotowane przez konkretne obiekty, a nie pakiety zawierające również dojazd autokarem lub opiekę pilota-rezydenta w miejscu wypoczynku. Tylko jedno biuro oferowało w 2015 roku konkretne imprezy turystyczne skierowane do seniorów, w formie zorganizowanych wczasów, których wyróżnikiem były m.in. atrakcyjne wycieczki, wieczorne animacje (w tym potańcówki) oraz obecność opiekuna.

Ciekawym przypadkiem zaobserwowanym w Poznaniu, a zdaniem autora mogącym stanowić jeden z elementów potencjału konkurencyjności, jest kwestia wyróżniania poszczególnych podmiotów, także biur podróży, certyfikatem „Miejsca przyjaznego seniorom”, otrzymanym w ramach akcji prowadzonej przez Centrum Inicjatyw Senioralnych<sup>8</sup>. Jej głównym za-

---

<sup>8</sup> Centrum Inicjatyw Senioralnych jest miejską jednostką organizacyjną powołaną w roku 2009 uchwałą Rady Miasta Poznania z inicjatywy Miejskiej Rady Seniorów. To jedna z pierwszych tego typu jednostek w Polsce, która w praktyce za cel „przyjęła pomoc seniorom jako grupie społecznej w podniesieniu jakości życia i aktywizacji w taki sposób, by osoby starsze twórczo i z satysfakcją uczestniczyły w życiu miasta” [CIS 2015].

daniem jest „promowanie miejsc działających na terenie Poznania, takich jak kawiarnie, sklepy, instytucje kulturalne, użyteczności publicznej i inne, odpowiadających na potrzeby starszych mieszkańców poprzez oferowanie atrakcyjnych produktów i usług, stosowanie zniżek czy dostosowanie swojej architektury” [CIS 2015]. Ubieganie się o certyfikat możliwe jest po przedłożeniu odpowiedniego wniosku, a finalnej weryfikacji dokonuje specjalnie utworzona komisja w siedzibie danego podmiotu, po spełnieniu konkretnych kryteriów oceny.

Udział w akcji „Miejsce przyjazne seniorom”, oprócz uzyskania certyfikatu i możliwości jego stosowania, np. w materiałach promocyjnych i na stronie internetowej, daje poszczególnym podmiotom nieodpłatną promocję w środowiskach senioralnych Poznania, m.in. na stronie Centrum Inicjatyw Senioralnych, poprzez cotygodniowy *newsletter* na profilu na Facebooku, na łamach prasy, radia i telewizji (w ramach patronatu medialnego) oraz za pomocą materiałów dystrybuowanych przez wolontariuszy, a także poprzez możliwość dołączania swoich materiałów do Tytki Seniora<sup>9</sup> – kwadratowej koperty, w której umieszczane są ulotki, zaproszenia czy ciekawe informacje skierowane do osób starszych.

Z kolei za interesujący przykład konkretnych cech, mających w założeniu właścicieli budować przewagę konkurencyjną ich biura podróży, można uznać wyróżniki jednego z organizatorów umieszczone na jego stronie internetowej [AP Wojązer 2016]:

- jedyne takie biuro dla grup,
- realizowane są programy autorskie,
- miła atmosfera,
- zwiedzanie bez pośpiechu,
- ciekawie i profesjonalnie.

Warto skomentować stwierdzenie mówiące „o zwiedzaniu bez pośpiechu” oraz rozszerzyć jego kontekst. Określenie to jest związane z ideą *slow* – w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznaczającą brak pośpiechu, a jednocześnie coraz bardziej popularną w wielu dziedzinach życia. Słusznie oddaje to stwierdzenie G. Gołębskiego, zdaniem którego „*Slow travel* jest odpowiedzią na nowe trendy w turystyce, odpowiedzią na zapotrzebowanie tego segmentu konsumentów, którzy dysponują większą ilością czasu, dbają o zdrowie fizyczne i psychiczne i mają dość ciągłej pogoni za czasem i wynikających z tego stresów” [AP Wojązer 2015].

---

<sup>9</sup> Nazwa tytka oznacza w gwarze poznańskiej dosłownie torebkę papierową [Gruchmanowa i Walczak 1997].

W praktyce omawiane biuro ideę „podróży bez pośpiechu” realizuje, stosując w swoich programach „zasadę 3×W: wolno, wnikliwie, wyjątkowo” [AP Wojazer 2015]. W sezonie 2015 specjalnym „znacznikiem Slow Travel” oznaczono część autorskich programów, zakładając, że szczególnie przy ich praktycznej realizacji zastosowanie znajdą wskazane powyżej cechy. Do innych ciekawych rozwiązań budujących konkurencyjność omawianego biura należy zaliczyć m.in. możliwość zakupu imprez turystycznych w formie nietypowego prezentu – bonów upominkowych, stworzenie rozbudowanej galerii zdjęć z poprzednich wyjazdów, jak również podstrony „Biblioteka wyjazdów”.

### **Łódź**

Następnym miastem, w którym prowadzono szczegółowe badania, była Łódź. Na podstawie rejestru Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych (stan na jesień 2015 roku) stwierdzono, że w Łodzi funkcjonują 94 podmioty posiadające status organizatora turystyki. Po wstępnej analizie tej listy, a następnie weryfikacji profilu działalności poszczególnych biur podróży na podstawie informacji zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej, do szczegółowej analizy wybrano siedem podmiotów.

Szczegółowa kwerenda pozwoliła stwierdzić, że w działalności łódzkich biur podróży, określających swoje propozycje jako skierowane do seniorów, dominuje oferta wyjazdów wczasowych. W większości wypadków łódzkie biura podróży nie są właściwym organizatorem imprez turystycznych. Rozwiązanie najczęściej stosowane przez poszczególne podmioty to wejście w rolę agenta i sprzedaż prowizyjna pakietów wczasowych przygotowanych przez konkretne obiekty, ewentualnie rozszerzona o organizację dojazdu autokarem z wyznaczonego miejsca w Łodzi. To rozwiązanie powielane jest przez wielu organizatorów turystyki we współpracy z ośrodkami i może zostać uznane za przykład tzw. dobrych praktyk w ofercie turystycznej dla seniorów i budowaniu przewagi konkurencyjnej. Możliwość wykupienia zorganizowanej usługi transportowej w obie strony jest dla seniorów bardzo istotna, ze względu na wygodę i poczucie bezpieczeństwa.

Przeprowadzone badania wykazały ponadto, że oferta wybranych łódzkich biur podróży nie jest w pełni zgodna z preferencjami turystów seniorów, zidentyfikowanymi na etapie badań sfery popytowej. Łódzcy respondenci są zainteresowani w większym stopniu wyjazdami o charakterze krajoznawczym, przede wszystkim krótkookresowymi. W żaden sposób

nie można dyskredytować oferty wczasowej, jednak warto zaznaczyć, że być może w strukturze oferty turystycznej łódzkich biur podróży powinno pojawić się więcej propozycji wycieczek krajoznawczych – zarówno krajowych, jak i zagranicznych – czym również zainteresowani są ankietowani. Potwierdzają to informacje uzyskane w wyniku indywidualnych wywiadów pogłębionych, m.in. opinia łódzkiej przewodniczki – Elżbiety Pędziwiatr, współpracującej z grupami osób starszych w ramach zajęć turystycznych dla uniwersytetów trzeciego wieku (UTW). Rozmówczyni podkreśliła, że sami seniorzy proszą ją o propozycje interesujących wyjazdów kilkudniowych po Polsce, czego efektem jest m.in. współpraca z biurami spoza Łodzi – np. z Turku lub Warszawy. Analogicznie do Poznania istnieje więc swoista nisza, której „zapełnienie” poprzez przedstawienie właściwej struktury oferty turystycznej może prowadzić do przewagi konkurencyjnej wobec innych podmiotów

Również w Łodzi można budować swój potencjał w ramach współpracy z władzami lokalnymi, czego przykładem jest uczestnictwo jednego z biur podróży w realizowanym przez Urząd Miasta Łodzi programie Miejska Karta Seniora. To interesujący projekt, skierowany do osób powyżej 60. roku życia, mieszkających na terenie Łodzi, w którego ramach istnieje możliwość korzystania z ulg, zniżek, promocji oraz ofert przygotowanych przez instytucje oraz firmy [Karta Seniora 2015]. Osoby starsze posiadające Miejską Kartę Seniora w 2015 roku, mogły np. uzyskać atrakcyjne rabaty na wybrane turnusy rehabilitacyjne i pobyty wczasowe w ośrodkach nadmorskich. Zniżka w każdym przypadku była wyrażona konkretną kwotą, od 60 zł do nawet 350 zł.

Z punktu widzenia biura podróży udział w powyższym projekcie, mimo że wymaga zastosowania rabatów, a więc automatycznie zmniejszenia swojej marży, w dłuższym czasie może się okazać bardzo korzystny. Przede wszystkim jest to metoda promocji biura, nie tylko na stronie internetowej projektu, ale również w materiałach informacyjnych o nim mówiących. Ponadto biuro uczestniczące w projekcie otrzymuje specjalny certyfikat, który w skali lokalnego rynku może się stać znakiem jakości rozpoznawalnym przez potencjalnych klientów, a w praktyce pozwala na określanie się mianem „partnera Urzędu Miasta Łodzi w projekcie Miejska Karta Seniora”.

## **Warszawa**

W momencie prowadzenia badań w Warszawie zarejestrowanych było (stan na jesień 2015 roku) 565 podmiotów funkcjonujących jako biura po-

dróży – organizatorzy turystyki. Szczegółowa analiza wykazała, że struktura touroperatorów jest złożona i stosunkowo heterogeniczna, co w dużej mierze wynika z funkcji wyróżniających Warszawę na tle pozostałych badanych miast – m.in. jako stolicę kraju, największe miasto, ośrodek biznesowy, naukowy i kulturalny, jednak finalnie wytypowano dziewięć podmiotów.

Ciekawym przykładem, w kontekście tytułowej konkurencyjności, jest zaobserwowane w Warszawie funkcjonowanie dwóch biur podróży – organizatorów turystyki, które po zakończeniu tzw. programów hiszpańskich (wyjazdów dla seniorów z dofinansowaniem, przede wszystkim w ramach projektu „Europe Senior Tourism” [Kociszewski 2012]) postanowiły na bazie dotychczasowej współpracy stworzyć autorskie pakiety wyjazdowe do krajów europejskich. Jeden z organizatorów mocno podkreśla, że przy zakupie powyższych pakietów nie trzeba (w odróżnieniu od wcześniejszych dotowanych programów) spełniać kryterium wieku. Interesującym działaniem marketingowym jest również stworzenie, oprócz głównej domeny biura, podstrony dedykowanej tylko i jedynie omawianemu projektowi. Została ona umieszczona pod adresem [www.travelsenior.net](http://www.travelsenior.net), co poprzez nawiązanie do wcześniejszej nazwy hiszpańskiego projektu może zapewnić większą rozpoznawalność i być może przyczynić się do większej skuteczności wyszukiwania prezentowanych tam pakietów.

Należy podkreślić, że działalność wybranych warszawskich podmiotów pokazuje, że istotnym elementem w budowaniu właściwej pozycji konkurencyjnej jest niesztampowe tworzenie oferty turystycznej poprzez wzbogacanie jej o czasem wręcz zaskakujące propozycje. Jedno z biur wprowadziło do swojej jesiennej oferty propozycję wycieczek zatytułowanych „Kulinarne podróże”. Odbывały się one w poszczególne soboty listopada, a ich wspólnym elementem była obecność tytułowego wątku kulinarnego. W zamyśle twórców oryginalność oferty polegała przede wszystkim na pokazaniu, że okres jesieni (kojarzący się z krótkimi dniami, zmienną pogodą) również może być dobrym czasem na podróżowanie i udział w wycieczkach. Ze względu na porę roku ważne jednak, aby zasadnicza część programu wycieczki była realizowana wewnątrz budynków, a nie w plenerze. I w tym kontekście trafionym pomysłem okazało się skupienie na wątkach kulinarnych, które automatycznie miały wywoływać pozytywne skojarzenia i zachęcać do udziału w wyjazdach.

W ramach przedstawienia tzw. dobrych praktyk służących budowaniu potencjału konkurencyjności poszczególnym podmiotom trafne wydaje się również odniesienie do kanałów dystrybucji oferty turystycznej i rozwiązań stosowanych w tym zakresie. Jedno z biur, oprócz standardowej sprzedaży

we właściwym lokalu (siedzibie biura), sprzedaje wycieczki podczas spotkań uniwersytetów trzeciego wieku (UTW) w różnych dzielnicach. W poszczególne dni tygodnia w ciągu roku akademickiego UTW (od października do czerwca) przedstawiciele biura pełnią dyżury przed lub po wykładach dla seniorów, przez co zapisanie się na wycieczkę nie stanowi dodatkowej trudności związanej m.in. z formalnościami lub dojazdami do siedziby biura. Można uczynić to również telefonicznie, a następnie dokonać przelewu pieniężnego i wszystkich formalności bez dojazdu do biura organizatora, bądź też poprzez wizytę w jednym z pięciu biur agencyjnych (zlokalizowanych w różnych dzielnicach Warszawy).

Ponadto seniorzy, zapisując się na wycieczki, mają możliwość wyboru konkretnego numerowanego miejsca w autokarze, stąd też w dniu zbiórki i wyjazdu nie mają dodatkowych problemów i powodów do żali. Umożliwia to specjalny internetowy system sprzedaży i obsługi, zbudowany przez zewnętrzną firmę specjalnie dla biura podróży. Dostęp do systemu jest możliwy z każdego komputera z dostępem do internetu, co umożliwia pracę m.in. agentom, ale i samym pracownikom biura. Widać więc, że powszechnie znane w branży turystycznej rozwiązania, takie jak systemy rezerwacyjne bądź sprzedaż agencyjna, nie muszą być zarezerwowane tylko dla dużych biur podróży – czołowych polskich touroperatorów. Wręcz przeciwnie – przykład przywołanego biura podróży pokazuje, że w użyteczny sposób mogą być stosowane także na poziomie mniejszych organizatorów turystyki, ułatwiając przy tym ich funkcjonowanie, jak i zapewniając skuteczniejszy dostęp do informacji dotyczących oferty turystycznej potencjalnym klientom

## Zakończenie

Omówione badania umożliwiają zestawienie propozycji, które mogą zawierać się w szerokim haśle oferty turystycznej dla seniorów (rysunek 3).

Zestawienie to, pomimo swojego otwartego i niewyczerpującego zagadnienia charakteru, może stanowić próbę uporządkowania różnorodnych propozycji, pojawiających się w ofercie poszczególnych podmiotów, na podstawie połączonego kryterium czasu trwania wyjazdu, jego zasięgu przestrzennego, środka transportu i ewentualnej specjalizacji. Rozszerzeniem postrzegania oferty tylko przez pryzmat pakietu jest dodatkowa propozycja – „prelekcje, wykłady, spacerunki we własnym mieście”, które – jak pokazały badania – cieszą się coraz większym zainteresowaniem, zapewne ze względu na wymiar eko-



**Rysunek 3. Propozycje aktywności turystycznych zawierające się w ofercie turystycznej dla seniorów**

nomiczny, jak i przestrzenny (nie wiążą się z dalszym i dłuższym wyjazdem poza miejsce zamieszkania)<sup>10</sup>.

Przeprowadzone badania, a szczególnie przywołane w przypadku każdego z miast przykłady dobrych praktyk, pokazały, że tak jak postulowano w części teoretycznej – właściwe sprofilowanie oferty turystycznej dla turystów seniorów, a przez to budowanie przewagi konkurencyjnej, przede wszystkim odnosi się do jej aspektów jakościowych, a więc zachodzi w tzw. wymiarze produktu poszerzonego. Te tzw. wyróżniki oferty turystycznej dla seniorów – w kontekście niniejszego opracowania elementy potencjału konkurencyjnego, mają szerokie spektrum, bowiem mogą dotyczyć różnych faz imprezy turystycznej (np. udogodnień w sprzedaży, w fazie przygotowania, lecz również dodatkowych atrakcji w trakcie jej realnego trwania), a także mogą się odnosić do innych wymiarów jakości – odpowiednio jakości poszczególnych usług, obsługi lub produktu turystycznego obszaru.

<sup>10</sup> Mimo że pozostaje dyskusyjna w kontekście definicji turystyki proponowanej przez UNWTO (casus „wyjazdu poza swoje codzienne otoczenie”) [Encyklopedia Zarządzania 2017].

## Bibliografia

- Alejsiak, W., 2007, *Przemysł turystyczny w Polsce i na świecie*, w: Kruczek, Z. (red.), *Kompendium pilota wycieczek*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków, s. 7–54.
- AP Wojażer, 2015, *Slow Travel*, Akademia Podróży Wojażer, <http://akademiiwojazer.pl/pl/slow-travel> [dostęp: 0.10.2015]
- AP Wojażer, 2016, *O nas*, Akademia Podróży Wojażer, <http://akademiiwojazer.pl/pl/o-nas> [dostęp: 1.08.2016].
- Bańko, M. (red.), 2007, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bąk, I., 2013, *Statystyczna analiza aktywności turystycznej seniorów w Polsce*, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Szczecin.
- Butler, E., 2010, *Najlepsza książka o rynku. Jak przestać się martwić i pokochać wolny rynek?*, Wydawnictwo IPS, Warszawa.
- CEOTiPT, 2015, *Centralna Ewidencja i Wykazy w Turystyce*, CEOTiPT – strona główna, [https://turystyka.gov.pl/ceotipt\\_p\\_84.html](https://turystyka.gov.pl/ceotipt_p_84.html) [dostęp: 26.08.2015].
- CIS, 2015, Centrum Inicjatyw Senioralnych, [www.centrumis.pl/o-centrum2.html](http://www.centrumis.pl/o-centrum2.html) [dostęp: 29.11.2015].
- Encyklopedia Zarządzania, 2017, *Turystyka*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Turystyka> [dostęp: 5.03.2017].
- Gaworecki, W.W., 2003, *Turystyka*, PWE, Warszawa.
- Głąbiński, Z., 2014a, *Aktywność turystyczna seniorów w świetle badań jakościowych metodą zogniskowanych wywiadów grupowych*, w: Walas, B., Sobczuk, J. (red.), *Ewolucja podaży i popytu w turystyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka, s. 69–94.
- Głąbiński, Z., 2014b, *Zastosowanie metod badań społecznych w analizie aktywności turystycznej seniorów w Polsce*, w: Gołembski, G., Niezgoda, A. (red.), *Turystyka wobec zmian współczesnego świata: strategie, marketing, programowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 197–208.
- Gorynia, M., 1998, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, w: Najlepszy, E. (red.), *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 226, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Grabowski, H., 2011, *Metodologia pracy naukowej*, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka.
- Gruchmanowa, M., Walczak, B. (red.), 1997, *Słownik gwary miejskiej Poznania*, <http://www.poznan.pl/mim/sloownik/words.html?co=word&word=tytka> [dostęp: 31.10.2015].
- Grzelak-Kostulska, E., Hołowiecka, B., Kwiatkowski, G., 2011, *Problem aktywności turystycznej seniorów*, w: Stasiak, A. (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce*, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź, s. 265–279.

- Jafari, J., 1987, *Tourism Models: The Sociocultural Aspects*, Tourism Management, vol. 8, iss. 2, s. 151–159.
- Jędrzejczyk, I., 2000, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jurek, Ł., 2012, *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Difin, Warszawa.
- Kachniewska, M., 2009, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Kachniewska, M., Nawrocka, E., 2012, *Ekonomika podaży turystycznej*, w: Kachniewska, M., Nawrocka, E., Niezgodą, A., Pawlicz, A., 2012, *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 57–112.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B., 2010, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa.
- Karta Seniora, 2015, <http://seniorzy.uml.lodz.pl/kartaseniora-k-74.html> [dostęp: 19.09.2015].
- Kociszewski, P., 2012, *Turystyka seniorów w Europie. Wybrane problemy*, Problemy Turystyki i Rekreacji, nr 2, s. 17–39.
- Kociszewski, P., 2013, *Turystyka seniorów jako nowy trend w turystyce – uwarunkowania oferty turystycznej dla seniorów*, w: Piotrowski, P. (red.), *Trendy w turystyce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach i Wydawnictwo Proksenia, wydanie elektroniczne.
- Kociszewski, P., 2016, *Oferta turystyczna dla seniorów – jej istota i społeczno-geograficzne uwarunkowania*, rozprawa doktorska, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Kociszewski, P., 2017, *Kształtowanie oferty na rynku turystyki kulturowej przez organizatorów turystyki (na przykładzie turystów seniorów)*, Turystyka Kulturowa, nr 1, s. 80–105.
- Kostrowicki, A.S., 1975, *Podejście systemowe w badaniach nad rekreacją*, Przegląd Geograficzny, t. 47, z. 2, s. 263–277.
- Krzyszowska-Kostrowicka, A., 1980, *Terytorialny system rekreacyjny. Analiza struktury i charakteru powiązań*, Prace Geograficzne IGiPZ PAN, nr 138, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
- Kusa, R., 2006, *Wybrane aspekty konkurencyjności małopolskich biur podróży*, w: Nowakowska, A., Przydział, M. (red.), *Turystyka w badaniach naukowych: prace ekonomiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów, s. 335–350.
- Kusa, R., 2007a, *Metodyka badania wybranych aspektów konkurencyjności małych przedsiębiorstw usługowych*, w: Pyka, J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach, Katowice, s. 467–475.
- Kusa, R., 2007b, *Potencjał konkurencyjności a pozycja konkurencyjna małopolskich biur podróży. Raport z badań*, Kraków.

- Kusa, R., 2008a, *Zarządzanie konkurencyjnością małych przedsiębiorstw usługowych*, w: Marciniak, S., Ostaszewski, J. (red.), *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 213–219.
- Kusa, R., 2008b, *Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Ekonomia Menedżerska*, nr 3, s. 57–66.
- Leiper N., 1990, *Tourist Attraction Systems*, *Annals of Tourism Research*, vol. 17, no. 3, s. 367–384.
- Mazurkiewicz, L., 2002, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa.
- Mazurkiewicz, L., 2012, *Wybrane teorie oraz metody badawcze turystyki*, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie.
- Mika, M., 2012, *Competitiveness of Tourist Destinations as a Research Problem in the Geography of Tourism – Analytical Assumptions behind the Research Model*, *Prace Geograficzne Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego*, nr 130, s. 91–105.
- Mika, M., 2014, *Założenia i determinanty podtrzymywalności lokalnego rozwoju turystyki*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Milewski, D., 2006, *Rynek usług turystycznych*, w: Panasiuk, A. (red.), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 24–44.
- Nawrot, Ł., Zmysłony, P., 2009, *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego. Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Niemczyk, A., 2011, *Zmiany w zachowaniach turystycznych segmentu dojrzałych konsumentów w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 72 (660), s. 613–626.
- Niemczyk, A., 2012, *Zróżnicowanie zachowań konsumentów na rynku turystyki kulturowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Niezgoda, A., 2006, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Niezgoda, A., Jerzyk, E., 2013, *Seniorzy w przyszłości na przykładzie rynku turystycznego*, w: Rosa, G., Smalec, A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument jako uczestnik procesów rynkowych i odbiorca komunikatów marketingowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 32, s. 475–489.
- Niezgoda, A., Zmysłony, P., 2006, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Panasiuk, A., 2014, *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Difin, Warszawa.
- Pawlusiński, R., 2007a, *Gospodarcze aspekty turystyki*, w: Kurek, W. (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 339–405.
- Pawlusiński, R., 2007b, *Biura podróży*, w: Kurek, W. (red.), *Turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 177–180.

- Pierścionek, Z., 2003, *Strategie konkurencji w rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prieobrażenski, W.S. (red.), 1975, *Teoreticzeskije osnovy riekreacjonnoj gieografii*, Izd. Nauka, Moskwa.
- Sawińska, A., 2014, *Seniorzy i preseniorzy jako perspektywiczny podmiot rynku turystycznego i rekreacyjnego*, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, nr 46, s. 171–17.
- Szwarc, H., Wolańska, T., Łobożewicz, T., 1988, *Rekreacja i turystyka ludzi w starszym wieku*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Śniadek, J., 2007, *Konsumpcja turystyczna polskich seniorów na tle globalnych tendencji w turystyce*, Gerontologia Polska, t. 15, nr 1–2, s. 21–30.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807 ze zmn.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, Dz.U. z 2014 r., poz. 196, ze zmn.
- Zmyślony, P., 2004, *Rola przywództwa w rozwoju regionu turystycznego*, praca doktorska, maszynopis, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Zmyślony, P., 2006, *Koncepcja systemu turystyki w regionie jako podstawa programowania rozwoju regionów turystycznych*, w: Gołębski, G. (red.), *Turystyka w ujęciu przedmiotowym i przestrzennym. Człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 181–190.
- Zmyślony, P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.