

Ludmiła Zawadzka\*  
Grzegorz Zieliński\*\*

## Kluczowe determinanty łańcucha wartości w kreowaniu sukcesu usług turystycznych

### Wstęp

W dobie funkcjonowania podmiotów gospodarczych w warunkach zarówno dynamicznych zmian, jak i wzrostu konkurencyjności, podmioty gospodarcze muszą podejmować coraz więcej działań, aby sprostać warunkom, w którym przyszło im się odnaleźć. Dzisiejsza gospodarka oparta na usługach pozwala na znaczny stopień różnorodności zarówno co do podmiotów świadczących usługi, jak i zróżnicowania oferty, stanowiąc tym samym wyzwanie dla stworzenia oferty usługowej, która pozwoli sprostać rosnącym wymaganiom klienta. Możliwość wyboru zarówno placówek usługowych, jak i ich oferty w tak dużym stopniu doprowadza do tego, iż coraz trudniej jest zatrzymać klienta. Tym samym niezbędne staje się poznanie oczekiwań klientów, ich jednoznaczne zrozumienie, co w dalszej konsekwencji powinno doprowadzić do zbudowania oferty, która będzie w stanie sprostać temu, czego oczekuje klient.

Wśród wielu gałęzi branż usługowych jedną z bardziej specyficznych są usługi turystyczne. Specyfika ta wynika z jednej strony z faktu powszechności tego typu usług, z drugiej zaś z dużej liczby placówek, które te usługi oferują. Znaczna część społeczeństwa korzystała i korzysta z usług turystycznych, co wynika z potrzeby zarówno odpoczynku, jak i przemieszczania się. Widoczny jest jednak spadek liczby osób, które mogą pozwolić sobie na więcej niż jeden wyjazd w roku (jednocześnie rośnie także ilość osób, która wyjeżdża rzadziej niż raz w roku na urlop). Sytuacja ta może mieć bezpośredni związek z mniejszymi do-

---

\* Prof. dr hab., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. G. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, Ludmiła.Zawadzka@zie.pg.gda.pl

\*\* Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. G. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, Grzegorz.Zielinski@zie.pg.gda.pl

chodami części społeczeństwa, przekładając się tym samym na konieczność poszukiwania oszczędności.

Drugi specyficzny aspekt, na który wskazano, to zróżnicowanie zarówno placówek turystycznych, jak i ich oferty. Usługa turystyczna należy do usług o zróżnicowanym stopniu złożoności. Istnieje bowiem wiele biur podróży oferujących klientom pełen pakiet, tworzący usługę turystyczną (nocleg, transport, wyżywienie i różnorodne atrakcje). Równocześnie część turystów nabywa usługi jako składowe bezpośrednio u dostawcy (samodzielnie poszukiwany hotel, wyżywienie na miejscu i dobór atrakcji). Istnieje jeszcze hybryda tych dwóch form pozwalająca na zakup części usługi turystycznej jako pakietu w biurze i samodzielny dobór pozostałych składowych.

Bez względu jednakże na to czy klient będzie nabywał usługi bezpośrednio u świadczeniodawców, czy też z wykorzystaniem biura podróży, to całokształt łańcucha wartości usługi turystycznej w głównych kategoriach elementów składowych będzie wyglądał podobnie.

Z uwagi na powszechność usług turystycznych oraz duże zróżnicowanie grup turystów niezbędne staje się zatem zidentyfikowanie tych składowych usług turystycznych, które mogą być ważne dla poszczególnych grup.

Stąd też celem niniejszego artykułu jest identyfikacja składowych tworzących łańcuch usług turystycznych wraz z analizą hierarchii ważności dla poszczególnych grup turystów. Tego typu podejście może w dalszej konsekwencji pozwolić placówkom na lepsze dostosowanie swojej oferty do potrzeb konkretnych grup klientów, a tym samym zapewnić sukces usługi turystycznej przez doskonalenie w pierwszej kolejności tych obszarów, które poszczególne grupy wskazały jako najważniejsze.

## 1. Usługi turystyczne

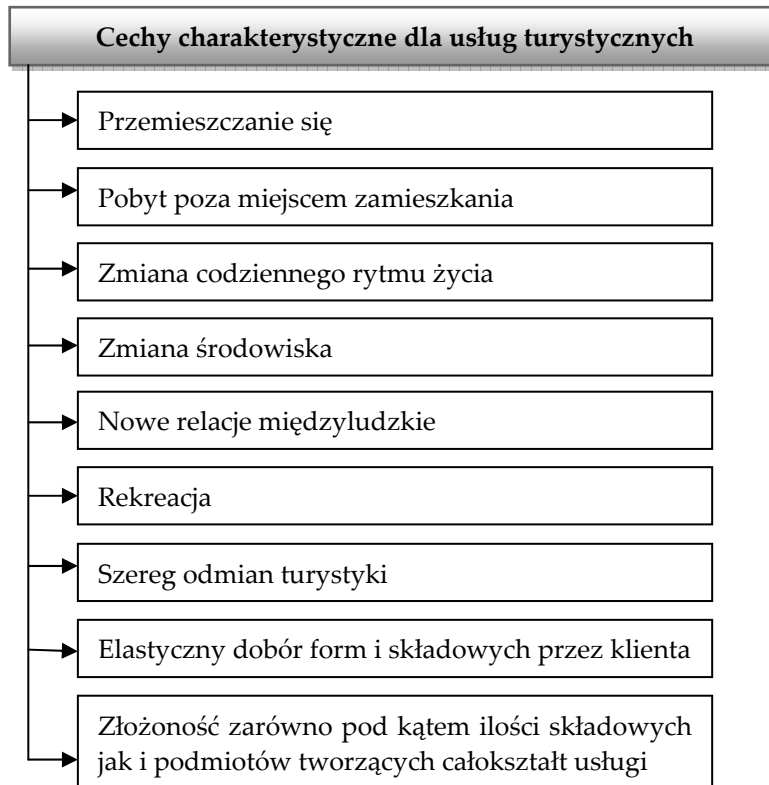
Rozważania dotyczące usług turystycznych warto rozpocząć od zdefiniowania usługi dowolnego rodzaju. W literaturze przedmiotu widocznych jest wiele definicji, które jednocześnie wskazują na cechy charakterystyczne usługi. Przykładem jest zdefiniowanie usługi jako „wszelką działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nieprowadząca do uzyskania jakiegokolwiek własności” [Kotler, 2002, s. 41]. Wątek niematerialności poruszany jest w wielu innych definicjach [m.in. Payne, 1997, s. 20; Kolman,

2003, s. 248; Kasiewicz, 2002, s. 134]. Z drugiej strony bardzo ważnym aspektem poruszonym w definicjach jest nierozdzielność usług, gdzie świadczenie i konsumpcja odbywają się jednocześnie. Usługa bowiem to „wynik bezpośredniego współdziałania dostawcy i klienta oraz wewnętrznej działalności dostawcy, w celu zaspokojenia potrzeb klienta” [Salmanowicz, 2003, s. 335]. Pozostałe cechy charakterystyczne, na które zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu to m.in. nietrwałość wiążąca się z brakiem możliwości magazynowania usługi, lokalizacja z reguły w miejscach, gdzie znajdują się potencjalni klienci, różnorodność usług czy też trudniejsza do zdefiniowania i do zmierzenia jakość [Payne, 1997, s. 20-21; Waters, 2001, s. 46; Urbaniak, 2004, s. 26; Leja, 2003, s. 25].

Każdy rodzaj usług, w tym także usługi turystyczne, będą posiadały podstawowy zestaw takich cech. Należy jednak pamiętać o specyficznym charakterze usług turystycznych, stąd też niezbędne jest zdefiniowanie usług tego rodzaju. Również i w tym przypadku w literaturze przedmiotu znajduje się szereg definicji. W jednej z nich zwraca się uwagę na to, iż turystyka to „zespół stosunków i zjawisk, które obecnie wynikają z podróży i pobytu osób przyjezdnych, jeśli nie występuje w związku z tym osiedlenie i podjęcie działalności zawodowej” [Szośtak, 2009, s. 28]. Widoczne jest także uszczegółowienie tej definicji, gdzie zwraca się uwagę na to, iż okres który nie jest traktowany jako osiedlenie, to co najmniej 24 godziny [Oleksiuk, 2007, s. 16-17], ale nie więcej niż 12 miesięcy, a cel wyjazdu turystycznego może być zarówno wypoczynkowy, jak i służbowy oraz inny osobisty powód [Kachniewska, Nawrocka, 2012, s. 16]. Odzwierciedla to się w rodzajach turystyki, takiej jak np.: religijna, kulturalna czy też zdrowotna – co wynika bezpośrednio z potrzeb klienta [Chudoba, 2008, s. 16]. Potrzeby te będą generować chęć zaspokojenia przez dobór odpowiedniej formy turystyki, a w dalszej konsekwencji dobór odpowiednich składowych elementów.

Specyficzny charakter usług turystycznych jest widoczny w wielu opracowaniach w literaturze przedmiotu. Są one pewnego rodzaju uzupełnieniem i uszczegółowieniem cech usług prezentowanych wcześniej jako adekwatnych dla dowolnego rodzaju usługi. Na podstawie analizy literatury można zatem zdefiniować cechy charakterystyczne dla specyfiki usług turystycznych (rysunek 1).

Rysunek 1. Cechy charakterystyczne dla usług turystycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Chudoba, 2008, s. 16-23; Oleksiuk, 2007, s. 16; Kachniewska, Nawrocka, 2012, s. 16].

Szczególną uwagę warto poświęcić złożoności usługi turystycznej. Jak wcześniej wspomniano, komponowaniu całości usługi klient może nabyć cały pakiet jednocześnie (np. biuro podróży oferujące konkretną wycieczkę w tym hotel, wyżywienie atrakcje itd.) lub też komponować samodzielnie przez dobór form i typów składowych usługi. Przy czym w większości przypadków pojawia się pakiet usług, które powtórzą się w każdej formie, taki jak m.in. podróż, nocleg czy też wyżywienie, tworząc pewnego rodzaju rdzeń usługi turystycznej [Zieliński, Ferenc, 2011, s. 62-81]. Klient będzie w obszarze rdzenia będzie dobierał z reguły jedynie formy konkretnych składowych (np. odnośnie do noclegu: hotel, motel, camping itd.). Z kolei w pozostałych obszarach usługi turystycznej może dobierać dowolnie całe składowe (np. chęć skorzystania z atrakcji bądź nie). Złożoność usługi turystycznej ma bezpośredni wpływ na jakość z uwagi na to, iż klient będzie poddawał z reguły

ocenie całości jakości usługi turystycznej, jednakże wpływ na tę ocenę będzie miała każda składowa. Przy bardzo dobrych warunkach noclegowych problemy z wyżywieniem wpłyną na ocenę całości usługi, a tym samym na zadowolenie klienta. Dlatego też działania zmierzające do wzrostu jakości usług turystycznych należy rozpatrywać w kontekście wzrostu poziomu satysfakcji klienta. W literaturze przedmiotu zwraca się bowiem uwagę na to, iż „warto uświadomić sobie, że spełnienie wymagań klienta dotyczy nie tylko cech funkcjonalnych produktu. Klient ocenia rzecz jako wysokiej jakości, jeśli jej posiadanie – oprócz tego, że zaspokaja jego potrzeby – daje mu satysfakcję” [Kowalczyk, 2009, s. 74].

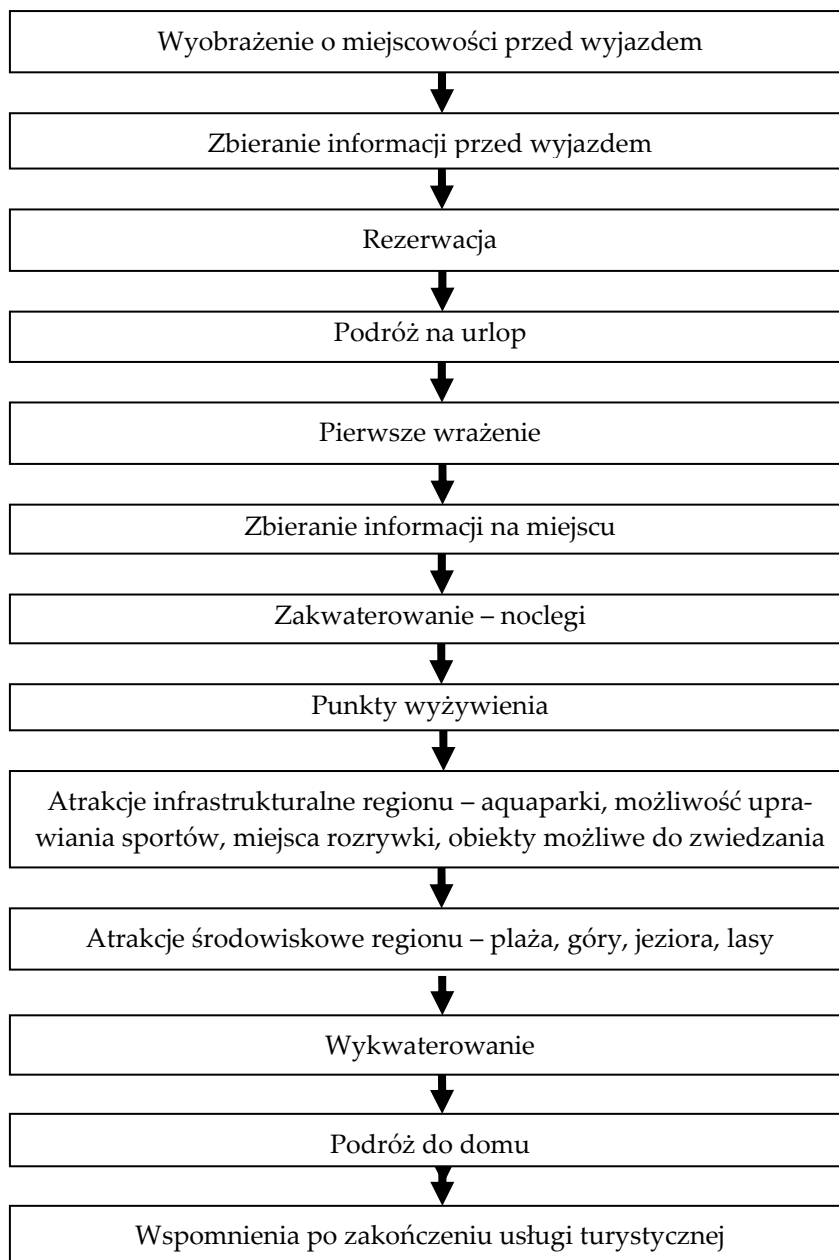
Stąd też niezbędne staje się zidentyfikowanie składowych usługi turystycznej oraz poddanie analizie z uwagi na oczekiwania grup klientów wobec poszczególnych jej elementów. Pozwoli to w dalszej konsekwencji na budowanie oferty usług w każdym elemencie składowym dostosowanym do potrzeb danej grupy, co jest niezbędnym warunkiem sukcesu usługi turystycznej.

## **2. Składowe łańcucha usługi turystycznej w percepcji grup klientów**

Autorzy we wcześniejszych badaniach poddawali analizie jakość usług turystycznych w kontekście całości kształtu i tego typu usług, w tym zmieniających się na przestrzeni lat oczekiwaniom klienta, wynikającym zarówno ze zmian związanych z ofertą placówek turystycznych, jak i zmieniającymi się osobistymi uwarunkowaniami turysty [Zawadzka, Zieliński, 2011, s. 131-142]. Poddano także analizie pozacenowe składowe, które wpływają na konkurencyjność usługi turystycznej [Zawadzka, Zieliński, 2012a, s. 393-404]. Analizy dotyczyły także wybranych jego obszarów – w głównej mierze dotyczących elementów związanych z wyżywieniem turysty i usługami gastronomicznymi, gdzie dokonano identyfikacji składowych łańcucha w tym obszarze [Zawadzka, Zieliński, 2010, s. 227-234], jak i hierarchizacją składnikową determinant percepcji jakości usług obszaru wyżywienia turysty [Zawadzka, Zieliński, 2012b, s. 280-290]. Dotychczasowe badania zainspirowały autorów do podjęcia rozważań dotyczących identyfikacji składowych całego łańcucha, istotnych z punktu widzenia grup klientów. Składowe łańcucha usługi turystycznej powinny odnosić się do każdego elementu, od planowania podróży po powrót do miejsca stałego zamieszkania. Cało-

kształt głównych elementów usługi turystycznej został zaprezentowany na rys.2.

Rysunek 2. Łańcuch składowych usług turystycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Burzyński, Dryglas, Golba, Bartosik, 2005, s. 60].

Autorzy przyjęli nazwę łańcuch składowych usługi turystycznej jako pewnego rodzaju odniesienie do łańcucha wartości. Należy bowiem wspomnieć, iż w literaturze przedmiotu występuje klasyczne podejście do łańcucha wartości, któremu poświęcono szereg opracowań [m.in. Porter, 1998; Czakon, 2004]. Podejmowane są także próby odniesienia łańcucha wartości do specyfiki różnorodnych branż czy też podejścia analitycznego, uwzględniającego np. percepcję klienta. Stąd też pojawia się pojęcie „turystycznego łańcucha wartości” [Burzyński, Dryglas, Golba, Bartosik, 2005, s. 60], stanowiącego pewnego rodzaju zestawienie składowych tworzących całość usługi turystycznej.

Elementy zaprezentowane na rysunku 2 tworzą całość składowych większości usług turystycznych. Klient będzie samodzielnie lub też z wykorzystaniem biura podróży komponował całość usługi, dobierając elementy składowe. Autorzy postanowili przeprowadzić badania związane z postrzeganiem ważności tych składowych w poszczególnych grupach klientów. Problemem było zdefiniowanie podziału turystów na grupy. Przyjęto zatem założenie, iż jeśli poszczególne podmioty mają podjąć działania związane z doskonaleniem oferty turystycznej, tak aby dostosować ją do potrzeb poszczególnych grup, to kryterium wieku będzie jednym z najbardziej zasadnych z uwagi na brak konieczności prowadzenia przez poszczególne placówki w przyszłości dodatkowych badań identyfikujących do której grupy należy klient. Tego typu badania trzeba by było podjąć w przypadku przyjęcia jako kryterium innych czynników, takich jak miejsce zamieszkania, stan cywilny itd. Kryterium wieku jest łatwiejsze do określenia przez podmioty ze względu chociażby na konieczność zameldowania się w miejscu zakwaterowania. Również zdefiniowanie, do której grupy odbiorców docelowych skierowana jest oferta i jej ewentualne zróżnicowanie ze względu na wiek turysty, może ułatwić analizy realizowane przez placówki turystyczne w kontekście doskonalenia swojej oferty. Stąd też przyjęto podział na grupy z uwzględnieniem kryterium wieku.

Podstawowe założenia związane z metodyką badawczą oraz doborem próby zaprezentowano w tablicy 1.

Tego typu dobór próby spełnia wymogi stawiane badaniom sondażowym w kontekście zdefiniowania cech stałych [Szreder, 2010, s. 40], takich jak:

- cecha rzeczowa – wskazująca, kto podlega badaniu,

- cecha czasowa – definiująca, w jakim czasie przeprowadzono badanie
- oraz cecha przestrzenna – definiująca lokalizację jednostek poddanych badaniu

**Tablica 1. Charakterystyka próby badawczej**

Czynnik	Charakterystyka
Miejsce prowadzenia badań	Województwo pomorskie
Czas realizacji badań	10 dni na przełomie lipca i sierpnia 2012 r.
Forma badania	Kwestionariusz sondażowy
Grupy wiekowe	Przyjęto podział na następujące grupy wiekowe: – 18–25 lat, – 26–35 lat, – 36–50 lat – powyżej 50 lat
Liczba osób w każdej z grup	Przyjęto jednakową ilość prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy – po 100 osób
Dobór próby	Przypadkowy

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowo warto wspomnieć, iż dobór przypadkowy osób poddanych badaniu, jako jedna z nieprobabilistycznych technik wyboru próby, stosowana jest powszechnie w badaniach opinii klientów w celu zebrania ogólnych opinii na dany temat. Ogólne opinie w przypadku powtarzalności mogą jednakże mieć wartości poznawcze w kontekście populacji [Szreder, 2010, s. 54-56]

Kwestionariusz skierowany do poszczególnych grup miał jednakową formę, a jego celem było zidentyfikowanie ważności składowych łańcucha wartości usługi turystycznej. Respondenci spośród wszystkich grup mieli za zadanie wskazać trzy najważniejsze dla nich składowe, co przy 100 poprawnie wypełnionych kwestionariuszach dało 300 wskazań.

Wyniki badania z uwzględnieniem grup wiekowych zaprezentowano w tablicy 2.

W tablicy 2 zaprezentowano pięć najczęściej wskazanych składowych łańcucha przez każdą z grup. Dokonując analizy wskazań należy stwierdzić, iż w poszczególnych grupach wiekowych widoczne są różnice zarówno co do doboru ważnych dla poszczególnych osób składowych, jak i częstotliwości wskazań.



**Tablica 2. Najczęściej wskazywane składowe łańcucha wartości w opinii poszczególnych grup wiekowych**

18-25 lat	26-35 lat	36-50 lat	Powyżej 50 lat
1 – atrakcje infrastrukturalne regionu (72 wskazania)	1 – atrakcje środowiskowe regionu (54 wskazania)	1 – zakwaterowanie (55 wskazań)	1 – zebranie informacji przed wyjazdem (64 wskazania)
2 – atrakcje środowiskowe regionu (49 wskazań)	2 – zakwaterowanie (51 wskazań)	2 – wyżywienie (48 wskazań)	2 – zakwaterowanie (62 wskazania)
3 – zakwaterowanie (41 wskazań)	3 – atrakcje infrastrukturalne (50 wskazań)	3 – atrakcje infrastrukturalne (34 wskazania)	3 – wyżywienie (55 wskazań)
4 – podróż na urlop (32 wskazania)	4 – wyżywienie (42 wskazania)	4 – atrakcje środowiskowe (31 wskazań)	4 – podróż na urlop (41 wskazań)
5 – wyżywienie (28 wskazań)	5 – pierwsze wrażenie (31 wskazań)	5 – podróż na urlop (28 wskazań)	5 – atrakcje środowiskowe (21 wskazań)

Źródło: Opracowanie własne.

Tym samym można stwierdzić, iż dla osób z grupy wiekowej 18-25 lat najważniejszym elementem składowym usługi turystycznej są atrakcje zarówno infrastrukturalne, jak i środowiskowe regionu, który jest przez nich odwiedzany. Na dalszych miejscach pojawiło się zakwaterowanie, podróż na urlop oraz wyżywienie. Wynikać to może z faktu, iż wiele osób w tej grupie wiekowej poszukuje rozrywki jako jednego z podstawowych kryteriów doboru miejsca wypoczynku.

W grupie wiekowej 26-35 lat pojawiają się osoby, które założyły już rodzinę i posiadają dzieci, stąd też prawdopodobnie fakt ten wpływa na zmianę percepcji oczekiwań w stosunku do usług turystycznych. Dla osób z tej grupy praktycznie na tym samym poziomie ważności, co atrakcje infrastrukturalne i środowiskowe, jest zakwaterowanie. Sytuacja ta może wynikać z zapewnienia odpowiednich warunków pobytu dla dzieci. Na dalszym miejscu pojawia się wyżywienie oraz pierwsze wrażenie. Przy czym różnice we wskazaniach w pierwszych pięciu składowych nie są tak duże, jak miało to miejsce w przypadku poprzedniej grupy.

Trzecią z grup była grupa wiekowa 36-50 lat. W grupie tej respondenci wskazali w pierwszej kolejności na zakwaterowanie i wyżywienie, a dopiero na kolejnych miejscach pojawiły się atrakcje infrastrukturalne oraz środowiskowe. Wskazano również na podróż na urlop. W grupie

tej zapewne mniejszy nacisk kładzie się na rozrywkę (szczególnie w porównaniu z grupą wiekową 18-25 lat).

Ostatnia grupa klientów to grupa wiekowa powyżej 50. roku życia. W grupie tej jako podstawy czynnik wskazano zebranie informacji przed wyjazdem, co może sugerować poszukiwanie pewnego zasobu wiedzy o miejscu, do którego udają się turyści. Równie ważne jest zakwaterowanie i wyżywienie, dopiero na dalszych miejscach pojawiła się podróż na urlop oraz atrakcje środowiskowe. Tego typu sytuacja może wynikać z faktu, iż w tej grupie wielu turystów poszukuje bardziej spokojnych form wypoczynku, stawiając raczej na wygodę i zasób wiedzy o miejscu pobytu.

### **Zakończenie**

Istotnym aspektem przeprowadzonych badań było zdefiniowanie hierarchii ważności najbardziej istotnych składowych łańcucha usług turystycznych. Tego typu informacje mogą być niezwykle istotne dla podmiotów zajmujących się przygotowaniem oferty turystycznej, tak aby w maksymalnie możliwym stopniu dostosować ją do potrzeb konkretnej grupy klientów. Jednocześnie informacje te mogą okazać się niezbędne w sytuacji funkcjonowania podmiotów w warunkach ograniczonej zasobów. Znając hierarchie ważności najważniejszych składowych łańcucha usługi turystycznej dla każdej z grup wiekowych, możliwe jest w dalszej konsekwencji podjęcie prób wdrożenia działań doskonalących w pierwszej kolejności w tych obszarach, które są dla klientów najważniejsze.

Doskonalenie jakości poszczególnych składowych przez dostosowanie oferty do wymogów poszczególnych grup wiekowych może wpłynąć na wzrost satysfakcji klienta z całokształtu usługi, warunkując tym samym sukces usług turystycznych.

### **Literatura**

1. Burzyński T., Dryglas D., Golba J., Bartosik A. (2005), *Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność usług turystycznych w miejscowościach uzdrowiskowych*, Instytut Turystyki w Krakowie Sp.z.o.o., Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Kraków.
2. Chudoba T. (2008), *Marketing w turystyce*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
3. Czakon W. (2004), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

4. Kachniewska M., Nawrocka E. (2012), *Turystyka jako przedmiot badań ekonomicznych*, w: *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Kachniewska M., Nawrocka E., Niezgodą A., Pawlicz A., Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Kasiewicz S. (2002), *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa.
6. Kolman R. (2003), *Zastosowania inżynierii jakości. Poradnik*, Wyd. AJG Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz.
7. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, Wyd. PWE, Warszawa.
8. Kowalczyk J. (2009), *Zarządzanie organizacją turystyczną*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
9. Leja K. (2003), *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Wyd. Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
10. Oleksiuk A. (2007), *Marketing usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa.
11. Payne A. (1997), *Marketing usług*, Wyd. PWE, Warszawa.
12. Porter M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Wyd. Free Press.
13. Salmanowicz B. (2003), *Jakość usług e-biznesu*, w: *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Fertsch M., Trzcieliński S. (red.), Wyd. Politechnika Poznańska, Poznań.
14. Szostak D. (2009), *Wzajemne relacje między turystyką, hotelarstwem a gastronomią*, w: *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Panasiuk A., Szostak D. (red.), Wyd. PWN, Warszawa.
15. Szreder M. (2010), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Wyd. PWE, Warszawa.
16. Urbaniak M. (2004), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa.
17. Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wyd. PWN, Warszawa.
18. Zawadzka L., Zieliński G. (2010), *Jakość żywności w łańcuchu wartości usług turystycznych*, w: *Jakość i bezpieczeństwo produktu oraz ochrona środowiska w sektorze rolno-spożywczym*, Wiśniewska M., Malinowska E., Szymańska-Brałkowska M. (red.), „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 2, Sopot.
19. Zawadzka L., Zieliński G. (2011), *Doskonalenie jakości w kreowaniu sukcesu usług turystycznych*, w: *Systemowe aspekty zarządzania organiza-*

- cjami*, Nogalski B., Wierzbicka B. (red.), „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/1, Sopot.
20. Zawadzka L., Zieliński G. (2012a), *Czynniki pozacenowe wpływające na konkurencyjność łańcucha wartości usług turystycznych*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, Sopot.
21. Zawadzka L., Zieliński G. (2012b), *Hierarchizacja składnikowa determinant percepcji jakości usług turystycznych w obszarze wyżywienia*, „Zarządzanie i Finanse” nr 3, Sopot.
22. Zieliński G., Ferenc B. (2011), *Determinanty elementarne rdzenia usługi turystycznej w perspektywie klientów*, w: *Wybrane aspekty doskonalenia procesów i zmian w zarządzaniu operacyjnym*, Łopatowska J., Zieliński G. (red.), Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

### **Streszczenie**

W niniejszym opracowaniu autorzy zaprezentowali podstawowe aspekty jakości usług turystycznych. Opisano także podstawowe cechy usług, a także usług turystycznych. Autorzy opisali także przeprowadzone badania dotyczące elementów składowych łańcucha usług turystycznych. Zaprezentowano hierarchie ważności poszczególnych składowych łańcucha z uwzględnieniem percepcji czterech grup wiekowych turystów.

### **Słowa kluczowe**

jakość, usługi turystyczne, łańcuch wartości

### **Key value chain determinants in success creation of the tourist services (Summary)**

In this paper authors presented main aspects of the tourist services quality. There were described main criteria of the services as well as specific criteria of the tourist services line of business. Authors described also their research connected with the elements of the tourist services chain. There were presented also identification and hierarchy importance of the all elements for the four defined with the age criteria, groups of customers.

### **Keywords**

quality, tourist services, value chain