



**Klaudyna Nowakowska**

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw  
hotelarskich w warunkach gospodarki  
współdzielenia

Competitive advantage of hotel enterprises  
in the conditions of the sharing economy

**Praca doktorska**

Promotor: dr hab. Agnieszka Niezgoda, prof. UEP  
Promotor pomocniczy: dr Ewa Markiewicz  
Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Poznań 2021



## Spis treści

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| WSTĘP .....                                                                                      | 5   |
| 1. GOSPODARKA WSPÓŁDZIELENIA NA RYNKU USŁUG NOCLEGOWYCH .....                                    | 13  |
| 1.1. Gospodarka współdzielenia jako nowa koncepcja gospodarowania.....                           | 13  |
| 1.1.1. Uwarunkowania rozwoju gospodarki współdzielenia.....                                      | 14  |
| 1.1.2. Gospodarka współdzielenia – asymetria wiedzy .....                                        | 21  |
| 1.2. Gospodarka współdzielenia – problemy definicyjne .....                                      | 24  |
| 1.2.1. Analiza bibliometryczna literatury .....                                                  | 24  |
| 1.2.2. Pojęcia wokół gospodarki współdzielenia.....                                              | 31  |
| 1.2.3. Konsumpcja kolaboratywna i gospodarka współdzielenia .....                                | 44  |
| 1.3. Gospodarka współdzielenia – miejsce na rynku turystycznym, uczestnicy .....                 | 54  |
| 1.3.1. Usługi noclegowe gospodarki współdzielenia a rynek turystyczny .....                      | 55  |
| 1.3.2. Uczestnicy gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych .....                     | 58  |
| 2. UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI I PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH.....     | 64  |
| 2.1. Rynek usług noclegowych w Polsce .....                                                      | 64  |
| 2.1.1. Rynek usług hotelarskich – podmioty tradycyjne .....                                      | 65  |
| 2.1.2. Rynek usług noclegowych – podmioty gospodarki współdzielenia .....                        | 71  |
| 2.2. Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw.....                                   | 77  |
| 2.2.1. Konkurencja i konkurencyjność – zakresy pojęć.....                                        | 78  |
| 2.2.2. Potencjał konkurencyjności jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa.....            | 90  |
| 2.2.3. Istota, typy i efekty przewagi konkurencyjnej .....                                       | 99  |
| 2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich.....                            | 110 |
| 2.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej w świetle założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej.....       | 110 |
| 2.3.2. Otoczenie zewnętrzne a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich ..             | 120 |
| 2.3.3. Zasoby a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich .....                        | 125 |
| 3. UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI AIRBNB NA RYNKU USŁUG NOCLEGOWYCH ..                           | 132 |
| 3.1. Wpływ Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich w świetle istniejących badań ..... | 133 |
| 3.1.1. Działalność przedsiębiorstw hotelarskich .....                                            | 133 |
| 3.1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich.....                                         | 139 |
| 3.2. Czynniki o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb.....                       | 153 |
| 3.2.1. Czynniki makrootoczenia .....                                                             | 153 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2. Czynniki mikrootoczenia .....                                                                                         | 158 |
| 3.2.3. Zasoby .....                                                                                                          | 161 |
| 4. PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH W WARUNKACH KONKUROWANIA Z PODMIOTAMI GOSPODARKI WSPÓŁDZIELENIA ..... | 173 |
| 4.1. Metodyka badania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia.....        | 173 |
| 4.1.1. Problem, cel, hipotezy badań .....                                                                                    | 174 |
| 4.1.2. Metoda badań i konstrukcja kwestionariusza .....                                                                      | 179 |
| 4.1.3. Charakterystyka respondentów - dobór jednostek do badania .....                                                       | 186 |
| 4.2. Ocena przewagi konkurencyjnej Airbnb względem hoteli .....                                                              | 188 |
| 4.2.1. Opis badanej próby.....                                                                                               | 188 |
| 4.2.2. Czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich.....                                    | 191 |
| 4.3. Ocena przewagi konkurencyjnej hoteli na skutek pojawienia się Airbnb na rynku usług noclegowych .....                   | 212 |
| 4.3.1. Zmiana przewagi konkurencyjnej hoteli i ich reakcja na pojawienie się na rynku Airbnb.....                            | 213 |
| 4.3.2. Ocena potencjału konkurencyjności hoteli .....                                                                        | 221 |
| PODSUMOWANIE.....                                                                                                            | 242 |
| Bibliografia .....                                                                                                           | 255 |
| Spis tabel .....                                                                                                             | 278 |
| Spis rysunków.....                                                                                                           | 280 |
| Spis wykresów .....                                                                                                          | 281 |
| Załączniki.....                                                                                                              | 283 |

## WSTĘP

Przedsiębiorstwa hotelarskie funkcjonują w dynamicznie zmieniających się warunkach i podlegają nieustannej presji zarówno ze strony klientów, jak i konkurencyjnych podmiotów działających na rynku usług noclegowych. Ich sytuacja skomplikowała się za sprawą rozwoju zjawiska znanego jako gospodarka współdzielenia (*sharing economy*), którego idea sprowadza się do dzielenia nie w pełni wykorzystanymi zasobami, zamiast posiadania ich na własność (Bardhi i Eckhardt, 2012; Botsman, 2013; Botsman i Rogers, 2010).

Zainteresowanie gospodarką współdzielenia na rynku usług noclegowych rośnie od czasu powstania komercyjnych platform pośredniczących w krótkoterminowym wynajmie zakwaterowania pomiędzy indywidualnymi użytkownikami (*peer-to-peer*) (Sainaghi i Baggio, 2021; Sainaghi, Köseoglu, D'Angella, i Mehraliyev, 2020). Airbnb jest najbardziej znaną spośród platform, umożliwiających osobom prywatnym udzielanie noclegów m.in. turystom (Guttentag, 2015). Platforma ta charakteryzuje się największym zasięgiem i skalą działania oraz jest przedmiotem debat w kontekście jej wpływu na funkcjonowanie tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich (Dolnicar, 2019; Farronato i Fradkin, 2016; Fissaha i Shrestha, 2017; Goree, 2016; Jaremen i Nawrocka, 2017; Koh i King, 2017; Neeser, 2015; Roma i in., 2019; Skalska, 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016; Ytreberg, 2016; Zervas, Proserpio i Byers, 2017).

Należy podkreślić, że przedstawiciele branży hotelarskiej nie postrzegali początkowo Airbnb jako zagrożenia dla ich działalności (Henten i Windekilde, 2016). Zmiana stanowiska nastąpiła dopiero wtedy, gdy dostrzeżono szybki rozwój firmy, która w krótkim czasie zyskała wielu nowych użytkowników (Henten i Windekilde, 2016), a jej wartość rynkowa przewyższyła wartość wiodących sieci hotelarskich (np. spółki Marriott) (Jaremen i Nawrocka, 2017; Sainaghi i in., 2020). Uwaga zarówno przedstawicieli branży hotelarskiej, jak i środowiska akademickiego skierowała się wówczas na negatywny wpływ firmy Airbnb na działalność hoteli (Skalska, 2019, s. 122), jednak brakowało dowodów empirycznych potwierdzających tę tezę (Dogru, Mody i Suess, 2019). Kontrowersje wokół działalności platformy dotyczyły przede wszystkim „nieuczciwej” konkurencji, opartej na oferowaniu usług noclegowych z pominięciem przepisów i regulacji nałożonych na podmioty tradycyjne (Apergis, Hayat, i Saeed, 2020).

Firma Airbnb jest uznawana za podmiot, który potencjalnie najpoważniej wpływa na zmianę ogólnych warunków konkurencji na rynku usług noclegowych (Dolnicar, 2019, s. 248, 253). Należy zaznaczyć, że rynek usług noclegowych wydaje się być najbardziej podatny na te zmiany, ponieważ posiada cechy niezbędne do tego, aby nowe platformy odniosły na nim sukces (Roma, Panniello, i Lo Nigro, 2019, s. 18). Wśród przyczyn, według których nowe podmioty mogą stanowić realne zagrożenie dla działalności tradycyjnych firm, wymienia się niższe ceny oferowanych usług czy dostępność ofert w wielu atrakcyjnych turystycznie regionach (Roma i in., 2019), jednak wpływ podmiotów gospodarki współdzielenia na ogólną konkurencyjność czy przewagę konkurencyjną tradycyjnych dostawców usług noclegowych stanowi nierozstrzygnięty wątek badawczy.

Największa część dotychczasowych badań Airbnb miała charakter kontekstowy i dotyczyła przede wszystkim (Dolnicar, 2019):

- motywacji i barier korzystania z usług oferowanych za pośrednictwem platformy oraz satysfakcji i przyszłych intencjach konsumentów,
- modelu biznesowego firmy,
- zmiany cen wynajmu i nieruchomości na skutek działalności firmy,
- kwestii podatkowych.

Badania nad wpływem nowego podmiotu jakim jest Airbnb na tradycyjne przedsiębiorstwa hotelarskie i ich reakcję są mniej liczne. Z dostępnych publikacji wynika, że hotele budżetowe oraz hotele nieobsługujące turystów biznesowych są najbardziej narażone na zastąpienie przez obiekty noclegowe *peer-to-peer* (Goree, 2016; Mohamad, 2016; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017). Część badań potwierdza wpływ pojawienia się nowego konkurenta na spadek przychodów hoteli (Farronato i Fradkin, 2016; Neeser, 2015; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017), stopień wykorzystania miejsc noclegowych (Goree, 2016; Zervas i in., 2017) czy reakcję hoteli w postaci obniżenia cen noclegów (Farronato i Fradkin, 2016; Neeser, 2015; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017). Badania te wskazują jednocześnie, że pojawienie się na rynku usług noclegowych nowych graczy, może wpływać na tradycyjnych dostawców z różną siłą.

Kolejne próby ustalenia skutków rozwoju platformy Airbnb ukazują coraz bardziej skomplikowany charakter relacji konkurencyjnej pomiędzy nowym pośrednikiem i hotelami (Dogru, Mody i Suess, 2019, s. 28). Choć Airbnb niewątpliwie wpłynęło na zmiany po stronie podaży rynku usług noclegowych (Henten i Windekilde, 2016, s. 9), to istnieją w tym zakresie nieliczne badania. W konsekwencji wszelkie wątki dotyczące relacji konkurencyjnej

między Airbnb i tradycyjnymi dostawcami usług noclegowych stanowią istotny obszar do dalszych, pogłębionych dociekań (Alrawadie, Guttentag, Aydogan Cifci, i Cetin, 2020; Heo, Blal, i Choi, 2019).

### ***Problem badawczy i cel rozprawy***

Podmioty gospodarki współdzielenia rozpoznawane są od niedawna jako realna i stale umacniająca się konkurencja dla tradycyjnych dostawców usług turystycznych, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw hotelarskich (Jaremen i Nawrocka, 2017). Zastosowany model biznesowy i rosnąca popularność gospodarki współdzielenia sprzyjają uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej (zwłaszcza cenowej) względem tradycyjnych dostawców usług noclegowych, jednak wciąż brakuje na to dowodów empirycznych. Dotyczy to również rynku polskiego, na którym gospodarka współdzielenia jest względnie nowym zjawiskiem i była analizowana wyłącznie w niewielkim stopniu (Klimas, Wójcik, Czernek-Marszałek i Juszczyk, 2019), mimo że najnowsze dowody wskazują na przyczynianie się gospodarki współdzielenia do zwiększenia koncentracji przestrzennej rynku usług hotelarskich w Polsce (Pawlicz i Hrgovic, 2020), a co za tym idzie – możliwego nasilenia konkurencji pomiędzy tradycyjnymi i nowymi podmiotami. Znaczenia nabiera zatem rozpoznanie i ocena czynników mających potencjalny wpływ na przewagę konkurencyjną podmiotów gospodarki współdzielenia, aby ostatecznie określić ich wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich, a także ustalenie, które spośród składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich mogą okazać się kluczowe w tworzeniu przewagi względem nowych konkurentów na rynku usług noclegowych. Istniejąca luka poznawcza i korzyści z jej likwidacji stanowią jeden z głównych motywów wyboru problematyki badawczej.

**Problemem** niniejszej pracy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób obecność podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. **Celem głównym rozprawy** jest określenie wpływu gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Cel główny rozprawy zostanie osiągnięty poprzez: identyfikację i ocenę czynników wpływających na przewagę konkurencyjną podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich oraz ocenę składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich, w oparciu o które może być budowana ich przewaga konkurencyjna w warunkach gospodarki współdzielenia. Relacja konkurencyjna

przedsiębiorstw hotelarskich i podmiotów gospodarki współdzielenia jest skomplikowana bardziej, niż pierwotnie zakładano (Heo i in., 2019). Dlatego, aby kompleksowo określić wpływ gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich, w rozprawie celowo przyjęto podejście skoncentrowane na dwóch rodzajach podmiotów (obu stronach relacji), czyli przedsiębiorstwach hotelarskich i podmiotach gospodarki współdzielenia. **Przedmiotem pracy** są: przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia oraz przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich.

Rozwiązanie postawionego w pracy problemu badawczego wymagało ustalenia sześciu **problemów szczegółowych**:

1. W oparciu o jakie czynniki tworzona jest przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich?
2. Jak zmieniła się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się na rynku podmiotów gospodarki współdzielenia?
3. W jakich obszarach następuje zmiana przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się na rynku podmiotów gospodarki współdzielenia?
4. Czy działalność podmiotów gospodarki współdzielenia skłania przedsiębiorstwa hotelarskie do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej?
5. Jakie działania podejmują przedsiębiorstwa hotelarskie aby budować przewagę konkurencyjną względem podmiotów gospodarki współdzielenia?
6. W jakich zasobach tkwi największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich względem podmiotów gospodarki współdzielenia?

Przyjęto do wykonania następujące zadania badawcze:

1. Uporządkowanie wiedzy dotyczącej gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych (*rozdział 1*).
2. Uporządkowanie wiedzy dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich (*rozdział 2*).
3. Identyfikacja i ocena czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych (*rozdział 3 i rozdział 4*).
4. Ocena wpływu podmiotów gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich (*rozdział 4*).

5. Ocena potencjału zasobów przedsiębiorstw hotelarskich do budowania przewagi konkurencyjnej względem podmiotów gospodarki współdzielenia (*Rozdział 4*).

W ramach rozprawy weryfikacji poddane zostały następujące **hipotezy**:

**H1:** Czynnikiem różnicującym w największym stopniu ocenę czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych jest kategoria hotelu mierzona liczbą gwiazdek.

**H2:** Istnieje związek pomiędzy źródłem pochodzenia przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia a kategorią hotelu mierzoną liczbą gwiazdek. Hipoteza druga została zdekomponowana na dwie hipotezy robocze:

H2a: Przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem hoteli o wysokim standardzie (cztero- i pięciogwiazdkowych) wynika z czynników wewnętrznych.

H2b: Przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem hoteli „budżetowych” (jedno-, dwu- i trzygwiazdkowych) wynika z czynników zewnętrznych.

**H3:** Wpływ podmiotów gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną obiektów hotelarskich wzrasta wraz ze spadkiem kategorii hotelu mierzonej liczbą gwiazdek.

**H4:** Największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie względem podmiotów gospodarki współdzielenia mają zasoby w obszarze zasobów ludzkich.

Rozprawa ma charakter teoretyczny i empiryczny. Część teoretyczna rozprawy obejmuje krytyczną analizę literatury zarówno polsko-, jak i angielskojęzycznej na temat konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich i podmiotów gospodarki współdzielenia, a także wyniki badań na temat relacji konkurencyjnej pomiędzy tymi podmiotami. Do realizacji części empirycznej rozprawy wykorzystane zostały własne badania ilościowe. W przypadku badań ilościowych, dla których charakterystyczne są modele hipotetyczno-dedukcyjne, w pierwszej kolejności dokonano rozpoznania podstaw teoretycznych przez przegląd literatury przedmiotu i jej krytyczną analizę, by na tej podstawie określić ramy konceptualne badania (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 12). Analiza literatury stanowiła zatem podstawę do skonstruowania narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety) wykorzystanego w badaniu.

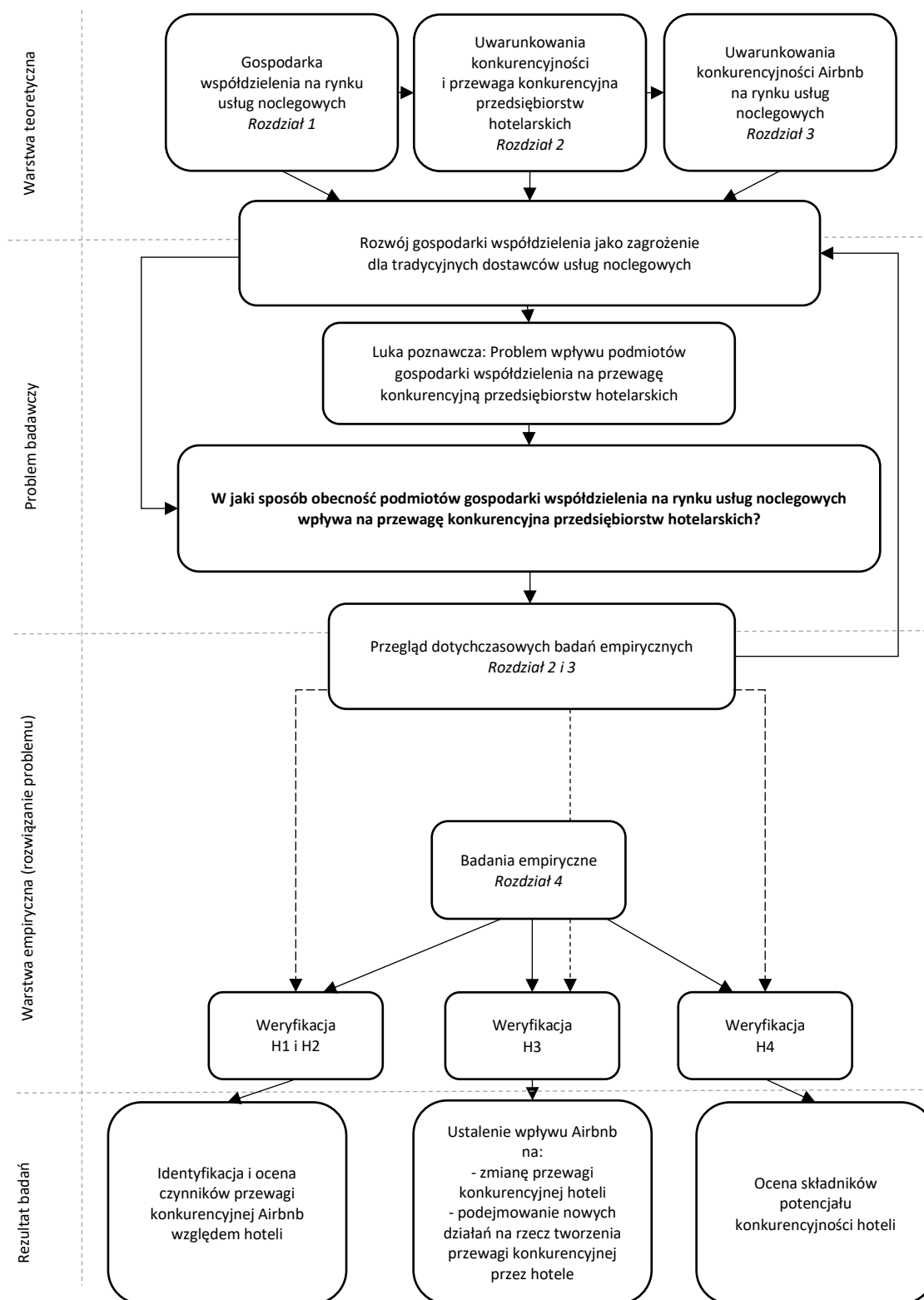
W części teoretycznej rozprawy rozważania dotyczyły przedsiębiorstw hotelarskich oraz podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych. **Podmiotem** badania empirycznego były natomiast hotele w rozumieniu Ustawy o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Ustawa, 1997) oznaczone

kategorią od jednej do pięciu gwiazdek, zlokalizowane w Polsce. **Zakres czasowy** badania empirycznego obejmował okres od października 2020 roku do maja 2021 roku. Adresatami badania były osoby zarządzające hotelem (dyrektorzy, menedżerowie lub kierownicy obiektów) jako eksperci z branży posiadający największą wiedzę na temat reprezentowanego obiektu. W celu weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono analizę statystyczną danych uzyskanych w badaniu ankietowym.

### ***Struktura rozprawy***

Wzajemne powiązanie pomiędzy elementami teoretycznymi i empirycznymi pracy przedstawia schemat struktury pracy doktorskiej (rysunek 1). Rozprawa składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale omówiono zagadnienie gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych. Zaprezentowano uwarunkowania rozwoju gospodarki współdzielenia w turystyce, odniesiono się do mechanizmu tworzenia wiedzy na temat gospodarki współdzielenia i jej asymetrii, a także uporządkowano i przeanalizowano liczne pojęcia i definicje związane z gospodarką współdzielenia. W ostatniej części rozdziału pierwszego przedstawiono miejsce gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych oraz charakterystykę podmiotów biorących w niej udział.

Rozdział drugi poświęcony został zagadnieniu konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. W pierwszej części rozdziału przedstawiono charakterystykę rynku usług noclegowych w Polsce. Autorka skupiła się na opisie tradycyjnego rynku usług hotelarskich oraz „współdzielonego” rynku usług noclegowych. Następnie uporządkowana została wiedza dotycząca konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, jako elementów kluczowych dla realizacji celu określonego w rozprawie. W dalszej kolejności odniesiono się do poglądów w ramach dwóch nurtów badań nad konkurencyjnością - szkoły pozycyjnej i zasobowej, ze względu na ich przydatności do identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich. Przedstawione zostały również wyniki wcześniejszych badań empirycznych poświęconych zasobom stanowiącym źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach hotelarskich.



**Rysunek 1. Schemat struktury pracy doktorskiej pt. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia**

Źródło: opracowanie własne.

Trzecia część rozprawy dotyczy uwarunkowań konkurencyjności firmy Airbnb na rynku usług noclegowych. Pierwsza część tego rozdziału poświęcona jest wpływowi firmy Airbnb na działalność tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich. Zawarte w niej rozważania oparte zostały na przeglądzie dostępnych badań empirycznych dotyczących kwestii oddziaływania pośrednika na wyniki tradycyjnych dostawców usług noclegowych oraz na ich konkurencyjność. Następnie, podjęto próbę identyfikacji czynników mogących decydować o przewadze konkurencyjnej Airbnb na rynku usług noclegowych. Ustalenie potencjalnych czynników przewagi konkurencyjnej pośrednika, z uwzględnieniem źródła ich pochodzenia, zostało przeprowadzane w oparciu o analizę makro- i mikrootoczenia oraz potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Ostatni rozdział zawiera wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. W pierwszej kolejności autorka rozprawy przedstawiła metodykę badania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia uwzględniając główne założenia rozprawy, przesłanki wyboru metody badawczej, konstrukcję narzędzia badawczego oraz opis doboru jednostek do badania. Następnie opisano wyniki badania empirycznego obejmujące ocenę czynników wpływających na przewagę firmy Airbnb względem hoteli. Kolejno przedstawione zostały wyniki badania dotyczące zmiany przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich i ich reakcji na skutek pojawienia się na rynku usług noclegowych firmy Airbnb. Dokonano również oceny potencjału konkurencyjności hoteli do budowania przewagi względem przedsiębiorstw gospodarki współdzielenia oraz przedstawiono konkluzje zawarte w podsumowaniu. Znajdujące się na końcu rozprawy biografia, spis tabel, rysunków i wykresów oraz wykaz załączników, zawierający m.in. kwestionariusz badania, stanowią integralną część pracy.

## **1. GOSPODARKA WSPÓŁDZIELENIA NA RYNKU USŁUG NOCLEGOWYCH**

Kryzys finansowy z 2008 roku stał się czynnikiem wielu zmian w globalnej gospodarce. Jego skutki uwidoczniły się również na rynku turystycznym. Konsumenci usług turystycznych stali się bardziej niezależni i świadomi w swoich działaniach oraz skłonni do zachowań przeciwnych względem pejoratywnie postrzeganego konsumpcjonizmu (Alonso-Almeida, Perramon i Bagur-Femenías, 2020; Onete, Pleşea i Budz, 2018). Poszukiwanie alternatywnych sposobów zaspokajania potrzeb przyczyniło się do rozpowszechnienia nowych inicjatyw i przedsięwzięć, dzięki którym konsumenci odczuwający ekonomiczne skutki kryzysu nie byli zmuszeni do całkowitej rezygnacji z konsumpcji. Zamiast tego, zastąpili oni dotychczasowe usługi turystyczne świadczeniami oferowanymi przez nowe podmioty, których charakter wpisuje się w założenia gospodarki współdzielenia (*sharing economy*). Przedsiębiorstwa, działające w oparciu o nowy model biznesowy, wpłynęły na sposób konsumpcji dóbr i zmianę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. W konsekwencji konsumenci stali się bardziej skłonni do porzucenia panującego standardu w postaci przywiązania do posiadania czegoś na własność, na rzecz czasowego dostępu będącego kluczową cechą „nowej” gospodarki.

Pierwsza część rozdziału służy wyjaśnieniu uwarunkowań rozwoju gospodarki współdzielenia w turystyce, w tym roli kryzysu ekonomicznego, konsumpcji zrównoważonej, technologii oraz autentyczności i wspólnoty. Dodatkowo podjęto próbę wyjaśnienia mechanizmu tworzenia wiedzy na temat gospodarki współdzielenia i jej asymetrii. W kolejnej części uporządkowano pojęcia i definicje związane z gospodarką współdzielenia. Zaprezentowano różne podejścia badawcze do zagadnienia, wyodrębniono części wspólne pojęć i w efekcie stworzono graficzną ilustrację pojęć wokół gospodarki współdzielenia. Ostatnia część ma na celu zaprezentowanie przejawów usług noclegowych gospodarki współdzielenia, w tym ustalenia miejsca gospodarki współdzielenia na rynku turystycznym oraz charakterystyki podmiotów biorących w niej udział.

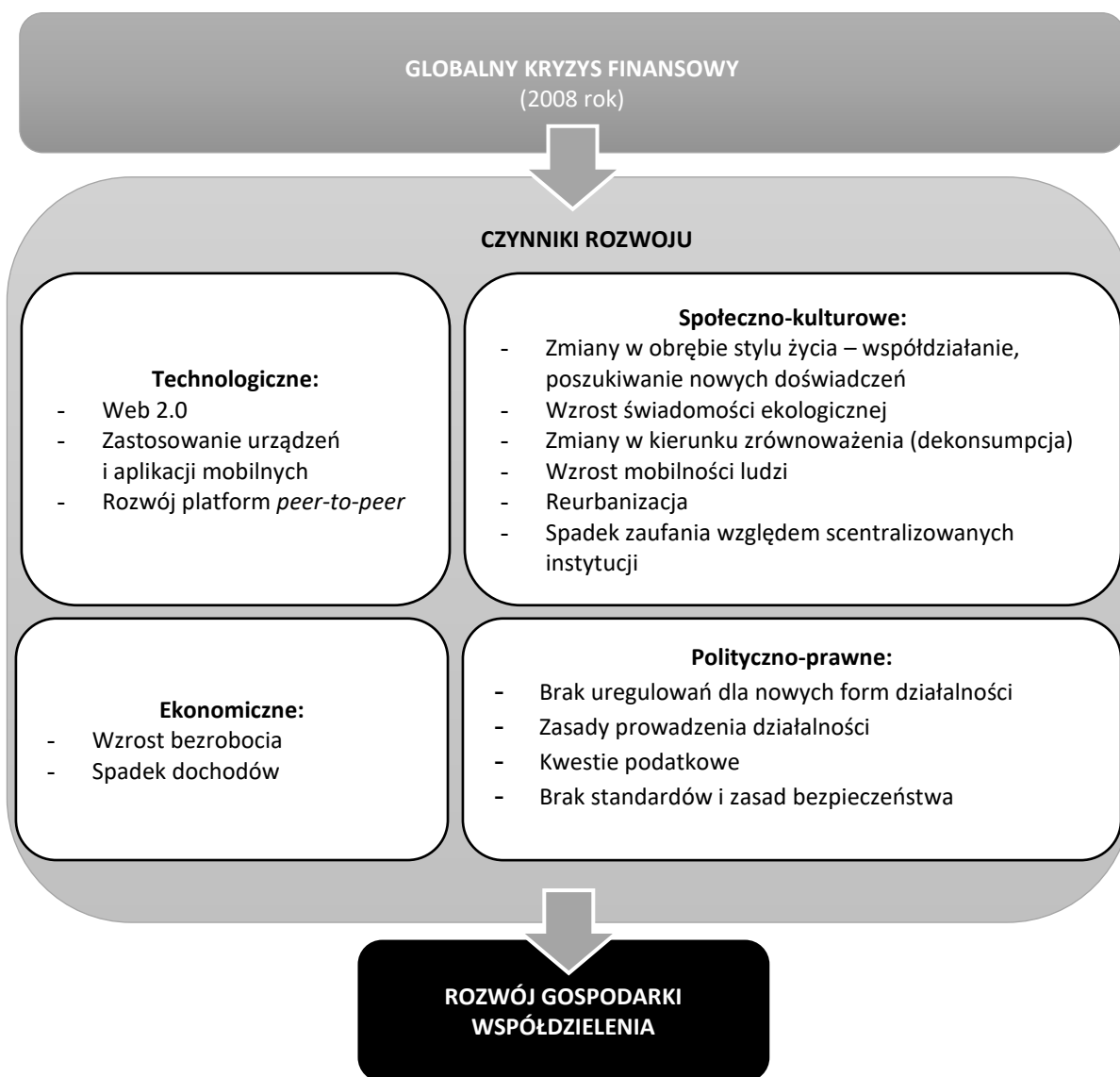
### **1.1. Gospodarka współdzielenia jako nowa koncepcja gospodarowania**

Badacze zajmujący się gospodarką współdzielenia podkreślają, że sama jej idea nie jest nowością (Barnes i Mattsson, 2017; Belk, 2014b; Davies, Donald, Gray i Knox-Hayes, 2017; Leismann, Schmitt, Rohn i Baedeker, 2013; Markiewicz, 2015; Mitręga-Niestrój, 2013; Pawlicz,

2019). Współdzielenie się zasobami przez ludzi ma długą historię, która sięga nawet setek lat wstecz. Zmianie ulegały jednak jego formy i grono osób, z którymi było realizowane (Czernek, Wójcik, i Marszałek, 2018, s. 26) – od bliskich krewnych i przyjaciół (Belk, 2014b, s. 1596), po osoby, które się nie znają i nie mają wspólnych znajomych lub innych powiązań (Schor, 2016, s. 14). Przejście w wymiar cyfrowy stanowiło zasadniczy zwrot, ponieważ skala działania wzrosła z lokalnej do globalnej (Jung, 2017, s. 150). Obecnie gospodarka współdzielenia przybiera bardziej ustrukturyzowaną formę. Charakteryzuje się zbiorowym myśleniem oraz szerokim udziałem w realizacji określonych celów dając konsumentom poczucie niezależności względem scentralizowanych instytucji i korporacji (Mitręga-Niestrój, 2014, s. 14).

#### **1.1.1. Uwarunkowania rozwoju gospodarki współdzielenia**

Wzrost znaczenia gospodarki współdzielenia jest konsekwencją wielu zachodzących jednocześnie zmian, w tym: światowego kryzysu gospodarczego, rosnącej obawy o zrównoważoną konsumpcję, rozwoju technologii komunikacyjnych, tendencji do reurbanizacji, zmian zachowań młodego pokolenia konsumentów czy szerzenia inicjatyw związanych z przedsiębiorczością społeczną (Bardhi i Eckhardt, 2012; Hałasik, 2017; Möhlmann, 2015; Skalska, Markiewicz i Pędziński, 2015). Pomimo braku empirycznych dowodów wskazuje się, iż wzrost popularności gospodarki współdzielenia w jej współczesnym wymiarze jest powiązany z kryzysem finansowym z 2008 roku (Böcker i Meelen, 2016, s. 30). W jego efekcie ludzie doświadczyli znacznych trudności finansowych. Nowa sytuacja gospodarcza skłaniała do ponownej oceny wzorców konsumpcji, w tym zwyczajów związanych z wydatkowaniem środków oraz wartości jaką przywiązuje się do własności (Belk, 2014b; Böcker i Meelen, 2016; Gansky, 2010; Stępnicka i Wiączek, 2018). Wzrost kosztów nabycia i utrzymania własności w czasie sprawiły, że stała się ona bardziej niepewnym i mniej osiągalnym sposobem konsumpcji (Bardhi i Eckhardt, 2012, s. 884). Niestabilność na rynkach pracy doprowadziła do tego, że osoby, które straciły posadę, poszukiwały nowych możliwości zatrudnienia i pozyskania środków do życia (a firmy takie jak Uber oferowały atrakcyjną alternatywę) (Görög, 2016; Kathan, Matzler i Veider, 2016, s. 666). Można uznać, że kryzys dodatkowo wzmocnił przemiany zachodzące już w gospodarce, w tym zmiany w obrębie konsumpcji czy nowoczesnych technologii, stając się bodźcem do szybszego wzrostu popularności gospodarki współdzielenia na świecie (rysunek 2).



**Rysunek 2. Rola kryzysu finansowego w początkowej fazie rozwoju gospodarki współdzielenia w obszarze usług noclegowych**

Źródło: opracowanie własne.

W następstwie kryzysu nasiliły się dyskusje na temat zrównoważonego rozwoju, w tym zrównoważonej konsumpcji. Według tych koncepcji ograniczoność zasobów, przy jednocześnie ich nadmiernej eksploatacji, stanowi globalny problem. W dodatku wraz ze wzrostem ilości nabywanego dobra maleje jego użyteczność dla konsumenta, co może skutkować jego niepełnym wykorzystaniem, a nawet skrajnym marnotrawstwem (Hałasik, 2017, s. 138). Dlatego idea współdzielenia wydaje się być słuszna, głównie w kontekście zaspokojenia nieograniczonych potrzeb ludzkich w warunkach ograniczoności zasobów (Hałasik, 2017, s. 138) oraz możliwości dalszego korzystania z produktów i usług przy jednoczesnym ograniczeniu wielkości konsumpcji.

Współcześni konsumenci są bardziej świadomi ekologicznie, ekonomicznie i społecznie. Rosnąca troska o środowisko naturalne pokolenia konsumentów wychowywanego w duchu „eko” sprawia, że dokonując zakupów starają się oni podejmować decyzje odpowiedzialne i racjonalne (Hałasik, 2017, s. 139; Markiewicz, 2015, s. 109). Należy zaznaczyć, że zarówno pokolenie millenialsów<sup>1</sup>, jak i kolejna generacja doceniają możliwości współczesnej technologii. Są aktywnymi użytkownikami Internetu i mediów społecznościowych, poprzez które angażują się w rozrywkę i zbierają informacje (Hwang i Griffiths, 2017, s. 132). Doskonale adaptują się i rozumieją systemy *peer-to-peer* (P2P)<sup>2</sup>, są elastyczni i bardziej niezależni od swoich rodziców (Hałasik, 2017, s. 139). Pokolenie Y to segment konsumentów, dla którego gospodarka współdzielenia jest atrakcyjnym sposobem zapewnienia dostępu do produktów i zasobów bez konieczności ich zakupu lub posiadania (Hwang i Griffiths, 2017, s. 132). Są przyzwyczajeni do wymiany i korzystania z informacji za pośrednictwem nowoczesnych technologii, chcą doświadczać czegoś autentycznego, co sprzyja większej otwartości i skłonności do uczestnictwa w inicjatywach gospodarki współdzielenia (Ballús-Armet, Shaheen, Clonts i Weinzimmer, 2014; Böcker i Meelen, 2016; Guttentag, 2015; Hwang i Griffiths, 2017; Markiewicz, 2015; Möhlmann, 2015; Owyang, Tran i Silva, 2013; Rostek i Zalega, 2015; Tussyadiah i Pesonen, 2016; Tussyadiah i Pesonen, 2016; Wilczak, 2013).

W literaturze podkreśla się również zbieżność popularności zjawiska na obszarach miejskich (gdzie możliwości przestrzenne są ograniczone) z przejściem w kierunku reurbanizacji (Bardhi i Eckhardt, 2012, s. 884)<sup>3</sup>. Sprowadzając życie w mieście do bardziej „kompaktowego” wymiaru konieczna jest zmiana podejścia do własności, np. wypożyczania rowerów miejskich lub samochodów na minuty ze względu na brak miejsca parkingowego lub pomieszczenia gospodarczego do ich przechowywania. Dodatkowo coraz większa liczba młodych, aktywnych zawodowo ludzi oraz osób starszych, których dzieci opuściły rodzinny dom (tzw. *empty nesters*), decyduje się na życie w centrach miast i jest gotowa zapłacić więcej, żeby mieszkać bliżej pracy i niezbędnej infrastruktury (Bardhi i Eckhardt, 2012, s. 884). Zmiany w krajobrazie miejskim sprzyjają rozwojowi inicjatyw angażujących zasoby, które można współdzielić na zasadzie czasowego dostępu.

---

<sup>1</sup> Millenials lub inaczej pokolenie Y, czyli osoby urodzone w latach 1980-1994 (Hałasik, 2017, s. 139).

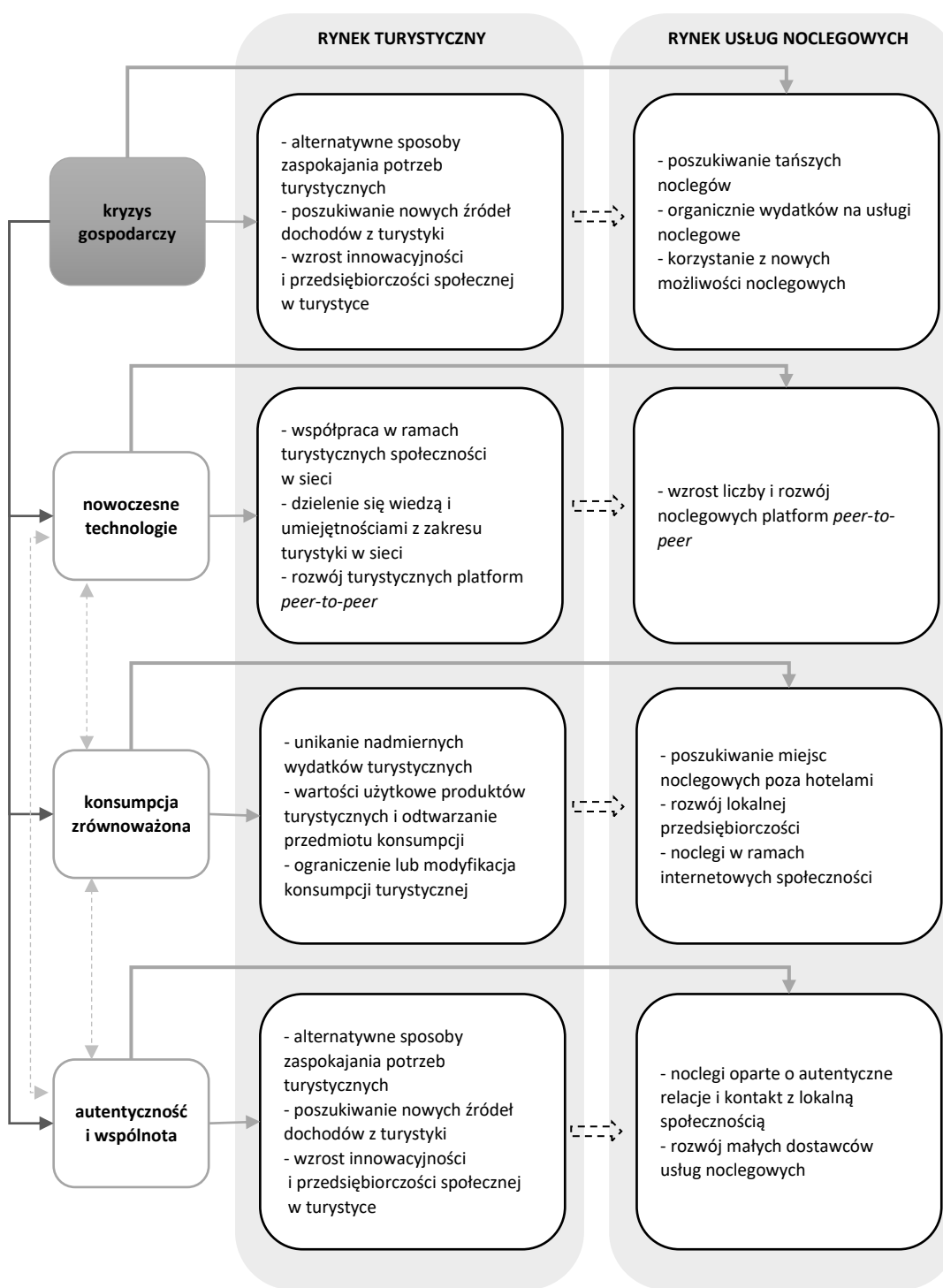
<sup>2</sup> *Peer-to-peer* lub *person-to-person* – odnosi się do relacji indywidulanych użytkowników (osób prywatnych) w Internecie.

<sup>3</sup> Autorzy przywołują w swojej pracy opis zmian w amerykańskim krajobrazie miejskim (Bardhi i Eckhardt, 2012).

Jedną z dziedzin, które podlegają silnej presji ze strony nowo powstających firm gospodarki współdzielenia, jest turystyka. Najczęściej wymienianymi czynnikami, które determinują rozwój gospodarki współdzielenia w turystyce, zwłaszcza w usługach noclegowych, szczególnie interesujących autorkę niniejszej pracy, są: wspomniany już globalny kryzys gospodarczy, czynniki technologiczne, czynniki związane ze środowiskiem naturalnym, oraz wzrost znaczenia wspólnoty i autentyczności (Akbar i Tracogna, 2018; Belk, 2014b; Forno i Garibaldi, 2015; Germann Molz, 2013; Liang, Choi i Joppe, 2018b; Skalska, Markiewicz i Pędzierski, 2016). Można uznać, że czynniki te są zgodne z tendencją rozwoju gospodarki współdzielenia w gospodarce. Rynek usług noclegowych jest jednym z najsilniej dotkniętych rozwojem nowych inicjatyw. Firmy, których model biznesowy oparty jest na założeniach gospodarki współdzielenia, odgrywają coraz większą rolę w gospodarce turystycznej, zmieniając jednocześnie warunki konkurencji dla istniejących przedsiębiorstw turystycznych (Jaremen i Nawrocka, 2017a, s. 287). Na rysunku 3 autorka zestawiała czynniki rozwoju gospodarki współdzielenia wraz z ich konsekwencjami dla rynku turystycznego oraz rynku usług noclegowych.

Zgodnie ze schematem zawartym na rysunku 3, rozwój gospodarki współdzielenia na rynku turystycznym zainicjowany kryzysem gospodarczym, mógł wynikać z niechęci turystów do całkowitej rezygnacji z konsumpcji i poszukiwania alternatywnych (tańszych) sposobów zaspokajania potrzeb turystycznych oraz poszukiwania nowych źródeł dochodów np. poprzez wynajmowanie wolnych pokoi (Kowalska, 2018b, s. 12). W rezultacie tych działań nastąpił wzrost innowacyjności i przedsiębiorczości społecznej poprzez tworzenie inicjatyw służących wymianie dóbr, usług i umiejętności związanych z turystyką (np. usług przewodników-amatorów). Wspólne działania stały się skuteczną formą osiągania celów i niwelowania skutków kryzysu (Mitręga-Niestrój, 2013, s. 14).

Nowoczesne technologie usprawniły proces poszukiwania informacji, komunikacji i dokonywania transakcji na rynku turystycznym. Rozwój Internetu i aplikacji mobilnych umożliwił współpracę w ramach sieciowych społeczności oraz przyczynił się do wykształcenia bardziej społecznej kultury młodego pokolenia (Rostek i Zalega, 2015, s. 14), a rozwój platform *peer-to-peer* ułatwił dostęp do dóbr turystycznych bez konieczności posiadania ich na własność, co ostatecznie przełożyło się na skrócenie czasu niezbędnego do znalezienia ofert usług turystycznych odpowiadających preferencjom poszczególnych turystów.



**Rysunek 3. Czynniki determinujące rozwój gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych**

Źródło: opracowanie własne.

Do światowych trendów w popycie turystycznym, które są ważne z perspektywy gospodarki współdzielenia, należy zaliczyć również wzrost świadomości konsumentów w kwestiach ochrony środowiska i zasad zrównoważonego rozwoju (Skalska i in., 2016, s. 170). Konsumpcja

zrównoważona, prowadząca do zmniejszenia degradacji środowiska, niwelowania ilości odpadów oraz nadwyżek tworzonych przez nadprodukcję i nadkonsumpcję za sprawą bardziej efektywnego wykorzystania dóbr (Zalega, 2016, s. 216), stała się priorytetem dla świadomych ekologicznie turystów. Zauważona została potrzeba oparcia konsumpcji na zasadach: racjonalności ekonomicznej (optymalizacji ekonomicznej w wyborze dóbr), racjonalności ekologicznej (wyborze takich dóbr, które w najmniejszym stopniu szkodzą środowisku) oraz racjonalności społecznej (wyborze dóbr, które rozwiązują problemy społeczne lub przynajmniej nie przyczyniają się do ich pogłębienia) (Bylok, 2013), czego następstwem był zwrot w kierunku wartości użytkowych produktu. Dodatkowo istotne stało się ograniczanie konsumpcji (w szczególności rzadkich dóbr) lub jej modyfikacja prowadząca do ciągłego odtwarzania przedmiotu konsumpcji (Skalska i in., 2016, s. 170–171).

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi gospodarki współdzielenia w turystyce jest odnowienie wiary w znaczenie wspólnoty i poszukiwanie autentycznych doświadczeń. Konsumenci poszukując swojej drogi w „świecie chaosu” podjęli próbę ponownego zdefiniowania własnych celów i wartości (Rostek i Zalega, 2015, s. 14). Potrzeba nowych doświadczeń i kontaktów ze społecznością lokalną doprowadziła do wzrostu zaangażowania turysty w współtworzenie produktu turystycznego, a w konsekwencji do dążenia do większej styczności i relacji z lokalnymi firmami, lokalnymi wydarzeniami i mieszkańcami, które przekładają się na jego autentyczne doświadczenia (Markiewicz, 2015, s. 117–118; Skalska i in., 2016, s. 172–173).

Kryzys gospodarczy wpływał bezpośrednio na rynek turystyczny i rynek usług noclegowych, a także działał na pozostałe czynniki pogłębiające zmiany. Pozostałe czynniki, czyli nowoczesne technologie, zrównoważona konsumpcja oraz autentyczność i wspólnotowość pozostawały również we wzajemnej relacji. Oznacza to, że zmiany zachodzące na skutek rozwoju nowoczesnych technologii pogłębiały przeobrażenia powstałe w wyniku dążenia do zrównoważonej konsumpcji oraz poszukiwania autentyczności i wspólnoty – i na odwrót (sprzężenia w formie podwójnych przerywanych strzałek na rysunku 3). Przekształcenia zachodzące na rynku turystycznym wpływały również na zmiany na rynku usług noclegowych.

W odniesieniu do rynku usług noclegowych autorka pracy podzieliła skutki zachodzących zmian na cztery grupy, które wynikają z omówionych wyżej czynników oraz z przekształceń samego rynku turystycznego:

1. Kryzys gospodarczy:

- a. poszukiwanie oszczędności w formie tańszych noclegów przez indywidualne osoby występujące po stronie popytowej na rynku usług noclegowych;
  - b. poszukiwanie przez przedsiębiorstwa oszczędności przy organizacji wyjazdów służbowych skutkujące w ograniczeniu wydatków na usługi noclegowe;
  - c. możliwość uzyskania dodatkowych dochodów przez indywidualne osoby występujące na rynku usług noclegowych po stronie podaży.
2. Nowoczesne technologie:
- a. wzrost liczby inicjatyw w formie platform *peer-to-peer* umożliwiających oferowanie i korzystanie z noclegów świadczonych w ramach gospodarki współdzielenia;
  - b. dalszy rozwój nowych platform *peer-to-peer* oferujących noclegi i rozwijanie kolejnych funkcji, jak wystawianie faktur czy wprowadzanie udogodnień dla osób podróżujących w celach biznesowych.
3. Konsumpcja zrównoważona:
- a. poszukiwanie przez konsumentów miejsc noclegowych będących alternatywą dla wielkich hoteli, które mogą się kojarzyć z negatywnie postrzeganą turystyką masową, nadmierną eksploatacją zasobów i obciążeniem dla środowiska naturalnego;
  - b. wspieranie lokalnej przedsiębiorczości poprzez korzystanie z usług noclegowych świadczonych przez osoby, które nie są związane zawodowo z branżą hotelarską – świadczone usługi stanowią dodatkowy dochód dla gospodarza;
  - c. korzystanie z wolnych miejsc noclegowych (pokoje, miejsca we wspólnym pokoju) oferowanych w ramach tworzących się internetowych wspólnot.
4. Autentyczność i wspólnota:
- a. poszukiwanie usług noclegowych, których rdzeniem są autentyczne relacje i kontakt z gospodarzem oraz mieszkańcami danego obszaru recepcji turystycznej;
  - b. wzrost liczby małych dostawców usług noclegowych umożliwiających dogłębne poznanie odwiedzanego miejsca i jego mieszkańców.

W rezultacie wymienionych zjawisk, na rynku usług noclegowych pojawili się nowi oferenci, będący w pewnym sensie mikroprzedsiębiorcami, którzy uwalniają niewykorzystane zasoby (w tym przypadku przestrzeń noclegową). Rozwój gospodarki współdzielenia w wielu

aspektach życia człowieka jest oczywisty, jednak zaobserwować można brak ustrukturyzowanej wiedzy na temat jej zakresu, elementów składowych i teoretycznej podbudowy. Dlatego należy przeanalizować etapy rozwoju koncepcji – od nagłego wzrostu popularności, aby zrozumieć jak tworzona była wiedza na jej temat.

### 1.1.2. Gospodarka współdzielenia – asymetria wiedzy

Struktura gospodarki współdzielenia oraz wiedza na jej temat wydają się być coraz bardziej uporządkowane, jednak zaobserwować można asymetrię informacji towarzyszącą zjawisku. Do wyjaśnienia owej asymetrii i samego procesu powstawania wiedzy na temat gospodarki współdzielenia można posłużyć się perspektywą zaproponowaną w ramach **teorii aktora-sieci** (*Actor-Network Theory, ANT*) (Dredge i Gyimóthy, 2015). ANT uznawana jest za koncepcję wywodzącą się z socjologii wiedzy i wykorzystywana była głównie przez badaczy poststrukturalnych<sup>4</sup> w naukach społecznych (Abriszewski, 2007). Podejście proponowane w teorii aktora-sieci znajduje zastosowanie zwłaszcza w badaniach nad nowymi, trudnymi do uporządkowania powiązaniami powstającymi w chwiejnych sytuacjach (Latour, 2010, s. 19–21) i może być wykorzystywana zarówno w naukach ścisłych, społecznych, jak i humanistycznych (Postuła, 2016, s. 570).

Badając asymetrię wiedzy, M. Callon (1986) zidentyfikował cztery „momenty” translacji<sup>5</sup>. W ich ramach aktorzy podejmują decyzje dotyczące danej kwestii, narzucają definicję sytuacji lub problemu innym, a ujęcie problemu zostaje utrwalone i przekazane dalej (Dredge i Gyimóthy, 2015, s. 288). Zgodnie z regułą translacji każdy z aktorów skupia się na tworzeniu głównej sieci, która jest warta istnienia i dalszego tworzenia (Postuła, 2016, s. 569). Zaangażowanie aktorów może uwidaczniać się na różnych etapach, dlatego najlepiej obserwować jednego, głównego aktora i na bazie obserwacji analizować przebieg procesu translacji. Podobnie można odnieść się do próby wyjaśnienia nagłej popularności gospodarki współdzielenia. Przyjmując za głównego aktora sieci Rachel Botsman, współautorkę książki *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*, uznawaną za „autorytet” w kwestii gospodarki współdzielenia i współpracy (Sobiecki, 2016, s. 27), można wyjaśnić w jaki sposób

---

<sup>4</sup> Poststrukturalizm był odpowiedzią na krytyczne stanowiska wobec metodologii strukturalistycznej, która dążyła do stworzenia ścisłej, obiektywnej, logicznej i spójnej nauki o literaturze (Burzyńska, 2020).

<sup>5</sup> Translacja bywa określana jako „mediacja”. Translacja to proces tworzenia aktora-sieci, czyli sieci wzajemnie powiązanych interesów (Postuła, 2016, s. 569).

tworzyła się wiedza na temat gospodarki współdzielenia oraz uzasadnić dlaczego koncepcja ta stała się w krótkim czasie dominującym trendem gospodarczym. Proces tworzenia wiedzy o gospodarce współdzielenia w świetle teorii aktora-sieci zaprezentowany został w tabeli 1.

**Tabela 1. Proces tworzenia wiedzy o gospodarce współdzielenia w świetle teorii aktora-sieci**

| Moment translacji                                 | Charakterystyka momentu translacji                                                                                                                                                                                         | Przełożenie momentu translacji na gospodarkę współdzielenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problematyzacja ( <i>problematisation</i> )       | Główny aktor definiuje tożsamość i interesy innych aktorów. Interesy te są zgodne z własnymi interesami aktora głównego. Aktor główny ustanawia siebie jako obowiązkowy punkt przejścia, przez co staje się niezbędny.     | <p>Wydanie książki <i>What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption</i> autorstwa R. Botsman i R. Rogers, definiującej konsumpcję kolaboratywną. Wydanie książki wsparte przez wystąpienie R. Botsman w popularnym TED Talks doprowadziło do przywłaszczenia określenia <i>sharing economy</i> i przełożenia go na <i>collaborative consumption</i> (konsumpcję kolaboratywną). Gospodarce współdzielenia przypisano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cechy twórczego zakłócenia (<i>creative disruption</i>), które skupia konsumpcję po stronie konsumenta, nie producenta;</li> <li>- redefinicję tego co i jak konsumuje się w ramach trzech systemów (usług produktowych, rynków redystrybucji oraz współpracy w ramach stylu życia);</li> <li>- bardziej zrównoważony charakter konsumpcji opartej na uwolnieniu niewykorzystanych mocy produkcyjnych, wierzże we wspólne, zaufaniu pomiędzy obcymi sobie osobami oraz masie krytycznej.</li> </ul> <p>W konsekwencji założenia przyjęte przez autorów zostały szeroko rozpowszechnione i były powielane zarówno w literaturze naukowej, jak i w mediach. Atrakcyjne prze-definiowanie obecnych już wcześniej idei i pomysłów przez R. Botsman i R. Rogers, w tym promowanie ruchu jako bardziej zrównoważony i zdemokratyzowany niż współczesne sposoby konsumpcji, zainteresowało i zmotywowało do działania w ramach <i>sharing economy</i> nowych przedsiębiorców zapewniając punkt przejścia do kolejnego momentu translacji.</p> |
| Rozmieszczanie interesów ( <i>interessement</i> ) | Obejmuje proces zaangażowania innych aktorów do przyjmowania definicji (interesów) aktora głównego i negocjowania z nim. Aktor główny przekonuje innych aktorów, że zdefiniowane przez niego role są możliwe do odegrania. | <p>Wiadomość z cechami przypisanymi do gospodarki współdzielenia zostaje rozpowszechniona, a jej siła ulega wzmocnieniu dzięki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uznaniu R. Botsman za Young Global Leader Światowego Forum Ekonomicznego;</li> <li>- powielaniu jej przez znaczących liderów opinii jak Harvard Business Review, start-up'y, które odniosły sukces, oraz zwolenników głoszących tworzenie wartości dodanej przez gospodarkę współdzielenia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Callon, 1986; Dredge i Gyimóthy, 2015, s. 288–290; Postuła, 2016, s. 568–570).

**Tabela 1. Proces tworzenia wiedzy o gospodarce współdzielenia w świetle teorii aktora-sieci (c.d.)**

| Moment translacji                                | Charakterystyka momentu translacji                                                       | Przełożenie momentu translacji na gospodarkę współdzielenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zapisywanie się ( <i>enrollement</i> )           | Aktorzy przyjmują role (interesy) określone przez aktora głównego w poprzednim momencie. | Uwaga zostaje zwrócona na innowacyjne i strukturalne zmiany, które mogą być przełomowe i zachodzą w wielu branżach, w tym w turystyce, m.in. zamiana domów, wolonturystyka, dzielenie się posiłkami, <i>couchsurfing</i> czy wspólne przejazdy. Popularność tych pomysłów w połączeniu z sukcesem start-up'ów, które działały w ramach gospodarki współdzielenia (w tym konsumpcji kolaboratywnej) zaowocowała zwiększonym zainteresowaniem nowymi modelami biznesu opartymi na dostępie i bardziej zrównoważonej konsumpcji. Dodatkowo:<br>- najwięksi gracze (Airbnb, Uber) oddziałują na swój pozytywny wizerunek otwierając oddziały badawcze, ds. relacji z rządem czy polityki publicznej,<br>- ambasadorzy gospodarki współdzielenia występują na globalnych targach turystycznych, dostarczając często sfałszowanych informacji utrwalając asymetryczną produkcję wiedzy;<br>- informacje nie do końca prawdziwe, pozytywnie przedstawiające nowe inicjatywy sprzyjają dalszemu zapisywaniu się. |
| Uaktywnienie sojuszników ( <i>mobilisation</i> ) | Wysyłanie aktorów w ramach sieci w celu reprezentacji pozostałych.                       | Uaktywnienie sojuszników zostało osiągnięte poprzez rozpowszechnienie informacji na platformach internetowych dedykowanych gospodarce współdzielenia oraz wzrost możliwości mikrofinansowania start-up'ów z obszaru gospodarki współdzielenia. Podejmowanie działań promujących korzyści gospodarki współdzielenia, które wypierają niezależne i potwierdzone informacje, m.in:<br>- formułowanie narracji opartych na postaciach z bajek w celu zbudowania scenariusza idealnych doświadczeń klientów firmy Airbnb;<br>- zaangażowanie dziennikarzy i blogerów do współpracy;<br>- doradztwo polityczne ze strony największych graczy (Airbnb, Uber);<br>- powstanie ośrodków analitycznych finansowanych z publicznych środków, które otwarcie lobbują na rzecz przedsiębiorstw gospodarki współdzielenia działających dla zysku.                                                                                                                                                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Callon, 1986; Dredge i Gyimóthy, 2015, s. 288–290; Postuła, 2016, s. 568–570).

Splot odpowiednich działań umożliwił przejście zdefiniowanych założeń (określonych przez głównego aktora) przez kolejne momenty translacji – od problematyzacji, po uaktywnienie sojuszników. Prześledzenie całego procesu pozwala na częściowe wyjaśnienie nagłej, rosnącej popularności zjawiska. Umożliwia również zrozumienie mechanizmu tworzenia i utrwalania asymetrycznej wiedzy na temat gospodarki współdzielenia, będącej w zgodzie z interesem głównego aktora sieci. Z tego względu należy przyjrzeć się określeniom i definicjom, które

wykorzystywane są do opisu tych samych lub podobnych zjawisk wokół gospodarki współdzielenia.

## **1.2. Gospodarka współdzielenia – problemy definicyjne**

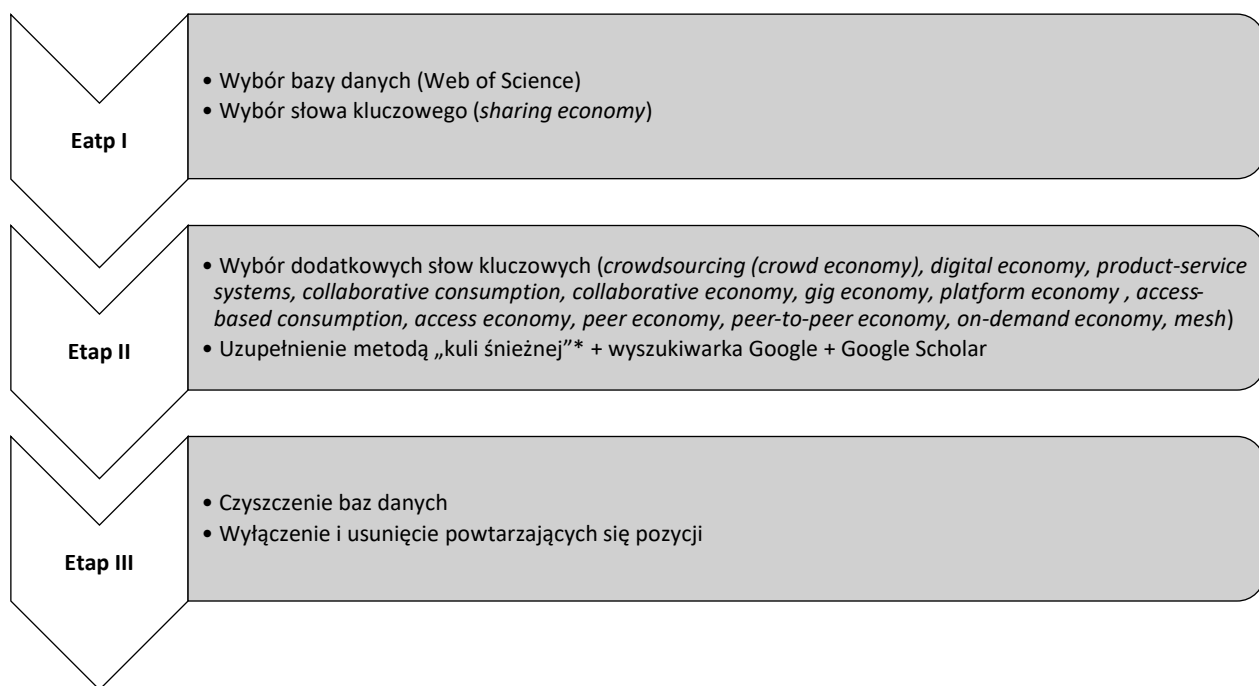
Analiza gospodarki współdzielenia wymaga w pierwszej kolejności usystematyzowania dostępnej wiedzy i stosowanych nazw. Wiąże się to jednak z kilkoma trudnościami. Po pierwsze, przeprowadzony przegląd literatury wskazuje na wielość pojęć, które są synonimicznie lub bliskoznacznie stosowane do opisu zjawisk związanych z wykorzystaniem nowych technologii i „nowym” wymiarem dzielenia się. Po drugie, dosłowne tłumaczenie angielskich terminów wpłynęło na rozpowszechnienie w polskiej literaturze mało precyzyjnej terminologii. Po trzecie, ze względu na złożoność i wieloaspektowość, zakresy zjawisk wokół gospodarki współdzielenia (współtowarzyszących i pokrewnych) przenikają się i uzupełniają, a czasem nawet wykluczają, utrudniając dodatkowo próbę ich uporządkowania i określenia wzajemnych relacji. Po czwarte, zapoznanie się z badaniami nad gospodarką współdzielenia pozwala na zidentyfikowanie istotnego problemu definicyjnego, który towarzyszy omawianemu zjawisku zarówno w kontekście turystyki, jak i na innych płaszczyznach.

### **1.2.1. Analiza bibliometryczna literatury**

Tworzenie nowej wiedzy i uzupełnianie istniejącej wymaga od badacza rozpoznania jej aktualnych ustaleń oraz niepowodzeń we wcześniejszych badaniach (Czakon, 2011, s. 58). Aby odnieść się do istniejącego stanu wiedzy na temat gospodarki współdzielenia w rozprawie kierowano się zasadami systematycznego przeglądu literatury, który został uzupełniony o analizę treści zamieszczonych na portalach branżowych w Internecie<sup>6</sup>. Dobór przedmiotu badania (selekcji literatury) obejmował trzy etapy (rysunek 4).

---

<sup>6</sup> Przy przeglądzie literatury kierowano się metodyką zaproponowaną przez W. Czakona (Czakon, 2011). Zjawisko gospodarki współdzielenia jest opisywane przez wiele portali branżowych, gdzie również podejmowane są próby systematyzacji pojęć. Często zjawiska z życia gospodarczego są przenoszone na tło naukowe, dlatego nie można ich pominąć dokonując kompleksowej analizy i syntezy materiału.



**Rysunek 4. Etapy selekcji literatury**

\* Kula śnieżna – polega na uwzględnieniu w bazie danych artykułów wykazywanych w literaturze referencyjnej pierwszej warstwy literatury (Czakon, 2011, s. 59).

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie autorka wybrała bazę Web of Science jako źródło literatury i ustaliła słowo kluczowe (*sharing economy*) służące do jej wyszukiwania. Wstępna analiza dostępnych prac wykazała, że wśród określeń wykorzystywanych do opisu gospodarki współdzielenia i zjawisk pokrewnych stosuje się określenia takie jak: *sharing economy, collaborative economy, collaborative consumption, on-demand economy, on-demand services, product-service systems, gig economy, freelance economy, access economy, crowd economy (crowdsourcing), digital economy, platform economy, peer economy, peer-to-peer economy, access-based consumption* oraz *mesh* (Bardhi i Eckhardt, 2012; Botsman, 2013; Botsman i Rogers, 2010; Cheng, 2016; Dredge i Gyimóthy, 2015; Gansky, 2010; Görög, 2016; Hamari, Sjöklint i Ukkonen, 2016; Möhlmann, 2015; Owyang i in., 2013; Trenz, Frey i Veit, 2018; Zgiep, 2014). Popularne terminy związane z gospodarką współdzielenia w kontekście turystyki oraz usług noclegowych zaprezentowano w tabeli 2. Popularność została wyrażona liczbą wyników uzyskanych w wyszukiwarce Google, przy czym poszukiwania obejmowały wykorzystanie określonego łańcucha znaków składającego się z tych terminów uzupełnionych o frazę *tourism* lub *accommodation*. Przyjęto, że częstość występowania określonych słów może odzwierciedlać aktualną popularność i powszechność poszczególnych terminów w odniesieniu

do turystyki ogólnie oraz w kontekście popularności zjawiska w przypadku zakwaterowania. Dlatego określenia te zostały uznane za dodatkowe słowa kluczowe, niezbędne do drugiego etapu selekcji literatury.

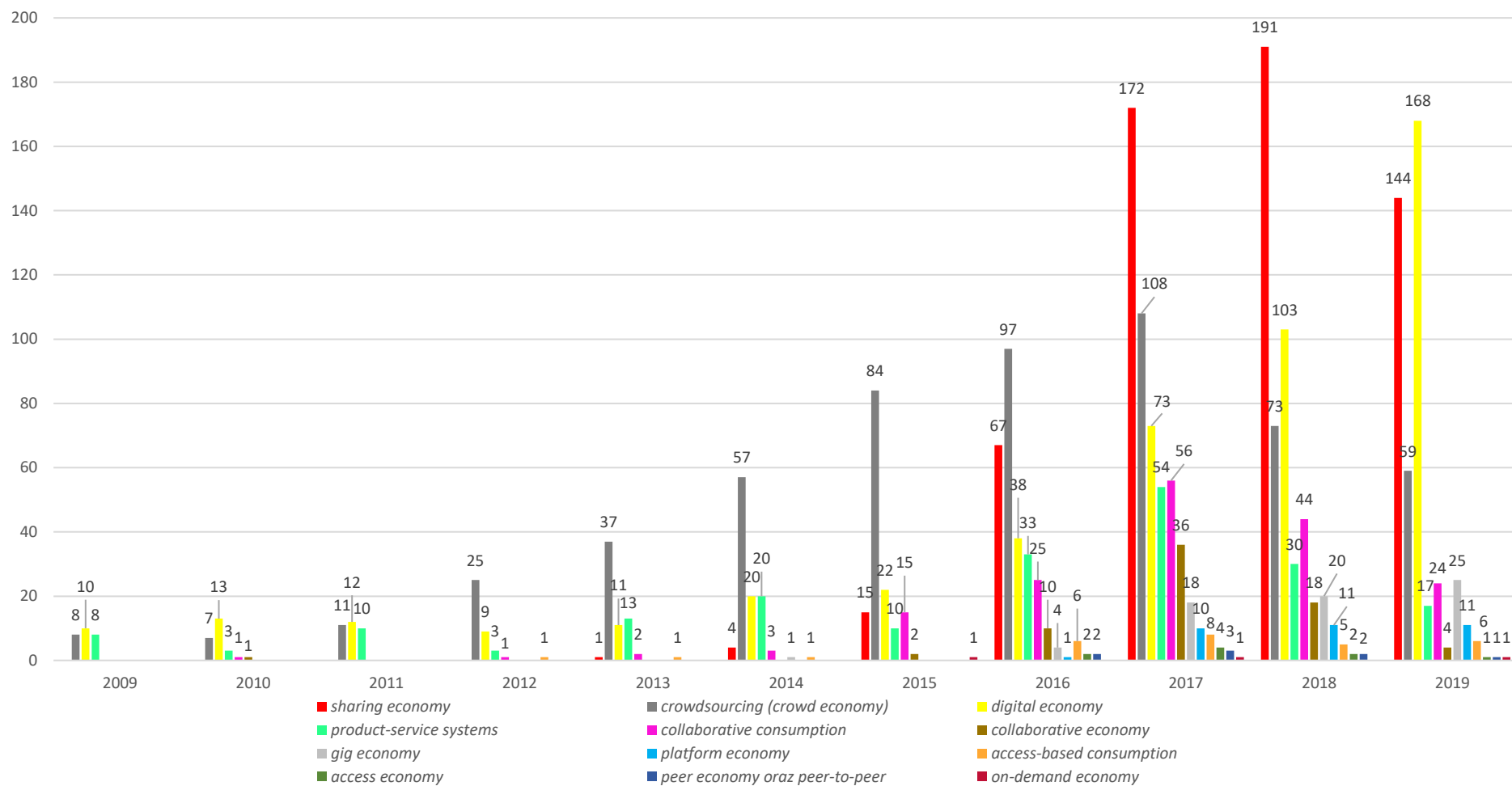
**Tabela 2. Liczba wyników dla terminów związanych z gospodarką współdzielenia w kontekście usług noclegowych**

| Termin                           | Liczba wyników dla <i>tourism</i> |          | Liczba wyników dla <i>accommodation</i> |          |
|----------------------------------|-----------------------------------|----------|-----------------------------------------|----------|
| <i>digital economy</i>           | 1 600 000                         | (0,37 s) | 576 000                                 | (0,43 s) |
| <i>sharing economy</i>           | 875 000                           | (0,38 s) | 329 000                                 | (0,38 s) |
| <i>gig economy</i>               | 435 000                           | (0,43 s) | 146 000                                 | (0,43 s) |
| <i>collaborative economy</i>     | 325 000                           | (0,46 s) | 48 600                                  | (0,46 s) |
| <i>on-demand services</i>        | 215 000                           | (0,46 s) | 130 000                                 | (0,46 s) |
| <i>product service systems</i>   | 174 000                           | (0,59 s) | 37 500                                  | (0,44 s) |
| <i>collaborative consumption</i> | 109 000                           | (0,41 s) | 54 800                                  | (0,46 s) |
| <i>peer economy</i>              | 74 900                            | (0,56 s) | 8 170                                   | (0,47 s) |
| <i>peer-to-peer economy</i>      | 71 300                            | (0,71 s) | 25 400                                  | (0,49 s) |
| <i>on-demand economy</i>         | 67 600                            | (0,44 s) | 29 800                                  | (0,45 s) |
| <i>freelance economy</i>         | 44 700                            | (0,50 s) | 2 650                                   | (0,44 s) |
| <i>platform economy</i>          | 35 800                            | (0,48 s) | 18 600                                  | (0,48 s) |
| <i>access economy</i>            | 24 900                            | (0,45 s) | 4 470                                   | (0,55 s) |
| <i>crowd economy</i>             | 7 610                             | (0,56 s) | 2 740                                   | (0,36 s) |
| <i>access-based consumption</i>  | 2 220                             | (0,39 s) | 11 700                                  | (0,43 s) |
| <i>mesh economy</i>              | 301                               | (0,35 s) | 2 070                                   | (0,40 s) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Google (dostęp: 08.06.2019r.).

W drugim etapie przeprowadzono analizę liczby publikacji pochodzących z bazy Web of Science, w których występują wybrane słowa kluczowe. Liczbę pozycji ograniczono zawężając wyszukiwania do obszarów związanych z biznesem, ekonomią, zarządzaniem oraz turystyką (*business, economy, management, hospitality leisure sport tourism*) na przestrzeni ostatnich 10 lat<sup>7</sup>. Łącznie dla wybranych słów kluczowych wykazano 2231 pozycji spełniających podstawowe kryteria wyszukiwania (wykres 1).

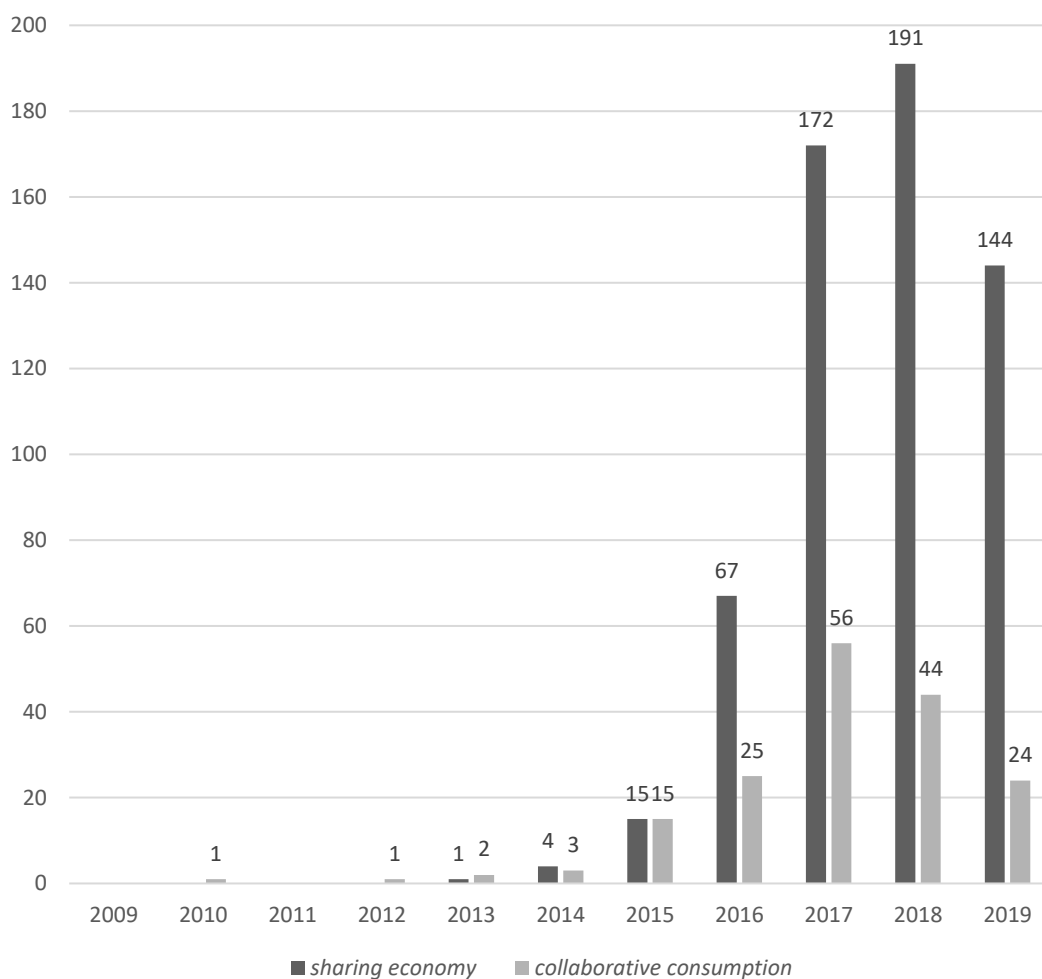
<sup>7</sup> Analiza objęła lata 2009-2019 ze względu na chęć oceny zmian w liczbie publikacji po ukazaniu się książki R. Botsman i R. Rogers pt. *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*.



**Wykres 1. Liczba publikacji w zakresie gospodarki współdzielenia zawierających wybrane słowa kluczowe w latach 2009-2019 (stan na 20.08.2019r.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Web of Science (według kategorii *economics, business, hospitality leisure sport tourism, management*).

Pierwsze publikacje na temat *sharing economy* pojawiły się w bazie dopiero w 2013 roku (wykres 2).

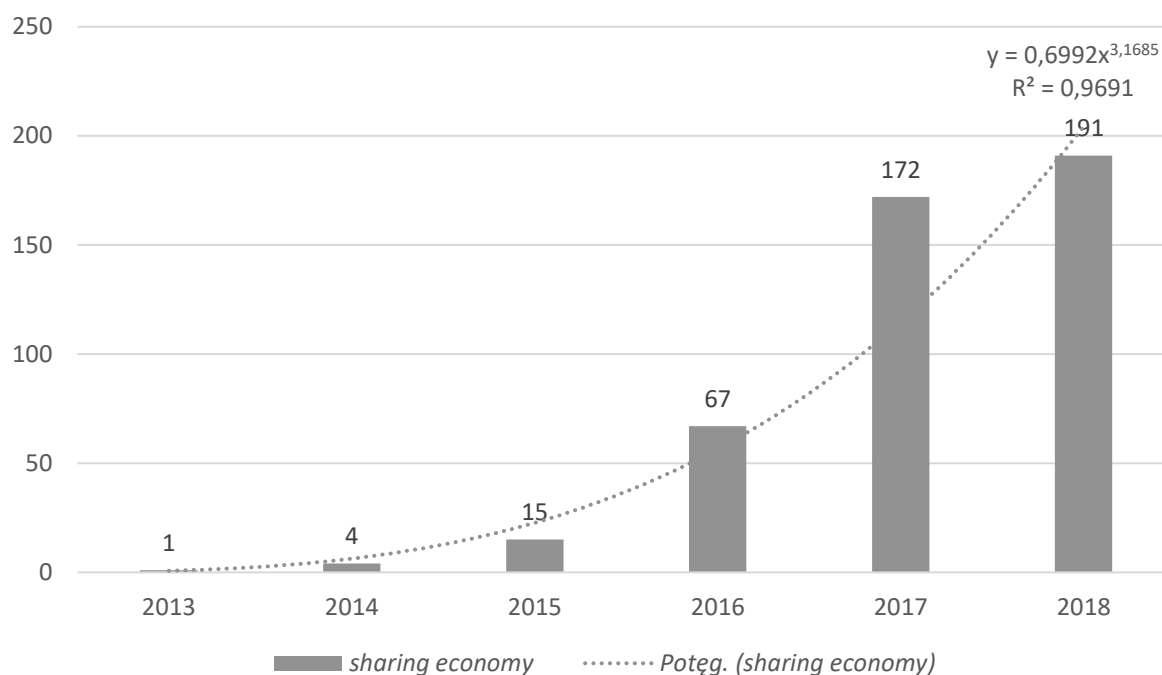


**Wykres 2. Liczba publikacji ze słowami kluczowymi *sharing economy* i *collaborative consumption* w latach 2009-2019 (stan na 20.08.2019r.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Web of Science (według kategorii *economics, business, hospitality leisure sport tourism, management*).

Trzy lata wcześniej opublikowana została praca, która wśród słów kluczowych uwzględniła frazę *collaborative consumption*. Liczba publikacji na temat *sharing economy* wzrastała każdego roku<sup>8</sup>, osiągając 191 pozycji w 2018 roku. Na przestrzeni lat 2013-2018, czyli od momentu ukazania się w bazie pierwszej publikacji z słowem kluczowym *sharing economy*, liczba publikacji rosła przyjmując postać funkcji potęgowej, która wyjaśnia 96,9% zmian liczby prac w bazie danych (wykres 3).

<sup>8</sup> Na wykresie zaprezentowano dane na dzień 20.08.2019r. - w momencie badania analizowano niepełny okres.



**Wykres 3. Liczba publikacji z słowem kluczowym *sharing economy* w latach 2013-2018 (stan na 20.08.2019r.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Web of Science (według kategorii *economics, business, hospitality leisure sport tourism, management*).

Analizowane pojęcia (*sharing economy, collaborative economy, collaborative consumption, on-demand economy, on-demand services, product-service systems, gig economy, freelance economy, access economy, crowd economy, digital economy, platform economy, peer economy, peer-to-peer economy, access-based consumption, mesh*) są często stosowane zamiennie, a nawet w formie synonimów. Choć ich definicje niejednokrotnie nakładają się i przenikają wzajemnie, to mogą w rzeczywistości odnosić się do zupełnie innych zjawisk<sup>9</sup>. Ważne jest ich zrozumienie i rozgraniczenie, dlatego w trzecim etapie selekcji literatury zawężono kryteria wyszukiwania. Za podstawę uznano frazę *sharing economy*, do której dodawano kolejne słowa kluczowe, aby odnaleźć prace na temat gospodarki współdzielenia przy jednoczesnym uwzględnieniu wybranego pojęcia dodatkowego<sup>10</sup>. Oczyszczenie wyników z powtarzających się pozycji pozwoliło na zidentyfikowanie 79 artykułów. Dodatkowo, liczbę artykułów ograniczono odrzucając te, których abstrakty wskazywały na niezgodność z celem

<sup>9</sup> Platformy internetowe, na których można zarezerwować standardową usługę noclegową w hotelu różnią się znacznie od platform takich jak Airbnb, które z teoretycznie opierają się na dzieleniu się niewykorzystanymi zasobami.

<sup>10</sup> Kiedy słowa kluczowe często współwystępują w dokumentach, oznaczać to może, że koncepcje kryjące się za tymi słowami są ściśle powiązane (Zupic i Čater, 2015, s. 435).

opracowania oraz te teksty, do których dostęp był ograniczony<sup>11</sup>. Liczbę prac z bazy Web of Science zawężono ostatecznie do 46.

Analiza danych w bazie Web of Science doprowadziła do wyeliminowania słowa kluczowego *mesh economy*, które pojawiło się w bazie, jednak po zawężeniu pola poszukiwań nie spełniało wymaganych kryteriów. Pojęcie poddano jednak analizie, ponieważ zostało uwzględnione w literaturze uzupełnionej metodą kuli śnieżnej w drugim etapie selekcji literatury. Ostatecznie, w celu ustalenia różnic w definicjach i terminach wykorzystywanych w badaniach dotyczących gospodarki współdzielenia, przestudiowano 81 prac (zarówno zagranicznych, jak i krajowych).

W przypadku prac polskojęzycznych pojawia się trudność wynikająca z prób dosłownego tłumaczenia nazw. Pojęcie *collaborative consumption* tłumaczone jest jako współkonsumpcja (Wilczak, 2013), wspólna konsumpcja (Burgiel, 2014; Malesa i Wardak, 2016; Sztokfisz, 2017), konsumpcja oparta na współpracy (Mróz, 2013), konsumpcja współdzielona (Rudawska, 2016; Sobiecki, 2016), konsumpcja kolaboracyjna (Czernek i Wójcik, 2017; Czernek, Wójcik i Marszałek, 2018; Majchrzak, 2016) oraz najczęściej – konsumpcja kolaboratywna (Juda, 2013; Kowalska, 2018a; Małecka i Mitręga, 2015; Malesa i Wardak, 2016; Markiewicz, 2015; Niezgoda i Kowalska, 2018; Rostek i Zalega, 2015; Skalska i in., 2015; Wardak i Zalega, 2013; Zalega, 2016, 2013). Stosowanymi odpowiednikami angielskiego terminu *sharing economy* w pracach polskich naukowców i przekładach z języka angielskiego są ekonomia współdzielenia (Kamińska, 2017; Lorenc, 2017; Pawlicz, 2019; Rifkin, 2016; Stępnicka, 2018) lub ekonomia dzielenia się (Majchrzak, 2016; Rudawska, 2016), które mogą budzić wątpliwości, głównie ze względu na szerokie znaczenie słowa „ekonomia”, odnoszącego się do dziedziny nauki, a dyskusja nad zjawiskiem dotyczy *economy* w kontekście gospodarki.

Pojęcie „gospodarka współdzielenia” nie występuje w Słowniku Języka Polskiego PWN. Prawdopodobnie po raz pierwszy określenie *sharing economy* zostało użyte w 2008 roku przez L. Lessiga (Pera, 2018) do opisu transakcji opartych na pożyczaniu dóbr, które stało w opozycji do transakcji zakupu (Lessig, 2008). L. Lessig napisał, że „istnieje nie tylko gospodarka komercyjna, która mierzy dostęp na prostej metodzie ceny, ale także gospodarka dzielenia się, gdzie dostęp do kultury jest regulowany nie przez cenę, ale przez złożony zestaw relacji społecznych” (Lessig, 2008, s. 117). Ciekawą dyskusję na temat znaczenia terminu *sharing*

---

<sup>11</sup> Część artykułów była dostępna wyłącznie w bazach, do których autorka nie miała dostępu.

*economy* przeprowadza A. Pawlicz (2019). Zwraca uwagę, że według niektórych badaczy (np. Edelman i Geradin, 2018) dzielenie się (ang. *sharing*) jest świadczeniem bezzwrotnym. Zdaniem badacza takie ujęcie sprawia, że używanie określenia *sharing economy* w odniesieniu do zachowań rynkowych jest bezzasadne i można je uznać za oksymoron, „ponieważ dzielenie się implikuje działania motywowane altruizmem, podczas gdy ekonomia *per se* powszechnie kojarzona jest z organizacjami for-profit” (Pawlicz, 2019, s. 49).

Dla kontrastu B. Jung (2017, s. 151) proponuje określenie gospodarka współuczestnictwa, jako alternatywę, która lepiej zobrazuje ekonomiczną treść zjawiska, jego sieciową strukturę i kolektywny wysiłek. Autorka będzie posługiwać się jednak terminem „**gospodarka współdzielenia**”, który odnosi się do istoty problemu podejmowanego w rozprawie oraz jest stosowany przez polskich badaczy (Kamińska, 2017; Sobiecki, 2016; Sztokfisz, 2017), również w kontekście badań nad zjawiskiem w turystyce (Czernek i Wójcik, 2017; Czernek i in., 2018; Klimas, Wójcik, Czernek-Marszałek i Juszczak, 2019; Kowalska, 2018a, 2018b; Skalska, 2019).

### 1.2.2. Pojęcia wokół gospodarki współdzielenia

Próby usystematyzowania pojęć związanych z gospodarką współdzielenia, w szerszym lub węższym zakresie, podejmowało dotychczas wielu badaczy (Botsman, 2013, 2015; Czernek i in., 2018; Dredge i Gyimóthy, 2015; Frenken i Schor, 2017; Görög, 2016; Hamari i in., 2016; Jung, 2017; Kamińska, 2017; Kowalska, 2018b, 2018a; Niezgoda i Kowalska, 2018; Pawlicz, 2019; Sobiecki, 2016). Analizy te nie wyczerpują jednak listy terminów, które współwystępowały w różnych opracowaniach w miarę wzrostu liczby badań nad gospodarką współdzielenia. Zarówno wcześniejsze próby uporządkowania pojęć (Botsman, 2013, 2015; Czernek i in., 2018; Frenken i Schor, 2017; Hamari i in., 2016; Jung, 2017; Kamińska, 2017; Kowalska, 2018a, 2018b; Niezgoda i Kowalska, 2018; Sobiecki, 2016), również te w oparciu o systematyczny przegląd literatury (Görög, 2016; Pawlicz, 2019), jak i próba prześledzenia genealogii i interpretacji pojęć wokół gospodarki współdzielenia (Dredge i Gyimóthy, 2015) nie dały jednoznacznych rezultatów.

W tabeli 3 zebrano pojęcia, które pojawiają się w opracowaniach związanych z gospodarką współdzielenia. Zaprezentowane terminy nie wyjaśniają w sposób ostry granic i różnic pomiędzy nimi, dlatego niezbędne jest dokładniejsze zbadanie i dokonanie ich interpretacji. Przedsiębiorstwa świadczące usługi turystyczne w ramach gospodarki współdzielenia (w tym

usługi noclegowe) budują swoją pozycję konkurencyjną dzięki implementacji rozwiązań wynikających z rozwoju nowoczesnych technologii, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC) (Kowalska, 2018a, s. 23), a analiza uwarunkowań rozwoju gospodarki współdzielenia (podrozdział 1.1.1.) akcentuje szczególne znaczenie Internetu. Zdaniem części badaczy samo dzielenie się miało miejsce już od początków istnienia ludzkości, jednak gospodarka współdzielenia, która zmieniła jego skalę, powstała dopiero w erze Internetu (Pawlicz, 2019, s. 48). Dlatego, z punktu widzenia celu rozprawy, zebrane definicje przeanalizowano z uwzględnieniem kontekstu technologicznego.

**Tabela 3. Pojęcia występujące w analizach dotyczących gospodarki współdzielenia**

| Pojęcie                                                          | Definicja / wyjaśnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Autor                               |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Gospodarka współpracy<br>( <i>collaborative economy</i> )        | Ekonomiczny system zdecentralizowanych sieci i rynków, który uwalnia wartość niewykorzystanych aktywów poprzez dopasowanie potrzeb i możliwości, w sposób omijający tradycyjnych pośredników.                                                                                                                                                      | (Botsman, 2015)                     |
|                                                                  | Skupienie na wspólnych formach konsumpcji, produkcji, finansów i uczenia się.                                                                                                                                                                                                                                                                      | (Rinne, 2017)                       |
| Konsumpcja kolaboratywna<br>( <i>collaborative consumption</i> ) | Proces, w którym jedna lub więcej osób konsumuje dobra lub usługi poprzez angażowanie się we wspólne aktywności z innymi.                                                                                                                                                                                                                          | (Felson i Spaeth, 1978, s. 614)     |
|                                                                  | Tradycyjne dzielenie się, barter, pożyczanie, handlowanie, wynajem, dawanie i zamiana, ujęte na nowo za sprawą technologii i wspólnoty. (...) umożliwia ludziom realizowanie wielu korzyści w wyniku dostępu do produktów i usług zamiast własności i jednocześnie zaoszczędzić pieniądze, czas, przestrzeń, nawiązywać przyjaźnie i być aktywnym. | (Botsman i Rogers, 2010, s. xv–xvi) |
|                                                                  | Model ekonomiczny oparty na dzieleniu się, zamianie, handlowaniu lub wynajmowaniu produktów i usług umożliwiających dostęp zamiast własności. (...) Skoordynowane nabywanie i dystrybucja zasobu za opłatą lub inną formą wynagrodzenia.                                                                                                           | (Belk, 2014b, s. 1597)              |
|                                                                  | Ponowne odkrycie tradycyjnych zachowań rynkowych - wynajem, pożyczanie, zamiana, dzielenie się, wymiana barterowa, dawanie prezentów - za pośrednictwem technologii, odbywające się w sposób i na skalę nieosiągalną przed Internetem.                                                                                                             | (Botsman, 2015)                     |
|                                                                  | Wykorzystanie internetowych rynków i technologii sieci społecznościowych do dzielenia się zasobami (jak przestrzeń, pieniądze, towary, umiejętności i usługi) pomiędzy indywidualnymi użytkownikami ( <i>peer-to-peer</i> ), którzy mogą być zarówno dostawcami, jak i konsumentami.                                                               | (Barnes i Mattsson, 2016, s. 200)   |
|                                                                  | Aktywność typu <i>peer-to-peer</i> polegająca na uzyskiwaniu, dawaniu i dzieleniu się dostępem do dóbr i usług, koordynowana przez serwisy społecznościowe online.                                                                                                                                                                                 | (Hamari i in., 2016, s. 2047)       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 3. Pojęcia występujące w analizach dotyczących gospodarki współdzielenia (c.d.)**

| Pojęcie                                               | Definicja / wyjaśnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Autor                                                |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Konsumpcja połączona ( <i>connected consumption</i> ) | Konsumpcja połączona opiera się na relacjach <i>peer-to-peer</i> , a nie na istniejących podmiotach rynkowych, które pośredniczą w wymianie. Jako taka, stanowi ona innowację, która jest w stanie realokować majątek w całym łańcuchu wartości, szczególnie z dala od pośredników i w kierunku małych producentów i konsumentów <sup>12</sup> . Konsumpcja połączona opiera się na kulturze dostępu, użytkowania i recykulacji używanych towarów jako alternatywy dla tradycyjnej własności prywatnej. | (Schor i Fitzmaurice, 2015, s. 410)                  |
| Gospodarka na żądanie ( <i>on-demand economy</i> )    | Koncentracja na dostarczaniu towarów i usług „na żądanie” (tj. natychmiastowe i oparte na dostępie).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | (Rinne, 2017)                                        |
|                                                       | Jeżeli mamy do czynienia z dostarczaniem usług <i>peer-to-peer</i> zamiast dzielenia się <i>peer-to-peer</i> dobrem, stosuje się termin gospodarka na żądanie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | (Frenken i Schor, 2017, s. 5)                        |
| Usługi na żądanie ( <i>on-demand services</i> )       | Platformy, które bezpośrednio kojarzą potrzeby klientów z dostawcami w celu natychmiastowego dostarczenia towarów i usług.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | (Botsman, 2015)                                      |
| Gospodarka zadaniowa ( <i>gig economy</i> )           | Systemy, które zrywają z tradycyjną „pracą” na rzecz indywidualnych „występów” czy „zadań”, które niezależni pracownicy odpłatnie realizują w określonym czasie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (Sobiecki, 2016, s. 32)                              |
|                                                       | Skupienie na udziale siły roboczej i generowaniu dochodów przez „gig’ów” <sup>12</sup> , pojedyncze projekty lub zadania, do wykonania których pracownik jest zatrudniony (ograniczone nakładanie się zadań z dzieleniem się umiejętnościami).                                                                                                                                                                                                                                                          | (Rinne, 2017)                                        |
|                                                       | Cyfrowe platformy na żądanie, które umożliwiają elastyczną organizację pracy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | (Burtch, Carnahan i Greenwood, 2018, s. 1)           |
| Gospodarka zleceń ( <i>freelance economy</i> )        | Skupienie na udziale siły roboczej i generowaniu dochodów przez freelancerów, znanych również jako pracownicy niezależni i osoby pracujące na własny rachunek (ograniczone nakładanie się zadań z dzieleniem się umiejętnościami; zaangażowanie freelancerów jest często dłuższe i/lub głębsze niż w przypadku gig’ów).                                                                                                                                                                                 | (Rinne, 2017)                                        |
| Gospodarka rówieśników ( <i>peer economy</i> )        | Rynki typu <i>person-to-person</i> , które ułatwiają dzielenie się i bezpośredni handel aktywami, budowane na zasadzie wzajemnego zaufania.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | (Botsman, 2013)                                      |
|                                                       | System, który łączy sprzedających i kupujących, ułatwiając bezpośrednią wymianę między równymi podmiotami.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | (Sobiecki, 2016, s. 30)                              |
|                                                       | Skupienie na sieciach <i>peer-to-peer</i> w zakresie tworzenia produktów, świadczenia usług, finansowania i innych działań.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | (Rinne, 2017)                                        |
| Gospodarka P2P ( <i>peer-to-peer economy</i> )        | Modele biznesowe P2P umożliwiają bezpośrednią wymianę między użytkownikami i obejmują różne platformy, na których obywatele wynajmują, sprzedają i dzielą się rzeczami bez udziału sklepów, banków, agencji i innych pośredników.                                                                                                                                                                                                                                                                       | (P2Pfoundation.net 2012 za: Dredge i Gyimóthy, 2015) |
| Gospodarka podarunkowa ( <i>gift economy</i> )        | Systemy, które umożliwiają przekazywanie dóbr lub dostarczanie usług bez oczekiwania płatności ani dobra czy usługi zwrotnej.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | (Sobiecki, 2016, s. 32)                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

<sup>12</sup> *Gig* czyli pracownik na żądanie. To termin określający osobę, która wykonuje obowiązki zlecone przez pracodawcę wtedy, kiedy jest potrzebny – nie musi być osobą pracującą w pełnym wymiarze godzin (Görög, 2016).

**Tabela 3. Pojęcia występujące w analizach dotyczących gospodarki współdzielenia (c.d. 2)**

| Pojęcie                                                             | Definicja / wyjaśnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Autor                                             |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Gospodarka dostępu ( <i>access economy</i> )                        | Rynki oddają miejsce sieciom, a posiadanie zastąpione zostaje dostępem. Systemy dostępu charakteryzują się krótkoterminowym ograniczonym wykorzystaniem aktywów kontrolowanych przez sieci dostawców.                                                                                                                                                                  | (Rifkin, 2003, s. 8–23)                           |
|                                                                     | Systemy, które umożliwiają płatność za dostęp do dóbr zamiast otrzymywania dóbr na własność.                                                                                                                                                                                                                                                                           | (Sobiecki, 2016, s. 30)                           |
|                                                                     | Skupienie na „dostępie ponad własnością” (pokrywa się z dzieleniem się, chociaż dzielenie się nie jest w żaden sposób wymagane).                                                                                                                                                                                                                                       | (Rinne, 2017)                                     |
| Konsumpcja oparta na dostępie ( <i>access-based consumption</i> )   | Transakcje, które mogą odbywać się za pośrednictwem rynku, jednak bez przeniesienia prawa własności.                                                                                                                                                                                                                                                                   | (Bardhi i Eckhardt, 2012, s. 881)                 |
| Gospodarka tłumu ( <i>crowd economy</i> )                           | Modele ekonomiczne napędzane przez „tłum”, w tym, ale nie wyłącznie, <i>crowdsourcing</i> i <i>crowdfunding</i> <sup>13</sup> .                                                                                                                                                                                                                                        | (Rinne, 2017)                                     |
|                                                                     | Dynamiczny ekosystem produktywnych ludzi, którzy poprzez platformę uczestniczą w osiąganiu wzajemnie korzystnych celów.                                                                                                                                                                                                                                                | (Crowdsourcing Week, 2019)                        |
| Gospodarka cyfrowa ( <i>digital economy</i> )                       | Skupienie na wszystkim, co jest napędzane technologiami cyfrowymi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (Rinne, 2017)                                     |
|                                                                     | Gospodarka cyfrowa umożliwia dostarczanie konsumentowi "zdigitalizowanych" funkcji przedmiotu, zamiast obiektu fizycznego.                                                                                                                                                                                                                                             | (Shcherbakova, 2019, s. 289)                      |
| Gospodarka platformowa ( <i>platform economy</i> )                  | Skupienie się na wszystkim, co jest napędzane przez platformy technocentryczne.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (Rinne, 2017)                                     |
|                                                                     | Obejmuje firmy nastawione na zysk, które korzystają z platform i aplikacji, ocen społecznościowych i danych dotyczących reputacji oraz wykorzystują technologię cyfrową do organizowania wymiany.                                                                                                                                                                      | (Schor, 2017, s. 267)                             |
| Współpraca w ramach stylu życia ( <i>collaborative lifestyles</i> ) | Ludzie o podobnych zainteresowaniach łączą siły, by dzielić się i wymieniać się mniej namacalnymi aktywami, takimi jak czas, przestrzeń, umiejętności i pieniądze.                                                                                                                                                                                                     | (Botsman i Rogers, 2010, s. 73)                   |
| Gospodarka uwikłana ( <i>the mesh</i> )                             | Firmy <i>mesh</i> kwitną dzięki rozwojowi mediów społecznościowych, Internetu, sieci bezprzewodowych i telefonów komórkowych. Wykorzystują dane pochodzące z każdego dostępnego źródła, aby dostarczać ludziom towary i usługi wysokiej jakości tylko wtedy, gdy ich potrzebują i chcą. Model uwikłany opiera się na serii transakcji, na dzieleniu się czymś w kółko. | (Gansky, 2010, s. 15-16,34)                       |
| Systemy produktowo-usługowe ( <i>product-service-systems</i> )      | PSS jest propozycją wartości zorientowaną na zapewnienie satysfakcji klientom/użytkownikom poprzez dostarczenie zintegrowanego systemu produktów i usług.                                                                                                                                                                                                              | (Vezzoli, Ceschin, Diehl i Kohtala, 2012, s. 288) |
|                                                                     | Rodzaj systemu konsumpcji kolaboratywnej, który łączy produkty z usługami (często cyfrowymi).                                                                                                                                                                                                                                                                          | (Tan, Cahalane, Tan i Englert, 2017, s. 265)      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

<sup>13</sup> *Crowdsourcing* to cyfrowy i rozproszony model produkcji lub rozwiązywania problemów, wykorzystujący zbiorową inteligencję internautów do realizacji konkretnych celów organizacyjnych. *Crowdfunding* polega na wykorzystaniu społeczności internetowej w celu wprowadzenia pomysłu lub produktu na rynek poprzez wsparcie finansowe ze strony wielu darczyńców ze społeczności (Brabham, 2013, s. 117).

**Tabela 3. Pojęcia występujące w analizach dotyczących gospodarki współdzielenia (c.d. 3)**

| Pojęcie                                               | Definicja / wyjaśnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Autor                   |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Gospodarka second hand ( <i>second hand economy</i> ) | Wielu konsumentów sprzedaje (lub przekazuje) swoje towary innym konsumentom. Rynki towarów używanych są w coraz większym stopniu zorganizowane online poprzez platformy takie jak Ebay czy Facebook.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | (Frenken, 2017, s. 4)   |
| Gospodarka hybrydowa ( <i>hybrid economy</i> )        | Spadek kosztów krańcowych prowadzi do gospodarki hybrydowej – częściowo jest to rynek kapitalistyczny, a częściowo wspólnota współpracy – o daleko sięgających implikacjach dla społeczeństwa. (...) W tym nowym świecie kapitał społeczny jest równie ważny jak kapitał finansowy, dostęp staje się istotniejszy od własności, równowagę wypiera konsumeryzm, a „wartość wymienialna” na rynkach kapitalistycznych coraz częściej zastępowana jest przez „wartość do podziału” wspólnoty współpracy. | (Rifkin, 2016, s. 1–10) |
|                                                       | Opiera się jednocześnie na gospodarkach komercyjnych i gospodarkach dzielenia się, zwiększając wartość jednych i drugich. Ten trzeci rodzaj – hybryda – zdominuje architekturę internetową biznesu. Hybrydą jest albo podmiot komercyjny, którego celem jest uzyskanie wartości z gospodarki dzielenia się, albo gospodarka dzielenia się, która powołuje podmiot komercyjny, żeby lepiej realizować dzielenie się.                                                                                   | (Lessig, 2008, s. 178)  |

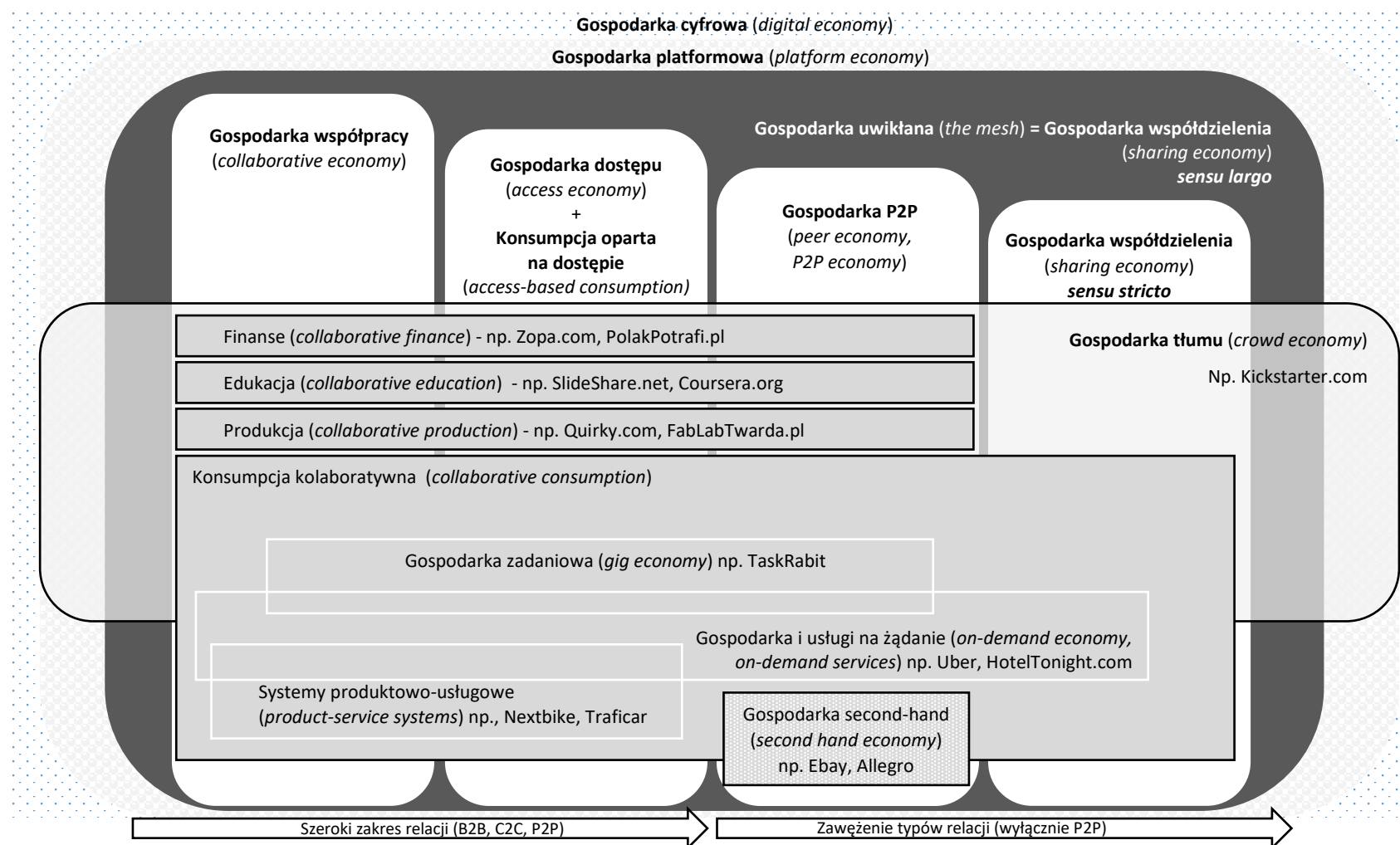
Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Większość artykułów z bazy Web of Science dotyczących **gospodarki cyfrowej** (*digital economy*) (Doucek, Fischer i Novotný, 2017; Täuscher i Laudien, 2018; Weber, 2014), nie wyjaśnia wprost czym ona jest. Z dostępnych opracowań wynika, że gospodarka cyfrowa jest zdeterminowana rozwojem nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Swoim zakresem obejmuje znacznie szersze spektrum procesów niż te związane z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC). Gospodarka cyfrowa wpływa na wszystkie aspekty życia człowieka. Choć ingeruje w życie gospodarcze przyczyniając się do zmian w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw oraz zmniejszając efektywność tradycyjnych form i metod zarządzania biznesem, to jednocześnie stwarza możliwości rozwoju w nowych warunkach (Shcherbakova, 2019, s. 288). Wśród elementów gospodarki cyfrowej znajdują się m.in.: intensywne wykorzystanie najnowszych technologii, integracja systemów fizycznych i cyfrowych, hiperłączość, automatyzacja, tworzenie i wykorzystywanie nowych modeli biznesowych (będących skutkiem innowacji nie tylko technologicznych, ale także organizacyjnych, społecznych czy kulturowych) oraz jej ewolucyjny charakter niemożliwy do przewidzenia (Goliński, 2018, s. 184–185). Rozwój gospodarki cyfrowej ukształtował warunki do tworzenia się kolejnych zjawisk powiązanych z gospodarką współdzielenia, która jest przedstawiana jako jeden z jej elementów (Jung, 2017, s. 159).

**Gospodarka platformowa** (*platform economy*) obejmuje każdy rodzaj platformy cyfrowej wykorzystującej Internet do łączenia rozproszonych sieci osób w celu ułatwienia cyfrowych interakcji pomiędzy nimi (Schor, 2017, s. 267). Opiera się na wykorzystaniu platform technologicznych do różnego rodzaju aktywności i działań społecznych oraz gospodarczych (Davies i in., 2017; Kenney i Zysman, 2016). Platformy cyfrowe stały się opłacalnym alternatywnym modelem biznesowym i stanowią mechanizm koordynacji działalności gospodarczej, który znacznie różni się od typowych struktur rynkowych (Akbar i Tracogna, 2018, s. 93). Platforma umożliwia interakcję pomiędzy stronami użytkowników z nią powiązanych (np. sprzedających i kupujących), stając się centralną częścią systemu (Akbar i Tracogna, 2018, s. 93) i pełniąc rolę pośrednika dla konsumentów występujących po stronie popytu lub podaży (Kowalska, 2018b, s. 16).

Gospodarka platformowa jest pojęciem bardzo szerokim, ale węższym od gospodarki cyfrowej (jest jej elementem). Z tej perspektywy tłem do dalszych rozważań nad miejscem gospodarki współdzielenia na tle pojęć pokrewnych jest obecność platform, które są miejscem zawierania transakcji. W takim rozumieniu gospodarki cyfrowa i platformowa są pojęciami nadrzędnymi i stanowią punkt wyjścia do dalszej analizy zakresów terminów (rysunek 5).

Węższym pojęciem od gospodarki cyfrowej i platformowej jest **gospodarka współpracy** (*collaborative economy*), która w szerokim ujęciu sprowadza się do zmiany orientacji modeli organizacyjnych i dystrybucyjnych (Czernek i in., 2018, s. 26) i skupia się raczej na tworzeniu nieformalnych sieci osób rozproszonych terytorialnie w celu lepszego wykorzystania umiejętności, dóbr czy innych przydatnych rzeczy (Onete, Pleśa i Budz, 2018, s. 998). Celem realizowanych transakcji jest bardziej efektywne wykorzystanie wolnych zasobów (np. poprzez ich udostępnianie lub wymianę) w sferze konsumpcji (*collaborative consumption*), produkcji (*collaborative production*), finansów (*collaborative finance*) czy edukacji (*collaborative education*) (Botsman, 2013; Botsman i Rogers, 2010). G. Sobiecki (Sobiecki, 2016, s. 29) uważa, że gospodarka współpracy może obejmować zarówno podmioty indywidualne, jak i zorganizowane i nie musi odbywać się wyłącznie na rynkach tworzonych online (choć stanowią one największą część w przypadku gospodarki współdzielenia i są istotne z perspektywy prowadzonej analizy). Dodatkowo obejmuje ona wiele typów relacji (Czernek i in., 2018, s. 27–29) pomiędzy różnymi uczestnikami. Gospodarkę współpracy można traktować również jako model ekonomiczny, w którym własność i dostęp są dzielone



**Rysunek 5. Gospodarka współdzielenia na tle wybranych pojęć**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Czernek i in., 2018).

między przedsiębiorstwami, start-up'ami i konsumentami (Palos-Sanchez i Correia, 2018, s. 87), przy maksymalnym skróceniu łańcucha dostaw (Sobiecki, 2016, s. 29).

W ramach **gospodarki dostępu** (*access economy*) konsumenci mają dostęp do produktów, na których posiadanie nie mogli sobie pozwolić, lub których nie chcą posiadać ze względu na ograniczenia przestrzenne lub troskę o środowisko (Bardhi i Eckhardt, 2012, s. 881). Jej kluczową cechą jest dostęp zamiast przenoszenia prawa własności (Burgiel i Zralek, 2019), czyli w jej ramach dochodzi do **konsumpcji opartej na dostępie** (*access-based consumption*). Obejmuje zestaw inicjatyw polegających na dzieleniu się niewykorzystanymi aktywami (zasobami materialnymi lub umiejętnościami) w celu optymalizacji ich wykorzystania (Acquier, Daudigeos i Pinkse, 2017, s. 4). Zatem obejmuje wszystkie przypadki użytkowania dóbr, które nie są własnością samych konsumentów, ale zostały wynajęte, wdzierżawione lub pożyczone od ich faktycznych właścicieli (Burgiel i Zralek, 2019, s. 31). Podobnie jak w przypadku gospodarki współpracy, udział w transakcjach mogą brać osoby indywidualne i przedsiębiorstwa (Sobiecki, 2016), a przedmiotem transakcji są dobra będące w ich posiadaniu (Burgiel i Zralek, 2019). W gospodarce dostępu zaciera się klasyczny podział na sprzedającego i kupującego, ponieważ w ich miejscu pojawiają się dostawcy i użytkownicy (Jung, 2017, s. 153).

Zdaniem G. Sobieckiego (2016, s. 30) gospodarka dostępu jest pojęciem szerszym od gospodarki współpracy. Bardziej słuszne wydaje się jednak alternatywne podejście, w którym gospodarka dostępu opiera się wyłącznie na jednej z cech gospodarki współpracy, czyli dostępie (Czernek i in., 2018, s. 29). W takim rozumieniu gospodarka współdzielenia stanowi „pewien moduł gospodarki opartej na dostępie” (Czernek i in., 2018, s. 29). Od gospodarki współdzielenia odróżnia ją to, że w jej ramach mieści się więcej modeli relacji (niż relacje P2P). Dodatkowo zapewnia dostęp do produktów wtedy, kiedy są potrzebne, ale różni się od **gospodarki na żądanie** (*on-demand economy*) tym, że zamiast natychmiastowego dostarczenia dobra umożliwia dostęp do niego (Frenken, 2017, s. 4).

Terminy **gospodarka rówieśników** (*peer economy*) oraz **gospodarka P2P** (*peer-to-peer economy*) mogą być stosowane zamiennie, ponieważ odnoszą się do tego samego zjawiska. Gospodarka P2P rozwinęła się w dużej mierze dzięki innowacyjnym pośrednikom (np. Airbnb) zdolnym do stworzenia platform łączących konsumentów i pokonania niedoskonałości rynku,

takich jak pokusa nadużycia<sup>14</sup> (Weber, 2016, s. 35). Obejmuje szczególną formę relacji C2C (*customer-to-customer*) (Sobiecki, 2016, s. 30), czyli relacje pomiędzy indywidualnymi jednostkami stanowiącymi równe podmioty (*peer-to-peer*, P2P) (Czernek i in., 2018, s. 29; Sobiecki, 2016, s. 30), które oferują dostęp do swoich dóbr (Frenken, 2017, s. 4). Działania podejmowane są bez udziału tradycyjnych pośredników<sup>15</sup> i obejmują dość szerokie spektrum aktywności, m.in. dzielenie, sprzedaż czy pożyczanie (Czernek i in., 2018, s. 29). Dodatkowo, jeśli równość podmiotów sprowadza się do wykształcenia nowej roli konsumenta, czyli dobrowolne wcielanie się jednostki w rolę nabywcy lub dostawcy określonych usług (Ertz, Durif i Arcand, 2016, s. 197), to definicja gospodarki rówieśników będzie wówczas tożsama z konsumpcją kolaboratywną (*collaborative consumption*) (Sobiecki, 2016, s. 29). G. Sobiecki (2016) twierdzi, że gospodarka P2P jest elementem konsumpcji kolaboratywnej oraz częściowo wspólnej produkcji (*collaborative production*), ponieważ „bezpośrednie relacje równych podmiotów mogą także występować w ramach procesów produkcji” (s. 31). Zdaniem K. Frenkena (2017, s. 4) w gospodarce P2P usługi C2C są przedmiotem transakcji dokonywanej za pośrednictwem rynku, na którym dostawca oczekuje w zamian wynagrodzenia, więc nie obejmuje wyłącznie bezinteresownego dzielenia się.

**Gospodarka zadaniowa** (*gig economy*) i **gospodarka zleceń** (*freelance economy*) dotyczą elastycznych form pracy, które skupiają się na realizacji określonych projektów, zadań lub ich części. Określenia te są wykorzystywane w przypadku platform oferujących usługi pracy (Schor, 2017, s. 267). Gospodarka zadaniowa w pewnym sensie przenosi umowę o dzieło do świata gospodarki współpracy i uzupełnia różne modele współpracy. Jej przykładem jest Uber, który płaci kierowcy za konkretny przejazd czy TaskRabbit, który wypłaca wynagrodzenie za wykonanie konkretnego zadania. Gospodarka zadaniowa jest nieco „węższa” niż gospodarka zleceń – w gospodarce zleceń zaangażowanie freelancerów w realizację zadań jest większe i odbywa się względnie w dłuższym horyzoncie czasowym (Sobiecki, 2016, s. 32). Należy przez to rozumieć, że może wiązać się zarówno z rynkiem dzielenia zadań, jak i usług na żądanie (*on-demand economy*) (Czernek i in., 2018, s. 30). Gospodarka zadaniowa jest obecna na rynkach

---

<sup>14</sup> Pośrednik może rozwiązać problem związany z pokusą nadużyć dla stron neutralnych pod względem ryzyka i przejmować sporą część z zysków, które uzyskaliby gospodarze gdyby zawarli transakcję bezpośrednio (Weber, 2014, s. 35).

<sup>15</sup> R. Sobiecki (2016) podkreśla, że „nawet w „bezpośredniej” relacji między indywidualnymi podmiotami istnieją media pośredniczące, tworzące rynek. Najczęściej przybierają one formę usługi komercyjnej, systemu takich usług czy aplikacji komputerowej, a także innych dóbr” (s. 31).

dwustronnych, na których firma zachowuje się jak platforma do łączenia dostawców usług i konsumentów (Chen i Sheldon, 2016, s. 455). W rezultacie jest częścią gospodarki współpracy, gospodarki dostępu, gospodarki P2P (Czernek i in., 2018, s. 29–30) oraz gospodarki współdzielenia (stanowi ich podzbiór).

**Gospodarka na żądanie** (*on-demand economy*) i **usługi na żądanie** (*on-demand services*), wykorzystują platformy, które natychmiast kojarzą klientów ze sprzedawcami i umożliwiają realizację transakcji. Wymagają one jednak takich rynków, gdzie produkcja i dostarczenie towarów odbywa się w krótkim czasie (Sobiecki, 2016, s. 32). Mogą obejmować relację B2C, ale również C2C lub P2P (Frenken i Schor, 2017). Można uznać, że gospodarka na żądanie stanowi, tak samo jak gospodarka zadaniowa, część gospodarek: współpracy, dostępu, P2P i współdzielenia oraz dodatkowo „zazębia” się z gospodarką zadaniową w sytuacji, kiedy realizacja zadań odbywa się w trybie natychmiastowym. Warto podkreślić, że gospodarki zadaniowa i na żądanie mogą być częścią **współpracy w ramach stylu życia** (*collaborative lifestyle*).

**Systemy produktowo-usługowe** (*product-service systems*) odnoszą do nowej koncepcji wykorzystania produktów, gdzie użytkowanie jest ważniejsze od posiadania (Görög, 2016). Skupiają się na czasowym dostępie i dostarczaniu użyteczności klientowi. To propozycja rynkowa, która rozszerza tradycyjną funkcjonalność produktu poprzez włączenie do niego dodatkowych usług. Nacisk kładzie się raczej na „sprzedaż” możliwości użytkowania niż sprzedaż samego produktu (Camacho-Otero, Boks i Pettersen, 2018, s. 3). W przypadku systemów produktowo-usługowych podkreśla się zmianę w kierunku kultury konsumpcji zmierzającej do oszczędzania zasobów (Leismann i in., 2013, s. 186). Konsumenci nie są już tak przywiązani do własności i skłaniają się do porzucenia tej wartości na rzecz wynajmu, barteru czy wymiany (Tussyadiah i Pesonen, 2016, s. 1224). Można uznać, że ogólnie pojęcie to jest zdecydowanie szersze od konsumpcji kolaboratywnej (*collaborative consumption*), ale wpisuje się częściowo w jej ramy. Systemy produktowo-usługowe, które umożliwiają konsumpcję kolaboratywną mogą obejmować usługi zorientowane na użytkowanie lub zorientowane na wyniki, zapewniające dostęp do produktów pozostających własnością przedsiębiorstwa (np. systemy rowerów i wspólnego korzystania z samochodu, pralnie) lub udostępniające własność prywatną innym osobom w obrębie społeczności (np. wspólne przejazdy, zamiana odzieży, zakwaterowanie typu *peer-to-peer*) (Piscicelli, Cooper i Fisher, 2015, s. 21). Ze względu na charakter systemów, który dotyczy znaczącej roli przedsiębiorstwa,

bardziej słuszne wydaje się podejście, gdzie z zakresu wyłączone zostają relacje P2P (Czernek i in., 2018, s. 28) na rzecz relacji B2C. W efekcie systemy produktowo-usługowe stanowią jedną z części konsumpcji kolaboratywnej (Botsman i Rogers, 2010) oraz wpisują się w założenia gospodarek współpracy i dostępu, a także mogą być usługą na żądanie.

Kolejnym analizowanym pojęciem jest **gospodarka podarunkowa** (*gift economy*). Jej kluczową cechą jest brak umowy, rekompensaty i zwrotu przekazanego dobra. W gospodarce podarunkowej akcentuje się pobudki altruistyczne, budowanie więzi społecznych, motywy prośrodowiskowe i chęć samodoskonalenia (Czernek i in., 2018, s. 30). W przypadku dóbr materialnych charakterystyczne jest przeniesienie własności na osobę obdarowaną, co stanowi istotną różnicę względem gospodarki współdzielenia. Gospodarka podarunkowa może stanowić część konsumpcji kolaboratywnej (zgodnie z najszerszą definicją konsumpcji kolaboratywnej zaproponowaną przez R. Botsman (2015), gdzie obejmuje ona dawanie prezentów przy wykorzystaniu technologii). Nie jest natomiast częścią gospodarki dostępu, ze względu na przeniesienie prawa własności.

**Gospodarka second-hand** (*second-hand economy*) wykorzystuje platformy, na których konsumenci mogą sprzedawać i przekazywać używane dobra. Zdaniem K. Frenkena i J. Schor (Frenken i Schor, 2017, s. 5–6) gospodarka second-hand (podobnie jak gospodarka podarunkowa) nie wchodzi w zakres gospodarek dostępu i współdzielenia, ponieważ konsumenci przekazują sobie własność (gwarantując stały dostęp), a nie tymczasowy dostęp do towarów. Duże platformy pośredniczące w takich transakcjach to Ebay czy Allegro. Wspomniani autorzy dodają, że do tej grupy należą również platformy, na których ludzie przekazują sobie towary bez opłat (w tym grupy na Facebooku). W takim przypadku należy uznać, iż gospodarka podarunkowa może stanowić część gospodarki second-hand.

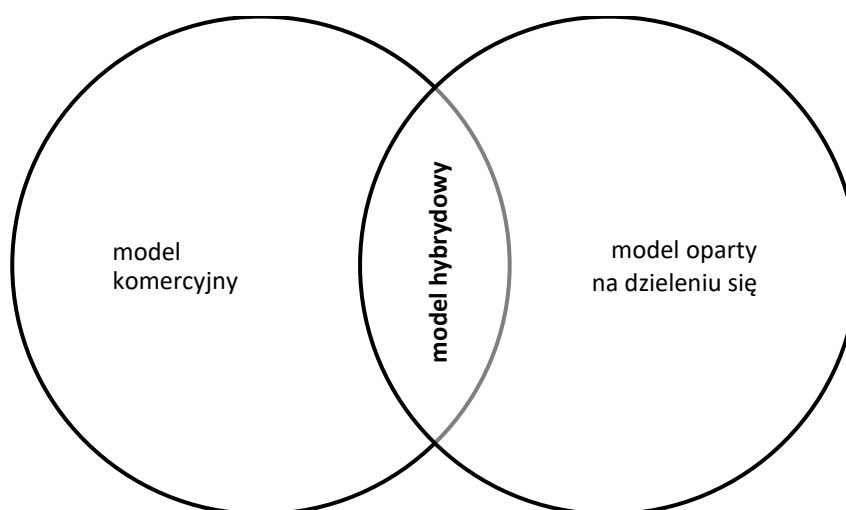
**Gospodarka tłumu** (*crowd economy* lub *crowdsourcing*) opiera się na zaangażowaniu szerokiego grona ludzi w rozwiązanie różnych problemów i realizację zadań. W ujęciu S. Moffitta (za: Boniewicz, Kasprzycki-Rosikoń, Kasprzycka-Rosikoń, Slezkin i Wierżyński, 2015, s. 7) *crowdsourcing* obejmuje 14 elementów i są to m.in. mądrość tłumu (*crowd intelligence*), otwarta innowacja, mikrozadania (*microtasking*), współtworzenie z konsumentami (*co-creation*), finansowanie społecznościowe (*crowdfunding*), alternatywne systemy monetarne (*crowd currencies*, np. bitcoin) oraz obszar angażowania mieszkańców miast przez samorząd (*citizensourcing*), a także gospodarkę współdzielenia. Według A. Sundararajana (2017) „kapitalizm oparty na tłumie to sposób, w jaki platformy takie jak Uber i Airbnb czerpią

z zasobów tłumu, aby zaspokoić potrzeby tłumu, zabierając po drodze swoją działkę” (s. 35). Wspólnym elementem dla wszystkich składowych *crowdsourcingu* jest angażowanie się społeczności za pośrednictwem rozwiązań technologicznych (platformy internetowe) oraz transparentność działania (Boniewicz i in., 2015, s. 7). Gospodarka tłumu coraz bardziej zaciera granicę pomiędzy stroną popytową i podaźową rynku wykorzystując nadwyżkę zdolności konsumentów (np. czasu, wiedzy, aktywów) działających jako dostawcy (Bauer i Gegenhuber, 2015, s. 671). Jest to zjawisko o bardzo szerokim zakresie, który wykracza poza ramy konsumpcji kolaboratywnej. Wpisuje się w założenia gospodarek platformowej, współpracy (w tym w obszar finansów, edukacji, produkcji i konsumpcji), dostępu i P2P oraz obejmuje gospodarkę współdzielenia, gospodarkę zadaniową i na żądanie (w części wspólnej z zadaniową).

W **gospodarce uwikłanej** (*the mesh*) technologie cyfrowe Web 2.0 zapewniają pełne, wzajemne powiązania między ludźmi w celu uzyskania dostępu i dystrybucji towarów i usług dokładnie w momencie, w którym są one potrzebne, bez obciążenia i kosztów związanych z ich posiadaniem (Dredge i Gyimóthy, 2015, s. 294). Zdaniem K. Czernek, D. Wójcik i M. Marszałka (Czernek i in., 2018, s. 29) polega na aktywnościach „ulicznych” i budowaniu nieformalnych kanałów komunikacji dla prowadzenia codziennych transakcji pomiędzy indywidualnymi osobami, więc jest pojęciem węższym od gospodarki współdzielenia. Interpretacja ta wydaje się zbyt ograniczona. Zgodnie z ujęciem L. Gansky (Gansky, 2010) gospodarka uwikłana wpisuje się w trend technologiczno-społeczny, gdzie wraz z pojawieniem się Internetu i mediów społecznościowych możliwości współpracy w skali globalnej zwielokrotniły się (usieciowienie biznesu w szerokim znaczeniu), głównie dzięki nowym platformom dystrybucyjnym typu *peer-to-peer*. Gospodarka uwikłana obejmuje nowe biznesy o szerszym zakresie niż gospodarka współdzielenia (*sensu stricto*) i opiera się nie tylko na dzieleniu prywatnymi dobrami, ale również na konsumpcji opartej na dostępie dóbr będących własnością przedsiębiorstw (Stanoevska-Slabeva, Lenz-Kesekamp i Suter, 2017, s. 11). Można uznać, że jest tożsama z gospodarką współdzielenia w szerokim znaczeniu.

Ostatnim analizowanym pojęciem jest **gospodarka hybrydowa** (*hybrid economy*). W literaturze charakteryzowana jest jako model biznesowy, który powstaje w wyniku połączenia modelu komercyjnego z gospodarką współdzielenia. „Hybrydą” jest albo podmiot komercyjny, którego celem jest uzyskanie wartości z gospodarki dzielenia się, albo gospodarka dzielenia się, która powołuje podmiot komercyjny, żeby lepiej realizować dzielenie się (Lessig,

2008, s. 178). Obie części uzupełniają się wzajemnie w celu zapewnienia przedsiębiorstwu uzyskanie wartości i realizację założonych celów. Teoretycznie każde z przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach omówionych wcześniej modeli działania może być „hybrydą”. Gospodarka hybrydowa dotyczy więc łączenia modeli funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia celu ich działalności (rysunek 6).



**Rysunek 6. Gospodarka hybrydowa a gospodarka współdzielenia**

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 zaprezentowano cechy kluczowe pojęć pokrewnych względem gospodarki współdzielenia, które ułatwiają ich rozróżnienie na tle pozostałych. Określono również typy relacji mogące występować w ich ramach. Choć omówione definicje wzajemnie się przenikają i granice pomiędzy nimi nie są całkowicie ostre, to zaprezentowanie charakterystycznych cech określa ich skalę i naturę. Autorka celowo pominęła opis konsumpcji kolaboratywnej i gospodarki współdzielenia, ze względu na ich złożoność i znaczenie dla dalszych rozważań zawartych w rozprawie. Oba terminy omówiono w kolejnym podrozdziale.

**Tabela 4. Cechy kluczowe pojęć wokół gospodarki współdzielenia**

| Pojęcie                     | Cecha kluczowa                                                   | Typy relacji                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Gospodarka cyfrowa          | Wykorzystanie nowoczesnych technologii                           | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C, po P2P) |
| Gospodarka platformowa      | Zastosowanie platform cyfrowych                                  | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |
| Gospodarka współpracy       | Odejście od zcentralizowanych instytucji                         | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |
| Gospodarka dostępu          | Dostęp zamiast prawa własności                                   | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |
| Gospodarka P2P              | Relacje równych użytkowników                                     | Relacje P2P                                   |
| Gospodarka zadaniowa        | „Elastyczna” siła robocza i praca                                | P2P, P2B                                      |
| Gospodarka na żądanie       | Natychmiastowe połączenie potrzeb z możliwością ich zaspokojenia | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |
| Systemy produktowo-usługowe | Użytkowanie zasobów oparte na zasadach komercyjnych              | B2C                                           |
| Gospodarka podarunkowa      | Nieodpłatne przekazanie prawa własności                          | P2P                                           |
| Gospodarka second-hand      | Odpłatne przekazanie prawa własności                             | P2P                                           |
| Gospodarka tłumy            | Wykorzystanie potencjału (zbiorowej inteligencji) osób w sieci   | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |
| Gospodarka uwikłana         | Usieciowienie życia i biznesu                                    | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |
| Gospodarka hybrydowa        | Połączenie modelu komercyjnego z gospodarką współdzielenia       | Różne typy relacji (od B2B, B2C, C2C po P2P)  |

Źródło: opracowanie własne.

### 1.2.3. Konsumpcja kolaboratywna i gospodarka współdzielenia

#### **Konsumpcja kolaboratywna**

Konsumpcja kolaboratywna (*collaborative consumption*), nazywana również konsumpcją połączoną (*connected consumption*), to obok gospodarki współdzielenia jeden z najbardziej popularnych terminów. Analiza literatury wskazuje, że są one najczęściej stosowane zamiennie (Martin, 2016; Sordi, Perin, Petrini i Sampaio, 2018; Svecova, Veber i Krajcik, 2018; Tussyadiah i Zach, 2017). M. Felson i J.L. Spaeth (1978) jako pierwsi użyli terminu „konsumpcja kolaboratywna”, odnosząc się do konsumpcji dóbr w ramach wspólnych aktywności grupy ludzi (np. picie piwa w towarzystwie przyjaciół). Choć cechą pierwszej definicji był nacisk na „towarzyski” aspekt konsumpcji, to pracę tę można uznać za opis wczesnego rodzaju, a nawet pierwowzoru dzisiejszej konsumpcji kolaboratywnej. Współcześnie istotną zmianą względem najstarszej definicji jest uwzględnienie siły sprawczej technologii, szczególnie Internetu.

W literaturze na temat konsumpcji kolaboratywnej wskazywane są różne cechy zjawiska. Konsumpcja kolaboratywna jest postrzegana wieloaspektowo, a jej definicje różnią się

zakresem (tabela 5). Większość charakterystyk wskazuje wprost na brak konieczności przenoszenia prawa własności na rzecz czasowego dostępu do zasobu<sup>16</sup>, czyli cechą będącą elementem wspólnym dla konsumpcji kolaboratywnej i gospodarki dostępu. J. Hamari i in. (2016) zawężają konsumpcję kolaboratywną wyłącznie do relacji *peer-to-peer*, charakterystycznych dla gospodarki P2P, natomiast inni badacze dopuszczają zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa czyli relacje B2C (Belk, 2014b; Botsman, 2015; Botsman i Rogers, 2010; Schor i Fitzmaurice, 2015). Zauważyć można również zróżnicowane spektrum aktywności włączonych do definicji, takich jak wymiana barterowa, pożyczanie, zamiana, wynajem czy kupno i sprzedaż (Botsman i Rogers, 2010).

**Tabela 5. Konsumpcja kolaboratywna (*collaborative consumption*) – zakresy definicji**

| Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Online | Offline | Dostęp ponad własność | Przekazanie prawa własności | Bezpłatnie | Zasoby firmy | Aspekt wspólnotowy | Autor                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------------------|-----------------------------|------------|--------------|--------------------|-------------------------------------|
| Proces, w którym jedna lub więcej osób konsumuje dobra lub usługi poprzez angażowanie się we wspólne aktywności z innymi.                                                                                                                                                                                                                          |        | x       |                       |                             | x          |              | x                  | (Felson i Spaeth, 1978, s. 614)     |
| Tradycyjne dzielenie się, barter, pożyczanie, handlowanie, wynajem, dawanie i zamiana, ujęte na nowo za sprawą technologii i wspólnoty. (...) umożliwia ludziom realizowanie wielu korzyści w wyniku dostępu do produktów i usług zamiast własności i jednocześnie zaoszczędzić pieniądze, czas, przestrzeń, nawiązywać przyjaźnie i być aktywnym. | x      | x       | x                     | x                           | x          | x            | x                  | (Botsman i Rogers, 2010, s. xv–xvi) |
| Model ekonomiczny oparty na dzieleniu się, zamianie, handlowaniu lub wynajmowaniu produktów i usług umożliwiających dostęp zamiast własności. Skoordynowane nabywanie i dystrybucja zasobu za opłatą lub inną formą wynagrodzenia.                                                                                                                 | x      |         | x                     |                             |            | x            |                    | (Belk, 2014b, s. 1597)              |
| Ponowne odkrycie tradycyjnych zachowań rynkowych - wynajem, pożyczanie, zamiana, dzielenie się, wymiana barterowa, dawanie prezentów - za pośrednictwem technologii, odbywające się w sposób i na skalę nieosiągalną przed Internetem.                                                                                                             | x      |         |                       | x                           | x          | x            |                    | (Botsman, 2015)                     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

<sup>16</sup> Aktywność polegająca na dawaniu prezentów, ujęta w definicji R. Botsman z 2015 roku, jest sprzeczna z definicją z 2010 roku, ponieważ z założenia dawanie prezentów obejmuje przekazanie prawa własności osobie obdarowywanej.

**Tabela 5. Konsumpcja kolaboratywna (*collaborative consumption*) – zakresy definicji (c.d.)**

| Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Online | Offline | Dostęp ponad własność | Przekazanie prawa własności | Bezpłatnie | Zasoby firmy | Aspekt wspólnotowy | Autor                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------------------|-----------------------------|------------|--------------|--------------------|-------------------------------------|
| Konsumpcja połączona opiera się na relacjach <i>peer-to-peer</i> , a nie na istniejących podmiotach rynkowych, które pośredniczą w wymianie. Jako taka, stanowi ona innowację, która jest w stanie realokować majątek w całym łańcuchu wartości, szczególnie z dala od pośredników i w kierunku małych producentów i konsumentów. Konsumpcja połączona opiera się na kulturze dostępu, użytkowania i recyrkulacji używanych towarów jako alternatywy dla tradycyjnej własności prywatnej. | x      |         |                       | x                           | x          | x            | x                  | (Schor i Fitzmaurice, 2015, s. 410) |
| Wykorzystanie internetowych rynków i technologii sieci społecznościowych do dzielenia się zasobami (jak przestrzeń, pieniądze, towary, umiejętności i usługi) pomiędzy indywidualnymi użytkownikami ( <i>peer-to-peer</i> ), którzy mogą być zarówno dostawcami, jak i konsumentami.                                                                                                                                                                                                      | x      |         | x                     |                             | x          |              | x                  | (Barnes i Mattsson, 2016, s. 200)   |
| Aktywność typu <i>peer-to-peer</i> polegająca na uzyskiwaniu, dawaniu i dzieleniu się dostępem do dóbr i usług, koordynowana przez serwisy społecznościowe online.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | x      |         | x                     | x                           | x          |              | x                  | (Hamari i in., 2016, s. 2049)       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

R. Botsman i R. Rogers (2010) wyróżniają trzy systemy konsumpcji kolaboratywnej, których funkcjonowanie wspierane jest przez aplikacje mobilne i platformy internetowe:

- rynki redystrybucji (*redistribution markets*), na których następuje ponowna dystrybucja dóbr nieużywanych lub niechcianych – np. oferowanie do odsprzedaży „nietrafionego” prezentu na serwisie aukcyjnym;
- współdzielenie w ramach stylu życia (*collaborative lifestyle*), które bazuje na udostępnianiu ludziom mającym podobne potrzeby i zainteresowania niewykorzystanych zasobów, jak: czas, przestrzeń i umiejętności czy nawet pieniądze – np. przyjmowanie couchsurferów w swoim domu czy oferowanie swoich umiejętności językowych;
- system produktowo-usługowy (*product service system*), który zapewnia dostęp do korzyści jakie daje użytkowanie danego produktu, zamiast posiadania go na własność – np. wypożyczanie pojazdów oferowanych przez prywatnych użytkowników lub przedsiębiorstwa.

Konsumpcja kolaboratywna może być również traktowana jako aktywność, w ramach której dawanie, otrzymywanie i dzielenie zasobów jest ze sobą powiązane za pośrednictwem sieci *peer-to-peer* (Hamari i in., 2016, s. 2049). Takie podejście zwraca uwagę na charakterystyczną cechę inicjatyw w ramach konsumpcji kolaboratywnej, gdzie następuje przenikanie się sfery konsumpcji i produkcji, czyli dwustronnej roli konsumenta, który może być jednocześnie usługodawcą (udostępniając swoje zasoby) i usługobiorcą (korzystając z zasobów udostępnionych przez innych użytkowników) (Hamari i in., 2016, s. 2051), a nawet wcielić się w obie role jako konsument „w pełni współdzielący” (Kowalska, 2018b, s. 17–18).

Dla konsumpcji kolaboratywnej charakterystyczne jest połączenie cech właściwych dla omówionych w poprzednim podrozdziale gospodarek z elementem technologicznym, czyli koniecznością koordynowania konsumpcji przez platformy internetowe (rysunek 7). Koordynacja ta objawia się już w początkowym etapie konsumpcji, czyli łączeniu osób poszukujących określonego dobra z osobami lub firmami, które owe dobro oferują. Zdaniem autorki z zakresu wykluczyć należy jednak aktywności, które warunkują przekazanie prawa własności. Gdyby uwzględnić je w definicji, wówczas konsumpcja kolaboratywna nie różniłaby się od zwykłego handlu elektronicznego. Z tego powodu kluczowy dla konsumpcji kolaboratywnej jest dostęp do zasobu.



**Rysunek 7. Cechy konsumpcji kolaboratywnej (*collaborative consumption*)**

Źródło: opracowanie własne.

### **Gospodarka współdzielenia**

W literaturze widoczny jest brak zgodności względem definicji, która precyzyjnie i wyczerpująco wyjaśniałaby charakter i zakres gospodarki współdzielenia. Autorzy podobnie odnoszą się do zjawiska w ujęciu ogólnym, jednak definiując je skupiają się na różnych cechach. A. Pawlicz (Pawlicz, 2019) wyróżnił cztery grupy, do których zakwalifikować można definicje gospodarki współdzielenia. Pierwsza obejmuje gospodarkę współdzielenia rozpatrywaną jako model rozwoju, w drugiej uwaga skupiona jest na jej uczestnikach, dla trzeciej grupy motywem wspólnym jest rynek, natomiast dla czwartej – abstrakcyjne podejście do zagadnienia. Dodatkowo wspomniany autor określił dla nich dwanaście podmiotów (tabela 6), jednak należy podchodzić do tych rezultatów z pewną dozą ostrożności. Analiza badacza zakładała, że gospodarka współdzielenia jest tożsama z konsumpcją kolaboratywną i „nie ma podstaw, aby dla EW [gospodarki współdzielenia] korzystać z wielu określeń, których rozróżnianie ma jedynie minimalną wartość poznawczą i znacznie utrudnia prowadzenie badań nad istotą problemu” (Pawlicz, 2019, s. 49). Z jednej strony można przychylić się do tego poglądu, z drugiej jednak jednym z zadań rozpraw jest uporządkowanie pojęć i definicji wokół gospodarki współdzielenia, dlatego autorka postara się wyjaśnić nawet subtelne różnice pomiędzy analizowanymi pojęciami.

**Tabela 6. Podmioty definicji gospodarki współdzielenia**

| Podmiot                             | Liczba definicji |
|-------------------------------------|------------------|
| System (gospodarczy)                | 3                |
| Ludzie                              | 1                |
| Aktywność jednostek                 | 1                |
| Transakcje                          | 2                |
| Forma konsumpcji                    | 1                |
| Model (gospodarczy)                 | 5                |
| Wykorzystanie rynków <i>on-line</i> | 1                |
| Platforma online                    | 1                |
| Rynek                               | 1                |
| Zjawisko                            | 3                |
| Działania                           | 1                |
| Koncepcja                           | 3                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pawlicz, 2019, s. 52).

Gospodarka współdzielenia obejmuje modele systemów gospodarczych (obieg, system, sieci i powiązania, transakcje, relacje), kulturowe i moralne spojrzenie na współzycie ludzi (negocjacje, styl życia, zachowania prospołeczne i altruistyczne) oraz koncepcje efektywności i tworzenia zwiększonych wartości (zerowe koszty krańcowe, wymiana bezpośrednia, optymalne wykorzystanie wolnych zasobów, recyrkulacja zbędnych zasobów) (Onete i in., 2018, s. 1001). Badania literatury przeprowadzone przez autorkę pozwoliły na zidentyfikowanie jedenastu definicji, które ściśle dotyczyły gospodarki współdzielenia (tabela 7). Największa część z nich odwołuje się do gospodarki współdzielenia w kontekście modelu lub systemu gospodarczego (podobnie jak w badaniu A. Pawlicza (2019)), a pozostałe odnoszą się do pewnego rodzaju aktywności, formy konsumpcji lub koncepcji. Definicje zaprezentowano z uwzględnieniem wymiarów (ekonomicznego, ekologicznego, społecznego i technologicznego), na które położony jest nacisk.

**Tabela 7. Typy definicji gospodarki współdzielenia**

| Definicja / wyjaśnienie                                                                                                                                                                                                                                         | Podmiot                 | Orientacja                             | Autor                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Alokacja zasobów pomiędzy stronami wymiany oparta nie na pieniądzu, lecz na relacjach międzyludzkich i motywowana bardziej społecznymi niż ekonomicznymi czynnikami.                                                                                            | aktywność               | społeczna                              | (Lessig, 2009, s. 146–177, za: Jaremen, Nawrocka i Rapacz, 2017) |
| Nowy model gospodarczy, w którym nacisk jest raczej położony na współpracę konsumentów, niż na konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami, gdzie można zaobserwować wzrost wartości społecznej w skutek dzielenia się zasobami zamiast posiadania ich na własność. | model gospodarczy       | społeczna                              | (Mitrega-Niestrój, 2013, s. 13–14)                               |
| System gospodarczy oparty na współdzieleniu niedostatecznie wykorzystywanych aktywów lub usług, za darmo lub za opłatą, bezpośrednio od osób fizycznych.                                                                                                        | system gospodarczy      | ekonomiczna                            | (Botsman, 2015)                                                  |
| Społeczno-gospodarczy ekosystem, którego rdzeniem jest dzielenie się i współpraca. Obejmuje on wspólne kreowanie, produkcję, dystrybucję, wymianę i konsumpcję dóbr i usług przez różnych ludzi i organizacje.                                                  | system gospodarczy      | ekonomiczna, społeczny                 | (Matovska, 2015, za: Dredge i Gyimóthy, 2015, s. 293)            |
| Obejmuje działalność gospodarczą prowadzoną <i>peer-to-peer</i> i online, tak różnorodną jak wynajem (Airbnb), świadczenie usług dla zysku (Uber) i darowizny (Freecycle).                                                                                      | działalność gospodarcza | ekonomiczna, społeczna, technologiczna | (Martin, 2016)                                                   |
| Obejmuje konsumpcję opartą na dostępie do produktów lub usług mogącą odbywać się online i poza siecią.                                                                                                                                                          | forma konsumpcji        | ekonomiczna, technologiczna            | (Barnes i Mattsson, 2016, s. 200)                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 7. Typy definicji gospodarki współdzielenia (c.d.)**

| Definicja / wyjaśnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Podmiot            | Orientacja                             | Autor                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| Metoda organizowania działalności gospodarczej w oparciu o dzielenie się zasobami ludzkimi i materialnymi.                                                                                                                                                                                                                                      | model gospodarczy  | ekonomiczna                            | (Bonciu i Bâlgăr, 2016, s. 40)   |
| Gospodarka współdzielenia to wyłaniające się zjawisko ekonomiczno-technologiczne napędzane rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), rosnącą świadomością konsumentów, wzrostem liczby współpracujących społeczności internetowych, jak również <i>social commerce</i> (handlem społecznym) czy społecznościowym dzieleniem się. | koncepcja          | ekonomiczna, technologiczna, społeczna | (Hamari i in., 2016, s. 2047)    |
| Sieć rynków, na których osoby fizyczne wykorzystują różne formy rekompensaty do dokonywania transakcji redystrybucji i dostępu do zasobów za pośrednictwem platformy cyfrowej obsługiwanej przez organizację.                                                                                                                                   | rynek              | ekonomiczna, technologiczna, społeczna | (Mair i Reischauer, 2017, s. 12) |
| Dzielenie się niewykorzystanymi aktywami, spieniężone lub nie, w sposób polepszający wydajność, zrównoważony rozwój i społeczność lokalną.                                                                                                                                                                                                      | aktywność          | ekonomiczna, społeczna, ekologiczna    | (Rinne, 2017)                    |
| Współczesny ruch, który odzwierciedla odpowiedź społeczeństwa i organizacji w poszukiwaniu zrównoważonego rozwoju. Taki ruch wyraża się w nowych formach i modelach dzielenia się i dostępu do towarów lub usług.                                                                                                                               | zbiorowe działanie | społeczna, ekonomiczna, ekologiczna    | (Sordi i in., 2018, s. 265)      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

W definicjach dominuje orientacja społeczna. Jest to zgodne z podejściem T. Skalskiej, M. Markiewicz i M. Pędzierskiego (Skalska i in., 2016), według których koncepcja gospodarki współdzielenia wkomponowuje się w ideę przedsiębiorczości społecznej. Lessig (2008) zakłada, że pośród wszystkich motywów wymiany w gospodarce współdzielenia na pewno należy wykluczyć pieniądze. Gospodarka współdzielenia stanowi narzędzie do budowania związków międzyludzkich oraz współistnieje z gospodarkami komercyjnymi uzupełniając je (Lessig, 2008).

Zdaniem autorki rozprawy wyróżnić należy dwa spojrzenia na gospodarkę współdzielenia – *sensu largo* i *sensu stricto*. **Gospodarka współdzielenia *sensu largo*** pokrywa się ze stanowiskiem reprezentowanym przez J. Hamari i in. (2016) i dotyczy gospodarki współdzielenia jako pewnego konstruktu gospodarczego z wyraźnie zarysowanym trendem technologicznym i społecznościowym. Obejmuje cztery aspekty: współpracę online, *social commerce*, dzielenie się online, względy ideologiczne (tabela 8). To koncepcja stanowiąca swoisty „parasol” (Akbar, 2019; Hamari i in., 2016) dla zmian w zakresie rozwoju technologii, w tym kolaboratywnej konsumpcji, która zachęca do współdzielenia konsumpcji za pośrednictwem platform internetowych (Hamari i in., 2016).

**Tabela 8. Elementy gospodarki współdzielenia wg. Hamari, Sjöklint i Ukkonen**

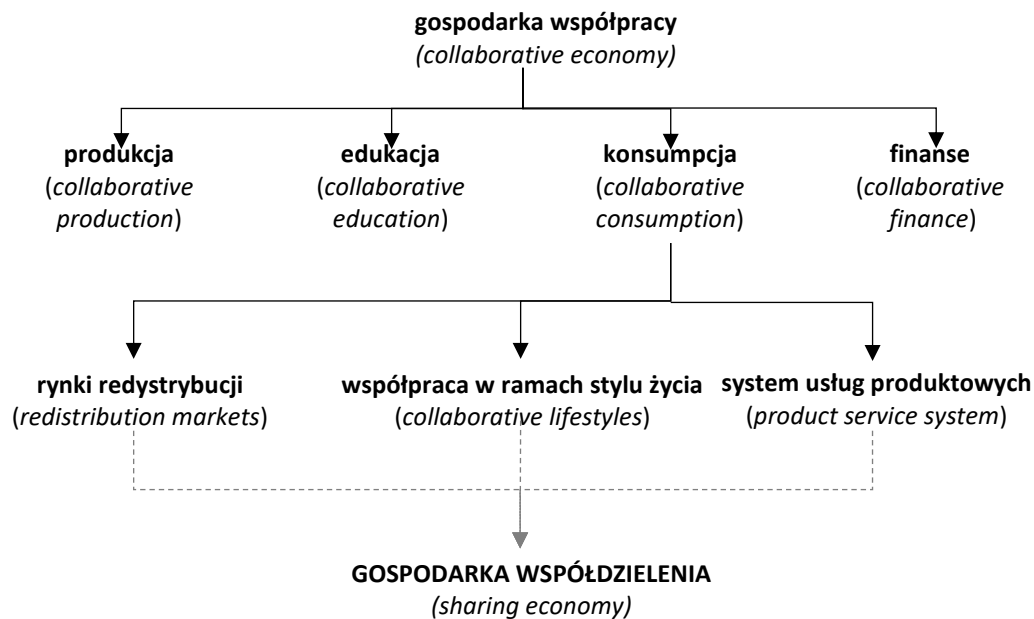
| <b>Składowa</b>                                               | <b>Charakterystyka</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Współpraca online<br>( <i>collaboration online</i> )          | Technologie informacyjne umożliwiły kreowanie i konsumowanie informacji za pośrednictwem platform <i>peer-to-peer</i> , a także podejmowanie wspólnych aktywności użytkowników (wymiana na płaszczyźnie konsument-konsument) w sieci.                                                                                                           |
| <i>Social commerce</i>                                        | Handel za pośrednictwem mediów społecznościowych oparty na interakcjach <i>peer-to-peer</i> . Wykorzystuje portale społecznościowe do wzmacniania interakcji między użytkownikami i zwiększenia ich wkładu (np. poprzez „polubienia” czy komentarze) w działania w zakresie kupna i sprzedaży produktów w sieci oraz poprzez tradycyjne kanały. |
| Dzielenie się online<br>( <i>sharing online</i> )             | Dzielenie się nabrało nowego znaczenia, zwłaszcza w kontekście portali społecznościowych, gdzie dotyczy to głównie dzielenia się informacjami (linkami, fotografiami czy statusami). Dzięki narzędziom IT zaistniała również możliwość dzielenia się produktami, w tym usługami (np. dzielenie się „kanapą” w ramach Couchsurfingu).            |
| Względy ideologiczne<br>( <i>ideological considerations</i> ) | Wykorzystywanie technologii informacyjnych jako środka do dalszych działań zbiorowych w celu rozprzestrzenienia się danych poglądów lub idei (np. do celów politycznych).                                                                                                                                                                       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hamari i in., 2016, s. 2050–2051).

W kwestii relacji pomiędzy gospodarką współdzielenia i konsumpcją kolaboratywną podobny pogląd podzielają inni naukowcy (Barnes i Mattsson, 2016; Dreyer, Lüdeke-Freund, Hamann i Faccar, 2017), uznając definicję gospodarki współdzielenia za wiodącą, w którą wbudowana jest konsumpcja kolaboratywna. N.A. Jonh (2013, s. 119) dzieli ją na gospodarkę współdzielenia produkcji lub konsumpcji, a konsumpcja kolaboratywna występuje w tym przypadku jako część gospodarki współdzielenia konsumpcji. W szerokim, „parasolowym” znaczeniu gospodarka współdzielenia wpisuje się w ramy gospodarek cyfrowej i platformowej i obejmuje swoim zakresem pozostałe typy gospodarek omówione w podrozdziale 1.2.2. Jej fundamentem są dostęp, platformy i wspólnota (Acquier i in., 2017).

W **gospodarce współdzielenia *sensu stricto*** następuje ograniczenie aktywności wyłączenie do dzielenia się. Jest traktowana jako zdolność konsumenta do "używania czegoś" zamiast "posiadania czegoś" (Barbu, Florea, Ogarcă i Răzvan Barbu, 2018, s. 375; Bonciu i Bâlgăr, 2016, s. 40). R. Botsman (2013), która postrzega gospodarkę współdzielenia w ścisłym znaczeniu, określa ją jako model gospodarczy oparty na dzieleniu się nie w pełni wykorzystanymi zasobami, któremu towarzyszy finansowa lub inna, niepieniężna rekompensata. Zdaniem tej autorki gospodarka współdzielenia jest obecna we wszystkich trzech systemach konsumpcji kolaboratywnej (rysunek 8). Obejmuje głównie relacje na rynku P2P oraz ma potencjalne zastosowanie w modelach B2C (Botsman, 2013). Z tej perspektywy to pojęcie zdecydowanie węższe niż konsumpcja kolaboratywna, w ramach której, poza czasowym dostępem do

wolnych zasobów, ujmowany jest również szereg innych aktywności, w tym transakcje kupna i sprzedaży.



**Rysunek 8. Gospodarka współdzielenia i pojęcia pokrewne według R. Botsman**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Botsman, 2013).

W zależności od analizowanej definicji, gospodarka współdzielenia w wąskim znaczeniu może się różnić – choćby ze względu na ujęcie określonych typów relacji (wyłącznie P2P lub dodatkowo B2C). Dlatego autorka rozprawy proponuje własną definicję, zgodnie z którą **gospodarka współdzielenia *sensu stricto*** to: aktywność indywidualnych użytkowników (*peer-to-peer*) polegająca na dzieleniu się czasowym dostępem do nie w pełni wykorzystanych dóbr<sup>17</sup> będących własnością prywatną, odbywająca się za opłatą lub nieodpłatnie przy wykorzystaniu pośredniczących platform internetowych. Można uznać, że tak definiowana, to „czysta” gospodarka współdzielenia, gdzie występują wyłącznie relacje pomiędzy osobami fizycznymi.

Na platformach dedykowanych gospodarce współdzielenia następuje przemieszanie różnych przejawów dzielenia się i nie tylko indywidualne jednostki czerpią korzyści z niej płynące. Podłączają się pod nią również przedsiębiorstwa, które dostrzegły dla siebie szansę,

<sup>17</sup> Przez dobro rozumiane są wszystkie środki, które służą do zaspokojenia potrzeb człowieka. Mogą to być dobra materialne (np. samochody) oraz dobra niematerialne (np. umiejętności).

jak w przypadku ogłoszeń na portalu Airbnb<sup>18</sup>. Często dzielenie się wynika z pobudek ekonomicznych, a nie społecznej wzajemności (John, 2013). Nie jest to „prawdziwe” dzielenie się, ale tzw. „pseudodzielenie” (Belk, 2014a) lub „komercyjne” dzielenie się (Trenz i in., 2018), które odnosi się w rzeczywistości do relacji biznesowej wynikającej z odpłatności za dostęp do dobra (Akbar, 2019; Belk, 2014a; Eckhardt i Bardhi, 2016) (rysunek 9). W rzeczywistości bardzo trudno znaleźć przykłady „czystej” gospodarki współdzielenia.

|                                       | Niekomercyjny udział dostawcy                                                      |                                  |                                              | Hybryda<br>komercjalizacja                       | Komercyjny udział dostawcy zasobów   |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Przeniesienie<br>prawa własności      | Dawanie prezentów<br><br>Dzielenie się jedzeniem<br>Oddawane niepotrzebnych rzeczy | Zamiana<br><br>Tauschticket.de   | Niekomercyjna wymiana<br><br>Craigslist      | Komercyjna wymiana<br><br>eBay                   | Sprzedaż detaliczna<br><br>Amazon    |
|                                       | Tradycyjne dzielenie się<br><br>Couchsurfing                                       | Wymiana usług<br><br>Banki czasu | Niekomercyjne dzielenie się<br><br>BlaBlaCar | Komercyjne dzielenie się<br><br>Airbnb      Uber | Zawodowe dzielenie się<br><br>Car2go |
| Brak przeniesienia<br>prawa własności | C2C                                                                                |                                  |                                              |                                                  | B2C                                  |
|                                       | Usługi publicznego dzielenia się                                                   |                                  |                                              |                                                  |                                      |
|                                       | Bikesharing                                                                        |                                  |                                              |                                                  |                                      |
|                                       | G2C                                                                                |                                  |                                              |                                                  |                                      |
| Rekom-pensata                         | Pośrednia niepieniężna                                                             | Bezpośrednia niepieniężna        | Bezpośrednia pieniężna                       |                                                  |                                      |

**Rysunek 9. Klasyfikacja praktyk dzielenia się**

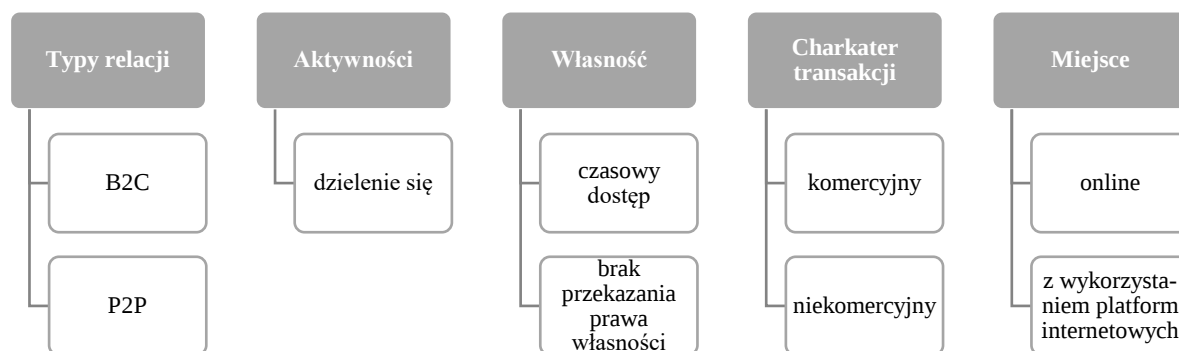
Źródło: (Trenz i in., 2018, s. 898).

Na potrzeby rozprawy przyjęta została autorska definicja, zgodnie z którą **gospodarka współdzielenia** to model wymiany, polegający na dzieleniu się czasowym dostępem do nie w pełni wykorzystanych dóbr<sup>19</sup> będących własnością indywidualnych użytkowników (*peer-to-peer*) lub przedsiębiorstw, odbywający się za opłatą lub nieodpłatnie przy wykorzystaniu pośredniczących platform internetowych. Może zatem obejmować „prawdziwe” dzielenie się

<sup>18</sup> Zgodnie z raportem DElab, w 2018 roku aż 60% przychodów za wynajem noclegów na Airbnb w Warszawie wygenerowało tylko 5% użytkowników. Jednocześnie dysponowali oni 30% miejsc noclegowych (Śledziwska i in., 2019).

<sup>19</sup> Przez dobro rozumiane są wszystkie środki, które służą do zaspokojenia potrzeb człowieka. Mogą to być dobra materialne (np. samochody) oraz dobra niematerialne (np. umiejętności).

(zorientowane na społeczność), opierać się na dostępie (wymiany B2C, zdominowane przez motywy użytkowe) oraz praktykach wspólnej konsumpcji (wymiany P2P) (Guyader, 2018, s. 697). Cechy tak rozumianej gospodarki współdzielenia zaprezentowano na rysunku 10.



**Rysunek 10. Cechy gospodarki współdzielenia (*sharing economy*)**

Źródło: opracowanie własne.

Transakcje opierające się na dzieleniu czasowego dostępu do przestrzeni stanowią podstawę rozwoju gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych. Od samego początku zakwaterowanie stanowi jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów gospodarki współdzielenia, a „dzielone” opcje noclegów przybierają różne formy.

### 1.3. Gospodarka współdzielenia – miejsce na rynku turystycznym, uczestnicy

Współcześnie zachodzące przeobrażenia gospodarki wpływają na kształt całego rynku turystycznego. Rynek usług noclegowych stanowi arenę dla dynamicznego rozwoju gospodarki współdzielenia i wydaje się być najbardziej podatny na zmiany, które wynikają z pojawienia się na nim nowych dostawców usług noclegowych. Od chwili pojawienia się nowych platform internetowych wynajmu krótkoterminowego, rynek rozwija się w niespotykanym dotąd tempie i według prognoz w nadchodzących latach wzrost nowych podmiotów będzie przewyższał wzrost tradycyjnych dostawców usług noclegowych (UNWTO, 2019). Dlatego z perspektywy rozważań rozprawy istotne jest ustalenie miejsca usług noclegowych gospodarki współdzielenia na rynku turystycznym.

### 1.3.1. Usługi noclegowe gospodarki współdzielenia a rynek turystyczny

Rynek turystyczny<sup>20</sup> może być definiowany jako „ogół stosunków wymiennych, zachodzących między osobami i instytucjami zgłaszającymi potrzeby związane z uprawianiem turystyki i posiadającymi fundusze na ich pokrycie a osobami i instytucjami zaspokajającymi te potrzeby za określoną opłatą” (Rapacz, 1998, s. 10), czyli ogólnie ujmując, odnosi się do procesów, które zachodzą na styku podaży i popytu w turystyce (Panasiuk, 2014, s. 102). Dla przedsiębiorstw działających na szeroko rozumianym rynku turystycznym charakterystyczna jest niejednorodność, która wynika z różnorodności zaspokajanych przez nie potrzeb (Kachniewska, 2009, s. 92). Rynek turystyczny można rozpatrywać z perspektywy przedmiotu transakcji, wyróżniając: rynek usług noclegowych, rynek usług transportowych, rynek usług przewodnickich oraz rynek towarów (np. mapy turystyczne, odzież) (Kachniewska i Nawrocka, 2012, s. 114) lub z perspektywy subrynków, dzieląc go na: rynek dóbr turystycznych (walory i atrakcje turystyczne oraz towary zakupowane przez turystów), rynek usług turystycznych (usługi turystyczne i paraturystyczne), rynek środków i warunków do uprawiania turystyki (elementy materialne i niematerialne decydujące o ofercie w miejscu docelowym turystyki, np. dostęp do infrastruktury lokalnej) (Panasiuk, 2014, s. 105).

Rynek usług noclegowych stanowi część rynku turystycznego (Kachniewska i Nawrocka, 2012, s. 114), a dokładniej część rynku usług turystycznych. Inny podział (zgodnie z kryterium rodzaju usług) wskazuje, że jego częścią jest nie rynek usług noclegowych, a rynek usług hotelarskich (Altkorn, 1998, s. s. 19). Wobec tego należy rozważyć czy rynek usług noclegowych i hotelarskich są tym samym, a jeśli nie, to w której ze struktur jest miejsce usług noclegowych gospodarki współdzielenia.

Rynek to „ogół stosunków zachodzących pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany” (Wrzosek, 2002, s. 13). W przypadku rynku usług noclegowych „ogół stosunków” dotyczy wszystkich podmiotów, które biorą udział w wymianie szeroko rozumianej usługi noclegowej. Rynek usług noclegowych może funkcjonować w ramach regionów turystycznych, w których „podmioty świadczące usługi noclegowe tworzą

---

<sup>20</sup> W języku potocznym występuje również określenie „branża turystyczna”. Jak podaje M. Kachniewska (2009, s. 92), mimo że zdefiniowanie tego pojęcia ma ograniczoną wartość praktyczną, to jednak w ramach rynku turystycznego wyróżnia się rynki branżowe (np. rynek usług gastronomicznych czy rynek przewozów lotniczych). Rynki branżowe mogą podlegać analizie strukturalnej, ponieważ są regulowane w odmienny sposób, charakteryzują się różnymi warunkami rozwoju czy różnym nasileniem konkurencji (Kachniewska, 2009, s. 92–93).

skoncentrowany geograficznie rynek o rozproszonej charakterystyce” (Olszewski i Zmysłony, 2009, s. 35).

Definiując rynek usług hotelarskich należy odnieść się do polskiego prawa. Zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Ustawa, 1997), usługi hotelarskie to „krótkotrwałe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w obrębie obiektu, usług z tym związanych”. Usługi hotelarskie mogą być świadczone przez podmioty, które spełniają warunki określone ustawą, czyli „wymagania co do wielkości obiektu, jego wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, ustalone dla rodzaju i kategorii, do których obiekt został zaszeregowany” oraz „wymagania sanitarne, przeciwpożarowe oraz inne określone odrębnymi przepisami” lub minimalne wymagania określone przez właściwego Ministra do spraw turystyki, czyli wymagania zwarte w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów (Rozporządzenie, 2004). Zgodnie z rozporządzeniem minimalne wymagania oznaczają, że podmioty przed rozpoczęciem świadczenia usług hotelarskich muszą zgłosić ten fakt właściwym organom (wójt, burmistrz czy prezydent miasta), muszą spełniać warunki sanitarne i przeciwpożarowe oraz obowiązek informacyjny (umieścić w widocznym miejscu na zewnątrz i wewnątrz budynku tablice z informacjami dotyczącymi m.in. kategorii obiektu czy zakresu świadczonych usług).

Definicja usługi hotelarskiej uniemożliwia zakwalifikowanie w jej szeregach części usług noclegowych oferowanych w ramach gospodarki współdzielenia – głównie ze względu na brak rejestracji obiektów czy ich kategoryzacji. Wiele miejsc noclegowych oferowanych w ramach gospodarki współdzielenia funkcjonuje w tzw. „szarej strefie”, poza jakąkolwiek kontrolą, a wynajem przestrzeni rozliczany jest z serwisem, bez konieczności zaszeregowania i z pominięciem wymogów stawianych branży hotelarskiej (Skalska i in., 2016, s. 178). W takim rozumieniu rynek usług noclegowych jest pojęciem szerszym niż rynek usług hotelarskich.

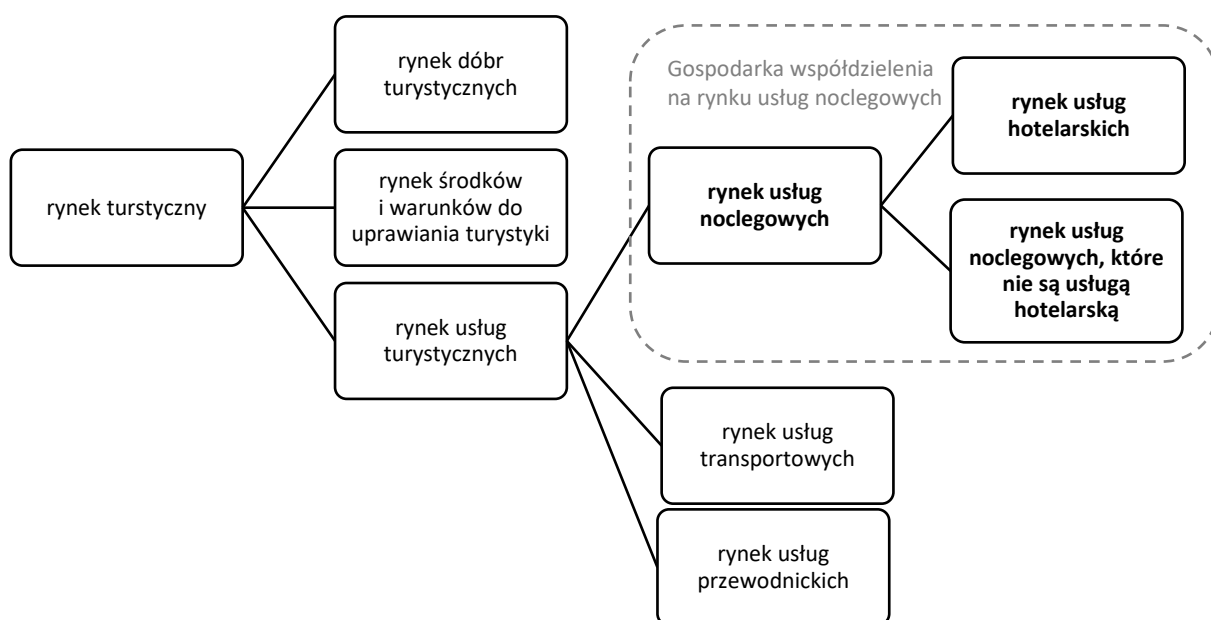
Przejawy gospodarki współdzielenia na rynku usług turystycznych dotyczą przede wszystkim (Kowalska, 2018b, s. 22–23):

- rynku usług transportowych - wspólne przejazdy (*ridesharing*) jako sposób przemieszczania się z miejsca zamieszkania do miejsca recepcji turystycznej (przewozy długodystansowe – zamiast podróży pociągiem czy autobusem) oraz przejazdy w ramach tego obszaru (przewozy krótkodystansowe jako alternatywa

dla komunikacji miejskiej czy taksówek) lub wynajem samochodów czy rowerów na minuty (*car- i bike-sharing*);

- rynku usług gastronomicznych – dzielenie się posiłkami (*meal-sharing*) odbywające się w domach mieszkańców obszaru recepcji turystycznej;
- rynku usług przewodnickich i pilotażowych – mieszkańcy obszaru recepcji turystycznej pełnią funkcję pilota lub przewodnika turystycznego;
- rynku usług noclegowych – jako oferowanie „wolnej kanapy” (*couchsurfing*) krótkoterminowy wynajem (*short-term rental*) pokoi, mieszkań, domów lub czasowa zamiana domami (*home-swapping*).

Gospodarka współdzielenia na rynku usług noclegowych występuje w ramach zarówno usług hotelarskich, jak i innych usług noclegowych, które świadczone są przede wszystkim w prywatnych miejscach zakwaterowania, takich jak pokoje, mieszkania czy domy wynajęte od osób prywatnych (rysunek 11). Rynek usług noclegowych stanowi przestrzeń, tzw. arenę konkurencji<sup>21</sup> (Stankiewicz, 2005, s. 46), w której zachodzi zjawisko konkurencji pomiędzy podmiotami gospodarki współdzielenia i przedsiębiorstwami hotelarskimi. Z tego powodu rynek usług noclegowych jest tłem do rozważań prowadzonych w rozprawie.



**Rysunek 11. Usługi noclegowe gospodarki współdzielenia na rynku turystycznym**

Źródło: opracowanie własne.

<sup>21</sup> Szerzej na ten temat zob.: podrozdział 2.2.1.

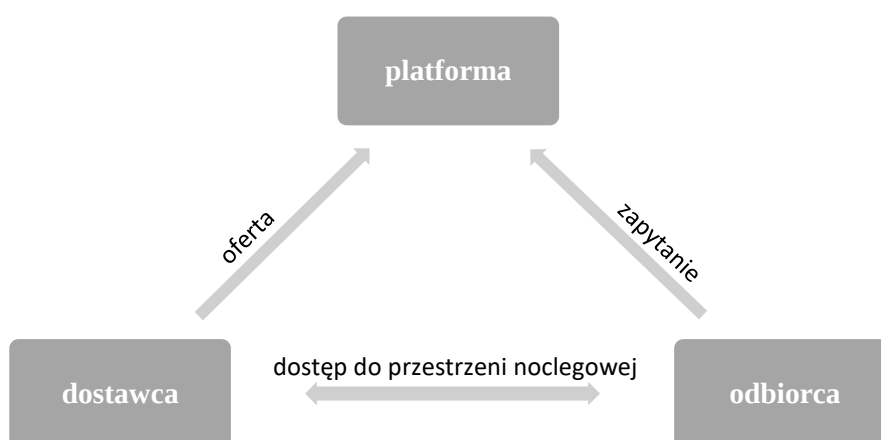
### 1.3.2. Uczestnicy gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych

Dla podmiotów uczestniczących w gospodarce współdzielenia właściwe są wirtualność, obecność mechanizmów budowania wzajemnego zaufania, konieczność odpowiedniej kontroli jakości, dogodność czasu i miejsca oraz dostęp do zasobów (tabela 9). Ich działania na rynku usług noclegowych przyjmują przeważnie jedną z dwóch postaci: krótkoterminowego wynajmu (*short-term rental*) lub czasowej zamiany domami (*home-swapping*) (Apesteguía, Gordo i de Rivera, 2016; Kowalska, 2018a). Podmioty gospodarki współdzielenia w obszarze usług noclegowych reprezentują trzy strony biorące bezpośredni lub pośredni udział w transakcjach i są to: dostawcy usług noclegowych, odbiorcy usług noclegowych oraz platformy pośredniczące (rysunek 12).

**Tabela 9. Atrybuty podmiotów gospodarki współdzielenia**

| Atrybut                   | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wirtualność               | Użytkownicy korzystają z platform cyfrowych, które są również dostępne w formie aplikacji mobilnych. Zwiększona dostępność ma na celu ułatwienie transakcji typu <i>peer-to-peer</i> , czyli transakcji zapewniających współpracę, wzajemność i równorzędność użytkowników. |
| Zaufanie                  | Użytkownicy opierają się na wzajemnym zaufaniu. Jest ono zdecydowanie ważniejsze niż w przypadku transakcji w gospodarce rozumianej tradycyjnie. Pieniądz staje się w tego typu transakcjach dodatkowym środkiem wymiany.                                                   |
| Jakość                    | Użytkownicy współtworzą systemy kontroli jakości i aktywnie z nich korzystają. Systemy te opierają się w głównej mierze na dzieleniu się między sobą opiniami o ofercie.                                                                                                    |
| Dogodność miejsca i czasu | Użytkownicy oferujący zasoby będące ich własnością mogą czynić to w dogodnym dla siebie czasie i przestrzeni. Użytkownicy korzystający z zasobów dostosowują się do zaoferowanych warunków.                                                                                 |
| Prawo własności           | Użytkownicy udostępniają zasoby będące ich własnością i świadczą usługi na ich bazie. Nie następuje jednak przeniesienie prawa własności do zasobów z oferenta na użytkownika.                                                                                              |

Źródło: (Kowalska, 2018c, s. 144).



**Rysunek 12. Podmioty gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych**

Źródło: opracowanie własne.

Dostawcami usług noclegowych, reprezentującymi stronę podażową, mogą być zarówno osoby indywidualne, jak i przedsiębiorstwa, które oferują (udostępniają) niewykorzystane zasoby, w tym przypadku przestrzeń noclegową. Przestrzeń może obejmować wolne łóżko, pokój, a nawet cały dom. W takim ujęciu można uznać, że **indywidualni dostawcy świadczą usługi noclegowe, a przedsiębiorstwa usługi hotelarskie** w ramach gospodarki współdzielenia – gdy spełniają warunki określone w definicji zaproponowanej w Ustawie usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Ustawa, 1997). Odbiorcami (użytkownikami) usług noclegowych są przede wszystkim osoby indywidualne<sup>22</sup>.

Wśród najczęstszych powodów uczestnictwa w gospodarce współdzielenia w kontekście turystyki wymieniane są w literaturze motywy finansowe, w tym niższe koszty transakcyjne i oszczędność (Balck i Cracau, 2015; Bardhi i Eckhardt, 2012; Karlsson i Dolnicar, 2016; Małecka i Mitręga, 2016; Möhlmann, 2015; Tussyadiah, 2016; Tussyadiah i Pesonen, 2016) oraz motywy pozaekonomiczne związane z troską o środowisko naturalne, przyjemnością, nawiązywaniem nowych znajomości i odpowiedzialnością społeczną (Belk, 2014b; Hamari i in., 2016; Juda, 2013; Tussyadiah i Pesonen, 2016). Również dostawcy i odbiorcy usług noclegowych uczestniczą w gospodarce współdzielenia z podobnych powodów (tabela 10).

**Tabela 10. Motywy uczestnictwa w gospodarce współdzielenia na rynku usług noclegowych**

| Motywy                                                                                                          | Odbiorca | Dostawca | Badanie                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------------------------------------------|
| Oszczędność, znajomość, zaufanie i użyteczność                                                                  | x        |          | (Möhlmann, 2015)                            |
| Przyjemność, korzyści finansowe                                                                                 | x        |          | (Tussyadiah, 2016)                          |
| Atrakcyjność społeczna (pragnienie wspólnoty i zrównoważonego rozwoju), atrakcyjność ekonomiczna (oszczędności) | x        |          | (Tussyadiah i Pesonen, 2016)                |
| Przyjemność, niezależność od własności, nowoczesny styl życia i doświadczenia społeczne                         | x        |          | (Hawlitschek, Teubner i Gimpel, 2016)       |
| Przyjemność z dzielenia się, dochody, różnorodność produktów, doświadczenie społeczne, wpływy społeczne         |          | x        | (Hawlitschek i in., 2016)                   |
| Interakcja, korzyści mieszkaniowe, nowość, etyka ekonomii współdzielenia, lokalna autentyczność                 | x        |          | (Guttentag, Smith, Potwarka i Havitz, 2018) |
| Korzyści ekonomiczne, zrównoważony rozwój, relacje społeczne, efekt sieciowy                                    |          | x        | (Sung, Kim i Lee, 2018)                     |
| Przyjemność, efekt sieciowy                                                                                     | x        |          | (Sung i in., 2018)                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

<sup>22</sup> Na rynku można zaobserwować wykorzystanie gospodarki współdzielenia do organizacji podróży służbowych, jednak ostatecznym beneficjentem (nie płatnikiem) usługi noclegowej jest pracownik danego przedsiębiorstwa.

Ważną rolę odgrywają internetowe platformy pośredniczące, które mediują cały proces udostępniania zasobów. Można określić pięć cech, którymi powinny charakteryzować się firmy (platformy pośredniczące) działające w ramach gospodarki współdzielenia (Botsman, 2015)<sup>23</sup>:

- oparcie koncepcji biznesowej na uwolnieniu wartości z nieużywanych lub niewykorzystanych aktywów, odpłatnie lub nieodpłatnie;
- misja zbudowana na wartościach i zasadach, takich jak przejrzystość, humanitaryzm i autentyczność, które stanowią podstawę do podejmowania decyzji strategicznych w krótkim i długim okresie;
- docenianie, szanowanie i wspieranie dostawców występujących po stronie podaży oraz zaangażowanie firm w poprawę życia dostawców pod względem ekonomicznym i społecznym;
- czerpanie korzyści z możliwości użytkowania towarów w bardziej efektywny sposób (płatność za dostęp zamiast za własność) przez użytkowników występujący po stronie popytowej;
- powstawanie przedsiębiorstw na rozproszonych rynkach lub w zdecentralizowanych sieciach oraz tworzenie przez nie poczucia przynależności, zbiorowej odpowiedzialności i wzajemnych korzyści płynących z budowanej społeczności.

W zasadzie, gospodarka współdzielenia powinna być wolna od udziału (tradycyjnych) pośredników w postaci przedsiębiorstw. Pierwotnie platformy pośredniczące miały ułatwiać kontakt pomiędzy dostawcą i odbiorcą oraz koordynować przepływ zasobów, jednak rozwój gospodarki współdzielenia stał się okazją do przeobrażenia kierunku działania platform – z orientacji społecznej na komercyjną. Przykładem jest Couchsurfing.org. Platforma służyła początkowo do łączenia ze sobą osób poszukujących i oferujących wolną kanapę, bez żadnych opłat. W 2017 roku dla użytkowników wprowadzona została dobrowolna opłata za weryfikację konta. Koncepcja gospodarki współdzielenia miała stać w opozycji do nadmiernej konsumpcji, prowadzić do uniezależnienia od scentralizowanych instytucji (Mitręga-Niestrój, 2013, s. 14) oraz walczyć z monopolem wielkich firm (Hałasik, 2017; Mitręga-Niestrój, 2013), jednak w rzeczywistości doprowadziła do powstania nowych, międzynarodowych pośredników. Taka

---

<sup>23</sup> Często informacje, które rozpowszechniano na temat podmiotów gospodarki współdzielenia, były nieprawdive (zob.: podrozdział 1.1.2.), dlatego cechy te uznać można za wyidealizowane. Odnoszą się do tego, jakie powinny być, a niekoniecznie są przedsiębiorstwa gospodarki współdzielenia.

sytuacja bywa interpretowana jako „patologia *sharing economy*” (Hałasik, 2017, s. 139; Mikołajewska-Zajac i Rodak, 2016, s. 68) i odnosi się do zdominowania gospodarki współdzielenia przez kilka korporacji, których inicjatywy stały się nadzwyczaj popularne. Takie firmy mogą czerpać zysk z pracy internetowego tłumu zamiast prowadzić do wzrostu potencjału innowacji społecznej wynikającej z konsumpcji kolaboratywnej (Mikołajewska-Zajac i Rodak, 2016, s. 68).

W przypadku usług noclegowych dominuje model świadczenia usług typu P2P, którego uczestnikami są (lub powinni być) głównie indywidualni użytkownicy, propozycja wartości opiera się na nowatorskich usługach dających poczucie wspólnoty w obrębie i poza platformą cyfrową w zamian za określoną opłatę (tabela 11).

**Tabela 11. Model działania firm Airbnb, Couchsurfing i HomeExchange**

| Cecha                  | Airbnb                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Couchsurfing                                                                                                                                                                                                                                    | HomeExchange                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Typ modelu biznesowego | Usługi typu peer-to-peer poza siecią                                                                                                                                                                                                                                                     | Usługi typu peer-to-peer poza siecią                                                                                                                                                                                                            | Usługi typu peer-to-peer poza siecią                                                                                                                                                                          |
| Rodzaj platformy       | Platforma internetowa i mobilna                                                                                                                                                                                                                                                          | Platforma internetowa i mobilna                                                                                                                                                                                                                 | Platforma internetowa i mobilna                                                                                                                                                                               |
| Uczestnicy platformy   | B2C, C2C (P2P)                                                                                                                                                                                                                                                                           | C2C (P2P)                                                                                                                                                                                                                                       | C2C (P2P)                                                                                                                                                                                                     |
| Propozycja wartości    | Nowatorskie usługi dające poczucie wspólnoty w obrębie i poza platformą cyfrową (łączy globalnie osoby mające wolną przestrzeń z osobami jej poszukującymi, dając gospodarzom możliwość uzyskania dodatkowych dochodów oraz oferując gościom unikalne doświadczenia w atrakcyjnej cenie) | Nowatorskie usługi dające poczucie wspólnoty w obrębie i poza platformą cyfrową (łączy członków w ramach globalnej społeczności i pozwala w jej ramach podzielić się miejscem noclegowym, doświadczyć lokalnego życia oraz nawiązać przyjaźnię) | Nowatorskie usługi dające poczucie wspólnoty w obrębie i poza platformą cyfrową (łączy globalnie osoby, które chcą zamienić się domami na czas wyjazdu turystycznego by czuć się „jak w domu” i zaoszczędzić) |
| Typ transakcji / dobra | Usługi noclegowe poza siecią                                                                                                                                                                                                                                                             | Usługi noclegowe poza siecią                                                                                                                                                                                                                    | Usługi noclegowe poza siecią                                                                                                                                                                                  |
| Struktura przychodów   | Opłata prowizyjna (wspólna opłata serwisowa gospodarza i gościa: po stronie popytu – ok. 13% i podaży – ok. 3%, lub opłata tylko dla gospodarza (hotele) – od 14% do 20%)                                                                                                                | Brak opłat w wersji podstawowej (po stronie popytu i podaży), dobrowolna opłata weryfikacyjna konta (po stronie popytu i podaży - \$60)                                                                                                         | Roczna opłata członkowska (dla każdego użytkownika - \$150)                                                                                                                                                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Couchsurfing, b.d.; Täuscher i Laudien, 2018, s. 326–327).

Od modelu działania przyjętego przez przedsiębiorstwo pośredniczące zależy forma współdzielenia akceptowana przez pozostałych aktorów procesu (będących zarejestrowanymi użytkownikami portalu). Platformy pośredniczące na rynku usług noclegowych można

podzielić na kilka typów w zależności od przyjętego kryterium. Pomioty te mogą działać w różnej skali geograficznej, mieć odmienny cel działania, zróżnicowaną ofertę i opierać się na „czystym” współdzieleniu lub pseudodzieleniu. Autorka wyróżniła poszczególne typy platform pośredniczących wraz z ich przykładami (rysunek 13), stosując cztery kryteria podziału:

1. Kryterium zasięgu geograficznego:

- a. lokalne,
- b. międzynarodowe.

2. Kryterium orientacji rynkowej:

- a. komercyjne,
- b. niekomercyjne,
- c. hybrydowe.

3. Kryterium oferowanych zasobów:

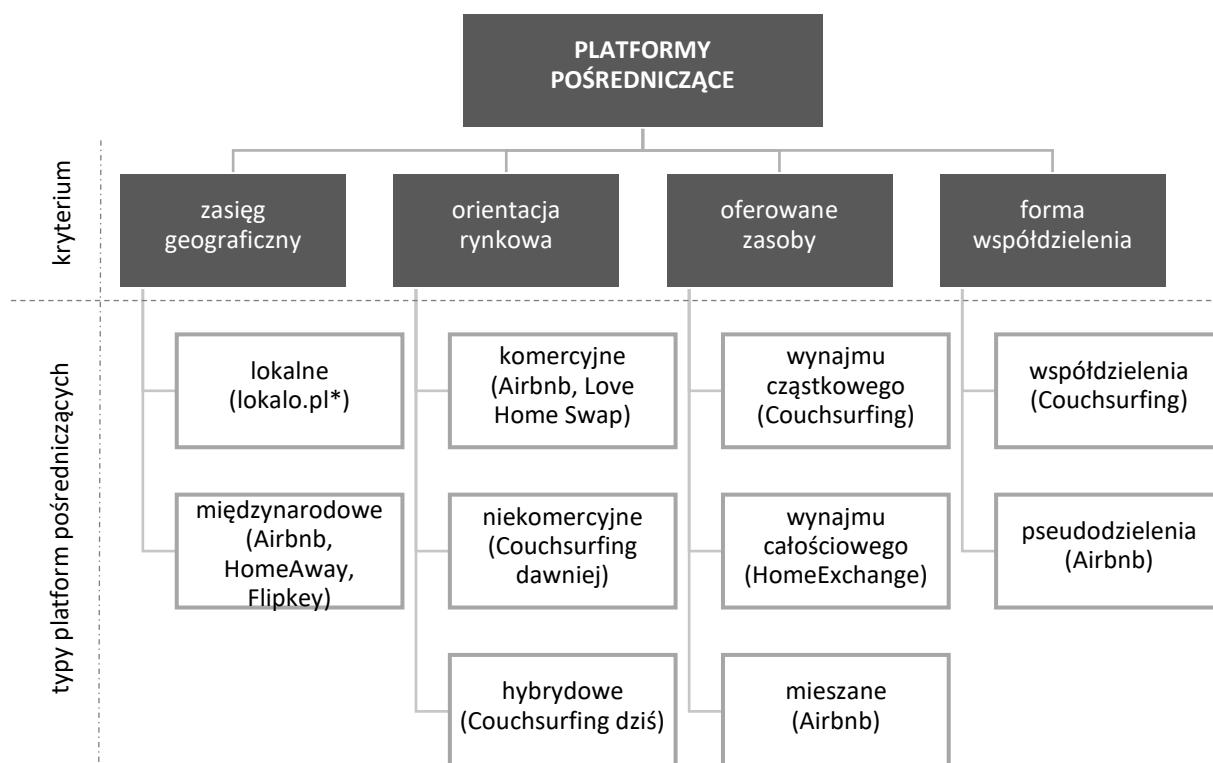
- a. wynajmu częściowego,
- b. wynajmu całościowego,
- c. mieszane.

4. Kryterium formy współdzielenia:

- a. współdzielenia,
- b. pseudodzielenia.

Nowoczesne platformy pośredniczące wykorzystują modele biznesowe, dzięki którym czerpią zyski z pośrednictwa w zakresie kojarzenia ze sobą uczestników wymiany (Hałasik, 2017, s. 138). Dostarczają one narzędzi technologicznych w zamian za odpowiednią rekompensatę. W konsekwencji „problemem staje się nienadążanie regulatorów za takim typem modelu, a tym samym czasowe zwolnienie ich twórców z obciążeń takich jak przestrzeganie prawa pracy czy zapewnienie odpowiedniego bezpieczeństwa i ochrony interesów klientów” (Mikołajewska-Zajac i Rodak, 2016, s. 68).

Podsumowując rozważania zawarte w tym rozdziale, należy stwierdzić, że pojęcie „gospodarka współdzielenia” utrwaliło się we współczesnej literaturze naukowej oraz terminologii biznesowej i stało się powszechnie stosowanym (a nawet nadużywanym) terminem. W odniesieniu do zjawiska ogólnie nie jest błędem stosowanie zamiennego aparatu pojęciowego, jednak w świetle prowadzonych rozważań nadrzędne znaczenie ma obowiązek wyjaśnienia, co pod pojęciem tym rozumie autor i jak omawiane zjawisko interpretuje.



**Rysunek 13. Typy platform gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych**

\* Serwis Lokalo.pl należała do Grupy Allegro i zakończyła działalność w 2013 roku („Lokalo.pl - nowy serwis noclegowy - Bankier.pl”, 2012).

Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od różnic w rozważaniach teoretycznych, rozwój koncepcji opartej na dzieleniu się zasobami doprowadził do powstania konkurencyjnych podmiotów (pośredników) działających na podstawie nowego modelu biznesowego (Kowalska, 2018a, s. 22). Odgrywają one coraz większą rolę w turystyce zmieniając jednocześnie warunki konkurencji dla istniejących przedsiębiorstw (Jaremen i Nawrocka, 2017a; Pakulska, 2016; Skalska, Markiewicz i Pędziński, 2015), a szczególnie stając się znaczącym konkurentem dla branży hotelarskiej (Koh i King, 2017).

## **2. UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI I PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH**

Rozważania zawarte w poprzednim rozdziale potwierdzają, że gospodarka współdzielenia stała się nową koncepcją gospodarowania, która zyskała ponadprzeciętną popularność i zasięgiem objęła szczególnie rynek turystyczny. Wydaje się, że podmioty gospodarki współdzielenia stały się nieodłącznym elementem współczesnego rynku turystycznego, zwłaszcza rynku usług noclegowych. Ich działalność wpłynęła na funkcjonowanie tego rynku jako całości, a także poszczególnych podmiotów reprezentujących tradycyjną stronę podażową. Podmioty gospodarki współdzielenia (platformy pośredniczące) rywalizują z przedsiębiorstwami hotelarskimi na rynku, wpływają zatem na zmianę warunków konkurowania, a co za tym idzie – na zdolność przedsiębiorstw hotelarskich do konkurowania i kreowania przewagi konkurencyjnej.

Pierwsza część rozdziału poświęcona jest charakterystyce rynku usług noclegowych w Polsce. Autorka skupiła się na opisie tradycyjnego rynku usług hotelarskich oraz „współdzielonego” rynku usług noclegowych. W drugiej części uporządkowana została wiedza dotycząca konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, jako elementów kluczowych dla realizacji celu określonego w rozprawie. Kolejna część służy zaprezentowaniu poglądów w ramach dwóch nurtów badań nad konkurencyjnością - szkoły pozycyjnej i zasobowej, ze szczególnym uwzględnieniem ich zastosowania w identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich. Podrozdział ten obejmuje przegląd literatury dotyczącej źródeł zewnętrznych i wewnętrznych determinujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich.

### **2.1. Rynek usług noclegowych w Polsce**

Rynek usług noclegowych obejmuje ogół stosunków pomiędzy podmiotami, które uczestniczą w jego ramach w wymianie szeroko rozumianej usług noclegowej. Część rynku usług noclegowych w Polsce stanowi rynek usług hotelarskich, w skład którego włącza się podmioty świadczące usługi hotelarskie w brzmieniu zgodnym z obowiązującą Ustawą (Ustawa, 1997), co omówiono w poprzednim rozdziale, a także nowe podmioty, które założeń

określonych w definicji nie spełniają. Pierwszą grupę stanowią wobec tego tradycyjne przedsiębiorstwa hotelarskie, a drugą podmioty gospodarki współdzielenia.

### **2.1.1. Rynek usług hotelarskich – podmioty tradycyjne**

Przedsiębiorstwa hotelarskie składają się z systemu złożonych zasobów oraz procesów zachodzących w nich oraz między nimi i prowadzą działalność polegającą na świadczeniu usług hotelarskich (Puciato i Żmigrodzki, 2009, s. 86). Są to tradycyjne podmioty, rozumiane jako te niebędące częścią platform gospodarki współdzielenia, czyli jednostki prawne a nie fizyczne (Pawlicz, 2019, s. 74), które oferują na rynku swój produkt. Produkt hotelarski obejmuje całkowitą wartość oferowaną jego nabywcom. Składa się na nią złożona kompozycja zarówno materialnych, jak i niematerialnych elementów (np. posiłki, wyposażenie pokoi, infrastruktura, atmosfera miejsca itp.) (Jaremen i Panasiuk, 2008, s. 73; Kachniewska, 2009, s. 132; Pawlicz i Sidorkiewicz, 2013, s. 197). Złożony charakter produktów hotelarskich sprawia, że podmioty je świadczące mogą zostać sklasyfikowane ze względu na różne kryteria, wśród których wymieniane są: forma organizacyjno-prawna, wielkość obiektów oraz rodzaj prowadzonej działalności hotelarskiej (Puciato i Żmigrodzki, 2009, s. 86–87).

Podział według kryterium rodzaju działalności odpowiada klasyfikacji rodzajów obiektów hotelarskich w Polsce wskazanej w Ustawie o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Ustawa, 1997). Zgodnie z Ustawą (1997) wyróżnia się: hotele, motele, pensjonaty, kempingi, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska i pola biwakowe, których charakterystykę omówiono w tabeli 12. Sprawozdania statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) uwzględniają bardziej szczegółowy podział, który, poza już wymienionymi, wyróżnia pokoje gościnne, ośrodki wczasowe, kwatery agroturystyczne, zespoły domków turystycznych, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, zakłady uzdrowiskowe, hostele, ośrodki kolonijne i domy pracy twórczej (GUS, 2019b, s. 26).

**Tabela 12. Charakterystyka obiektów hotelarskich**

| Rodzaj obiektu         | Cechy charakterystyczne (kryteria wyodrębnienia)                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hotel                  | Co najmniej 10 pokoi, większość miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych, świadczy szeroki zakres usług.                                                                                                                                                                                                       |
| Motel                  | Położony przy drodze, dysponuje parkingiem, posiada minimum 10 pokoi, większość miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych.                                                                                                                                                                                      |
| Pensjonat              | Posiada minimum 7 pokoi, świadczy dla klientów całodzienne wyżywienie.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kemping                | Obiekt strzeżony, umożliwia nocleg w namiotach, samochodach mieszkalnych i przyczepach samochodowych, przyrządzanie posiłków, parkowanie samochodów. Świadczy usługi związane z pobytem klientów. Może umożliwiać nocleg w domkach turystycznych lub innych obiektach stałych.                                |
| Dom wycieczkowy        | Posiada minimum 30 miejsc noclegowych, dostosowany do samoobsługi, minimalny zakres świadczeń.                                                                                                                                                                                                                |
| Schronisko młodzieżowe | Obsługuje indywidualną i grupową turystykę młodzieżową, dostosowane do samoobsługi.                                                                                                                                                                                                                           |
| Schronisko             | Lokalizacja poza obszarami zabudowanymi, przy szlakach turystycznych, świadczy minimalny zakres usług.                                                                                                                                                                                                        |
| Pole biwakowe          | Obiekt niestrzeżony, umożliwia nocleg w namiotach.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Inne obiekty hotelowe  | Pozostałe obiekty, które świadczą usługi noclegowe spełniając minimalne wymagania dotyczące wyposażenia, wymagania sanitarne, przeciwpożarowe oraz inne określone odrębnymi przepisami. To poje gościnne, ośrodki wczasowe, kwatery agroturystyczne, domki turystyczne, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe itp. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Ustawa, 1997).

### **Stan rynku usług hotelarskich**

Stan ilościowy oraz struktura przedsiębiorstw hotelarskich kształtują podażową stronę rynku usług hotelarskich. Struktura rynku odnosi się do rodzajów przedsiębiorstw świadczących hotelarskie usługi noclegowe, a stan ilościowy obiektów odzwierciedlają statystyki lokalne, krajowe i międzynarodowe. Do analizy stanu ilościowego zagadnienia na szczeblu krajowym bardzo przydatne są zestawienia przygotowywane przez GUS. Zgodnie z opublikowanymi danymi do pierwszego półrocza 2019 roku przedsiębiorstwa hotelarskie (obiekty hotelowe i pozostałe obiekty), stanowiące turystyczne obiekty noclegowe, obejmowały 11 251 podmiotów (GUS, 2019a). Według danych GUS największą grupę wśród przedsiębiorstw hotelarskich stanowiły obiekty hotelowe (4 229), w tym hotele, których było 2 635, a także inne obiekty hotelowe, obejmujące hotele, motele, pensjonaty, którym nie została nadana żadna kategoria, a także obiekty świadczące usługi hotelowe (zamki, zajazdy itp.), których było łącznie 1 064. Pozostałe przedsiębiorstwa hotelarskie, takie jak domy wycieczkowe, schroniska, domki turystyczne itp., stanowiły 7 022 obiektów. Przedsiębiorstwa hotelarskie w Polsce to przeważnie obiekty średniej wielkości, dysponujące średnio 73 miejscami noclegowymi, wśród których najwięcej miejsc noclegowych w omawianym okresie oferowały hotele – 286 200 miejsc. Dynamikę podaży usług noclegowych w Polsce na przestrzeni lat 2010-2018 zaprezentowano w tabeli 13.

**Tabela 13. Podaż usług noclegowych w Polsce według rodzaju przedsiębiorstw hotelarskich w latach 2010-2018**

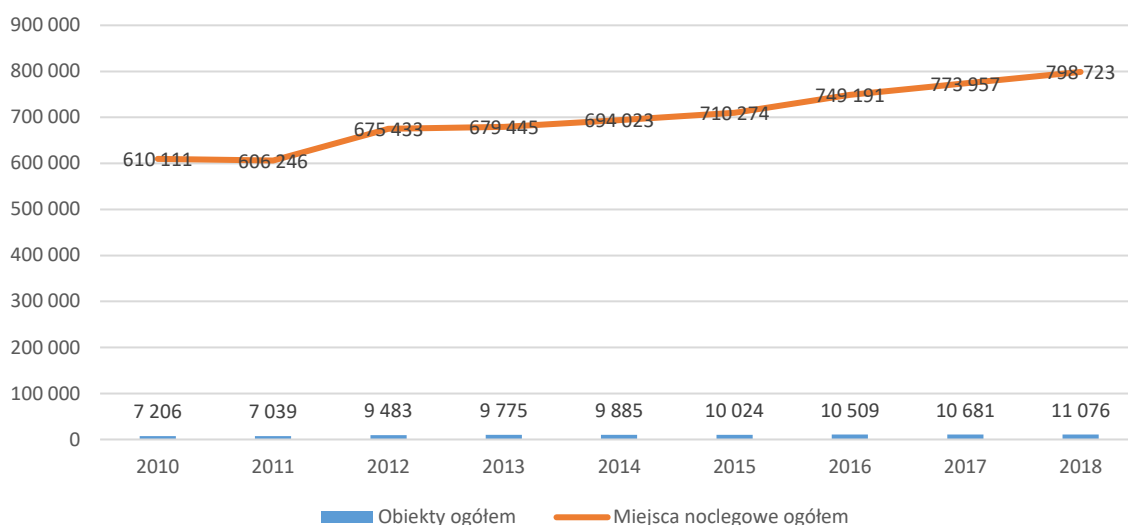
| Lata / przedsiębiorstwo hotelarskie | Liczba przedsiębiorstw hotelarskich |         |         |         |         |         |         |         |         | Dynamika % |         | Struktura przedsiębiorstw hotelarskich % |      |      |      |      |      |      |      |      |     | Dynamika % |  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------------|--|
|                                     | 2010                                | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | PW*        | SRW W** | 2010                                     | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | PW* | SRW W**    |  |
| Hotele                              | 1 796                               | 1 883   | 2 014   | 2 107   | 2 250   | 2 316   | 2 463   | 2 540   | 2 592   | 44,3       | 4,7     | 24,9                                     | 26,8 | 21,2 | 21,6 | 22,8 | 23,1 | 23,4 | 23,8 | 23,4 | -6  | -0,8       |  |
| Motele                              | 123                                 | 123     | 116     | 116     | 110     | 111     | 119     | 110     | 110     | -10,6      | -1,4    | 1,7                                      | 1,7  | 1,2  | 1,2  | 1,1  | 1,1  | 1,1  | 1,0  | 1,0  | -42 | -6,5       |  |
| Pensjonaty                          | 293                                 | 289     | 311     | 307     | 337     | 356     | 378     | 384     | 420     | 43,3       | 4,6     | 4,1                                      | 4,1  | 3,3  | 3,1  | 3,4  | 3,6  | 3,6  | 3,6  | 3,8  | -7  | -0,9       |  |
| Inne obiekty hotelowe               | 1 011                               | 990     | 973     | 955     | 949     | 940     | 1 005   | 1 030   | 1 057   | 4,5        | 0,6     | 14,0                                     | 14,1 | 10,3 | 9,8  | 9,6  | 9,4  | 9,6  | 9,6  | 9,5  | -32 | -4,7       |  |
| Domy wycieczkowe                    | 52                                  | 54      | 53      | 48      | 47      | 44      | 42      | 41      | 39      | -25,0      | -3,5    | 0,7                                      | 0,8  | 0,6  | 0,5  | 0,5  | 0,4  | 0,4  | 0,4  | 0,4  | -51 | -8,6       |  |
| Schroniska                          | 60                                  | 65      | 61      | 60      | 59      | 53      | 58      | 59      | 57      | -5,0       | -0,6    | 0,8                                      | 0,9  | 0,6  | 0,6  | 0,6  | 0,5  | 0,6  | 0,6  | 0,5  | -38 | -5,8       |  |
| Schroniska młodzieżowe              | 52                                  | 46      | 44      | 45      | 45      | 35      | 38      | 39      | 38      | -26,9      | -3,8    | 0,7                                      | 0,7  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,3  | 0,4  | 0,4  | 0,3  | -52 | -8,9       |  |
| Szkolne schroniska młodzieżowe      | 294                                 | 281     | 282     | 274     | 267     | 287     | 279     | 268     | 260     | -11,6      | -1,5    | 4,1                                      | 4,0  | 3,0  | 2,8  | 2,7  | 2,9  | 2,7  | 2,5  | 2,3  | -42 | -6,7       |  |
| Ośrodki wczasowe                    | 1 154                               | 1 080   | 1 079   | 1 047   | 1 017   | 1 027   | 1 086   | 1 129   | 1 109   | -3,9       | -0,5    | 16,0                                     | 15,3 | 11,4 | 10,7 | 10,3 | 10,2 | 10,3 | 10,6 | 10,0 | -37 | -5,7       |  |
| Ośrodki kolonijne                   | 100                                 | 101     | 92      | 99      | 93      | 96      | 95      | 93      | 93      | -7,0       | -0,9    | 1,4                                      | 1,4  | 1,0  | 1,0  | 0,9  | 1,0  | 0,9  | 0,9  | 0,8  | -39 | -6,1       |  |
| Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe    | 494                                 | 465     | 450     | 432     | 420     | 411     | 428     | 425     | 416     | -15,8      | -2,1    | 6,9                                      | 6,6  | 4,7  | 4,4  | 4,2  | 4,1  | 4,1  | 4,0  | 3,8  | -45 | -7,2       |  |
| Hostele                             | 71                                  | 84      | 108     | 110     | 114     | 121     | 139     | 160     | 177     | 149,3      | 12,1    | 1,0                                      | 1,2  | 1,1  | 1,1  | 1,2  | 1,2  | 1,3  | 1,5  | 1,6  | 62  | 6,2        |  |
| Domy pracy twórczej                 | 37                                  | 35      | 37      | 34      | 35      | 33      | 32      | 32      | 32      | -13,5      | -1,8    | 0,5                                      | 0,5  | 0,4  | 0,3  | 0,4  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | 0,3  | -44 | -6,9       |  |
| Zespoły domków turystycznych        | 365                                 | 356     | 388     | 394     | 409     | 431     | 465     | 493     | 544     | 49,0       | 5,1     | 5,1                                      | 5,1  | 4,1  | 4,0  | 4,1  | 4,3  | 4,4  | 4,6  | 4,9  | -3  | -0,4       |  |
| Kempingi                            | 121                                 | 135     | 131     | 129     | 125     | 132     | 135     | 157     | 157     | 29,8       | 3,3     | 1,7                                      | 1,9  | 1,4  | 1,3  | 1,3  | 1,3  | 1,3  | 1,5  | 1,4  | -16 | -2,1       |  |
| Pola biwakowe                       | 193                                 | 188     | 192     | 187     | 181     | 177     | 173     | 167     | 168     | -13,0      | -1,7    | 2,7                                      | 2,7  | 2,0  | 1,9  | 1,8  | 1,8  | 1,6  | 1,6  | 1,5  | -43 | -6,9       |  |
| Zakłady uzdrowiskowe                | 158                                 | 158     | 190     | 198     | 197     | 205     | 215     | 211     | 210     | 32,9       | 3,6     | 2,2                                      | 2,2  | 2,0  | 2,0  | 2,0  | 2,0  | 2,0  | 2,0  | 1,9  | -14 | -1,8       |  |
| Pokoje gościnne                     | 1 310                               | 1 500   | 1 623   | 1 823   | 1 830   | 1 876   | 1 996   | 2 083   | 2 291   | 74,9       | 7,2     | 18,2                                     | 21,3 | 17,1 | 18,6 | 18,5 | 18,7 | 19,0 | 19,5 | 20,7 | 14  | 1,6        |  |
| Kwatery agroturystyczne             | 346                                 | 582     | 683     | 800     | 804     | 811     | 802     | 746     | 759     | 119,4      | 10,3    | 4,8                                      | 8,3  | 7,2  | 8,2  | 8,1  | 8,1  | 7,6  | 7,0  | 6,9  | 43  | 4,5        |  |
| Pozostałe obiekty niesklasyfikowane | 832                                 | 706     | 656     | 610     | 596     | 562     | 561     | 514     | 547     | -34,3      | -5,1    | 11,5                                     | 10,0 | 6,9  | 6,2  | 6,0  | 5,6  | 5,3  | 4,8  | 4,9  | -57 | -10,1      |  |
| Obiekty ogółem                      | 7 206                               | 7 039   | 9 483   | 9 775   | 9 885   | 10 024  | 10 509  | 10 681  | 11 076  | 53,7       | 5,5     |                                          |      |      |      |      |      |      |      |      |     |            |  |
| Miejsca noclegowe ogółem            | 610 111                             | 606 246 | 675 433 | 679 445 | 694 023 | 710 274 | 749 191 | 773 957 | 798 723 | 30,9%      | 3,4%    |                                          |      |      |      |      |      |      |      |      |     |            |  |

\* PW - przyrost względny 2018/2010 (procent wzrostu w analizowanym okresie)      \*\* SRWW - skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (średni roczny wzrost wartości)

Dane obejmują okres do roku 2018, ponieważ były to najnowsze pełne dane statyczne dostępne w momencie przygotowywania zestawienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (GUS, 2019b).

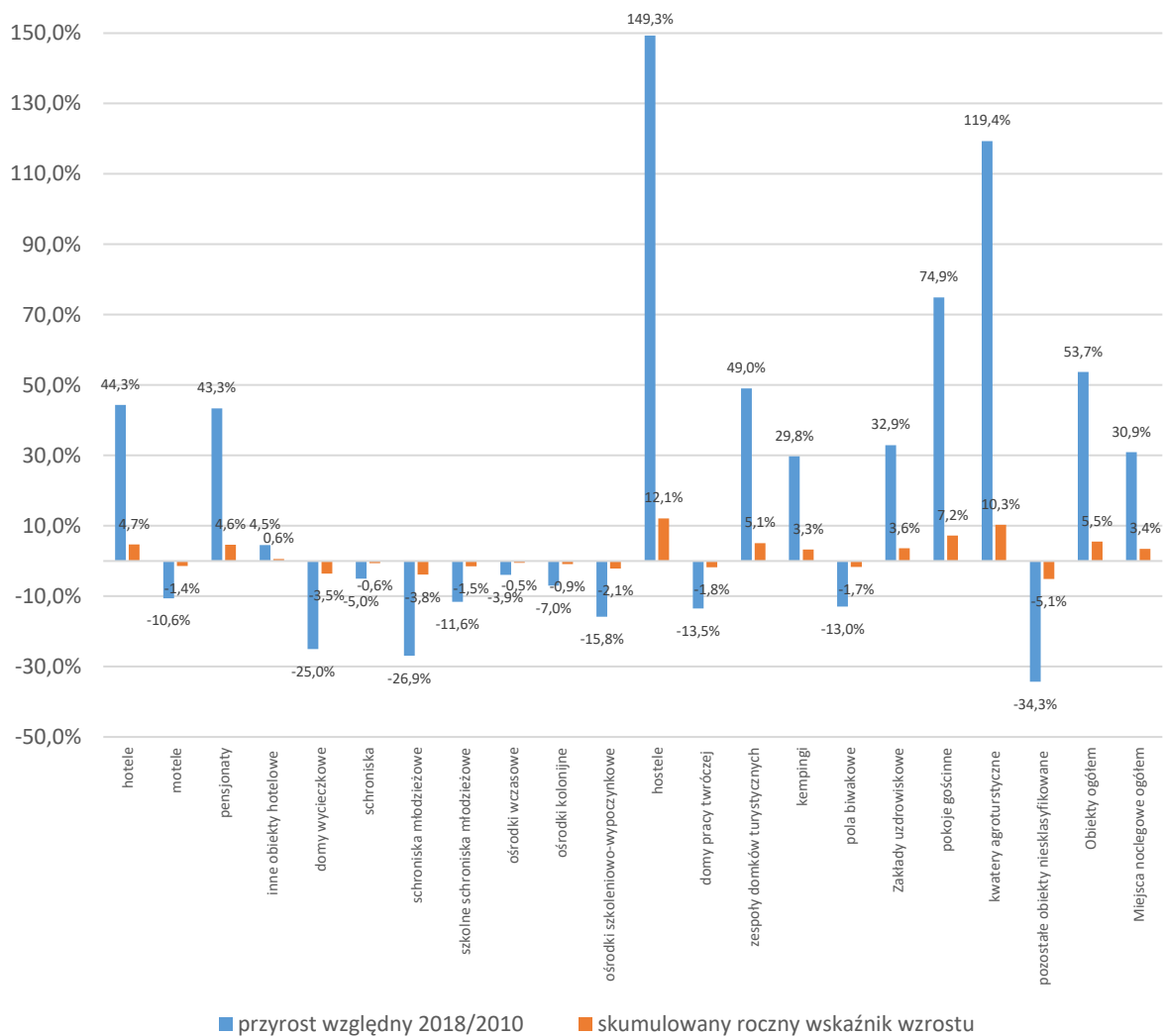
Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 13, całkowita podaż przedsiębiorstw hotelarskich w 2018 roku obejmowała 11 076 obiektów, w których oferowano łącznie 798 723 miejsc noclegowych (wykres 4).



**Wykres 4. Liczba przedsiębiorstw hotelarskich w latach 2010-2018**

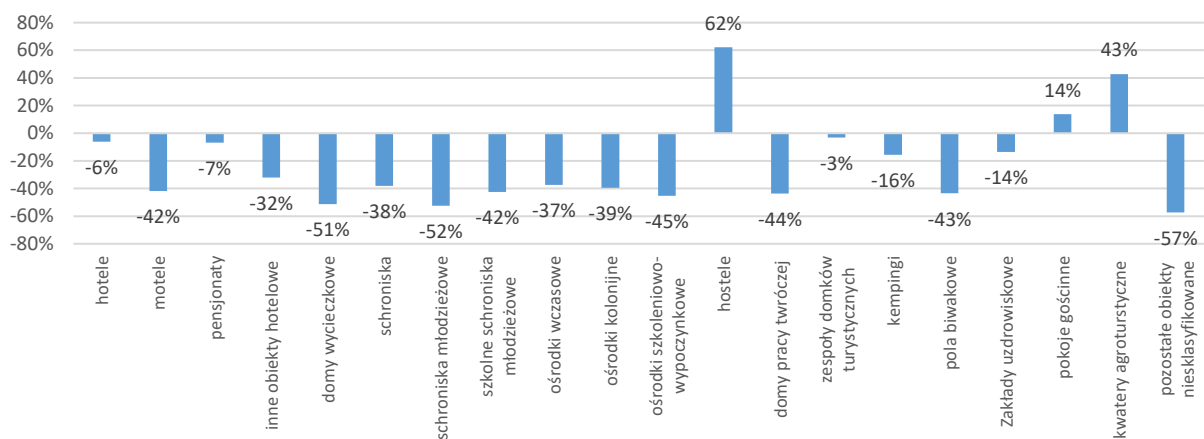
Źródło: opracowanie własne.

Liczba obiektów w badanym okresie – od 2010 do 2018 roku – zwiększyła się o 53,7% przy średnim rocznym wzroście na poziomie 5,5%. Największa dodatnia dynamika zmian w omawianym okresie dotyczyła hosteli (wzrost liczby obiektów: 149,3%; średni roczny wzrost: 12,1%), kwater agroturystycznych (119,4%;10,3%), pokoi gościnnych (74,9%; 7,2%), zespołów domków turystycznych (49%;5,1%) oraz hoteli (44,3%;4,7%). Ujemną dynamikę zmian względem liczby obiektów odnotowały pozostałe obiekty niesklasyfikowane (-34,3%;-5,1%), schroniska młodzieżowe (-26,9%; -3,8%), domy wycieczkowe (-25,0%; -3,5%), ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe (-15,8%; -2,1%) i domy pracy twórczej (-13,5%; -1,8%) (wykres 5). W ogólnej strukturze obiektów największą część stanowiły hotele (23,4%), pokoje gościnne (20,7%) oraz ośrodki wczasowe (10%), choć odnotowały ujemny przyrost względny liczby podmiotów w strukturze całego rynku. Wzrost udziału w strukturze rynku odnotowały natomiast hostele, kwatery agroturystyczne i pokoje gościnne (wykres 6). Najwięcej przedsiębiorstw na rynku usług hotelarskich w ostatnich dwóch latach reprezentowała grupa hoteli, pokoje gościnne i ośrodki wczasowe, a najmniej było schronisk młodzieżowych i domów pracy twórczej (wykres 7).



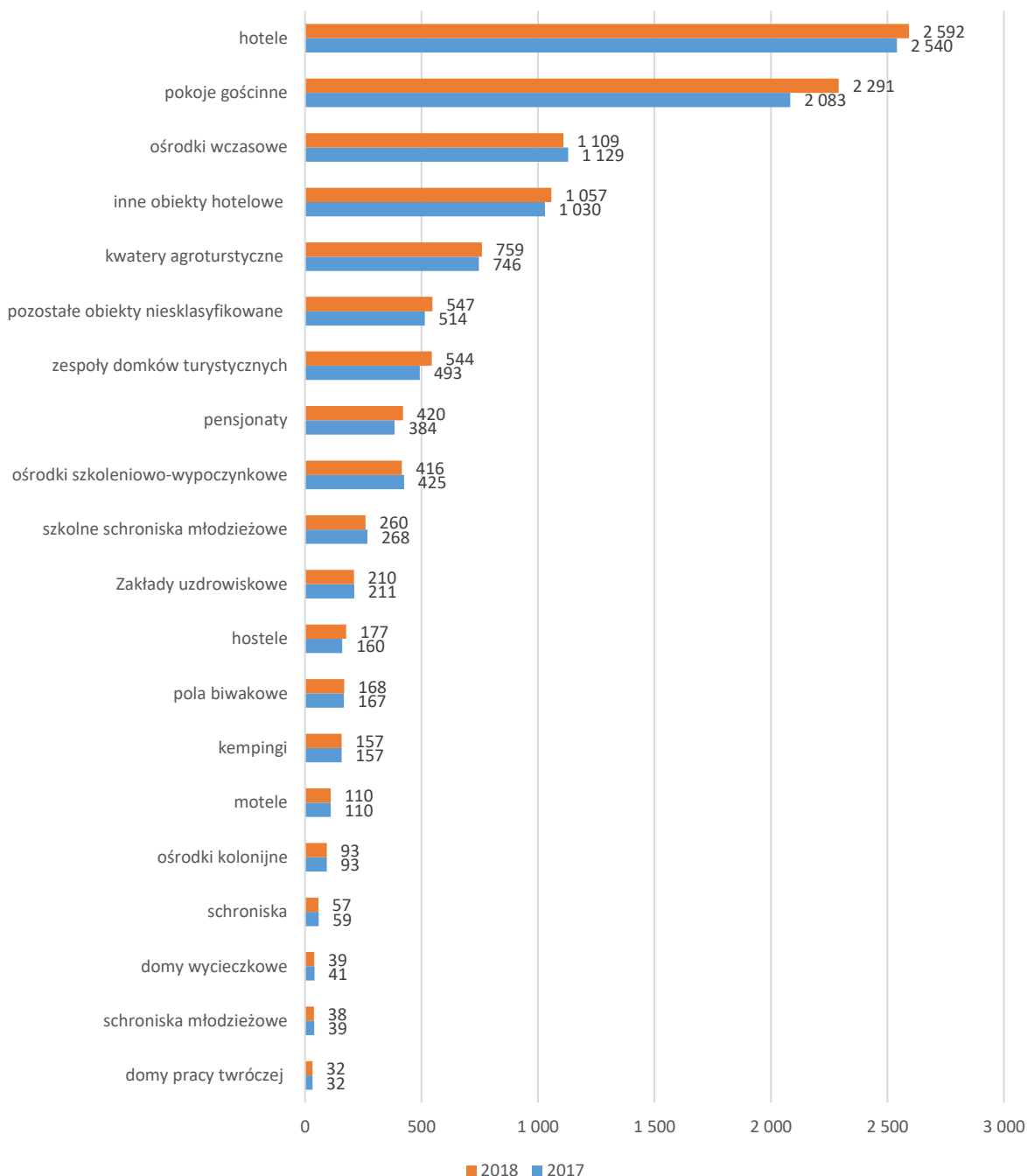
**Wykres 5. Dynamika zmian liczby przedsiębiorstw hotelarskich [2018/2010]**

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 6. Względny przyrost obiektów w ogólnej strukturze przedsiębiorstw hotelarskich**

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 7. Liczba przedsiębiorstw hotelarskich według rodzaju w latach 2017-2018**

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, to hotele stanowią największą część (23,4%) przedsiębiorstw hotelarskich na polskim rynku usług noclegowych. Należy zaznaczyć, że spośród wszystkich tradycyjnych obiektów, to one najbardziej narażone są na konsekwencje wynikające z rozwoju usług noclegowych gospodarki współdzielenia (Farronato i Fradkin, 2016; Fissha i Shrestha, 2017; Jaremen i Nawrocka, 2017a; Mohamad, 2016; Neeser, 2015; Skalska, 2017, 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016; Ytreberg, 2016; Zervas, Proserpio, i Byers,

2017). Obiekty inne niż hotele mają największą szansę na współuczestniczenie w gospodarce współdzielenia i korzystanie z jej sukcesu. Poszukując nowych kanałów dystrybucji właściciele pokoi gościnnych, kwater agroturystycznych czy domków wczasowych mogą oferować swoje zasoby za pośrednictwem platform gospodarki współdzielenia.

### **2.1.2. Rynek usług noclegowych – podmioty gospodarki współdzielenia**

Na rynku usług noclegowych, poza podmiotami tradycyjnymi, funkcjonują również inne podmioty oferujące usługi noclegowe. Są to platformy gospodarki współdzielenia zarządzające procesem udostępniania i korzystania z zasobów noclegowych. Rynek usług noclegowych gospodarki współdzielenia rozwinął się częściowo na skutek naturalnej tendencji kapitału do maksymalizacji zwrotu z inwestycji, ponieważ krótkoterminowy wynajem obiektów w celach turystycznych za ich pośrednictwem okazał się dla mieszkańców wielu miejsc bardziej opłacalny niż wynajem długoterminowy (Jaremen, Nawrocka, i Żemła, 2020, s. 143). Perspektywa maksymalizacji zysku przyciąga na rynek usług noclegowych gospodarki współdzielenia wielu dużych i małych inwestorów (dostawców usług) dając im dostęp do globalnego rynku za pośrednictwem zaledwie jednego, oferowanego przez nich wolnego mieszkania (Jaremen, Nawrocka, i Żemła, 2020, s. 144).

Platformy gospodarki współdzielenia zarządzające procesem udostępniania i korzystania z zasobów noclegowych obecne na polskim rynku można podzielić na trzy główne grupy. Do pierwszej grupy zalicza się Couchsurfing.org oferujący „wolną kanapę”, druga grupa to podmioty oferujące okresową zamianę domami i ostatnia - podmioty umożliwiające wynajem krótkoterminowy wolnego miejsca w pokoju, wolnego pokoju czy całego domu.

#### ***Couchsurfing***

*Couchsurfing* to w szerokim rozumieniu sposób organizowania i odbywania podróży, który opiera się na wzajemnym dzieleniu się posiadanymi zasobami oraz budowaniu relacji przez użytkowników ogólnoświatowej sieci (Niezgoda i Kowalska, 2018, s. 55). Zjawisko to wiąże się z wzajemną gościnnością polegającą na udostępnieniu zasobów, poszukiwaniem autentycznych doświadczeń i budowaniem relacji z nieznanymi – wpisuje się zatem w ideę gospodarki współdzielenia (Niezgoda i Kowalska, 2018, s. 57).

Rozwój *couchsurfingu* można podzielić na cztery etapy. Pierwszy, to jego początki sięgające 1949 roku, kiedy w Danii powstał projekt „Peacebuilders”, przekształcony następnie w stowarzyszenie Servas International (Pisarek, 2013, s. 6). Organizacja ta dążyła do zatrzymania wybuchu kolejnej wojny światowej, umożliwienia podróżowania, nawiązywania nowych znajomości i dzielenia się doświadczeniami przez jej członków (Pisarek, 2013, s. 7) i działa do dzisiaj, jednak odrzuca zastosowanie nowoczesnych technologii. Drugi etap, to powstanie w 1992 roku polskiego serwisu Hospex, który już po 4 latach zakończył działalność. Trzeci, przełomowy moment, to powstanie w 2000 roku Hospitality Club, który łączył osoby poszukujące i oferujące darmowy nocleg (Kowalczyk-Anioł, 2009, s. 142; Pisarek, 2013, s. 7).

Za ostatni etap przekształcania zjawiska do aktualnego wymiaru uznać można uruchomienie platformy Couchsurfing.org w 2004 roku, za pośrednictwem której użytkownicy z całego świata mogą udostępniać i korzystać bezpłatnie z oferowanych zasobów. Organizowanie podróży za pośrednictwem Couchsurfing.org rozumieć można jako wąskie ujęcie zjawiska *couchsurfingu* (Niezgoda i Kowalska, 2018, s. 55). To w przeważającej mierze niekomercyjny rodzaj zakwaterowania, w którym gospodarze oferują podróżnym "kanapę" za pośrednictwem sieci (Decrop, Del Chiappa, Mallargé, i Zidda, 2018, s. 57). W przypadku tej platformy dzielone zasoby mogą mieć charakter materialny (np. wolny pokój, miejsce w pokoju) i niematerialny (np. wolny czas poświęcony na oprowadzenie gościa po odwiedzonym miejscu) (Niezgoda i Kowalska, 2018, s. 55).

Aktualnie na Couchsurfing.org zarejestrowanych jest 14 milionów użytkowników z ponad 200 000 miast, z czego 519 281 gospodarzy zarejestrowanych jest w Polsce (Couchsurfing, 2020). Motywacje do korzystania z *couchsurfingu* mają głównie charakter użyteczny (np. ekonomiczny), hedonistyczny (np. przyjemność, poszukiwanie autentyczności) oraz społeczno-symboliczny (np. przynależność do grupy/społeczności) (Decrop i in., 2018). Motywacje w dużej mierze zależą również od reprezentowanego, skłaniającego się ku ideom gospodarki współdzielenia, stylu życia (Niezgoda i Kowalska, 2018) związanego z pobudkami altruistycznymi. Dlatego niekomercyjne oferowanie wolnej kanapy zdaje się nie stanowić poważnego zagrożenia dla ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Można uznać, iż oferta skierowana jest w jego ramach do specyficznego segmentu, dla którego liczy się głównie wspólnotowość i gotowość od nawiązywania głębokich relacji z innymi, obcymi osobami.

### ***Czasowa zamiana domami***

Z funkcjonujących na polskim rynku portali do zamiany domami najbardziej popularny jest portal Homeexchange.com. W jego ofercie znajduje się ponad 400 000 domów zlokalizowanych w 187 krajach, przy czym 184 oferty domów do zamiany dotyczą obiektów z Polski (HomeExchange, 2020a). Według danych zamieszczonych na stronie pośrednika, ma on 70% udziału w rynku<sup>24</sup> (HomeExchange, 2020b). Struktura użytkowników platformy składa się głównie z rodzin z dziećmi (40% ) oraz emerytów i osób, których dzieci opuściły rodzinny dom (32%). Pozostali użytkownicy, to pary i single (po 13%). Rok 2017 był ważnym momentem w historii tego pośrednika, ponieważ wiodąca marka GuesttoGuest, która nabyła wcześniej konkurencyjne portale, zakupiła również HomeExchange. Rok później dokonano integracji platform nabytych w ramach grupy, uznając HomeExchange za markę flagową. Platforma stała się w ten sposób światowym liderem i najbardziej zaufaną społecznością dla zamiany domami na rynku.

Należy zaznaczyć, że zamiana domami, w przeciwieństwie do zmieniającej się sytuacji zakwaterowania oferowanego na zasadzie wynajmu krótkoterminowego mieszkań, nie jest szczególnie uregulowana. Jak informuje sam pośrednik, powstanie HomeExchange jest wynikiem wzajemnej gościnności i alternatywą dla platform pozornie wpisujących się w założenia gospodarki współdzielenia (HomeExchange, 2020b). Tej formy usług noclegowych nie należy traktować jako poważnego zagrożenia dla tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich. Uczestniczenie w wymianie domami wymaga zaangażowania obu stron użytkowników, którzy jednocześnie korzystają z czyjegoś domu i udostępniają własny (użytkownicy ponoszą roczną opłatę członkowską – nie płaca za sam nocleg). Taka forma zakwaterowania zdaje się wiązać z określonymi postawami i zachowaniami osób z niej korzystających i nie do końca pokrywa się z komercyjnym celem działalności, jaki przyświeca tradycyjnym przedsiębiorstwom hotelarskim.

### ***Wynajem krótkoterminowy***

Jedną z platform służących do wynajmu krótkoterminowego obecnych na rynku polskim jest **Vrbo** (*Vacation Rentals by Owner*), które powstało w 1995 w celu łączenia właścicieli wolnych domków wakacyjnych z osobami, które chciałyby je wynająć. Aktualnie platforma jest

---

<sup>24</sup> W stosunku do innych platform oferujących zamianę domami.

częścią Expedia Group, na którą składają się portale takie jak Vrbo.com, HomeAway.com, Homelidays.com, Abritel.fr, FeWo-direkt.de, Bookabach.co.nz oraz Stayz.com.au. W portalu zarejestrowane są 5 523 obiekty z Polski, których średnia cena zaczyna się od 53 dolarów za noc. Najwięcej obiektów oferowanych na portalu znajduje się w Warszawie, Krakowie, Świnoujściu, Gdańsku i Zakopanem. Właściciele udostępnianych nieruchomości zarabiają na wynajmie wolnych domków i miejsc noclegowych, a portal pobiera opłatę w formie prowizji od wartości rezerwacji (Vrbo, 2020). Kolejną platformą działającą na podobnych zasadach jest założona w 2007 roku **Flipkey**, która rok później dołączyła do grupy TripAdvisor Rentals. Flipkey.com zawiera w swojej ofercie 2 901 obiektów noclegowych zlokalizowanych na terenie Polski. Jednak najbardziej znanym i największym pośrednikiem, którego popularność wzrosła na skutek rozwoju idei gospodarki współdzielenia jest platforma **Airbnb** (tabela 14).

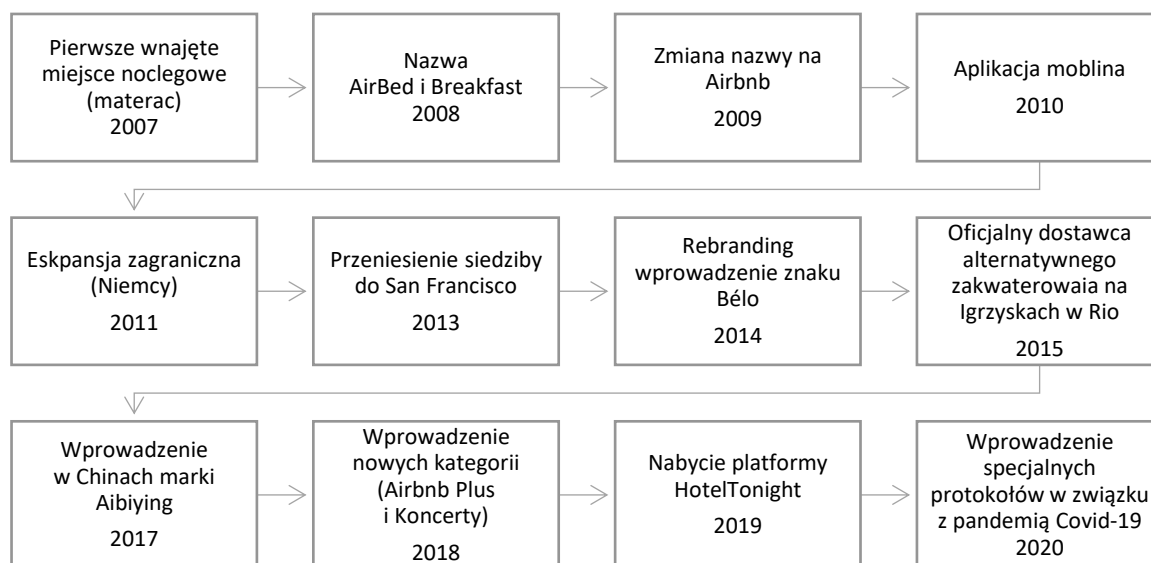
**Tabela 14. Liczba ofert Flipkey, Vrbo i Airbnb w Polsce**

| Platforma | Liczba ofert* | Rodzaje oferowanych obiektów                                                                                                                         |
|-----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flipkey   | 2 901         | Apartamenty hotelowe, apartamenty, wille, domki wiejskie, domy, penthouse, domki, bungalowy, zamki, jachty, inne.                                    |
| Vrbo      | 5 523         | Apartamenty hotelowe, domy, wille, domki wiejskie, bungalowy, apartamenty, studia, pokoje gościnne, inne.                                            |
| Airbnb    | 26 000        | Domy, pensjonaty, apartamenty, hotele butikowe, bungalowy, apartamenty gościnne, chatki, domki, hostele, hotele, lofty, wille, zamki, stodoły, inne. |

\* Vrbo i Flipkey – stan na 26.03.2020; Airbnb – dane w roku 2019, wartość przybliżona.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Adamiak, 2019; AirDNA, 2020a; Flipkey, 2021; Vrbo, 2020).

Firma Airbnb rozpoczęła swoją działalność od wynajmowania dmuchanych materaców w 2007 roku, a już w 2008 roku zaczęła funkcjonować jako oficjalna marka AirBediBreakfast. Rok później nastąpiła zmiana nazwy na obecną, a następnie opracowano aplikację mobilną umożliwiającą dokonywanie rezerwacji przez smartfon. Już w 2011 firma rozpoczęła zagraniczną ekspansję otwierając pierwsze europejskie biuro na terenie Niemiec, a dwa lata później jej główną siedzibą stało się San Francisco w Dolinie Krzemowej. W 2015 marka była reklamowana jako oficjalny dostawca alternatywnego zakwaterowania w trakcie Igrzysk Olimpijskich, a w 2019 roku dokonała przejęcia platformy HotelTonight. Kolejne etapy rozwoju marki Airbnb zaprezentowano na rysunku 14.



**Rysunek 14. Historia marki Airbnb**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Airbnb, 2020e).

Ważną zmianą w profilu marki było rozszerzenie oferty o wybrane hotele. Aktualnie przedsiębiorstwa hotelarskie, świadczące profesjonalne usługi noclegowe, mogą oferować swoje zasoby za pośrednictwem tej platformy, jednak muszą spełniać określone warunki. Przede wszystkim muszą odznaczać się wyjątkowym wnętrzem i niepowtarzalnym stylem oraz gwarantować osobiste sprawowanie opieki nad gośćmi – portal określa, że mogą to być hotele butikowe lub pensjonaty, a nie hotele globalnych sieci (Airbnb, 2020f).

Na platformie Airbnb znajduje się ponad 7 milionów ofert z ponad 100 tysięcy miast w ponad 220 krajach. W ofercie figuruje około 14 000 małych domów, ponad 4 900 zamków i około 2 400 domków na drzewach. Do 2011 roku za pośrednictwem platformy dokonano pierwszego miliona rezerwacji. Na początku 2012 roku było to już łącznie 5 milionów, a w połowie tego samego roku aż 10 milionów. Pięć lat później, w roku 2017, przekroczono 200 milionów rezerwacji dokonanych za pośrednictwem platformy (Pawlicz, 2019, s. 91).

W przypadku statystyk dotyczących działalności Airbnb w poszczególnych krajach dane nie są łatwo dostępne, ponieważ pośrednik nie publikuje ich oficjalnie. Sytuacja ma jednak ulec zmianie, ponieważ Komisja Europejska doszła do porozumienia z platformami działającymi w ramach gospodarki współpracy w sprawie udostępnienia danych na temat liczby zarezerwowanych noclegów i liczby gości korzystających z usług. Dane będą przekazywane przez największych pośredników, czyli Airbnb, Booking, Expedia Group i Tripadvisor, a publikacją zajmie się Eurostat. Według oficjalnych informacji statystyk można było

spodziewać się w drugiej połowie 2020 roku, jednak w pierwszej połowie 2021 roku dane nadal nie były dostępne. Z drugiej strony o skali działalności platformy świadczą dane cząstkowe publikowane w odniesieniu do poszczególnych jednostek przestrzennych. Dane dotyczące liczby ofert Airbnb w polskich miastach wojewódzkich zaprezentowano w tabeli 15.

**Tabela 15. Liczba ofert Airbnb w polskich miastach wojewódzkich (stan na 26.03.2020r.)**

| Województwo              | Miasto wojewódzkie  | Liczba ofert | Obłożenie  | Cały obiekt |
|--------------------------|---------------------|--------------|------------|-------------|
| Dolnośląskie             | Wrocław             | 2 074        | 70%        | 81%         |
| Kujawsko-pomorskie       | Bydgoszcz           | 158          | 56%        | 85%         |
|                          | Toruń               | 310          | 47%        | 95%         |
| Lubelskie                | Lublin              | 333          | 61%        | 65%         |
| Lubuskie                 | Gorzów Wielkopolski | 35           | 54%        | 88%         |
|                          | Zielona Góra        | 70           | 50%        | 84%         |
| Łódzkie                  | Łódź                | 477          | 61%        | 82%         |
| Małopolskie              | Kraków              | 6 051        | 70%        | 90%         |
| Mazowieckie              | Warszawa            | 5 762        | 67%        | 85%         |
| Opolskie                 | Opole               | 44           | 45%        | 80%         |
| Podkarpackie             | Rzeszów             | 89           | 48%        | 86%         |
| Podlaskie                | Białystok           | 215          | 64%        | 78%         |
| Pomorskie                | Gdańsk              | 2 711        | 67%        | 90%         |
| Śląskie                  | Katowice            | 777          | 44%        | 87%         |
| Świętokrzyskie           | Kielce              | 65           | 43%        | 90%         |
| Warmińsko-mazurskie      | Olsztyn             | 109          | 55%        | 85%         |
| Wielkopolskie            | Poznań              | 1 179        | 58%        | 80%         |
| Zachodniopomorskie       | Szczecin            | 328          | 58%        | 86%         |
| <b>łącznie / średnia</b> |                     | <b>20786</b> | <b>57%</b> | <b>84%</b>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (AirDNA, 2020a).

łącznie w miastach wojewódzkich było ponad 20 tysięcy aktywnych ofert zamieszczonych na platformie Airbnb, z czego najwięcej w Krakowie (6 051), a najmniej w Gorzowie Wielkopolskim (35). Średnie obłożenie dla wszystkich miast, rozumiane jako liczba dni zarezerwowanych podzielona przez łączną liczbę dni dostępnych do wynajęcia w ciągu ostatnich 12 miesięcy w danej nieruchomości (nieruchomości bez rezerwacji zostały wykluczone), wyniosło 57%, a wynajem całych nieruchomości stanowiła średnio 84%

wszystkich ofert. Należy podkreślić, że liczba ofert nie jest jednoznaczna z liczbą oferowanych miejsc noclegowych – wiedząc, że ponad 80% obiektów obejmuje całe nieruchomości założyć można, że oferują one więcej niż 1 miejsce noclegowe. Łączna liczba oferowanych miejsc może być zatem dużo większa od liczby ofert. Zważając na liczbę ofert w samych miastach wojewódzkich (analiza nie uwzględniała obszarów o wyjątkowych walorach turystycznych) uznać można, że Airbnb stało się jednym z większych podmiotów na polskim rynku usług noclegowych.

T. Skalska (2019, s. 124) zwraca uwagę, że Airbnb dodając nowe usługi i nawiązując współpracę z hotelami przypominać zaczęło raczej OTA (*Online Travel Agency*, pośrednika funkcjonującego na rynku turystycznym online) niż platformę współdzielenia. Pierwotnie niekontrolowane warunki rozwoju inicjatyw gospodarki współdzielenia umożliwiły szybką ekspansję pośrednika oddziałując jednocześnie na przedsiębiorstwa hotelarskie, w tym zmieniając warunki w jakich przyszło im aktualnie konkurować.

Airbnb jest najczęściej dyskutowanym przykładem modelu biznesowego gospodarki współdzielenia w turystyce, który zmienił logikę globalnego łańcucha wartości i stał się symbolem niszczycielskiej siły globalnej gospodarki (Zmyślony, Leszczyński, Waligóra, i Alejski, 2020, s. 4). Jednocześnie pośrednik ten jest przedstawicielem gospodarki współdzielenia, który charakteryzuje się największą skalą działalności na polskim i globalnym rynku usług noclegowych. Dlatego, w dalszych rozważaniach dotyczących podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych, szczególnie w części empirycznej pracy, autorka rozprawy skupiać się będzie właśnie na tym przedsiębiorstwie (Airbnb).

## **2.2. Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw**

Platforma pośrednicząca Airbnb stała się potencjalnie jednym z większych konkurentów dla tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich. Aby zrozumieć mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie należy uporządkować wiedzę na temat ich konkurencyjności oraz rozważyć jakie czynniki wpływające na budowanie przewagi konkurencyjnej mogą zdeterminować osiągnięcie jej w warunkach gospodarki współdzielenia.

### 2.2.1. Konkurencja i konkurencyjność – zakresy pojęć

Rozumienie konkurencji, będącej podstawowym mechanizmem ekonomicznym, zmieniało się w czasie wraz z rozwojem ekonomii, przenikając wszystkie dziedziny działalności człowieka (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 13; Stankiewicz, 2005, s. 11). Postrzeganie i sposób analizy konkurencji ulegał różnym przeobrażeniom, dlatego należy prześledzić rozwój zjawiska równoległe z rozwojem historii myśli ekonomicznej (tabela 16).

**Tabela 16. Ewolucja poglądów na temat konkurencji**

| Teoria                                                                | Ujęcie                                                       | Poglądy na konkurencję                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoria klasyczna<br>A. Smith<br>J.B. Say<br>D. Ricardo<br>T. Malthus  | Konkurencja jako siła regulująca rynek                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencja jako sposób na efektywną alokację zasobów (ich najbardziej produktywnie zastosowanie) i uzyskanie największego dobrobytu społecznego;</li><li>- konkurencja jako „siła regulująca” działania uczestników wymiany;</li><li>- konkurencja jako rywalizacja uczestników wymiany;</li><li>- konkurencja jako mechanizm, który jak „niewidzialna ręka” zapewnia optymalną alokację zasobów materialnych w gospodarce i przyczynia się do dobrobytu społecznego;</li><li>- konkurencja związana wyłącznie z procesami rynkowymi.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Teoria Marksa<br>K. Marks                                             | Konkurencja jako przyczyna nierównowagi i element walki klas | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencja ma miejsce między kapitalistami – uczestnikami tej samej branży i prowadzi do ustalania ceny rynkowej danego dobra;</li><li>- konkurencja jako rywalizacja między kapitałami, które są ulokowane w różnych branżach, wpływają na poziom rentowności tych branż;</li><li>- konkurencja jako proces, na skutek którego dochodzi do koncentracji poszczególnych branż, których struktura przyjmuje cechy pośrednich form rynku (ryнку oligopolistycznego i monopolu);</li><li>- konkurencja jako możliwa przyczyna niewłaściwej alokacji kapitału i wypadnięcia ze stanu równowagi;</li><li>- konkurencja jako rywalizacja między przedsiębiorstwami, intensywność rywalizacji nie zależy od liczby firm na rynku;</li><li>- odniesienie konkurencji do poziomu przedsiębiorstwa (sfera wymiany, produkcji, dystrybucji, alokacji kapitału).</li></ul> |
| Teoria neoklasyczna<br>A.A. Cournot<br>J.B. Clark<br>A. Marshall      | Konkurencja jako pewien stan na rynku                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencja jako pewien stan, struktura rynku – sytuacja idealna (atomizm po stronie podaży);</li><li>- konkurencja jako przeciwieństwo monopolu (w efekcie zaowocowała powstaniem koncepcji konkurencji doskonałej);</li><li>- konkurencja jako rezultat interakcji między firmami z pominięciem przebiegu tych interakcji.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Teoria gier<br>J. von Neumann<br>O. Morgenstern                       | Konkurencja jako gra                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencja jako gra: konflikt, kooperacja i zмовы między uczestnikami życia gospodarczego, współzawodnictwo między graczami rynkowymi;</li><li>- struktura rynku jako tło dla wyjaśniania zachowań firm.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Keynesizm i postkeynesizm<br>J.M. Keynes<br>J. Robinson<br>J. Eatwell | Konkurencja jako proces wymagający regulacji przez państwo   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurencja to nie „siła regulująca”, osiągnięciu równowagi musi towarzyszyć działanie państwa;</li><li>- konkurencja jako przyczyna umacniania się już silnych i dużych przedsiębiorstw oraz monopolizowania branż;</li><li>- konkurencja niedoskonała jako jedyna forma konkurencji (skutek braku optymalizacji oddziaływania na rynek);</li><li>- wzrost znaczenia popytowej strony gospodarki, polityka fiskalna, pieniężna i inwestycyjna jako instrument korygowania zjawisk na rynku.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Dzikowska i in., 2016, s. 99–101; Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 13–47; Maniak, 2005, s. 151–159).

**Tabela 16. Ewolucja poglądów na temat konkurencji (c.d.)**

| Teoria                                                                                                                                                                                            | Ujęcie                                                                                                                                  | Poglądy na konkurencję                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szkoła austriacka<br>L. von Mises<br>C. Menger<br>E. von Boehm-Bawerk<br>F. Von Wieser                                                                                                            | Konkurencja jako proces odchodzenia od równowagi rynkowej                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurencja jako proces odchodzenia od równowagi rynkowej w wyniku dążenia firmy do osiągnięcia coraz lepszej pozycji rynkowej, a ostatecznie finansowej;</li> <li>- niepewność i zmienność otoczenia, brak pełnej informacji i możliwość przewidywania jako cechy procesów konkurencyjnych;</li> <li>- państwo jako przyczyna zakłócenia optymalizacyjnej roli wolnej konkurencji;</li> <li>- umiejętność dopasowania oferty do potrzeb jako przyczyna wygrania lub przegrania walki konkurencyjnej przez firmę.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Ekonomia ewolucyjna:</p> <p>1. Nurt schumpeteriański<br/>J.A. Schumpeter</p> <p>2. Nurt instytucjonalny i neodarwiński<br/>J.K. Galbraight</p> <p>3. Subiektywiści austriaccy<br/>F. Hayek</p> | <p>Konkurencja jako mechanizm selekcji</p> <p>– proces selekcji</p> <p>–mechanizm selekcji</p> <p>– przyczyna rozwoju państw i firm</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurencja jako walka o przetrwanie i podstawowy mechanizm selekcji w środowisku rynkowym;</li> <li>- do przetrwania na rynku wystarczą działania w kierunku osiągnięcia zysku satysfakcjonującego (nie bycie najlepszym);</li> <li>- postrzeganie procesu konkurencji jako źródła tworzenia i erozji władzy, która ma charakter przejściowy.</li> <li>- Konkurencja jako proces selekcji, gdzie przedsiębiorstwa rywalizują za pomocą innowacji (innowacja główną siłą napędową);</li> <li>- przedsiębiorczość jako podstawa procesu.</li> <li>- Rynek i procesy konkurencji jako mechanizm selekcji;</li> <li>- przetrwanie tylko najlepiej przystosowanych (firm bardziej skutecznych w swoich działaniach).</li> <li>- Konkurencja jako proces przyczyniający się do dyfuzji wiedzy, w konsekwencji do rozwoju gospodarczego państw i przedsiębiorstw.</li> </ul> |
| <p>Koncepcje zachowań strategicznych:</p> <p>1. J. Bain (szkoła harwardzka)</p> <p>2. M. Porter (szkoła pozycyjna)</p>                                                                            | <p>Konkurencja jako dynamiczne działania, rywalizacja</p>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurencja na rynku opisywana przez paradygmat: struktura rynkowa – zachowania rynkowe – sytuacja rynkowa;</li> <li>- konkurencja jako rywalizacja między przedsiębiorstwami;</li> <li>- zróżnicowanie warunków podaży jako czynnik prawdziwej konkurencji i przyczyna niedoskonałości rynku;</li> <li>- bariery wejścia na rynek jako siła regulująca intensywności konkurencji.</li> <li>- Rywalizacja między przedsiębiorstwami pobudzana przez reakcje i odpowiedzi na zachowania rywali;</li> <li>- zaangażowanie w walkę konkurencyjną jako przyczyna przetrwania lub wyparcia przedsiębiorstwa z rynku.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| Nowa teoria konkurencji – (przewaga zasobowa)<br>S.D. Hunt                                                                                                                                        | Konkurencja jako proces odchodzenia od równowagi                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurencja jako proces odchodzenia od równowagi oparty na poszukiwaniu źródeł przewagi komparatywnej w obrębie zasobów;</li> <li>- dążenie przedsiębiorstw do osiągnięcia korzystnej pozycji na rynku i uzyskania przewagi konkurencyjnej (lepszyc wyników finansowych).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Dzikowska i in., 2016, s. 99–101; Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 13–47; Maniak, 2005, s. 151–159).

Teoria konkurencji kształtowała się już w nurcie ekonomii klasycznej. Ulegała ona zmianom, wraz z przeobrażeniami warunków gospodarowania i paradygmatów ekonomii próbujących nadążać za tymi zmianami (Dzikowska, Gorynia, i Jankowska, 2016, s. 99). Ekonomisci klasyczni utożsamiali konkurencję z „ideą samodostosowującej się natury wolnego rynku”, odrzucając ingerencję państwa w gospodarkę (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 14)

i skupiając się na wymianie rynkowej. Idea konkurencji na gruncie ekonomii klasycznej sprowadza się do rywalizacji określonych uczestników życia gospodarczego, a proces konkurencji traktowany jest w kategoriach behawioralnych (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 14). Konkurencja w ujęciu twórcy ekonomii klasycznej, A. Smitha, opierała się na krytyce merkantylistycznego protekcjonalizmu i form kontroli stosowanych przez państwo, dotyczyła rywalizacji między sprzedającymi i nabywcami dóbr wpływającej na obniżanie cen (Janiak, Kolemba, i Śmietanka, 2017, s. 10; Skousen, 2012, s. 38–64). Można uznać, że wkładem klasyków do teorii konkurencyjności było przede wszystkim uwydatnianie znaczenia zachowań przedsiębiorstw na rynku (Dzikowska i in., 2016, s. 99).

Krytyczne nastawienie K. Marksa wobec kapitalizmu zaowocowało poglądami o konieczności rewolucyjnych zmian w społeczeństwie. Marksowski model gospodarki zakładał, że istnieją konkurencyjne rynki, na których występuje wiele małych przedsiębiorstw w każdej z branż (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 19). M. Marks uważał, że konkurencja prowadzi do koncentracji branż, nabierania przez nie cech rynków oligopolistycznych i ostatecznie do monopolu. Te obserwacje stały się podstawą do spostrzeżeń neoklasyków (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 19), których wkład do teorii konkurencji opiera się na opracowaniu koncepcji konkurencji doskonałej, jako przeciwieństwa monopolu, w statycznym ujęciu. Z kolei teoria gier opierała się na nowym spojrzeniu na sposoby kształtowania własnej konkurencyjności przez przedsiębiorstwa (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 29), które biorą udział w rynkowej „grze”. Teoria gier stała się szczególnie przydatna w zarządzaniu strategicznym dostarczając narzędzi do tworzenia strategii konkurencji (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 29). Przełomowe stało się wykształcone w późniejszym czasie podejście keynesowskie, które miało doprowadzić do wyjaśnienia zmian, które zaszły w gospodarce w wyniku wielkiego kryzysu z lat trzydziestych XX w. W ramach keynesizmu odrzucano samoczynne działanie konkurencji, a większe znaczenie przypisywano stronie popytowej rynku oraz interwencjonizmowi państwowemu (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 31–32).

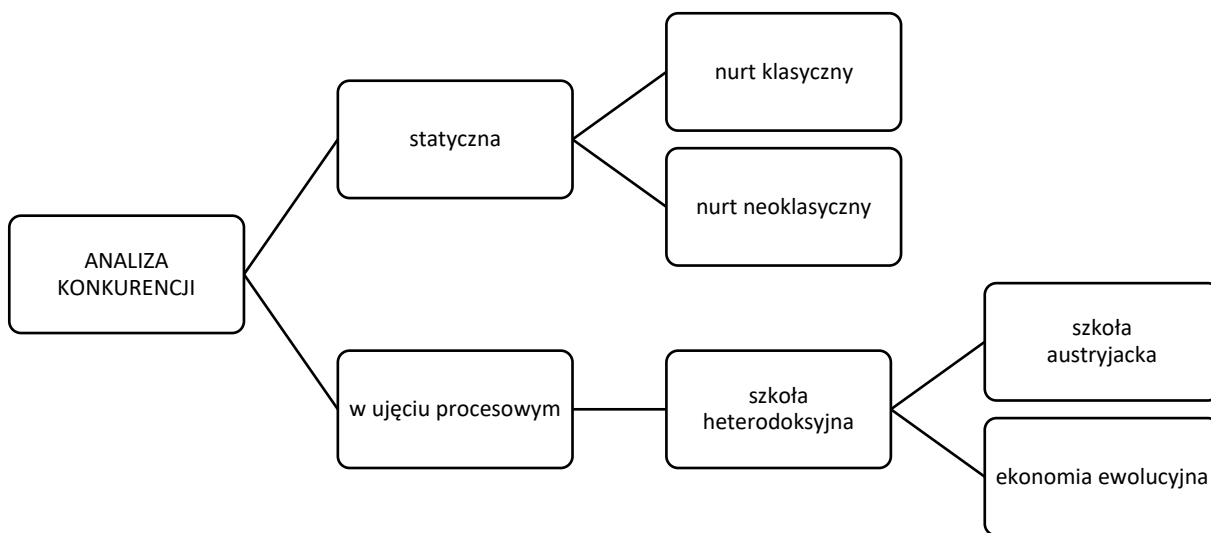
W szkole harwardzkiej konkurencję wiązano z rynkiem, a przedsiębiorstwo utożsamiano z hierarchią. Zauważono, że w wyniku koncentracji kapitału w branży nastąpiło ograniczenie możliwości wejścia na rynek nowych konkurentów, ograniczenie konkurencji, koordynacji ze strony rynku, a także tworzenie hierarchii przedsiębiorstw (Łukiewska, 2019, s. 17). Nastąpił

wzrost roli hierarchii w gospodarce, która wynikała z faktu, że przedsiębiorstwa rozwijając się zwiększyły znacznie swoje rozmiary (Maniak, 2005, s. 154). Inaczej do konkurencji podchodzili przedstawiciele szkoły austriackiej. Odrzucili oni statyczną analizę równowagi rynkowej na rzecz badań nad procesem odchodzenia od niej (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 33). W szkole austriackiej konkurencję traktowano jako dynamiczny proces, który prowadzi w czasie do eliminacji wysokich zysków ważnych z perspektywy kierowania systemem (Maniak, 2005, s. 154–155). Z kolei porterowska teoria strategii konkurencji, wykorzystująca wnioski z badań J. Baina reprezentującego szkołę harwardzką, uwzględniała wpływ otoczenia zewnętrznego na przedsiębiorstwa. Zgodnie z jej założeniami, strategia przedsiębiorstwa powinna określać jak zmieniać branżę, w której działa przedsiębiorstwo, żeby osiągać korzyści wynikające z monopolu. Strategia ta może przybierać formę przywództwa kosztowego, dyferencjacji lub koncentracji na wybranym segmencie rynku, a wybranie właściwej strategii spowoduje przewagę konkurencyjną względem konkurentów oraz lepsze wyniki finansowe (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 38).

Ekonomia ewolucyjna, obejmująca kilka nurtów, odrzuciła neoklasyczną konkurencję doskonałą, podważyła założenie o racjonalności podmiotów zastępując ją ograniczoną racjonalnością i zrezygnowała z założenia o głównym celu przedsiębiorcy, jakim jest maksymalizacja zysku (Maniak, 2005, s. 155). Z kolei w teorii konkurencji opartej na przewadze zasobowej (*resource-advantage competition theory*) zasoby nie są wyłącznie czynnikami produkcji. Zasoby są traktowane jako dobra materialne i niematerialne pozwalające na wytwarzanie oferty skierowanej do wybranego segmentu rynku (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 41), a konkurencja jest procesem uczenia się przez przedsiębiorstwo. Konkurencja prowadzi zatem do przetrwania tych firm, które zdobywają wiedzę do tego potrzebną (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 42).

Reasumując, klasycy i neoklasycy analizowali konkurencję w sposób statyczny, natomiast przedstawiciele szkoły heterodoksyjnej skupiali się głównie na mechanizmach funkcjonowania systemów gospodarczych, czyli analizie konkurencji w ujęciu procesowym (rysunek 15). Przedstawiciele nurtów heterodoksyjnych, zwłaszcza szkoły austriackiej i ekonomii ewolucyjnej, koncentrowali się na zachowaniach uczestników rynku przejawiających się w konkretnych sposobach walki konkurencyjnej, wynikających z szans i ograniczeń płynących z otoczenia rynkowego oraz wykorzystania źródeł potencjalnej przewagi (Dzikowska i in., 2016, s. 99). W zależności od przyjętych założeń konkurencja może być rozpatrywana na

poziomie całej gospodarki, czyli w ujęciu makroekonomicznym – jak w przypadku J.M. Keynesa i kontynuatorów jego poglądów, lub na poziomie branży (mezoekonomicznym) i przedsiębiorstwa (mikroekonomicznym) w przypadku teorii gier, w koncepcjach zachowań strategicznych, szkole austriackiej, ekonomii ewolucyjnej oraz w teorii zasobowej (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 43–44).



**Rysunek 15. Podejścia do analizy konkurencji w historii myśli ekonomicznej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 43–44).

### ***Nowe podejście do konkurencji***

W nowym ujęciu zagadnienia konkurencji jest ona utożsamiana z rywalizacją pomiędzy przedsiębiorstwami o zdobycie przewagi w zasobach. Przewaga w obszarze zasobów pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi rynkowej, a w efekcie uzyskaniem lepszej pozycji finansowej (Maniak, 2005, s. 156). Podobny pogląd, podkreślający rywalizację międzypodmiotową, prezentuje M. Stankiewicz. Zdaniem tego badacza konkurencja może być definiowana jako „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” (Stankiewicz, 2005, s. 18). Z ekonomicznego punktu widzenia celem konkurencji jest maksymalizacja przychodów podmiotów gospodarczych pochodzących ze sprzedaży lub maksymalizacja korzyści wynikających z zakupu dóbr (Skawińska, 2002, s. 72).

Zjawisko konkurencji pozwala na scharakteryzowanie pewnych rodzajów relacji, jakie zachodzą między podmiotami nim objętymi (Grzebyk i Kryński, 2011, s. 107) i może być rozpatrywane ze względu na następujące kryteria (Stankiewicz, 2005, s. 18–29):

- arenę konkurencji – zjawisko konkurencji zachodzi w określonej przestrzeni czyli na rynku i poza nim (konkurencja rynkowa i pozarynkowa);
- podmioty konkurencji – konkurują ze sobą określone podmioty, czyli rywale (konkurencja pomiędzy blokami państw, gospodarkami narodowymi, przedsiębiorstwami, jednostkami organizacyjnymi lub poszczególnymi osobami wewnątrz firm);
- przedmiot konkurencji – określa o co toczy się konkurencja (konkurencja „na wejściach” i „na wyjściach”)
- zakres (zasięg) konkurencji – wyznacza granice obszaru aktywności konkurujących przedsiębiorstw (zakres gałęziowy, asortymentowy, segmentu rynku, pionowy, geograficzny, kompetencji);
- charakter konkurencji – pozwala na wyróżnienie konkurencji doskonałej i niedoskonałej;
- intensywność konkurencji – miara siły interakcji pomiędzy konkurentami lub cecha opisująca interakcje podmiotu z otoczeniem.

Choć część specjalistów z dziedziny ekonomii twierdzi, że pojęcie konkurencji jest podstawową kategorią ekonomiczną, która nie wymaga definiowania ze względu na oczywiste treści w niej zawarte (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 18), to jednak uznać należy, że jest ona pojęciem pierwotnym względem zagadnienia konkurencyjności (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 13). Konkurencja stanowi punkt wyjścia do dyskusji nad konkurencyjnością, ponieważ konkurencyjność może mieć miejsce wyłącznie w środowisku konkurencyjnym (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 13).

### ***Konkurencyjność***

Konkurencyjność jest cechą podmiotów, które uczestniczą w walce konkurencyjnej, czyli konkurencji (Grzebyk i Kryński, 2011, s. 111). Współczesne życie gospodarcze wymaga od przedsiębiorstw wykorzystywania coraz doskonalszych metod konkurencji rynkowej, co wiąże się ze zmianą celu działalności przedsiębiorstwa – czyli, oprócz wyłącznie osiągania zysku, dążenia do zwiększania udziału w rynku i osiągania pozycji lidera. Oznacza to, że działanie

przedsiębiorstw zmierza do poprawy konkurencyjności oferowanych usług, a co za tym idzie, na skutek ich poprawnej realizacji, do poprawy konkurencyjności całego przedsiębiorstwa (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 60–61). Główna różnica pomiędzy konkurencją a konkurencyjnością polega na tym, że **konkurencja jest rozumiana jako proces, natomiast konkurencyjność jest właściwością podmiotów** (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 91). M. Gorynia (2002) zwraca uwagę, że właściwość ta ma charakter porównawczy, czyli cechy podmiotu, którego konkurencyjność jest analizowana, badane są zawsze w odniesieniu do cech innego podmiotu (Gorynia, 2002, s. 49).

Pomimo, że konkurencyjności poświęcano wiele prac, to sama definicja nie zawsze była w nich formułowana wprost (Kachniewska, 2009, s. 25). Paradoksalnie, znacznie częściej niż definiowaniu konkurencyjność podlega klasyfikacji (Stankiewicz, 2005, s. 36). Podziały te opierają się na kryteriach (Stankiewicz, 2005, s. 37): działań lub skutków, przedziału oceny, momentu oceny, obszaru występowania, stron relacji rynkowych, czasu obserwacji oraz poziomu konkurencyjności (tabela 17).

**Tabela 17. Rodzaje konkurencyjności według M. Stankiewicza**

| Kryterium           | Konkurencyjność     | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Działan lub skutków | Czynnikowa          | Określa zdolność przedsiębiorstw do działań, które są podstawą skutecznego konkurowania (m.in. reagowanie na zmiany w otoczeniu i wykorzystanie własnych zasobów i umiejętności). Upodabnia się do przewagi konkurencyjnej. |
|                     | Wynikowa            | Określa wynik konkurowania odzwierciedlający raczej pozycję rynkową.                                                                                                                                                        |
| Przedział oceny     | Operacyjna          | Przedział oceny konkurencyjności dotyczy „wnętrza” podmiotu.                                                                                                                                                                |
|                     | Systemowa           | Dotyczy zachowań konkurencyjnych podmiotu z uwzględnieniem wpływu zjawisk na różnych poziomach gospodarczych (mikro, mezo, makro i meta), czyli systemu determinant konkurencyjności podmiotu.                              |
| Moment oceny        | <i>Ex post</i>      | Konkurencyjność jaką podmiot już osiągnął (obecna pozycja konkurencyjna).                                                                                                                                                   |
|                     | <i>Ex ante</i>      | Konkurencyjność jaką podmiot planuje osiągnąć (przyszła pozycja konkurencyjna).                                                                                                                                             |
| Poziom              | Normalna            | Konkurencyjność oceniana na podstawie wyników firmy. Normalna jest wtedy, gdy wyniki przedsiębiorstwa oceniane w przez różne grupy interesariuszy otrzymują tę samą ocenę.                                                  |
|                     | Mniej niż normalna  | Konkurencyjność oceniana na podstawie wyników firmy. Mniej niż normalna jest wtedy, gdy rzeczywiste wyniki przedsiębiorstwa oceniane w przez różne grupy interesariuszy nie spełniają ich oczekiwań.                        |
|                     | Więcej niż normalna | Konkurencyjność oceniana na podstawie wyników firmy. Więcej niż normalna jest wtedy, gdy rzeczywiste wyniki przedsiębiorstwa oceniane w przez różne grupy interesariuszy są wyższe niż oczekiwane.                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Stankiewicz, 2005, s. 38–45).

**Tabela 17. Rodzaje konkurencyjności według M. Stankiewicza (c.d.)**

| Kryterium           | Konkurencyjność                   | Charakterystyka                                                                  |
|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Obszar występowania | Określonego rodzaju wyrobów/usług | Dotyczy danego rynku, np. rynku hotelarskiego.                                   |
|                     | Konkretnych wyrobów/usług         | Dotyczy rynku konkretnych wyrobów np. rynku hoteli danej kategorii.              |
|                     | Określonego rodzaju zasobów       | Dotyczy rynku określonego rodzaju zasobów np. rynku kapitałowego, rynku zasobów. |
|                     | Konkretnych zasobów               | Dotyczy rynku konkretnych zasobów np. rynek miedzi.                              |
|                     | Określonego terytorium            | Dotyczy rynku wewnętrznego lub międzynarodowego.                                 |
| Strony relacji      | „Na wejściach”                    | Zdolność podmiotu do realizacji celów związanych z pozyskiwaniem zasobów.        |
|                     | „Na wyjściach”                    | Zdolność podmiotu do realizacji celów dotyczących rynkowej akceptacji oferty.    |
| Czas obserwacji     | Statyczna                         | Stan konkurencyjności podmiotu w określonym momencie czasu.                      |
|                     | Dynamiczna                        | Zmiany stanu konkurencyjności podmiotu w określonym czasie.                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Stankiewicz, 2005, s. 38–45).

Definicje konkurencyjności można podzielić na trzy główne grupy. Pierwsza grupa definicji dotyczy próby ogólnego scharakteryzowania konkurencyjności i wyjaśnienia jej sedna, bez wskazywania wprost podmiotu, którego definicja dotyczy. M. Kachniewska (2009) traktuje konkurencyjność jako „zdolność podmiotu do konkurowania” (Kachniewska, 2009, s. 28). Nie określa jednocześnie czym konkurujący „podmiot” jest. Podobnie do problemu podchodzi M. Gorynia (2002), zdaniem którego jest to „umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu” (Gorynia, 2002, s. 48). Według innych, ogólnych definicji konkurencyjność to:

- „zdolność do walki o ekonomiczne przetrwanie w warunkach zaostrzającej się konkurencji” (Bieńkowski, 2000a, s. 96),
- „umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym” (Bednarczyk, 2001, s. 16),
- „zdolność do efektywnej rywalizacji i osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym (Zeman-Miszewska, 2002, s. 319)”.

Drugą grupę stanowią definicje konkurencyjności odnoszące się do jednostek przestrzennych, jak kraje i regiony. B. Winiarski (1999) traktuje konkurencyjność regionów jako ich zdolność do „przystosowywania się do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie” (s. 9). Niemal identyczną definicję, w której uwaga skierowana jest na wynik, zaproponował

Ł. Nawrot (2006), zgodnie z którym „jest ona zdolnością regionu do przystosowania się do zmieniających się warunków, zwłaszcza zaś do poprawy swej pozycji konkurencyjnej, we współzawodnictwie między regionami” (s. 243). Definicję konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej zaproponowali natomiast G. Crouch i J. Ritchie (1999), określając ją jako „zdolność destynacji do zapewnienia wysokiego standardu życia jego mieszkańcom” (s. 137). W swoich rozważaniach ujmuje ją również A. Niezgoda (2006), według której jest to zdolność do rywalizacji, która prowadzi do przewagi lub dystansu do innych regionów (s. 119). Odniesienie do poziomu całej gospodarki proponuje natomiast W. Bieńkowski (2000b, s. 115), według którego jest to zdolność do wzrostu zyskowego (dodatnia akumulacja) skutkująca strukturą gospodarki i eksportu nadążającą za odpowiednimi zmianami w gospodarce światowej i światowym eksporcie.

Trzecia grupa, najbardziej interesująca z perspektywy rozważań prowadzonych przez autorkę rozprawy, dotyczy konkurencyjności przedsiębiorstw. W definicjach konkurencyjności, których podmiotem jest przedsiębiorstwo, najczęściej uwaga nakierowana jest na rozwój i przetrwanie firmy na rynku, cechy oferty i produktów, na źródła konkurencyjności, a także na wynik, który jest związany z osiąganą przez przedsiębiorstwo pozycją na rynku (tabela 18).

**Tabela 18. Wybrane definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa**

| Definicja                                                                                                                                                                                                          | Akcent                           | Autor                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążenie do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych.                                                                                                | Na rozwój i przetrwanie na rynku | (Lubiński, 1995, s. 10)            |
| Predyspozycja do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowanych przez konkurentów towarów lub usług: nowych, lepszych, tańszych. |                                  | (Adamkiewicz-Drwiłło, 2000, s. 11) |
| Zdolność podmiotu gospodarczego do utrzymania się na rynku w dłuższym okresie.                                                                                                                                     |                                  | (Bieńkowski, 2000a, s. 96)         |
| Długookresowa zdolność do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów (krajowych lub zagranicznych), utrzymywania lub powiększania udziałów rynkowych i osiągania w związku z tym odpowiednich zysków.       |                                  | (Nowakowski, 2000, s. 32)          |
| Zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji.                                                                                                                                           |                                  | (Stankiewicz, 2005, s. 36)         |
| Umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej.                                                                                                                                                  |                                  | (Gorynia i Jankowska, 2008, s. 56) |
| Cecha przedsiębiorstwa oznaczająca umiejętność rywalizacji z innymi uczestnikami rynku.                                                                                                                            |                                  | (Olszewski, 2011, s. 16)           |

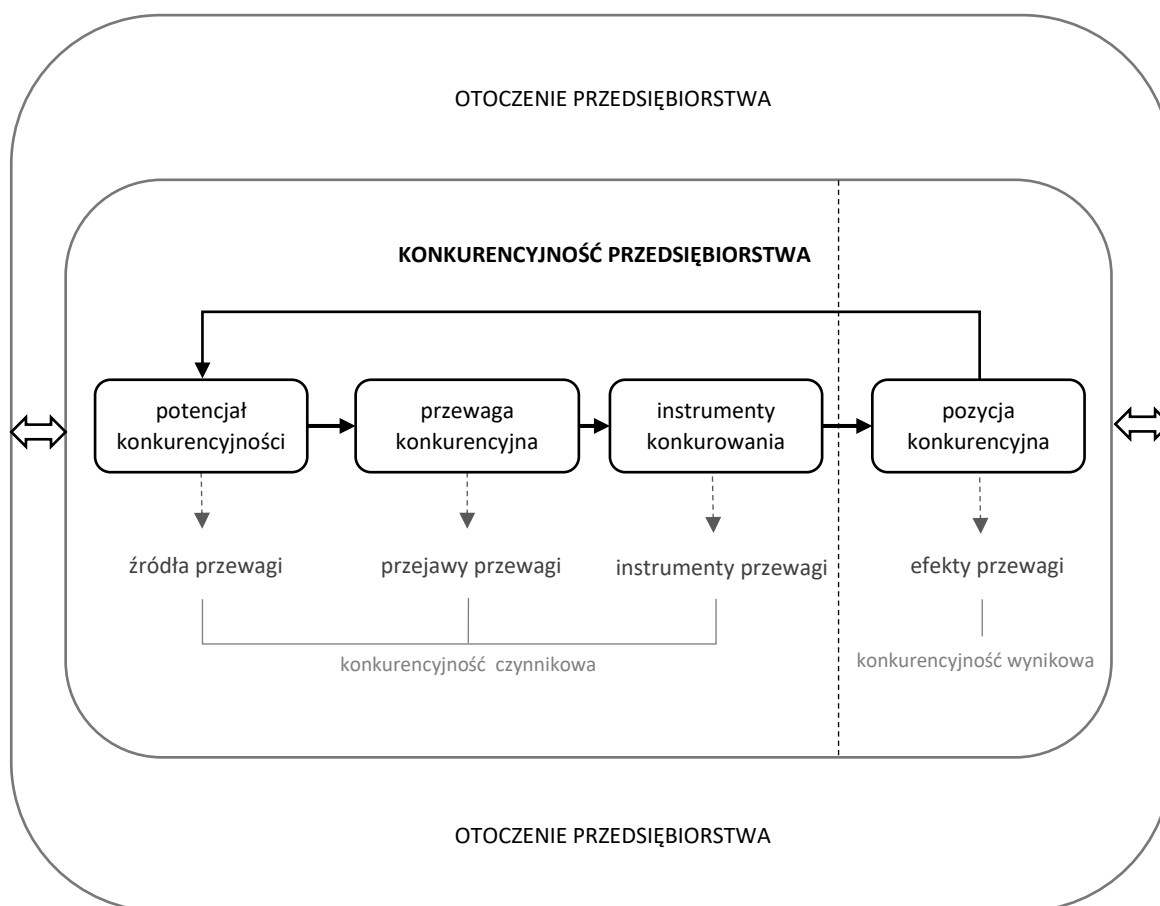
Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 18. Wybrane definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa (c.d.)**

| Definicja                                                                                                                                                                                                                                               | Akcent             | Autor                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|
| Związana z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji.                                                                     | Na ofertę, produkt | (Pomykało, 1995, s. 117)                     |
| Zdolność do dostarczania produktów i usług, za które klienci lub konsumenci są gotowi zapłacić uczciwą cenę.                                                                                                                                            |                    | (Pace i Stephan, 1996, s. 8)                 |
| Zdolność przedsiębiorstwa do projektowania, produkcji i wprowadzania na rynek produktów lepszych niż oferowane przez konkurentów, biorąc pod uwagę ich jakość cenową i pozacenową.                                                                      |                    | (Ambastha i Momaya, 2004, s. 46)             |
| Zdolność firmy do trwałego wypełniania swojego podwójnego celu: spełniania wymagań klienta dającego zysk. Zdolność ta jest realizowana poprzez oferowanie na rynku towarów i usług, które klienci cenią sobie wyżej niż te oferowane przez konkurencję. |                    | (Chikán, 2008, s. 24)                        |
| Umiejętność osiągania większej niż przeciętnej poprawy jakości dóbr i usług lub redukcji relatywnych kosztów, co pozwala na wzrost osiąganych zysków i/lub udziału w rynku.                                                                             |                    | (Dunford, Louri, i Rosenstock, 2001, s. 109) |
| Wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi.                                                                                                      | Na źródło          | (Flak i Głód, 2009, s. 44)                   |
| Atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami poprzez pozyskiwanie, konfigurację i wykorzystanie zasobów w zakresie realizacji celów.                                                                                                 |                    | (Urbanowska-Sojkin, 2004, s. 45)             |
| Zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowania.                                                                                                                    | Na wynik           | (Kachniewska, 2009, s. 31)                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Konkurencyjność jest pojęciem abstrakcyjnym, teoretycznym. Dlatego, dalsza analiza wymaga dekompozycji tego terminu na pojęcia podlegające operacjonalizacji (Gorynia, 2002, s. 60–61). Dekompozycja ma na celu wyróżnienie pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności i ich operacjonalizację polegającą na opisie pojęć za pomocą zmiennych, które podlegają pomiarowi (Olszewski, 2011, s. 17). Z tego względu autorka rozprawy przyjmuje założenie, że konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelarskiego obejmuje następujące elementy (Stankiewicz, 2005, s. 89): **potencjał konkurencyjności** (zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa niezbędne do funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji); **przewagę konkurencyjną** (takie wykorzystanie potencjału, jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty i skutecznych instrumentów konkurowania); **instrumenty konkurowania** (środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej oferty); **pozycję konkurencyjną** (osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, na tle wyników osiąganych przez konkurentów). Model konkurencyjności przedsiębiorstwa uwzględniający jego wewnętrzne i zewnętrzne elementy przedstawiony został na rysunku 16.



**Rysunek 16. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stankiewicz, 2005).

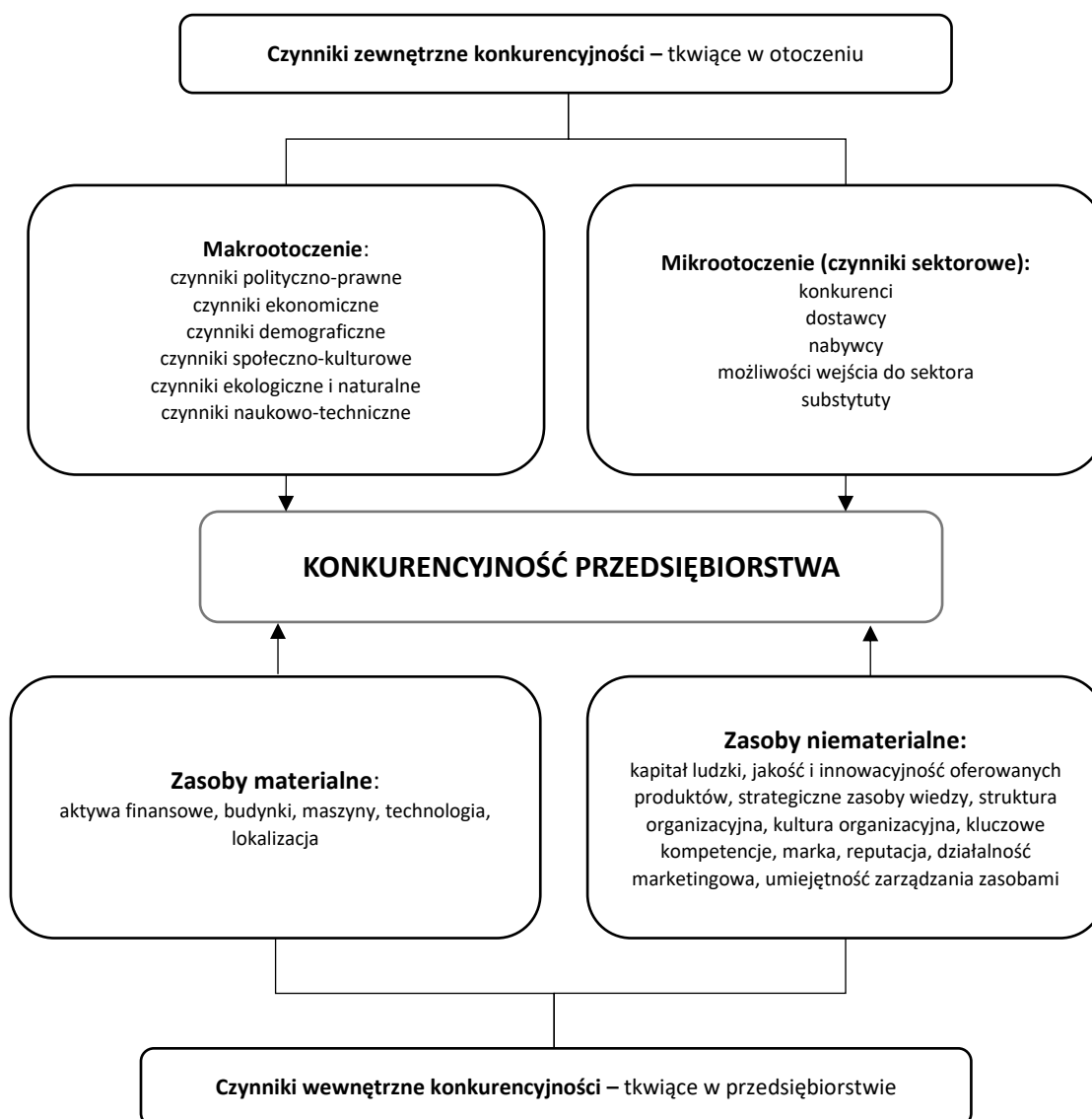
Na zaprezentowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa (rysunek 16) konkurencyjność czynnikowa, utożsamiana jest ze zdolnością konkurencyjną (Stabryła, 2000, s. 66). Obejmuje ona zdolności przedsiębiorstw, które świadczą o skuteczności ich konkurowania. Należą do nich: szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, umiejętność wykorzystania zasobów własnych, umiejętność wykorzystania szans płynących z otoczenia, racjonalność procesów decyzyjnych oraz inne nieprzypadkowe czynniki, które budują konkurencyjność w długim czasie (Stankiewicz, 2005, s. 37). Konkurencyjność czynnikowa w tym ujęciu upodabnia się do przewagi konkurencyjnej i obejmuje również pozostałe elementy modelu zależne od przedsiębiorstwa, czyli potencjał konkurencyjności i instrumenty konkurowania. Należy podkreślić, że potencjał konkurencyjności jest wyrazem źródeł tworzonej przewagi konkurencyjnej, natomiast instrumenty konkurowania są instrumentami służącymi do komunikowania wykreowanej przewagi. Zauważyć można, że inne podejście do konkurencyjności czynnikowej prezentują M. Dzikowska, M. Gorynia i B. Jankowska (2016).

Zdaniem tych autorów konkurencyjność czynnikowa obejmuje dwa elementy: strategię konkurencji oraz potencjał konkurencyjny (Dzikowska i in., 2016, s. 126). Jest to wynik przyjętego przez wspomnianych badaczy modelu konkurencyjności, który obejmuje trzy wymiary: potencjał konkurencyjny, strategię konkurencji i pozycję konkurencyjną (Dzikowska i in., 2016; Gorynia, 2002).

Konkurencyjność wynikowa jest natomiast efektem konkurowania, który można przedstawić w postaci udziału w rynku, udziału w sprzedaży, wyników finansowych firmy na tle innych przedsiębiorstw (Dzikowska i in., 2016, s. 127; Stankiewicz, 2005, s. 37). Tak rozumiana konkurencyjność wynikowa jest bliższa analizom osiągniętej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej niż samej konkurencyjności (Dzikowska i in., 2016, s. 126; Stankiewicz, 2005, s. 37), czyli elementu modelu, który znajduje się niejako poza przedsiębiorstwem. Wykreowanie określonej przewagi konkurencyjnej, po zastosowaniu odpowiednich instrumentów konkurowania, wpływać może na wyniki przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – na zajęcie przez przedsiębiorstwo określonej pozycji na rynku. Pozycja konkurencyjna staje się więc wyrazem osiągniętej przez przedsiębiorstwo przewagi (efektem przewagi).

Przez otoczenie rozumieć można wszystkie zdarzenia, obiekty, sytuacje czy podmioty, które nie są częścią danego przedsiębiorstwa, a jednak oddziałują na jego konkurencyjność (Stankiewicz, 2005, s. 86). Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa zatem wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym (rysunek 17), czyli tych obejmujących zarówno potencjał własny firmy, jak i szanse strategiczne oraz zagrożenia płynące z jej otoczenia (Kachniewska, 2009, s. 31).

Ze względu na postawiony w niniejszej rozprawie problem badawczy, w dalszej części pracy szczególna uwaga zostanie poświęcona kwestiom konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich, zwłaszcza potencjałowi konkurencyjności i przewadze konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę cel rozprawy, pozostałe elementy zaprezentowanego wcześniej modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa (por.: rysunek 16), czyli instrumenty konkurowania i pozycja konkurencyjna, zostaną omówione w węższym zakresie.



**Rysunek 17. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa**

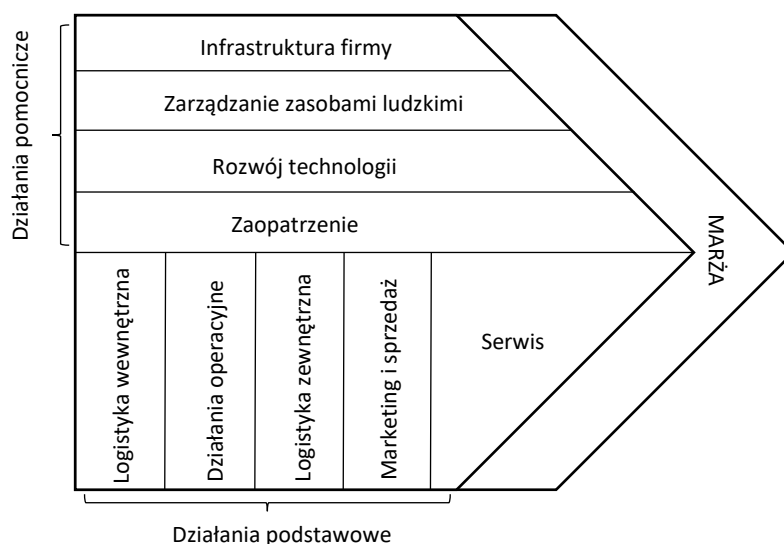
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Assylbekova, 2016; M Dzikowska i in., 2016; Gorynia i Łaźniewska, 2009; Kachniewska, 2009; Porter, 2008; Stankiewicz, 2005; Walczak, 2010).

### 2.2.2. Potencjał konkurencyjności jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa

Potencjał konkurencyjności, nazywany w literaturze również potencjałem konkurencyjnym (Gorynia i Łaźniewska, 2009, s. 55), jest podstawowym czynnikiem, który umożliwia budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa względem konkurentów (Dzikowska i in., 2016, s. 105). Potencjał konkurencyjności może być rozumiany szeroko – jako obejmujący kulturę przedsiębiorstwa, zasoby (szeroko rozumiane), strukturę organizacyjną, wizję strategiczną przedsiębiorstwa oraz proces tworzenia strategii, lub wąsko – jako wszystkie zasoby przedsiębiorstwa (Gorynia i Łaźniewska, 2009, s. 55–57). Potencjał

konkurencyjności obejmuje te zasoby i działania przedsiębiorstwa, które w jakiejś mierze przyczyniają się do powstawania wartości oczekiwanych, więc w takim sensie nawiązuje on do koncepcji łańcucha wartości (Dzikowska i in., 2016, s. 106; Kachniewska, 2009, s. 37; Stankiewicz, 2005, s. 93). Działania te dotyczą wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa, dlatego obejmują cały łańcuch wartości firmy (Dzikowska i in., 2016, s. 107), oddając tym samym proces tworzenia przewagi konkurencyjnej (Dzikowska i in., 2016; Kachniewska, 2009, s. 37).

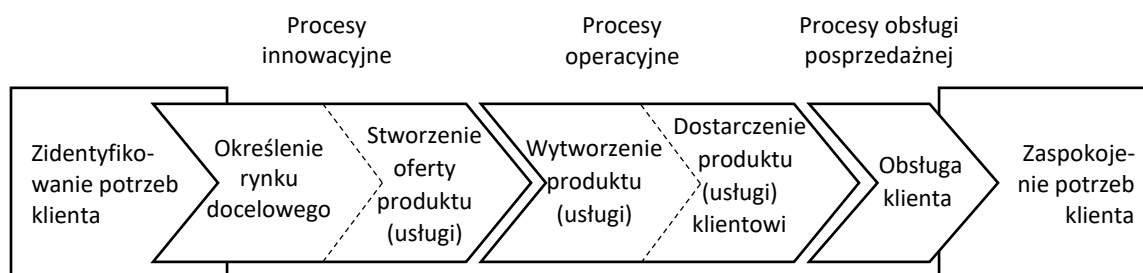
Koncepcję łańcucha wartości przedsiębiorstwa opracował M.E Porter (rysunek 18). Zgodnie z jego założeniami wartość powstaje w przedsiębiorstwie na skutek działań podstawowych i pomocniczych (Porter, 2006a, s. 65). Działania podstawowe, to działania powiązane bezpośrednio z procesem wytwarzania, sprzedaży, dostarczania produktów i usług oraz serwisu. Działania pomocnicze, to te, które mają charakter wspierający względem działań podstawowych. Uniwersalność modelu M.E. Portera odnosi się raczej do specyfiki przedsiębiorstw produkcji przemysłowej, a jego przydatność z punktu widzenia przedsiębiorstwa hotelarskiego jest ograniczona (Kachniewska, 2009, s. 38–39).



**Rysunek 18. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa wg. M.E. Portera**

Źródło: (Michael E. Porter, 2006a, s. 65).

M. Kachniewska (2009, s. 39) zwraca uwagę, że w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich należy odnieść się do ogólnego modelu łańcucha wartości (rysunek 19), który opiera się na modelu perspektywy procesów wewnętrznych R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2006). Przy konstrukcji perspektyw procesów wewnętrznych badacze zastąpili działania pomocnicze i podstawowe, obecne w modelu M.E Portera, procesami innowacyjnymi, operacyjnymi i obsługi posprzedażnej (Kaplan i Norton, 2006, s. 98–99). W każdym z zaprezentowanych na rysunku 19 procesów przedsiębiorstwo wykorzystuje posiadane składniki potencjału konkurencyjności, które przyczyniają się do generowania określonej wartości postrzeganej, pożądanej i ocenianej przez nabywców. Rozpoznanie źródeł przewag konkurencyjnych wymaga prześledzenia wszystkich działań przedsiębiorstwa prowadzonych w ramach procesów w łańcuchu wartości, ponieważ w obrębie każdego z procesów występować mogą potencjalne źródła jej tworzenia.



**Rysunek 19. Ogólny model łańcucha wartości**

Źródło: (Kaplan i Norton, 2006, s. 99).

Zasoby są zaangażowane w różnych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które pozwalają na odrębne wyróżnienie składników potencjału konkurencyjnego (np. renoma przedsiębiorstwa i unikalne umiejętności czy stosowanie systemów jakości) (Kusa, 2005, s. 147). Potencjał konkurencyjny jest ściśle uzależniony nie tylko od wielkości firmy, ale także od zakresu jej działalności (Wach, 2014, s. 105). Jego budowanie można omawiać w konwencji, która jest już powszechnie stosowana w literaturze, czyli w oparciu o układ: zasoby – zdolności – kompetencje – kompetencje kluczowe (Wach, 2014, s. 107).

### **Potencjał konkurencyjności i jego składniki**

Składniki potencjału konkurencyjności, czyli **zasoby**, są niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa i jednocześnie do tworzenia wartości oczekiwanych (Stankiewicz, 2005, s. 97). Zasoby można definiować jako czynniki, które są kontrolowane i wykorzystywane przez przedsiębiorstwa dla rozwijania i wprowadzania w życie swoich strategii (Oliver, 1997, s. 700). Zasoby przedsiębiorstwa są ściśle powiązane z jego umiejętnościami, czyli **zdolnościami** (*capabilities*) grupy zasobów do realizacji ściśle określonych zadań, które zależą zarówno od stanu posiadanych zasobów, jak i od sposobów ich konfiguracji i wykorzystania (Godziszewski, 2006, s. 12). Również **kompetencje** (*competence*) odgrywają istotną rolę, ponieważ odnoszą się do zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystywania wszystkich posiadanych zasobów zależnych, w tym od zespołu stosowanych w praktyce zasad działania i rutyny przedsiębiorstwa (Penrose, 1959, s. 54 za: Godziszewski 2006, s. 12). Kompetencje obejmują również „miękkie” cechy osobowe pracowników przedsiębiorstwa, takie jak stanowczość, wrażliwość, intuicję czy kreatywność (Stankiewicz, 2005, s. 100). Dla budowania przewag konkurencyjnych ważne jest zrozumienie tzw. **kluczowych kompetencji** (*core competences*), nazywanych również podstawowymi lub rdzennymi (Godziszewski, 2006; Wach, 2014), które pozwalają firmie na tworzenie nowych produktów, a także zdobywanie i kreowanie nowych rynków (Godziszewski, 2006, s. 12; Prahalad i Hamel, 1990, s. 81). Kompetencje i zdolności można traktować zatem jako specyficzne odmiany zasobów przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2005, s. 99).

W literaturze, nawet w obrębie analiz dotyczących tych samych nurtów konkurencyjności, istnieje również wiele klasyfikacji zasobów. Wśród rodzajów zasobów można wyróżnić: kapitał finansowy, fizyczny, ludzki i organizacyjny (J. B. Barney, 1997); zasoby materialne, finansowe, ludzkie, technologiczne i organizacyjne (Hofer i Schendel, 1978 za: Stankiewicz, 2005, s. 89); pierwotne, wtórne i wynikowe (Gorynia i Łażniewska, 2009); materialne (widzialne) i niematerialne (niewidzialne) (Godziszewski, 2006; Jeżak, 2017; Stankiewicz, 2005); specyficzne i elastyczne (Ghemawat i Del Sol, 1998 za: Godziszewski, 2006, s. 13); oraz kompetencje i zdolności (Stankiewicz, 2005; Strategor, 2001). Rodzaje zasobów przedsiębiorstwa wraz z przykładami zaprezentowano w tabeli 19.

**Tabela 19. Podział zasobów przedsiębiorstwa**

| Zasoby | Rodzaj                | Przykładowe elementy                                                                                                                                                                                         | Autor                          |
|--------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Zasoby | Kapitał finansowy     | - kapitał założycielski<br>- dochody ze sprzedaży akcji i obligacji<br>- kredyty bankowe<br>- zatrzymywane strumienie dochodów                                                                               | J. B. Barney                   |
|        | Kapitał fizyczny      | - techniki i technologie<br>- maszyny i urządzenia<br>- instalacje<br>- budynki<br>- grunty<br>- materiały<br>- surowce<br>- zapasy<br>- lokalizacja<br>- sieci informatyczne                                |                                |
|        | Kapitał ludzki        | - pracownicy, ich wiedza i inteligencja<br>- wzajemne relacje pracowników<br>- prawa<br>- specjalizacje funkcjonalne personelu<br>- top management firmy                                                     |                                |
|        | Kapitał organizacyjny | - przejawia się w strukturze planowania, controllingu, koordynacji<br>- kultura organizacyjna<br>- reputacja wewnętrzna<br>- relacje z podmiotami otoczenia                                                  |                                |
|        | Materialne            | - ziemia<br>- budynki<br>- maszyny i urządzenia<br>- materiały i surowce                                                                                                                                     | Ch. W. Hofer<br>i D.E Schendel |
|        | Finansowe             | - kapitał<br>- środki pieniężne<br>- linie kredytowe<br>- wartość giełdowa spółki                                                                                                                            |                                |
|        | Ludzkie               | - pracownicy i ich kwalifikacje<br>- personel funkcjonalny<br>- kierownicy<br>- top management                                                                                                               |                                |
|        | Technologiczne        | - elastyczność produkcji<br>- umiejętność tworzenia produktów wysokiej jakości<br>- umiejętność osiągania wysokiej wydajności niskich kosztów<br>- reputacja serwisu<br>- szybkość reakcji na zmiany rynkowe |                                |
|        | Organizacyjne         | - systemy informacyjne<br>- kontrolne<br>- szkoleniowe<br>- kultura organizacyjna                                                                                                                            |                                |
|        | Materialne            | - maszyny                                                                                                                                                                                                    | B. Wernefelt                   |
|        | Niematerialne         | - wewnętrzna wiedza na temat technologii<br>- umiejętności pracowników<br>- procedury                                                                                                                        |                                |
|        | Specyficzne           | - brak możliwości ich wydzielenia z przedsiębiorstwa np. kultura organizacyjna                                                                                                                               | P.Ghemawat<br>i P. Del Sol     |
|        | Elastyczne            | - można je wydzielić z przedsiębiorstwa i sprzedać np. konkretna maszyna                                                                                                                                     |                                |

Opracowanie własne na podstawie: (Barney, 1997, s. 143–144; Godziszewski, 2001, s. 10–13; Gorynia i Łaźniewska, 2009, s. 55–56; Stankiewicz, 2005, s. 97–102; Strategor, 2001, s. 62–64).

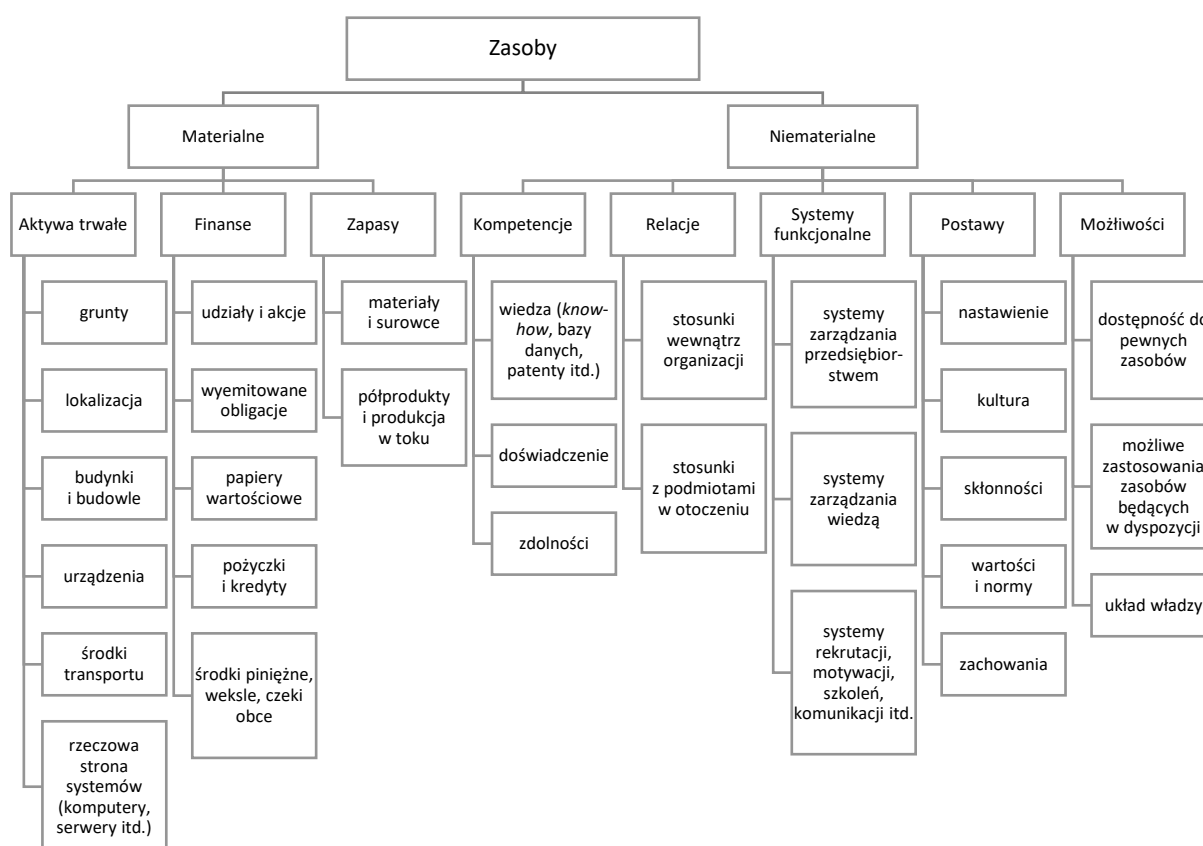
**Tabela 19. Podział zasobów przedsiębiorstwa (c.d.)**

| Zasoby      | Rodzaj         | Przykładowe elementy                                                                                                                                                                                                                       | Autor                                         |
|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Zasoby      | Pierwotne      | - filozofia<br>- kapitał<br>- <i>know-how</i>                                                                                                                                                                                              | M. Gorynia<br>i E. Łażniewska<br>T. Grabowski |
|             | Wtórne         | - materialne czynniki produkcji, jak środki trwałe, materiały, surowce, półprodukty, środki eksploatacyjne<br>- zasoby kadrowe<br>- innowacje<br>- kanały dystrybucji<br>- sposób zorganizowania przedsiębiorstwa<br>- zasoby informacyjne |                                               |
|             | Wynikowe       | - <i>image</i> przedsiębiorstwa<br>- przywiązanie nabywcy do dostawcy<br>- bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców                                                                                                         |                                               |
|             | Widzialne      | - grunty<br>- budynki<br>- materiały<br>- pieniądze                                                                                                                                                                                        | M. Stankiewicz                                |
|             | Niewidzialne   | - zasoby relacyjne<br>- kompetencje                                                                                                                                                                                                        |                                               |
|             | Materialne     | - widniejące w zapisie księgowym firmy np. grunty, budynki, maszyny                                                                                                                                                                        | B. de Wit<br>i R. Meyer                       |
|             | Niematerialne  | - nie widnieją w zapisie księgowym firmy, np. kompetencje pracowników (postawy, cechy osobowości, wiedza), reputacja firmy, świadomość marki firmy i produktów, relacje z partnerami                                                       |                                               |
|             | Materialne     | - mające fizyczną postać np. maszyny, budynki, grunty, materiały, urządzenia, gotówka                                                                                                                                                      | B. Godziszewski                               |
|             | Niematerialne  | - nie mające postaci fizycznej np. reputacja, świadomość marki, umiejętności pracowników, kultura wewnętrzna                                                                                                                               |                                               |
| Kompetencje | Funkcjonalne   | - <i>know-how</i> pracowników                                                                                                                                                                                                              | R. Hall                                       |
|             | Kulturowe      | - percepcja standardów pracy, jakości i obsługi klienta<br>- zdolność do innowacji<br>- zdolność do zmian<br>- zdolność do pracy zespołowej                                                                                                |                                               |
|             | Ekonomiczne    | - powiązane z każdym z ogniw łańcucha wartości np. technologia, koncepcja wyrobu, koszty produkcji                                                                                                                                         | Strategor                                     |
|             | Menedżerskie   | - wymagane w odniesieniu do finansów, personelu, organizacji, procesów decyzyjnych, kontroli i komunikacji np. zarządzanie finansami, śledzenie poziomu zapasów, systemy informacyjne i komunikowanie się                                  |                                               |
|             | Psychologiczne | - związane z przyswajaniem reguł zachowania obowiązujących w otoczeniu                                                                                                                                                                     |                                               |
|             | Wiedza         | - wnikliwość rynkowa<br>- konkurencyjna inteligencja<br>- opanowanie technologii<br>- rozumienie problemów rozwoju politycznego i ekonomicznego                                                                                            | B. De Wit<br>i R. Meyer                       |
|             | Zdolności      | - zdolności w zakresie badań rynku, produkcji i reklamy, prowadzące do powstawania nowych produktów                                                                                                                                        |                                               |
|             | Postawy        | - poglądy panujące w przedsiębiorstwie objawiające się jako: sprzyjanie jakości, zorientowanie w sprawach międzynarodowych, zmysł do innowacji, agresywne konkurowanie                                                                     |                                               |

Opracowanie własne na podstawie: (Barney, 1997, s. 143–144; Godziszewski, 2001, s. 10–13; Gorynia i Łażniewska, 2009, s. 55–56; Stankiewicz, 2005, s. 97–102; Strategor, 2001, s. 62–64).

Usystematyzowaniem zasobów przedsiębiorstwa i stworzeniem ich klasyfikacji zajęli się M. Stankiewicz (2005), wychodząc od ustalenia definicji zasobów określając je jako wszystko,

co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa i może wpływać na jego funkcjonowanie (Stankiewicz, 2005, s. 103). Jednocześnie, w rozumieniu wspomnianego autora, potencjał konkurencyjności obejmuje zasoby, którymi przedsiębiorstwo „powinno dysponować”. W ten sposób podkreśla, iż przedsiębiorstwo ma do dyspozycji również te zasoby, które nie są jego własnymi, a jedynie wykorzystywanymi do własnych celów (np. analizy rynku wykonane przez firmy zewnętrzne czy zasoby partnerów<sup>25</sup>) (Stankiewicz, 2005, s. 103). W zaproponowanej klasyfikacji składniki potencjału konkurencyjności<sup>26</sup> zaliczono do jednorodnych wewnętrznie grup, uwzględniając ich materialny, bądź niematerialny charakter (rysunek 20).



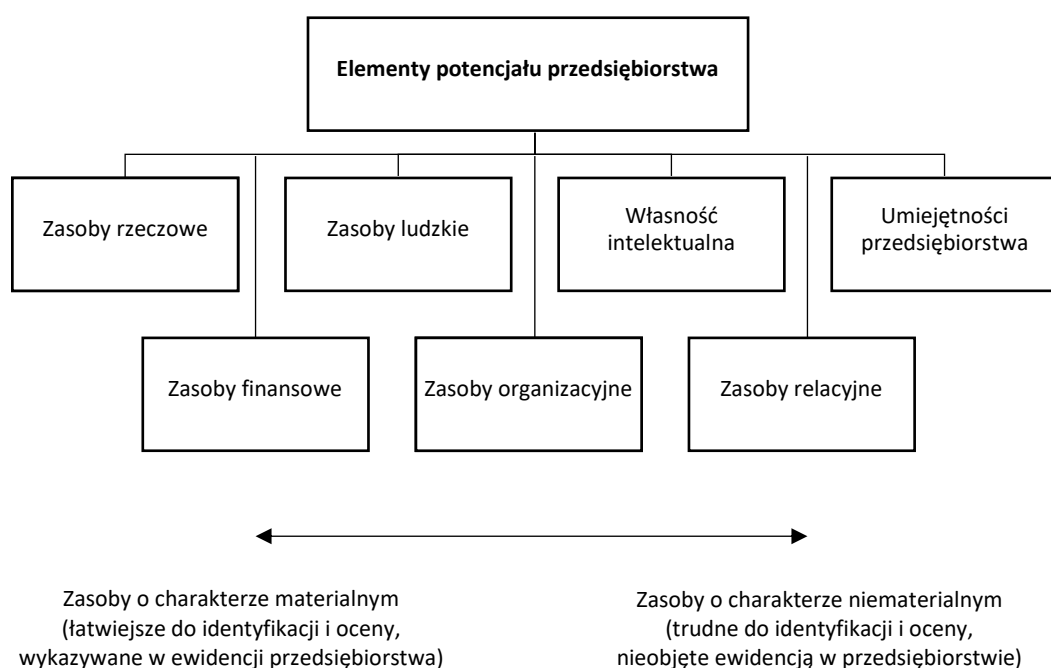
**Rysunek 20. Klasyfikacja zasobów wg. M. Stankiewicza**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Stankiewicz, 2005, s. 103–109).

<sup>25</sup> W takim przypadku zasoby dostawców, którymi dysponuje platforma Airbnb, są traktowane jako jej własne zasoby.

<sup>26</sup> Nie wszystkie zasoby będą składnikami potencjału konkurencyjności, ponieważ tylko część z nich można wykorzystać efektywnie.

Szczegółową analizę potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa przeprowadziła również T. Taranko (2011), dzieląc jego elementy na siedem grup zasobów uszeregowanych według stopnia materialności (rysunek 21). Do elementów potencjału konkurencyjności zaliczone zostały: zasoby rzeczowe (budynki, linie technologiczne, maszyny, urządzenia, zaplecze badawczo-rozwojowe, kanały dystrybucji), zasoby finansowe (posiadane środki pieniężne, kapitał finansowy, zyski), zasoby ludzkie (osoby zatrudnione oraz ich kompetencje, zdolności i inteligencja pracowników, umiejętności menedżerów), zasoby organizacyjne (struktura, kultura organizacyjna, system zarządzania), własność intelektualna (zastrzeżone znaki towarowe, marki, posiadane licencje oraz patenty, prawa autorskie), zasoby relacyjne (relacje z dostawcami i pośrednikami handlowymi, relacje z nabywcami, reputacja przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym) oraz umiejętności przedsiębiorstwa (zakumulowana wiedza o rynku, tj. wiedza o konkurencji, wiedza dotycząca efektywnych sposobów działania na rynku) (Taranko, 2011, s. 76).



**Rysunek 21. Elementy potencjału przedsiębiorstwa**

Źródło: (Taranko, 2011, s. 76).

Zainteresowanie szczegółową charakterystyką zasobów przedsiębiorstwa jest głównie wynikiem pojawienia się zasobowego podejścia w badaniach nad konkurencyjnością (zob.: podrozdział 2.3.1.), którego szczególna uwaga nakierowana jest na badanie tych zasobów,

które umożliwiają tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej (Godziszewski, 2006, s. 13). Możliwość kreowania przewag konkurencyjnych oraz ich trwałość zależy od cech samych zasobów, do których należą (Barney, 1991; Godziszewski, 2006, s. 13):

1. Różnorodność, która jest warunkiem koniecznym, jednak nie wystarczającym. Różnorodność zasobów pozwala na różnicowanie działań poprzez tworzenie w ich obrębie różnych kombinacji, prowadząc do powstawania przewag konkurencyjnych.
2. Ograniczona mobilność. Wyrazem ograniczonej mobilności jest różnica w dostępie do zasobów lub asymetria wiedzy o zasobach korzystnie wpływających na tworzenie przewagi. Cecha ta wynika z niedoskonałości rynku zasobów.
3. Wartość strategiczna, która wiąże się z przydatnością danego zasobu do budowania przewag konkurencyjnych. Zasób jest wartościowy umożliwia jej budowanie.
4. Rzadkość, która pozwala na wydłużenie okresu utrzymywania zdobytej przewagi. Im zasoby rzadsze, tym okres ten się wydłuża.
5. Trudność imitacji, która odnosi się do braku możliwości imitacji danego zasobu, będącego źródłem przewagi, przez konkurenta.
6. Brak substytutów dla zasobu będącego źródłem przewagi wpływający na jej trwałość.

W przypadku budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa nie należy jednak traktować wszystkich zasobów na równi. Jedne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą mieć większe znaczenie w budowaniu konkurencyjności od pozostałych (Dzikowska i in., 2016, s. 108). Odnosząc się do cech zasobów kreujących przewagę konkurencyjną M. Stankiewicz (2005, s. 189) mówi wtedy o strategicznych zasobach, czyli **strategicznym składnikach potencjału konkurencyjności**, które są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu utrzymanie osiągniętej przewagi. Strategicznymi mogą być te zasoby, które kreują wartości istotne dla interesariuszy, pozwalają na tworzenie nowych idei i nowych źródeł wartości, są rzadkie, niemożliwe lub trudne do kupienia, niemożliwe lub trudne do skopiowania, niemożliwe lub trudne do substytuowania, komplementarne względem innych, specyficzne i trudne do przetransferowania oraz odpowiadają przyszłym strategicznym czynnikom danego sektora (Stankiewicz, 2005, s. 190).

### 2.2.3. Istota, typy i efekty przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna bywa różnie rozumiana. Sposób jej interpretacji może wynikać z podporządkowania pojęcia ustalonym celom badawczym (Skawińska, 2002, s. 79) – w zależności od jej podmiotu, punktu widzenia czy celów jej określania (Pierścionek, 2001, s. 144). Niewątpliwie jednak odgrywa ważną rolę w kształtowaniu ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstw.

W literaturze zauważyć można dwa główne podejścia do badania zagadnienia konkurencyjności, co ma określone konsekwencje dla rozumienia samej przewagi konkurencyjnej. Pierwsze dotyczy konkurencyjności analizowanej przez pryzmat trzech wymiarów (Dzikowska i in., 2016; Gorynia i Łażniewska, 2009; Gorynia, 2002; Gorynia i Jankowska, 2008). Wymiary te obejmują: potencjał konkurencyjny, strategię konkurencji<sup>27</sup> i pozycję konkurencyjną (Gorynia, 2002, s. 68). W tym podejściu odrzucona zostaje możliwość wyróżnienia przewagi konkurencyjnej jako osobnego elementu modelu, ponieważ uznaje się, że przewaga jest zawsze „przywiązana” do jednego z trzech wymienionych wcześniej wymiarów konkurencyjności i jest cechą tych wymiarów (Dzikowska i in., 2016, s. 104–105).

Autorka rozprawy opiera swoje rozważania o założenia proponowane w drugim podejściu prezentującym odmienny pogląd na miejsce przewagi konkurencyjnej w strukturze konkurencyjności przedsiębiorstwa (zob.: rysunek 16 w podrozdziale 2.2.1.). W jego ramach przewaga konkurencyjna, obok elementów takich jak: potencjał konkurencyjności, instrumenty konkurowania i pozycja konkurencyjna, uznawana jest przez badaczy za osobny wymiar (element) konkurencyjności przedsiębiorstwa (Flak i Głód, 2014, 2015; Kachniewska, 2009; Olszewski, 2011; Skawińska, 2002; Stankiewicz, 2005; Wach, 2014). W ogólnej analizie zagadnienia nie sposób jednak pominąć ustaleń i poglądów właściwych dla modelu konkurencyjności składającego się z trzech wymiarów.

Modele konkurencyjności przedsiębiorstwa uwzględniające kluczową rolę przewagi konkurencyjnej zaprezentowano w tabeli 20.

---

<sup>27</sup> Strategia konkurencji może być rozumiana jako deklaracja firmy odnosząca się do celów przedsiębiorstwa i sposobu ich realizacji czy rywalizacji z konkurentami i obejmuje m.in. instrumenty konkurowania (Dzikowska i in., 2016, s. 126).

**Tabela 20. Modele konkurencyjności przedsiębiorstwa uwzględniające rolę przewagi konkurencyjnej**

| Rola przewagi konkurencyjnej w modelu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Autor                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Koncentracja na tworzeniu przewagi i zależności pomiędzy wpływem środowiska zewnętrznego na elementy tworzące strukturę przewagi konkurencyjnej. W modelu pojawia się tylko przewaga konkurencyjna i proces jej tworzenia. Uwzględnione są poszczególne elementy ją tworzące w tym wpływ środowiska zewnętrznego.                                                                                                                                                                                                                                | H. Ma                          |
| Przewaga konkurencyjna wynika z właściwego zestawienia trzech czynników: posiadanych aktywów, strategii konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej. W procesie tworzenia konkurencyjności firmy ważną rolę odgrywa wybór strategii konkurencyjnej, która obejmuje metody prowadzenia walki konkurencyjnej mające bezpośredni wpływ na wybór rynków docelowych, konkurencję i potrzebę analizy działań konkurentów.                                                                                                                                  | D. Aaker                       |
| Proces dopasowywania różnych miejsc hiperkonkurencji ze strategią firmy w celu stworzenia przewagi konkurencyjnej. „Przedsiębiorstwo” może być rozumiane jako potencjał konkurencyjny, strategię konkurencji jako instrumenty konkurowania, a arena hiperkonkurencji jako potencjał konkurencyjny, który różni się od potencjału przedsiębiorstwa, bo jest on dostępny dla wszystkich przedsiębiorstw, a nie tylko dla jednego.                                                                                                                  | R. Veliyath<br>i E. Fitzgerald |
| Model oparty na mechanizmie przyczynowo-skutkowym. To mechanizm kształtowania się konkurencyjności przedsiębiorstwa, w którym czynniki konkurencyjności można podzielić na wynikowe oraz te stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej w kolejnych ogniwach tworzenia wartości. W modelu najważniejszą rolę odgrywają klienci i ich potrzeby. Cały łańcuch przyczyn i skutków kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa ma swoje podstawy w kluczowych kompetencjach tworzonych w procesie wewnętrznego uczenia się oraz pod wpływem otoczenia. | Z. Pierścioneł                 |
| Konkurencyjność przedsiębiorstwa składa się z: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | M. Stankiewicz                 |
| Konkurencyjność przedsiębiorstw ujmowana jest jako wielowymiarowa cecha przedsiębiorstwa, wynikająca zarówno z cech wewnętrznych, jak i zdolności do sprostania zewnętrznym warunkom rynkowym. Obejmuje elementy zależne od przedsiębiorstwa, jak: potencjał konkurencyjny, strategię konkurencji i przewagę konkurencyjną oraz pozycję konkurencyjną, która jest elementem niezależnym.                                                                                                                                                         | O. Flak i G. Głód              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Flak i Głód, 2015, s. 611–615).

Mimo, że przewadze konkurencyjnej poświęcane są całe opracowania, to przedmiot rozważań często nie zostaje zdefiniowany wprost<sup>28</sup> (Kachniewska, 2009, s. 32; Stankiewicz, 2005, s. 166). Zamiast tego, częściej wskazywane są pewne cechy oraz sposoby i narzędzia jej kreowania. Z drugiej strony, H. Ma (2000, s. 17) uważa, że aby być przydatnym teoretycznie konstruktem, przewaga konkurencyjna powinna zostać zdefiniowana i zoperacjonalizowana. Również M. Stankiewicz (2005, s. 166) twierdzi, że przewaga konkurencyjna – jako jeden z powiązanych wzajemnie i „równorzędnych” elementów konkurencyjności (obok potencjału, instrumentów i pozycji) – wymaga, tak jak pozostałe, jego zdefiniowania. Podobne zdanie podziela J. Świątowiec-Szczepańska (Świątowiec-Szczepańska, 2017, s. 91), której zdaniem

<sup>28</sup> M. Kachniewska (2009) i M. Stankiewicz (2005) przywołują jako przykład prace autorstwa M. Portera, w tym „*Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*”, w której Porter nie zdecydował się na jednoznaczne zdefiniowanie przewagi konkurencyjnej (Kachniewska, 2009, s. 32).

precyzyjna definicja przewagi konkurencyjnej oraz jej jednoznaczna interpretacja byłyby bardzo przydatne we wzmacnianiu znaczenia badań akademickich w zakresie budowania i testowania teorii. Zdefiniowanie przewagi konkurencyjnej jest konieczne zwłaszcza w przypadku badań empirycznych, ponieważ ma na celu odróżnienie od siebie pojęć, ich właściwą identyfikację i operacjonalizację (Stankiewicz, 2005, s. 166).

Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej, dotyczące zagadnienia na poziomie przedsiębiorstwa, zaprezentowano w tabeli 21. Przed przystąpieniem do analizy przytoczonych definicji należy podkreślić, że termin „przewaga konkurencyjna”, tak jak „konkurencyjność”, jest pojęciem relatywnym (Flak i Głód, 2014, 2015; Ma, 2000). Oznacza to, że wynika z porównań pomiędzy przedsiębiorstwem a jego rywalem lub rywalami w pewnych aspektach.

**Tabela 21. Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw**

| Definicja / interpretacja                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Autor                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| „przewagi i niekorzyści konkurencyjne, to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych, przyszłych konkurentów”                                                                                                                                                        | (Stoner, 1982, za: Stankiewicz, 2005, s. 167)              |
| „wyrasta zasadniczo z wartości, jaką firma jest w stanie stworzyć dla swoich nabywców, która przewyższa koszty jej [wartości] stworzenia”                                                                                                                                                                  | (Michael E. Porter, 1985, s. 3)                            |
| „w przewadze konkurencyjnej wyrażana jest najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurencji lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich”                                                                                                                            | (Rue i Holland, 1986, s.432 za: Stankiewicz, 2005, s. 168) |
| „wszystko, co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników”                                                                                                                                                                      | (Fahley, 1989, za: Stankiewicz 2005, s. 167)               |
| „zdolność do realizowania strategii, której jednocześnie nie wdrażają aktualni i przyszli konkurenci”                                                                                                                                                                                                      | (Barney, 1991, s. 102)                                     |
| „dystans strategiczny dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów, uzyskany dzięki korzystniejszemu usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów, umożliwiający kształtowanie korzystniejszej niż konkurencji relacji pomiędzy osiąganymi efektami, a ponoszonymi nakładami” | (Wrzosek, 1999, s. 2)                                      |
| „różnica między dwoma konkurentami w każdym możliwym wymiarze, która pozwala jednemu z nich na lepsze tworzenie wartości dla klienta niż drugiemu”                                                                                                                                                         | (Ma, 2000, s. 18)                                          |
| „jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż to udaje się konkurentom”                                                                                                                                                                                       | (Krzystof Obtój, 2001, s. 3)                               |
| „zbiór atutów, które umożliwiają przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie oraz jego harmonijny rozwój”                                                                                                                                                                           | (Strategor, 2001, s. 53)                                   |
| „oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów”                                                                                                                                                                                                                           | (Skawińska, 2002, s. 80)                                   |
| „zdolność do takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”                                                                            | (Stankiewicz, 2005, s. 172)                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 21. Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw c.d.**

| Definicja / interpretacja                                                                                                                                                                                                                                            | Autor                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| „firma zyskuje bowiem przewagę konkurencyjną wówczas, gdy wykonuje któreś z kluczowych zadań lepiej lub po niższych kosztach niż jej konkurenci”                                                                                                                     | (Porter, 2006a, s. 61)                |
| „zdolność dostarczania klientom takiej oferty, która lepiej zaspokoi ich wymagania i oczekiwania aniżeli oferta konkurentów”                                                                                                                                         | (Kachniewska, 2009, s. 37)            |
| „posiadanie i gromadzenie przez przedsiębiorstwo zasobów, które mają charakter nie w pełni kopiowalnych, mobilnych i wykorzystywanych elastycznie, adekwatnie, do sytuacji rynkowej (...) zdolność do poprawy wyników finansowych i powiększania udziałów rynkowych” | (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 79–78) |
| „polega na korzystnym usytuowaniu przedsiębiorstwa względem jego konkurentów w procesie obsługi i pozyskiwania klientów                                                                                                                                              | (Flak i Głód, 2014, s. 90)            |
| „zdolność przedsiębiorstwa do dostarczenia nabywcy materialnych i niematerialnych aktywów za pośrednictwem rynku”                                                                                                                                                    | (Flak i Głód, 2015, s. 615)           |
| „różnica między co najmniej dwoma konkurentami w zakresie określonych wymiarów konkurencyjności, które umożliwiają jednej firmie tworzenie wyższej wartości dla klienta niż innym”                                                                                   | (Świątowiec-Szczepańska, 2017, s. 98) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Analiza przytoczonych definicji pozwala na ich zestawienie w kilka grup. Pierwsza grupa obejmuje te, w których przewaga konkurencyjna traktowana jest jako pewna **cecha dodatnia** związana z mocnymi stronami przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna jest ujmowana wówczas jako:

- siła przedsiębiorstwa na tle sił konkurentów (Stoner, 1982, za: Stankiewicz, 2005, s. 167),
- atuty umożliwiające utrzymanie efektywności i rozwój przedsiębiorstwa (Strategor, 2001, s. 53),
- umiejętność robienia czegoś lepiej niż konkurenci (Rue i Holland, 1986, s. 432, za: Stankiewicz, 2005, s. 168),
- zdolność do realizowania strategii innej niż konkurenci (Barney, 1991, s. 102),
- coś, co pozytywnie wyróżnia firmę na tle konkurentów (Fahley, 1989, za: Stankiewicz 2005, s. 167),
- realizacja kluczowych zadań lepiej lub po niższych kosztach niż konkurenci (Porter, 2006a, s. 61).

W drugiej grupie definicji podkreślone zostało powiązanie przewagi konkurencyjnej z tworzeniem i zawłaszczaniem **wartości**. Tak rozumiana przewaga konkurencyjna to:

- wypadkowa wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo (Porter, 1985, s. 3),
- wykorzystanie wszelkich różnic względem konkurenta w celu tworzenia wartości (Ma, 2000, s. 18),

- różnica w zakresie określonych wymiarów konkurencyjności, które umożliwiają tworzenie wyższej wartości dla klienta niż innym (Światowiec-Szczepańska, 2017, s. 98),
- podstawa procesu tworzenia i zawłaszczania wartości w stopniu większym niż konkurenci (Obłój, 2001, s. 3),
- zdolność do dostarczania nabywcom aktywów (Flak i Głód, 2015, s. 615),
- wykorzystanie potencjału konkurencyjności zapewniające powstawanie wartości (Stankiewicz, 2005, s. 172),
- zdolność dostarczania lepszej oferty (Kachniewska, 2009, s. 37),
- posiadanie i gromadzenie przez przedsiębiorstwo zasobów wykorzystywanych elastycznie, adekwatnie, do sytuacji rynkowej (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 79),
- wynik korzystniejszej relacji nakłady-efekty (Wrzosek, 1999, s. 2).

Ostatnia, trzecia grupa definicji przedstawia przewagę konkurencyjną w relacji do **usytuowania przedsiębiorstwa**, czyli jako:

- dystans strategiczny względem konkurentów wynikający z korzystnego usytuowania na rynku (Wrzosek, 1999, s. 2),
- lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa względem konkurentów (Skawińska, 2002, s. 80),
- korzystne usytuowanie względem konkurentów (Flak i Głód, 2014, s. 90).

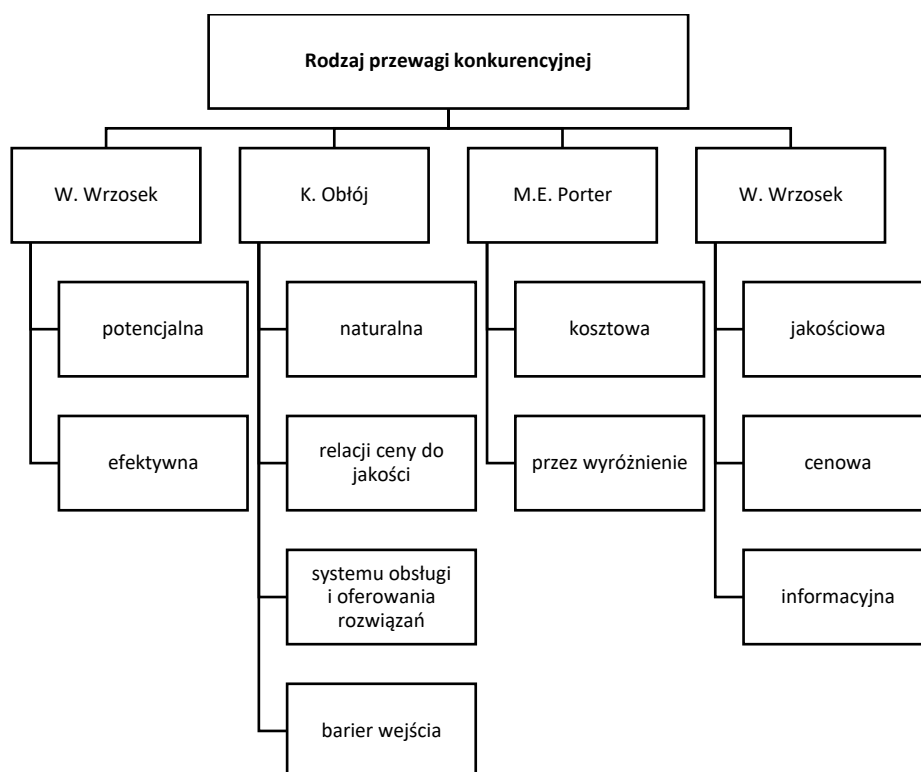
Przewaga konkurencyjna ma cechy takie jak: trwałość, wielkość (rozmiar) i rodzaj (typ) (Godziszewski, 2006, s. 11). Trwałość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie odnosi się do czasu jej trwania, tylko do możliwości skopiowania owej przewagi przez konkurentów (Barney, 1991, s. 102). Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, które są podstawą konkurencji, stanowią również podstawę budowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Aaker, 1989, s. 91). Trwałość nie oznacza jednocześnie, że przewaga będzie „trwać wiecznie” (Barney, 1991, s. 103), sugeruje raczej, że nie zostanie ona utracona w wyniku prób jej zniwelowania przez konkurencję (Barney, 1991, s. 103; Godziszewski, 2006, s. 11).

Kolejna cecha, czyli wielkość przewagi, wynika z różnicy parametrów opisujących różne czynności, procesy czy zachowania w przedsiębiorstwie oraz u firm konkurencyjnych (Godziszewski, 2006, s. 11). Miarą wielkości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zajmowana przez nie pozycja konkurencyjna (Olszewski, 2011, s. 21). Z kolei rodzaj (typ)

przewagi konkurencyjnej dotyczy sposobu wykonywania różnych czynności w przedsiębiorstwie (Godziszewski, 2006, s. 11). B. Godziszewski (2006, s.11) uważa, że czynności te mogą być „realizowane bardziej efektywnie, skuteczniej lub w szerszym zakresie, w porównaniu do rywali rynkowych”. Każde przedsiębiorstwo dąży do osiągania korzyści, możliwie największych, czyli osiągania przewagi konkurencyjnej, która jest tego przejawem (Janiak i in., 2017, s. 13).

### **Rodzaje przewagi konkurencyjnej**

Typy przewagi konkurencyjnej mogą zostać wyróżnione ze względu na jej źródła (rysunek 22). W. Wrzosek (Wrzosek, 2002, s. 60–64) zaproponował ujęcie przewagi w kategoriach przewagi potencjalnej i efektywnej. Przedsiębiorstwa posiadają potencjalną przewagę konkurencyjną wtedy, gdy tkwi ona wewnątrz przedsiębiorstwa i pozwala na wyróżnienie jej pośród konkurentów, ale nie została skonfrontowana z preferencjami nabywców. Dopiero akceptacja i zbieżność przewagi potencjalnej z preferencjami konsumentów prowadzi do osiągnięcia przewagi efektywnej.



**Rysunek 22. Rodzaje przewagi konkurencyjnej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 31-32; Obłój, 2007, s. 412–423; Porter, 2006b, s. 60–68; Wrzosek, 1997, s. 5–6, 2002, s. 58–62).

Inny podział, którego autorem jest K. Obłój (2007, s. 412-423), uwzględnia cztery typy przewagi:

- przewagę naturalną, która wynika z lokalizacji przedsiębiorstwa jako źródła przewagi, które zapewnia dostęp do zasobów i patentów oraz ich kontrolę;
- przewagę relacji między ceną a jakością, która przejawia się we wzroście rentowności przedsiębiorstwa na skutek podniesienia ceny usług w reakcji na zwiększenie popytu, źródłem jest w niej podniesienie jakości świadczonych usług;
- przewagę systemu obsługi i oferowania rozwiązań, która wynika ze źródeł tkwiących w dobrze odbiorców i wychodzeniu naprzeciw ich oczekiwaniom dotyczącym długoterminowych relacji usługodawca-usługobiorca oraz rozwiązywaniu problemów usługobiorcy poprzez ofertę do niego dopasowaną (spełniającą oczekiwania i potrzeby);
- przewagę barier wejścia, która wynika ze źródeł takich jak marka, technologia, kontrola i tworzenie standardów w firmie, dotyczy świadczenia usług posprzedażowych przy wykorzystaniu budowy silnych barier zmiany dostawcy przez klienta.

M.E. Porter (1985) wskazuje z kolei na dwa źródła przewagi konkurencyjnej, które wynikają ze stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii. W takim ujęciu przewaga może mieć charakter przewagi kosztowej (przywództwa kosztowego, *cost leadership*) lub przewagi wynikającej z wyróżnienia się (przez wyróżnienie, *differentiation*) (Porter, 1985, s. 11, 2006, s. 60–68), które stanowią podstawowy podział charakterystyczny dla szkoły pozycyjnej konkurencyjności (zob.: podrozdział 2.3.1.). W wyniku przewagi kosztowej przedsiębiorstwo najczęściej przyjmuje strategię konkurencji cenowej (Skawińska, 2002, s. 82), w ramach której firma oferuje niższą cenę usług niż ma to miejsce w przypadku konkurentów. Przewaga wynikająca z wyróżnienia opiera się na umiejętności zaoferowania oryginalnej oferty – wartości, której nie są w stanie wytworzyć i zaprezentować konkurenci (Porter, 2006, s. 63–64; Stankiewicz, 2005, s. 180–181).

H.G. Adamkiewicz-Drwiłło (2010, s. 31-32), odwołując się do rozważań W. Wrzosa (1997), również uznaje, że przedsiębiorstwo uzyskuje nad konkurentami przewagę, która może być przewagą cenową – wynikającą ze zmiany poziomu cen, jakościową – wynikającą ze zmian jakościowych, lub informacyjną, która wynika z kreowania informacji zwiększających przejrzystość na rynku i kształtowania preferencji nabywców. Wiąże się to z dążeniem przedsiębiorstwa do zwiększania konkurencyjności firmy i osiąganiem konkurencyjności

cenowej lub pozacenowej, do której zaliczają się wspomniane przewagi jakościowa i informacyjna (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 32).

Bardziej kompleksowe ujęcie proponuje M. Stankiewicz (2005), którego zdaniem przewagę konkurencyjną można rozpatrywać z perspektywy trzech, utylitarnych<sup>29</sup> kryteriów:

- skali areny konkurencji – wyróżniając przewagę lokalną (krajową i miejscową) i globalną (komparatywną i strategiczną);
- bazy przewagi konkurencyjnej (oparte na propozycji M.E. Portera) – wyróżniając: przewagę wyróżniania się i przywództwa kosztowego (kosztowa);
- czasookresu utrzymania przewagi – wyróżniając przewagę trwałą i nietrwałą.

W przypadku kryterium bazy uzyskanej przewagi wspomniany autor dokonuje jeszcze jednego podziału uwzględniającego charakter składników potencjału konkurencyjnego, wyróżniając przewagę (Stankiewicz, 2005, s. 184–185):

- wytwarzania, wynikającą z posiadania lepszych niż konkurencji składników potencjału konkurencyjności;
- oferowania, wynikającą z posiadania lepszych niż konkurencji relacji z kontrahentami rynkowymi (dostawcami i odbiorcami);
- zarządzania, wynikającą z lepszego zarządzania przedsiębiorstwem niż ma to miejsce w przypadku konkurentów.

Przewagi te mają charakter komplementarny, czyli powinny występować łącznie aby zapewnić przedsiębiorstwu ostateczną przewagę (Stankiewicz, 2005, s. 186).

Określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej opiera się na ustaleniu w czym dane przedsiębiorstwo jest lepsze od konkurenta. Typ przewagi zależy od źródeł jej pochodzenia, które oparte są na różnicach między firmami. Różnice te mogą dotyczyć posiadanych zasobów i umiejętności (potencjału konkurencyjności), stosowanych instrumentów konkurowania czy realizowanych strategii (Haffer, 2003, s. 34). Natomiast Z. Pierścionek (2001, s. 144) uważa, że przewaga konkurencyjna jest określana przez przedsiębiorstwo w celu ustalenia jego pozycji oraz opracowania strategii wzrostu i konkurencji, ponieważ wtedy firma osiąga przewagę na skutek działań prowadzących do przewagi konkurencyjnej postrzeganej przez odbiorców.

---

<sup>29</sup> Utylitarną nazywana jest typologia oparta o kryteria istotne ze względów praktycznych, które pozwolą na opis przewag i ich podstawowych charakterystyk z perspektywy dążenia do uzyskania danej przewagi przez przedsiębiorstwo (Stankiewicz, 2005, s. 175). Typologia utylitarna odrzuca możliwość korzystania ze wszystkich kryteriów, opiera się wyłącznie na tych, które mają zastosowanie praktyczne.

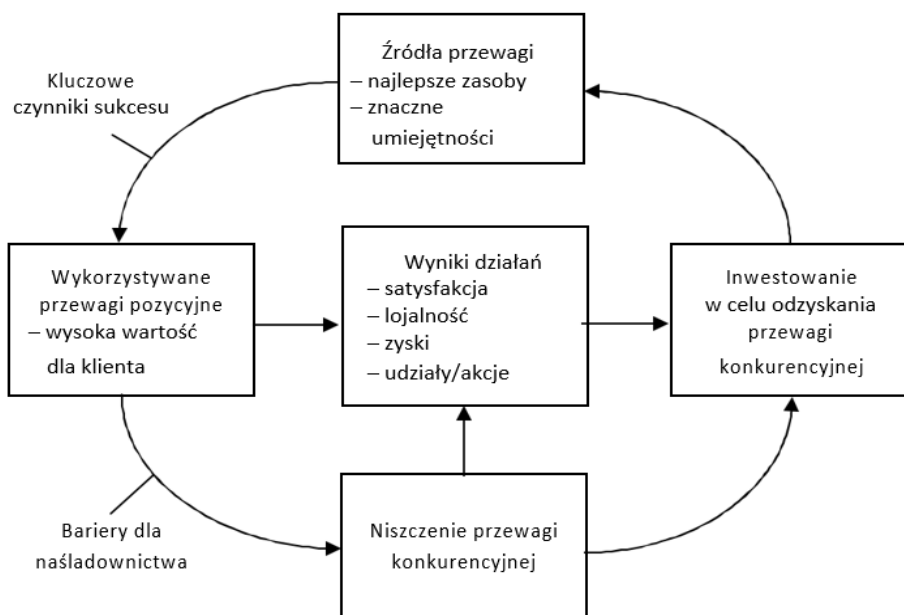
W utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ważne są wykorzystywane przez nie **instrumenty konkurowania**<sup>30</sup> (zob.: rysunek 16. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa w podrozdziale 2.2.1.), które są uznawane za osobny element konkurencyjności przedsiębiorstw (Stankiewicz, 2005) lub traktowane jako część strategii konkurencji (Dzikowska i in., 2016). Instrumenty konkurowania są znaczące z perspektywy przewagi konkurencyjnej, ponieważ umożliwiają jej komunikowanie potencjalnym nabywcom i stają się jej uzewnętrznieniem. Ich stosowanie powinno prowadzić do uświadomienia potencjalnym nabywcom wszelkich aspektów determinujących wartość oferty, czyli sumy jej walorów użytkowych i emocjonalnych (Stankiewicz, 2005, s. 245). Instrumenty konkurowania można opisać za pomocą narzędzi marketingu-mix (Olszewski, 2011, s. 24). W przypadku usług, a zatem również w odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich, instrumenty te określane są mianem „7P” i obejmują elementy takie, jak: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*), promocja (*promotion*), ludzie (*people*), proces świadczenia usług (*process*) oraz świadectwo materialne (*physical evidence*) (Orfin-Tomaszewska i Sidorkiewicz, 2019, s. 267). Ich zadaniem jest informowanie o ofercie i zwracanie na nią uwagi, podkreślanie jej walorów prowadzące do transakcji oraz budowanie zaufania i lojalności nabywców (Stankiewicz, 2005, s. 249).

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, jak już wspomniano omawiając jej cechy, nie jest czymś stałym. Przedsiębiorstwa dążą do tego, aby przewaga trwała jak najdłużej, jednak może być ona budowana, utrzymywana, a później tracona i ewentualnie ponownie odzyskiwana – co jest wyrazem tzw. hiperkonurencji. Hiperkonkurencja oznacza sytuację, kiedy przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą w bardzo dynamicznym otoczeniu, nie są w stanie osiągnąć długotrwałej przewagi (Penc-Pietrzak, 2015, s. 146; Polowczyk, 2011, s. 8–9). Zjawisko to jest wywoływane przez wiele czynników, m.in. przez innowacje zewnętrzne w stosunku do danej branży, przez dostawców i konsumentów, przez rządowe deregulacje, przez spadające taryfy czy koszty transakcyjne umożliwiające wejścia zagranicznym konkurentom (Polowczyk, 2011, s. 8). Współcześnie, hiperkonurencja może wynikać również z sytuacji kryzysowych zaistniałych na skutek klęsk żywiołowych lub innych nieprzewidzianych wydarzeń nie związanych bezpośrednio z gospodarką. W efekcie przewaga konkurencyjna podlega pewnego rodzaju cyklowi.

---

<sup>30</sup> Zagadnienie instrumentów konkurowania przedsiębiorstw szczegółowo w swojej pracy omawia M. Stankiewicz (zob.: Stankiewicz, 2005).

Cykl przewagi konkurencyjnej (rysunek 23) to graficzne ujęcie „migracji wartości” oferowanej przez firmę oraz konsekwencji wynikających z jej przesunięć dla tworzenia przewagi konkurencyjnej (de Kluyver i Pearce, 2012, s. 7). Jak podają C.A. de Kluyver i J.A. Pearce (2012, s. 7-8), przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w danym czasie wykorzystując określony zestaw zasobów, spośród których źródło przewagi konkurencyjnej stanowi część zasobów lepszych względem konkurenta. Niezależnie od posiadanej przewagi, firma musi być gotowa na ciągłe zmiany, które mogą wpłynąć na jej osłabienie. Cykl przewagi wynika zatem z dynamicznych zachowań graczy rynkowych, które prowadzą do nieustannych zmian i nierównowagi. Brak stabilności powodowany może być krótkimi cyklami życia produktu, nowymi technologiami, krótkimi cyklami projektowania produktu, niespodziewanym wejściem na rynek nowych przedsiębiorstw, zmianą dotychczasowej pozycji firm oraz zmianą granic rynku na skutek „stapiania się poszczególnych branż” (Penc-Pietrzak, 2015, s. 147–148).



**Rysunek 23. Cykl przewagi konkurencyjnej**

Źródło: (Penc-Pietrzak, 2015, s. 147).

Przewaga konkurencyjna to zestaw najlepszych zasobów i umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu zapewnienie klientom wartości, której konkurencja nie jest w stanie dostarczyć. Przedsiębiorstwa nie zaprzestają swoich działań osiągając określoną przewagę (de Kluyver i Pearce, 2012, s. 8). Systematycznie rekonfigurują dostarczaną przez

siebie wartość, ponieważ przewaga nie jest czymś stałym, szczególnie gdy konkurenci rozwijają nowe sposoby prowadzenia działalności lub zdołali dorównać przedsiębiorstwu.

### ***Pozycja konkurencyjna jako efekt przewagi***

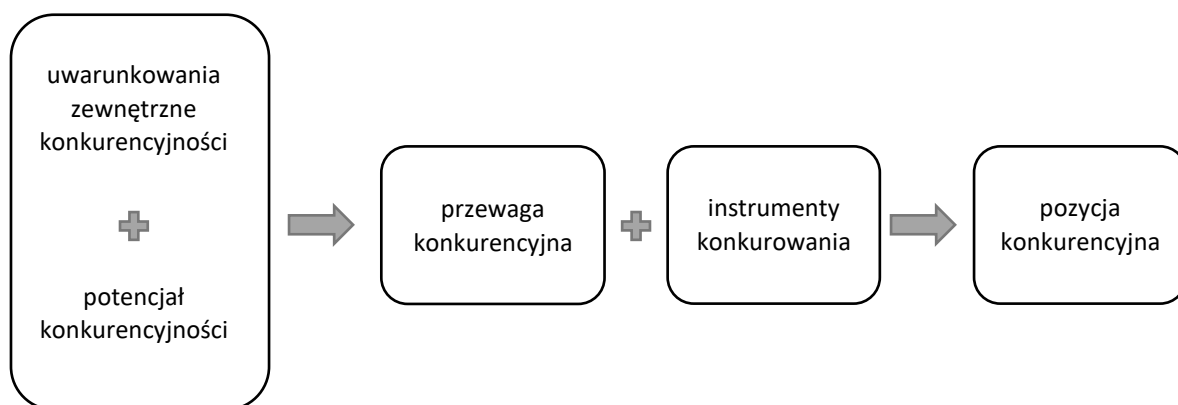
Pozycja konkurencyjna, podobnie jak pozostałe składowe konkurencyjności, może być różnie interpretowana. Podejście i sposoby rozumienia zagadnienia można podzielić na trzy główne grupy, gdzie cechą wspólną jest zmienność pozycji przedsiębiorstwa w czasie:

1. Pozycja traktowana jako źródło osiągniętej przewagi. Jest to suma sił i słabości przedsiębiorstwa i zależy od opanowania przez nie kluczowych czynników sukcesu (Strategor, 2001, s. 68).
2. Pozycja jako miara osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Pozycja konkurencyjna to wynik konkurowania, a nie źródło przewagi (Gorynia i Jankowska, 2008, s. 70).
3. Pozycja jako jednoczesne źródło, przejaw i miara konkurencyjności (Stankiewicz, 2005, s. 295).

Pozycja konkurencyjna bywa wiązana z przewagą konkurencyjną. Ponieważ przedsiębiorstwa zajmują na rynku pozycję korzystną lub niekorzystną, a każde z przedsiębiorstw jakąś pozycję zajmuje, to pozycja korzystna wynika z posiadania przewagi konkurencyjnej (Dzikowska i in., 2016, s. 120). Pozycja konkurencyjna jest zatem efektem osiągniętej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (zob.: rysunek 16. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa w podrozdziale 2.2.1.). Osiąganie korzystnej pozycji staje się dlatego jednym z ważniejszych zadań dla przedsiębiorstw. W takim przypadku staje się nim również zdobywanie przewagi (Dzikowska i in., 2016, s. 120). Pozycja konkurencyjna pozwala na zobrazowanie sytuacji przedsiębiorstwa na rynku – wskazuje czy z biegiem czasu sytuacja firmy ulega polepszeniu czy pogorszeniu na tle konkurencji (Dzikowska i in., 2016, s. 120; Stankiewicz, 2005, s. 297). Uznać można, że pozycja konkurencyjna jest traktowana jako ostateczny wynik (efekt) konkurowania. W pewnym sensie staje się ona miarą i sprawdzalnym przejawem osiągniętej przewagi konkurencyjnej (Stankiewicz, 2005, s. 297-298). Pomiar pozycji może odbywać się poprzez ustalenie wyników przedsiębiorstwa, czyli wyników finansowych, wyników rynkowych lub wyników akcjonariuszy (Dzikowska i in., 2016, s. 120).

Jak wykazano w toku wywodu, podejścia do badania konkurencyjności przedsiębiorstw są bardzo różne. To od nich zależy sposób rozumienia i badania samej przewagi konkurencyjnej

oraz jej źródeł. Podsumowując dotychczasowe rozważania, uznać można, że potencjał konkurencyjności, wraz z uwarunkowaniami zewnętrznymi konkurencyjności przedsiębiorstwa, determinuje osiąganie przez nie przewagi konkurencyjnej (rysunek 24). Natomiast osiągnięta przewaga, po zastosowaniu odpowiednich instrumentów konkurowania, skutkuje uzyskaniem konkretnej pozycji konkurencyjnej będącej efektem osiągniętej przewagi konkurencyjnej.



**Rysunek 24. Związek między elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

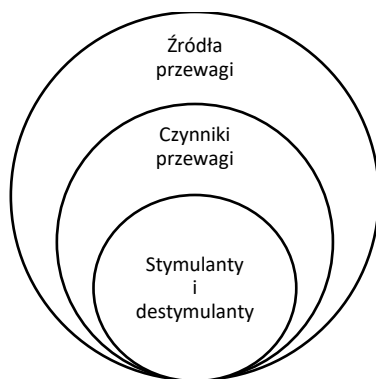
### 2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich

Wraz z rozwojem kolejnych koncepcji teoretycznych, coraz więcej uwagi poświęcano znaczeniu uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw, mających znaczenie w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Współcześnie, rozpoznanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego jest koniecznością, a jej tworzenie stało się szczególnym wyzwaniem, przed którym staje każda firma działająca w konkurencyjnym otoczeniu. Co ważne, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest w oparciu o czynniki wewnętrzne przy uwzględnieniu wpływów otoczenia.

#### 2.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej w świetle założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej

Źródło przewagi konkurencyjnej może być rozumiane jako miejsce, w którym przewaga konkurencyjna powstaje. Jak podają A. Rapacz i D.E. Jaremen (2013, s. 110), to z niego przedsiębiorstwa czerpią swoje przewagi konkurencyjne. W źródłach tworzone są również te

czynniki, które determinują konkurencyjność przedsiębiorstw, czyli przyczyny, okoliczności oraz siły sprawcze wywołujące określone skutki mogące stymulować albo ograniczać zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania (Rapacz i Jaremen, 2013, s. 110) (rysunek 25). Jak wskazują wspomniani autorzy, w literaturze dotyczącej zagadnień konkurencyjności czynniki oraz źródła są zwykle traktowane tożsamo. Dodatkowo czynniki przewagi konkurencyjnej pokrywają się w znacznej mierze z ogólnymi czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstw.

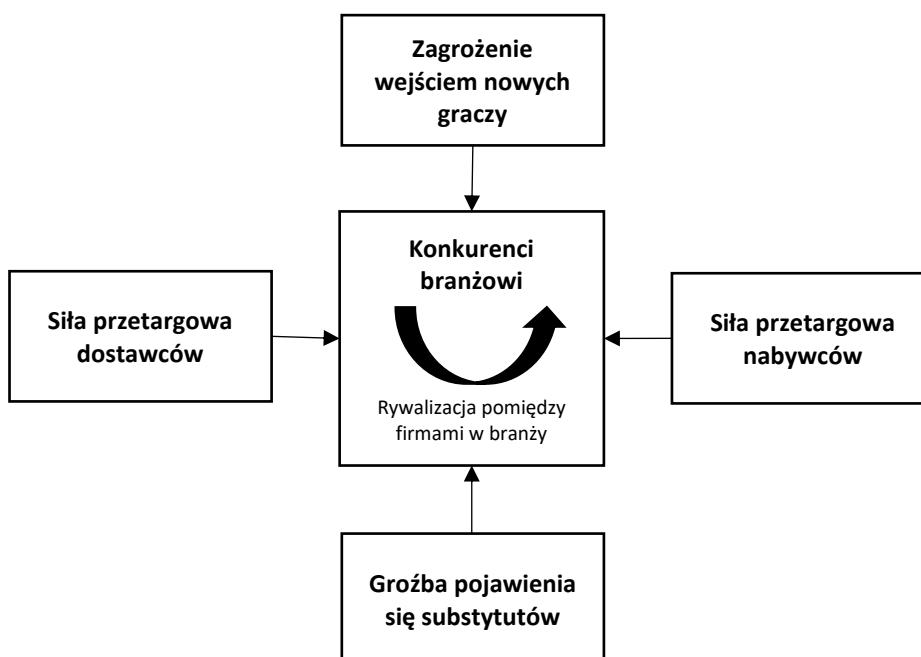


**Rysunek 25. Źródła a czynniki przewagi konkurencyjnej**

Źródło: opracowanie własne.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem, które wywodzi się w głównej mierze z zarządzania strategicznego. Dlatego jej badanie, również w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich, opiera się na wiedzy ugruntowanej w tej dziedzinie. Na przestrzeni niemal 40 ostatnich lat rozwinęły się dwie główne szkoły, które wyjaśniają jak przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Pierwszą z nich jest szkoła pozycyjna (*competitive positioning view*, CPV) zapoczątkowana w pracach M.E. Portera w latach 80. XXI wieku (Evans, 2016, s. 15), a druga, rozwijana mniej więcej dziesięć lat później, szkoła zasobowa (*resource based view*, RBV), reprezentowana była przez E. Penrose, J.B. Barney, P. Schoemaker i R. Amita (Jeżak, 2017, s. 118).

**Szkoła pozycyjna**, charakteryzuje się działaniami z zewnątrz do wnętrza przedsiębiorstwa (*outside-in*), czyli opiera się na analizie zewnętrznego otoczenia, w tym branży, w której działa przedsiębiorstwo oraz rynków na których konkuruje, a dopiero następnie przeprowadzeniem wewnętrznej analizy firmy (Evans, 2016, s. 15). Podejście pozycyjne wywodzi się z tzw. ekonomii branży, w ramach której szczególnie popularny stał się model pięciu sił konkurencji znany jako model pięciu sił Portera (Evans, 2016, s. 15; Peters, Siller, i Matzler, 2011, s. 878), zaprezentowany na rysunku 26.



**Rysunek 26. Pięć sił konkurencji M.E. Portera**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Michael E. Porter, 2006a, s. 31).

Jak wynika z modelu, reguły konkurencji w danej branży zależą od pięciu sił, do których należą: wejścia na rynek nowych konkurentów, zagrożenia usługami o charakterze substytucyjnym, siły przetargowe nabywców, siły przetargowe dostawców i rywalizacja między działającymi w branży firmami (Porter, 2006a, s. 30). Sukces przedsiębiorstwa hotelarskiego jest zatem wynikiem interakcji wymienionych sił zewnętrznych. Struktura branży, uwzględniająca wymienione siły, jest uznawana za czynnik decydujący o jej rentowności. W efekcie sukces firmy zależy w dużej mierze od tego, jaka reakcja następuje na sygnały rynkowe i jak firma przewiduje ewolucję struktury branży (Yong Kim i Oh, 2004, s. 66). Model pięciu sił Portera pozwala na wskazanie tych czynników strukturalnych, które mają największe znaczenie dla danej branży, a więc opracowania odpowiedniej, pożądanej strategii (Porter, 2006a, s. 32). Wybór odpowiedniej strategii przekłada się z kolei na osiągnięcie przewagi wynikającej z koncentracji na kosztach (przewagi kosztowej) lub koncentracji na zróżnicowaniu (przewaga przez wyróżnienie) (Porter, 2006a, s. 39–40).

Wykorzystując model pięciu sił jako źródło przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa powinny podejmować określone działania przy wdrażaniu strategii, aby ostatecznie osiągnąć wyższy zysk (Peters i in., 2011, s. 879). Działania podejmowane przy wdrażaniu strategii powinny obejmować analizę otoczenia zewnętrznego branży, identyfikację rynku lub rynków,

na których widoczny jest potencjał dla ponadprzeciętnych zwrotów, sformułowanie strategii osiągania ponadprzeciętnych zwrotów, pozyskanie lub rozwinięcie zasobów i zdolności do wdrożenia wybranych strategii oraz ustalenie konkretnych działań w celu wdrożenia wybranej strategii (Peters i in., 2011, s. 879). Najważniejsze zadanie sprowadza się do ustalenia przyszłej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która utożsamiana jest w dużym stopniu z przewagą konkurencyjną. W szkole pozycyjnej przewaga wynika więc z zajmowanej pozycji względem konkurentów na skutek podejmowanych działań kosztowo-jakościowych oraz umiejętnego odczytywania wyzwań otoczenia i sprostania im. W tym kontekście wewnątrz przedsiębiorstwa staje się źródłem kosztów (Wójcik, 2016, s. 99).

W **podejściu zasobowym**, w ramach nauk o zarządzaniu, głównym przedmiotem zainteresowania są wewnętrzne uwarunkowania strategii, natomiast w ramach ekonomii jest to próba wskazania przyczyn różnic w osiągniętych przez przedsiębiorstwa wynikach, definiowanych w kategorii renty, do których zaliczyć należy różne wyposażenie przedsiębiorstw w zasoby (Godziszewski, 2006, s. 10). Podejście zasobowe, odwrotnie niż w szkole pozycyjnej, cechuje się działaniami kierowanymi z wnętrza przedsiębiorstwa na zewnątrz (*inside-out*) (Evans, 2016, s. 15) i wyjaśnia różnice w wynikach na bazie efektywności zasobów, a nie określonych zachowań strategicznych (Światowiec-Szczepańska, 2017, s. 92). Punktem wyjścia do badań jest tu przedsiębiorstwo wraz z posiadanymi zasobami (Bednarz, 2011, s. 116), czyli w tym ujęciu proces osiągania przewagi konkurencyjnej rozpoczyna się od analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa w celu poszukiwania źródeł jej budowania i utrzymywania (tabela 22).

**Tabela 22. Źródła przewagi konkurencyjnej zorientowane na jej budowanie oraz utrzymywanie**

| <b>Źródła przewagi konkurencyjnej</b> | <b>Budowanie przewagi konkurencyjnej (podejście aktywne)</b>                                          | <b>Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (podejście pasywne)</b>                                                                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zasoby                                | Aktywne pozyskiwanie i gromadzenie cennych zasobów, zwiększające wartość przedsiębiorstwa.            | Blokowanie dostępu konkurentów do cennych zasobów i ograniczanie swobody manewru strategicznego rywali.                                         |
| Zdolności                             | Doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się i wdrażanie najlepszych praktyk zarządzania wiedzą. | Zapobieganie naśladownictwu i ograniczanie możliwości organizacyjnego uczenia się w konkurencyjnych firmach w celu tworzenia im barier rozwoju. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Włodarczyk, 2013, s. 277).

W ujęciu zasobowym przedsiębiorstwa powinny skupić się na powiazaniach pomiędzy szeroko rozumianymi zasobami będącymi w ich dyspozycji i osiąganą za ich sprawą efektywnością (Janiak i in., 2017, s. 17). Według szkoły zasobowej różnorodność wyników ekonomicznych przedsiębiorstw wynika z odmiennego zakresu kontroli nad wartościowymi, rzadkimi, trudnymi do imitacji i do zastąpienia zasobami (*valuable, rare, imperfectly imitable, not substitutable* – tzw. kryteria VRIN), które mogą zapewnić zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, ponieważ generują rentę ekonomiczną (Barney, 1991; Barney, Wright, i Ketchen, 2001, s. 625; Światowiec-Szczepańska, 2017, s. 92). Nacisk położony jest również na organizacyjnym uczeniu się, zarządzaniu wiedzą oraz sieciach współpracy biznesowej jako ważnych źródłach przewagi konkurencyjnej (Evans, 2016, s. 16), ponieważ termin „zasób” odnosi się do szeroko rozumianych kompetencji, aktywów, zdolności, zasobów, informacji i wiedzy (Yong Kim i Oh, 2004, s. 66).

Kolejne kroki we wdrażaniu strategii w przypadku podejścia zasobowego mają kierunek odwrotny od tych, w podejściu pozycyjnym. Działania w podejściu zasobowym obejmują określenie zasobów i zdolności przedsiębiorstwa, ustalenie mocnych i słabych stron, zwrócenie uwagi na kluczowe kompetencje wpływające na uzyskiwaną przewagę konkurencyjną, wybór branż i rynków, w których najlepiej sprawdzają się kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, a także sformułowanie i wdrożenie strategii umożliwiającej przedsiębiorstwu osiągnięcie wyższych zysków dzięki kluczowym kompetencjom (Peters i in., 2011, s. 879).

Badania skupiające się wokół nurtu zasobowego podzielić można na (Božič i Knežević Cvelbar, 2016, s. 229):

1. Badania głównego nurtu oparte na zasobach (RBV), które próbują wyjaśnić główne definicje i koncepcje, czyli zasoby i możliwości. Początkowo w szkole zasobowej skupiano się na próbie wyjaśnienia podstawowych pojęć, czyli materialnych i niematerialnych zasobów oraz możliwości wyjaśnienia ich wpływu na przewagę konkurencyjną firm, a później na lepszym zrozumieniu wiedzy jako źródła jej przewagi.
2. Badania związane z podejściem opartym na wiedzy (*knowledge-based view*, KBV). W podejściu opartym na wiedzy badano zarządzanie zasobami ludzkimi, politykę firmy, umiejętności pracowników, umiejętności menedżerów, kapitał intelektualny i społeczny firm, kapitał relacyjny i kulturę organizacyjną jako źródła przewagi konkurencyjnej firm.

3. Badania wynikające z podejścia opartego na naturze (*nature-based view*, NBV). Równoległe z podejściem opartym na wiedzy, prowadzone były badania koncentrujące się na środowisku. Badały one politykę środowiskową firmy, praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu, postawy menedżerów i pracowników oraz wiedzę na temat ochrony środowiska naturalnego i ich związku z wynikami firmy.
4. Badania uwzględniające podejście oparte na możliwościach dynamicznych (*dynamic capabilities view*, DCV). Na początku XXI wieku badania skupiły się na znaczeniu zdolności dynamicznych, takich jak orientacja rynkowa, zdolność innowacyjna, kapitał sieci menedżerskiej. Możliwości dynamiczne są nadal w centrum zainteresowania wielu badaczy.

Klasyczna szkoła zasobowa nie wyjaśniała, w jaki sposób utrzymywać przewagę konkurencyjną w sytuacji zmienności otoczenia. Dopasowana do współczesnych realiów gospodarczych koncepcja zasobowa określa przedsiębiorstwo przez pryzmat zasobów oraz zdolności i/lub kompetencji organizacyjnych, które mają zapewniać mu uniwersalne źródło dostosowania do zmiennego otoczenia (Wójcik, 2016, s. 102).

### ***Komplementarność założeń***

Podejścia obu szkół do zagadnienia przewagi konkurencyjnej powinny być rozpatrywane w sposób komplementarny, a nie jako substytucyjne teorie wykluczające się wzajemnie (Peters i in., 2011, s. 877). Oba podejścia są użyteczne, ponieważ w perspektywie zasobowej dofinansowanie zasobów determinuje działania, które przedsiębiorstwo może wykonywać w dowolnym momencie. Z kolei w odniesieniu do tych działań można ocenić przewagę konkurencyjną względem rynku i konkurentów, na których skoncentrowane jest podejście pozycyjne (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, i Quinn, 2003, s. 111). W budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego równie ważne, co jego własne cechy, są cechy charakterystyczne dla całej branży, więc zewnętrzne ukierunkowanie szkoły pozycyjnej i wewnętrzne ukierunkowanie szkoły zasobowej należy postrzegać jako podejścia uzupełniające się, a nie sprzeczne (Lockett, Thompson, i Morgenstern, 2009, s. 10).

Łączne rozpatrywanie założeń wspomnianych szkół umożliwia gruntowną analizę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej (Janiak i in., 2017, s. 16). Przyjęty sposób postrzegania źródeł przewagi wynika z faktu, że krótki zakres czasowy powoduje wysuwanie na pierwszy plan czynników zewnętrznych, ważnych w podejściu

pozycyjnym, natomiast w dłuższym okresie ważniejsze okazują się wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej, które mogą prowadzić do sukcesu przedsiębiorstwa w różnych warunkach otoczenia (Sulimowska-Formowicz, 2002, s. 57). W rzeczywistości obie szkoły opierają się na wcześniejszych koncepcjach i wydają się najbardziej dostosowane do warunków w jakich działają współczesne przedsiębiorstwa. Szkoła pozycyjna odwołuje się do założeń szkoły planistycznej i ewolucyjnej, a szkoła zasobowa stanowi pomost pomiędzy poglądami w nich ujętymi (Janiak i in., 2017, s. 15). Jak wynika z porównania założeń obu szkół (tabela 23), w podejściu pozycyjnym wytyczana jest droga osiągnięcia celu, natomiast w podejściu zasobowym uwaga skoncentrowana jest na zasobach, które przedsiębiorstwo powinno wykorzystać (Janiak i in., 2017, s. 15).

**Tabela 23. Porównanie założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej**

| <b>Założenie</b>               | <b>Szkoła pozycyjna</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Szkoła zasobowa</b>                                                                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Źródło konkurencyjności</b> | Otoczenie przedsiębiorstwa, zwłaszcza otoczenie konkurencyjne                                                                                                                                                                                                           | Zasoby i umiejętności, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo                                                                                   |
| <b>Orientacja</b>              | Na nabywców i konkurentów                                                                                                                                                                                                                                               | Na wewnątrz organizacji                                                                                                                    |
| <b>Cel strategiczny</b>        | Sprostanie konkurentom oraz obecnym i przyszłym potrzebom klientów                                                                                                                                                                                                      | Zdobycie zasobów gwarantujących sprawne i elastyczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu                          |
| <b>Strategia</b>               | Dochodzenie do pożądanej, celowej i zaplanowanej pozycji rynkowej                                                                                                                                                                                                       | Odkrywanie kluczowych walorów przedsiębiorstwa i ich rozwijanie; poszukiwanie sposobów ich wykorzystania dla rozwoju organizacji           |
| <b>Źródła przewagi</b>         | Bariery wejścia, koncentracja sektora, ograniczanie podaży, siła przetargowa zmony                                                                                                                                                                                      | Cenność zasobów, rzadkość zasobów, trudność imitacji i niesubstytucyjność zasobów, zasoby nie podlegające obrotowi, zorganizowanie zasobów |
| <b>Przewaga konkurencyjna</b>  | Niskie koszty, dyferencjacja produktu                                                                                                                                                                                                                                   | Zasoby strategiczne, zdolności strategiczne                                                                                                |
| <b>Wartość</b>                 | Wynika ze skłonności nabywców do zapłaty określonej ceny; wyższa wartość to oferowanie cen niższych niż konkurenci przy jednoczesnym oferowaniu tych samych korzyści lub zapewnienie unikatowych korzyści umożliwiających ustalenie wyższej ceny                        | Różnica między postrzeganymi korzyściami osiąganymi przez nabywców dóbr i usług a ekonomicznym kosztem przedsiębiorstwa                    |
| <b>Renta</b>                   | Renta monopolistyczna, renta Chamberlaina                                                                                                                                                                                                                               | Renta Ricarda, renta Schumpetera                                                                                                           |
| <b>Wyższe wyniki</b>           | Wyniki wyższe niż przeciętne w sektorze                                                                                                                                                                                                                                 | Rentowność wyższa niż konkurentów                                                                                                          |
| <b>Słabość założeń</b>         | Konieczności osiągnięcia pozycji lidera rynkowego jako miara sukcesu; brak wyjaśnienia dlaczego firmy działające w podobnym otoczeniu konkurencyjnym wykazują zróżnicowane efekty; ignorowanie znaczenia czynników wewnętrznych i miękkich determinant konkurencyjności | Niska kwantyfikowalność pomiaru czynników niematerialnych oraz subiektywizm wyboru i kwantyfikacji efektów                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, i Płonka, 2016, s. 11–14; Rajchelt, 2014, s. 15; Światowiec-Szczańska, 2017, s. 99).

W literaturze można spotkać pogląd, że oba podejścia traktowane komplementarnie pozwalają na wyjaśnienie wyników przedsiębiorstwa w długim okresie (Olszewski, 2011, s. 17). Odmienne podejście reprezentuje J. Światowiec-Szczepańska (2017, s. 91). Zdaniem wspomnianej autorki żadna z przytoczonych szkół nie określa wyraźnej granicy pomiędzy przewagą konkurencyjną a ponadprzeciętnymi wynikami przedsiębiorstwa, pomimo że ich reprezentanci stosują te pojęcia (przewaga i wyniki) zamiennie. J. Światowiec-Szczepańska zwraca uwagę, że może to wynikać z przyjmowanej przez ekonomistów perspektywy, w myśl której przewaga konkurencyjna firmy utożsamiana jest z jej wyższymi wynikami (zyskami, wynikami giełdowymi, wyższym zwrotem dla akcjonariuszy) (Światowiec-Szczepańska, 2017, s. 91). Jednocześnie badaczka zaznacza, że wyniki przedsiębiorstwa mogą być determinowane przez szereg innych czynników, nie samą przewagę konkurencyjną, uznając przewagę konkurencyjną i wyniki przedsiębiorstwa za dwa różne konstrukty połączone złożoną zależnością (Światowiec-Szczepańska, 2017, s. 91–93). Wówczas relacje pomiędzy przewagą konkurencyjną a wynikami przedsiębiorstwa mogą przyjmować postać: przewagi konkurencyjnej prowadzącej do wyższych wyników; przewagi istniejącej bez wyższych wyników lub wyższych wyników, które mogą zaistnieć bez przewagi konkurencyjnej (Ma, 2000, s. 15). Obie szkoły traktują jednak przewagę konkurencyjną jako nadwyżkę wartości względem wewnętrznych kosztów utraconych korzyści przedsiębiorstwa (podejście zasobowe) lub w stosunku do kosztów w sektorze (podejście pozycyjne) (Światowiec-Szczepańska, 2017, s. 94).

### ***Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich***

W przypadku przedsiębiorstw hotelarskich wyróżnić można szereg czynników, które determinują ich konkurencyjność, a zatem mogą być źródłem osiągniętych przez nie przewag konkurencyjnych (tabela 24). W badaniach empirycznych, w grupie tych czynników najczęściej wskazywane są: lokalizacja (obszar recepcji turystycznej), kapitał ludzki, technologia, przyjmowana strategia, produktywność, kapitał, jakość usług, wizerunek firmy, alianse strategiczne, koszty działalności (zwłaszcza środowiskowe), warunki rynkowe, działania marketingowe, polityka cenowa, cechy fizyczne, a także zarządzanie procesami (Tsai, Song, i Wong, 2009, s. 539).

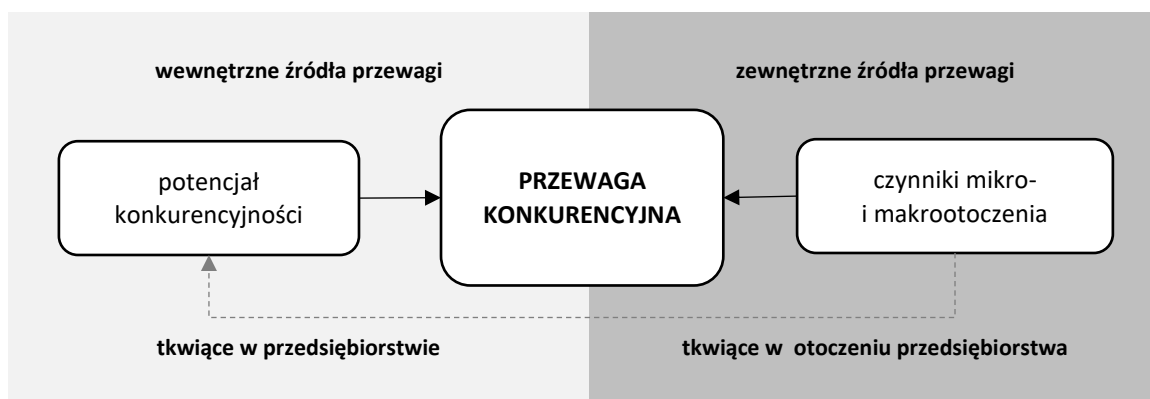
**Tabela 24. Główne czynniki wpływające na konkurencyjność hoteli**

| Czynniki                                          | Autorzy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obszar recepcji turystycznej                      | Authors Go i in. (1994); Cizmar i Weber (2000)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kapitał ludzki, poziom wykształcenia, wyszkolenie | Go i in. (1994); Phillips (1996, 1999); Morey i Dittman (2003); Wong i Kwan (2001); Brown i Dev (1999); Barros (2005); Yang i Lu (2006); Reynolds (2004); Cizmar i Weber (2000); Mandelbaum i Nicholas (2006); Gundersen i in. (1996); Brown i Ragsdale (2002); Orfila-Sintes i in. (2005); Chandrasekar i Dev (1989); Sustainable Energy Ireland (2001); Trung i Kumar (2005) |
| Technologia                                       | Go i in. (1994); Phillips (1999); Wong i Kwan (2001); Brown i Dev (1999); Orfila-Sintes i in. (2005); Ham i in. (2005); Chandrasekar i Dev (1989); Siguaw i in. (2000); Law i Jogaratnam (2005); Barros i Alves (2004); Sigala i in. (2004)                                                                                                                                    |
| Strategie                                         | Go i in. (1994); Phillips (1996, 1999); Morey i Dittman (2003); Yeung i Lau (2005); Wong i Kwan (2001); Brown i Dev (1999, 2000); Barros (2005); Cizmar i Weber (2000); Hwang i Chang (2003)                                                                                                                                                                                   |
| Produktywność                                     | Brown i Dev (1999); Barros (2005); Reynolds i Thompson (2007); Reynolds (2004); Yang i Lu (2006); Sigala (2004); Seol, Choi, Park i Park (2007); Barros i Alves (2004); Brown i Dev (2000)                                                                                                                                                                                     |
| Kapitał                                           | Brown i Dev (1999); Barros (2005)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Obsługa klienta – jakość usług                    | Reynolds i Thompson (2007); Brown i Ragsdale (2002); Campos-Soria i in. (2005); Mattila i O'Neil (2003); Gundersen i in. (1996); Reynolds i Biel (2007); Choi i Chu (1999); Armstrong i in. (1997); Akbaba (2006)                                                                                                                                                              |
| Wizerunek                                         | Brown i Ragsdale (2002), Kim i Kim (2005); Prasad i Dev (2000)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Alianse strategiczne                              | Preble i in. (2000); Kim i Kim (2005); Pine i Phillips (2005)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Koszty operacyjne (środowiskowe)                  | Barros (2005); Sustainable Energy Ireland (2001); Trung i Kumar (2005); Karagiorgas i in. (2007)                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Warunki rynkowe                                   | Go i in. (1994), Phillips (1999); Morey i Dittman (2003); Yeung i Lau (2005); Brown i Dev (1999); Barros (2005); Yang i Lu (2006); Reynolds (2004); Brown i Dev (2000)                                                                                                                                                                                                         |
| Warunki popytu                                    | Go i in. (1994); Phillips (1999); Brown i Dev (1999)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Marketing                                         | Go i in. (1994); Cizmar i Weber (2000); Keh i in. (2006); Mandelbaum i Nicholas (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ceny                                              | Reynolds i Biel (2007); Qu i in. (2002); Mattila i O'Neil (2003); Lockyer (2005), Mattila i Choi (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Cechy fizyczne                                    | Phillips (1999); Morey i Dittman (2003); Barros (2005); Reynolds (2004); Yang i Lu (2006); Reynolds i Thompson (2007)                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Zarządzanie procesami                             | Phillips (1999); Yang i Lu (2006); Cizmar i Weber (2000); Seol i in. (2007)                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Źródło: (Tsai, Song, i Wong, 2009, s. 539).

Z czasem koncepcja trwałej przewagi konkurencyjnej uległa degradacji. To wynik trudności utrzymania przewagi konkurencyjnej na skutek silnej konkurencji, dużej niestabilności otoczenia i szybkich zmian technologicznych (Wójcik, 2016, s. 102). Współczesne analizy przewagi konkurencyjnej zdają się skłaniać ku założeniu o nietrwałości przewagi konkurencyjnej (McGrath, 2013) (zob.: rysunek 23. Cykl przewagi konkurencyjnej w podrozdziale 2.2.3.). P. Wójcik (2016, s. 103) stwierdza, że w takim świetle utrata przewagi nie jest niczym nienaturalnym, a przedsiębiorstwa powinny skupić się na poszukiwaniu sposobów jej odzyskiwania, czyli nieustannej odnowie ich potencjału konkurencyjnego będącego jednym ze źródeł przewagi.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich jest tworzona nie tylko w oparciu o zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, ale może również zależeć od czynników zewnętrznych, znajdujących się poza firmą czy nawet sektorem – jest budowana w relacji z otoczeniem, dzięki lepszemu dostosowaniu się do niego (Skawińska, 2002, s. 80). Relacje te zaprezentowano na rysunku 27.



**Rysunek 27. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich**

Źródło: opracowanie własne.

Potencjał konkurencyjności jest wewnętrznym „rezerwuarem” źródeł przewagi konkurencyjnej (Stankiewicz, 2005, s. 90), dlatego oddziałuje na jej główne wymiary, czyli wielkość, (nie)trwałość i rodzaj, wpływa więc na uzyskanie określonej struktury przewag. Z drugiej strony utrzymanie przewag zbudowanych na bazie potencjału konkurencyjności może nie wystarczyć do osiągnięcia i planowania przewagi konkurencyjnej ze względu na zmiany w turbulentnym otoczeniu. Dlatego potencjał konkurencyjności będzie wymagał stałej rekonfiguracji, zmian i rozwoju (Stankiewicz, 2005, s. 91) z uwzględnieniem zmian zachodzących w otoczeniu<sup>31</sup>. Przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne, muszą przystosowywać się do zmiennych warunków działania, a co za tym idzie – wykazywać elastyczność i wewnętrzną zdolność adaptacji do tych zmian (Grzebyk i Kryński, 2011, s. 115; Niezgoda, 2006). Dlatego za podstawę przewagi konkurencyjnej należy uznać jej źródła (Skawińska, 2002, s. 82), z uwzględnieniem ich pochodzenia. Aby powiększać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo hotelarskie powinno skupiać się nie tylko na systematycznej

<sup>31</sup> Zdaniem M. Stankiewicza część źródeł zewnętrznych można potraktować jako uwarunkowania konkurencyjności, a część z nich „przeformułować” na składniki potencjału konkurencyjności (Stankiewicz, 2005, s. 188–189).

analizie zasobów oraz ich potencjału, ale również na podmiotach funkcjonujących w otoczeniu (Janiak i in., 2017, s. 12) bliższym i dalszym oraz efektach ich działania.

Wartości użytkowe cenione przez konsumentów różnią się w zależności od segmentu czy rynku, na których oferowane są usługi, dlatego źródła przewagi konkurencyjnej nie mają charakteru uniwersalnego (Skawińska, 2002, s. 81). Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od branży, którą reprezentuje, dokłada wszelkich starań, aby uzyskać i utrzymać jak najdłużej wygenerowaną przewagę konkurencyjną. Dla hotelu oznacza to w szczególności oferowanie usługi o wyższej jakości lub niedostępnej u konkurencji (Enz, 2011, s. 2010). W ogólnie rozpatrywanej branży hotelarskiej zadanie to jest utrudnione ze względu na: zmienność popytu na usługi i niestabilność otoczenia biznesowego, różnorodność i zmienność upodobań konsumentów, zagrożenie pojawieniem się nowych produktów, fuzje i przejęcia (Iplik, Topsakal, i Doğan, 2014, s. 16–17), ograniczenia portfela oferowanych usług (zakwaterowanie i gastronomia) oraz krótkoterminowość osiąganego sukcesu, rozumianą jako niemożność wygenerowania długoterminowej przewagi (Krupskyi, Dzhusov, Meshko, Britchenko, i Prytykin, 2019, s. 30). Z tego względu należy prześledzić zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich.

### **2.3.2. Otoczenie zewnętrzne a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich**

W literaturze zwraca się uwagę na różnorodne, ogólne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw o charakterze zewnętrznym, takie jak (Orozco, Serpell, Molenaar, i Forcael, 2014, s. 82): środowisko (otoczenie) regulacyjne, warunki makroekonomiczne, aspekty społeczno-kulturowe, środowisko konkurencyjne, sytuację technologiczną, stan i warunki siły roboczej, kwestie polityczne, wymiar międzynarodowy, aspekty dotyczące klientów oraz charakterystykę branży. Czynniki otoczenia są uwarunkowaniami lub tendencjami w otoczeniu, które nie zależą od przedsiębiorstwa hotelarskiego i mogą mieć wpływ pozytywny lub negatywny w procesie budowania przewag konkurencyjnych. W pierwszym przypadku stanowią będą czynnikiem wzrostu konkurencyjności, w drugim przypadku będą barierą, która prowadzi do jej spadku (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 148). Determinanty te (czynniki zewnętrzne) odnoszą się do otoczenia badanego przedsiębiorstwa, są niezależne od niego i jego decyzji, lub przedsiębiorstwa mają na nie ograniczony wpływ (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 131,148; Stankiewicz, 2005, s. 88). Otoczenie ma wpływ na wartość

dostarczaną klientom, a zatem na tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie w sferze ekonomicznej – gdzie jest źródłem szans i zagrożeń oraz zasobów niezbędnych do prawidłowego działania, oraz w sferach fizycznej i emocjonalnej – gdzie powiązane jest z atrakcyjnością obszaru oraz atmosferą miejsca (Kachniewska, 2009, s. 136–137).

Do czynników zewnętrznych zaliczyć można niezależne od przedsiębiorstwa hotelarskiego czynniki dalszego otoczenia (makrootoczenie, otoczenie ogólne) oraz wyłącznie w niewielkim stopniu zależne od niego czynniki bliższego otoczenia (mikrootoczenie, otoczenie konkurencyjne) (Assylbekova, 2016, s. 155–156; Godlewska-Majkowska i in., 2016, s. 16; Kachniewska, 2009, s. 136; Stankiewicz, 2005, s. 88–89; Walczak, 2010). W literaturze wyróżnia się również mezootoczenie (otoczenie regionalne) obejmujące czynniki, które oddziałują na przedsiębiorstwo w układzie regionalnym, jednak można uznać, że poziom ten jest warstwą pośrednią, w której przenoszone są wpływy z makrootoczenia na mikrootoczenie (Kachniewska, 2009, s. 137).

**Otoczenie dalsze** przedsiębiorstwa obejmuje te determinanty, które w podobny sposób oddziałują na wszystkie podmioty rynkowe. Zaliczyć do nich można:

- czynniki o charakterze ekonomicznym (koniunktura, poziom zamożności, polityka ekonomiczna państwa), formalno-prawnym (ustawodawstwo krajowe i międzynarodowe), społeczno-kulturowym, geograficzno-przestrzennym (Godlewska-Majkowska i in., 2016, s. 16);
- system społeczno-polityczny kraju, obowiązujące prawo, bieżącą sytuację ekonomiczną, polityki rządów i instytucji międzynarodowych w zakresie zasad działalności gospodarczej, sytuację polityczną, warunki demograficzne i kulturowe, zasoby naturalne, wymogi ekologii oraz zasoby wiedzy obejmujące również technologię (Stankiewicz, 2005, s. 88);
- czynniki polityczno-prawne, ekonomiczne, demograficzne, naturalne, naukowo-techniczne, społeczno-kulturowe (Assylbekova, 2016, s. 155–159);
- czynniki techniczne, ekologiczne, prawne (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 131);
- globalizację gospodarki, sytuację na rynkach światowych, koniunkturę gospodarczą, liberalizację rynków, swobodny przepływ kapitału, towarów i usług, politykę fiskalną państwa, innowacyjność gospodarki, wzrost gospodarczy (Walczak, 2010);

W przypadku przedsiębiorstw hotelarskich podkreślić należy ich wyjątkowy charakter, inny niż w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych czy pozostałych firm usługowych, który wymaga specyficznego podejścia do analizy otoczenia. Wśród uwarunkowań dalszego otoczenia przedsiębiorstw hotelarskich podmiotów wskazuje się (Puciato i Żmigrodzki, 2009, s. 87–89):

- otoczenie przyrodnicze - stan oraz dostępność zasobów naturalnych, klimat, ukształtowanie terenu, instrumenty zarządzania środowiskiem;
- otoczenie demograficzne – liczba ludności, przestrzenne rozmieszczenie, struktura wiekowa, rozkład dochodów, poziom i struktura aktywności zawodowej;
- otoczenie społeczno-kulturowe – poziom cywilizacyjny kraju, wzorce społeczne, styl życia, wzorce i modele konsumpcji, systemy wartości, moda;
- otoczenie ekonomiczne – stan gospodarki, zmiany strukturalne, infrastruktura gospodarcza;
- otoczenie polityczne i prawne – regulacje prawne i administracyjne, funkcje państwa, zakres ingerencji państwa w gospodarkę, rola organizacji społecznych i branżowych, polityka turystyczna;
- otoczenie technologiczne – postęp technologiczny, dostępność do nowoczesnych technologii, wpływ technologii na rozwój branży turystycznej;
- otoczenie międzynarodowe – czynniki makrootoczenia kraju, gdzie prowadzona jest działalność lub kraju, z którego pochodzą nabywcy: czynniki przyrodnicze, demograficzne, społeczno-kulturowe, ekonomiczne i prawno-polityczne (znaczenie otoczenia zagranicznego rośnie wraz ze stopniem internacjonalizacji działalności).

Inny, zbliżony do przedstawionego podział czynników makrootoczenia dostosowanych do warunków w jakich działają przedsiębiorstwa hotelarskie wyszczególnia uwarunkowania: polityczno-prawne, ekonomiczne, ekologiczne (środowiskowe), społeczno-demograficzne, technologiczne, infrastrukturalne i czynniki zasobów ludzkich (np. dostęp do wykwalifikowanych pracowników) (Ignacio, Fernández, Cala, i Domecq, 2011, s. 345–347)<sup>32</sup>.

**Otoczenie bliższe**, tworzą z kolei charakterystyczne dla przedsiębiorstw hotelarskich uwarunkowania sektorowe i rynkowe, czyli: charakterystyka i struktura sektora,

---

<sup>32</sup> Podział ten opiera się na formule rozbudowanej analizy PEST (*political, economical, social, technological*), czyli badania makrootoczenia przedsiębiorstwa (Ignacio i in., 2011, s. 344).

charakterystyka uczestników rynku i ich potrzeb, specyfika rynkowo-produktowego pola działalności podmiotu (Godlewska-Majkowska i in., 2016, s. 17). Mikrootoczenie to źródło zasobów, o które przedsiębiorstwa hotelarskie konkurują „na wejściu”, czyli zasoby fizyczne, wiedza, praca czy informacja (Kachniewska, 2009, s. 144; Stankiewicz, 2005, s. 22–25), a także otoczenie konkurencyjne rozumiane poprzez siły, które kształtują konkurencję i wpływają na osiągniętą przewagę konkurencyjną w branży hotelarskiej. Wśród sił tych wymienić należy aktualny poziom konkurencji w branży hotelarskiej, zagrożenie wejściem nowych konkurentów do sektora hotelarskiego, nabywców usług noclegowych i dostawców oraz zagrożenie pojawieniem się substytutów dla tradycyjnych usług hotelarskich (tabela 25).

**Tabela 25. Pięć sił konkurencji M.E. Portera w branży hotelarskiej**

| Pięć sił Portera                       | Charakterystyka siły                                                                                                                                                                                       | Intensywność       | Implikacje dla branży                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konkurencja branżowa                   | Duża, wciąż rosnąca, liczba przedsiębiorstw hotelarskich, nowe produkty hotelarskie, pojawienie się usług nietradycyjnych jak wynajem krótkoterminowy w ramach gospodarki współdzielenia.                  | Wysoka             | Konkurencja w branży jest bardzo silna. Nadmierna podaż usług noclegowych we wszystkich segmentach sprzyja nasilaniu działań konkurencyjnych i walce o utrzymanie aktualnych nabywców i przyciągnięcie nowych.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Zagrożenie wejściem nowych konkurentów | Duży wkład inwestycyjny wymagany do budowy obiektu, potrzeba utworzenia ogólnokrajowej sieci usług, specyficzne <i>know-how</i> i patenty, ograniczone kanały dystrybucji, trudność łączenia/ zmiany marki | Wysoka             | Wciąż istnieje zagrożenie inwestowania w hotele przez przedsiębiorstwa lub osoby nie posiadające doświadczenia w branży hotelarskiej. Sytuacja zdaje się dodatkowo ulegać zmianie ze względu na pojawienie się nowego gracza na rynku. Firma Airbnb stała się dominującym przedsiębiorstwem, której wartość rynkowa przewyższa wartość większości znanych sieci hotelowych (Jaremen i Nawrocka, 2017a, s. 293–294) i ze względu na stosowany model działania skutecznie omija bariery inwestycyjne. |
| Siła przetargowa nabywców              | Pojedynczy nabywca nie dominuje w branży hotelarskiej.                                                                                                                                                     | Niska, ale rosnąca | Duża liczba klientów indywidualnych i firm, które nabywają usługi hotelarskie wpływa na znaczne rozdrobnienie i brak podmiotu posiadającego pozycję dominującą. Siła przetargowa nabywców rośnie jednak ze względu na nowe technologie, które umożliwiają podróżnym rezerwowanie usług noclegowych z dowolnego miejsca na świecie w dowolnym czasie.                                                                                                                                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Yong Kim i Oh, 2004, s. 66).

**Tabela 25. Pięć sił konkurencji M.E. Portera w branży hotelarskiej (c.d.)**

| Pięć sił Portera                  | Charakterystyka siły                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Intensywność | Implikacje dla branży                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Siła przetargowa dostawców        | Pojedynczy dostawca nie dominuje w branży hotelarskiej                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Niska        | Duża liczba firm, które dostarczają materiały wyjściowe, aby pomóc firmom hotelarskim w wytwarzaniu produktów/usług wpływa na znaczne rozdrobnienie i brak podmiotu posiadającego pozycję dominującą. Dostawcy mogą wywierać siłę przetargową na firmy hotelowe, grożąc podniesieniem cen, ograniczeniem dostępności zasobów lub obniżeniem jakości zasobów |
| Groźba pojawienia się substytutów | Możliwość zastąpienia pobytu indywidualnego w przedsiębiorstwie hotelarskim noclegiem u krewnych i znajomych, noclegów oferowanych za pośrednictwem portali społecznościowych czy w ramach gospodarki współdzielenia. Możliwość zastąpienia pobytu w ramach wyjazdu służbowego telekonferencją, wideokonferencją, usługami w ramach gospodarki współdzielenia. | Wysoka       | Jeden z głównych czynników nasilających konkurencję w branży. Rozwój nowoczesnych technologii dodatkowo nasila groźbę pojawienia się kolejnych substytutów.                                                                                                                                                                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Yong Kim i Oh, 2004, s. 66).

W przypadku produktów przedsiębiorstw hotelarskich projektowanie ich cech jest zadaniem trudnym ze względu na zależność od otoczenia (społecznego, rynkowego, naturalnego), które oddziałuje na konkurencyjność, w tym przewagę konkurencyjną obiektu, niezależnie od kontroli przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa hotelarskie, tak jak inne przedsiębiorstwa, nie są samowystarczalne i nie mogą funkcjonować w izolacji od elementów, które znajdują się poza nimi, ale mających związek z ich funkcjonowaniem (Kachniewska, 2009, s. 136). Intensywna walka konkurencyjna na rynkach lokalnych i na rynku globalnym powoduje, że otoczenie przyjmuje nowy wymiar, a z perspektywy przedsiębiorstw hotelarskich ma ono kluczowe znaczenie (Sztorc, 2018b, s. 604). M. Sztorc (2018, s. 604) zaznacza, że wielopostaciowość i dynamika zmian w otoczeniu powoduje, że jest ono stymulatorem procesów i nieprzewidywalnych zjawisk, które mogą utrudniać realizację założonych planów. Otoczenie stanowi zatem istotne źródło budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie. Jego ocena powinna służyć próbie wyznaczenia tych czynników, które najsilniej oddziałują na przedsiębiorstwo i możliwość

kreowania przez nie przewagi konkurencyjnej oraz ustaleniu dopasowania potencjału konkurencyjności do panujących warunków.

### **2.3.3. Zasoby a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich**

Czynniki wewnętrzne konkurencyjności mają związek z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa hotelarskie na różnych szczeblach zarządzania. Dotyczą one kondycji finansowej, posiadanych zasobów materialnych, kapitału intelektualnego, struktury organizacyjnej, strategii rozwoju, metod zarządzania, przedsiębiorczości, innowacyjności i jakości oferowanych usług, obniżania kosztów własnych, oferowania nowych typów i rodzajów usług (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 129; Walczak, 2010). Można uznać, że stanowią tym samym wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich, ponieważ są elementami od niego zależnymi. W. Walczak (2010) uważa, że „grupa czynników wewnętrznych jest utożsamiana z posiadanymi przez przedsiębiorstwo strategicznymi zasobami oraz umiejętnością ich wykorzystywania w celu podejmowania skutecznych działań, będących odpowiedzią i reakcją na zmiany i przeobrażenia zachodzące w otoczeniu zewnętrznym”. Oznacza to, że czynniki wewnętrzne stanowią te zasoby, które kreują przewagę konkurencyjną i wpływają na zdolność do jej utrzymania (strategiczne składniki potencjału konkurencyjności).

Wśród czynników wewnętrznych, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wymienia się:

- charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, marketing, kwalifikacje pracowników, decyzje produkcyjne (Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 131).
- atrakcyjność oferowanych produktów, sposób zarządzania firmą, przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu, kluczowe kompetencje, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, sposób zarządzania relacjami z klientami, umiejętność realizacji przyjętej strategii rozwoju, zdolność do budowania kapitału klientów i kreowania kapitału intelektualnego, alianse strategiczne, sieć dystrybucji, lokalizację, posiadany majątek, technologie, systemy zarządzania jakością (Walczak, 2010);
- zasoby materialne: majątek trwały, aktywa finansowe, budynki, maszyny, technologię, lokalizację przedsiębiorstwa, oraz aktywa niematerialne: kapitał ludzki, jakość i innowacyjność oferowanych produktów, strategiczne zasoby wiedzy, strukturę

organizacyjną, kulturę organizacyjną, kluczowe kompetencje, markę, reputację, działalność marketingową, umiejętność zarządzania zasobami firmy (Assylbekova, 2016, s. 155).

Zasoby przedsiębiorstw hotelarskich utożsamiać można z posiadanym i budowanym przez nie potencjałem konkurencyjności. W odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich potencjał konkurencyjności rozumiany jest przez autorkę rozprawy jako wszystkie zasoby, które umożliwiają przedsiębiorstwu hotelarskiemu funkcjonowanie w warunkach konkurencji. Zasoby przedsiębiorstw hotelarskich to wszystkie materialne i niematerialne elementy w dyspozycji przedsiębiorstwa hotelarskiego, które mogą stanowić obecne lub przyszłe źródło budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Można uznać, że przedsiębiorstwa hotelarskie są zbiorem tworzących je zasobów.

Coraz więcej przedsiębiorstw stara się tworzyć przewagi konkurencyjne poprzez umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego (Walczak, 2010). Dotyczy to również przedsiębiorstw hotelarskich, w których kapitał ludzki stanowi podstawę kreowania zdolności do dostarczania wartości dla klienta (Bednarska i Olszewski, 2015; Bontis, Janošević, i Dženopoljac, 2015; Casanueva, Gallego, i Revilla, 2015; Li i Liu, 2018; Mahdi, Almsafir, i Yao, 2011; Olszewski, 2011).

Różnorodność zasobów, zarówno tych kupowanych na rynku jak i tworzonych w przedsiębiorstwach hotelarskich, umożliwia budowanie ich różnych kombinacji, a tym samym różnicowanie działań prowadzących do powstawania przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa hotelarskie, które dysponują elastycznym potencjałem (posiadane przez przedsiębiorstwo hotelarskie zasoby, na tyle różnorodne, że umożliwiają tworzenie ich różnych kombinacji oraz szybkie reagowanie i adaptowanie się do zachodzących zmian), mogą wywierać presję na swoich konkurentów i reagować na zagrożenia płynące z otoczenia. Na znaczeniu zyskują również inne elementy, takie jak wizerunek, uczciwość i wiarygodność firmy, zaufanie, znajomość marki czy umiejętne zarządzanie relacjami z klientami (Walczak, 2010).

Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich, a zwłaszcza hoteli, wyróżnione w efekcie badań empirycznych opartych na założeniach wywodzących się ze szkoły zasobowej, zaprezentowano w tabeli 26 i tabeli 27. W pracach polskojęzycznych źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich weryfikowane były empirycznie zdecydowanie rzadziej niż w literaturze obcojęzycznej. W tych, które uwzględniały założenia szkoły zasobowej lub były zgodne z jej postulatami, jako wewnętrzne źródła przewagi

konkurencyjnej wskazywano: zasoby organizacyjne, finansowe, rzeczowe, niematerialne oraz naturalne, zakres oferty, zarządzanie wiedzą czy społeczną odpowiedzialność biznesu (tabela 26). W badaniach zagranicznych autorów zasoby będące źródłem przewagi konkurencyjnej (wpływające na wyniki przedsiębiorstw) reprezentują grupy zasobów materialnych, niematerialnych oraz zdolności lub/i kompetencji. Wśród kluczowych zasobów, zdolności oraz kompetencji przedsiębiorstw hotelarskich wymieniane są m.in.: zasoby ludzkie i zarządzanie nimi, wizerunek i wartość marki przedsiębiorstwa, jakość usług i systemy zarządzania jakością, zasoby i cechy fizyczne przedsiębiorstw, zarządzanie środowiskiem i nowoczesne technologie.

**Tabela 26. Zasoby będące źródłem przewagi w przedsiębiorstwach hotelarskich w świetle badań empirycznych (podejście zasobowe) w literaturze polskojęzycznej**

| Źródła przewagi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Zasoby* |   |   | Badanie              |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|----------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | M       | N | Z | Metoda               | Autor (rok)              |
| Jakość usług                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | x       | x | x | Sondaż diagnostyczny | (Kachniewska, 2009)      |
| Zarządzanie wiedzą                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         | x | x | Studium przypadku    | (Olszewski, 2011)        |
| Zasoby ludzkie, materialne, finansowe, naturalne, informacyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | x       | x |   | Sondaż diagnostyczny | (Puciato, 2012)          |
| Społeczna odpowiedzialność biznesu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |   | x | Studium przypadku    | (Teneta-Skwiercz, 2013)  |
| Oferta spa i wellness                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | x       | x | x | Sondaż diagnostyczny | (Rapacz i Jaremen, 2013) |
| Kompetencje kadry zarządzającej, kompetencje pracowników, stabilność zatrudnienia, dyscyplina i wydajność pracy, ceny usług, kondycja finansowa, jakość usług, lokalizacja, zarządzanie relacjami z klientem, systemy zarządzania jakością, innowacyjność usług                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | x       | x | x | Sondaż diagnostyczny | (Sztorc, 2018a)          |
| Zasoby organizacyjne (systemy zarządzania, organizacja łańcucha wartości dodanej, systemy wdrożenia) ludzkie (umiejętności zarządcze kadry zarządzającej, kwalifikacje pracowników, zastępowalność i substytucyjność kadr) finansowe (płynność finansowa, wartość przedsiębiorstwa, utrzymywanie zyskowności firmy, rentowność kapitału), rzeczowe (zróżnicowana struktura wiekowa, ciągłość doświadczenia) oraz niematerialne (unikatowe umiejętności, kultura organizacyjna, reputacja, tożsamość, marka, nieformalne relacje między pracownikami, innowacje, wzajemny przepływ informacji, emocjonalność organizacyjna, klimat przedsiębiorczości i atmosfera pracy) | x       | x | x | Sondaż diagnostyczny | (Sztorc, 2018b)          |

\* Zasoby (kolumna 2): M- zasoby materialne, N- zasoby niematerialne, Z- zdolności i/lub kompetencje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 27. Zasoby będące źródłem przewagi w przedsiębiorstwach hotelarskich w świetle badań empirycznych (podejście zasobowe) w literaturze obcojęzycznej**

| Źródła przewagi                                                                                              | Zasoby* |   |   | Autor                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|-------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              | M       | N | Z |                                                             |
| Polityka jakości                                                                                             |         | x |   | Harrington i Akehurst (1996)                                |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi                                                                                |         | x |   | Hoque (1999)                                                |
| Orientacja rynkowa                                                                                           |         |   | x | Grey, Matear i Matheson (2000)                              |
| Wizerunek, zadowolenie z pokoju, sprzątanie, recepcja, żywność i napoje, cena                                | x       | x |   | Kandampu, Ily i Suhartanto (2000)                           |
| Jakość usług, udogodnienia biznesowe, cena/wartość, pokój i recepcja, wyżywienie i rekreacja, bezpieczeństwo | x       | x |   | Chu i Choi (2000)                                           |
| Wartość marki (świadomość)                                                                                   |         | x |   | Prasad I Dev (2000)                                         |
| Kompetencje w zakresie zarządzania (umiejętności)                                                            |         | x |   | Kay I Russette (2000)                                       |
| Umiejętności liderów hotelarskich                                                                            |         |   | x | Chung-Herrera, Enz I Lankau (2003)                          |
| Model własności                                                                                              |         | x |   | Brady i Conlin (2004)                                       |
| Wartość marki (świadomość)                                                                                   |         | x |   | Kim i Kim (2005)                                            |
| Sposób zarządzania zasobami ludzkimi                                                                         |         | x | x | Cho, Woods i Jang (2006)                                    |
| Certyfikowane systemy jakości                                                                                |         | x |   | Claver, Jose i Pereira (2006)                               |
| Jakość usług                                                                                                 | x       | x |   | Wilkins, Merrilees i Herington (2007)                       |
| Kapitał intelektualny                                                                                        |         | x |   | Rudež i Mihalič (2007)                                      |
| Sposób zarządzania zasobami ludzkimi, cechy hotelu (kategoria, rodzaj)                                       |         | x |   | Budhwar, Chand i Katou (2007)                               |
| Wielkość, sposób zarządzania hotelem, kategoria                                                              | x       | x |   | Claver-Cortes, Molina-Azorin i Pereira-Molier (2007)        |
| Zarządzanie przez jakość                                                                                     |         | x |   | Claver-Cortes, Pereira-Moliner, Tari i Molina-Azorin (2008) |
| Przynależność do grupy hotelowej, udział w rynku, strategia międzynarodowa                                   |         | x | x | Barros i Dieke (2008)                                       |
| Zaangażowanie w ochronę środowiska                                                                           |         |   | x | Molina-Azorin, Claver-Cortes, Pereira-Moliner i Tari (2009) |
| Satysfakcja klienta, satysfakcja pracowników                                                                 |         | x | x | Chi i Gursoy (2009)                                         |
| Dzielenie się wiedzą, kultura pracy zespołowej                                                               |         |   | x | Hu, Horng i Sun (2009)                                      |
| Społeczna odpowiedzialność biznesu                                                                           |         |   | x | Kang, Lee i Huh (2010)                                      |
| Zarządzanie jakością, zarządzanie środowiskiem                                                               |         |   | x | Tari, Claver-Cortes, Pereira-Moliner i Molina-Azorin (2010) |
| Prywatyzacja, konkurencja rynkowa, kadra zarządzająca, atrakcyjność międzynarodowa                           |         |   | x | Assaf i Knežević-Cvelbar (2010)                             |
| Sprawozdawczość finansowa, sprawozdawczość środowiskowa, sprawozdawczość społeczna                           |         | x | x | Assaf, Josiassen i Knezevic Cveblar (2011)                  |
| Technologie informacyjno-komunikacyjne                                                                       |         | x |   | Sirirak, Islam i Khang (2011)                               |
| Wielkość przedsiębiorstwa, własność grupy, fuzje i przejęcia                                                 | x       |   | x | Assaf, Barros i Dieke (2011)                                |
| Zarządzanie jakością, zarządzanie środowiskowe                                                               |         |   | x | Molina-Azorin, Tari, Claver-Cortes i Lopez-Gamera (2012)    |

Za: Božič i Knežević Cvelbar, 2016)

\* Zasoby (kolumna 2): M- zasoby materialne, N- zasoby niematerialne, Z- zdolności i/lub kompetencje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 27. Zasoby będące źródłem przewagi w przedsiębiorstwach hotelarskich w świetle badań empirycznych (podejście zasobowe) w literaturze obcojęzycznej (c.d.)**

| Źródła przewagi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Zasoby* |   |   | Autor                                                                            |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | M       | N | Z |                                                                                  |                                      |
| Praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |         |   | x | Garay i Font (2012)                                                              | Za: (Božić i Knežević Cvelbar, 2016) |
| Zadowolenie klienta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         | x | x | Assaf i Magnini (2012)                                                           |                                      |
| Wielkość, rodzaj własności, klasyfikacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | x       | x |   | Assaf, Barros i Josiassen (2012)                                                 |                                      |
| Strategie korporacyjne właścicieli (lokalizacja, rodzaj, przynależność do marki, operator/zarządzanie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | x       |   | x | Xiao, O'Neill i Mattila (2012)                                                   |                                      |
| Kapitał intelektualny                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | x       |   |   | Kim, Kim, Park i Lee (2012)                                                      |                                      |
| Zarządzanie przez jakość, orientacja rynkowa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |         | x | x | Wang, Chen i Chen (2012)                                                         |                                      |
| Kapitał społeczny (strukturalny, relacyjny, poznawczy)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         | x |   | Taegoo, Gyehee, Soyon i Seunggil (2013)                                          |                                      |
| Zasoby fizyczne, finansowe, wiedza operacyjna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | x       | x |   | Lenidou, Lenidou, Fotiadis i Zeriti (2013)                                       |                                      |
| Zarządzanie relacjami z klientami (generowanie, rozpowszechnianie informacji, reagowanie na potrzeby)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | x       |   | x | Josiassen, Assaf i Knežević-Cvelbar (2014)                                       |                                      |
| Kapitał społeczny                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         | x |   | Dai, Mao, Zhao i Mattila (2015)                                                  |                                      |
| Zarządzanie jakością, zarządzanie środowiskiem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |         |   | x | Molina-Azorin, Tari, Pereira-Moliner, Gamero i Ortega (2015)                     |                                      |
| Zadowolenie klienta, przyjemność                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         | x | x | Kim, Vogt i Knutson (2015)                                                       |                                      |
| Kapitał intelektualny                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |         | x |   | (Bontis, Janošević, i Dženopoljac, 2015)                                         |                                      |
| Zarządzanie przez jakość (przywództwo top managementu, zarządzanie personelem, orientacja na klienta, zarządzanie dostawcami)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |   | x | (Elshaer i Augustyn, 2016)                                                       |                                      |
| Jakość relacji z klientem (zasoby fizyczne, kompetencje menedżerskie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | x       | x |   | (Cheraghalizadeh i Tümer, 2017)                                                  |                                      |
| Kapitał ludzki, kapitał strukturalny (przepływ informacji i kultura korporacyjna), kapitał klienta (relacji firmy z jej zewnętrznymi interesariuszami oraz jej sieci z dostawcami, dystrybutorami)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         | x |   | (Li i Liu, 2018)                                                                 |                                      |
| Zdolności organizacyjne (ekspertyzy menedżerskie, klimat kulturowy, planowanie strategiczne, sprawna struktura organizacyjna, koordynacja hierarchii hotelowej, umiejętności i <i>know-how</i> pracowników hotelu oraz zdolność do przyciągania kreatywnych pracowników), marketingowe (znajomość rynku, kontrola i dostęp do kanałów dystrybucji, korzystne relacje z klientami i dostawcami oraz silna baza klientów), techniczne (scentralizowany system rezerwacji, intranet, e-rezerwacja, wyposażenie hotelu, lokalizacja), reputacyjne (reputacja obsługi klienta i reputacja firmy w zakresie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej) |         |   | x | (González-Rodríguez, Jiménez-Caballero, Martín-Samper, Köseoglu, i Okumus, 2018) |                                      |
| Wiedza wewnętrzna ( wiedza pracowników o wartościach, bazach danych, procedurach, rutynach organizacyjnych i działaniach na rzecz rozwoju technologicznego), wiedza zewnętrzna (wynikająca z relacji, jakie firma utrzymuje ze środowiskiem)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |         | x |   | (Marco-Iljara, Zaragoza-Sáez, Claver-Cortés, i Úbeda-García, 2018)               |                                      |
| Ukierunkowanie na przywództwo, kultura organizacyjna, struktury organizacyjne oparte na zespole, zarządzanie zasobami ludzkimi i systemy kontroli                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | x       | x | x | (Gutiérrez-Martínez i Duhamel, 2019)                                             |                                      |
| Dynamiczne zdolności (zdolność absorpcyjna, adaptacyjna i innowacyjna)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |   | x | (Wilke, Costa, Freire, i Ferreira, 2019)                                         |                                      |
| Zarządzanie relacjami z klientami, zdolność do tworzenia marki, zdolność do innowacji usługowych                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |         |   | x | (Alnawas i Hemsley-Brown, 2019)                                                  |                                      |
| Marka, reputacja, zasięg geograficzny, kadra zarządzająca i pracownicy, pracownicy, baza kapitałowa, stabilny przepływ dostępności, dyscyplina finansowa, praca w prestiżowym segmencie, zróżnicowane podejście do rekrutacji, ugruntowany system wymiany wiedzy i podnoszenia kwalifikacji, powiązanie z partnerami, udział w sojuszach strategicznych, jakość usług, polityka cenowa, działania marketingowe, ekonomia skali, korzystanie z najnowszych technologii, program lojalnościowy, wyposażenie                                                                                                                                           | x       | x | x | (Krupskiy i in., 2019)                                                           |                                      |

\* Zasoby (kolumna 2): M- zasoby materialne, N- zasoby niematerialne, Z- zdolności i/lub kompetencje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Podsumowując rozważania zawarte w tym rozdziale, należy stwierdzić, że:

1. Sytuacja na rynku usług noclegowych, również w Polsce, uległa zmianie na skutek pojawienia się podmiotów oferujących zakwaterowanie typu *peer-to-peer*. Platformy te uległy z czasem przekształceniu w pomioty komercyjne, które rywalizują z tradycyjną branżą hotelarską, a zwłaszcza hotelami. Wpłynęły one na warunki, w których rywalizować przyszło aktualnie uczestnikom oferującym swoje usługi noclegowe na rynku. Największym konkurentem tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich pośród podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych jest Airbnb.
2. Na ogólną konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich składa się ich potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania i pozycja konkurencyjna. Potencjał konkurencyjności wpływa na strukturę przewagi konkurencyjnej, przewaga natomiast oddziałuje na wybór odpowiednich instrumentów konkurowania. Efektem konkurowania jest pozycja konkurencyjna osiągnięta przez przedsiębiorstwo.
3. Przewaga konkurencyjna jest zdeterminowana przez posiadany potencjał konkurencyjności i zależy od wielu czynników zewnętrznych. Dlatego istotą budowania ogólniej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie jest koncentracja na jej wewnętrznych (zasoby) i zewnętrznych (otoczenie mikro i makro) źródłach i ich równorzędnym traktowaniu. Przewaga nie jest czymś stałym, jednak działania przedsiębiorstw powinny koncentrować się na tym, aby utrzymać ją możliwie najdłużej i stale odbudowywać.
4. Przedsiębiorstwa hotelarskie dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nie tylko cenowej. System przewag nie kończy się wyłącznie na cenie, ale wynika również z wielu innych cech, które są typowe dla sektora hotelarskiego, takich jak atrakcyjność turystyczna obszaru, na którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo hotelarskie, jakość i innowacyjność oferowanych produktów, dostępność komunikacyjna, promocja, dogodne warunki dostarczania produktu, kształtowanie właściwego wizerunku oraz zarządzanie relacjami z klientami (Skalska, 2019, s. 125–126).

Aby rywalizować z nowymi podmiotami i z sukcesem odbudowywać własną przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa hotelarskie powinny poznać czynniki determinujące przewagę tych podmiotów (platform pośredniczących). Przedsiębiorstwa hotelarskie powinny

przeprowadzić także ponowną ocenę własnego potencjału konkurencyjnego względem nowego konkurenta z uwzględnieniem szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz dokonać analizy działań możliwych do podjęcia w nowych warunkach.

### **3. UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI AIRBNB NA RYNKU USŁUG NOCLEGOWYCH**

Konkurowanie tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich z nowymi podmiotami, czyli platformami pośredniczącymi gospodarki współdzielenia, jest skomplikowanym procesem. Aby właściwie określić możliwość kreowania przewag konkurencyjnych przez tradycyjnych dostawców usług noclegowych w zmienionych warunkach, należy w pierwszej kolejności rozpoznać czynniki, które wpływają na podnoszenie konkurencyjności i przewagę nowych podmiotów. Pośród platform gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych zdecydowanie wyróżnia się firma Airbnb. Platforma ta charakteryzuje się największym zasięgiem i skalą działania oraz jest najczęściej omawianym przykładem w kontekście oddziaływania na funkcjonowanie tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich (Dolnicar, 2019; Farronato i Fradkin, 2016; Fissha i Shrestha, 2017; Goree, 2016; Jaremen i Nawrocka, 2017a; Koh i King, 2017; Neeser, 2015; Roma, Panniello i Lo Nigro, 2019; Skalska, 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017). Można zatem uznać, że jest podmiotem, który potencjalnie najpoważniej wpływa na branżę turystyczną, w tym na zmianę ogólnych warunków konkurowania na rynku usług noclegowych (Dolnicar, 2019, s. 248, 253).

Pierwsza część rozdziału poświęcona jest wpływowi firmy Airbnb na działalność tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich. Zawarte w niej rozważania oparte zostały na przeglądzie dostępnych badań empirycznych dotyczących kwestii oddziaływania pośrednika na wyniki tradycyjnych dostawców usług noclegowych oraz na ich konkurencyjność. W kolejnej części, autorka rozprawy podjęła próbę identyfikacji czynników mogących decydować o przewadze konkurencyjnej Airbnb na rynku usług noclegowych. Ustalenie potencjalnych czynników przewagi konkurencyjnej pośrednika, z uwzględnieniem źródła ich pochodzenia, zostało przeprowadzane w oparciu o analizę makro- i mikrootoczenia oraz wewnętrznych atrybutów przedsiębiorstwa (jego potencjału konkurencyjności).

### **3.1. Wpływ Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich w świetle istniejących badań**

Firma Airbnb jest nowym konkurentem przedsiębiorstw hotelarskich i zdaniem autorki rozprawy jej wpływ na działalność tradycyjnych podmiotów na rynku usług noclegowych należy do tych wątków naukowych, które nie zostały jednoznacznie rozstrzygnięte. Dotychczasowe próby ustalenia skutków rozwoju gospodarki współdzielenia dla przedsiębiorstw hotelarskich ukazywały zawziętość relacji zachodzącej pomiędzy przedsiębiorstwami hotelarskimi i firmą Airbnb (Dogru, Mody i Suess, 2019, s. 28). Z tego względu należy poddać analizie wyniki dostępnych prac, które weryfikowały wpływ pośrednika na tradycyjnych dostawców na rynku usług noclegowych.

#### **3.1.1. Działalność przedsiębiorstw hotelarskich**

Przedsiębiorstwa hotelarskie nie uznawały początkowo firmy Airbnb za realne zagrożenie, jednak na skutek efektu sieciowego platforma szybko zyskała wielu użytkowników, a skala działalności rozszerzała się dzięki rosnącej liczbie transakcji dokonywanych za jej pośrednictwem (Henten i Windekilde, 2016, s. 9). Dopiero dynamiczny rozwój platformy został dostrzeżony przez tradycyjną branżę hotelarską, a zasady jej funkcjonowania stały się źródłem krytyki. Stawiane zarzuty dotyczyły negatywnego wpływu Airbnb na funkcjonowanie hoteli (Skalska, 2019, s. 122), jednak potwierdzające je dowody empiryczne były nieliczne. Można zatem uznać, że pierwotnie oskarżenia i argumenty miały raczej charakter anegdotyczny. Liczba prac potwierdzających empirycznie tezę o destrukcyjnym wpływie Airbnb na tradycyjne przedsiębiorstwa hotelarskie jest ograniczona (Dogru, Mody i Suess, 2019, s. 28), a działalność pośrednika budzi nadal dyskusje zarówno w środowisku branżowym, jak i naukowym.

W tabeli 28 zaprezentowano zestawienie badań empirycznych, które podejmowały problem wpływu Airbnb na wyniki przedsiębiorstw hotelarskich. Najczęściej w badaniach tych weryfikowane były przychody hoteli (Blal, Singal i Templin, 2018; Dogru i in., 2020, 2019; Farronato i Fradkin, 2016; Neeser, 2015; Xie i Kwok, 2017; Zervas i in., 2017), obłożenie (Dogru i in., 2020, 2019; Farronato i Fradkin, 2016; Goree, 2016), poziom sprzedaży (Mohamad, 2016), ceny (Farronato i Fradkin, 2016), a także substytucyjny charakter Airbnb względem usług hoteli (Guttentag i Smith, 2017). Większość przeanalizowanych prac potwierdzała negatywny

wpływ pośrednika na ogólne wyniki hoteli, nawet jeśli był on umiarkowany lub dotyczył wyłącznie niektórych aspektów.

**Tabela 28. Badania empiryczne nad wpływem Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich w literaturze akademickiej**

| Przedmiot badań      | Cel badania                                                                                                                                                                        | Charakter badań   | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Wpływ na hotele                  | Autor                                                                 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Przychody, obłożenie | Ocena wpływu Airbnb na hotele (USA).                                                                                                                                               | Badanie ilościowe | Potwierdzono wpływ na przychody hoteli. Na obszarach, gdzie Airbnb jest popularne, przychody części hoteli spadły o 8 –10% na przestrzeni pięciu lat. W Teksasie każdorazowy przyrost rynku Airbnb o 10% powodował spadek przychodów z pokoju hotelowego o 0,37%. Dodatkowo, Airbnb miało statystycznie istotny wpływ na spadek obłożenia w hotelach. W Austin oddziaływanie nowego konkurenta odczuły najbardziej hotele o niższej kategorii cenowej i hotele, które nie obsługiwały podróżujących służbowo. Wpływ przejawiał się przede wszystkim w mniej agresywnych cenach w hotelach, co było korzystne dla wszystkich konsumentów. Airbnb może przejmować rolę hoteli niskokosztowych. | Tak: głównie na hotele budżetowe | (Zervas i in., 2017 - pierwszy draft artykułu ukazał się w 2015 roku) |
|                      | Testowanie modelu zaproponowanego przez Zervas i in. (2017). Weryfikacja empiryczna w odniesieniu do Szwecji, Finlandii i Norwegii.                                                | Badanie ilościowe | Stwierdzono negatywny wpływ Airbnb na przychody hoteli. Wpływ ten jest jednak statystycznie mniej istotny niż w przypadku badania Zervas i in. Wzrost podaży Airbnb o 10%, powoduje w skali miesiąca spadek przychodów z pokoju hotelowego 0,11%. Co więcej, badanie wskazuje, że hotele reagują na konkurencję ze strony Airbnb, obniżając ceny. Badanie nie potwierdza jednak wpływu Airbnb na obłożenie w hotelach.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tak: przychody<br>Nie: obłożenie | (Neeser, 2015)                                                        |
|                      | Ocena wpływu podaży Airbnb na najważniejsze wskaźniki wydajności hoteli w Bostonie, Chicago, Denver, Houston, Los Angeles, Miami, Nashville, Nowym Jorku, San Francisco i Seattle. | Badanie ilościowe | Wyniki wskazują, że rosnąca podaż Airbnb negatywnie wpływa na wskaźniki w hotelach. Wzrost podaży Airbnb o 1% wpływa na spadek wartości RevPAR* o 0,02%, ADR** o 0,02%, a obłożenia o 0,01%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tak                              | (Dogru i in., 2019)                                                   |

\* RevPAR - przychód na dostępny pokój (*Revenue Per Available Room*), standardowa miara wyników sprzedaży hoteli (Blal i in., 2018, s. 86).

\*\* ADR – średnia dzienna stawka za wynajęty pokój (*Average Daily Rates*) (Dogru i in., 2019).

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 28. Badania empiryczne nad wpływem Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich w literaturze akademickiej (c.d.)**

| Przedmiot badań      | Cel badania                                                                                                                                                                                                                           | Charakter badań   | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wpływ na hotele                                                   | Autor               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Przychody, obłożenie | Ustalenie, w jakim stopniu oferty Airbnb wpływają na wyniki osiągane przez hotele na rynku amerykańskim.                                                                                                                              | Badanie ilościowe | Wpływ Airbnb na wskaźniki RevPAR i ADR dla hoteli z różną strukturą organizacyjną jest negatywny. Mimo to, liczba ofert Airbnb nie wpływa negatywnie na obłożenie w hotelach.                                                                                                                                               | Tak: przychody<br>Nie: obłożenie                                  | (Dogru i in., 2020) |
| Przychody            | Ustalenie związku między pozycjonowaniem cenowym ofert Airbnb, a wynikami hoteli (Austin, Texas).                                                                                                                                     | Badanie ilościowe | Podaż Airbnb ma negatywny wpływ na wyniki finansowe hoteli, a różnica cenowa ofert Airbnb pozostaje w związku z wynikami hoteli. Rozproszenie cen w ofertach Airbnb wpływa pozytywnie na wyniki finansowe hoteli. Różnica cen i dyspersja cenowa mają umiarkowany negatywny wpływ na podaż Airbnb.                          | Tak                                                               | (Xie i Kwok, 2017)  |
|                      | Określenie wpływu efektu substytucyjności i komplementarności podaży Airbnb na wyniki sprzedaży w hotelach w San Francisco.                                                                                                           | Badanie ilościowe | Analiza wskazuje, że ogólny wskaźnik RevPAR w hotelu nie ma związku z podażą Airbnb. W niektórych segmentach na RevPAR wpływ ma średnia cena ofert Airbnb. Na wyniki sprzedaży hoteli mają wpływ natomiast opinie klientów Airbnb.                                                                                          | Tak: hotele luksusowe                                             | (Blal i in., 2018)  |
| Sprzedaż             | Określenie wpływu Airbnb na hotele w Toronto. Opracowanie modeli, które są w stanie oszacować, przewidzieć i dostarczyć dowodów empirycznych na temat wpływu wzrostu podaży miejsc noclegowych Airbnb na popyt na noclegi w hotelach. | Badanie ilościowe | Wyniki badania wskazują, że Airbnb ma statystycznie istotny wpływ na zmianę liczby noclegów sprzedawanych w hotelach. Rozwój Airbnb ma statystycznie istotny negatywny wpływ na hotele klasy średniej, statystycznie nieistotny wpływ na liczbę noclegów sprzedanych w hotelach luksusowych, klasy wyższej i ekonomicznych. | Tak: hotele klasy średniej<br>Nie: hotele ekonomiczne i luksusowe | (Mohamad, 2016)     |
| Obłożenie            | Empiryczna analiza wskaźników obłożenia hoteli na dwóch głównych rynkach, w San Francisco i Chicago, oraz ich zmian po wejściu na Airbnb.                                                                                             | Badanie ilościowe | Airbnb wywiera statystycznie nieistotny wpływ na obłożenie hoteli w San Francisco i ma marginalnie znaczący negatywny wpływ na obłożenie hoteli w Chicago.                                                                                                                                                                  | Nie: w San Francisco,<br>Marginalny: w Chicago                    | (Goree, 2016)       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 28. Badania empiryczne nad wpływem Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich w literaturze akademickiej (c.d. 2)**

| Przedmiot badań            | Cel badania                                                                                                                             | Charakter badań   | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Wpływ na hotele                                | Autor                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|
| Przychody, ceny, obłożenie | Określenie determinant rozwoju Airbnb oraz efektów dla branży hotelarskiej (USA).                                                       | Badanie ilościowe | Zgodnie z modelem przychody, ceny i obłożenie w hotelach są niższe, gdy zwiększa się podaż Airbnb. Wzrost średnich cen hotelowych o 1% powoduje wzrost rezerwacji Airbnb o 2,2%. Dodatkowo 10% wzrost ofert Airbnb zmniejsza przychody hotelowe o 0,6%. Badanie potwierdziło również istotny negatywny wpływ na ceny, ale nie potwierdziło znaczącego wpływu na wskaźnik obłożenia.          | Tak: przychody i ceny<br>Nieznaczny: obłożenie | (Farronato i Fradkin, 2016) |
| Substytucyjność            | Ustalenie w jakim stopniu Airbnb jest substytutem dla hoteli oraz określenie oczekiwań gości względem cech Airbnb w stosunku do hoteli. | Badanie ilościowe | Pond 60% ankietowanych przyznało, że wybrali Airbnb jako substytut dla hotelu (większość respondentów pochodziła z Kanady i USA). Biorąc pod uwagę tradycyjne cechy hoteli (np. czystość i komfort), względem Airbnb oczekiwania były wyższe niż w przypadku hoteli ekonomicznych/moteli, mniejsze w odniesieniu do najlepszych hoteli i zróżnicowane w porównaniu do hoteli średniej klasy. | Tak                                            | (Guttentag i Smith, 2017)   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Należy podkreślić, że w dwóch pracach nie wykazano wpływu Airbnb na obłożenie w hotelach, mimo że relacja miała miejsce w odniesieniu do ich przychodów (Dogru i in., 2020; Neeser, 2015). W badaniu K. Goree (2016), wyniki potwierdziły wyłącznie marginalny wpływ Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich na jednym z analizowanych obszarów (Chicago), natomiast w przypadku drugiego (San Francisco) związku tego nie zaobserwowano. Brak relacji pomiędzy obłożeniem w hotelach w San Francisco i Chicago, a wejściem na te rynki firmy Airbnb, mógł wynikać z faktu, iż w okresie prowadzenia badań oferty Airbnb nie były dopasowane do potrzeb osób podróżujących w celach służbowych, dla których szczególne znaczenia miało określone wyposażenie obiektów oraz program lojalnościowy (Goree, 2016, s. 18–21).

W badaniach naukowych analizowane były również inne zagadnienia dotyczące Airbnb i pozostające w związku z działalnością przedsiębiorstw hotelarskich. Prace te obejmowały m.in. ogólną analizę przestrzenną ofert Airbnb (Adamiak, 2019; Voltes-Dorta i Inchausti-Sintes, 2020), w tym w porównaniu do rozmieszczenia przestrzennego hoteli (Gutiérrez, García-Palomares, Romanillos, i Salas-Olmedo, 2017; Gyódi, 2017, 2018), motywów do korzystania z tego typu zakwaterowania (Guttentag i in., 2018; Hawlitschek i in., 2016; Möhlmann, 2015; Sung i in., 2018; Tussyadiah i Pesonen, 2018) czy wpływu na wzorce podróżowania (Tussyadiah i Pesonen, 2016).

Kwestię wpływu Airbnb na działalność hoteli poruszano również w raportach branżowych (tabela 29). Ich wyniki umożliwiają wyciągnięcie wniosków podobnych do tych, które płyną z badań naukowych. Zgodnie z informacjami zawartymi w tabeli 29, część raportów potwierdziła wpływ Airbnb na spadek przychodów przedsiębiorstw hotelarskich (CBRE, 2020; HVS, 2015; Lane i Woodworth, 2016), zależność pomiędzy pojawieniem się nowego konkurenta a wysokością cen, a także obłożeniem (CBRE, 2020; Hotel News Now, 2014; Śledziewska, Gyódi, Hardy i Mazur, 2019) oraz ryzyko konkurencji ze strony pośrednika na wybranych rynkach (Lane i Woodworth, 2016).

**Tabela 29. Badania i raporty branżowe na temat wpływu Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich**

| Podmiot wykonujący         | Cel badania                                                             | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                               | Wpływ na hotele | Autor                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
| Hotel News Now             | Analiza wpływu Airbnb na hotele w Nowym Jorku i San Francisco.          | Według wskaźników w hotelach w San Francisco stawki cenowe w dni powszednie wzrastały, a w weekendy spadały, co sugerował, wpływ Airbnb. Obłożenie hoteli w weekendy było w większym stopniu zależne od osób podróżujących w celach rekreacyjnych, które są bardziej skłonne do korzystania z Airbnb. | Tak             | (Hotel News Now, 2014) |
| HVS Consulting i Valuation | Ustalenie jak wejście Airbnb do Nowego Jorku wpłynęło na wyniki hoteli. | Z raportu wynika, że w ciągu 12 miesięcy Airbnb przyczyniło się do utracenia przez hotele w Nowym Jorku przychodów w wysokości nawet 451 mln dolarów.                                                                                                                                                 | Tak             | (HVS, 2015)            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 29. Badania i raporty branżowe na temat wpływu Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich (c.d.)**

| Podmiot wykonujący | Cel badania                                                                                                                                                                                       | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Wpływ na hotele | Autor                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|
| CBRE               | Ocena znaczenia Airbnb dla tradycyjnej branży hotelarskiej w Stanach Zjednoczonych.                                                                                                               | Popyt na usługi Airbnb stanowił 1,4% popytu na usługi hoteli. Udział przychodów generowanych przez nieruchomości Airbnb na rynku jest bardzo duży i prawdopodobne jest, że obiekty te będą konkurować z sektorem hotelarskim. Nowy Jork, Los Angeles, San Francisco, Miami i Bostonie obiekty Airbnb wygenerowały 2,4 mld dolarów przychodów. Według opracowanego indeksu konkurencyjności Airbnb (miara ryzyka), Nowy Jork i San Francisco są najbardziej narażone na wzrost ryzyka związany ze wzrostem podaży Airbnb. | Tak             | (Lane i Woodworth, 2016)                          |
| STR                | Ustalenie wpływu Airbnb na działalność hoteli w Barcelonie, Bostonie, Londynie, Los Angeles, mieście Meksyk, Miami, Nowym Orleanie, Paryżu, San Francisco, Seattle, Sydney, Tokio i Waszyngtonie. | Nie udowodniono, że oferta Airbnb jest substytutem dla usług hoteli oraz nie potwierdzono wpływu pośrednika na przychody hoteli. Uznano natomiast rosnącą siłę Airbnb na rynku usług noclegowych, jednak wpływ pośrednika na hotele jest wciąż niejasny.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nie             | (Haywood, Mayock, Freitag, Owoo i Fiorilla, 2017) |
| DElab UW           | Ustalenie czy branża hotelarska i oferty na Airbnb są wobec siebie konkurencyjne.                                                                                                                 | Według badania ceny w hotelach w centrum Warszawy były wyższe o około 80% od cen Airbnb. W dzielnicach oddalonych od centrum ceny hoteli były bardziej przystępne. Ceny weekendowe w hotelach obniżano w tych dzielnicach, w których dostępnych było więcej ofert Airbnb. Według badaczy sugeruje to związek między obecnością ofert Airbnb a branżą hotelarską. Obniżka cen jest reakcją hoteli na pojawienie się Airbnb. Wyniki wskazują również na substytucyjność ofert sektora hotelarskiego i ofert z Airbnb.      | Tak             | (Śledziewska i in., 2019)                         |
| CBRE               | Analiza rynku wynajmu krótkoterminowego (m.in. Airbnb i Vrbo) i skutków dla hoteli.                                                                                                               | Według analiz, w 2020 roku w USA, rynek wynajmu krótkoterminowego rozszerzy się i obejmie nawet 650 tysięcy obiektów. Według raportu stanowi to 12,2% podaży pokoi hotelowych w USA. Wynajem krótkoterminowy ma bezpośredni wpływ na hotele – duża liczba ofert wpływa na ograniczoną zdolność hoteli do podnoszenia cen w okresach wysokiego obłożenia i popytu. Zahamowanie wzrostu cen ma bezpośredni wpływ na wyniki i rentowność hoteli.                                                                            | Tak             | (CBRE, 2020)                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Oddziaływanie Airbnb na hotele nie zostało potwierdzone w badaniu przygotowanym przez STR (Haywood, Mayock, Freitag, Owoo, i Fiorilla, 2017). W raporcie nie udowodniono założenia, że oferta Airbnb jest substytutem dla usług hoteli. Według autorów raportu Airbnb nie oddziaływało również na przychody hoteli na analizowanych rynkach (w Barcelonie, Bostonie, Londynie, Los Angeles, mieście Meksyk, Miami, Nowym Orleanie, Paryżu, San Francisco, Seattle, Sydney, Tokio i Waszyngtonie). Należy podkreślić, że w raporcie tym nie poddano wątpliwości rosnącej siły Airbnb na rynku usług noclegowych, a zdaniem jego autorów wpływ pośrednika na hotele jest wciąż niejasny.

Oddziaływanie Airbnb na wyniki przedsiębiorstw hotelarskich, w tym sprzedaż, przychody oraz obłożenie, został potwierdzony w większości przeanalizowanych badań naukowych i branżowych (tabela 28 i tabela 29). Relacja ta nie jest oczywista, ponieważ niektóre z prac udowodniły wyłącznie częściowy wpływ działalności pośrednika na hotele (Farronato i Fradkin, 2016; Goree, 2016) lub jego brak (Haywood i in., 2017).

### **3.1.2. Konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich**

W literaturze zidentyfikowane zostały również prace, których przedmiotem jest konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich w nowych warunkach, czyli po wejściu na rynek Airbnb. Autorka rozprawy postanowiła dokonać szczegółowej analizy dostępnych w tym zakresie prac, aby ustalić: najczęściej analizowane kwestie (cel badania); wykorzystywane metody i narzędzia badawcze, wskaźniki oraz zmienne; wyniki badań i najważniejsze wnioski. Dodatkowo, autorka określiła wymiary konkurencyjności brane pod uwagę w analizowanych pracach, a także ustaliła czy ostatecznie w badaniach tych został potwierdzony wpływ pośrednika na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich. Syntetycznie zestawione informacje, dotyczące zagadnienia konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie, zostały zaprezentowane w tabeli 30.

Badania zebrane w tabeli 30 wydają się nie różnić znacząco od tych, przedstawionych w tabeli 28 (zob.: podrozdział 3.1.1.). W tabeli 30 znalazły się jednak prace, w których wskazano wątek konkurencyjności (w tytule lub słowach kluczowych), natomiast w badaniach zawartych w tabeli 28 problem konkurencyjności nie został bezpośrednio uwzględniony.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie**

| Cel badania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Metoda, narzędzie analityczne                                   | Wskaźniki, zmienne                                                                                                         | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Wymiar konkurencyjności                                               | Wpływ na hotele | Autor                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|
| Ustalenie, czy działania na rzecz zrównoważonego rozwoju mają pozytywny wpływ na wyniki finansowe i mogą zostać uznane za odpowiednią strategię w nowym konkurencyjnym środowisku.                                                                                                                                                                                                         | Badanie ilościowe, analiza statystyczna                         | Wielkość hotelu, liczba zatrudnionych, zysk netto, liczba dostawców apartamentów, liczba dostępnych apartamentów na Airbnb | W badaniu nie potwierdzono związku między wynikami finansowymi a zaangażowaniem przedsiębiorstw hotelarskich na rzecz zrównoważonego rozwoju. Nie udowodniono również statystycznie istotnej korelacji pomiędzy liczbą dostawców apartamentów lub apartamentów Airbnb a rentownością hoteli.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Konkurencyjność ogólna                                                | Nie             | (Aznar, Sayeras, Galiana i Rocafort, 2016) |
| Określenie zasięgu gospodarki współdzielenia na polskim rynku turystycznym oraz analiza konkurencyjności ofert turystycznych w dwóch modelach biznesowych: gospodarki współdzielenia (na przykładzie Airbnb) oraz tradycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe (hotele, pensjonaty, agroturystyka) ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności cenowej. | Badanie ilościowe, analiza danych zastanych, statystyka opisowa | Wskaźnik ceny do jakości, pozycja konkurencyjna                                                                            | Porównanie cen usług świadczonych w wybranych miastach o silnej funkcji turystycznej (Warszawa, Kraków, Praga) przez hotele, pensjonaty oraz Airbnb pokazało, że pozycja Airbnb, mierzona średnią ceną noclegu, była bardzo konkurencyjna zarówno w relacji do hoteli 3*, jak i oferty Interhome. W badaniu znalazły się również elementy analizy jakościowej, uwzględniającej dodatkowe usługi świadczone w ramach ceny (posiłki, sprząatanie, dostęp do urządzeń i usług rekreacyjnych, wspólne spotkania z właścicielami bazy noclegowej, dowóz z lotniska itp.). W tym przypadku odniesienie ceny do zakresu oferty nie było dla Airbnb korzystne i dowiodło, że turyści płacą mniej, ale też zakres usług, jaki za tę cenę otrzymują, jest zdecydowanie węższy. | Przewaga konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, konkurencyjność cenowa | Tak             | (Skalska i Shcherbiak, 2016)               |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d.)**

| Cel badania                                                                                                                                                   | Metoda, narzędzie analityczne                         | Wskaźniki, zmienne             | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Wymiar konkurencyjności                        | Wpływ na hotele                | Autor                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Określenie wpływu na branżę hotelarską w Polsce zmieniających się preferencji konsumenckich w segmencie podróży służbowych.                                   | Badanie ilościowe, analiza danych pierwotnych, sondaż | x                              | Badanie przeprowadzono na grupie 70 menedżerów hotelowych (dyrektorów zarządzających i menedżerów działów sprzedaży i marketingu). 75% ankietowanych znało ofertę firmy Airbnb i nie zauważało zagrożenia dla swoich obiektów ze strony tego typu konkurencji. Połowa uważała, że w przyszłości portale gospodarki współdzielenia staną się znaczącą konkurencją w branży. 15% badanych twierdziło, że klienci korporacyjni już korzystają z nowej, konkurencyjnej oferty. Prawie połowa uznała, że oferta korporacyjna przygotowana przez Airbnb spełnia oczekiwania turysty biznesowego. 65% badanych uznało, że najważniejszym motywem turysty biznesowego, korzystającego z platform gospodarki współdzielenia, jest cena. 35% udzielających odpowiedzi twierdziło, że bardziej istotne są lokalizacja i dostępność bazy noclegowej. Hotelarze, wśród barier rozwoju tej formy noclegów w przypadku klienta korporacyjnego wskazali na niski poziom bezpieczeństwa. Z badań wynika, że branża hotelarska w Polsce nie odczuwa jeszcze istotnego wpływu nowej konkurencji. | Konkurencyjność ogólna                         | Nie, ale możliwy w przyszłości | (Skalska i in., 2016) |
| Ustalenie wpływu Airbnb na przychody, ceny oraz obłożenie w hotelach w pięciu największych norweskich miastach (Oslo, Bregen, Stavanger, Trondheim i Tromsø). | Badanie ilościowe, metoda estymacji parametrów        | Przychody hoteli, podaż Airbnb | Badanie wskazuje, że 10% wzrost liczby ofert Airbnb obniża przychody hotelu o 0,3%. Efekt ten jest mniejszy niż wpływ na wzrost przychodów hoteli na skutek wzrostu całkowitej podaży pokoi hotelowych (10% wzrost całkowitej podaży pokoi hotelowych wiąże się z 7,3% spadkiem miesięcznych przychodów z hotelowych pokoi). Zwiększenie o 10% podaży Airbnb prowadzi do obniżenia cen noclegów w hotelach o -0.273%. Hotele działające w segmencie niskich i średnich cen są najbardziej narażone na wpływ Airbnb. Dodatkowo hotele reagują strategicznie, obniżając ceny, a nie obłożenie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Konkurencyjność ogólna, konkurencyjność cenowa | Tak                            | (Ytreberg, 2016)      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 2)**

| Cel badania                                                                                                                                    | Metoda, narzędzie analityczne                                                  | Wskaźniki, zmienne                                                                                                                                                                    | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Wymiar konkurencyjności                        | Wpływ na hotele                           | Autor                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Analiza czynników wpływających na preferencje i wybory dotyczące zakwaterowania oraz ocena reakcji branży hotelarskiej na nowego konkurenta.   | Badanie ilościowe, sondaż, badanie jakościowe, indywidualne wywiady pogłębione | Cena, wizerunek i reputacja, oceny, rekomendacja znajomych, krewnych, pracodawcy, agenta turystycznego, program lojalnościowy, <i>housekeeping</i> i sprząatanie, bezpieczeństwo itd. | Badanie ilościowe wskazuje, że czynniki wykorzystywane przez konsumentów przy wyborze obiektu noclegowego w przypadku użytkowników Airbnb a osób niekorzystających z Airbnb wykazują podobieństwo w zakresie znaczenia lokalizacji, dotychczasowych doświadczeń, wizerunku, reputacji. Różnice natomiast dotyczyły znaczenia ochrony w obiekcie, sprzątanía, programów lojalnościowych, rekomendacji. W badaniu jakościowym kierownictwo hoteli nie potwierdziło znacznego wpływu Airbnb na branżę hotelarską. Odpowiedzi przedstawicieli sieci hoteli i mniejszych obiektów różniły się w kwestii przyszłości Airbnb i przygotowań do nadchodzących zmian. Sieci hotelowe koncentrowały się na monitorowaniu rozwoju Airbnb, natomiast mniejsze hotele zdawały się poszukiwać rozwiązań z zakresu przeciwdziałania potencjalnemu zagrożeniu (lobbowanie na rzecz zmian legislacyjnych - podatki). | Konkurencyjność ogólna                         | Tak: niewielki, ale możliwy w przyszłości | (Varma, Jukic, Pestek, Shultz i Nestorov, 2016) |
| Ustalenie, czy obecność Airbnb wywarła wpływ na hotele w regionie Helsinek oraz czy istnieje jakakolwiek konkurencja między hotelami a Airbnb. | Badania jakościowe, pogłębione wywiady indywidualne                            | x                                                                                                                                                                                     | Wyniki hoteli w były bardzo dobre, pomimo wzrostu liczby gospodarzy wynajmujących swoje lokale w Airbnb. Hotele nie miały kłopotów w obszarze sprzedaży noclegów – wzrost wskaźników obłożenia i RevPAR. Airbnb nie stanowi zagrożenia dla branży hotelarskiej w Helsinkach, ponieważ nie ma negatywnego wpływu na wyniki hoteli. Przedstawiciele hoteli nie postrzegają Airbnb jako konkurenta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Konkurencyjność ogólna                         | Nie                                       | (Fissha i Shrestha, 2017)                       |
| Porównanie ofert Airbnb z usługami tradycyjnych przedsiębiorstw i zbadanie konkurencji między różnymi modelami biznesowymi (Warszawa).         | Badanie ilościowe, statystyka opisowa                                          | Cechy obiektu: lokalizacja, typ zakwaterowania, liczba ocen, cena za noc, satysfakcja (ocena), itp.                                                                                   | Wyniki badania potwierdzają, że Airbnb stanowi tańszą alternatywę dla usług hotelarskich we wszystkich segmentach cenowych. Pokoje jednoosobowe oferują więcej miejsca po cenie niższej lub w cenie hosteli, podobnie jak apartamenty, które konkurują z hotelami. Nie potwierdzono założenia, że Airbnb przenosi turystykę do tych części miasta, gdzie tradycyjne hotele i hostele nie są obecne. Obiekty Airbnb są zdecydowanie bardziej skoncentrowane w centrum Warszawy w porównaniu do tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ogólna konkurencyjność, konkurencyjność cenowa | Tak                                       | (Gyódi, 2017)                                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 3)**

| Cel badania                                                                                                                                                                                                                               | Metoda, narzędzie analityczne                                                                    | Wskaźniki, zmienne                                      | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Wymiar konkurencyjności                                                                        | Wpływ na hotele                | Autor                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| Kompleksowa ocena konkurencyjności Airbnb na rynku usług hotelarskich.                                                                                                                                                                    | Badanie ilościowe, analiza danych zastanych, statystyka opisowa                                  | Liczba pokoi, wartość rynkowa przedsiębiorstwa          | Ocenę konkurencyjności przeprowadzono na podstawie identyfikacji potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej i pozycji na rozpatrywanym rynku, w wyniku zastosowania analizy porównawczej w czasie i w stosunku do konkurentów. Na podstawie analizy stwierdzono, że w początkowym okresie działalności platforma nie stanowiła konkurencji dla oferty hoteli, lecz ją uzupełniała. Obecnie natomiast - zajmując wysoką pozycję konkurencyjną - marka Airbnb jest postrzegana jako realne zagrożenie dla przedsiębiorstw hotelarskich.                                                 | Ogólna konkurencyjność, potencjał konkurencyjny, pozycja konkurencyjna, przewaga konkurencyjna | Tak                            | (Jaremen i Nawrocka, 2017a)                |
| Weryfikacja hipotezy, że Airbnb konkuruje bezpośrednio z hotelami ekonomicznymi ze względu na ich stosunkowo niski koszt.                                                                                                                 | Badanie ilościowe, analiza danych zastanych, badanie jakościowe, pogłębione wywiady indywidualne | Średnia cena noclegów                                   | Analiza cen Airbnb wykazała, że średnia stawka za pokój jest zbliżona do średniej ceny noclegu w hotelu w Singapurze, natomiast cena za jedno miejsce w obiekcie wieloosobowym Airbnb odpowiada stawce za miejsce w hostelu. Stawka za wynajęcie całego domu była wyższa niż cena pokoju w hotelu średniej klasy. W ramach wywiadów, przeprowadzonych z przedstawicielami hoteli ekonomicznych, klasy średniej i hosteli, ustalono, że chociaż Airbnb nie jest uważane za ich bezpośredniego konkurenta, będzie jednak stanowić rosnące zagrożenie w perspektywie krótko- lub średniookresowej. | Bezpośrednia konkurencja, konkurencyjność cenowa                                               | Nie, ale możliwy w przyszłości | (Koh i King, 2017)                         |
| Analiza roli jakości postrzeganej przez klientów jako kluczowego czynnika wyjaśniającego różnice cenowe między hotelami. Ocena czy taka sama zależność zachodzi w przypadku Airbnb. Ocena jakości jako elementu strategii konkurencyjnej. | Badanie ilościowe, analiza statystyczna                                                          | Kategoria obiektu, średnie ceny noclegów, ocena jakości | Liczba gwiazdek i reputacja hotelu w Internecie ma wpływ na zdolność do ustalania wyższych cen. Jakość ma natomiast mniejszy wpływ na ceny Airbnb. Klienci Airbnb cenią bardziej lokalizację, która jest ważnym czynnikiem w kontekście różnic cenowych.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ogólna konkurencyjność, konkurencyjność cenowa                                                 | Nie                            | (Aznar, Sayeras, Segarra i Claveria, 2018) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 4)**

| Cel badania                                                                                                                                                                    | Metoda, narzędzie analityczne                                     | Wskaźniki, zmienne                                                                                                                                                | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Wymiar konkurencyjności                        | Wpływ na hotele                         | Autor                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Ustalenie jak hotele w Helsinkach konkurują z Airbnb – jaka była ich reakcja na obecność konkurenta.                                                                           | Badanie jakościowe, wywiady częściowo strukturyzowane, case study | x                                                                                                                                                                 | Hotele zareagowały próbując dostosować się do zmieniającego się stylu życia i trendów internetowych. Wiodące sieci hotelowe wywierały wpływ na kampanię przeciwko Airbnb prowadzoną w krajowym stowarzyszeniu branżowym. Dobra koniunktura na rynku hotelarskim była jedną z przyczyn optymizmu dyrektorów hoteli i niedostrzegania zagrożenia ze strony Airbnb. Wewnętrzna orientacja i skupienie się na konkurencji ze strony innych hoteli było powodem zaniedbań w kwestii monitorowania podaży Airbnb.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ogólna konkurencyjność                         | Tak                                     | (Savolainen, 2018)                        |
| Ustalenie pozytywnych i negatywnych stron gospodarki współdzielenia na przykładzie Airbnb, zwłaszcza w kontekście nieuczciwej konkurencji (Praga).                             | Badanie jakościowe, case study, analiza danych zastanych          | x                                                                                                                                                                 | W badanym okresie obłożenie Airbnb było wyższe niż obłożenie w hotelach. Oszacowano, że straty miasta z tytułu opłat za zakwaterowanie wyniosły około 2,3 mln dolarów. Airbnb stanowi nieuczciwą konkurencję pod względem podatkowym, a także ze względu na brak konieczności zachowania odpowiednich norm i standardów.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ogólna konkurencyjność, nieuczciwa konkurencja | Tak                                     | (Svecova i in., 2018)                     |
| Zrozumienie postrzegania Airbnb przez turystów w porównaniu z innymi rodzajami obiektów noclegowych, a także poznanie czynników wpływających na ich intencje zakupowe (Indie). | Badanie ilościowe, modelowanie równań strukturalnych              | Postawy, normy społeczne i kontrola zachowań, zaufanie, postrzegana autentyczność, oczekiwania co do wysiłku i wyników, innowacyjność podróży i wrażliwość cenowa | Wyniki wskazują, że cena jest najważniejszym kryterium w przypadku wszystkich badanych rodzajów obiektów noclegowych, z wyjątkiem hoteli najwyższej kategorii. Udogodnienia, poczucie domu, zaufanie i przyjazna obsługa były ważne w przypadku Airbnb. Oczekiwania konsumentów wobec Airbnb są podobne do oczekiwań względem pensjonatów, hoteli średniej klasy i hoteli ekonomicznych, a różne od resortów hotelowych i hoteli wysokiej klasy. W modelu teorii planowanego zachowania, zaufanie do Airbnb i postrzegana autentyczność miały duży istotny pozytywny wpływ na intencję zakupu (moderowany przez postawę). Normy społeczne i oczekiwanie wysiłku miały bezpośredni pozytywny wpływ na intencje behawioralne. Wrażliwość na cenę miała bezpośredni niewielki negatywny wpływ na intencję zakupu. | Ogólna konkurencyjność, konkurencja cenowa     | Tak – hotele średniej klasy i budżetowe | (Chatterjee, Dandona, Mitra i Giri, 2019) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 5)**

| Cel badania                                                                                                                                 | Metoda, narzędzie analityczne                        | Wskaźniki, zmienne                                                                                                                                                                                                         | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Wymiar konkurencyjności  | Wpływ na hotele | Autor                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Zbadanie relacji między działalnością Airbnb a podażą i popytem na rynku hotelarskim w Paryżu.                                              | Badanie ilościowe, analiza szeregów czasowych        | Całkowita podaż, miesięczne ADR, miesięczne obłożenie, miesięczne przychody, przychody i obłożenie, typ nieruchomości, liczba rezerwacji ofert, średnia dzienna stawka, obłożenie nieruchomości, przychody z nieruchomości | Według badania, średnie obłożenie Airbnb w Paryżu osiągnęło ustabilizowany poziom, średnia dzienna stawka za pokój nieznacznie spadała, podobnie jak zysk gospodarzy. Zaobserwowano różne wzorce wzrostu i sezonowości dla Airbnb i hoteli oraz różnice w geograficznej lokalizacji ofert. Ze względu na różnice w charakterze oferowanych produktów, lokalizacja odzwierciedla odmienność ofert Airbnb i hoteli. Ich produkty nie konkurują ze sobą bezpośrednio, a ich relacje mogą być bardziej złożone niż wcześniej sądzono. | Bezpośrednia konkurencja | Nie             | (Heo, Blal i Choi, 2019)    |
| Ustalenie wpływu gościnności na przewagę konkurencyjną hoteli przy uwzględnieniu dynamiki doświadczeń klienta (porównanie hotele i Airbnb). | Badanie ilościowe, modelowanie równań strukturalnych | Rozrywka, edukacja, eskapizm, estetyka, gościnność, przyjemność, zapadalność w pamięć, postawa, lojalność wobec marki                                                                                                      | Wyniki badania wskazują, że hotelarze mogą wykorzystać gościnność w celu realizacji doświadczeń konsumpcyjnych zapadających w pamięć klientów, które mogą być silniejsze niż w przypadku Airbnb. Gościnność może zostać zatem wykorzystana w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej w szybko zmieniającym się otoczeniu.                                                                                                                                                                                                          | Przewaga konkurencyjna   | Nie             | (Mody, Suess i Lehto, 2019) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 6)**

| Cel badania                                                                                                                                       | Metoda, narzędzie analityczne                                              | Wskaźniki, zmienne                                                                                                                                                                                                  | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Wymiar konkurencyjności                        | Wpływ na hotele | Autor                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Ustalenie jak pojawienie się platform gospodarki współdzielenia wpływa na reakcje cenowe w branży hotelarskiej.                                   | Badanie ilościowe, analiza zastanych, statystyka opisowa, analiza regresji | Rodzaj hotelu, okres zakwaterowania, przynależność do sieci, liczba pokoi, restauracja, parking, wi-fi, SPA i Wellness, stopień przeniknięcia Airbnb na rynek, średnia cena w hotelu, minimalna cena w hotelu, itd. | Wpływ rosnącego znaczenia gospodarki współdzielenia nie wpływa wprost na ceny w podmiotach hotelarskich. W rzeczywistości zależą one od rodzaju podmiotu (kategoria hotelu), jak również od niektórych cech oferty. Hotele wyższej klasy (4-5*) ustalały wyższą cenę na obszarach, gdzie ofert Airbnb jest więcej, niezależnie od okresu. Natomiast hotele budżetowe i ekonomiczne (1-3*) obniżały ceny na obszarach, gdzie ofert Airbnb jest więcej, ale miało to miejsce tylko w przypadku zakwaterowania weekendowego. | Konkurencyjność cenowa                         | Tak             | (Roma, Panniello i Lo Nigro, 2019)  |
| Analiza sposobu wykorzystywania ceny jako narzędzia oddziaływania marketingowego i wskazanie innych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. | Badanie ilościowe., analiza zastanych, statystyka opisowa                  | Syntetyczny współczynnik na bazie średniej ceny 1 osobonoclegu i wskaźnika użyteczności produktu                                                                                                                    | Analiza ofert zamieszczonych przez: hotele 3*, gospodarzy Airbnb oraz Interhome w trzech ośrodkach wielkomiejskich o rozwiniętych funkcjach turystycznych pozwoliła na ustalenie, że przewaga ma charakter cenowy. Pozacenowe czynniki przewagi obejmują: autentyczność, unikalność i wzajemne zaufanie, opinie i reputację.                                                                                                                                                                                              | Przewaga konkurencyjna, konkurencyjność cenowa | Tak             | (Skalska, 2019)                     |
| Ustalenie wymiarów jakości usług Airbnb (jako konkurenta dla przedsiębiorstw hotelarskich).                                                       | Badanie jakościowe<br>Analiza treści, oprogramowanie NVivo 10.             | x                                                                                                                                                                                                                   | Wymiary pomiaru jakości usług Airbnb zostały ustalone na podstawie komentarzy opartych na wymiarach pomiaru jakości usług w hotelach. Zidentyfikowano sześć wymiarów i wylistowano komentarze, które reprezentują każdy z nich. Sześć zidentyfikowanych wymiarów to odpowiednio: dokładność (informacji na temat ofert), czystość, lokalizacja, usługi indywidualne, pokoje i wyposażenie oraz autentyczność doświadczeń (wartość).                                                                                       | Przewaga konkurencyjna                         | Nie             | (Sun, Zheng, Schuckert i Law, 2019) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 7)**

| Cel badania                                                                                                                                                                                                         | Metoda, narzędzie analityczne                                         | Wskaźniki, zmienne                                                | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wymiar konkurencyjności                         | Wpływ na hotele                           | Autor                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Ustalenie, w jakim stopniu hotele budżetowe i średniej klasy (od jednej do trzech gwiazdek) postrzegają Airbnb jako zagrożenie i w jakim stopniu aktywnie reagują na model biznesowy <i>peer-to-peer</i> (Stambuł). | Badanie jakościowe, wywiady częściowo strukturyzowane, analiza treści | x                                                                 | Menedżerowie obiektów przyznali (połowa respondentów), że Airbnb odbiera im część klientów, jednak nie postrzegali pośrednika jako poważnego zagrożenia, ani nie podejmowali konkretnych działań strategicznych w odpowiedzi na działania Airbnb. Najczęściej reakcją hoteli był lobbing na rzecz regulacji Airbnb oraz korzystanie z Airbnb jako nowej platformy dystrybucji, a obniżanie cen postrzegano jako potencjalną strategię konkurencyjną. Menedżerowie hoteli zauważają jednak, że Airbnb staje się znaczącym graczem, który stanowi potencjalne zagrożenie i któremu udało się już przejąć część udziałów w rynku (nawet jeśli Airbnb nie jest dla hoteli głównym konkurentem). | Strategia konkurencji                           | Tak: niewielki, ale możliwy w przyszłości | (Alrawadie, Guttentag, Aydogan Cifci i Cetin, 2020) |
| Ocena relacji pomiędzy obiektami gospodarki współdzielenia a obiektami zarządzanymi profesjonalnie (zazwyczaj hotelami) pod względem bezpośredniej i pośredniej konkurencji (Bolonia).                              | Badanie ilościowe, analiza danych zastanych, statystyka opisowa       | Przychody, obłożenie, dostępność pokoi, liczba noclegów           | 80% obrotów generowanych przez Airbnb pochodzi z obiektów zarządzanych (mniej lub bardziej) profesjonalnie. 44% obrotów pochodzi z obiektów (całe obiekty) uważanych za bezpośrednią konkurencję hoteli, a 36% pochodzi od obiektów, które (w różnym stopniu) są pośrednią konkurencją dla hoteli.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Bezpośrednia konkurencja, Pośrednia konkurencja | Tak                                       | (Beghelli, 2020)                                    |
| Analiza wpływ ofert Airbnb na przychody hoteli w popularnych greckich obszarach recepcji turystycznej (Ateny, Delfy, Mykonos, Santorini, Kofu, Kreta, Rodos, Chalkidiki, Saloniki, Nauplion, Skiathos i Zakynthos). | Badanie ilościowe, panelowa metoda GMM (uogólniona metoda momentów)   | Liczba ofert, liczba klientów, przychody, liczba dostępnych pokoi | Wyniki badania wskazują, że wpływ widoczny jest w przypadku hoteli nieobsługujących segment biznesowy oraz hoteli budżetowych. Hotele reagują na Airbnb obniżeniem cen. Nie wykazano większego wpływu na obłożenie (hotele starały się utrzymać wysokość obłożenia kosztem niższej ceny). Airbnb stało się znaczącym konkurentem dla hoteli w Grecji, pomimo faktu, że jest względnie nowym podmiotem.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ogólna konkurencyjność                          | Tak                                       | (Apergis, Hayat i Saeed, 2020)                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 8)**

| Cel badania                                                                                                                                                                                                                          | Metoda, narzędzie analityczne                                                                        | Wskaźniki, zmienne                                                                                                                | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Wymiar konkurencyjności                          | Wpływ na hotele                      | Autor              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Ustalenie, w jakim stopniu hotele i obiekty typu peer-to-peer (P2P) są substytutami oraz określenie czy hotele są skierowane do osób podróżujących biznesowo, a obiekty P2P do osób podróżujących w celach turystycznych (Szanghaj). | Badane ilościowe, ankieta internetowa (CAWI), metoda IPA ( <i>Importance /Performance Analysis</i> ) | Cechy pokoju, wyposażenie, lokalizacja, usługi, udogodnienia, zasady (np. dotyczące anulowania rezerwacji, przyjmowania zwierząt) | Cechy hoteli i obiektów P2P różnią się i różnice te postrzegane są przez podróżnych jako istotne. Wyniki badania wskazują, że różnice w cechach obiektów występują we wszystkich kategoriach cenowych, jednak są mniejsze w przypadku hoteli ekonomicznych, co oznacza, że hotele i obiekty P2P w nie są doskonale substytucyjne. Zmodyfikowana analiza IPA wykazała, że obiekty P2P są bardziej atrakcyjne dla osób podróżujących w celach rekreacyjnych niż biznesowych, jednak to hotele spełniają w większym stopniu wymagania obu typów podróżnych (badanie obejmowało również inne niż Airbnb platformy P2P). Obiekty P2P mogą konkurować z hotelami o klientów w segmencie rodzin o niższych i średnich dochodach. | Ogólna konkurencyjność, konkurencja bezpośrednia | Tak, w niewielkim stopniu            | (Hudik, 2020)      |
| Zbadanie relacji pomiędzy obecnością Airbnb, a hotelami w RPA.                                                                                                                                                                       | Badanie ilościowe, metoda DDD ( <i>difference-in-differences</i> )                                   | RevPAR                                                                                                                            | Wyniki badania wskazują, że wpływ Airbnb na hotele w różnych lokalizacjach w RPA jest niejednorodny. Nie zaobserwowano wyraźnego związku pomiędzy ofertą Airbnb a RevPAR w hotelach. Wyniki sugerują jednak, że wpływ oferty Airbnb różni się w zależności od segmentu hotelowego, przy czym jedynym segmentem, który odczuwa negatywne skutki, są hotele ekonomiczne. Wpływ pośrednika jest bardziej widoczny w okresach największego popytu, co w konsekwencji zaburza siłę cenową hoteli, jednak Airbnb i hotele nie stanowią bezpośredniej konkurencji.                                                                                                                                                               | Ogólna konkurencyjność, konkurencja bezpośrednia | Tak, niewielki, w niewielkim stopniu | (Mhlanga, 2020)    |
| Zbadanie różnych zalet lokalizacji, które przyczyniają się do wyników obiektów noclegowych (Houston, USA).                                                                                                                           | Badanie ilościowe, metoda (estymator) Hausmana-Taylora                                               | RevPAR, charakterystyka miejsca, cechy nieruchomości, warunki panujące na rynku                                                   | Ogólny efekt przewagi lokalizacyjnej jest bardziej znaczący w przypadku hoteli miejskich niż obiektów Airbnb. Wynik badania nie wskazuje na znaczący efekt konkurencji pomiędzy hotelami, a obiektami Airbnb. Badanie nie potwierdza wpływu bliskości Airbnb na wyniki hoteli.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Konkurencja przestrzenna                         | Nie                                  | (Yang i Mao, 2020) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie (c.d. 9)**

| Cel badania                                                                                                                        | Metoda, narzędzie analityczne                 | Wskaźniki, zmienne                                                                                                    | Najważniejsze ustalenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Wymiar konkurencyjności  | Wpływ na hotele | Autor                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|
| Ustalenie, czy komercyjne platformy noclegowe <i>peer-to-peer</i> (zwłaszcza Airbnb) i hotele konkurują ze sobą (Rzym i Mediolan). | Badanie ilościowe, analiza szeregów czasowych | Liczba dostępnych pokoi, przychody, sprzedaż, liczba ofert (lista zawierająca dostępne dni, zarezerwowane dni i cenę) | Gospodarze Airbnb i hoteli mają różne wahania sezonowe. Zróżnicowane trendy obłożenia pokoi wskazują na brak bezpośredniej konkurencji pomiędzy Airbnb i hotelami. Podobieństwo między sezonowym obłożeniem ofert Airbnb w Mediolanie i Rzymie oraz hotelami w Mediolanie i Rzymie jest większe niż pomiędzy Airbnb i hotelami w tym samym mieście. | Bezpośrednia konkurencja | Nie             | (Sainaghi i Baggio, 2021) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

W badaniach dotyczących związków pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw hotelarskich i Airbnb, omówionych w tabeli 30, brano pod uwagę różne aspekty i wymiary konkurencyjności. Uwaga badaczy skoncentrowana była na kwestiach związanych z:

- ogólną konkurencyjnością przedsiębiorstw hotelarskich (Apergis i in., 2020; Aznar i in., 2016; Aznar i in., 2018; Chatterjee i in., 2019; Fissaha i Shrestha, 2017; Gyódi, 2017; Hudik, 2020; Jaremen i Nawrocka, 2017a; Mhlanga, 2020; Savolainen, 2018; Skalska i in., 2016; Svecova i in., 2018; Varma i in., 2016; Ytreberg, 2016),
- przewagą konkurencyjną (Jaremen i Nawrocka, 2017a; Mody i in., 2019; Skalska, 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016; Sun i in., 2019),
- pozycją konkurencyjną (Jaremen i Nawrocka, 2017a; Skalska i Shcherbiak, 2016),
- potencjałem konkurencyjności (Jaremen i Nawrocka, 2017a),
- konkurencyjnością cenową (przewagą cenową) (Aznar i in., 2018; Chatterjee i in., 2019; Gyódi, 2017; Koh i King, 2017; Roma i in., 2019; Skalska, 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016; Ytreberg, 2016),
- nieuczciwą konkurencją (Svecova i in., 2018),
- konkurencją bezpośrednią (Beghelli, 2020; Heo i in., 2019; Hudik, 2020; Koh i King, 2017; Mhlanga, 2020; Sainaghi i Baggio, 2021) i pośrednią (Beghelli, 2020)
- strategią konkurencji (Alrawadie i in., 2020).

W pracach biorących pod uwagę pierwszy wątek, czyli ogólną konkurencyjność, nie wskazywano przeważnie konkretnych wymiarów konkurencyjności, a jedynie odnoszono się do zagadnienia na niskim poziomie szczegółowości (Aznar i in., 2016; Fissaha i Shrestha, 2017; Savolainen, 2018; Skalska i in., 2016; Varma i in., 2016). Należy podkreślić, że w przypadku badań dotyczących konkurencji bezpośredniej i pośredniej autorzy nie zdefiniowali, co rozumieją pod tym pojęciem (Beghelli, 2020; Heo i in., 2019; Koh i King, 2017; Sainaghi i Baggio, 2021). W pracach tych wyjaśniono jednak, że obejmują rozważania na temat tego czy produkty hoteli i Airbnb w ogóle ze sobą konkurują (Heo i in., 2019) lub stanowią substytut (Sainaghi i Baggio, 2021), czy oferowane obiekty są porównywalne (podobieństwa np. pod względem wyposażenia) – a zatem mogą ze sobą konkurować (Beghelli, 2020; Mhlanga, 2020) oraz czy konkurują ze sobą w określonym segmencie cenowym (Koh i King, 2017). Rozpatrując kontekst tych badań uznać można, że właściwie dotyczą one konkurencyjności w ogólnym ujęciu oraz konkurencyjności cenowej (przewagi cenowej).

Zaprezentowane prace dążyły do ustalenia wpływu Airbnb na ogólne wyniki przedsiębiorstw hotelarskich, w tym przychody, obłożenie i ceny w hotelach (Apergis i in., 2020; Aznar i in., 2016; Fissaha i Shrestha, 2017; Heo i in., 2019; Mhlanga, 2020; Roma i in., 2019; Svecova i in., 2018; Yang i Mao, 2020; Ytreberg, 2016), sposoby ustalania cen, ich porównanie i czynniki na nie wpływające (Aznar i in., 2018; Gyódi, 2017; Mody i in., 2019; Skalska, 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016), wielkość zasobów (np. liczba dostępnych pokoi) i wartość marki (Jaremen i Nawrocka, 2017a), a także postrzeganie nowego konkurenta przez hotele i ich reakcję na jego pojawienie się (Alrawadieh i in., 2020; Koh i King, 2017; Savolainen, 2018; Skalska i in., 2016; Varma i in., 2016). Stosowane metody badawcze były zróżnicowane, obejmowały badania ilościowe i jakościowe z wykorzystaniem zarówno źródeł wtórnych, jak i pierwotnych.

Wyniki przeanalizowanych prac kształtują się następująco:

- w piętnastu spośród dwudziestu pięciu prac potwierdzono wpływ Airbnb na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich;
- w dziesięciu spośród dwudziestu pięciu badań nie udowodniono wpływu nowego pośrednika na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich,
- w dwóch spośród prac, które nie udowodniły wpływu, podkreślano, że wpływ ten jest prawdopodobny w przyszłości.

"To, czy *sharing economy* szkodzi czy pomaga turystyce" (Heo, 2016, s. 16) w ogólnym ujęciu jest wciąż dyskusyjne. Dowody w pracach potwierdzających wpływ Airbnb na tradycyjne przedsiębiorstwa hotelarskie sugerują jednak, że podmioty gospodarki współdzielenia są znaczącym obecnym i przyszłym konkurentem dla branży hotelarskiej wśród coraz większej liczby segmentów (Koh i King, 2017). Badania wskazują również, że pojawienie się na rynku Airbnb może wpływać na tradycyjne przedsiębiorstwa hotelarskie z różną siłą. Hotele budżetowe, hotele o niższym standardzie oraz hotele nieobsługujące turystów biznesowych zdają się być najbardziej narażone na zastąpienie przez usługi noclegowe oferowane w ramach gospodarki współdzielenia (Goree, 2016; Mohamad, 2016; Skalska i Shcherbiak, 2016; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017) oraz na szkodliwy wpływ Airbnb (Alrawadieh i in., 2020). W przypadku hoteli o wysokim standardzie relacja ta nie została udowodniona, ale wydaje się bardzo prawdopodobna (Henten i Windekilde, 2016; Jaremen i Nawrocka, 2017a; Neeser, 2015; Ytreberg, 2016).

Pomimo, że przeanalizowane prace nie potwierdziły wpływu gospodarki współdzielenia na wyniki hoteli luksusowych oraz obiektów obsługujących segment biznesowy, to w ostatnich latach zaobserwowano działania Airbnb, które mają na celu pozyskanie klientów w tym obszarze. W 2015 roku przedsiębiorstwo wprowadziło ofertę noclegów dostosowanych do wymagań osób podróżujących służbowo (Airbnb, 2020c), a rozszerzenie zakresu działalności Airbnb na kolejne segmenty rynku może przyczynić się do nasilenia skutków działań pośrednika dla przedsiębiorstw hotelarskich (Neeser, 2015). Przed tym okresem usługi Airbnb nie były skierowane do osób podróżujących w celach służbowych, dla których szczególne znaczenie miało wyposażenie odpowiadające ich potrzebom oraz program lojalnościowy. Aktualnie pośrednik dysponuje udogodnieniami dla segmentu biznesowego oraz specjalnymi funkcjonalnościami strony służącymi do jego obsługi, w tym do zarządzania kontem dla firm, rezerwacjami dla firm czy panelem do rozliczeń i rachunków (Airbnb, 2020g).

Rozbieżne rezultaty nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków i rozstrzygnięcie dylematu czy zarówno ogólna konkurencyjność, jak i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich uległy zmianie w nowych warunkach konkurencyjnych, ukształtowanych na skutek pojawienia się na rynku nowego gracza – firmy Airbnb. Różnice i sprzeczność w ustaleniach mogą zależeć od wielu czynników, w tym od przyjętej perspektywy badawczej, wybranej metody badawczej, zakresu przedmiotowego, podmiotowego, czasowego czy przestrzennego prowadzonych badań, fazy rozwoju Airbnb na analizowanym rynku, atrakcyjności turystycznej danego miejsca, a nawet czynników kulturowych charakteryzujących konsumentów na danym rynku.

Podsumowując, autorka rozprawy uważa, że wyniki przeanalizowanych badań empirycznych mogą potwierdzać wpływ Airbnb na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich, a szczególnie hoteli, tylko w pewnym zakresie. Niejednoznaczność rezultatów sprawia, że pożądanym kierunkiem do dalszych badań staje się analiza charakteru wszelkich relacji konkurencyjnych Airbnb z tradycyjnymi dostawcami usług noclegowych (Alrawadieh i in., 2020; Heo i in., 2019), zwłaszcza w przypadku dalszego rozwoju Airbnb, który może wywołać zmiany w postrzeganiu i reagowaniu na pośrednika (Alrawadieh i in., 2020, s. 600). Niewątpliwie, działalność Airbnb może być realnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw hotelarskich (uwzględniając choćby łączną liczbę oferowanych pokoi czy wartość rynkową pośrednika w stosunku do największych marek hotelowych świata) (Jaremen i Nawrocka, 2017a, s. 294–295). Należy podkreślić, że dotychczasowe badania nie weryfikowały w sposób

kompleksowy czynników decydujących o przewadze nowego konkurenta względem tradycyjnych dostawców na rynku usług noclegowych oraz skutków jego działania dla możliwości wykorzystania posiadanego potencjału konkurencyjności i budowania przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa hotelarskie. W dalszej części rozdziału autorka podejmie próbę identyfikacji potencjalnych czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich na przykładzie Airbnb.

### **3.2. Czynniki o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb**

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może być kreowana w oparciu o czynniki, które mają charakter zewnętrzny i kształtowane są w jego makro- i mikrootoczeniu. Airbnb stanowi przykład podmiotu, który w znacznej mierze korzysta ze sprzyjających uwarunkowań zewnętrznych przy jednoczesnym dopasowaniu do nich swoich atrybutów wewnętrznych.

#### **3.2.1. Czynniki makrootoczenia**

Podmioty gospodarki współdzielenia mogą osiągać przewagę konkurencyjną na skutek dużej elastyczności w przystosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu. Na budowanie ich konkurencyjności wpływają w znacznej mierze czynniki zewnętrzne, które oddziałują na cenę i warunki sprzedaży produktów (Pakulska, 2016). Należy podkreślić, że charakter konkurencji tworzonej przez zakwaterowanie oferowane w ramach gospodarki współdzielenia może różnić się strukturalnie od konkurencji konwencjonalnej (Dolnicar, 2019, s. 251). Platformy, takie jak Airbnb, korzystają z przewagi kreowanej w oparciu o grupy czynników mające swoje źródła w otoczeniu, do których należą regulacje prawne, nowoczesne technologie czy zmiany społeczno-demograficzne (zob.: podrozdział 1.1.1.). Wśród czynników wpływających na przewagę konkurencyjną Airbnb, wynikających z uwarunkowań otoczenia, wyróżniane są: nieuregulowana działalność, niskie koszty transakcyjne czy możliwość dostosowania popytu do podaży (Kowalska, 2018a, s. 24).

W tabeli 31 omówione zostały uwarunkowania makrootoczenia, które mogą stanowić o potencjalnej przewadze konkurencyjnej Airbnb względem tradycyjnych dostawców. Czynniki zostały zidentyfikowane na podstawie informacji zawartych w literaturze

(przeglądów teoretycznych i badań empirycznych) i zaadaptowane do charakteru działalności prowadzonej przez pośrednika.

**Tabela 31. Czynniki makrootoczenia o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich**

| Charakter czynnika               | Czynnik przewagi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Źródło                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| czynniki polityczno-prawne       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności</li> <li>- obowiązujące regulacje dotyczące standardów i norm sanitarnych oraz kategoryzacji obiektów</li> <li>- obowiązujące regulacje dotyczące obowiązków podatkowych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | (Blal i in., 2018; Dolnicar, 2019; Gibbs, Guttentag, Gretzel, Morton i Goodwill, 2018; Goree, 2016; Gurran, 2018; Guttentag, 2015; Heo, 2016; Kowalska, 2018a; Mody, Suess i Lehto, 2017; Pakulska, 2016; Skalska i in., 2016; Zervas i in., 2017)               |
| czynniki naukowo-techniczne      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- międzynarodowy zasięg platformy (łatwość ekspansji na mniej dojrzałe rynki)</li> <li>- możliwość dostosowania popytu i podaży w czasie rzeczywistym</li> <li>- możliwość dokonywania natychmiastowych rezerwacji</li> <li>- obniżenie kosztów transakcyjnych na skutek rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych</li> <li>- niewielkie koszty powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe</li> <li>- brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości</li> </ul>                                              | (Akbar i Tracogna, 2018; Aznar i in., 2018; Belk, 2014b; Blal i in., 2018; Dolnicar, 2019; Guttentag, 2015; Jaremen i Nawrocka, 2017b; Kowalska, 2018a; Pakulska, 2016; Skalska, 2019; Skalska i in., 2016; Zervas, Proserpio i Byers, 2018; Zervas i in., 2017) |
| czynniki infrastrukturalne       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- duża liczba wolnych mieszkań, pokoi i innych obiektów możliwych do zaadaptowania na potrzeby wynajmu krótkoterminowego</li> <li>- duża liczba wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | (Gutiérrez i in., 2017)                                                                                                                                                                                                                                          |
| czynniki ekologiczne i naturalne | <ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość rozwijania oferty o istniejące już obiekty zlokalizowane na obszarach cennych przyrodniczo (tam, gdzie nie można budować nowych obiektów hotelarskich) i zdolność do zwiększania podaży noclegów bez konieczności zwiększenia zużycia zasobów naturalnych</li> <li>- wymogi rozwoju zrównoważonego i turystyki zrównoważonej</li> <li>- dążenie do ograniczenia szkodliwego wpływu na środowisko poprzez zmniejszenie zużycia zasobów, w tym zasobów niezbędnych do budowy nowych obiektów noclegowych</li> </ul> | (Böcker i Meelen, 2017; Dolnicar, 2019; Heo, 2016; Sung i in., 2018)                                                                                                                                                                                             |
| czynniki ekonomiczne             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poszukiwanie oszczędności przez firmy organizujące wyjazdy służbowe</li> <li>- poszukiwanie tańszych noclegów w warunkach trudności ekonomicznych przez klientów indywidualnych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | (Fissha i Shrestha, 2017; Goree, 2016; Guttentag, 2015; Henten i Windekilde, 2016; Heo, 2016; Jaremen i in., 2017; Möhlmann, 2015; Tussyadiah, 2015)                                                                                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

**Tabela 31. Czynniki makrootoczenia o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich (c.d.)**

| Charakter czynnika                           | Czynnik przewagi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Źródło                                                                                             |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| czynniki społeczno-kulturowe i demograficzne | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiana zachowań konsumentów usług turystycznych (zmiany w kierunku przeciwnym do konsumpcjonizmu)</li> <li>- poszukiwanie nowych, autentycznych doświadczeń przez turystów</li> <li>- niechęć do negatywnie postrzeganych wielkich korporacji (w tym hoteli)</li> <li>- chęć dostarczania środków finansowych mieszkańcom danego obszaru</li> <li>- moda na alternatywne sposoby organizowania wyjazdów, w tym wyboru zakwaterowania innego niż tradycyjne</li> <li>- wzrost liczby osób korzystających z Internetu przy organizacji wyjazdów turystycznych</li> <li>- powstawanie nowych segmentów na rynku (np. osób zainteresowanych nietypowymi obiektami noclegowymi)</li> <li>- wzrost świadomości i wiedzy podróżnych</li> </ul> | (Dolnicar, 2019; Guttentag, 2015; Heo, 2016; Markiewicz, 2015; Mody i in., 2017; Sung i in., 2018) |
| zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pandemie, np. pandemia COVID -19</li> <li>- obawa przed chorobami - strach przed przebywaniem w dużych obiektach hotelowych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | (Wen, Kozak, Yang, i Liu, 2020)                                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji zawartych w tabeli.

Początkowo, firma Airbnb budowała swoją przewagę względem tradycyjnych przedsiębiorstw hotelarskich w oparciu o grupę czynników **polityczno-prawnych**, w tym na nieuregulowanych zasadach funkcjonowania, dzięki którym możliwy był jej niekontrolowany, dynamiczny rozwój (Zervas i in., 2017, s. 659). Problematyczne kwestie dotyczyły prawa stosowanego przy rozpatrywaniu wszelkiego rodzaju sporów, powstawania i zakresu obowiązków podatkowych oraz niepodlegania certyfikacji, przepisom bezpieczeństwa i standardom sanitarnym (Skalska, 2019, s. 122; Skalska i in., 2016, s. 182–184). W przeciwieństwie do przedsiębiorstw hotelarskich, właściciele obiektów noclegowych oferowanych za pośrednictwem Airbnb nie byli zobligowani do zapewnienia konsumentom określonych prawem procedur bezpieczeństwa, np. wyznaczenia dróg ewakuacyjnych, kontroli urządzeń i instalacji, czy odpowiednich warunków higienicznych. Dodatkowo, na skutek odpowiednich zapisów w regulaminie pośrednika, odpowiedzialność za należyte wykonanie usługi ponosi właściciel udostępnianego lokalu (Henten i Windekilde, 2016, s. 7; Skalska i in., 2016, s. 183), co pozwala na obniżenie ryzyka po stronie Airbnb. Brak określonych prawem wymagań względem sposobu udzielania świadczeń w ramach Airbnb sprzyjał mniejszym kosztom prowadzenia działalności i możliwości szybkiego rozwoju oferty pośrednika, a zatem uzyskaniu w krótkim czasie przewagi względem firm tradycyjnych. Można

przypuszczać, że czynniki prawne determinowały przewagę konkurencyjną Airbnb, szczególnie w początkowych fazach rozwoju platformy.

Platformy gospodarki współdzielenia mają możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych oraz ryzyka prowadzonej działalności, a także ich przełożenie na dostawców i odbiorców usług za sprawą rozwiązań, które możliwe są dzięki digitalizacji życia społeczno-gospodarczego (Pakulska, 2016, s. 50), czyli na skutek zmian w grupie czynników o charakterze **naukowo-technicznym**. Zastosowany przez Airbnb model biznesowy, oparty na wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, sprzyja eliminacji lub ograniczeniu liczby ogniw uczestniczących w procesie wymiany, a w efekcie umożliwia konkurowanie za pośrednictwem niższej ceny (Pietrewicz i Sobiecki, 2016, s. 14). Koszty transakcyjne, w tym koszt wyszukiwania informacji, zaangażowania w przygotowanie transakcji czy egzekucji umów pomiędzy stronami, a także koszty prowadzenia działalności, są zdecydowanie niższe niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach (Pakulska, 2016, s. 51). Bez udziału platform cyfrowych byłyby one zasadniczo zbyt wysokie, aby przedsięwzięcia takie jak Airbnb mogły się rozwinąć (Henten i Windekilde, 2016, s. 2). Należy podkreślić, że ułatwienie przez platformę wyszukiwania odpowiedniego miejsca noclegowego, kontaktu z nim i zawarcia umowy, może sprzyjać zwiększeniu stopnia substytucyjności usługi hotelarskiej noclegiem oferowanym w ramach Airbnb (zob.: Henten i Windekilde, 2016).

Wykorzystanie Internetu wpływa korzystanie na przewagę Airbnb, ponieważ zapewnia możliwość dostosowania popytu do podaży w czasie rzeczywistym. Platformy łączące użytkowników oferujących i korzystających z zasobów stosują w tym celu odpowiednie algorytmy, które służą im także do określania poziomu cen, a nawet ustalenia potencjalnego poziomu popytu (Pakulska, 2016, s. 50). Jak podkreśla T. Pakulska (2016, s. 50), zaadaptowany przez podmioty gospodarki współdzielenia kanał sprzedaży pozwala na obniżenie kosztów prowadzenia działalności i wpływa tym samym na korzystniejsze warunki zakupu usługi przez klienta. Zastosowanie Internetu wpływa również na minimalizowanie kosztów krańcowych po stronie pośrednika (Pietrewicz i Sobiecki, 2016, s. 14), ponieważ włączenie do oferty kolejnych obiektów zwiększa je w nieznacznym stopniu. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw hotelarskich, Airbnb zwiększa podaż bez konieczności ponoszenia nakładów na budowę nowych obiektów i utrzymanie istniejących nieruchomości. Duża liczba pokoi, mieszkań i innych obiektów potencjalnie wolnych i możliwych do włączenia do oferty, zlokalizowanych również w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, może wzbogacić ofertę Airbnb bez

konieczności realizacji długoterminowych, kapitałochłonnych inwestycji, zużycia zasobów i dodatkowego obciążania środowiska. Dotyczy to również możliwości rozszerzania oferty na obszarach cennych przyrodniczo, na których nie jest możliwe wznoszenie nowych budynków. Należy zatem podkreślić rolę, jaką w budowaniu przewagi pośrednika ogrywają czynniki **infrastrukturalne** oraz **ekologiczne i naturalne**, na które firma nie ma wpływu, jednak może wykorzystać płynące z nich szanse.

Na przewagę Airbnb względem tradycyjnych dostawców usług noclegowych oddziaływać może również szereg innych czynników, których źródłem jest jego otoczenie, w tym czynniki **ekonomiczne, społeczno-kulturowe i demograficzne**. Pogorszenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw i konsumentów (np. na skutek kryzysu) może skłaniać ich do poszukiwania noclegów, które będą bardziej atrakcyjną cenowo alternatywą wobec usług tradycyjnych. Nie bez znaczenia dla potencjalnej przewagi pośrednika pozostają również zmiany zachowań konsumentów dotyczące dekonsumpcji, poszukiwania autentycznych doświadczeń i przeżyć, niechęci do scentralizowanych instytucji czy mody na alternatywne sposoby organizowania podróży (Bardhi i Eckhardt, 2012; Hałasik, 2017; Mitreğa-Niestrój, 2013; Möhlmann, 2015; Skalska i in., 2016), o czym wspomiano już w części pracy dotyczącej uwarunkowań rozwoju gospodarki współdzielenia (zob.: podrozdział 1.1.1.).

Nowym czynnikiem wpływającym na przewagę konkurencyjną pośrednika mogą być również **zdarzenia nadzwyczajne** o nieprzewidywanym charakterze, takie jak epidemie o dużych rozmiarach (pandemie). W grudniu 2019 roku w mieście Wuhan, Chiny, doszło do wybuchu epidemii nowego, wysoce zakaźnego wirusa (SARS-CoV-2), określanego jako COVID-19 (Wen, Kozak, Yang i Liu, 2020, s. 2–3), który za sprawą wysokiej mobilności ludzi przenosił się na kolejne kontynenty w krótkim czasie. Pandemia COVID-19 doprowadziła do zahamowania światowej gospodarki, a jej skutki były szczególnie dotkliwe dla branży turystycznej (Tsionas, 2020, s. 1). Wiele krajów zdecydowało się na czasowe zamknięcie granic, zawieszenie świadczenia usług lotniczych (Wen i in., 2020, s. 3) czy hotelarskich. Poza samymi skutkami wynikającymi z konieczności zawieszenia działalności, problematyczna może być również obawa przed przebywaniem w dużych skupiskach ludzi, w tym w dużych obiektach hotelarskich, wywołana przez pandemię. Jednak niechęć do korzystania z usług hotelarskich niekoniecznie musi wiązać się z całkowitą rezygnacją z podróżowania. Sytuacje nadzwyczajne mogą sprzyjać poszukiwaniu alternatywnych form zakwaterowania przy organizacji wyjazdów turystycznych, a zatem osiągnięciu przez Airbnb przewagi na rynku usług noclegowych.

Choć zdarzenia nieprzewidziane nie były dotychczas uwzględniane w literaturze naukowej za odrębną determinantę funkcjonowania przedsiębiorstw, to zdaniem badaczy pandemia mogą zostać uznane za nowy czynnik zewnętrzny w programach nauczania dotyczących zarządzania strategicznego (Wen i in., 2020, s. 2), z czym zgadza się autorka rozprawy. Skutki sytuacji nieprzewidzianych są trudne do określenia zarówno przed ich wystąpieniem, jak i tuż po zaistnieniu. Jak pokazuje przykład pandemii COVID-19, zdarzenia takie mają potencjał aby wpływać na gospodarkę całych krajów, a nawet gospodarkę światową. Pandemia jest czynnikiem, którego oddziaływanie w znacznym stopniu przenika do mikrootoczenia przedsiębiorstw i może wpływać na kształtowanie się sił konkurencyjnych w poszczególnych sektorach gospodarki.

### **3.2.2. Czynniki mikrootoczenia**

Przewaga konkurencyjna Airbnb może być również wypadkową zmian i wpływu jego bliskiego otoczenia. Oddziaływanie mikrootoczenia, czyli otoczenia sektorowego, obejmuje możliwość wejścia nowych firm do sektora, groźbę pojawienia się substytutów, siłę przetargową dostawców i nabywców, oraz rywalizację pomiędzy aktualnymi konkurentami (szerzej na temat otoczenia podmiotów zob.: podrozdział 2.3.2.). Aby ocenić możliwość budowania przewagi przez firmę należy zweryfikować atrakcyjność sektora, w którym działa oraz ustalić jakie warunki sprzyjają jej odróżnieniu od konkurencji. Autorska analiza elementów mikrootoczenia firmy Airbnb została zaprezentowana na rysunku 28 i omówiona w dalszej części pracy.

**Wejście na rynek** konkurencyjnych platform, o profilu działalności podobnym do Airbnb, nie wymaga wysokich nakładów inwestycyjnych. Z drugiej strony niezbędne są odpowiednie umiejętności, aby osiągnąć sukces i zapewnić optymalną skalę działania. Innowacyjne rozwiązania i funkcje wprowadzane w modelu biznesowym opartym na działaniach online mogą ulec skopiowaniu w dość krótkim czasie (Lehr, 2015, s. 38). Jednak w tym przypadku niezbędne jest w osiągnięciu masy krytycznej, czyli takiej liczby użytkowników po stronie popytu i podaży, która sprzyjać będzie szerokiej ofercie i możliwości działania jako multiplatforma (Hajibaba i Dolnicar, 2018, s. 63–64), co może stanowić istotną barierę dla nowych firm. Dodatkowo, przy wprowadzaniu kolejnych udoskonaleń, firma Airbnb może oczekiwać wsparcia kapitałowego ze strony inwestorów. Zdaniem autorki rozprawy, bariery wejścia nie

są wysokie, jednak osiągnięcie przez potencjalnych konkurentów korzyści skali porównywalnych do Airbnb jest mało prawdopodobne.

|                                                       |                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zagrożenie wejściem nowych konkurentów: niskie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• niski wkład kapitałowy</li> <li>• osiągnięcie masy krytycznej</li> <li>• innowacyjne działania i funkcje (<i>know-how</i>)</li> </ul>                             |
| <b>Groźba pojawienia się substytutów: niska</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwe pojawienie się podobnych produktów</li> <li>• podobieństwo oferowanej wartości</li> <li>• niewielkie zapotrzebowanie na produkty substytucyjne</li> </ul> |
| <b>Siła przetargowa dostawców: niska</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• duża liczba i rozdrobnienie dostawców</li> <li>• niski koszt zamiany dostawcy</li> <li>• niewielka szansa rezygnacji i dystrybucji poza Airbnb</li> </ul>         |
| <b>Siła przetargowa nabywców: rosnąca</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• duża liczba indywidualnych odbiorców</li> <li>• brak zdolności nabywców do skoordynowanych zakupów</li> <li>• niewielki koszt zmiany dostawcy</li> </ul>          |
| <b>Rywalizacja pomiędzy konkurentami: rosnąca</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wielu konkurentów</li> <li>• niski wzrost rynku ( np. zahamowanie na skutek COVID-19)</li> <li>• niskie koszty zamiany dostawcy przez klienta</li> </ul>          |

**Rysunek 28. Pięć sił konkurencji M.E. Portera dla Airbnb**

Źródło: opracowanie własne.

Airbnb jest zdecydowanie bardziej od hoteli zagrożone możliwością pojawienia się na rynku **substytutów**. Ryzyko to stanowi w pewnym stopniu wypadkową przyjętego przez firmę modelu biznesowego. Prowadzenie działalności online znacznie ogranicza koszty, w tym koszt zamiany dostawcy przez klienta (Liang, Choi i Joppe, 2018a), który jest bliski zeru (Lehr, 2015, s. 38). Potencjalny nabywca ma możliwość swobodnego porównania cen, a oferowana wartość jest podobna do tej oferowanej przez tradycyjnych dostawców usług noclegowych oraz wartości, która jest dostępna u innych pośredników wynajmu wakacyjnego w sieci (Lehr, 2015, s. 38). Zdaniem autorki rozprawy groźba pojawienia się substytutów dla Airbnb jest pozornie bardzo wysoka. Popyt na produkty substytucyjne względem Airbnb nie osiąga alarmującego poziomu, a liczba rezerwacji za pośrednictwem tej platformy wzrasta z każdym rokiem (Nurlansa i Jati, 2017, s. 94). W dodatku cena usług Airbnb w relacji do cen ofert innych podmiotów (choć niekoniecznie w jednoczesnej relacji do jakości), w tym przedsiębiorstw hotelarskich, jest korzystna (Skalska i Shcherbiak, 2016). Po przeanalizowaniu faktycznych

warunków w sektorze okazuje się, że substytuty nie stanowią aktualnie dla Airbnb bardzo poważnego zagrożenia. Groźba zastąpienia wartości oferowanej przez Airbnb ofertą innej firmy jest raczej niska, jednak nie należy jej ignorować.

Gospodarze, będący **dostawcami** Airbnb, nie posiadają wysokiej siły przetargowej. Wynika to z ich dużej liczby, a co za tym idzie, znacznej konkurencji pomiędzy nimi. Niezależnie od faktu, że część ofert stanowią obiekty będące w posiadaniu tego samego gospodarza (Śledziwska i in., 2019), to w skali globalnej struktura dostawców jest bardzo rozdrobniona. Oferowane obiekty nie są jednolite, jednak wiele z nich spełnia podobne wymagania i charakteryzuje się podobnym standardem. Zdaniem autorki rozprawy koszt zamiany dostawcy na innego, rozumiany jako rezygnacja gospodarza z oferowania swojej przestrzeni i zastąpienie jego oferty inną, jest niewielki. Również ryzyko rezygnacji z współpracy z Airbnb i tworzenia przez nich własnych kanałów dystrybucji nie jest duże. Gospodarze, zwłaszcza podmioty niezajmujące się zawodowo dostarczaniem usług noclegowych, korzystają z osiągniętej masy krytycznej platformy, dlatego oferowanie swoich usług poza strukturami Airbnb byłoby dla nich mniej korzystne (Hajibaba i Dolnicar, 2018). Dodatkowo, stają oni przed problemem niepewności sytuacji prawnej wynikającej ze stopniowego regulowania działalności Airbnb w kolejnych krajach (Lehr, 2015, s. 39).

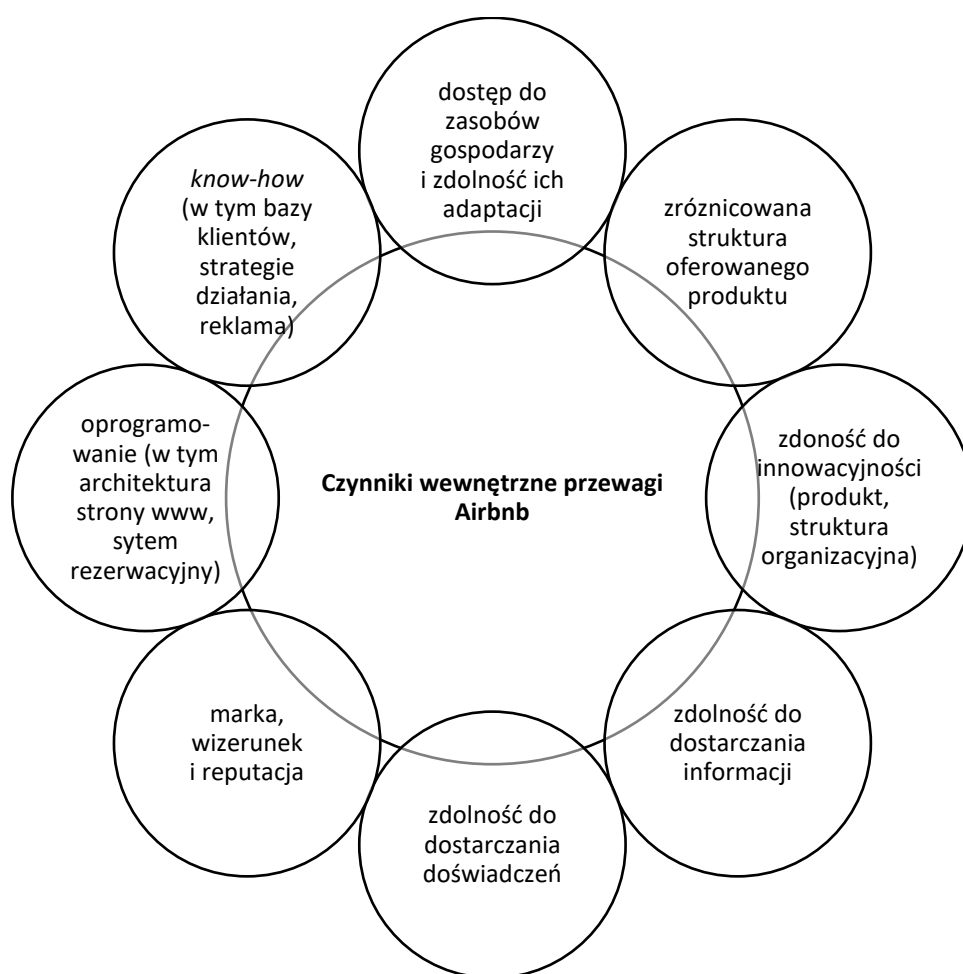
Dotychczas, siła przetargowa **nabywców** była niska, co wynikało z wysokiego poziomu popytu, dużej liczby dokonywanych rezerwacji i oparciu decyzji klientów na cenie, która była bardzo atrakcyjna (Lehr, 2015, s. 39). Duża liczba indywidualnych odbiorców powodowała, że nie byli oni zdolni do skoordynowania zakupów i poprawienia swojej siły przetargowej. Autorka rozprawy sądzi, że siła nabywców będzie wzrastać, szczególnie ze względu na możliwość występowania zdarzeń nadzwyczajnych i nieprzewidzianych, takich jak pandemia (zob.: podrozdział 3.2.1.). Dla przykładu, przed pojawieniem się w grudniu 2019 roku wirusa COVID-19 rynek był nasycony, a liczba rezerwacji utrzymywała się na bardzo wysokim poziomie. Po ujawnieniu COVID-19 nastąpił drastyczny spadek popytu na usługi Airbnb w pierwszym kwartale 2020 roku. Tylko w Sydney (Australia) w omawianym okresie, spadek liczby rezerwacji i cen skutkował 70% spadkiem dochodów gospodarzy (Chen, Cheng, Edwards, i Xu, 2020.). W Polsce obłożenie Airbnb w połowie czerwca 2020 r., czyli po zniesieniu restrykcji związanych z zakazem podróżowania, utrzymywało się na poziomie około 30%, przy czym w analogicznym okresie w 2019 r. przekraczało 60% (AirDNA, 2020b).

Wśród **konkurentów** firmy Airbnb wymienia się przedsiębiorstwa hotelarskie, OTA (*Online Travel Agency*) – w tym Booking, Expedia czy HRS, a także platformy wynajmu wakacyjnego jak Vrbo, HomeExchange, HomeAway i Flipkey (Hajibaba i Dolnicar, 2018, s. 65–73). Pozycja konkurencyjna Airbnb, mierzona liczbą pokoi i wartością rynkową przedsiębiorstwa, w porównaniu do wiodących sieci hotelowych jest bardzo wysoka. Platforma uplasowała się na drugiej pozycji – po Hiltonie, a przed grupami takimi jak Marriott, Starwood, Accor czy Hyatt (Jaremen i Nawrocka, 2017a, s. 294). Dzięki innowacyjności i zastosowaniu nowoczesnych technologii Airbnb jest w stanie kontrolować ryzyko związane z rywalizacją w sektorze, jednak zmiana warunków zewnętrznych, w tym kurczenie się rynku na skutek pandemii sprzyja jej nasileniu. Na skutek ograniczenia międzynarodowego i krajowego ruchu turystycznego, pozostającego w związku z nieprzewidywanymi zdarzeniami, takimi jak wybuch pandemii, konkurencja pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku usług noclegowych może się nasilić. Spadek liczby rezerwacji na usługi noclegowe dotyczy nie tylko Airbnb, ale również tradycyjnych dostawców w branży hotelarskiej. Zamknięcie granic, nałożenie zakazów podróżowania i czasowe wstrzymanie działalności obiektów hotelarskich na skutek COVID-19 spowodowały drastyczne zahamowanie na rynku usług noclegowych. Spodziewana zapaść gospodarcza (Fernandes, 2020), obawy przed podróżowaniem, a także niepewność zachowania warunków sanitarnych i odpowiedniej higieny w odwiedzanych miejscach, mogą przyczyniać się do zmniejszonego popytu turystycznego. Szacowano, że na skutek pandemii w okresie od maja do września 2020 roku, chęć podróżowania (szacowana na podstawie liczby wyszukiwań lotów) spadła na kontynencie amerykańskim i w Europie o około 30%, a w Azji nawet o 50%, natomiast ostateczna intencja do podjęcia podróży (liczba wyszukiwań i ostateczny wybór spośród lotów) spadła o kolejne 10-20% (Gallego i Font, 2020). Należy podkreślić, że sytuacje nadzwyczajne mogą prowadzić do czasowego wstrzymania działalności wielu podmiotów. Powolne odmrażanie gospodarki turystycznej oraz spadek liczby osób podróżujących sprzyjają zaostrzeniu rywalizacji wśród konkurentów na znacznie skurczonym rynku usług noclegowych.

### **3.2.3. Zasoby**

Poza wyżej omówionymi czynnikami zewnętrznymi, na przewagę konkurencyjną Airbnb wpływają również te, których źródła należy upatrywać w samym przedsiębiorstwie i jego

działaniach. Propozycja wartości oferowanej przez Airbnb jest w pewnym stopniu podobna do tej, którą oferują tradycyjni dostawcy usług noclegowych. Pobyt w hotelu gwarantuje pokój o określonym standardzie i jakości (przeważnie), śniadanie i pewien stopień anonimowości, natomiast nocleg w ramach Airbnb może obejmować pokój o mniej znanym standardzie i dodatkowo możliwość poznania nowych osób (Henten i Windekilde, 2016, s. 5). Produkty oferowane przez Airbnb i podmioty tradycyjne mogą być względem siebie substytutami zaspokajając tę samą potrzebę, którą jest wypoczynek i regeneracja sił. To różnice w ramach wartości i sposobu jej dostarczania mogą decydować o przewadze Airbnb względem tradycyjnych dostawców (rysunek 29).



**Rysunek 29. Czynniki wewnętrzne o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Dolnicar, 2018, 2019; Jaremen i Nawrocka, 2017b, 2017a; Mody i in., 2017; Zervas i in., 2018, 2017).

Airbnb może budować przewagę konkurencyjną względem przedsiębiorstw hotelarskich w oparciu o potencjał konkurencyjności obejmujący zasoby o charakterze materialnym

i niematerialnym (rysunek 29). Szeroko rozumiane **zasoby gospodarzy** (usługodawców), takie jak będące w ich posiadaniu lokale czy ich umiejętności, stają się elementem oferty pośrednika, a więc i jego zasobami. Aby móc odnosić względem siebie konkurencyjność tradycyjnych podmiotów i Airbnb, należy potraktować zasoby gospodarzy jako zasoby własne pośrednika – a dokładniej jako zasoby będące w jego dyspozycji. Założenie to pozostaje w zgodzie z teoretycznym podejściem M. Stankiewicza, według którego, potencjał konkurencyjności podmiotu obejmuje zasoby, którymi przedsiębiorstwo „powinno dysponować” (Stankiewicz, 2005, s. 103). W ten sposób podkreśla on, iż przedsiębiorstwo ma do dyspozycji również te zasoby, które niekoniecznie są jego własnymi, a jedynie wykorzystywanymi do własnych celów – w tym przypadku przede wszystkim do czasowego udostępnienia miejsca noclegowego. Dzięki globalnej sieci dostawców, zapewniających Airbnb bogactwo zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, pośrednik jest w stanie konkurować z tradycyjnymi przedsiębiorstwami hotelarskimi. Należy jednak podkreślić, że materialne zasoby gospodarzy, po zaadaptowaniu na potrzeby działań Airbnb przybierają charakter niematerialny, ponieważ firma jest zdolna do ich wykorzystania, a nie wchodzi one w skład jej majątku.

Dostawcy usług noclegowych w ramach Airbnb mogą być motywowani czynnikami innymi niż wyłącznie zysk (Karlsson i Dolnicar, 2016, s. 160), jednak taka sytuacja może dotyczyć nielicznych gospodarzy, ponieważ zdecydowana większość działa głównie z pobudek komercyjnych (Böcker i Meelen, 2017; Hawlitschek i in., 2016; Karlsson i Dolnicar, 2016; Sung i in., 2018). Nienależnie od motywów, którymi się kierują, ponoszą oni zdecydowanie mniejsze wydatki w związku z prowadzoną działalnością niż tradycyjni dostawcy i mogą oferować nawet kilka miejsc noclegowych przy jednoczesnym wparciu klientów wiedzą na temat lokalnych atrakcji, doświadczeniem społecznym czy wskazówkami dotyczącymi podróży (Dolnicar, 2019, s. 253). Za ich przyczyną Airbnb oferuje klientom przede wszystkim **zróżnicowanie**, nie standaryzację (Dolnicar, 2018, s. 4). Częściowe ujednolicanie standardów nie dotyczy wyglądu obiektów czy ścisłych procedur związanych z obsługą gości, a funkcjonalności wprowadzanych przez pośrednika, np. poprzez rozszerzenie oferty dla osób podróżujących służbowo. Użytkownik ma możliwość odnalezienia miejsc, które oznaczone zostały jako te, najlepiej dopasowane do wymagań w trakcie wyjazdu biznesowego oraz wyszukanie obiektów sprawdzonych osobiście przez przedstawicieli firmy pod kątem jakości i ciekawego wystroju w ramach oferty Airbnb Plus (Airbnb, 2020i). W zakresie podróży służbowych Airbnb nawiązało

również współpracę z platformą Concur, która umożliwia zarządzanie delegacjami i redukcję ich kosztów (Airbnb, 2017b), oraz z Flight Centre Travel Group (Nowa Zelandia i Australia) (Airbnb, 2017a), aby zapewnić klientom tych firm większy wybór usług noclegowych.

Zasoby materialne, do których należą budynki i ich wyposażenie, będące w dyspozycji pośrednika, są bardzo zróżnicowane. Zakres oferowanych obiektów jest szeroki – od całych domów, mieszkań i apartamentów, po domki na drzewie, jurty, prywatne wyspy i zamki (Dolnicar, 2018, s. 4). Zasoby te charakteryzują się zróżnicowaniem pod względem standardu i wyposażenia, a także ich lokalizacji – w tym odległości od atrakcji turystycznych (walorów antropogenicznych i naturalnych), infrastruktury komunikacyjnej, obiektów gastronomicznych czy innych punktów usługowych. Airbnb jest zdolne do wykorzystywania istniejących zasobów mieszkaniowych, ma zatem możliwość rozszerzania oferty również na tych terenach, gdzie wybudowanie nowego hotelu było utrudnione (np. ze względu na ograniczoność zasobu ziemi, ograniczenia prawne, koszty inwestycyjne). Koszty stałe Airbnb są niskie w porównaniu do przedsiębiorstw hotelarskich. Nakłady finansowe ponoszone przez pośrednika są znacznie niższe niż rozwijanie, posiadanie i zarządzanie drogimi nieruchomościami hotelowymi oraz zatrudnianie tysięcy pracowników (Lehr, 2015, s. 38). Z tego powodu, dostosowanie się przez istniejące firmy do nowych warunków konkurencji, stworzonych przez Airbnb, jest potencjalnie trudniejsze niż konkurencja z innymi tradycyjnymi przedsiębiorstwami hotelarskimi (Zervas i in., 2017, s. 704).

Zaadaptowanie zasobów gospodarzy do procesu realizacji usługi umożliwia wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań i udoskonaleń oferty, które generują minimalne koszty. **Architektura platformy i system rezerwacyjny** (oprogramowanie) sprawiają, że rozbudowa oferty sprowadza się do wprowadzenia odpowiednich algorytmów pozwalających m.in. na wyszukiwanie obiektów dopasowanych do danego segmentu klientów, co wpływa na powstanie kosztów, ale zdecydowanie niższych niż adaptacja istniejących obiektów tradycyjnych dostawców do nowych wymagań. Podobnie dzieje się w przypadku wprowadzania usług dodatkowych, takich jak zwiedzanie atrakcji z lokalnym przewodnikiem.

Platforma Airbnb została zaprojektowana w taki sposób, aby dostarczyć klientowi jak najwięcej informacji i możliwie uprościć dokonywanie rezerwacji za jej pośrednictwem. Witryna jest dostępna w wielu wersjach językowych i została podzielona na zakładki tematyczne, gdzie przekaz multimedialny kierowany jest do różnych grup odbiorców, w tym do potencjalnych klientów, gospodarzy, pracowników czy mediów (Jaremen i Nawrocka,

2017b, s. 282). Sposób prezentacji oferty opiera się na tzw. opowieści o ofercie (*listing story*), czyli przykuwającym uwagę opisie oferowanego obiektu, który poza standardowymi elementami opisu, jak rodzaj obiektu, lokalizacja czy udogodnienia, obejmuje również przewodnik po okolicy, informacje o gospodarzu oraz jego historię (Jaremen i Nawrocka, 2017b, s. 282–283). Należy zaznaczyć, że oferta wielu obiektów opatrzona jest profesjonalnymi zdjęciami, które gospodarze mogą zlecić fotografom polecanym i współpracującym z platformą. Zgodnie z informacją podawaną przez Airbnb „gospodarze dysponujący profesjonalnymi zdjęciami zarabiają więcej, niż inni gospodarze w okolicy”, a zyski te mogą być większe nawet o 40% (Airbnb, 2020k).

Zalogowany użytkownik Airbnb może przygotowywać się do kolejnej podróży korzystając z tzw. *wish list*, czyli dodawać przeglądane obiekty do swojej własnej listy ulubionych miejsc poprzez kliknięcie na ikonę serca znajdującą się przy ofercie. Sposób zarządzania treściami nadaje platformie bardziej społecznościowego charakteru i budzi skojarzenia z serwisami takimi jak Instagram czy Facebook. Możliwość obserwowania wybranych ofert sprzyja również zaangażowaniu na platformie tych osób, które planują wyjazd dopiero w odległej perspektywie czasowej oraz tych, którzy przeglądają obiekty wyłącznie z ciekawości.

Wydatnym przykładem **łatwości adaptacji firmy i jej produktów** w krótkim czasie są atrakcje oferowane przez pośrednika w okresie wybuchu pandemii koronawirusa COVID-19 w 2020 roku. Firma ograniczyła straty finansowe związane ze spadkiem rezerwacji noclegów i przystosowała ofertę usług dodatkowych do możliwości realizowania ich za pośrednictwem świata cyfrowego. Atrakcje online, takie jak kursy gotowania, jogi, wspólne medytacje, spotkanie z naukowcem badającym na co dzień rekiny w RPA czy poznawanie walorów naturalnych Nowej Zelandii, umożliwione zostały poprzez udział w sesjach wideo prowadzonych w czasie rzeczywistym przez gospodarzy z całego świata (Airbnb, 2020d). Airbnb wykazuje się tym samym **wysoką innowacyjnością**, umiejętnością dalszego dostarczania niepowtarzalnych doświadczeń, kontaktu z lokalną ludnością, rozbudowywania wspólnoty tworzącej się wokół platformy oraz utrzymywania i pogłębiania więzi z potencjalnymi klientami. Innowacyjność firmy przejawia się również we wdrażaniu niestandardowych pomysłów. W 2015 roku Airbnb nawiązało współpracę z producentem samochodów elektrycznych Tesla (Airbnb, 2015). Kooperacja miała na celu przyciągnięcie nowej grupy klientów, którzy podróżują „elektrykami”. Plan obejmował budowę globalnej sieci ładowarek do samochodów elektrycznych, instalowanych przy wybranych obiektach Airbnb,

rozpoczynając od Kalifornii w USA. Należy podkreślić, że w ramach dążenia do promowania bardziej zrównoważonego podróżowania, gospodarz obiektu pokrywał wyłącznie koszt instalacji urządzenia, natomiast sama ładowarka była fundowana przez firmę Tesla.

Doznania w trakcie wyjazdu turystycznego odgrywają ważną rolę zarówno dla turysty, jak i usługodawców wpływając na sposób komponowania oferty turystycznej oraz sukces jej sprzedaży na rynku (Niezgoda, 2013, s. 91) W przypadku **dostarczania klientowi doświadczeń**, firma Airbnb ma zdecydowaną przewagę nad tradycyjną branżą hotelarską. Pośrednik wykorzystuje różne wymiary doznań<sup>33</sup> związanych z podróżami. Stanowią one dla klientów bardziej przekonującą propozycję wartości dodanej, co potwierdziło badanie oparte na ośmiowymiarowej konstrukcji gospodarki doznań, która rozszerzała pierwotną koncepcję czterowymiarową Pine'a i Gilmore'a (Mody i in., 2017, s. 2394). Autorzy badania udowodnili, że Airbnb wykorzystuje doznania w większym stopniu niż przedsiębiorstwa hotelarskie, ponieważ osoby korzystające z Airbnb miały znacznie większe doświadczenia w zakresie wszystkich ośmiu wymiarów, tj. rozrywki, edukacji, eskapizmu, estetyki, zaskoczenia (pozytywnego), lokalności, wspólnotowości i personalizacji niż osoby, które zatrzymały się w hotelu (Mody i in., 2017, s. 2394).

Należy podkreślić, że kapitał ludzki, czyli gospodarze zaangażowani w obsługę klientów, wpływają na inspirowane lokalnie, unikalne doświadczenia gości oraz zapewniają im pomoc. Osoby będące mieszkańcami danego obszaru mogą służyć klientom radą i swoim własnym doświadczeniem, a także udostępniać gościom publikacje na temat odwiedzanego miejsca (mapy, przewodniki, albumy itd.). W dodatku przyczyniają do się do tworzenia wartości poprzez **sprawną komunikację i dostarczanie informacji** (Dolnicar, 2019, s. 160) przed przyjazdem i w trakcie korzystania z usługi. Takie działania sprzyjają budowaniu zaufanej społeczności i sieci kontaktów wokół pośrednika (Zervas i in., 2018, s. 4). Airbnb również publikuje na swojej stronie różnego rodzaju artykuły i przewodniki skierowane do określonych grup docelowych, ułatwiając im poszukiwanie obiektów najlepiej ocenianych i polecanych przez podróżnych oraz zapoznanie się z trendami w podróżach charakterystycznych dla danego segmentu. Za przykład posłużyć mogą wskazówki dla rodzin z dziećmi i historia

---

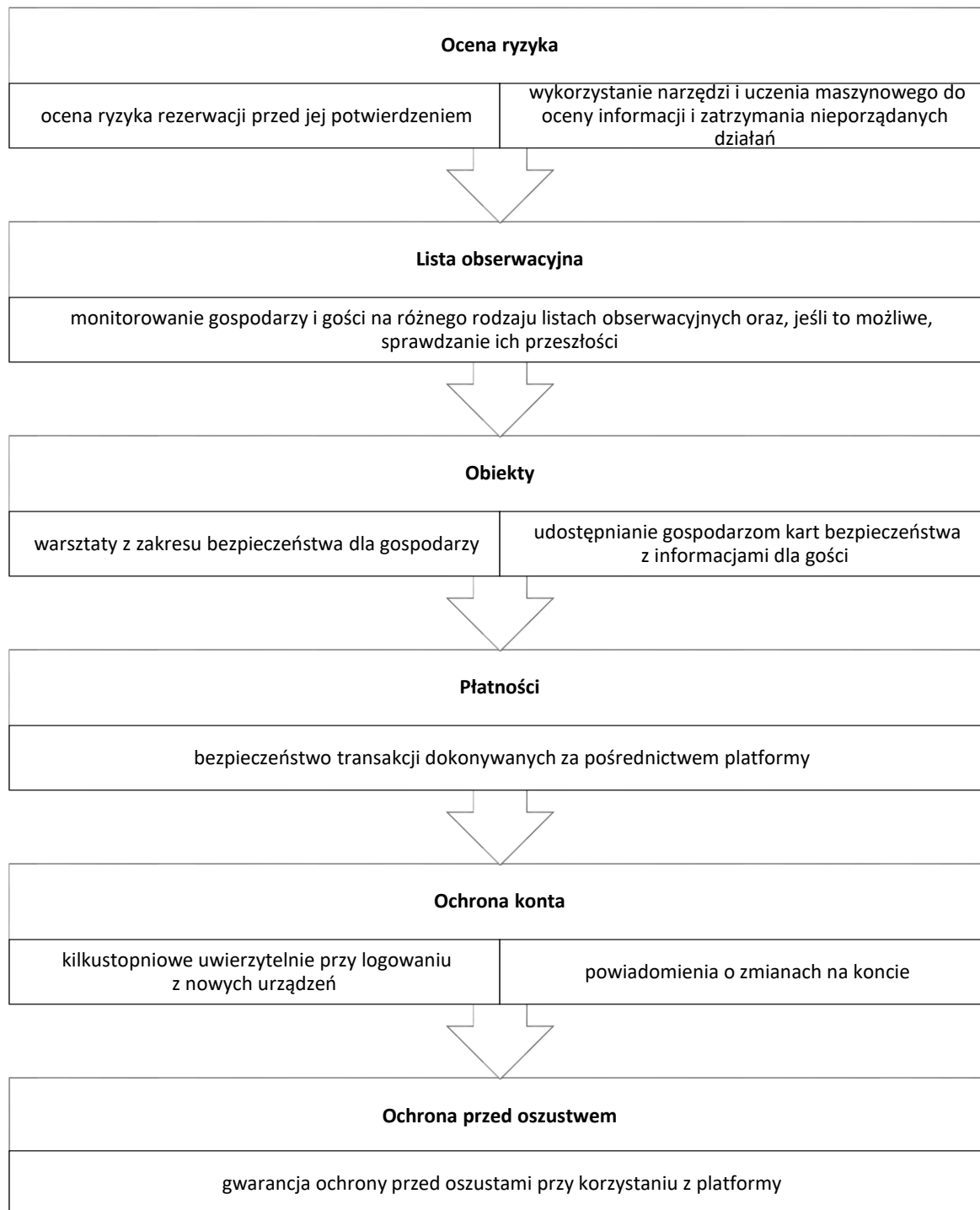
<sup>33</sup> Wymiary te stanowią element szerszego konstrukt, czyli tzw. „gospodarki doznań”, „gospodarki doświadczeń” lub „ekonomii doświadczeń”. Gospodarka doznań opiera się na oferowaniu konsumentowi zapadających w pamięć doświadczeń w postaci osobistych, indywidualnych emocji, doznań oraz wrażeń (Wójcik, 2017, s. 27–28; Marciszewska, 2010).

„emerytowanych nomadów” (ang. *senior nomads*). Pierwszy wpis zawiera przewodnik z listą miejsc przyjaznych rodzinom w najbardziej popularnych kierunkach podróży wraz z atrakcjami preferowanymi przez tę grupę obiorców (Airbnb, 2017d). Drugi natomiast, skupia się na interesującej narracji wokół pary emerytów z Seattle, którzy postanowili skorzystać z czasu wolnego i realizować swoją pasję podróżniczą zwiedzając z Airbnb ponad 200 miast w 68 krajach (Airbnb, 2017c). Do najbardziej zaangażowanych użytkowników Airbnb skierowana jest specjalna podstrona. „Obywatel Airbnb” to pewnego rodzaju ruch wspierany przez zespół ds. polityki publicznej Airbnb (Airbnb, 2020b). W zakładce tej zamieszczane są zasoby online przeznaczone dla każdego, kto chce dowiedzieć się czegoś więcej o dzieleniu się domem i „uczynić z przynależności gdziekolwiek rozwiązanie dostępne wszędzie”.

Firma Airbnb wykorzystuje posiadaną wiedzę (*know-how*) i różnego rodzaju narzędzia, w tym oprogramowanie, do budowania **zaufania i reputacji** wśród jej użytkowników (Saturnino i Sousa, 2019) oraz tworzenia atrakcyjnego przekazu medialnego. Oferty opatrzone są niejednokrotnie szczegółowym opisem wraz ze zdjęciem gospodarza obiektu i ocenami poprzednich gości, co daje potencjalnemu klientowi poczucie większego bezpieczeństwa oraz potwierdzenie jakości i może przyczynić się do większej skłonności do dokonania transakcji (Ert, Fleischer i Magen, 2016). System oceniania i recenzji, do którego dostęp mają zarówno gospodarze, jak i goście, pozwala tym pierwszym na akceptację lub odrzucenie rezerwacji na podstawie recenzji potencjalnego gościa, natomiast gość może sprawdzić zdjęcia i recenzje na temat obiektu na etapie jego wyboru. Budowaniu zaufania sprzyja również system bezpieczeństwa Airbnb, obejmujący ocenę ryzyka, listę obserwacyjną, przygotowanie obiektów, bezpieczne płatności, ochronę konta oraz ochronę przed oszustwem (rysunek 30).

Tworzenie zaufania i dobrej reputacji wymaga od Airbnb zaangażowania w sferę aktywności znajdującą się poza samą platformą, a także w relacje pomiędzy jej użytkownikami. Pośrednik skupia się na różnorodności gospodarzy oraz gości i ze względu na jej poszanowanie wprowadził tzw. politykę antydyskryminacyjną (Airbnb, 2020h). W założeniu ma ona przeciwdziałać wykluczeniu i lekceważeniu ludzi innych kultur, o innej płci, orientacji seksualnej, niepełnosprawnych, o odmiennych wartościach czy standardach. Użytkowników platformy obowiązują zasady integracji i szacunku. Polityka antydyskryminacyjna zawiera również wytyczne dla gospodarzy w USA i Unii Europejskiej, opracowane na podstawie przepisów federalnych, stanowych czy lokalnych. Określają one, jakie zachowania gospodarzy obiektów są niedopuszczalne. Zasady te dotyczą m.in. zmiany warunków wynajmu lub

odmowy pobytu gościowi ze względu na jego niepełnosprawność, kolor skóry, płeć czy wiek. Polityka antydyskryminacyjna tworzona była w oparciu o badania prowadzone przez Airbnb. Ich efektem było określenie nowego zobowiązania wspólnotowego, silniejszej zasady niedyskryminacji i rozwój stałego zespołu ds. zwalczania uprzedzeń i promowania różnorodności (Airbnb, 2020j).



**Rysunek 30. System bezpieczeństwa Airbnb**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Airbnb, 2020l).

Airbnb kreuje swój medialny pozytywny **wizerunek** jako (Jaremen i Nawrocka, 2017b):

- lidera w branży,
- miejsca do spotkań dla ludzi kochających podróże,
- społeczności opartej na wzajemnym zaufaniu, wspólnych zainteresowaniach i wspólnym stylu życia,
- przedsiębiorstwa dbającego o otoczenie naturalne i społeczne,
- portalu funkcjonalnego i przyjaznego dla użytkownika,
- portalu otwartego na globalną różnorodność (Airbnb, 2020j).

Platforma wykorzystuje do budowy wizerunku różne narzędzia. Serwisy, takie jak Facebook, Instagram czy YouTube, stały się miejscem prowadzenia dialogu z aktualnymi i potencjalnymi klientami, nie tylko bezpośrednio przez firmę, ale również poprzez działania influencerów<sup>34</sup> promujących Airbnb w mediach społecznościowych (Kowalska, 2019, s. 250). Wpływ na wizerunek pośrednika ma także współpraca z różnymi stowarzyszeniami, np. oficjalne partnerstwo z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim (Airbnb, 2020a) czy Stowarzyszeniem na Rzecz Popierania Ludności Kolorowej (NAACP) (Airbnb, 2018). Elementem wizerunku firmy jest również symbol Bélo, czyli logotyp platformy, który składa się z czterech elementów graficznych reprezentujących ludzi, miejsca, miłość i Airbnb (rysunek 31). Tożsamość wizualna i informacyjna Airbnb, obejmująca znak firmy i hasło, opiera się na poczuciu przynależności do wspólnoty (Jaremen i Nawrocka, 2017b, s. 279).



**Rysunek 31. Cztery znaczenia logo: ludzie, miejsca, miłość i Airbnb**

Źródło: („Brand New: New Logo and Identity for Airbnb by DesignStudio”, 2014).

<sup>34</sup> Influencer to osoba wpływowa, której „wpływowość przejawia się w popularności (odzwierciedleniem są zasięgi w postaci liczby osób śledzących jego działania) w mediach społecznościowych” (Kowalska, 2019, s. 255). Do grona influencerów zaliczani są: blogerzy, vlogerzy, właściciele popularnych w mediach społecznościowych kont oraz eksperci w danej dziedzinie, a także celebryci, znani artyści, sportowcy czy dziennikarze (Kowalska, 2019, s. 254).

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że Airbnb ma szerokie możliwości w zakresie wykorzystania źródeł zewnętrznych i wewnętrznych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej względem innych podmiotów na rynku usług noclegowych. Część z nich pozostaje poza bezpośrednią kontrolą firmy, jednak mogą oddziaływać one w większym stopniu w sposób pozytywny na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez pośrednika. Platforma Airbnb buduje przewagę konkurencyjną względem podmiotów tradycyjnych w oparciu o całokształt posiadanych doświadczeń, wiedzy i zasobów.

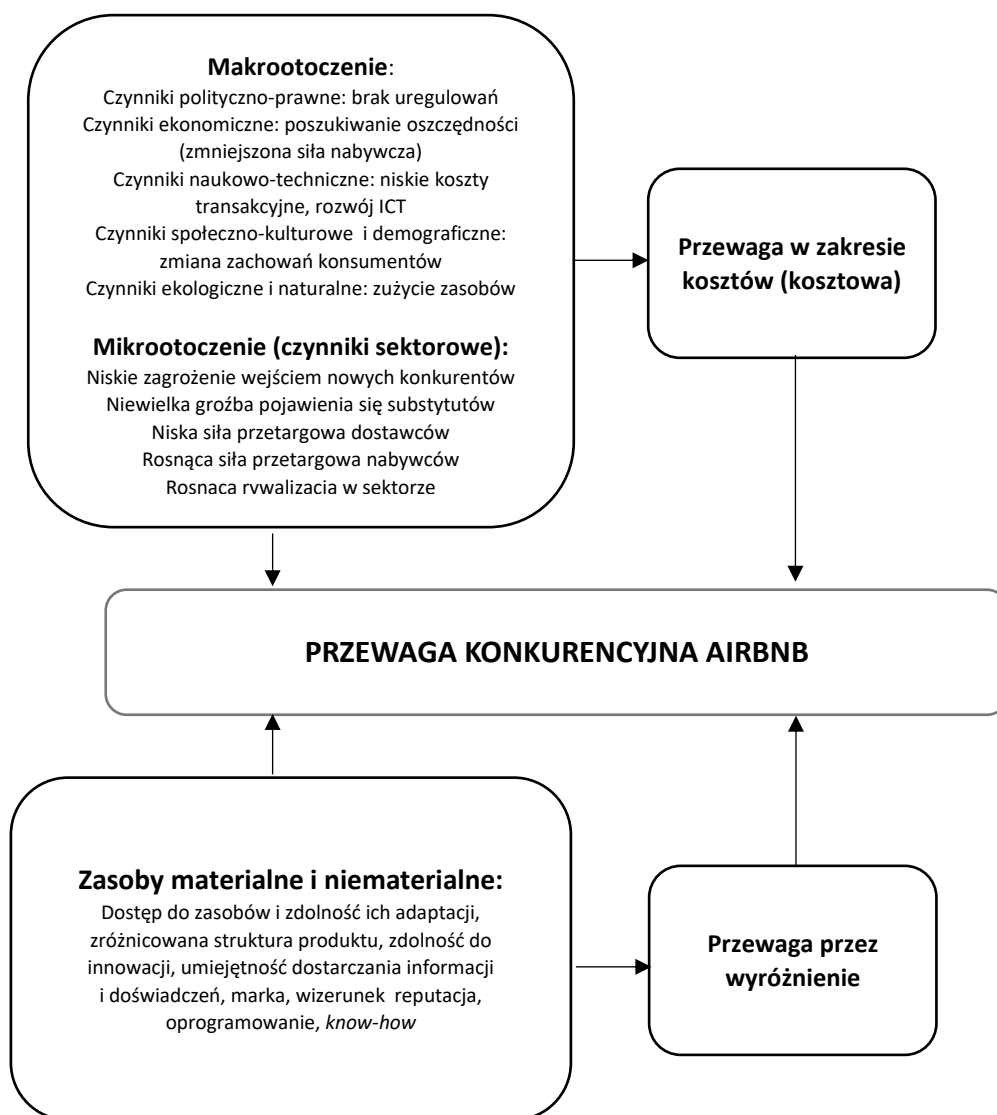
Na podstawie informacji zgromadzonych w powyższym rozdziale można sformułować następujące wnioski:

1. Przeprowadzone dotychczas badania nad wpływem Airbnb zarówno na wyniki, jak i różne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich nie dostarczają jednoznacznych rezultatów. W konsekwencji, rozbieżności w ustaleniach ograniczają możliwość przedstawienia ogólnych wniosków, a także określenie jak kształtuje się przewaga przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia. Niezgodności te wpływają na potrzebę dalszej analizy relacji konkurencyjnych, które mogą zachodzić pomiędzy Airbnb i tradycyjnymi podmiotami na rynku usług noclegowych.
2. W cytowanych w tym rozdziale badaniach empirycznych, przeanalizowanych przez autorkę rozprawy, nie znaleziono prac, które weryfikowały w sposób kompleksowy czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb (uwzględniając przy tym założenia teoretyczne szkół pozycyjnej i zasobowej) lub możliwość wykorzystania przez przedsiębiorstwa hotelarskie posiadanego potencjału konkurencyjności w rywalizacji z podmiotami gospodarki współdzielenia. Zdaniem autorki są to ważne obszary badawcze do dalszych dociekań.
3. Do czynników o charakterze zewnętrznym, które mogą determinować przewagę Airbnb, należą przede wszystkim uwarunkowania prawne, rozwój nowoczesnych technologii umożliwiające obniżenie kosztów prowadzonej działalności i szeroką skalę działania, poszukiwanie tańszych sposobów organizacji podróży na skutek obniżenia siły nabywczej konsumentów, a także zmiany ich zachowań oraz istnienie niewykorzystanej infrastruktury możliwej do zaadaptowania na potrzeby wynajmu krótkoterminowego. Ograniczenia środowiskowe, które w przypadku tradycyjnych dostawców usług noclegowych uniemożliwiają lub istotnie ograniczają podejmowanie

działań inwestycyjnych, w przypadku pośrednika mogą działać na jego korzyść. Czynniki te pozostają w związku z kształtującymi się warunkami panującymi w sektorze, w którym funkcjonuje pośrednik. Analiza najbliższego otoczenia Airbnb wskazuje, że pośrednik wykorzystuje szanse płynące z otoczenia i umacnia swoją przewagę. Firma jest mniej wrażliwa na oddziaływanie sił pochodzących z mikrootoczenia niż jej konkurenci. Należy podkreślić, że warunki panujące w sektorze mogą ulec zmianie, np. z powodu nagłego i nieprzewidzianego zmniejszenia popytu, i należy mieć je pod stałą kontrolą.

4. W grupie czynników o charakterze wewnętrznym, które mogą oddziaływać na osiągnięcie przewagi przez firmę Airbnb, należy szczególnie wyróżnić znaczenie dostępu do zasobów gospodarzy i umiejętność ich adaptacji do osiągania własnych celów, zróżnicowaną strukturę oferty, zdolność do innowacyjności, umiejętność dostarczania informacji i niepowtarzalnych doświadczeń, silną markę, reputację i wizerunek, posiadaną wiedzę (*know-how*) i oprogramowanie (platforma i system rezerwacyjny, opracowane algorytmy).
5. Czynniki o charakterze zewnętrznym mogą w znacznej mierze decydować o możliwości osiągnięcia przez Airbnb przewagi w zakresie kosztów względem tradycyjnych dostawców. Pozostaje to w związku z przyjętym przez pośrednika modelem biznesowym, za sprawą którego firma może funkcjonować w sieci i znacznie ograniczać koszty działania (rysunek 32).
6. Czynniki wewnętrzne, czyli zasoby przedsiębiorstwa, sprzyjają budowaniu przewagi firmy przez wyróżnienie na rynku. Posiadane przez Airbnb zasoby, w szczególności niematerialne, determinują możliwość dostarczenia klientom oryginalnej i zróżnicowanej oferty, tworzonej w oparciu o wartość, której konkurenci nie są w stanie wytworzyć i zaprezentować.

Graficzna prezentacja roli poszczególnych grup czynników w kreowaniu przewagi Airbnb została ujęta na rysunku 32.



**Rysunek 32. Rola czynników zewnętrznych i wewnętrznych w kreowaniu przewag konkurencyjnych przez firmę Airbnb**

Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie, czy przedstawione w rozdziale trzecim założenia dotyczące czynników mogących wpływać na kreowanie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich są słuszne, wymaga weryfikacji empirycznej. Należy zaznaczyć, że jest to pierwszy etap (zob.: podrozdział 4.1.1.) w drodze do wyjaśnienia jak kształtuje się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia. Część badawcza rozprawy została zaprezentowana w kolejnym rozdziale pracy.

#### **4. PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH W WARUNKACH KONKUROWANIA Z PODMIOTAMI GOSPODARKI WSPÓŁDZIELENIA**

Rozważania zawarte w poprzednim rozdziale rozprawy wskazują, że istnieje zależność pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw hotelarskich, w tym przewagą konkurencyjną, a pojawieniem się na rynku usług noclegowych podmiotów gospodarki współdzielenia. Wyniki dotychczasowych badań empirycznych są jednak niejednoznaczne, a zastosowane metody i założenia badawcze zróżnicowane.

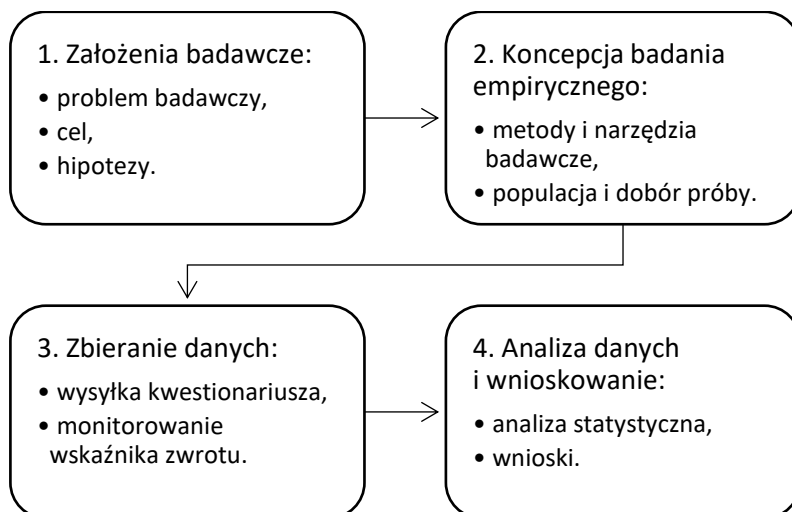
Pierwsza część rozdziału poświęcona jest metodyce badania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia. Autorka przedstawiła główne założenia rozprawy, przesłanki wyboru metody badawczej, konstrukcję narzędzia badawczego oraz opis doboru jednostek do badania. W drugiej części zaprezentowano opis badanej próby, wyniki badania empirycznego obejmującego ocenę czynników wpływających na przewagę firmy Airbnb względem hoteli, a także wyniki dotyczące zmiany przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich i ich reakcji na pojawienie się na rynku firmy Airbnb. Ostatnia część rozdziału obejmuje prezentację wyników oceny potencjału konkurencyjności hoteli do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb.

##### **4.1. Metodyka badania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia**

Procedura badawcza prowadząca do realizacji celu rozprawy obejmowała cztery etapy (rysunek 33). Pierwszy etap dotyczył ustalenia założeń badawczych, w tym problemu, celu i hipotez. Kolejny etap obejmował określenie metody i narzędzia badawczego, a także badanej populacji i sposobu doboru próby. Zbieranie danych empirycznych nastąpiło w trzecim etapie, po którym dokonano analizy statystycznej danych i opartego na jej podstawie wnioskowania.

Należy przypomnieć, że w części teoretycznej rozprawy rozważania dotyczyły przedsiębiorstw hotelarskich oraz podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych i na ich podstawie określone zostały założenia badawcze oraz koncepcja badania empirycznego. W badaniu empirycznym podmiotem badania są hotele, natomiast zakres

przedmiotowy dotyczy przewagi konkurencyjnej zarówno hoteli, jak i firmy Airbnb. Zakres przestrzenny badania empirycznego obejmuje całą Polskę.



**Rysunek 33. Etapy procedury badawczej**

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1.1. Problem, cel, hipotezy badań

**Problemem** badawczym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób obecność podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. **Celem głównym rozprawy** jest określenie wpływu gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Cel główny rozprawy zostanie osiągnięty poprzez: identyfikację i ocenę czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich oraz ocenę składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Relacja konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich i podmiotów gospodarki współdzielenia jest skomplikowana bardziej, niż pierwotnie zakładano (Heo i in., 2019). Dlatego, aby określić wpływ gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich, w rozprawie celowo przyjęto autorskie podejście skoncentrowane na dwóch rodzajach podmiotów (obu stronach relacji), czyli przedsiębiorstwach hotelarskich i podmiotach gospodarki współdzielenia.

Rozwiązanie postawionego w pracy problemu badawczego wymagało ustalenia sześciu **problemów szczegółowych**:

1. W oparciu o jakie czynniki tworzona jest przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich?
2. Jak zmieniła się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się na rynku podmiotów gospodarki współdzielenia?
3. W jakich obszarach następuje zmiana przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się na rynku podmiotów gospodarki współdzielenia?
4. Czy działalność podmiotów gospodarki współdzielenia skłania przedsiębiorstwa hotelarskie do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej?
5. Jakie działania podejmują przedsiębiorstwa hotelarskie aby budować przewagę konkurencyjną względem podmiotów gospodarki współdzielenia?
6. W jakich zasobach tkwi największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich względem podmiotów gospodarki współdzielenia?

Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na postawienie **tezy**, że przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich zależy od standardu obiektów hotelarskich. Część dotychczasowych badań empirycznych wykazywała zależność pomiędzy obecnością podmiotów gospodarki współdzielenia a konkurencyjnością, zwłaszcza obiektów o niższej kategorii, które charakteryzowała większa wrażliwość na pojawienie się nowych konkurentów (Apergis i in., 2020; Chatterjee i in., 2019; Gyódi, 2017; Koh i King, 2017; Mhlana, 2020; Roma i in., 2019; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017). Na tej podstawie sformułowano **hipotezę pierwszą**, która brzmi: czynnikiem różnicującym w największym stopniu ocenę czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych jest kategoria hotelu mierzona liczbą gwiazdek.

W badaniach zaobserwowano również, że hotele zdawały się poszukiwać rozwiązań z zakresu przeciwdziałania potencjalnemu zagrożeniu poprzez lobbowanie na rzecz zmian legislacyjnych (Alrawadieh i in., 2020; Savolainen, 2018; Varma i in., 2016), czyli poprzez próbę oddziaływania na zewnętrzne źródła przewagi nowych podmiotów. Szczegółowa analiza literatury pozwoliła na wyróżnienie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewagi firmy Airbnb względem hoteli (podrozdział 3.2.), które mogą decydować o przewadze nowego

konkurenta względem hoteli. Autorka rozprawy wysunęła **tezę**, że źródło pochodzenia czynników decydujących o przewadze Airbnb względem hoteli może zależeć od kategorii hotelu. Przewaga konkurencyjna Airbnb względem hoteli o wysokim standardzie, czyli hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych, może mieć charakter jakościowy, stąd powiązanie z wewnętrznymi czynnikami przewagi, które umożliwiają przedsiębiorstwu różnicowanie oferty. W odniesieniu do hoteli „budżetowych”, czyli jedno-, dwu- i trzygwiazdkowych, przewaga Airbnb może mieć źródło przede wszystkim w czynnikach zewnętrznych, które w największym stopniu determinują przewagę pośrednika w zakresie kosztów (np. brak uregulowań prawnych, istnienie wolnych zasobów na rynku, możliwość dostosowania popytu i podaży w czasie rzeczywistym). Zależność ta, choć niepotwierdzona w literaturze, pozwoli na uzupełnienie luki badawczej dotyczącej rozpoznania faktycznych źródeł przewagi pośrednika względem hoteli, w związku z tym sformułowano **hipotezę drugą**, która brzmi: istnieje związek pomiędzy źródłem pochodzenia przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia a kategorią hotelu mierzoną liczbą gwiazdek. Hipoteza druga została zdekomponowana na dwie hipotezy robocze:

H2a: Przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem hoteli o wysokim standardzie (cztero- i pięciogwiazdkowych) wynika z czynników wewnętrznych.

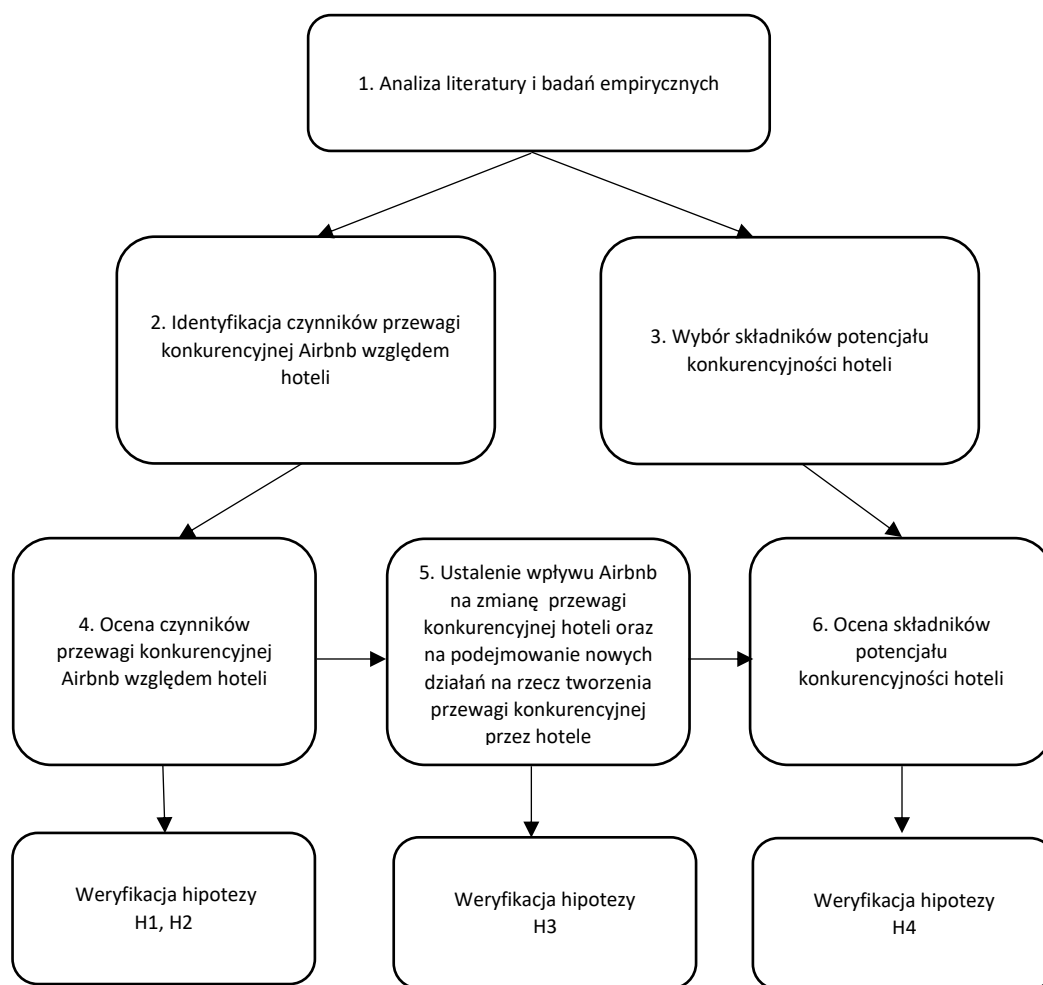
H2b: Przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem hoteli „budżetowych” (jedno-, dwu- i trzygwiazdkowych) wynika z czynników zewnętrznych.

Dotychczasowe badania empiryczne wskazują na wyższą wrażliwość hoteli o niższej kategorii na wpływ nowego pośrednika, jednak nie wszystkie analizowane prace dostarczyły na to dowodów (zob.: podrozdział 3.1.). Zależność ta, choć częściowo potwierdzona, nie była do tej pory badana na polskim rynku usług noclegowych. Autorka rozprawy postawiła zatem **tezę**, że wpływ podmiotów gospodarki współdzielenia na zmianę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich jest uzależniony od kategorii hotelu. W związku z tym postawiono **trzecią hipotezę**: wpływ podmiotów gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną obiektów hotelarskich wzrasta wraz ze spadkiem kategorii hotelu mierzonej liczbą gwiazdek.

Ostatnia **teza** sformułowana przez autorkę rozprawy głosi, że przedsiębiorstwa hotelarskie dysponują potencjałem konkurencyjności umożliwiającym kreowanie przewagi konkurencyjnej względem podmiotów gospodarki współdzielenia. Ustalenie, w jakich obszarach funkcjonalno-zasobowych tkwi największy potencjał do budowania przewagi

przedsiębiorstw hotelarskich względem podmiotów gospodarki współdzielenia jest kolejnym krokiem w ocenie wpływu gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Jak podaje M. Sztorc (2018a, s. 230) „przedsiębiorstwo hotelowe, którego celem jest osiągnięcie sukcesu powinno wykazać się zdolnością konkurowania za pomocą zasobów będących w jego dyspozycji, posiadanych kompetencji oraz umiejętności”. Poszczególne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich mogą mieć różne znaczenie w budowaniu przewagi względem nowych konkurentów na rynku usług noclegowych. Ich ocena stanowi podstawę do wyselekcjonowania obszarów, w których tkwią zasoby o największym potencjale do tworzenia przewagi względem podmiotów gospodarki współdzielenia. Na podstawie analizy literatury oraz wcześniejszych badań empirycznych (zob.: podrozdział 2.3.) stwierdzono, że kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich ogrywają zasoby ludzkie (Božič i Knežević Cvelbar, 2016; Cheraghalizadeh i Tümer, 2017; González-Rodríguez i in., 2018; Gutiérrez-Martínez i Duhamel, 2019; Krupskiy i in., 2019; Li i Liu, 2018; Puciato, 2012; Sztorc, 2018b, 2018a). Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach hotelarskich stanowi podstawę kreowania zdolności do dostarczania wartości dla klienta (Bednarska i Olszewski, 2015, s. 367). Na tej podstawie sformułowano **hipotezę czwartą**: największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie względem podmiotów gospodarki współdzielenia mają zasoby w obszarze zasobów ludzkich.

Aby zweryfikować zaprezentowane powyżej hipotezy, autorka pracy zdecydowała się na przeprowadzenie badań ilościowych. W przypadku badań ilościowych, dla których charakterystyczne są modele hipotetyczno-dedukcyjne, w pierwszej kolejności dokonuje się rozpoznania podstaw teoretycznych przez przegląd literatury przedmiotu i jej krytyczną analizę, by na tej podstawie określić ramy konceptualne badania (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 12). Na podstawie analizy literatury i dotychczasowych badań empirycznych autorka dokonała wyboru potencjalnych czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb oraz składników potencjału konkurencyjności hoteli, które zostały poddane badaniu empirycznemu. Wyjaśnienie sposobu postępowania w procesie badawczym ujęto na schemacie badania empirycznego (rysunek 34).



**Rysunek 34. Schemat badania empirycznego**

Źródło: opracowanie własne.

Działalność podmiotów gospodarki współdzielenia wpływa na zmianę warunków konkurowania przedsiębiorstw (Jaremen i Nawrocka, 2017a; Pakulska, 2016; Skalska, Markiewicz i Pędzierski, 2015), a szczególnie przedsiębiorstw hotelarskich (Koh i King, 2017). Jak wskazuje powyższy schemat badania empirycznego, autorka rozprawy postanowiła w pierwszej kolejności zweryfikować czynniki przewagi nowego pośrednika – firmy Airbnb (weryfikacja hipotezy pierwszej i drugiej). Konieczność rozpoznania czynników przewagi Airbnb względem hoteli ma swoje uzasadnienie w fakcie, że znajomość struktury przewag podmiotów gospodarki współdzielenia może wskazać pożądany kierunek działań w obrębie kreowania własnej przewagi przez przedsiębiorstwa hotelarskie – a co za tym idzie – wpłynąć na wynik procesu konkurowania, korzystny dla hoteli. Dodatkowo, według najlepszej wiedzy autorki rozprawy, podobne badania nie zostały do tej pory przeprowadzone, mimo że ich praktyczne implikacje mogą okazać się pomocne dla przedsiębiorstw hotelarskich. Następnie

autorka dążyła do ustalenia kierunku zmian w przewadze konkurencyjnej hoteli na skutek pojawienia się na rynku firmy Airbnb (weryfikacja hipotezy trzeciej) oraz ustalenia w jakich składnikach potencjału konkurencyjności hoteli tkwi największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb (weryfikacja hipotezy czwartej).

**Podmiotem** badania empirycznego były hotele, natomiast **zakres przedmiotowy** badania obejmował dwa obszary: przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia oraz przewagę konkurencyjną podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich. Autorskie, dwutorowe podejście do zagadnienia miało na celu kompleksową realizację celu głównego rozprawy. **Zakres czasowy** badania empirycznego obejmował okres od października 2020 roku do maja 2021 roku. Badanie prowadzono wśród hoteli oznaczonych kategorią od jednej do pięciu gwiazdek, zlokalizowanych w całej Polsce.

#### 4.1.2. Metoda badań i konstrukcja kwestionariusza

Badanie empiryczne miało charakter ilościowy i oparte było na badaniu sondażowym w formie wspomaganego komputerowo wywiadu (CAWI, *Computer-Assisted Web Interview*)<sup>35</sup>. Narzędziem wykorzystanym do jego realizacji był autorski kwestionariusz ankiety, którego wzór został zamieszczony w załącznikach (załącznik 1). Do najważniejszych przesłanek wykorzystania badania sondażowego w niniejszej pracy należą (Babbie, 2004, s. 301–302; Kowalczyk, 2017, s. 134):

- możliwość zadania wielu pytań czego konsekwencją jest elastyczność w prowadzeniu analiz oraz możliwość formułowania na jego podstawie twierdzeń opisowych,
- eksploracja, opis i wyjaśnienie zjawiska pozwalające na wprowadzenie do nowej, niezgłębionej dostatecznie tematyki oraz rozpoznanie przedmiotu badań,
- możliwość wypracowania metod, które można powtórzyć i wykorzystać w dalszych badaniach.

Ponadto, przeprowadzenie badania ilościowego z wykorzystaniem standaryzowanego narzędzia (kwestionariusza ankiety) motywowane było faktem, że ten rodzaj badań pozwala znaleźć odpowiedź na pytania o ilościowy charakter zjawiska, zmierzyć je i skwantyfikować

---

<sup>35</sup> Zdaniem S. Kaczmarczyka nie jest to metoda CAWI a ankieta internetowa, jednak jak podaje sam autor: „w literaturze anglojęzycznej wywiad internetowy jest zwykle ujmowany łącznie z ankietą internetową pod wspólną nazwą CAWI (Kaczmarczyk, 2016, s. 305).

oraz stwierdzić czy dana zależność występuje w określonej liczbie przypadków (Stępień, 2016, s. 59). Badania ankietowe mają potencjał, aby „być źródłem obszernej wiedzy, która wyjaśni wiele zagadnień i przyniesie odpowiedzi na postawione pytania badawcze” (Krok, 2015, s. 70). Niewątpliwą zaletą jest również ich przydatność do oceny i opisu badanej rzeczywistości, a także weryfikacji hipotez (Krok, 2015, s. 70).

Tworząc kwestionariusz badania, autorka rozprawy opierała się na przeglądzie literatury, w tym na dotychczas przeprowadzonych badaniach empirycznych. Efektem studiów literaturowych była identyfikacja czynników o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb na rynku usług noclegowych, a także identyfikacja składników potencjału konkurencyjności mogących determinować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich względem nowego konkurenta (firmy Airbnb). Ostateczna wersja kwestionariusza wykorzystana w badaniu powstała po konsultacjach z pracownikami naukowymi Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz konsultacjach statystycznych, które dotyczyły jego budowy, zasadności stosowanych pytań oraz skali pomiarowych, a także ich przydatności w weryfikacji postawionych hipotez.

Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części. Pierwsza część służyła ustaleniu w oparciu o jakie czynniki tworzona jest przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich. Ocenie poddane zostały 52 elementy podzielone na 15 grup z uwzględnieniem ich wewnętrznego lub zewnętrznego pochodzenia (tabela 32). Do oceny wpływu zaproponowanych czynników na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy Airbnb względem hotelu, respondenci korzystali z pięciostopniowej skali ocen („brak wpływu”, „niewielki wpływ”, „przeciętny wpływ”, „wysoki wpływ”, „bardzo wysoki wpływ”) oraz wariantu odpowiedzi niewymuszającej („nie wiem”). Do opracowania ilościowego wyników badania, warianty odpowiedzi wyrażono na skali Likerta z przypisaną wartością liczbową oceny od 1 do 5. Dodatkowo każdemu z czynników przypisano skróconą nazwę w celu ułatwienia prezentacji graficznej wyników w dalszej części rozprawy (wyniki zob.: podrozdział 4.2.2.).

**Tabela 32. Część I kwestionariusza - czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb**

| Czynniki zewnętrzne przewagi Airbnb          |     |                                                                                                                                                                                       | Skrócona nazwa |
|----------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| czynniki polityczno-prawne                   | 1.  | Obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności, w tym standardów i norm sanitarnych oraz kategoryzacji obiektów, obowiązków podatkowych, rozstrzygania sporów | czynnik 1      |
| czynniki ekonomiczne                         | 2.  | Poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przez organizatorów wyjazdów służbowych                                                                                                        | czynnik 2      |
|                                              | 3.  | Poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych                                                                                        | czynnik 3      |
| czynniki społeczno-kulturowe i demograficzne | 4.  | Poszukiwanie nowych wrażeń, emocji i doznań przez klientów                                                                                                                            | czynnik 4      |
|                                              | 5.  | Moda na alternatywne sposoby organizowania wyjazdów, w tym wyboru zakwaterowania innego niż hotele tradycyjne                                                                         | czynnik 5      |
|                                              | 6.  | Rosnąca niechęć klientów do wielkich sieci i korporacji                                                                                                                               | czynnik 6      |
|                                              | 7.  | Dążenie klientów do zmniejszania rozmiarów konsumpcji (zrównoważenie konsumpcji)                                                                                                      | czynnik 7      |
|                                              | 8.  | Dążenie klientów do zrównoważonego rozwoju (m.in. chęć dostarczania środków finansowych mieszkańcom danego obszaru)                                                                   | czynnik 8      |
| czynniki ekologiczne i naturalne             | 9.  | Istnienie na rynku wolnych obiektów (potencjalnych dostawców) zlokalizowanych na obszarach cennych przyrodniczo                                                                       | czynnik 9      |
|                                              | 10. | Ograniczenie zużycia zasobów naturalnych (rozwój bazy noclegowej o istniejące obiekty)                                                                                                | czynnik 10     |
|                                              | 11. | Ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko naturalne                                                                                                                               | czynnik 11     |
| czynniki naukowo-techniczne                  | 12. | Wzrost popularności Internetu w porównaniu z tradycyjnymi formami rezerwacji                                                                                                          | czynnik 12     |
|                                              | 13. | Międzynarodowy zasięg platformy                                                                                                                                                       | czynnik 13     |
|                                              | 14. | Możliwość dostosowania popytu i podaży (liczby ofert) w czasie rzeczywistym                                                                                                           | czynnik 14     |
|                                              | 15. | Możliwość dokonywania natychmiastowych rezerwacji                                                                                                                                     | czynnik 15     |
|                                              | 16. | Obniżenie kosztów transakcyjnych (koszt wyszukiwania informacji, zaangażowania w przygotowanie transakcji czy egzekucji umów pomiędzy stronami)                                       | czynnik 16     |
|                                              | 17. | Niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe                                                                                                                       | czynnik 17     |
|                                              | 18. | Brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości                                                                                                                                   | czynnik 18     |
| Infrastrukturalne                            | 19. | Istnienie na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego                                                                                  | czynnik 19     |
|                                              | 20. | Istnienie na rynku wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, punktów usługowych i infrastrukturalnych                                               | czynnik 20     |
| Zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane     | 21. | Występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np. pandemia COVID -19                                                                                                                           | czynnik 21     |
|                                              | 22. | Obawa klientów przed chorobami, strach przed przebywaniem w dużych skupiskach ludzi np. w dużych obiektach hotelowych                                                                 | czynnik 22     |
| Czynniki wewnętrzne przewagi Airbnb          |     |                                                                                                                                                                                       |                |
| Dostęp do zasobów i zdolność ich adaptacji   | 23. | Duża liczba obiektów dostępnych w ramach oferty                                                                                                                                       | czynnik 23     |
|                                              | 24. | Globalna sieć dostawców obiektów (gospodarzy)                                                                                                                                         | czynnik 24     |
|                                              | 25. | Zdolność do adaptacji zasobów gospodarzy do własnych celów                                                                                                                            | czynnik 25     |
| Zróżnicowana struktura produktu              | 26. | Zróżnicowany standard i rodzaje oferowanych obiektów                                                                                                                                  | czynnik 26     |
|                                              | 27. | Zróżnicowana lokalizacja oferowanych obiektów                                                                                                                                         | czynnik 27     |
|                                              | 28. | Personalizacja oferty i indywidualne podejście do klienta                                                                                                                             | czynnik 28     |
|                                              | 29. | Udogodnienia dla różnych segmentów klientów (np. klientów biznesowych, rodzin z dziećmi, seniorów)                                                                                    | czynnik 29     |
|                                              | 30. | Zdolność do dostosowania oferty do niszy rynkowej                                                                                                                                     | czynnik 30     |
| Zdolność do innowacyjności                   | 31. | Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie oferty noclegowej                                                                                             | czynnik 31     |
|                                              | 32. | Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie usług dodatkowych                                                                                             | czynnik 32     |
|                                              | 33. | Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa                                                                         | czynnik 33     |
| Zdolność do dostarczania doświadczeń         | 34. | Zdolność do budowania wspólnoty wśród użytkowników                                                                                                                                    | czynnik 34     |
|                                              | 35. | Zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń (ludzie, obiekty, wydarzenia)                                                                                                      | czynnik 35     |
| Zdolność do dostarczania informacji          | 36. | Sprawną komunikacją klientów z gospodarzami i przedstawicielami firmy                                                                                                                 | czynnik 36     |
|                                              | 37. | Zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po podróży                                                                                  | czynnik 37     |
|                                              | 38. | Publikacja materiałów dodatkowych – przewodniki i spersonalizowane treści skierowane do różnych segmentów klientów                                                                    | czynnik 38     |
|                                              | 39. | Stosowane instrumenty promocji                                                                                                                                                        | czynnik 39     |
| Marka, wizerunek i reputacja                 | 40. | Wizerunek przedsiębiorstwa oparty na poczuciu przynależności do wspólnoty, poszanowaniu różnorodności oraz trosce o środowisko naturalne i społeczne                                  | czynnik 40     |
|                                              | 41. | Silna, rozpoznawalna marka                                                                                                                                                            | czynnik 41     |
|                                              | 42. | Dobra reputacja wśród użytkowników i potencjalnych klientów                                                                                                                           | czynnik 42     |
|                                              | 43. | Zaangażowanie w działania na rzecz społeczności i współpraca z partnerami zewnętrznymi (np. przeciwdziałanie dyskryminacji, partnerstwo z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim)      | czynnik 43     |
|                                              | 44. | Zdolność do budowania zaufania wśród użytkowników                                                                                                                                     | czynnik 44     |
| Oprogramowanie                               | 45. | Architektura strony internetowej                                                                                                                                                      | czynnik 45     |
|                                              | 46. | System rezerwacyjny                                                                                                                                                                   | czynnik 46     |
|                                              | 47. | Sposób prezentacji oferty                                                                                                                                                             | czynnik 47     |
|                                              | 48. | Zdolność do modyfikowania oferty w oparciu o wprowadzenie odpowiednich algorytmów                                                                                                     | czynnik 48     |
|                                              | 49. | Systemy bezpieczeństwa użytkowników (w tym ocen i recenzji) i transakcji                                                                                                              | czynnik 49     |
| Know-how                                     | 50. | Posiadana wiedza i doświadczenie pracowników                                                                                                                                          | czynnik 50     |
|                                              | 51. | Baza klientów i informacje o ich profilu, preferencjach                                                                                                                               | czynnik 51     |
|                                              | 52. | Zdolność do szybkiej reakcji na sytuacje nieprzewidziane i adaptacji do zmian w otoczeniu                                                                                             | czynnik 52     |

Źródło: opracowanie własne.

Druga część kwestionariusza służyła ocenie składników potencjału konkurencyjności hoteli, czyli ocenie w jakich zasobach tkwi największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie względem podmiotów gospodarki współdzielenia (tj. zdolności przedsiębiorstwa do budowania przewagi w nowych warunkach) (tabela 33). W kwestionariuszu ujętych zostało 47 elementów, przyporządkowanych do ośmiu obszarów funkcjonalno-zasobowych składających się na potencjał konkurencyjności hotelu. Do oceny potencjału posiadanych przez hotele zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb, respondenci korzystali również z pięciostopniowej skali ocen („brak potencjału”, „niewielki potencjał”, „przeciętny potencjał”, „wysoki potencjał”, „bardzo wysoki potencjał”) oraz wariantu odpowiedzi uwzględniającej brak danego zasobu („nie dotyczy - brak takiego zasobu”). Podobnie jak w poprzedniej części, do opracowania ilościowych wyników badania, warianty odpowiedzi wyrażono na skali Likerta z przypisaną wartością liczbową oceny (od 1 do 5) oraz przypisano im skróconą nazwę w celu ułatwienia prezentacji graficznej wyników (wyniki zob.: podrozdział 4.3.2.).

Inspiracją do badania potencjału konkurencyjności hoteli z uwzględnieniem grup czynników ujętych w obszary funkcjonalno-zasobowe pochodzi z metodyki oceny składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa zaproponowanej przez M. Stankiewicza (Stankiewicz, 2005, s. 117–148). Opracowany przez wspomnianego badacza kwestionariusz dedykowany był ocenie poszczególnych zasobów stanowiących o potencjale konkurencyjności przedsiębiorstwa produkcyjnego i obejmował dziewięć sfer: sferę działalności badawczo-rozwojowej (B+R), sferę produkcji, sferę zarządzania jakością, sferę logistyki zaopatrzeniowej, sferę marketingu, sferę finansów, sferę zatrudnienia, sferę organizacji i zarządzania, sferę ogólnych zasobów niewidzialnych (Stankiewicz, 2005, s. 117–148). W badaniu zaprojektowanym przez autorkę rozprawy należało uwzględnić, że hotele mają inne cechy niż przedsiębiorstwa produkcyjne, dlatego konieczne było dostosowanie poszczególnych obszarów do charakteru ich działalności. Dopasowując ostateczną koncepcję badania do charakteru działalności przedsiębiorstw hotelarskich autorka rozprawy określiła osiem obszarów funkcjonalno-zasobowych, składających się na ich potencjał konkurencyjności: obszar działalności badawczo-rozwojowej (B+R), obszar usług podstawowych i dodatkowych, obszar zasobów ludzkich, obszar zarządzania jakością, obszar marketingu i sprzedaży, obszar finansów, obszar organizacji i zarządzania oraz obszar ogólnych zasobów niewidzialnych (tabela 33).

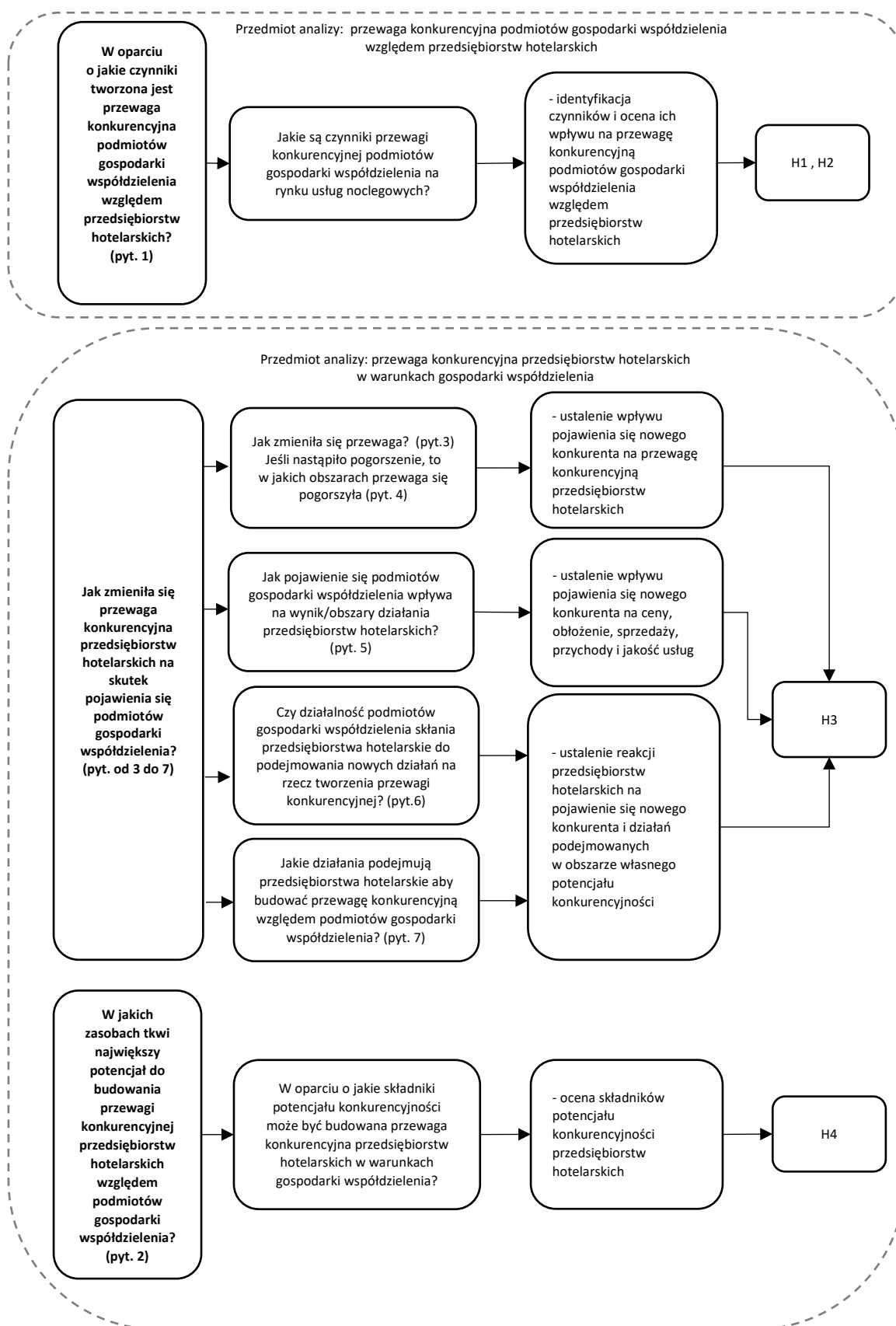
**Tabela 33. Część II kwestionariusza – składniki potencjału konkurencyjności hoteli**

| Obszar funkcjonalno-zasobowy / zasób                 |                                                                                                                                                                                         | Skrócona nazwa |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Obszar działalności badawczo-rozwojowej (B+R)</b> |                                                                                                                                                                                         |                |
| 1.                                                   | Posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego                                                                                                                                                | zasób 1        |
| 2.                                                   | Współpraca z instytucjami naukowymi lub naukowo-badawczymi                                                                                                                              | zasób 2        |
| 3.                                                   | Zdolność do innowacji                                                                                                                                                                   | zasób 3        |
| 4.                                                   | Zdolność do przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa                                                                                                                            | zasób 4        |
| <b>Obszar usług podstawowych i dodatkowych</b>       |                                                                                                                                                                                         |                |
| 5.                                                   | Wielkość hotelu (mierzona liczbą pokoi)                                                                                                                                                 | zasób 5        |
| 6.                                                   | Standard hotelu (mierzony kategorią – gwiazdki)                                                                                                                                         | zasób 6        |
| 7.                                                   | Lokalizacja obiektu (bliskość atrakcji turystycznych, ważnych punktów kulturalnych, usługowych itp.)                                                                                    | zasób 7        |
| 8.                                                   | Wyposażenie pokoi                                                                                                                                                                       | zasób 8        |
| 9.                                                   | Poziom standaryzacji usługi noclegowej wynikający z przynależności do sieci                                                                                                             | zasób 9        |
| 10.                                                  | Możliwość adaptacji usługi noclegowej do indywidualnych wymagań klienta                                                                                                                 | zasób 10       |
| 11.                                                  | Wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie świadczenia usług                                                                                                                     | zasób 11       |
| 12.                                                  | Stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji                                                                                                  | zasób 12       |
| 13.                                                  | Usługi biznesowe (udogodnienia dla klientów biznesowych)                                                                                                                                | zasób 13       |
| 14.                                                  | Usługi gastronomiczne                                                                                                                                                                   | zasób 14       |
| 15.                                                  | Usługi rekreacyjno-rozrywkowe (basen, zaplecze rekreacyjno-rozrywkowe)                                                                                                                  | zasób 15       |
| 16.                                                  | Usługi informacyjne (zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po pobycie; dodatkowe materiały informacyjne i przewodniki dla klientów) | zasób 16       |
| 17.                                                  | Zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń klientom (lokalne elementy wyposażenia wnętrz, związane z regionem odwiedzanym, lokalna kuchnia)                                     | zasób 17       |
| <b>Obszar zasobów ludzkich</b>                       |                                                                                                                                                                                         |                |
| 18.                                                  | Kompetencje personelu (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe)                                                                                                                 | zasób 18       |
| 19.                                                  | Kompetencje kadry zarządzającej (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe)                                                                                                       | zasób 19       |
| 20.                                                  | Sprawný system komunikacji wewnętrznej i dzielenie się wiedzą przez pracowników                                                                                                         | zasób 20       |
| <b>Obszar zarządzania jakością</b>                   |                                                                                                                                                                                         |                |
| 21.                                                  | Posiadane systemy zapewniania jakości                                                                                                                                                   | zasób 21       |
| 22.                                                  | Posiadane certyfikaty jakości                                                                                                                                                           | zasób 22       |
| <b>Obszar marketingu i sprzedaży</b>                 |                                                                                                                                                                                         |                |
| 23.                                                  | Możliwości elastycznego kształtowania cen                                                                                                                                               | zasób 23       |
| 24.                                                  | Stosowane kanały sprzedaży i ich zasięg (w tym OTA, np. Booking, HRS)                                                                                                                   | zasób 24       |
| 25.                                                  | Działania promocyjne i reklama                                                                                                                                                          | zasób 25       |
| 26.                                                  | Wykorzystanie mediów społecznościowych w działalności marketingowej                                                                                                                     | zasób 26       |
| 27.                                                  | Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanym rynku i zdolność do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów                                                      | zasób 27       |
| 28.                                                  | Znajomość konkurenta (Airbnb) i stosowanych przez niego instrumentów konkurencyjności                                                                                                   | zasób 28       |
| 29.                                                  | Stosowany system rezerwacji                                                                                                                                                             | zasób 29       |
| 30.                                                  | Silna, znana marka                                                                                                                                                                      | zasób 30       |
| 31.                                                  | Wizerunek przedsiębiorstwa                                                                                                                                                              | zasób 31       |
| 32.                                                  | Reputacja przedsiębiorstwa                                                                                                                                                              | zasób 32       |
| <b>Obszar finansów</b>                               |                                                                                                                                                                                         |                |
| 33.                                                  | Potencjał finansowy przedsiębiorstwa                                                                                                                                                    | zasób 33       |
| 34.                                                  | Poziom kosztów całkowitych                                                                                                                                                              | zasób 34       |
| 35.                                                  | Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania                                                                                                                                              | zasób 35       |
| 36.                                                  | Zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów                                                                                                                                    | zasób 36       |
| <b>Obszar organizacji i zarządzania</b>              |                                                                                                                                                                                         |                |
| 37.                                                  | Nowoczesność i klarowność struktury organizacyjnej                                                                                                                                      | zasób 37       |
| 38.                                                  | Zdolność w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji                                                                                                                  | zasób 38       |
| 39.                                                  | Sposoby współpracy i powiązania z dostawcami                                                                                                                                            | zasób 39       |
| 40.                                                  | Zdolności i stosowane narzędzia w zakresie zarządzania relacjami z klientem                                                                                                             | zasób 40       |
| 41.                                                  | Zdolność do podejmowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska                                         | zasób 41       |
| 42.                                                  | Zdolność do działania w niszy rynkowej i jej obsługi                                                                                                                                    | zasób 42       |
| <b>Obszar ogólnych zasobów niewidzialnych</b>        |                                                                                                                                                                                         |                |
| 43.                                                  | Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa                                                                                                                                                  | zasób 43       |
| 44.                                                  | Skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych)                                                                                                                           | zasób 44       |
| 45.                                                  | Posiadanie lojalnych klientów                                                                                                                                                           | zasób 45       |
| 46.                                                  | Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się                                                                                                                                                | zasób 46       |
| 47.                                                  | Zdolność do tworzenia przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu                                                                                             | zasób 47       |

Źródło: opracowanie własne.

W trzeciej części kwestionariusza zestawiono pięć pytań, których celem było ustalenie zmian w przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich oraz ich reakcji na pojawienie się nowego konkurenta, w tym działania podejmowane w obszarze własnego potencjału konkurencyjności. Na tym etapie badania przedsiębiorstwa nie musiały odpowiedzieć na każde pytanie – w zależności do wariantu wybranej odpowiedzi na dane pytanie możliwe było przejście do kolejnego pytania lub jego pominięcie (możliwe w przypadku pytania nr 4 i nr 7).

Ostatnia część kwestionariusza służyła zebraniu podstawowych informacji o hotelu i dotyczyła sześciu kwestii: kategorii obiektu, przynależność do sieci, profilu działalności, roku rozpoczęcia działalności, liczby zatrudnionych osób, wielkości miejscowości, w której działa obiekt oraz województwa. Link do kwestionariusza zamieszczonego w formularzu Google, wraz z zaproszeniem do udziału w badaniu zawierającym list polecający (załącznik 2), został rozesłany drogą elektroniczną i skierowany był do osób zarządzających hotelem (dyrektorów, menedżerów i kierowników obiektów) jako ekspertów z branży. Sposób powiązania kolejnych części kwestionariusza z postępowaniem w procesie badawczym zaprezentowano na rysunku 35.



**Rysunek 35. Powiązanie kwestionariusza z problemem badawczym**

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1.3. Charakterystyka respondentów - dobór jednostek do badania

Badaną populację stanowiły hotele. Wybór tej grupy obiektów hotelarskich podyktowany był faktem, że są one najbardziej narażone na wpływ nowego konkurenta – firmy Airbnb<sup>36</sup>. Zgodnie z danymi GUS (GUS, 2020), w lipcu 2020 roku w Polsce działalność prowadziło 2 498 hoteli (w tym 114 obiektów w trakcie kategoryzacji). Badaniem objęte zostały obiekty zebrane w bazie kontaktów (operat losowania), opracowanej na podstawie danych pozyskanych z Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich (CWOH)<sup>37</sup>. Ostatecznie opracowana baza kontaktów zawierała 2 356 obiektów, z czego największą grupę stanowiły hotele trzygwiazdkowe (50,7%), hotele dwugwiazdkowe (26,6%) oraz hotele czterogwiazdkowe (13,1%). Zdecydowanie mniejszy udział miały obiekty jednogwiazdkowe (7,4%) oraz obiekty o najwyższej kategorii (2,2%). Udział poszczególnych kategorii obiektów zebranych w bazie kontaktów, opracowanej na podstawie danych z CWOH, był zbliżony do ogólnopolskiej struktury obiektów według GUS (tabela 34).

**Tabela 34. Liczba hoteli w bazie kontaktów w porównaniu do ogólnej liczby hoteli z podziałem na kategorie**

| Kategoria hotelu (liczba gwiazdek) | Liczba obiektów w bazie kontaktów |       | Liczba obiektów wg GUS w lipcu 2020 roku |       |
|------------------------------------|-----------------------------------|-------|------------------------------------------|-------|
|                                    | n                                 | %     | n                                        | %     |
| *****                              | 51                                | 2,2%  | 78                                       | 3,3%  |
| ****                               | 309                               | 13,1% | 406                                      | 17,0% |
| ***                                | 1 195                             | 50,7% | 1 257                                    | 52,7% |
| **                                 | 627                               | 26,6% | 515                                      | 21,6% |
| *                                  | 174                               | 7,4%  | 128                                      | 5,4%  |
| Suma                               | 2356                              | 100%  | 2384*                                    | 100%  |

\* Zaprezentowana struktura hoteli wg GUS nie obejmuje obiektów w trakcie kategoryzacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (GUS Bank Danych Lokalnych, 2020).

Rozpoczynając badanie założono, że ankietę otrzyma każdy z 2356 hoteli znajdujących się w bazie kontaktów. Rozsyłanie wiadomości elektronicznych z zaproszeniem do udziału w badaniu, rozpoczęto w październiku 2020 roku. Wysyłkę zaproszenia wstrzymywano od początku 2020 roku ze względu na sytuację epidemiczną i wynikające z niej ograniczenia. W październiku autorka rozprawy zdecydowała o rozpoczęciu badania, ponieważ okoliczności

<sup>36</sup> Pozostałe obiekty, takie jak pensjonaty czy inne obiekty hotelowe, mogą oferować swoje usługi za pośrednictwem Airbnb, dlatego nie zostały uwzględnione w badaniu.

<sup>37</sup> Na dzień 20.02.2020 roku w bazie wygenerowanej z CWOH znajdowało się 3440 pozycji, jednak została ona oczyszczona z danych powtarzających się i pustych rekordów, obiektów niespełniających założeń badawczych oraz obiektów, do których nie udało się ustalić danych kontaktowych oraz tych, o których wiadomo było w dniu rozpoczęcia badania, że zakończyły działalność.

zmieniały się dynamicznie i nie można było przewidzieć, kiedy sytuacja epidemiczna ulegnie poprawie. Kwestionariusz skierowany był do osób zarządzających hotelem (dyrektorzy, menedżerowie lub kierownicy obiektów) jako ekspertów z branży posiadających największą wiedzę na temat reprezentowanego obiektu<sup>38</sup>. Wiadomość została przesłana do wszystkich 2 356 obiektów zebranych w bazie kontaktów. Nie jest możliwe podanie dokładnej liczby kwestionariuszy, które nie dotarły do respondentów ze względów technicznych (np. zamiany danych podmiotu, zakończenia działalności czy zatrzymanych przez filtry antyspamowe) oraz w wyniku innych niesprzyjających okoliczności. Etap zbierania danych zbiegł się z wprowadzeniem kolejnych istotnych ograniczeń w działalności hoteli i innych obiektów hotelarskich, wynikających z kolejnych rozporządzeń Rady Ministrów w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Rozporządzenie 2020a, Rozporządzenie 2020b). Nowe regulacje wykluczały przez dłuższy czas możliwość przyjmowania w hotelach turystów, dopuszczając obsługę wyłącznie wąskiej grupy klientów (m.in. pilotów i załóg samolotów, osób wykonujących zawód medyczny czy sportowców na zgrupowaniach). Ze względu na utrudniony kontakt, zaproszenie do udziału w badaniu wysłano do wszystkich obiektów kilkakrotnie. Zbieranie kwestionariuszy zakończono ostatecznie w maju 2021 roku.

Dobór próby miał zatem charakter losowy. Należy zaznaczyć, że próba nigdy nie odzwierciedla charakterystyki całej populacji, nie musi być reprezentatywna pod każdym względem – jest reprezentatywna wówczas, gdy wszystkie jednostki z populacji mają jednakową szansę na wylosowanie (Babbie, 2004, s. 210–211). Próby losowe, choć nie są doskonale reprezentatywne, to zapewniają możliwość obliczenia prawdopodobieństwa popełnienia błędu wynikającego z ich losowej natury (Babbie, 2004).

Konkludując, wybór metody badawczej podyktowany był możliwością wyjaśnienia zjawiska na gruncie nowej, niezgłębionej dostatecznie tematyki. Zaletą metody CAWI jest łatwość dotarcia do wybranej grupy respondentów w krótkim czasie (Stanisławski, 2017, s. 105) – szczególnie ważna z perspektywy zagrożenia epidemicznego w okresie prowadzenia badań. Kombinacja pytań zastosowana w kwestionariuszu pozwoliła na rozpoznanie przedmiotów badań i zagadnień ujętych w założeniach badawczych rozprawy.

---

<sup>38</sup> W przypadku badania opinii respondentów odpowiedzi mogą być obciążone np. wpływem przekonań badacza (Stępień, 2016, s. 53). Założenia badania wskazywały na osoby zarządzające hotelem jako najbardziej kompetentne do udzielenia odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

## **4.2. Ocena przewagi konkurencyjnej Airbnb względem hoteli**

Wyniki badania empirycznego zostały poddane weryfikacji i opisowi statystycznemu. W pierwszej kolejności scharakteryzowano przebadaną próbę, a następnie zaprezentowano czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich. W celu oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich przeprowadzona została analiza z wykorzystaniem średniej arytmetycznej (w tekście nazywano ją też empiryczną, jako że pochodzi z badania empirycznego), współczynnika korelacji liniowej Pearsona i rang Spearmana oraz testów statystycznych, głównie U Manna-Whitneya i Kruskala-Wallisa (stosowanych w przypadku braku spełnienia założenia o normalności badanych rozkładów). Test U Manna-Whitneya miał zastosowanie w przypadku porównania dwóch grup niezależnych, natomiast test Kruskala-Wallisa w przypadku większej liczby grup niezależnych. Dodatkowo, w jednej z analiz przeprowadzono test ANOVA na równość średnich ocen wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych w zależności od kategorii hotelu oraz test t-Studenta na równość średnich dla grup zależnych.

### **4.2.1. Opis badanej próby**

W badaniu udział wzięło 137 przedstawicieli hoteli, zatem wskaźnik zwrotu odpowiedzi wyniósł 6%. Wnioskowanie przy takiej próbie możliwe było dla wyższego niż początkowo zakładanego maksymalnego błędu szacunku (przy szacowaniu frakcji odpowiedzi na różne pytania) na poziomie 8%<sup>39</sup>. Należy podkreślić, że trudna sytuacja hotelarzy w Polsce, wywołana pandemią COVID-19, stanowiła możliwą przyczynę niewielkiego zwrotu kwestionariuszy. Wiele obiektów w okresie trwania badania zostało czasowo zamkniętych, a część z nich głosiła upadłość<sup>40</sup>. Dziewiętnastu przedstawicieli obiektów odmówiło udziału w badaniu powołując się na „brak czasu”, „ważniejsze problemy” lub w ogóle nie podając przyczyny odmowy. Dwunastu przedstawicieli hoteli wyższych kategorii poinformowało o odmowie udziału w badaniu, powołując się na „niepostrzeganie Airbnb jako konkurenta” lub nie podając

---

<sup>39</sup> Minimalna liczebność próby przy założeniu maksymalnego błędu szacunku na poziomie 5% oraz przy 95% poziomie ufności wynosi 330 obiektów.

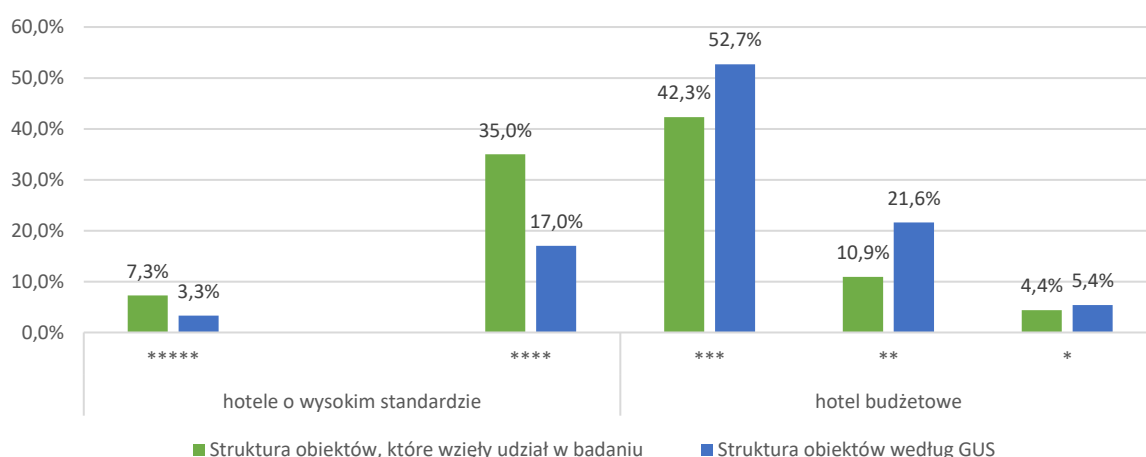
<sup>40</sup> Zgodnie z branżową ankietą Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego, co piąty hotel w Polsce w grudniu 2020 roku był zamknięty, a frekwencja gości nie przekraczała 10% w obiektach, które były otwarte. Sprzedaż noclegów w 54% hoteli zmniejszyła się o ponad połowę w 2020 roku (IGHP, 2021b). W marcu 2021 roku, aż 17% hoteli była zamknięta (IGHP, 2021a), a w kwietniu liczba ta wzrosła do 40% (IGHP, 2021c).

przyczyny odmowy. Dodatkowo trzech przedstawicieli hoteli trzygwiazdkowych zażądało usunięcia ich danych z bazy oraz nieprzesyłania do nich ponownie wiadomości.

W badaniu ostatecznie wzięli udział respondenci reprezentujący następujące kategorie hoteli:

- 7,3% - hotele pięciogwiazdkowe,
- 35,0% - hotele czterogwiazdkowe,
- 42,3% - hotele trzygwiazdkowe,
- 10,9% - hotele dwugwiazdkowe,
- 4,4%- hotele jednogwiazdkowe.

Wewnętrzna struktura badanej próby w porównaniu do ogólnopolskiej struktury hoteli została zaprezentowana na wykresie 8. W badanej próbie widoczna jest nadreprezentacja hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych przy jednoczesnym mniejszym udziale hoteli niższych kategorii.



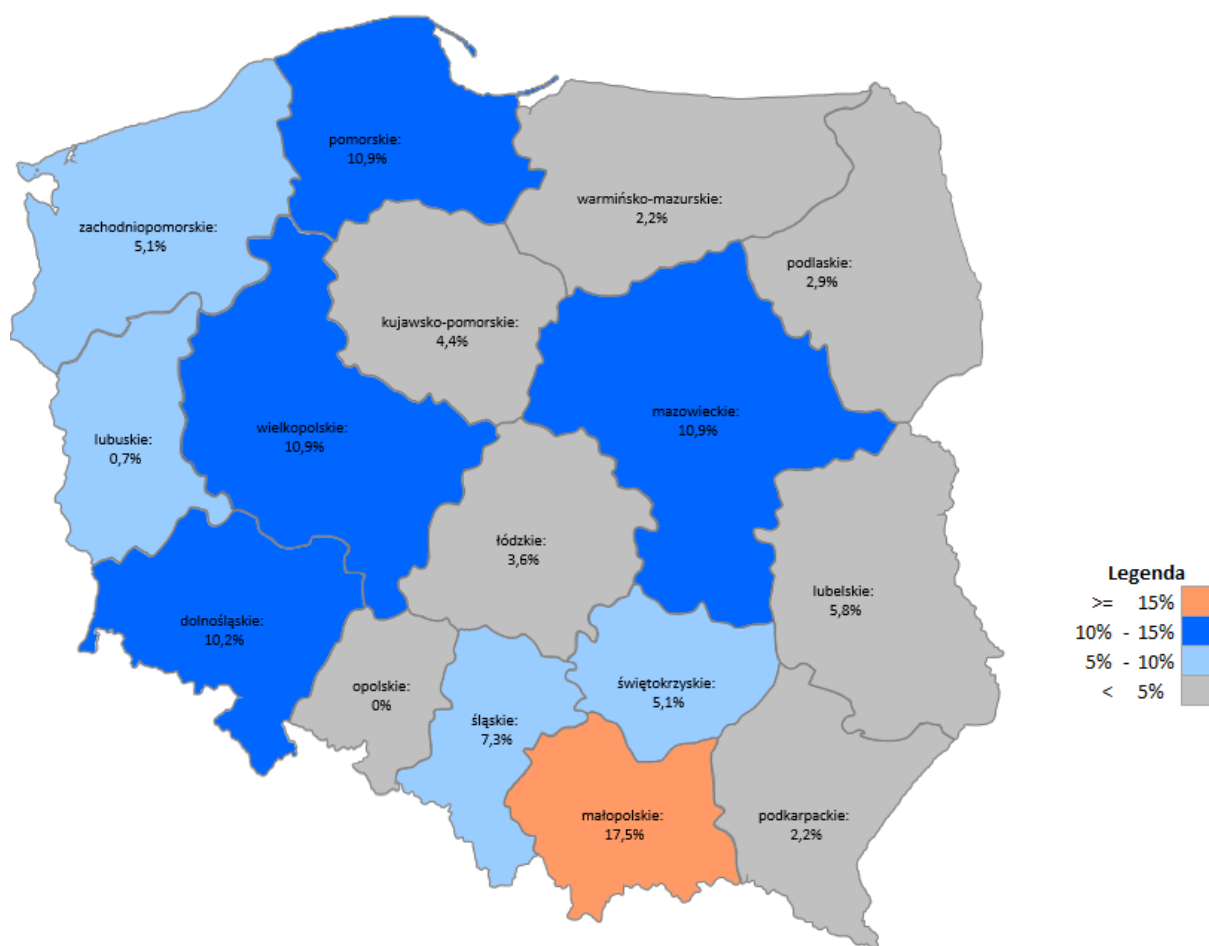
**Wykres 8. Porównanie struktury próby i populacji z podziałem na kategorie obiektów**

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na mniejszy udział jednostek należących do grup hoteli jedno- i dwu- i trzygwiazdkowych zdecydowano o przeprowadzeniu analizy statystycznej również w podziale na dwie, połączone grupy hoteli: hotele o wysokim standardzie (cztery i pięć gwiazdek) oraz hotele „budżetowe” (od jednej do trzech gwiazdek). Takie połączenie wynikało także z procesu weryfikacji drugiej hipotezy badawczej.

Biorąc pod uwagę pozostałe cechy badanych obiektów, 72,3% w próbie stanowiły hotele niezależne, a w przypadku 27,7% zadeklarowana została przynależność do sieci. 24,1% obiektów stanowiły hotele biznesowe, 16,8% hotele obsługujące przede wszystkim gości

podróżujących w celach wypoczynkowych, a 59,1% miało profil mieszany. Najwięcej hoteli (63,5%) zatrudniało w swoich obiektach od 10 do 49 osób. W 14,6% hoteli zatrudniano mniej niż 10 osób, w 21,1% zatrudnionych było od 50 do 250 osób, a 0,7% zatrudniało więcej niż 250 osób. Najwięcej hoteli w badanej próbie zlokalizowanych było w miastach poniżej 50 tysięcy mieszkańców (32,1%). 29,2% hoteli prowadziło działalność w miastach powyżej 500 tysięcy mieszkańców, 23,4% w miastach od 50 do 500 tysięcy mieszkańców, a 15,3% na obszarach wiejskich. Najwięcej obiektów objętych badaniem pochodziło z województwa małopolskiego, natomiast w badaniu udziału nie wziął żaden przedstawiciel obiektów z województwa opolskiego (rysunek 36).



**Rysunek 36. Rozkład obiektów objętych badaniem według województw**

Źródło: opracowanie własne.

#### **4.2.2. Czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich**

Czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb oceniane były przez respondentów z perspektywy reprezentowanego przez nich hotelu (pytanie 1). Respondenci oceniali wpływ każdego z 52 czynników na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem reprezentowanego przez nich hotelu wybierając jeden z zaproponowanych wariantów odpowiedzi. W celu opracowania statystycznego, każdej z odpowiedzi przypisano określoną wartość i na jej podstawie przeprowadzono analizę średniej empirycznej dla poszczególnych pytań jak i grup pytań. Przyjęto następującą skalę ocen za udzielone odpowiedzi:

- brak wpływu - 1,
- niewielki wpływ - 2,
- przeciętny wpływ - 3,
- wysoki wpływ - 4,
- bardzo wysoki wpływ – 5.

Wariant odpowiedzi „nie wiem”, jako brak ustosunkowania się do pytania, nie był uwzględniany w liczeniu średniej, dlatego został wyłączone z analizy. Badane czynniki przewagi konkurencyjnej poddano analizie dla całej badanej próby, a także z uwzględnieniem cech różnicujących hotele (tj. kategoria hotelu, przynależność do sieci, profil działalności, liczba zatrudnionych, miejsce oraz liczba lat prowadzenia działalności) oraz w podziale na dwie duże grupy hoteli: hotele „budżetowe” (od jednej do trzech gwiazdek) oraz hotele o wysokim standardzie (cztery i pięć gwiazdek).

Z uwagi na obszerną zawartość tekstową nazw poszczególnych czynników przewagi konkurencyjnej oraz w celu ułatwienia prezentacji graficznej wyników, każdemu z analizowanych czynników przypisano skróconą nazwę. Lista czynników wraz ze skróconą nazwą została zaprezentowana w tabeli 35.

**Tabela 35. Skrócone nazwy czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb**

| Skrócona nazwa | Pełna nazwa czynnika                                                                                                                                                                  |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| czynnik 1      | Obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności, w tym standardów i norm sanitarnych oraz kategoryzacji obiektów, obowiązków podatkowych, rozstrzygania sporów |
| czynnik 2      | Poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przez organizatorów wyjazdów służbowych                                                                                                        |
| czynnik 3      | Poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych                                                                                        |
| czynnik 4      | Poszukiwanie nowych wrażeń, emocji i doznań przez klientów                                                                                                                            |
| czynnik 5      | Moda na alternatywne sposoby organizowania wyjazdów, w tym wyboru zakwaterowania innego niż hotele tradycyjne                                                                         |
| czynnik 6      | Rosnąca niechęć klientów do wielkich sieci i korporacji                                                                                                                               |
| czynnik 7      | Dążenie klientów do zmniejszania rozmiarów konsumpcji (zrównoważenie konsumpcji)                                                                                                      |
| czynnik 8      | Dążenie klientów do zrównoważonego rozwoju (m.in. chęć dostarczania środków finansowych mieszkańcom danego obszaru)                                                                   |
| czynnik 9      | Istnienie na rynku wolnych obiektów (potencjalnych dostawców) zlokalizowanych na obszarach cennych przyrodniczo                                                                       |
| czynnik 10     | Ograniczenie zużycia zasobów naturalnych (rozwój bazy noclegowej o istniejące obiekty)                                                                                                |
| czynnik 11     | Ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko naturalne                                                                                                                               |
| czynnik 12     | Wzrost popularności Internetu w porównaniu z tradycyjnymi formami rezerwacji                                                                                                          |
| czynnik 13     | Międzynarodowy zasięg platformy                                                                                                                                                       |
| czynnik 14     | Możliwość dostosowania popytu i podaży (liczby ofert) w czasie rzeczywistym                                                                                                           |
| czynnik 15     | Możliwość dokonywania natychmiastowych rezerwacji                                                                                                                                     |
| czynnik 16     | Obniżenie kosztów transakcyjnych (koszt wyszukiwania informacji, zaangażowania w przygotowanie transakcji czy egzekucji umów pomiędzy stronami)                                       |
| czynnik 17     | Niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe                                                                                                                       |
| czynnik 18     | Brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości                                                                                                                                   |
| czynnik 19     | Istnienie na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego                                                                                  |
| czynnik 20     | Istnienie na rynku wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, punktów usługowych i infrastrukturalnych                                               |
| czynnik 21     | Występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np. pandemia COVID -19                                                                                                                           |
| czynnik 22     | Obawa klientów przed chorobami, strach przed przebywaniem w dużych skupiskach ludzi np. w dużych obiektach hotelowych                                                                 |
| czynnik 23     | Duża liczba obiektów dostępnych w ramach oferty                                                                                                                                       |
| czynnik 24     | Globalna sieć dostawców obiektów (gospodarzy)                                                                                                                                         |
| czynnik 25     | Zdolność do adaptacji zasobów gospodarzy do własnych celów                                                                                                                            |
| czynnik 26     | Zróżnicowany standard i rodzaje oferowanych obiektów                                                                                                                                  |
| czynnik 27     | Zróżnicowana lokalizacja oferowanych obiektów                                                                                                                                         |
| czynnik 28     | Personalizacja oferty i indywidualne podejście do klienta                                                                                                                             |
| czynnik 29     | Udogodnienia dla różnych segmentów klientów (np. klientów biznesowych, rodzin z dziećmi, seniorów)                                                                                    |
| czynnik 30     | Zdolność do dostosowania oferty do niszy rynkowej                                                                                                                                     |
| czynnik 31     | Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie oferty noclegowej                                                                                             |
| czynnik 32     | Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie usług dodatkowych                                                                                             |
| czynnik 33     | Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa                                                                         |
| czynnik 34     | Zdolność do budowania wspólnoty wśród użytkowników                                                                                                                                    |
| czynnik 35     | Zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń (ludzie, obiekty, wydarzenia)                                                                                                      |
| czynnik 36     | Sprawną komunikacją klientów z gospodarzami i przedstawicielami firmy                                                                                                                 |
| czynnik 37     | Zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po podróży                                                                                  |
| czynnik 38     | Publikacja materiałów dodatkowych – przewodniki i spersonalizowane treści skierowane do różnych segmentów klientów                                                                    |
| czynnik 39     | Stosowane instrumenty promocji                                                                                                                                                        |
| czynnik 40     | Wizerunek przedsiębiorstwa oparty na poczuciu przynależności do wspólnoty, poszanowaniu różnorodności oraz trosce o środowisko naturalne i społeczne                                  |
| czynnik 41     | Silna, rozpoznawalna marka                                                                                                                                                            |
| czynnik 42     | Dobra reputacja wśród użytkowników i potencjalnych klientów                                                                                                                           |
| czynnik 43     | Zaangażowanie w działania na rzecz społeczności i współpraca z partnerami zewnętrznymi (np. przeciwdziałanie dyskryminacji, partnerstwo z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim)      |
| czynnik 44     | Zdolność do budowania zaufania wśród użytkowników                                                                                                                                     |
| czynnik 45     | Architektura strony internetowej                                                                                                                                                      |
| czynnik 46     | System rezerwacyjny                                                                                                                                                                   |
| czynnik 47     | Sposób prezentacji oferty                                                                                                                                                             |
| czynnik 48     | Zdolność do modyfikowania oferty w oparciu o wprowadzenie odpowiednich algorytmów                                                                                                     |
| czynnik 49     | Systemy bezpieczeństwa użytkowników (w tym ocen i recenzji) i transakcji                                                                                                              |
| czynnik 50     | Posiadana wiedza i doświadczenie pracowników                                                                                                                                          |
| czynnik 51     | Baza klientów i informacje o ich profilu, preferencjach                                                                                                                               |
| czynnik 52     | Zdolność do szybkiej reakcji na sytuacje nieprzewidziane i adaptacji do zmian w otoczeniu                                                                                             |

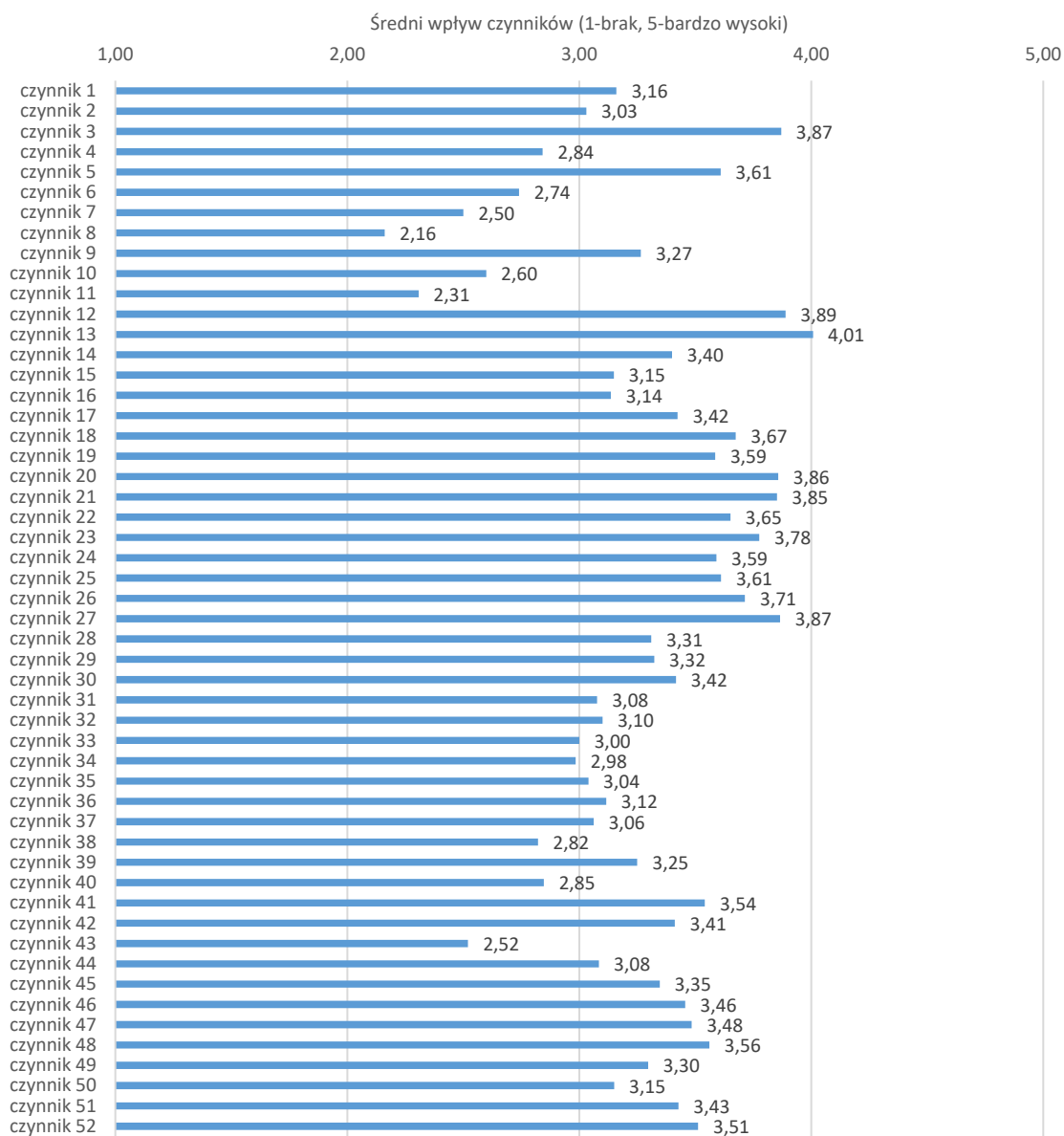
Źródło: opracowanie własne.

### ***Analiza średniej empirycznej oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb dla całej badanej próby***

Średnia empiryczna ocena dla wszystkich 52 analizowanych czynników w badanej próbie 137 hoteli wyniosła 3,29 na skali od 1 do 5. Biorąc pod uwagę fakt, że średnia teoretyczna wynikająca z zastosowanej w kwestionariuszu pięciostopniowej skali wynosiła 3, łączna ocena wszystkich czynników wskazuje na ich przeciętny wpływ na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli. Należy jednak przyrzeć się poszczególnym czynnikom i ich grupom, aby ustalić, które z nich mają większy, a które mniejszy wpływ na przewagę firmy Airbnb względem hoteli.

Najwyżej ocenianym czynnikiem (ocena 4,10 pkt.) i zarazem jedynym, którego średnia ocena przekroczyła poziom 4 (wysoki wpływ), był **międzynarodowy zasięg platformy** (grupa czynników naukowo-technicznych; czynnik 13). Wśród pozostałych aspektów wskazujących na bliski wysokiemu wpływ na przewagę konkurencyjną firmy Airbnb należą: wzrost popularności Internetu w porównaniu z tradycyjnymi formami rezerwacji (3,89 pkt.; czynnik 12), poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych (3,87; czynnik 3), zróżnicowana lokalizacja oferowanych obiektów (3,87; czynnik 27), istnienie na rynku wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, punktów usługowych i infrastrukturalnych (3,86; czynnik 20) oraz występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np. pandemia COVID -19 (3,81; czynnik 21). Najniżej ocenione zostały dwa aspekty z grupy czynników społeczno-kultowych i demograficznych: dążenie klientów do zrównoważonego rozwoju (2,16; czynnik 8) oraz dążenie klientów do zmniejszania rozmiarów konsumpcji (2,50; czynnik 7), także czynnik z grupy czynników ekologicznych i naturalnych: ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko naturalne (2,31; czynnik 11). Średnią ocenę poniżej 3, wskazującą na niewielki wpływ na przewagę konkurencyjną uzyskały również czynniki, takie jak: zaangażowanie w działania na rzecz społeczności i współpraca z partnerami zewnętrznymi (2,52; czynnik 43); ograniczenie zużycia zasobów naturalnych (2,60; czynnik 10); rosnąca niechęć klientów do wielkich sieci i korporacji (2,74; czynnik 6); publikacja materiałów dodatkowych – przewodniki i spersonalizowane treści skierowane do różnych segmentów klientów (2,82; czynnik 38); poszukiwanie nowych wrażeń, emocji i doznań przez klientów (2,84; czynnik 4); wizerunek przedsiębiorstwa oparty na poczuciu przynależności do wspólnoty, poszanowaniu różnorodności oraz trosce o środowisko

naturalne i społeczne (2,85; czynnik 40); a także zdolność do budowania wspólnoty wśród użytkowników (2,98; czynnik 34). Wszystkie średnie ocen zaprezentowano na wykresie 9.



**Wykres 9. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb**

\* Opis skróconych nazw czynników znajduje się w tabeli 35 na stronie 192.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę oceny dla grup czynników reprezentujących wewnętrzne lub zewnętrzne źródło przewagi Airbnb (tabela 36), średnia ocena dla obu źródeł była zbliżona i sugeruje przeciętny wpływ na przewagę pośrednika względem hoteli. Najwyżej oceniane były grupy czynników: zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane (3,75 pkt.) oraz czynniki infrastrukturalne (3,72) – obie grupy stanowiły zewnętrzne źródło przewagi konkurencyjnej

Airbnb względem hoteli, a także czynniki w grupie dostęp do zasobów i zdolność ich adaptacji (3,66) będących wewnętrznym źródłem przewagi Airbnb. Średnia ocena wymienionych czynników powyżej wartości 3,5 sugeruje bliski wysokiemu wpływ tych grup czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli w badanej próbie. Najniższy wynik, sugerujący bliski przeciętnemu wpływ na przewagę pośrednika względem hoteli, uzyskały dwie grupy czynników mających swoje źródło poza przedsiębiorstwem (źródło zewnętrzne), czyli czynniki ekologiczne i naturalne (2,73) oraz czynniki społeczno-kulturowe i demograficzne (2,77).

**Tabela 36. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na źródło pochodzenia przewagi i grupy czynników**

| Źródło     | Grupa czynników                            | Średnia dla grupy czynników | Średnia dla źródła |
|------------|--------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Zewnętrzne | Polityczno-prawne                          | 3,16                        | <b>3,30</b>        |
|            | Ekonomiczne                                | 3,45                        |                    |
|            | Społeczno-kulturowe i demograficzne        | 2,77                        |                    |
|            | Ekologiczne i naturalne                    | 2,73                        |                    |
|            | Naukowo-techniczne                         | 3,53                        |                    |
|            | Infrastrukturalne                          | 3,72                        |                    |
|            | Zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane   | 3,75                        |                    |
| Wewnętrzne | Dostęp do zasobów i zdolność ich adaptacji | 3,66                        | <b>3,28</b>        |
|            | Zróźnicowana struktura produktu            | 3,53                        |                    |
|            | Zdolność do innowacyjności                 | 3,06                        |                    |
|            | Zdolność do dostarczania doświadczeń       | 3,05                        |                    |
|            | Zdolność do dostarczania informacji        | 3,06                        |                    |
|            | Marka, wizerunek i reputacja               | 3,08                        |                    |
|            | Oprogramowanie                             | 3,43                        |                    |
|            | Know-how                                   | 3,36                        |                    |

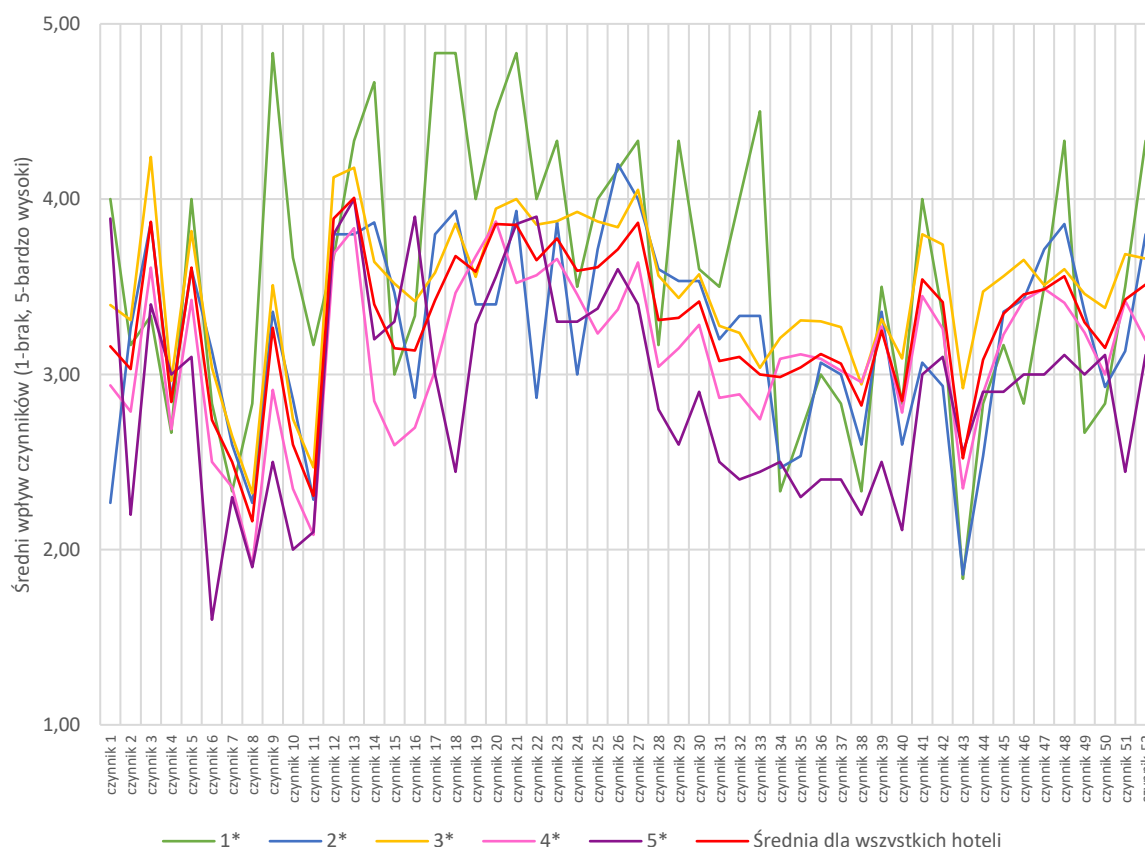
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane rezultaty wskazują, że w kreowaniu przewagi Airbnb względem hoteli duże znaczenie przypisywane jest międzynarodowemu zasięgowi platformy, wzrostowi popularności Internetu przy dokonywaniu rezerwacji. Znaczenie mają także zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane oraz czynniki infrastrukturalne związane z istnieniem na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego, w tym obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych. Zdaniem autorki rozprawy, niska ocena znaczenia czynników ekologicznych i naturalnych oraz czynników społeczno-kulturowych i demograficznych świadczy o małej świadomości ekologicznej hotelarzy oraz niedocenianiu przez nich znaczenia zmian prowadzących w kierunku zrównoważonej konsumpcji (zob.: podrozdział 1.1.1. oraz 3.2.1.).

## ***Analiza średniej empirycznej oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb z uwzględnieniem cech różnicujących hotele***

### **Kategoria hotelu**

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę wpływu zmiennych segmentacyjnych na ocenę czynników kształtujących przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli. Za zmienne segmentacyjne uznano te cechy obiektów hotelarskich, które mogą różnicować wyniki oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb (kategoria, przynależność do sieci, profil działalności, wiek przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych, miejsce działania). Pierwszą poddaną analizie cechą była kategoria hotelu (od jednej do pięciu gwiazdek). Na wykresie 10 zaprezentowane zostały średnie oceny wpływu wszystkich 52 czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb, ale z uwzględnieniem podziału na kategorie obiektów, z perspektywy których dokonywano oceny.



**Wykres 10. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb według kategorii obiektu**

Źródło: opracowanie własne.

Średnie oceny wpływu poszczególnych czynników są mocno zróżnicowane: są takie czynniki (np. istnienie na rynku wolnych obiektów zlokalizowanych na obszarach cennych

przyrodniczo; czynnik 9), dla których w jednej kategorii hoteli średnia ważność oscyluje wokół oceny 5, a dla innej kategorii jest niska (poniżej 2,5). Świadczy to o tym, że standard hotelu mierzony liczbą gwiazdek jest ważnym aspektem wpływającym na zróżnicowanie ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem badanych hoteli. Dodatkowo przy użyciu testu Kruskala-Wallisa sprawdzono czy oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli różnią się w zależności od kategorii hotelu. W większości przypadków rozkłady ocen ważności poszczególnych czynników są takie same, bez względu na to jaką kategorię miał obiekt, z perspektywy którego dokonywano oceny. Wynika to z faktu, że krytyczny poziom istotności testu (tzw. *p-value*, ostatnia kolumna w tabeli) dla tych czynników jest wyższy od standardowo przyjmowanego w analizach statycznych poziomu 0,05, dlatego chcąc stwierdzić występowanie różnic w rozkładach dla tych czynników należałoby przyjąć zbyt duży (ponad 5%, tyle ile wynosi wspomniane *p-value*) poziom błędów I rodzaju, a więc prawdopodobieństwo, że stwierdzając różnice pomyłono się i faktycznie takich różnic w całej populacji nie ma. Z kolei 18 czynników, dla których występuje niezgodność rozkładów i jest ona statycznie istotna (*p-value* < 0,05) dla czytelności oznaczono w tabeli 37 pogrubioną czcionką. Wyniki testu dla tych czynników świadczą o tym, że w ich przypadku kategoria hotelu statystycznie istotnie (na poziomie istotności 0,05) różnicuje oceny wpływu danego czynnika na przewagę konkurencyjną Airbnb, a więc, że rozkład ocen dla wszystkich hoteli jest taki sam.

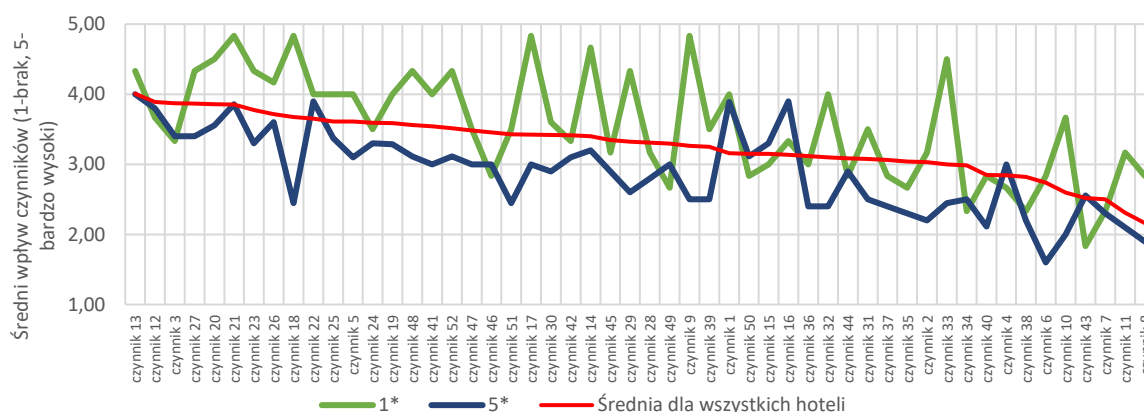
**Tabela 37. Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od kategorii hotelu**

| Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value |
|------------|---------------|----|---------|------------|---------------|----|---------|------------|---------------|----|---------|------------|---------------|----|---------|
| Czynnik 1  | 12,068        | 4  | 0,017   | Czynnik 14 | 22,329        | 4  | 0,000   | Czynnik 27 | 5,066         | 4  | 0,281   | Czynnik 40 | 7,783         | 4  | 0,100   |
| Czynnik 2  | 9,701         | 4  | 0,046   | Czynnik 15 | 11,827        | 4  | 0,019   | Czynnik 28 | 9,054         | 4  | 0,060   | Czynnik 41 | 8,833         | 4  | 0,065   |
| Czynnik 3  | 9,893         | 4  | 0,042   | Czynnik 16 | 12,575        | 4  | 0,014   | Czynnik 29 | 9,614         | 4  | 0,047   | Czynnik 42 | 8,347         | 4  | 0,080   |
| Czynnik 4  | 1,590         | 4  | 0,811   | Czynnik 17 | 14,562        | 4  | 0,006   | Czynnik 30 | 3,296         | 4  | 0,510   | Czynnik 43 | 11,790        | 4  | 0,019   |
| Czynnik 5  | 5,661         | 4  | 0,226   | Czynnik 18 | 15,485        | 4  | 0,004   | Czynnik 31 | 8,046         | 4  | 0,090   | Czynnik 44 | 9,314         | 4  | 0,054   |
| Czynnik 6  | 17,784        | 4  | 0,001   | Czynnik 19 | 2,444         | 4  | 0,655   | Czynnik 32 | 13,076        | 4  | 0,011   | Czynnik 45 | 3,819         | 4  | 0,431   |
| Czynnik 7  | 3,279         | 4  | 0,512   | Czynnik 20 | 5,906         | 4  | 0,206   | Czynnik 33 | 16,285        | 4  | 0,003   | Czynnik 46 | 6,992         | 4  | 0,136   |
| Czynnik 8  | 7,126         | 4  | 0,129   | Czynnik 21 | 7,672         | 4  | 0,104   | Czynnik 34 | 8,573         | 4  | 0,073   | Czynnik 47 | 2,866         | 4  | 0,581   |
| Czynnik 9  | 20,858        | 4  | 0,000   | Czynnik 22 | 9,041         | 4  | 0,060   | Czynnik 35 | 9,089         | 4  | 0,059   | Czynnik 48 | 7,417         | 4  | 0,115   |
| Czynnik 10 | 11,177        | 4  | 0,025   | Czynnik 23 | 5,134         | 4  | 0,274   | Czynnik 36 | 4,647         | 4  | 0,326   | Czynnik 49 | 3,612         | 4  | 0,461   |
| Czynnik 11 | 7,873         | 4  | 0,096   | Czynnik 24 | 10,608        | 4  | 0,031   | Czynnik 37 | 5,298         | 4  | 0,258   | Czynnik 50 | 3,649         | 4  | 0,456   |
| Czynnik 12 | 3,840         | 4  | 0,428   | Czynnik 25 | 7,993         | 4  | 0,092   | Czynnik 38 | 6,362         | 4  | 0,174   | Czynnik 51 | 10,014        | 4  | 0,040   |
| Czynnik 13 | 0,946         | 4  | 0,918   | Czynnik 26 | 10,318        | 4  | 0,035   | Czynnik 39 | 4,058         | 4  | 0,398   | Czynnik 52 | 6,748         | 4  | 0,150   |

Źródło: opracowanie własne.

Chcąc zweryfikować czy wyższy standard hotelu przekłada się również na wyższą, a być może na niższą ocenę wpływu poszczególnych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb, policzono w tym celu współczynniki korelacji między kategorią hotelu a oceną wpływu danego czynnika, ale zanim zostaną przedstawione wyniki takiej analizy, warto przyjrzeć się jeszcze różnicom wpływu poszczególnych czynników w podziale na hotele jedno- i pięciogwiazdkowe.

Jak wynika z wykresu 11, hotele jednogwiazdkowe zdecydowanie wyżej oceniały wpływ większości czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb niż hotele pięciogwiazdkowe. Wpływ czynnika: brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (czynnik 18), został oceniony bardzo wysoko przez przedstawicieli hoteli jednogwiazdkowych – średnia ocena wpływu tego czynnika na przewagę konkurencyjną Airbnb ukształtowała się na poziomie 4,83, natomiast w hotelach pięciogwiazdkowych średnia ocena wyniosła 2,44. Podobna sytuacja dotyczy czynnika: istnienie na rynku wolnych obiektów zlokalizowanych na obszarach cennych przyrodniczo (czynnik 9), którego średni wpływ w hotelach jednogwiazdkowych został oceniony na 4,83 pkt., natomiast w hotelach najwyższej kategorii na 2,5 pkt. W hotelach jednogwiazdkowych niżej niż w hotelach pięciogwiazdkowych oceniono natomiast wpływ następujących czynników na przewagę Airbnb: możliwość dokonywania natychmiastowych rezerwacji (czynnik 15); zaangażowanie w działania na rzecz społeczności i współpraca z partnerami zewnętrznymi (np. przeciwdziałanie dyskryminacji, partnerstwo z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim; czynnik 43); systemy bezpieczeństwa użytkowników (w tym ocen i recenzji) i transakcji (czynnik 49); posiadana wiedza i doświadczenie pracowników (czynnik 50).



**Wykres 11. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb dla obiektów jedno- i pięciogwiazdkowych (uporządkowane według ważności wpływu czynników)**

Źródło: opracowanie własne.

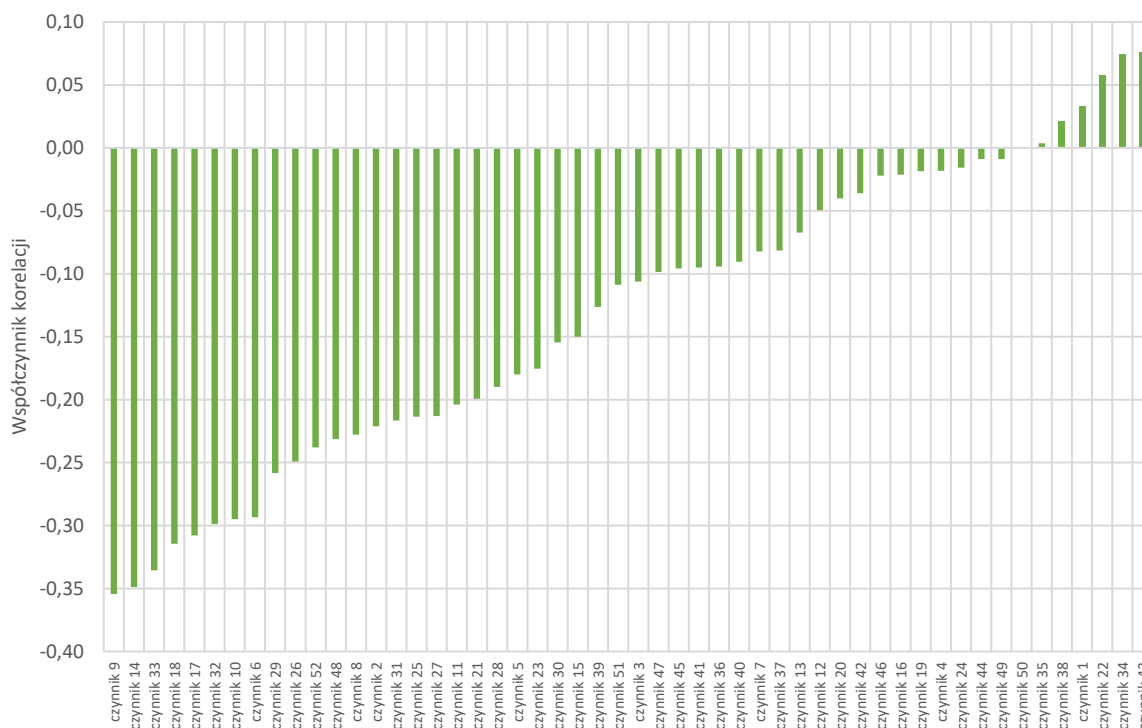
Wyniki testu U Manna-Whitneya wskazują, że podobnie jak w przypadku hoteli wszystkich kategorii, również w hotelach jedno- i pięciogwiazdkowych rozkłady ocen ważności poszczególnych czynników są w większości przypadków takie same. W badanych grupach istotną rozbieżność ocen zaobserwowano natomiast w przypadku 12 czynników, oznaczonych pogrubioną czcionką w tabeli 38. Należą do nich: rosnąca niechęć klientów do wielkich sieci i korporacji (czynnik 6); istnienie na rynku wolnych obiektów zlokalizowanych na obszarach cennych przyrodniczo (czynnik 9), ograniczenie zużycia zasobów naturalnych (czynnik 10); możliwość dostosowania popytu i podaży (liczby ofert) w czasie rzeczywistym (czynnik 14); niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe (czynnik 17); brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (czynnik 18); duża liczba obiektów dostępnych w ramach oferty (czynnik 23); udogodnienia dla różnych segmentów klientów (czynnik 29); zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie usług dodatkowych (czynnik 32); zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (czynnik 33); zdolność do modyfikowania oferty w oparciu o wprowadzenie odpowiednich algorytmów (czynnik 48); baza klientów i informacje o ich profilu, preferencjach (czynnik 51).

**Tabela 38. Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od kategorii hotelu (hotele jedno- i pięciogwiazdkowe)**

| Czynnik           | Wartość testu | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | p-value      |
|-------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|
| Czynnik 1         | -0,248        | 0,804        | <b>Czynnik 14</b> | <b>-3,079</b> | <b>0,002</b> | Czynnik 27        | -1,628        | 0,103        | Czynnik 40        | -1,828        | 0,067        |
| Czynnik 2         | -1,662        | 0,097        | Czynnik 15        | -0,391        | 0,696        | Czynnik 28        | -0,814        | 0,416        | Czynnik 41        | -1,654        | 0,098        |
| Czynnik 3         | 0,000         | 1,000        | Czynnik 16        | -0,904        | 0,366        | <b>Czynnik 29</b> | <b>-2,558</b> | <b>0,011</b> | Czynnik 42        | -0,397        | 0,691        |
| Czynnik 4         | -0,513        | 0,608        | <b>Czynnik 17</b> | <b>-2,574</b> | <b>0,010</b> | Czynnik 30        | -1,071        | 0,284        | Czynnik 43        | -1,557        | 0,119        |
| Czynnik 5         | -1,601        | 0,109        | <b>Czynnik 18</b> | <b>-3,150</b> | <b>0,002</b> | Czynnik 31        | -1,846        | 0,065        | Czynnik 44        | 0,000         | 1,000        |
| <b>Czynnik 6</b>  | <b>-2,395</b> | <b>0,017</b> | Czynnik 19        | -1,042        | 0,297        | <b>Czynnik 32</b> | <b>-2,353</b> | <b>0,019</b> | Czynnik 45        | -0,566        | 0,572        |
| Czynnik 7         | -0,169        | 0,866        | Czynnik 20        | -1,940        | 0,052        | <b>Czynnik 33</b> | <b>-2,551</b> | <b>0,011</b> | Czynnik 46        | -0,286        | 0,775        |
| Czynnik 8         | -1,698        | 0,089        | Czynnik 21        | -1,559        | 0,119        | Czynnik 34        | -0,339        | 0,735        | Czynnik 47        | -1,026        | 0,305        |
| <b>Czynnik 9</b>  | <b>-3,176</b> | <b>0,001</b> | Czynnik 22        | 0,000         | 1,000        | Czynnik 35        | -0,673        | 0,501        | <b>Czynnik 48</b> | <b>-2,216</b> | <b>0,027</b> |
| <b>Czynnik 10</b> | <b>-2,623</b> | <b>0,009</b> | <b>Czynnik 23</b> | <b>-2,178</b> | <b>0,029</b> | Czynnik 36        | -1,013        | 0,311        | Czynnik 49        | -0,491        | 0,623        |
| Czynnik 11        | -1,882        | 0,060        | Czynnik 24        | -0,393        | 0,695        | Czynnik 37        | -0,909        | 0,363        | Czynnik 50        | -0,733        | 0,464        |
| Czynnik 12        | -0,453        | 0,651        | Czynnik 25        | -0,933        | 0,351        | Czynnik 38        | -0,342        | 0,732        | <b>Czynnik 51</b> | <b>-2,075</b> | <b>0,038</b> |
| Czynnik 13        | -0,239        | 0,811        | Czynnik 26        | -1,142        | 0,254        | Czynnik 39        | -1,846        | 0,065        | Czynnik 52        | -1,720        | 0,085        |

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno kategoria obiektu, jak i ważność wpływu poszczególnych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb wyrażane były na skali ilościowej, dlatego policzono jaki związek zachodzi między nimi (za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona), a wartości tych współczynników zaprezentowano na wykresie 12.



**Wykres 12. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona mierzącego związek między kategorią obiektu a oceną wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb**

Źródło: opracowanie własne.

Badane korelacje były w większości przypadków ujemne i tylko dla sześciu czynników związku między nimi a kategorią hotelu przybrały wartości dodatnie. Ujemna korelacja wskazuje, że im wyższą kategorię miał obiekt (więcej gwiazdek), tym dany czynnik był dla niego mniej ważny (przypisywano mu mniejszy wpływ na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hotelu). Wartości dodatnie wskazują natomiast, że im wyższą kategorię miał badany obiekt (więcej gwiazdek), tym dany aspekt był bardziej ważny (przypisywano mu większy wpływ na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hotelu). Należy zwrócić uwagę, że siła takich korelacji była słaba (przedział od 0 do 0,3)<sup>41</sup>. Przeciętna ujemna korelacja wystąpiła tylko w przypadku pięciu czynników i ich związku z kategorią obiektów: istnienie na rynku wolnych

<sup>41</sup> Siłę korelacji (współzależności) liniowej można interpretować w trzech przedziałach  $|r| \leq 0,3$  – korelacja słaba;  $0,3 < |r| \leq 0,6$  – korelacja przeciętna;  $|r| > 0,6$  – korelacja silna (Czaja i Preweda, 2000, s. 130).

obiektów (potencjalnych dostawców) zlokalizowanych na obszarach cennych przyrodniczo ( $r=-0,35$ ; czynnik 9), możliwość dostosowania popytu i podaży (liczby ofert) w czasie rzeczywistym ( $-0,35$ ; czynnik 14), zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa ( $-0,34$ ; czynnik 33), brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości ( $-0,31$ ; czynnik 18) oraz niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe ( $-0,31$ ; czynnik 17).

Oprócz stwierdzenia jaka jest siła i kierunek korelacji, sprawdzono także czy takie korelacje można uznać za statystycznie istotne (tabela 39), tzn. czy można odrzucić hipotezę o braku związku między danym czynnikiem a kategorią hotelu w całej populacji wszystkich obiektów. Dla 22 czynników taki istotny związek między kategorią obiektu a oceną wpływu tych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb występuje, ponieważ krytyczny poziom istotności, przy którym można uznać związek za istotny (tzw. *p-value*) jest mniejszy od 0,05.

**Tabela 39. Graniczny poziom istotności (p-value) dla którego występuje istotny związek między kategorią obiektu a oceną wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb**

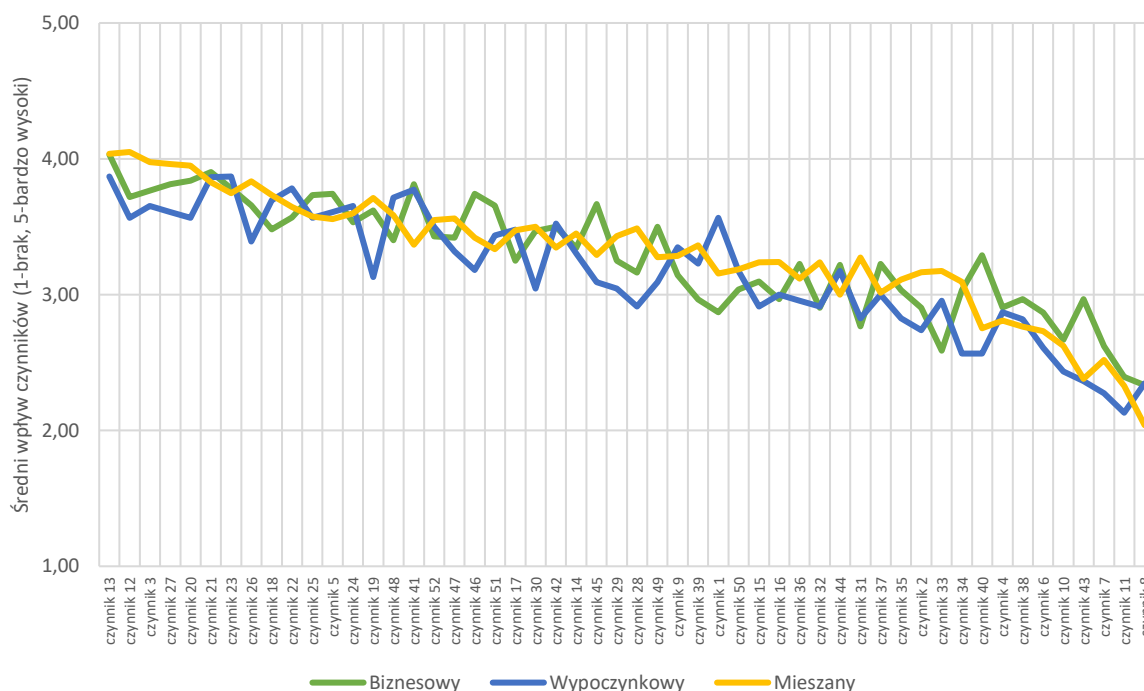
| Czynnik:   | P-value | Wniosek:          | Czynnik:   | P-value | Wniosek:          | Czynnik:   | P-value | Wniosek:          | Czynnik:   | P-value | Wniosek:          |
|------------|---------|-------------------|------------|---------|-------------------|------------|---------|-------------------|------------|---------|-------------------|
| Czynnik 1  | 0,712   |                   | Czynnik 14 | 0,000   | korelacja istotna | Czynnik 27 | 0,014   | korelacja istotna | Czynnik 40 | 0,305   |                   |
| Czynnik 2  | 0,011   | korelacja istotna | Czynnik 15 | 0,084   |                   | Czynnik 28 | 0,029   | korelacja istotna | Czynnik 41 | 0,276   |                   |
| Czynnik 3  | 0,228   |                   | Czynnik 16 | 0,807   |                   | Czynnik 29 | 0,003   | korelacja istotna | Czynnik 42 | 0,682   |                   |
| Czynnik 4  | 0,834   |                   | Czynnik 17 | 0,000   | korelacja istotna | Czynnik 30 | 0,077   |                   | Czynnik 43 | 0,404   |                   |
| Czynnik 5  | 0,038   | korelacja istotna | Czynnik 18 | 0,000   | korelacja istotna | Czynnik 31 | 0,013   | korelacja istotna | Czynnik 44 | 0,919   |                   |
| Czynnik 6  | 0,001   | korelacja istotna | Czynnik 19 | 0,835   |                   | Czynnik 32 | 0,001   | korelacja istotna | Czynnik 45 | 0,289   |                   |
| Czynnik 7  | 0,351   |                   | Czynnik 20 | 0,647   |                   | Czynnik 33 | 0,000   | korelacja istotna | Czynnik 46 | 0,806   |                   |
| Czynnik 8  | 0,009   | korelacja istotna | Czynnik 21 | 0,024   | korelacja istotna | Czynnik 34 | 0,405   |                   | Czynnik 47 | 0,268   |                   |
| Czynnik 9  | 0,000   | korelacja istotna | Czynnik 22 | 0,510   |                   | Czynnik 35 | 0,967   |                   | Czynnik 48 | 0,010   | korelacja istotna |
| Czynnik 10 | 0,001   | korelacja istotna | Czynnik 23 | 0,043   | korelacja istotna | Czynnik 36 | 0,287   |                   | Czynnik 49 | 0,924   |                   |
| Czynnik 11 | 0,022   | korelacja istotna | Czynnik 24 | 0,858   |                   | Czynnik 37 | 0,359   |                   | Czynnik 50 | 0,997   |                   |
| Czynnik 12 | 0,568   |                   | Czynnik 25 | 0,016   | korelacja istotna | Czynnik 38 | 0,811   |                   | Czynnik 51 | 0,229   |                   |
| Czynnik 13 | 0,438   |                   | Czynnik 26 | 0,004   | korelacja istotna | Czynnik 39 | 0,156   |                   | Czynnik 52 | 0,009   | korelacja istotna |

Źródło: opracowanie własne.

## Profil hotelu

Biorąc po uwagę profil hotelu (wypoczynkowe, biznesowe, mieszane), ocena wpływu poszczególnych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb nie wykazuje w większości przypadków istotnych różnic między średnią oceną czynników wśród wyodrębnionych profili. Analizy wykonane testem Kruskala-Wallisa wykazały istotne różnice rozkładów odpowiedzi

tylko dla 5 czynników (załącznik 3). Jak wynika z wykresu 13, hotele o profilu **wypoczynkowym** niżej od hoteli o profilu mieszanym i biznesowym oceniały wpływ takich czynników jak: zróżnicowany standard i rodzaje oferowanych obiektów (czynnik 26), istnienie na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego (czynnik 19), zdolność do dostosowania oferty do niszy rynkowej (czynnik 30), personalizację oferty i indywidualne podejście do klienta (czynnik 28), natomiast wyżej oceniano w nich: obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności (czynnik 1). Hotele **biznesowe** wyżej od pozostałych oceniały wpływ takich czynników jak: baza klientów i informacje o ich profilu i preferencjach (czynnik 51); architektura strony internetowej (czynnik 45); wizerunek przedsiębiorstwa oparty na poczuciu przynależności do wspólnoty, poszanowaniu różnorodności oraz trosce o środowisko naturalne i społeczne (czynnik 40), a także zaangażowanie w działania na rzecz społeczności i współpraca z partnerami zewnętrznymi (czynnik 43). Niżej od pozostałych oceniały aspekty: obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności (czynnik 1) oraz zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (czynnik 33). Ocena czynników w przypadku hoteli o profilu **mieszanym** miała najmniejsze odchylenia od średniej dla wszystkich obiektów.

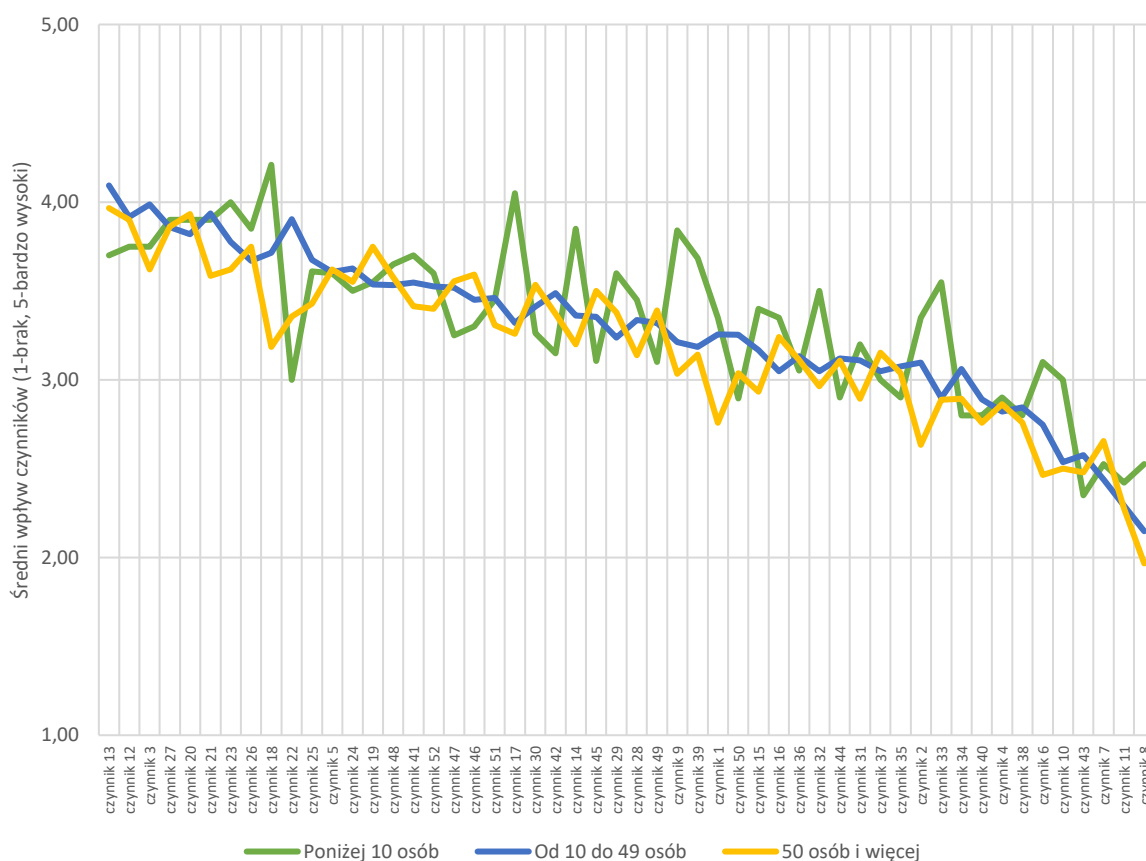


**Wykres 13. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na profil działalności**

Źródło: opracowanie własne.

## Liczba zatrudnionych

Kolejną cechą różnicującą wpływ poszczególnych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli była wielkość hotelu mierzona liczbą zatrudnionych (ze względu na niewielką liczebność ostatniej kategorii – powyżej 250 osób – połączono ją z wcześniejszą kategorią, czyli od 50 do 250 osób). Wpływ badanych czynników na przewagę konkurencyjną oceniano najwyżej w przypadku hoteli zatrudniających **poniżej 10 osób** (wykres 14), ponieważ w tej grupie średnia ocena ważności dla wszystkich czynników osiągnęła wartość 3,34, podczas gdy dla hoteli zatrudniających **50 i więcej osób** wyniosła 3,20. Wyniki testu Kruskala-Wallisa wykazały w tym przypadku istotne różnice rozkładów pomiędzy grupami tylko dla 3 czynników (załącznik 3): niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe (czynnik 17); brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (czynnik 18); obawa klientów przed chorobami, strach przed przebywaniem w dużych skupiskach ludzi np. w dużych obiektach hotelowych (czynnik 22).

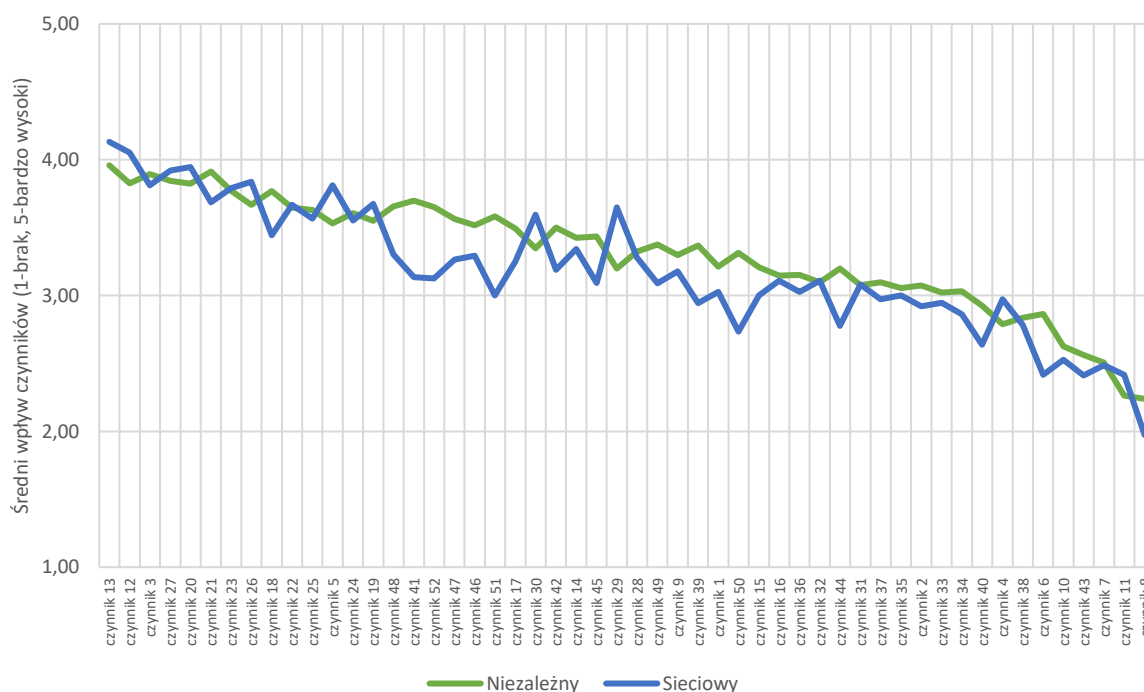


**Wykres 14. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale liczbą zatrudnionych w hotelu**

Źródło: opracowanie własne.

## Przynależność do sieci

Kolejną cechą segmentacyjną była przynależność do sieci. Jak wynika z wykresu 15, hotele należące do sieci oceniały wpływ większości czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb niż hotele niezależne. Wyżej w **hotelach sieciowych** oceniane były m.in.: wpływ mody na alternatywne sposoby organizowania wyjazdów, w tym wyboru zakwaterowania innego niż hotele tradycyjne (czynnik 5), a także udogodnienia dla różnych segmentów klientów (czynnik 29). Analiza wyników testu U Manna-Whitneya wykazała w tym przypadku istotne różnice pomiędzy rozkładami dla hoteli sieciowych i nienależących do sieci, dla oceny 5 spośród 52 czynników (załącznik 3). Były to: rosnąca niechęć klientów do wielkich sieci i korporacji (czynnik 6); udogodnienia dla różnych segmentów klientów (czynnik 29); silna, rozpoznawalna marka (czynnik 41); posiadana wiedza i doświadczenie pracowników (czynnik 50); baza klientów i informacje o ich profilu i preferencjach (czynnik 51).



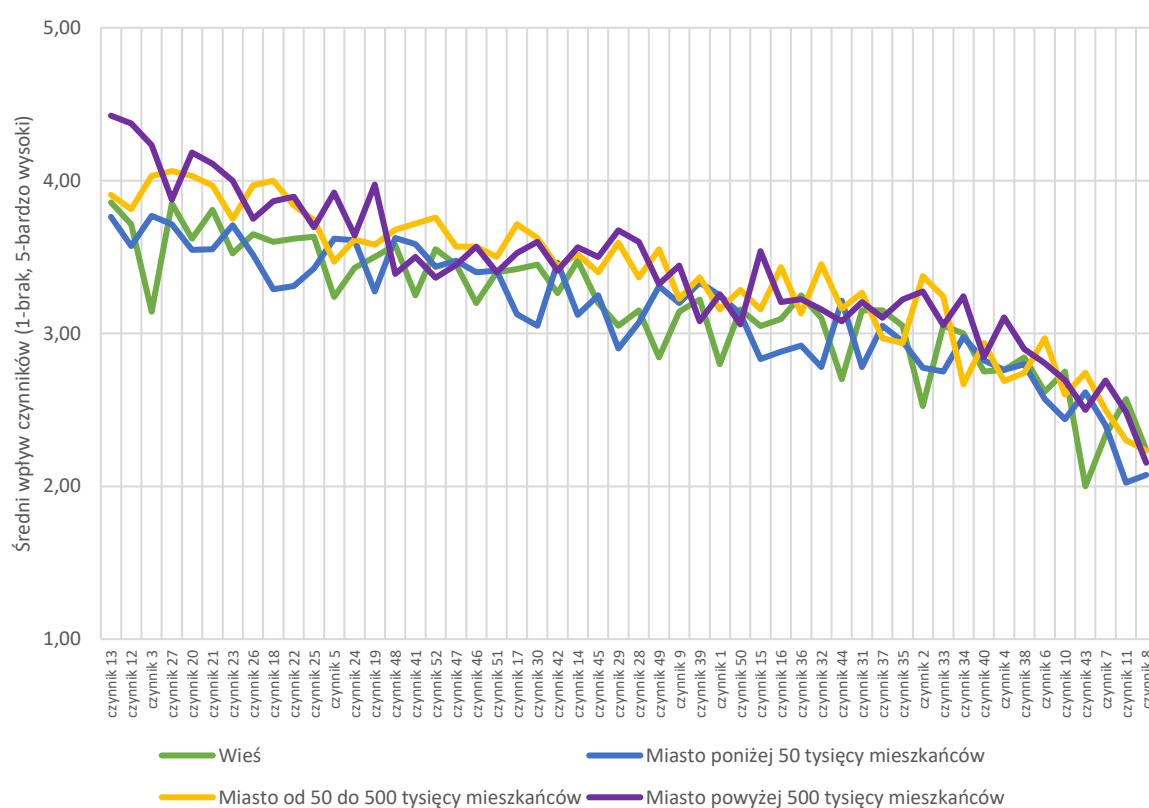
**Wykres 15. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na przynależność do sieci**

Źródło: opracowanie własne.

## Miejsce prowadzenia działalności

Kolejno przeprowadzono ocenę wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich w zależności od miejsca prowadzenia działalności. Szczegółowe różnice między oceną wpływu danego czynnika na przewagę Airbnb w zależności

od miejsca funkcjonowania hotelu można zaobserwować na wykresie 16. Dla większości czynników średnia ocena ich wpływu była niższa w obiektach zlokalizowanych na **obszarach wiejskich** oraz w **miastach poniżej 50 tysięcy mieszkańców**, natomiast najwyższa wartość średniej oceny wpływu dla większości czynników występowała w przypadku **miast powyżej 500 tysięcy mieszkańców**. Wyniki testu Kruskala-Wallisa wykazały w tym przypadku istotne różnice pomiędzy rozkładami odpowiedzi w wyodrębnionych grupach (w zależności od miejsca prowadzenia działalności) dla oceny 6 czynników (załącznik 3): poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przez organizatorów wyjazdów służbowych (czynnik 2); poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych (czynnik 3); wzrost popularności Internetu w porównaniu z tradycyjnymi formami rezerwacji (czynnik 12); istnienie na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego (czynnik 19); istnienie na rynku wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, punktów usługowych i infrastrukturalnych (czynnik 20); udogodnienia dla różnych segmentów klientów (czynnik 29).

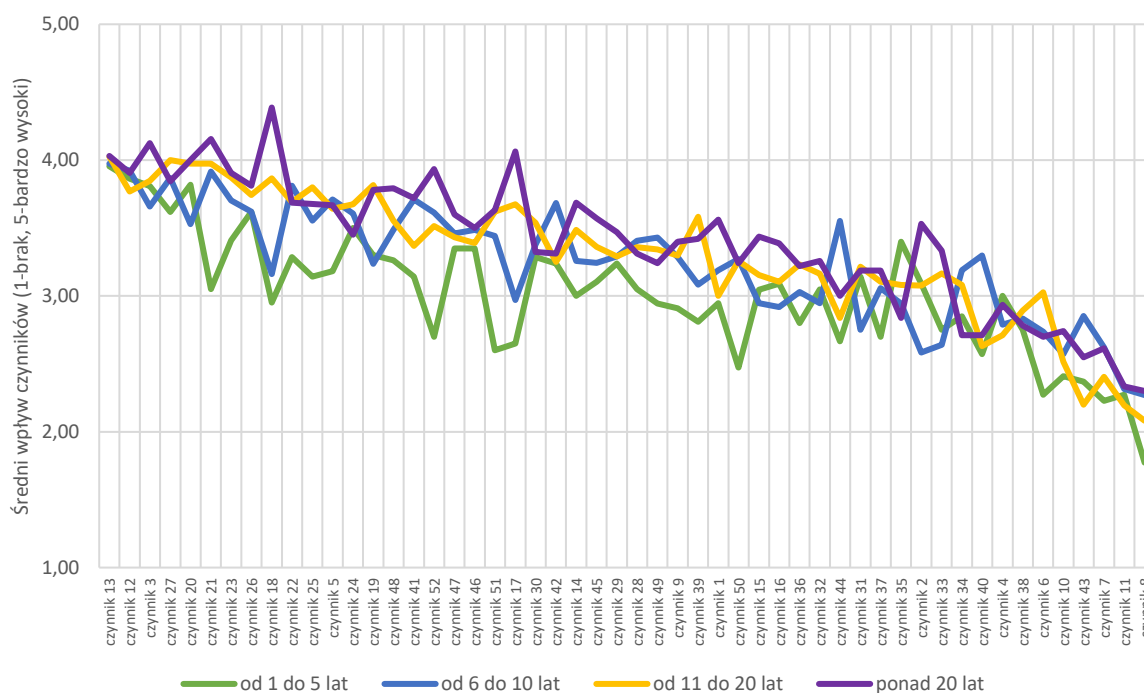


**Wykres 16. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na miejsce prowadzenia działalności**

Źródło: opracowanie własne.

## Wiek przedsiębiorstwa

Ostatnią cechą różnicującą był wiek przedsiębiorstwa. Jak wynika z wykresu 17, hotele prowadzące działalność dłużej, wyżej oceniały wpływ poszczególnych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb. W hotelach działających na rynku od **ponad 20 lat** wyżej niż w pozostałych obiektach oceniane były m.in.: niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe (czynnik 17); brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (czynnik 18); poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przez organizatorów wyjazdów służbowych (czynnik 2); obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności, w tym standardów i norm sanitarnych oraz kategoryzacji obiektów, obowiązków podatkowych, rozstrzygania sporów (czynnik 1); a także zdolność do szybkiej reakcji na sytuacje nieprzewidziane i adaptacji do zmian w otoczeniu (czynnik 52).



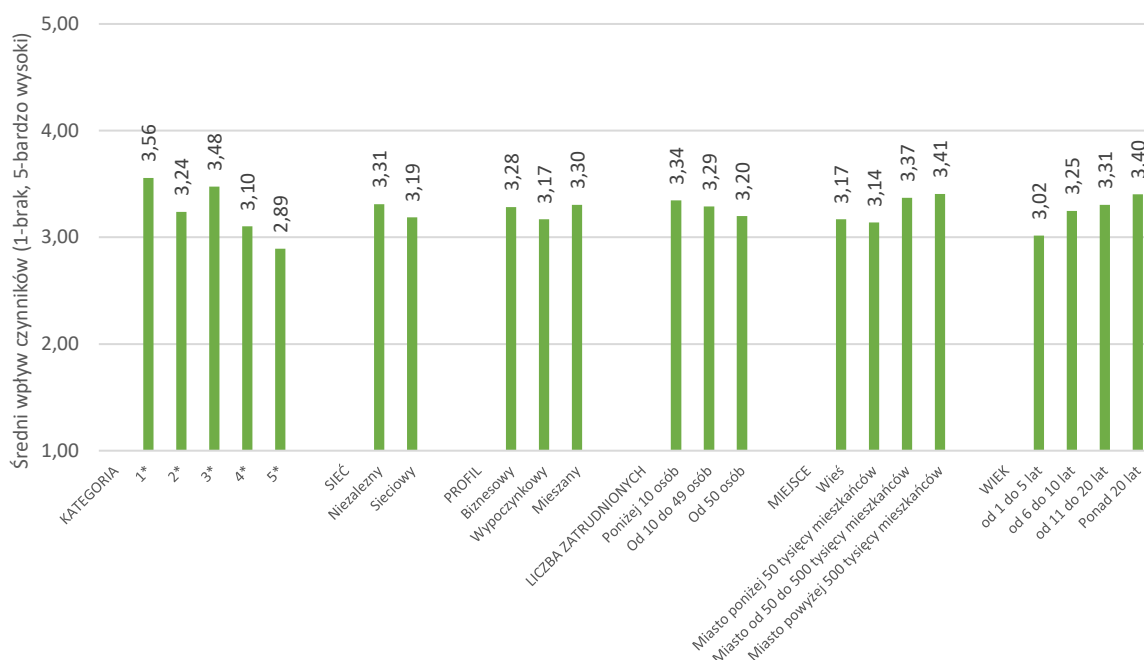
**Wykres 17. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na wiek przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku wyniki testu Kruskala-Wallisa wykazały istotne różnice w rozkładach odpowiedzi pomiędzy grupami dla 8 czynników (załącznik 3), takich jak: poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przez organizatorów wyjazdów służbowych (czynnik 2); niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe (czynnik 17); brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (czynnik 18); występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np.

pandemia COVID -19 (czynnik 21); wizerunek przedsiębiorstwa oparty na poczuciu przynależności do wspólnoty, poszanowaniu różnorodności oraz trosce o środowisko naturalne i społeczne (czynnik 40); zdolność do budowania zaufania wśród użytkowników (czynnik 44); baza klientów i informacje o ich profilu, preferencjach (czynnik 51); zdolność do szybkiej reakcji na sytuacje nieprzewidziane i adaptacji do zmian w otoczeniu (czynnik 52).

Średnią ogólną ocenę wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli z uwzględnieniem wszystkich badanych zmiennych różnicujących obiekty zaprezentowano na wykresie 18. Potwierdza ona wcześniejsze spostrzeżenia, że najbardziej zróżnicowane wyniki występują w przypadku zmiennej różnicującej, którą jest kategoria obiektu (istotne różnice w rozkładach odpowiedzi dla 18 spośród ocenianych czynników).



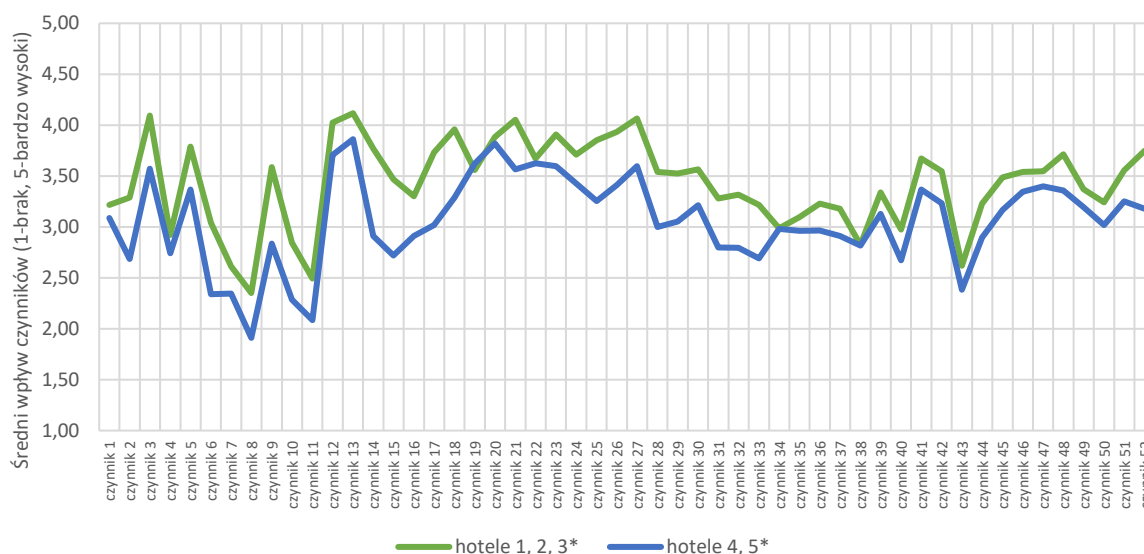
**Wykres 18. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na cechy różnicujące wynik**

Źródło: opracowanie własne.

### ***Analiza średniej empirycznej oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb z uwzględnieniem źródła czynników przewagi konkurencyjnej i grup obiektów – hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie***

Średnia ocena wpływu wszystkich czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w grupie hoteli „budżetowych” wyniosła 3,42 pkt. i była wyższa od średniej oceny w grupie hoteli o wysokim standardzie, gdzie wyniosła ona 3,00 pkt. Na wykresie 19 wykazano, że hotele o wysokim standardzie (cztero- i pięciogwiazdkowe) dla 50 na 52 czynniki oceniały wpływ

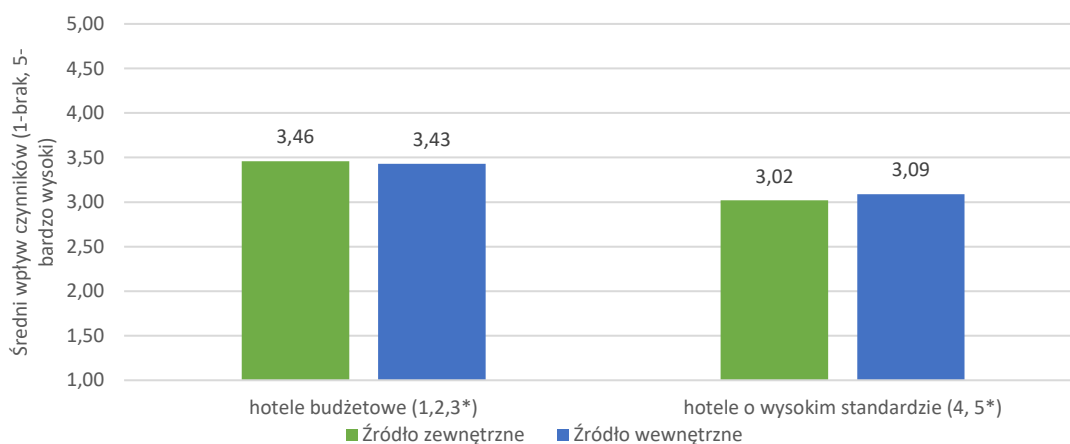
czynników przewagi Airbnb niż hotele „budżetowe” (od jednej do trzech gwiazdek), na co wykazywała już wcześniej analiza korelacji w przypadku cechy różnicującej – kategorii obiektów, kiedy to dla większości czynników badane związki miały ujemny kierunek.



**Wykres 19. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie**

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę źródło pochodzenia przewagi Airbnb, zarówno w przypadku czynników zewnętrznych i wewnętrznych średnia ocena była zbliżona dla obu grup hoteli (wykres 20), a wyniki testu U Manna-Whitneya wykazały w tym przypadku istotne różnice w rozkładach dla 21 spośród 52 czynników (tabela 40).



**Wykres 20. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie według źródła pochodzenia przewagi**

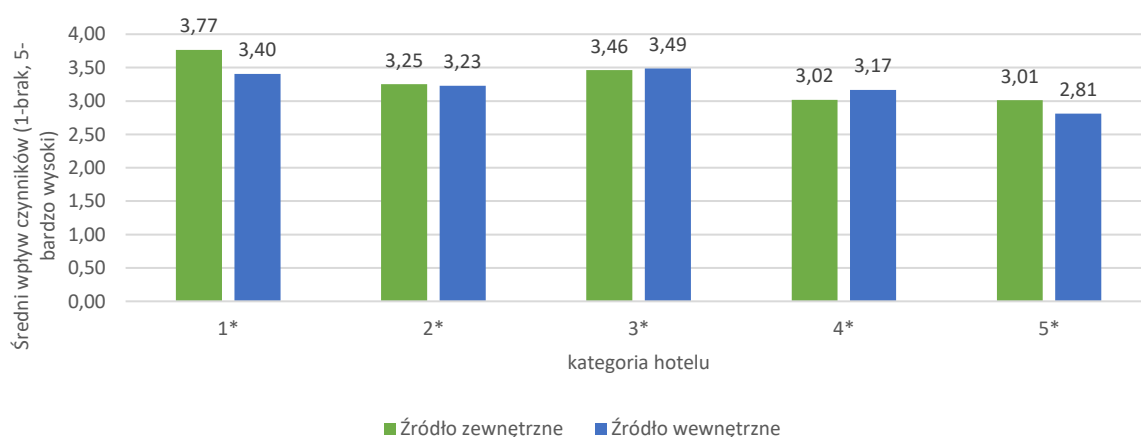
Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 40. Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od kategorii hotelu - hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie**

| Czynnik    | Wartość testu | p-value | Czynnik    | Wartość testu | p-value | Czynnik    | Wartość testu | p-value | Czynnik    | Wartość testu | p-value |
|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|
| Czynnik 1  | -0,427        | 0,669   | Czynnik 14 | -4,157        | 0,000   | Czynnik 27 | -2,060        | 0,039   | Czynnik 40 | -1,567        | 0,117   |
| Czynnik 2  | -2,772        | 0,006   | Czynnik 15 | -3,026        | 0,002   | Czynnik 28 | -2,693        | 0,007   | Czynnik 41 | -1,057        | 0,291   |
| Czynnik 3  | -2,700        | 0,007   | Czynnik 16 | -1,766        | 0,077   | Czynnik 29 | -2,195        | 0,028   | Czynnik 42 | -1,276        | 0,202   |
| Czynnik 4  | -0,781        | 0,435   | Czynnik 17 | -2,802        | 0,005   | Czynnik 30 | -1,526        | 0,127   | Czynnik 43 | -1,046        | 0,296   |
| Czynnik 5  | -2,089        | 0,037   | Czynnik 18 | -2,490        | 0,013   | Czynnik 31 | -2,582        | 0,010   | Czynnik 44 | -1,402        | 0,161   |
| Czynnik 6  | -3,567        | 0,000   | Czynnik 19 | -0,748        | 0,454   | Czynnik 32 | -2,829        | 0,005   | Czynnik 45 | -1,100        | 0,272   |
| Czynnik 7  | -1,680        | 0,093   | Czynnik 20 | -0,024        | 0,981   | Czynnik 33 | -2,687        | 0,007   | Czynnik 46 | -0,650        | 0,516   |
| Czynnik 8  | -2,345        | 0,019   | Czynnik 21 | -1,915        | 0,055   | Czynnik 34 | -0,022        | 0,982   | Czynnik 47 | -0,345        | 0,730   |
| Czynnik 9  | -3,423        | 0,001   | Czynnik 22 | -0,119        | 0,905   | Czynnik 35 | -0,552        | 0,581   | Czynnik 48 | -1,435        | 0,151   |
| Czynnik 10 | -2,709        | 0,007   | Czynnik 23 | -1,517        | 0,129   | Czynnik 36 | -1,089        | 0,276   | Czynnik 49 | -0,476        | 0,634   |
| Czynnik 11 | -2,263        | 0,024   | Czynnik 24 | -1,473        | 0,141   | Czynnik 37 | -1,122        | 0,262   | Czynnik 50 | -0,721        | 0,471   |
| Czynnik 12 | -1,336        | 0,181   | Czynnik 25 | -2,771        | 0,006   | Czynnik 38 | -0,096        | 0,923   | Czynnik 51 | -0,855        | 0,393   |
| Czynnik 13 | -0,791        | 0,429   | Czynnik 26 | -2,762        | 0,006   | Czynnik 39 | -0,874        | 0,382   | Czynnik 52 | -2,121        | 0,034   |

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku analizy średniej oceny wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb z uwzględnieniem źródła ich pochodzenia (zewnętrzne/wewnętrzne) według kategorii hotelu, wyniki były zbliżone (wykres 21). Można jednak dostrzec, że hotele jedno-, dwu- i pięciogwiazdkowe wyżej oceniały czynniki stanowiące zewnętrzne źródło przewagi Airbnb, natomiast w hotelach trzy- i czterogwiazdkowych wyższą średnią ocenę uzyskały czynniki stanowiące źródło wewnętrzne przewagi Airbnb.



**Wykres 21. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na kategorie obiektów według źródła pochodzenia przewagi**

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb z uwzględnieniem źródła ich pochodzenia (zewnętrzne/wewnętrzne) przy porównywaniu rozkładów odpowiedzi na pytanie o wpływ tych czynników posługiwano się tradycyjnymi testami parametrycznymi (na równość średnich), gdyż rozkłady odpowiedzi o wpływ tych czynników, po uśrednieniu ocen wszystkich 22 czynników zewnętrznych oraz 30 wewnętrznych miały rozkłady normalne (zob.: testy Shapiro-Wilka, załącznik 3).

Przy rozpatrywaniu wyników przedstawionych na wykresie 21 wykorzystano dwa podejścia. W pierwszej kolejności przeprowadzono test ANOVA na równość średnich ocen wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych w zależności od kategorii hotelu (liczby gwiazdek). Następnie posłużono się testem t-Studenta dla grup zależnych, by w ramach hoteli z tej samej kategorii porównać ich średnie oceny wpływu czynników zewnętrznych na tle wewnętrznych. Wyniki testów ANOVA (tabela 41) wskazują, że istotne różnice średnich występują w przypadku czynników zewnętrznych ( $p$ -value mniejsze od 0,05), aczkolwiek dla czynników wewnętrznych poziom  $p$ -value jest prawie na granicy dopuszczalności (niewiele większy od 0,05), a więc twierdząc, że w populacji wszystkich hoteli w zależności od kategorii (liczby gwiazdek) średnie oceny wpływu czynników wewnętrznych na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli są inne popełniamy błąd jedynie 6,5%.

**Tabela 41. Wyniki testu ANOVA na równość średniej wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych według kategorii hotelu**

| Źródło pochodzenia przewagi | Zmienność        | Suma kwadratów | Stopnie swobody (df) | Średni kwadrat | test F | $p$ -value   |
|-----------------------------|------------------|----------------|----------------------|----------------|--------|--------------|
| Zewnętrzne                  | Pomiędzy grupami | 7,491          | 4                    | 1,873          | 4,212  | <b>0,003</b> |
|                             | Wewnątrz grup    | 57,808         | 130                  | 0,445          |        |              |
|                             | Całkowita        | 65,299         | 134                  |                |        |              |
| Wewnętrzne                  | Pomiędzy grupami | 5,632          | 4                    | 1,408          | 2,274  | 0,065        |
|                             | Wewnątrz grup    | 80,482         | 130                  | 0,619          |        |              |
|                             | Całkowita        | 86,113         | 134                  |                |        |              |

Źródło: opracowanie własne.

Wiedząc o istotnych różnicach w średniej ocenie wpływu czynników zewnętrznych na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli oraz "prawie" (bo z błędem 6,5%) istotnej różnicy dla czynników wewnętrznych sprawdzono dodatkowo jaka korelacja występuje między kategorią obiektów a oceną wpływu obu grup czynników. Policzone współczynniki korelacji Pearsona wynoszą odpowiednio -0,264 ( $p$ -value= 0,002) dla czynników zewnętrznych oraz -0,166 ( $p$ =0,054) dla czynników wewnętrznych, a więc potwierdzają spostrzeżenie

widoczne na wykresie 21, że wraz ze wzrostem liczby gwiazdek spada średnia ocena wpływu obu grup czynników (korelacje ujemne), ale siły tych związków są nieduże, aczkolwiek istotne dla czynników zewnętrznych ( $p < 0,05$ ) oraz na granicy istotności ( $p$  niewiele większy od 0,05) dla czynników wewnętrznych. Chcąc przekonać się, które kategorie hoteli istotnie różnią się między sobą średnią oceną czynników zewnętrznych, wykonano dodatkowo jeden z testów *post hoc* - test Najmniejszych Istotnych Różnic (NIR). Wykazał on, że różnice w średniej ocenie wpływu czynników zewnętrznych można stwierdzić pomiędzy hotelami jedno- i czterogwiazdkowymi ( $p$ -value dla tego testu wyniosło 0,012), pomiędzy jedno- i pięciogwiazdkowymi ( $p=0,026$ ), trzy- i czterogwiazdkowymi ( $p=0,001$ ) oraz trzy- i pięciogwiazdkowymi ( $p=0,035$ ).

W drugim podejściu wykonano test t-Studenta na równość średnich dla grup zależnych (bo w każdym hotelu dokonywano oceny wpływu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), czyli porównywano osobno hotele według kategorii pod względem podobieństwa ocen wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na przewagę konkurencyjną Airbnb. Jak wskazano w tabeli 42, jedynie w przypadku hoteli jednogwiazdkowych można wnioskować o występowaniu statystycznie istotnej (na poziomie istotności 0,05) różnicy w średniej ocenie wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na przewagę konkurencyjną Airbnb. Oznacza to, że widoczna na wykresie 21 (zaprezentowany wcześniej na stronie 209) przewaga średniej oceny wpływu czynników zewnętrznych nad wewnętrznymi z błędem mniejszym niż 5% występuje też w populacji wszystkich hoteli, natomiast dla pozostałych czterech kategorii hoteli takie różnice statystycznie nie występują, gdyż poziomy  $p$ -value przekraczają dopuszczalny błąd 5%.

**Tabela 42. Wyniki testu t-Studenta na równość średniej oceny wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzonego osobno dla każdej kategorii hoteli**

| Hotele: | Wynik testu | Stopnie swobody (df) | $p$ -value |
|---------|-------------|----------------------|------------|
| 1*      | 3,649       | 5                    | 0,015      |
| 2*      | 0,198       | 14                   | 0,846      |
| 3*      | -0,173      | 55                   | 0,863      |
| 4*      | -1,440      | 47                   | 0,156      |
| 5*      | 0,855       | 9                    | 0,415      |

Źródło: opracowanie własne.

Grupując hotele w dwie kategorie (hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie) okazało się, że średnia ocena wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli, zarówno jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, jest wyższa dla

hotelu „budżetowych” (wykres 20 zaprezentowany wcześniej na stronie 208). W obu przypadkach różnice te można uznać za statystycznie istotne, ponieważ wyliczone testy na różność średnich ocen przyjęły odpowiednio wartości 3,750 dla czynników zewnętrznych oraz 2,373 dla czynników wewnętrznych (przy 133 stopniach swobody) a wartość  $p$  ( $p$ -value) dla tych testów jest w obu przypadkach mniejsza niż przyjęty w analizach poziom istotności 0,05 (wynosi odpowiednio 0,0003 oraz 0,0197).

Z kolei testując, czy w ramach hotelu „budżetowych” i hotelu o wysokim standardzie średnia ocen wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych może być taka sama w całej populacji hoteli, czy jednak te średnie są różne (jak ma to miejsce w badanej próbie), okazało się że testy  $t$ -Studenta dla prób zależnych (bo w każdym hotelu dokonywano oceny wpływu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych) nie potwierdzają występowania takich istotnych różnic. Różnice nie zostały potwierdzone, ponieważ wartość statystyki testowej wynosiła odpowiednio 0,357 dla hotelu „budżetowych” oraz -0,886 dla hotelu o wysokim standardzie (odpowiednio przy 76 i 57 stopniach swobody), a wartość  $p$  dla tych testów jest w obu przypadkach dużo większa niż przyjęty w analizach poziom istotności 0,05 (wynosi odpowiednio 0,722 oraz 0,379).

Wyniki zaprezentowane w tej części rozprawy wskazują, że w przypadku analizy oceny czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb względem hoteli z uwzględnieniem źródła ich pochodzenia w podziale na grupy hoteli „budżetowych” i o wysokim standardzie, minimalnie większe znaczenie w budowaniu przewagi Airbnb względem hoteli „budżetowych” mają czynniki zewnętrzne. Dla grupy hoteli o wysokim standardzie większe znaczenie miały natomiast czynniki wewnętrzne. Należy zaznaczyć, że różnic tych nie można uznać jednak za statystycznie istotne.

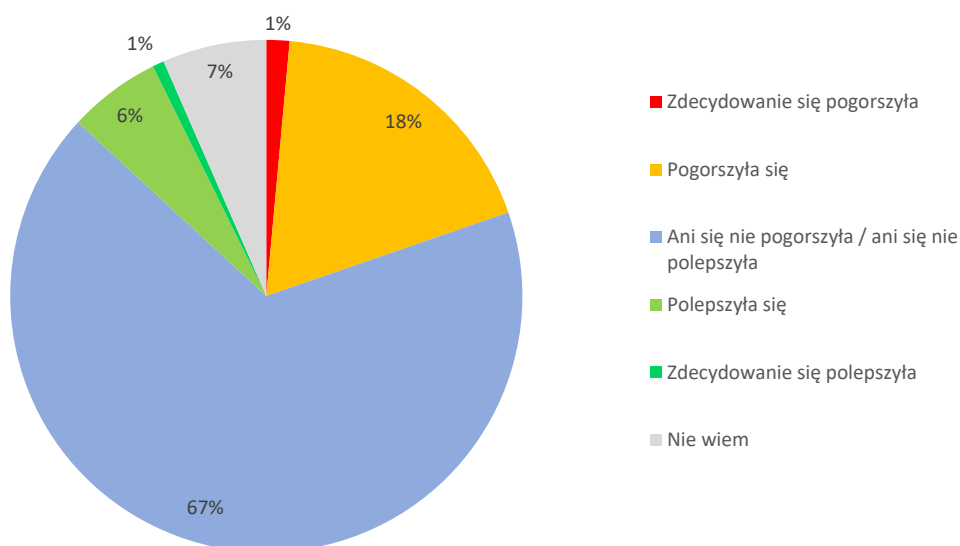
#### **4.3. Ocena przewagi konkurencyjnej hoteli na skutek pojawienia się Airbnb na rynku usług noclegowych**

Ocena przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się firmy Airbnb na rynku usług noclegowych została przeprowadzona w dwóch etapach. Najpierw analizie poddano zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli oraz ich reakcję na pojawienie się firmy Airbnb na rynku, a następnie przeprowadzono ocenę potencjału

konkurencyjności hotel w oparciu o analizę z wykorzystaniem średniej empirycznej, współczynnika korelacji oraz testów U Manna-Whitneya, Kruskala-Wallisa i testu Friedmana.

#### 4.3.1. Zmiana przewagi konkurencyjnej hoteli i ich reakcja na pojawienie się na rynku Airbnb

Analiza w tej części pracy obejmuje wyniki uzyskane na podstawie odpowiedzi udzielonych na pytania zawarte w trzeciej części kwestionariusza. Na pytanie o to, jak zmieniła się przewaga konkurencyjna hotelu od czasu pojawienia się na rynku firmy Airbnb (pytanie 3), respondenci udzielili następujących odpowiedzi: 67,2% – „ani się nie pogorszyła / ani się nie polepszyła”; 18,2% – „pogorszyła się”; 6,6% – „nie wiem”; 5,8% – „polepszyła się”; 1,5% – „zdecydowanie się pogorszyła” oraz 0,7% - „zdecydowanie się polepszyła” – wykres 22.

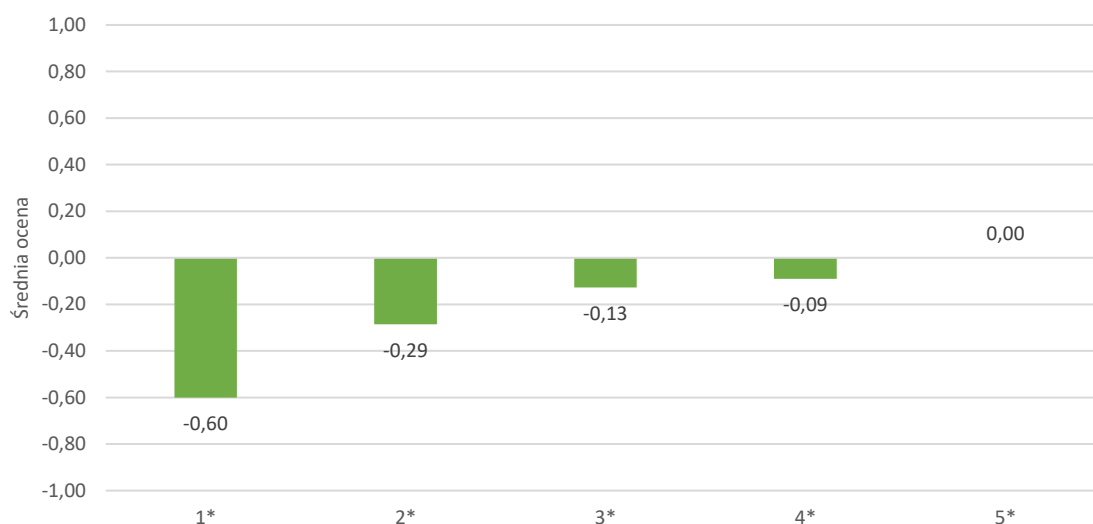


**Wykres 22. Ocena zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli na skutek pojawienia się na rynku firmy Airbnb**

Źródło: opracowanie własne.

Średnia ocena zmiany przewagi konkurencyjnej hotelu od momentu pojawienia się na rynku firmy Airbnb w zależności od kategorii obiektu została przedstawiona na wykresie 23. W celu wyliczenia średniej oceny poszczególnym wariantom odpowiedzi przypisano określoną wartość liczbową (zdecydowanie się pogorszyła: -2; pogorszyła się: -1; ani się nie pogorszyła /ani się nie polepszyła: 0; polepszyła się: 1; zdecydowanie się polepszyła: 2). Wyniki wskazują, że im niższą kategorię miał obiekt, tym bardziej pogarszała się jego przewaga konkurencyjna

(wykres 23). Największe pogorszenie przewagi konkurencyjnej nastąpiło w przypadku obiektów jednogwiazdkowych (-0,60 pkt.) oraz dwugwiazdkowych (-0,29). Biorąc pod uwagę średnią, jedynie reprezentanci hoteli pięciogwiazdkowych nie dostrzegli pogorszenia ogólnej przewagi konkurencyjnej obiektu na skutek pojawienia się na rynku firmy Airbnb.



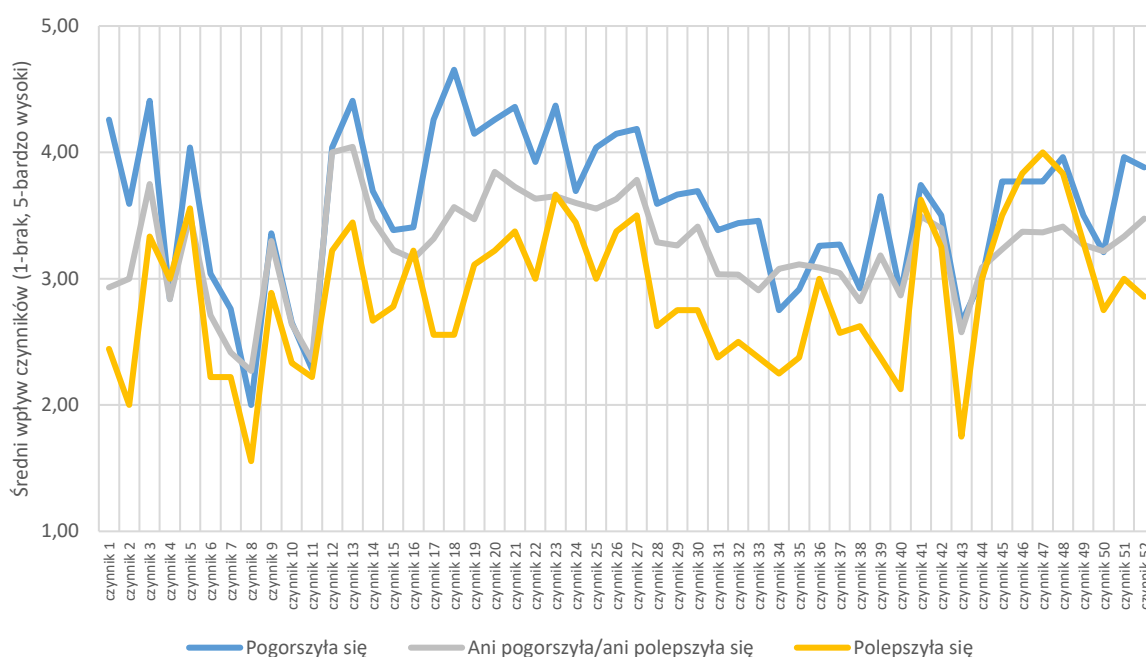
**Wykres 23. Średnie empiryczne oceny zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli od momentu pojawienia się na rynku firmy Airbnb według kategorii obiektów**

Źródło: opracowanie własne.

Pogarszająca się ocena zmian w przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich wraz ze spadkiem kategorii hotelu mierzonej liczbą gwiazdek znalazła swoje potwierdzenie we współczynniku korelacji liniowej Pearsona, którego wartość wyniosła 0,196. Wartość ta świadczy o dodatnim związku obu zmiennych (im mniej gwiazdek, tym mniejszą ocenę wystawiały hotele w odpowiedzi na pytanie 3, a zatem bardziej negatywnie oceniały zmiany w przewadze konkurencyjnej), oraz że taka korelacja jest raczej słaba ( $r < 0,3$ ), jednak statystycznie istotna, ponieważ poziom *p-value* dla testu na istotność współczynnika korelacji wyniósł 0,027 a więc można stwierdzić, że z błędem 2,7% w całej populacji hoteli związek między kategorią obiektu a zmianą przewagi konkurencyjnej istnieje.

Przedstawiciele hoteli, których przewaga konkurencyjna uległa pogorszeniu, przypisywali większe znaczenie czynnikom przewagi konkurencyjnej Airbnb niż w przypadku obiektów, których przewaga nie uległa zmianie lub się polepszyła (wykres 24). Taki stan rzeczy wydaje się logiczny z perspektywy dokonywanej oceny. Skoro przedstawiciele tych obiektów wskazywali na większy wpływ ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem reprezentowanych przez nich hoteli, to zgodnie z przypuszczeniami autorki

rozprawy wskazywali również na pogorszenie ogólnej przewagi hoteli. W obiektach, których przewaga konkurencyjna pogorszyła się, najwyżej oceniane były następujące czynniki mające wpływ na przewagę konkurencyjną Airbnb: brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości (4,65 pkt., czynnik 18); poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych (4,41; czynnik 3); międzynarodowy zasięg platformy (4,41; czynnik 13); występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np. pandemia COVID -19 (4,36; czynnik 21); duża liczba obiektów dostępnych w ramach oferty (4,37; czynnik 23); obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności (4,26; czynnik 1); zróżnicowana lokalizacja oferowanych obiektów (4,19; czynnik 27).



**Wykres 24. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w relacji do wpływu na przewagę konkurencyjną hoteli**

Źródło: opracowanie własne.

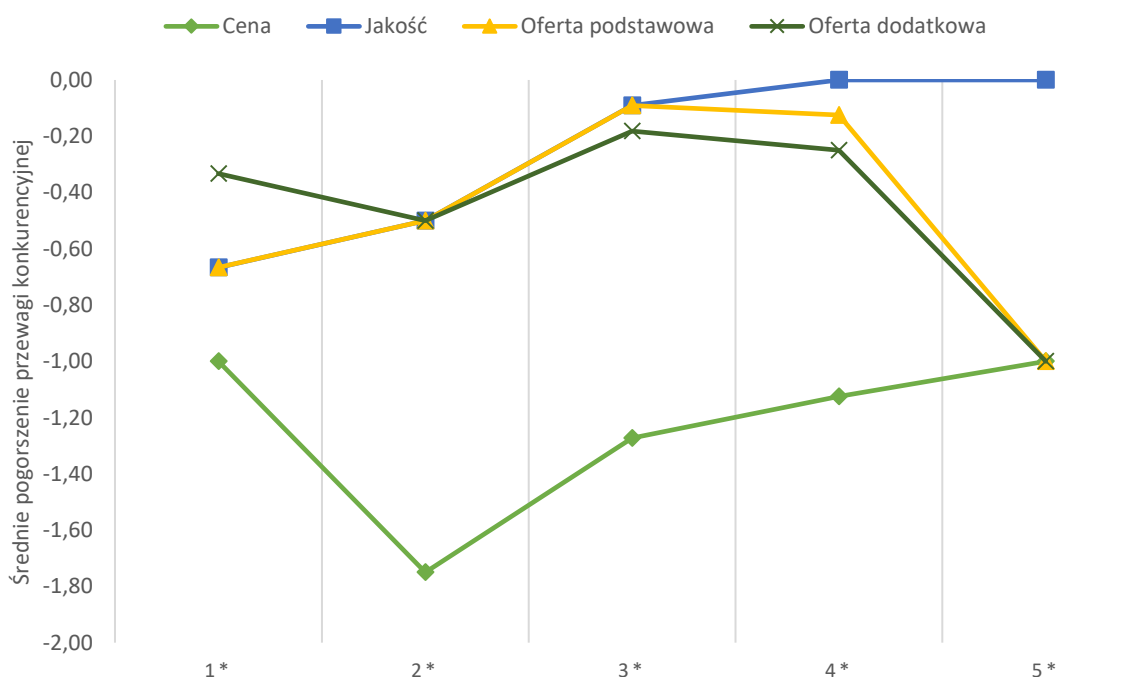
W przypadku wszystkich hoteli, których przedstawiciele wskazali, że ich ogólna przewaga uległa pogorszeniu, odnotowano jednocześnie pogorszenie przewagi konkurencyjnej w obszarze ceny usług w hotelu (pytanie 4). W przypadku jakości usług, oferty podstawowej i oferty usług dodatkowych odpowiedzi były zróżnicowane z przewagą wskazań sugerujących brak zmian w przewadze w tych obszarach (tabela 43).

**Tabela 43. Obszary, w których nastąpiło pogorszenie przewagi konkurencyjnej w hotelach**

| Przewaga/obszar                      | Cena usług w hotelu | Jakość usług w hotelu | Oferta podstawowa hotelu | Oferta usług dodatkowych hotelu |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Przewaga zdecydowanie się pogorszyła | 25,9%               | 0%                    | 3,7%                     | 7,4%                            |
| Przewaga pogorszyła się              | 74,1%               | 18,5%                 | 22,2%                    | 22,2%                           |
| Przewaga się nie zmieniła            | 0%                  | 81,5%                 | 74,1%                    | 70,4%                           |

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy średniej oceny dla wybranych odpowiedzi (przewaga zdecydowanie się pogorszyła: -2; przewaga pogorszyła się: -1; przewaga się nie zmieniła: 0) zaobserwowano, że pogorszenie przewagi konkurencyjnej w obszarze ceny miało miejsce w największym stopniu w przypadku hoteli dwugwiazdkowych (-1,75 pkt.). Przewaga konkurencyjna w obszarze oferty podstawowej i oferty usług dodatkowych najbardziej pogorszyła się w hotelach pięciogwiazdkowych (-1,0), natomiast w przypadku jakości usług hotelu największe pogorszenie przewagi konkurencyjnej odnotowano w hotelach jedno- (-0,67) i dwugwiazdkowych (-0,50). Analizę średniej zaprezentowano na wykresie 25.



**Wykres 25. Średnie empiryczne oceny zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli w obszarze ceny, jakości, oferty podstawowej i oferty usług dodatkowych według kategorii obiektów**

Źródło: opracowanie własne.

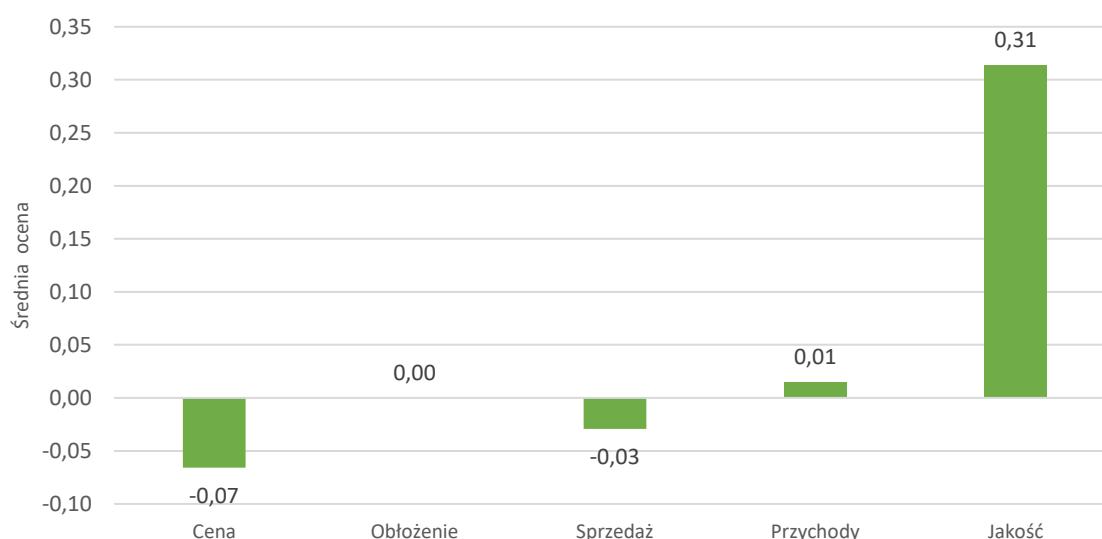
Na pytanie dotyczące wpływu Airbnb na wyniki lub poszczególne obszary działania hotelu odpowiedzi udzielali wszyscy respondenci (pytanie 5). Celem pytania było ustalenie kierunku zmian, jeśli takie zaszły. Najwięcej respondentów wskazywało, że pojawienie się Airbnb nie wpłynęło na zmianę cen usług, obłożenie, wielkość sprzedaży, przychody i jakość usług hoteli (tabela 44).

**Tabela 44. Wpływ Airbnb na wyniki/obszary działania hoteli**

| Warianty odpowiedzi:      | Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku ceny usług: | Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku obłożenie hotelu: | Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku wielkość sprzedaży hotelu: | Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku przychody hotelu: | Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku jakość usług hotelu: |
|---------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Zdecydowanie spadły/o/a   | 0,7%                                                | 0,0%                                                      | 0,0%                                                               | 0,0%                                                      | 0,7%                                                         |
| Spadły/o/a                | 20,4%                                               | 19,0%                                                     | 20,4%                                                              | 21,9%                                                     | 2,9%                                                         |
| Nie zmieniły/o/a się      | <b>64,2%</b>                                        | <b>62,0%</b>                                              | <b>62,0%</b>                                                       | <b>54,7%</b>                                              | <b>65,0%</b>                                                 |
| Wzrosły/ o/a              | 11,7%                                               | 16,8%                                                     | 15,3%                                                              | 21,2%                                                     | 27,7%                                                        |
| Zdecydowanie wzrosły/ o/a | 2,9%                                                | 2,2%                                                      | 2,2%                                                               | 2,2%                                                      | 3,6%                                                         |

Źródło: opracowanie własne.

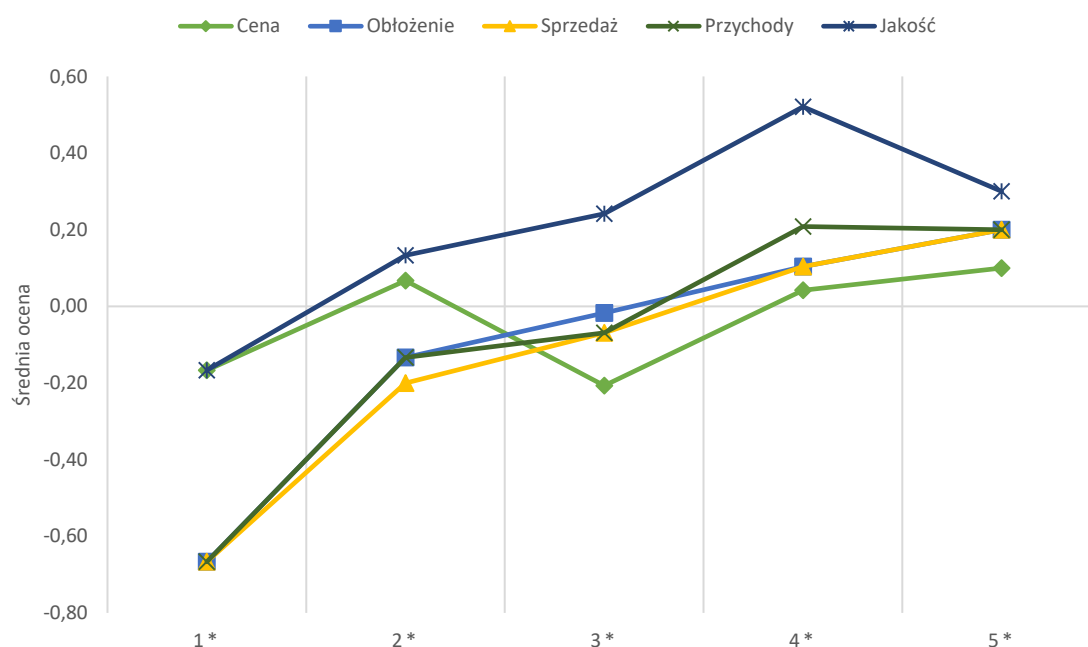
Analiza średniej oceny wpływu Airbnb na wyniki i obszary działania hoteli wskazuje, że największe spadki hotele odnotowały w przypadku ceny oraz wielkości sprzedaży, natomiast największy wzrost dotyczył jakości usług w hotelach (wykres 26). Średnią wyliczono na podstawie wartości liczbowych przypisanych poszczególnym wariantom odpowiedzi (zdecydowany spadek: -2; spadek: -1; brak zmiany: 0; wzrost: 1; zdecydowany wzrost: 2).



**Wykres 26. Średnie empiryczne oceny wpływu Airbnb na wyniki/obszary działania hoteli**

Źródło: opracowanie własne.

Kierunki zmian w odniesieniu do wyników i obszarów działania hoteli z podziałem na kategorie zaprezentowano na wykresie 27. W hotelach czterogwiazdkowych odnotowano największy wzrost jakości usług (0,52 pkt.) oraz przychodów (0,21). Tylko w przypadku hoteli jednogwiazdkowych odnotowano spadki we wszystkich badanych obszarach. Największy średni spadek dotyczył przychodów, obłożenia i wielkości sprzedaży (-0,67). Ta kategoria hoteli jest jedyną, w której nastąpił również spadek jakości usług. Największy spadek w obszarze cen usług nastąpił w hotelach trzygwiazdkowych (-0,21), natomiast wzrost odnotowano w hotelach pięciogwiazdkowych (0,10). Zarówno w hotelach cztero-, jak i pięciogwiazdkowych nastąpiły zmiany w kierunku wzrostu we wszystkich obszarach.

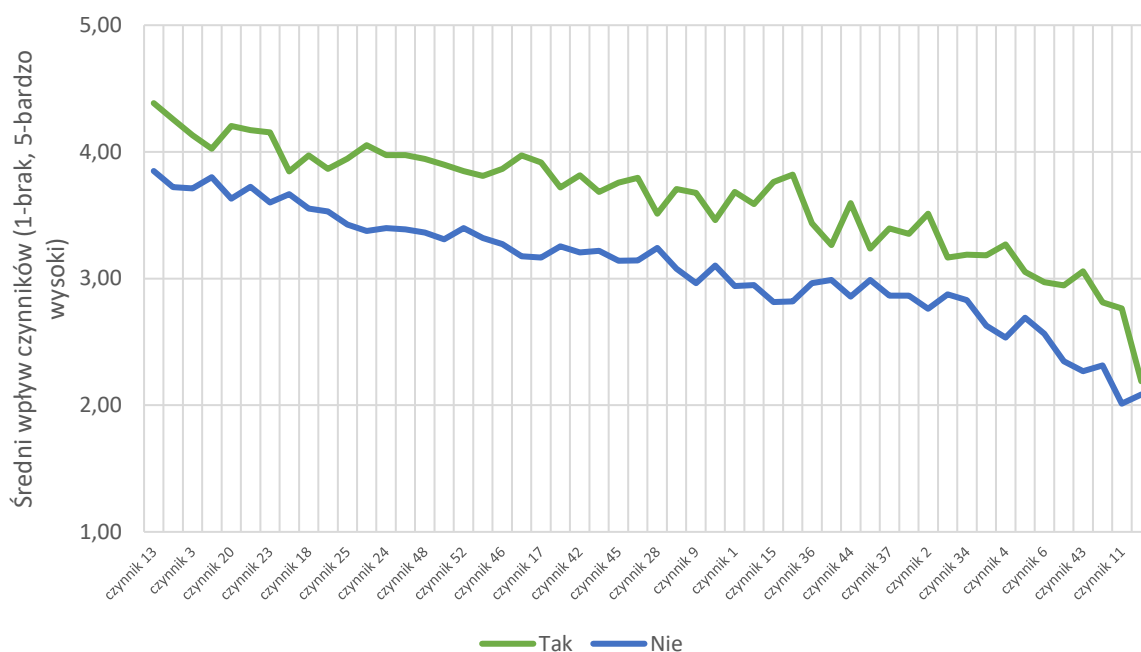


**Wykres 27. Średnie empiryczne oceny wpływu Airbnb na wyniki/obszary działania hoteli według kategorii obiektów**

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytanie o to, czy pojawienie się na rynku Airbnb skłoniło do podjęcia nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w hotelu udzielali wszyscy respondenci (pytanie 6). Większość przedstawicieli obiektów (63,5%) zadeklarowała, że pojawienie się na rynku firmy Airbnb nie skłoniło ich do podejmowania w hotelu nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej. 25,5% respondentów wskazało, że pojawienie się Airbnb skłoniło ich do podjęcia nowych działań, a 8% nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie

wskazując wariant odpowiedzi „nie wiem”. W hotelach, w których deklarowano podejmowanie nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej, wyżej oceniane były wszystkie czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb (wykres 28). Średnia ocena czynników przewagi Airbnb w hotelach podejmujących nowe działania wyniosła 3,63 pkt., natomiast w hotelach, w które działań nie podejmowano, średnia ocena czynników ukształtowała się na poziomie 3,09.



**Wykres 28. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w relacji do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w hotelach (tak/nie)**

Źródło: opracowanie własne.

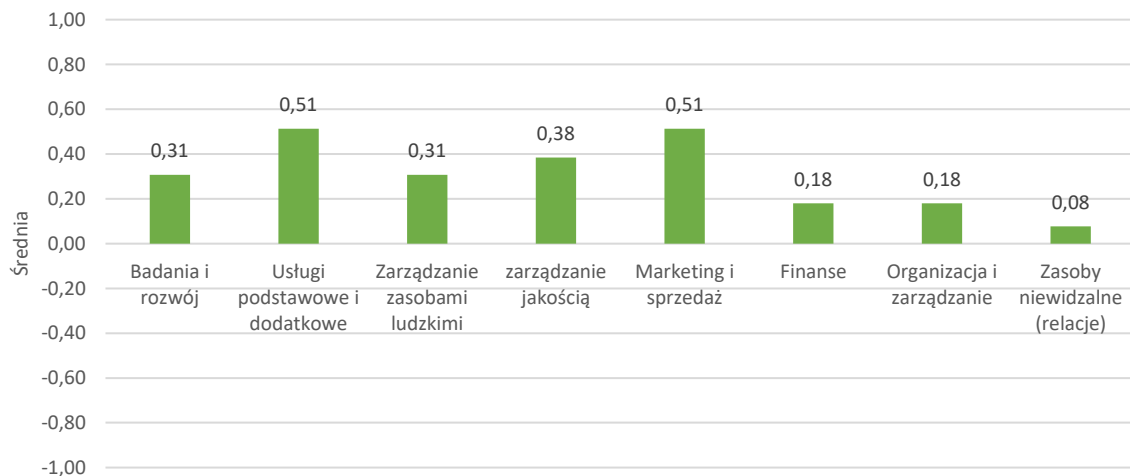
Wśród tych przedstawicieli obiektów, w których podejmowano działania na rzecz tworzenia przewagi, najwięcej zgadzało się ze stwierdzeniami, że od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracają większą uwagę na: działania związane z jakością i sposobem świadczenia usług noclegowych i dodatkowych oraz niezbędną w tym celu infrastrukturą (56,4%); działania marketingowe i sprzedażowe, w tym elastyczność cen, stosowane narzędzia marketingowe, wizerunek hotelu czy monitorowanie rynku i konkurentów (53,9%); działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym na kompetencje pracowników (43,6%) oraz działania związane z zarządzaniem jakością w hotelu, w tym na posiadane systemy zarządzania i certyfikaty jakości (43,6%). Szczegółowy udział odpowiedzi (pytanie 7) zaprezentowano w tabeli 45.

**Tabela 45. Podejmowanie nowych działań w hotelach jako odpowiedź na pojawienie się na rynku firmy Airbnb**

| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze: |                                                                                                                    |                                                                                                                                |                                                                                       |                                                                                                                   |                                                                                                                                                        |                                                                             |                                                                                                                                                           |                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Warianty odpowiedzi:                                                     | działania w obszarze badań i rozwoju, w tym podnoszenia innowacyjności i zdolności do przewidywania zmian na rynku | działania związane z jakością i sposobem świadczenia usług nodedogowych i dodatkowych oraz niezbędną w tym celu infrastrukturą | działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym na kompetencje pracowników | działania związane z zarządzaniem jakością w hotelu, w tym na posiadane systemy zarządzania i certyfikaty jakości | działania marketingowe i sprzedażowe, w tym elastyczność cen, stosowane narzędzia marketingowe, wizerunek hotelu czy monitorowanie rynku i konkurentów | działania w obszarze finansów, w tym na poziom i strukturę kosztów w hotelu | działania związane z organizacją i zarządzaniem hotelem, w tym stosowaniem nowoczesnych metod podejmowania decyzji i rozwojem relacji z gośćmi hotelowymi | nasze działania nakierowane na tworzenie przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu |
| Całkowicie się zgadzam                                                   | 2,6%                                                                                                               | 2,6%                                                                                                                           | 5,1%                                                                                  | 5,1%                                                                                                              | 10,3%                                                                                                                                                  | 5,1%                                                                        | 5,1%                                                                                                                                                      | 7,7%                                                                                                           |
| Zgadzam się                                                              | 38,5%                                                                                                              | <b>53,8%</b>                                                                                                                   | 38,5%                                                                                 | 38,5%                                                                                                             | <b>43,6%</b>                                                                                                                                           | 23,1%                                                                       | 30,8%                                                                                                                                                     | 25,6%                                                                                                          |
| Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam                                     | 46,2%                                                                                                              | 35,9%                                                                                                                          | 38,5%                                                                                 | 46,2%                                                                                                             | 35,9%                                                                                                                                                  | 56,4%                                                                       | 43,6%                                                                                                                                                     | 43,6%                                                                                                          |
| Nie zgadzam się                                                          | 12,8%                                                                                                              | 7,7%                                                                                                                           | 17,9%                                                                                 | 10,3%                                                                                                             | 7,7%                                                                                                                                                   | 15,4%                                                                       | 17,9%                                                                                                                                                     | 12,8%                                                                                                          |
| Całkowicie się nie zgadzam                                               | 0,0%                                                                                                               | 0,0%                                                                                                                           | 0,0%                                                                                  | 0,0%                                                                                                              | 2,6%                                                                                                                                                   | 0,0%                                                                        | 2,6%                                                                                                                                                      | 10,3%                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 29 zaprezentowana została analiza średniej skłonności do podejmowania wymienionych wyżej działań, według punktacji: całkowicie się nie zgadzam: -2 (najniższa skłonność); nie zgadzam się: -1; ani się nie zgadzam, ani się zgadzam: 0; zgadzam się: 1; całkowicie się zgadzam: 2 (najwyższa skłonność).



**Wykres 29. Średnie empiryczne oceny skłonności do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w hotelach**

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę średnią, najmniejszą uwagę przywiązywano do obszaru zasobów niewidzialnych, czyli działań nakierowanych na tworzenie przyjaznych relacji nieformalnych

z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu (średnia skłonność wyniosła tu 0,08 pkt.), działania związane z organizacją i zarządzaniem hotelem, w tym stosowaniem nowoczesnych metod podejmowania decyzji i rozwojem relacji z gośćmi hotelowymi (0,18) oraz działania w obszarze finansów, w tym na poziom i strukturę kosztów w hotelu (0,18).

Podsumowując wyniki zaprezentowane w tej części analizy, w większości obiektów hotelarskich nie odnotowano wpływu Airbnb na zmianę przewagi konkurencyjnej. Pogorszenie przewagi konkurencyjnej hoteli na skutek pojawienia się na rynku Airbnb miało związek z kategorią obiektu mierzoną liczbą gwiazdek – im niższą kategorię miały hotele, tym bardziej pogarszała się ich przewaga konkurencyjna. Od czasu pojawienia się na rynku Airbnb w hotelach odnotowano pogorszenie przewagi konkurencyjnej przede wszystkim w obszarze ceny usług, natomiast jakość świadczonych usług wzrosła.

#### **4.3.2. Ocena potencjału konkurencyjności hoteli**

Aby ustalić w oparciu o jakie składniki potencjału konkurencyjności może być budowana przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia, respondenci dokonali ich oceny (pytanie 2). Zasoby oceniane były przez respondentów z perspektywy reprezentowanego przez nich hotelu (ocena potencjału posiadanych przez hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb). Respondenci oceniali każdy z 47 zasobów wybierając jeden z zaproponowanych wariantów odpowiedzi. W celu opracowania statystycznego każdej z odpowiedzi przypisano określoną wartość i na jej podstawie przeprowadzono analizę średniej empirycznej. Przyjęto następującą skalę ocen za udzielone odpowiedzi:

- brak potencjału - 1,
- niewielki potencjał - 2,
- przeciętny potencjał - 3,
- wysoki potencjał - 4,
- bardzo wysoki potencjał - 5.

Wariant odpowiedzi „nie wiem”, jako brak ustosunkowania się do pytania, nie był uwzględniany w liczeniu średniej, dlatego został wyłączony z analizy. Potencjał zasobów do budowania przewagi hoteli względem Airbnb poddano analizie dla całej badanej próby, z uwzględnieniem czynników różnicujących wynik (tj. kategoria hotelu, przynależność do sieci,

profil działalności, liczba zatrudnionych, miejsce oraz liczba lat prowadzenia działalności) oraz w podziale na grupy: hotele „budżetowe” (od jednej do trzech gwiazdek) oraz hotele o wysokim standardzie (cztery i pięć gwiazdek). Z uwagi na obszerną zawartość tekstową oraz w celu ułatwienia prezentacji graficznej wyników każdemu z analizowanych zasobów przypisano skróconą nazwę (tabela 46).

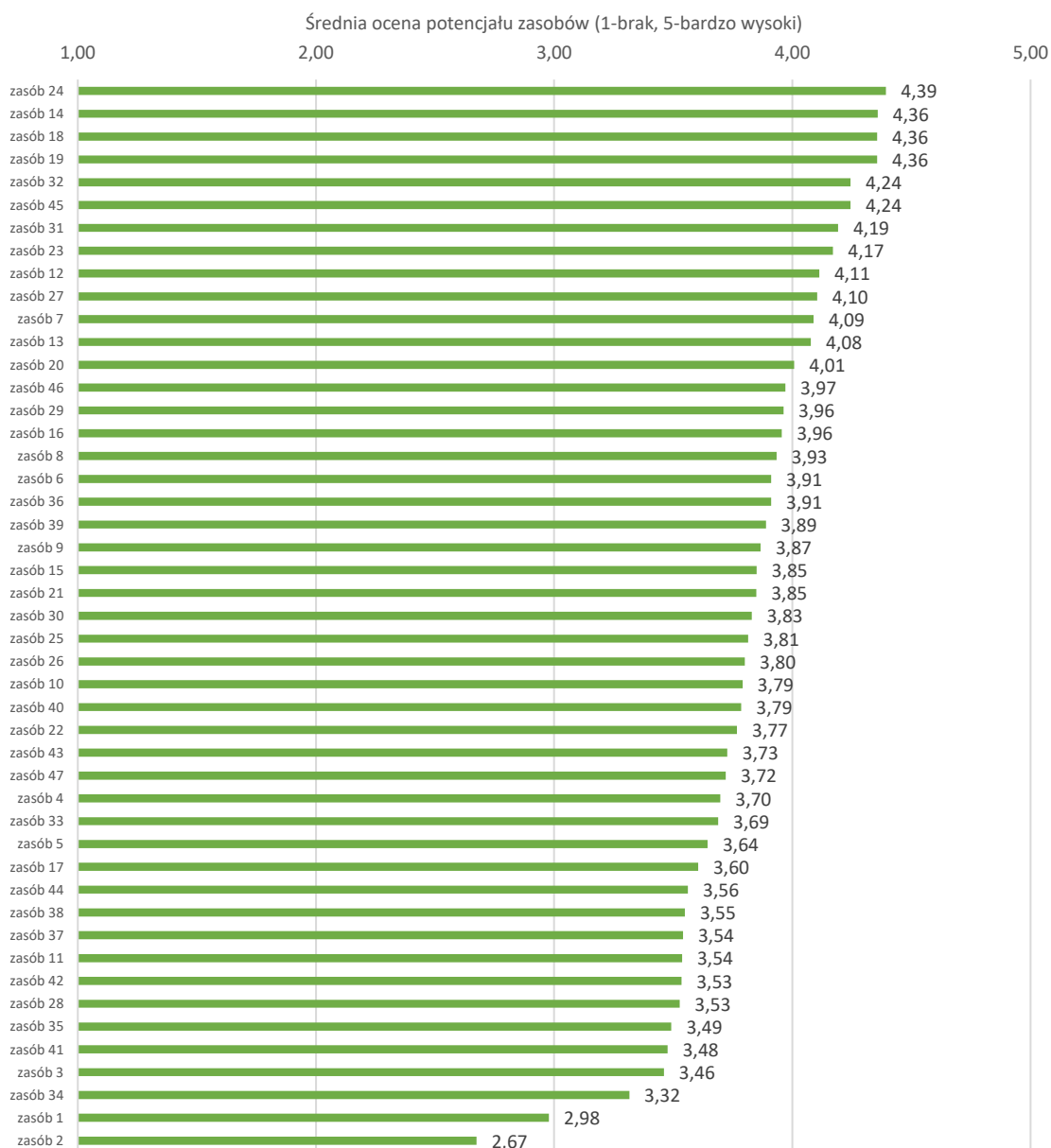
**Tabela 46. Skrócone nazwy składników potencjału konkurencyjności hoteli**

| Skrócona nazwa | Pełna nazwa zasobu                                                                                                                                                                      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zasób 1        | Posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego                                                                                                                                                |
| zasób 2        | Współpraca z instytucjami naukowymi lub naukowo-badawczymi                                                                                                                              |
| zasób 3        | Zdolność do innowacji                                                                                                                                                                   |
| zasób 4        | Zdolność do przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa                                                                                                                            |
| zasób 5        | Wielkość hotelu (mierzona liczbą pokoi)                                                                                                                                                 |
| zasób 6        | Standard hotelu (mierzony kategorią – gwiazdki)                                                                                                                                         |
| zasób 7        | Lokalizacja obiektu (bliskość atrakcji turystycznych, ważnych punktów kulturalnych, usługowych itp.)                                                                                    |
| zasób 8        | Wyposażenie pokoi                                                                                                                                                                       |
| zasób 9        | Poziom standaryzacji usługi noclegowej wynikający z przynależności do sieci                                                                                                             |
| zasób 10       | Możliwość adaptacji usługi noclegowej do indywidualnych wymagań klienta                                                                                                                 |
| zasób 11       | Wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie świadczenia usług                                                                                                                     |
| zasób 12       | Stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji                                                                                                  |
| zasób 13       | Usługi biznesowe (udogodnienia dla klientów biznesowych)                                                                                                                                |
| zasób 14       | Usługi gastronomiczne                                                                                                                                                                   |
| zasób 15       | Usługi rekreacyjno-rozrywkowe (basen, zaplecze rekreacyjno-rozrywkowe)                                                                                                                  |
| zasób 16       | Usługi informacyjne (zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po pobycie; dodatkowe materiały informacyjne i przewodniki dla klientów) |
| zasób 17       | Zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń klientom (lokalne elementy wyposażenia wnętrz, związane z regionem odwiedzanym, lokalna kuchnia)                                     |
| zasób 18       | Kompetencje personelu (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe)                                                                                                                 |
| zasób 19       | Kompetencje kadry zarządzającej (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe)                                                                                                       |
| zasób 20       | Sprawny system komunikacji wewnętrznej i dzielenie się wiedzą przez pracowników                                                                                                         |
| zasób 21       | Posiadane systemy zapewniania jakości                                                                                                                                                   |
| zasób 22       | Posiadane certyfikaty jakości                                                                                                                                                           |
| zasób 23       | Możliwość elastycznego kształtowania cen                                                                                                                                                |
| zasób 24       | Stosowane kanały sprzedaży i ich zasięg (w tym OTA, np. Booking, HRS)                                                                                                                   |
| zasób 25       | Działania promocyjne i reklama                                                                                                                                                          |
| zasób 26       | Wykorzystanie mediów społecznościowych w działalności marketingowej                                                                                                                     |
| zasób 27       | Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanym rynku i zdolność do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów                                                      |
| zasób 28       | Znajomość konkurenta (Airbnb) i stosowanych przez niego instrumentów konkurencyjności                                                                                                   |
| zasób 29       | Stosowany system rezerwacji                                                                                                                                                             |
| zasób 30       | Silna, znana marka                                                                                                                                                                      |
| zasób 31       | Wizerunek przedsiębiorstwa                                                                                                                                                              |
| zasób 32       | Reputacja przedsiębiorstwa                                                                                                                                                              |
| zasób 33       | Potencjał finansowy przedsiębiorstwa                                                                                                                                                    |
| zasób 34       | Poziom kosztów całkowitych                                                                                                                                                              |
| zasób 35       | Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania                                                                                                                                              |
| zasób 36       | Zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów                                                                                                                                    |
| zasób 37       | Nowoczesność i klarowność struktury organizacyjnej                                                                                                                                      |
| zasób 38       | Zdolność w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji                                                                                                                  |
| zasób 39       | Sposoby współpracy i powiązania z dostawcami                                                                                                                                            |
| zasób 40       | Zdolności i stosowane narzędzia w zakresie zarządzania relacjami z klientem                                                                                                             |
| zasób 41       | Zdolność do podejmowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska                                         |
| zasób 42       | Zdolność do działania w niszy rynkowej i jej obsługi                                                                                                                                    |
| zasób 43       | Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa                                                                                                                                                  |
| zasób 44       | Skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych)                                                                                                                           |
| zasób 45       | Posiadanie lojalnych klientów                                                                                                                                                           |
| zasób 46       | Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się                                                                                                                                                |
| zasób 47       | Zdolność do tworzenia przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu                                                                                             |

Źródło: opracowanie własne.

### ***Analiza średniej empirycznej oceny potencjału zasobów hoteli dla całej badanej próby***

Średnia empiryczna dla wszystkich analizowanych składników potencjału konkurencyjności w badanej próbie wyniosła 3,82 na skali od 1 do 5. Biorąc pod uwagę fakt, że średnia teoretyczna wynikająca z zastosowanej w kwestionariuszu pięciostopniowej skali wynosiła 3, łączna ocena wszystkich zasobów wskazuje, że potencjał posiadanych przez hotele zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb jest bliski wysokiemu. Najwyżej przedstawiciele hoteli oceniali następujące składniki własnego potencjału konkurencyjności: stosowane kanały sprzedaży i ich zasięg (4,39 pkt.; zasób 24); usługi gastronomiczne (4,36; zasób 14); kompetencje personelu (4,36; zasób 18); kompetencje kadry zarządzającej (4,36; zasób 19); reputacja przedsiębiorstwa (4,24; zasób 32); posiadanie lojalnych klientów (4,24; zasób 45); wizerunek przedsiębiorstwa (4,19; zasób 31); możliwości elastycznego kształtowania cen (4,17; zasób 23); stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji (4,11; zasób 12); znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanym rynku i zdolność do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów (4,10; zasób 27); lokalizacja obiektu (4,09; zasób 7); usługi biznesowe (4,08; zasób 13); zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się (4,01; zasób 46). Najniżej w hotelach oceniano składniki potencjału konkurencyjności z obszaru działalności badawczo-rozwojowej (B+R), takie jak współpraca z instytucjami naukowymi lub naukowo-badawczymi (2,67; zasób 2) oraz posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego (2,98; zasób 1) – wykres 30.

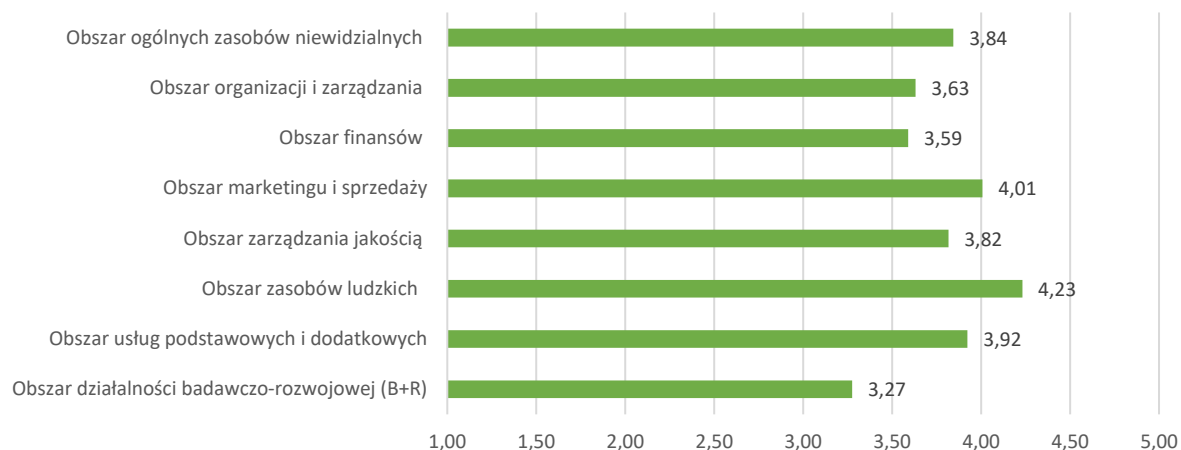


**Wykres 30. Średnia ocena potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb (ocena potencjału konkurencyjności hoteli)**

\* Opis skróconych nazw zasobów znajduje się w tabeli 46 na stronie 222.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę oceny zasobów z uwzględnieniem poszczególnych obszarów funkcjonalno-zasobowych dla całej badanej populacji najwyższą ocenę uzyskały składniki potencjału konkurencyjności w obszarze zasobów ludzkich (4,23 pkt.) oraz w obszarze marketingu i sprzedaży (4,01). Najniższą łączną średnią ocenę uzyskały natomiast zasoby w obszarze działalności badawczo-rozwojowej (3,27) – wykres 31.



Średnia ocena potencjału zasobów w obszarach funkcjonalno-zasobowych (1-brak, 5-bardzo wysoki)

### **Wykres 31. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według obszarów funkcjonalno-zasobowych**

Źródło: opracowanie własne.

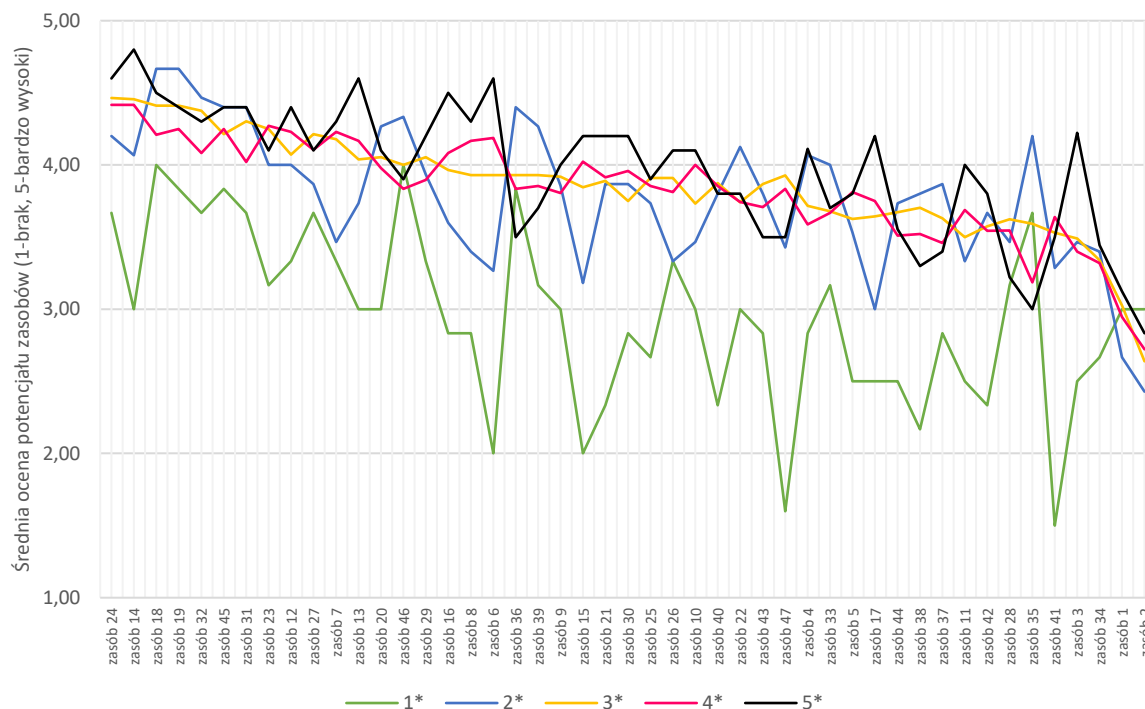
Kolejno wykonano test na porównanie rozkładów odpowiedzi na pytanie 2 za pomocą nieparametrycznego testu Friedmana dla grup zależnych (w każdym hotelu oceniano 8 osobnych obszarów funkcjonalno-zasobowych; nie wszystkie rozkłady z tych 8 grup były normalne – załącznik 4), który przyjął wartość 180,975 przy 7 stopniach swobody, a krytyczny poziom istotności tego testu ( $p$ -value) wyniósł 0,000. Można zatem uznać, że w całej populacji występują istotne różnice w rozkładach odpowiedzi na pytanie o potencjał zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w różnych obszarach funkcjonalno-zasobowych w całej

### ***Analiza średniej empirycznej oceny potencjału zasobów hoteli z uwzględnieniem cech różnicujących hotele***

#### **Kategoria hotelu**

Najwyżej swój własny potencjał konkurencyjności w ujęciu ogólnym oceniali przedstawiciele hoteli pięciogwiazdkowych (średnia ocena wyniosła 3,96 pkt.) oraz hoteli trzygwiazdkowych (3,86). W dalszej kolejności znalazła się grupa hoteli czterogwiazdkowych (3,84) oraz obiektów dwugwiazdkowych (3,78). Potencjał własnych zasobów do budowania przewagi względem Airbnb przeciętnie ocenili natomiast respondenci z hoteli jednogwiazdkowych (2,96). Średnie oceny dla wszystkich zasobów z uwzględnieniem podziału

na kategorii obiektów, z perspektywy których dokonywano oceny, zaprezentowano na wykresie 32.



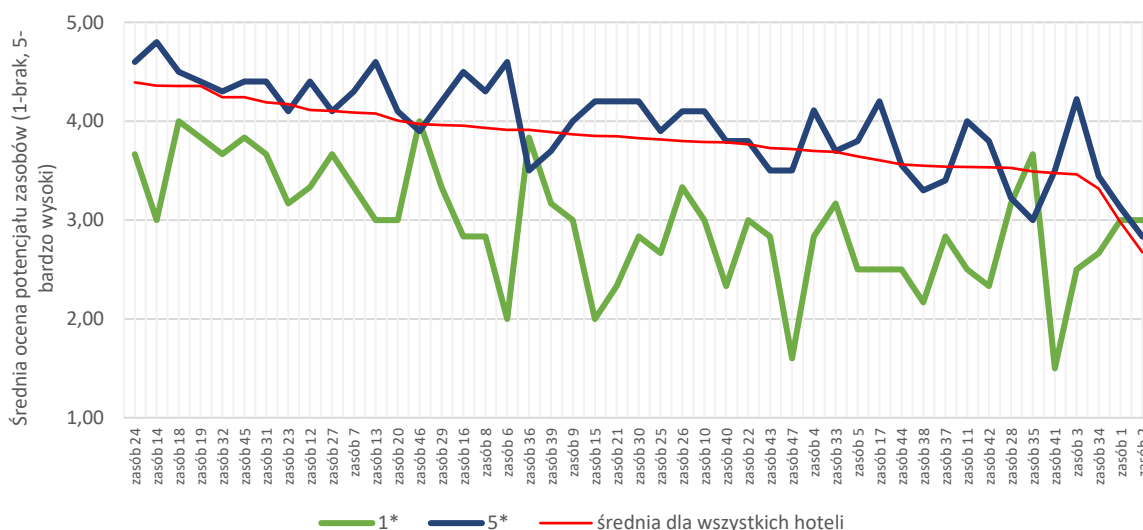
**Wykres 32. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według kategorii obiektu**

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od kategorii hotelu wykazały, że kategoria hotelu statystycznie istotnie różnicuje rozkład ocen dla 15 spośród 47 zasobów (załącznik 4). Do zasobów tych należą: zdolność do innowacji (zasób 3); standard hotelu (mierzony kategorią; zasób 6); lokalizacja obiektu (bliskość atrakcji turystycznych, ważnych punktów kulturalnych, usługowych itp.; zasób 7); wyposażenie pokoi (zasób 8); stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji (zasób 12); usługi gastronomiczne (zasób 14); usługi informacyjne (zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po pobycie; dodatkowe materiały informacyjne i przewodniki dla klientów; zasób 16); zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń klientom (lokalne elementy wyposażenia wnętrz, związane z regionem odwiedzanym, lokalna kuchnia; zasób 17); sprawny system komunikacji wewnętrznej i dzielenie się wiedzą przez pracowników (zasób 20); posiadane systemy zapewniania jakości (zasób 21); silna, znana marka (zasób 30); dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (zasób 35); zdolność w zakresie stosowania

nowoczesnych metod podejmowania decyzji (zasób 38); zdolności i stosowane narzędzia w zakresie zarządzania relacjami z klientem (zasób 40); zdolność do tworzenia przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu (zasób 47).

Największe różnice w ocenie potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb widoczne były w przypadku hoteli jedno- i pięciogwiazdkowych (Wykres 33). Wyniki testu U Manna-Whitneya wykazały w tym przypadku, że kategoria hotelu statystycznie istotnie różnicuje rozkład ocen dla 22 zasobów (załącznik 4). Największe różnice w przypadku średniej oceny składników potencjału konkurencyjności pomiędzy hotelami jedno- i pięciogwiazdkowymi występowały w przypadku zasobów takich jak: zdolność do innowacji (zasób 3); standard hotelu (mierzony kategorią – gwiazdki; zasób 6); usługi biznesowe (zasób 13); usługi gastronomiczne (zasób 14); usługi informacyjne (zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po pobycie; dodatkowe materiały informacyjne i przewodniki dla klientów; zasób 16); usługi rekreacyjno-rozrywkowe (basen, zaplecze rekreacyjno-rozrywkowe; zasób 15); zdolność do podejmowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska (zasób 41).

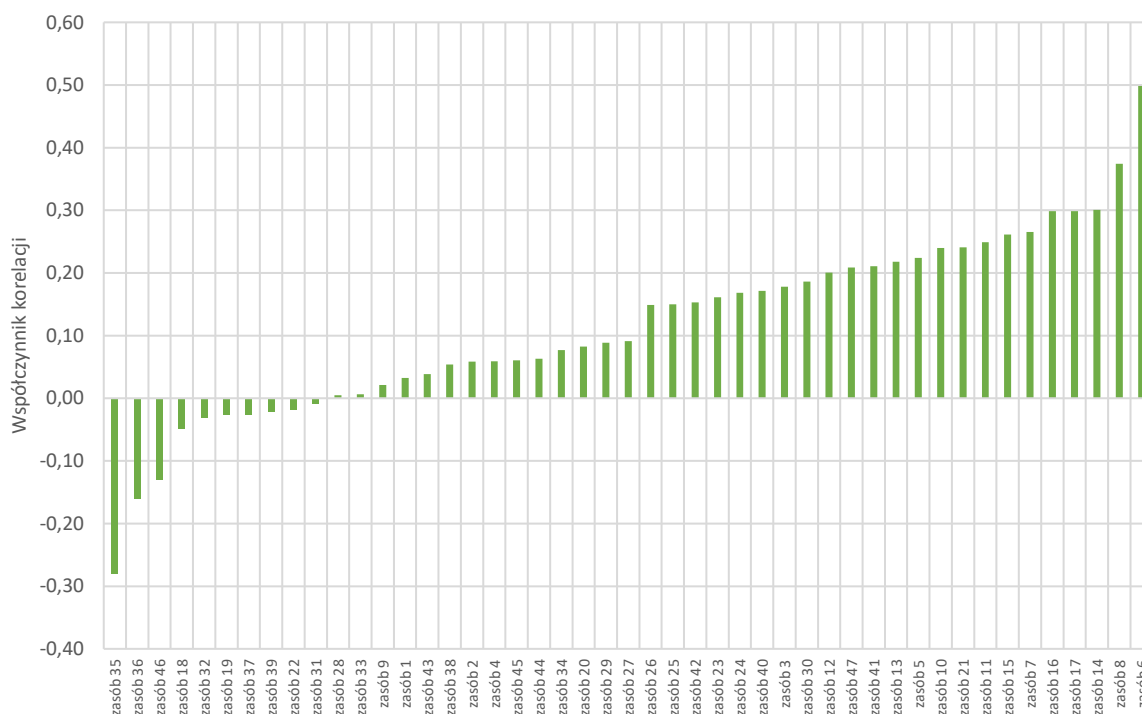


**Wykres 33. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb dla obiektów jedno- i pięciogwiazdkowych**

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik korelacji liniowej Pearsona pomiędzy kategorią obiektu a ważnością potencjału poszczególnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb zaprezentowano na wykresie 34. Wartość współczynnika korelacji była w większości

przypadków dodatnia, co wskazuje, że im wyższą kategorię miał obiekt, tym dany zasób ma większy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej hotelu względem Airbnb. Słaba ujemna korelacja wystąpiła w przypadku czynników: dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania ( $r=-0,28$ ; zasób 35); zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów ( $-0,16$ ; zasób 36) oraz zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się ( $-0,13$ ; zasób 46), co wskazuje, że im wyższą kategorię miał obiekt, tym wymienione zasoby miały mniejszy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb. Dodatnia korelacja o przeciętnej sile wystąpiła tylko w przypadku dwóch czynników: standard hotelu (mierzony kategorią – gwiazdki) ( $r=0,5$ ; zasób 6)) oraz wyposażenie pokoi ( $0,37$ ; zasób 8). Należy zaznaczyć, że informacja ta nie jest przydatna z perspektyw prowadzonej analizy, ponieważ w pierwszym przypadku był to współczynnik korelacji pomiędzy kategorią obiektu i zasobem „standard hotelu” mierzonym liczbą gwiazdek (czyli kategorią), natomiast w drugim przypadku zasób „wyposażenie pokoi” również uzależniony jest w znacznym stopniu od kategorii obiektu. Zatem uznać należy, że ogólnie siła współczynnika korelacji pomiędzy kategorią obiektu a ważnością potencjału poszczególnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb była słaba.

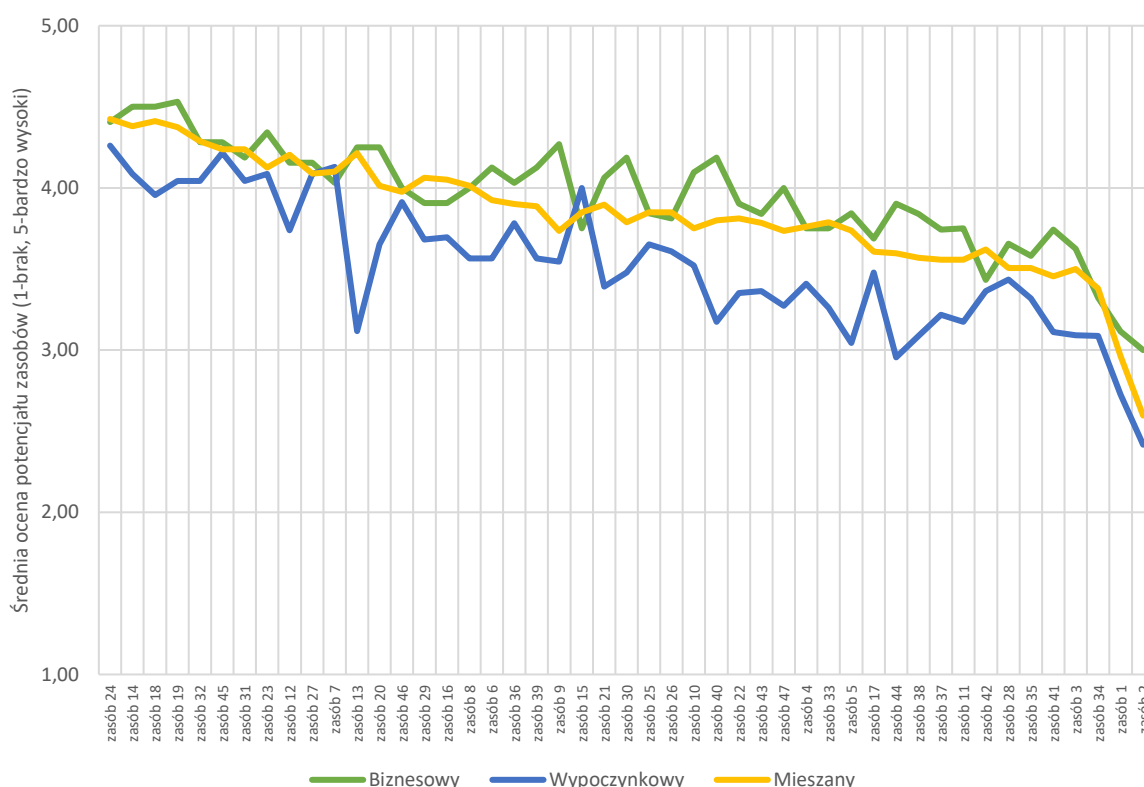


**Wykres 34. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona mierzącego związek między kategorią obiektu a oceną potencjału poszczególnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb**

Źródło: opracowanie własne.

## Profil działalności

Analizując średnią ocenę potencjału zasobów z uwzględnieniem profilu działalności hoteli, ocena zasobów wskazuje na niższy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb wśród hoteli obsługujących przede wszystkim gości podróżujących w celach wypoczynkowych, dla których średnia ocena wszystkich zasobów wyniosła 3,53 pkt. Wyżej własny potencjał oceniali przedstawiciele hoteli o profilu **mieszanym** (obsługujący zarówno gości biznesowych, jak i gości podróżujących w celach wypoczynkowych – 3,84) oraz hoteli **biznesowych** (3,95). Reprezentanci hoteli o profilu **wypoczynkowym** oceniali niżej od hoteli o profilu mieszanym i biznesowym potencjał zasobów, takich jak: usługi biznesowe – udogodnienia dla klientów biznesowych (3,12 pkt.; zasób 13); wielkość hotelu mierzoną liczbą pokoi (3,04; zasób 5); skumulowana wiedza – patenty, tajemnice handlowe, bazy danych (2,95; zasób 44). Wyżej od pozostałych oceniali natomiast potencjał usług rekreacyjno-rozrywkowych (4,00; zasób 15) w budowaniu przewagi względem nowego konkurenta (wykres 35). Profil działalności hotelu statystycznie istotnie różnicuje rozkład ocen dla 13 spośród 47 zasobów (załącznik 4).

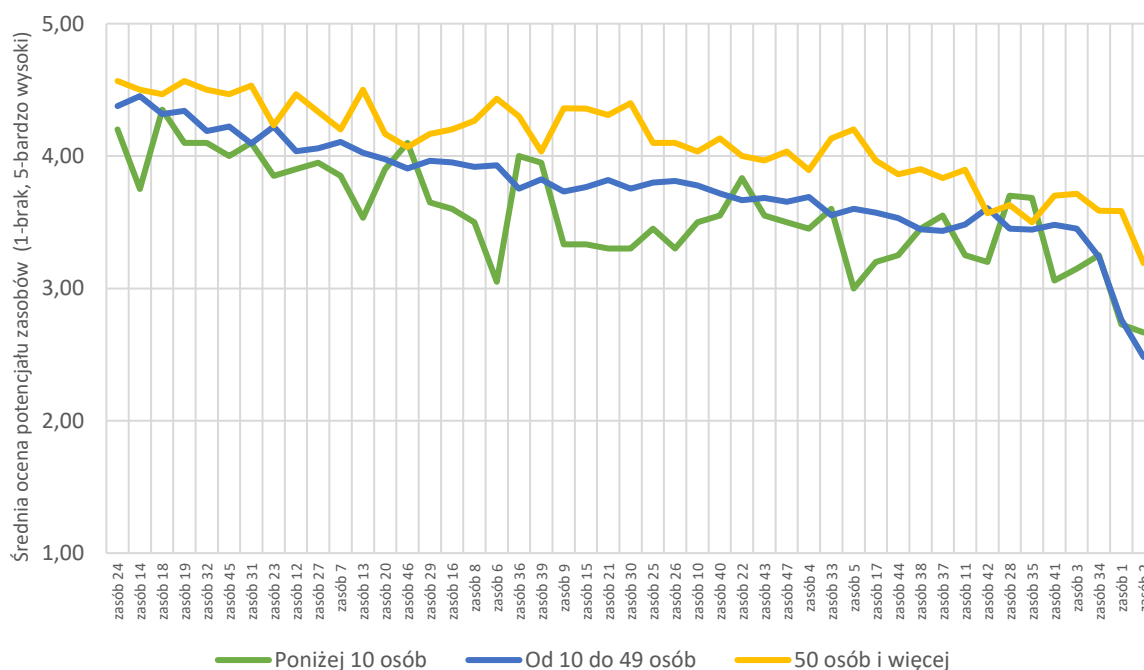


**Wykres 35. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według profilu działalności**

Źródło: opracowanie własne.

## Liczba zatrudnionych

W przypadku analizy średniej oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb w zależności od wielkości hotelu, mierzonej liczbą zatrudnionych, najwyżej własny potencjał konkurencyjności oceniały obiekty zatrudniające **50 i więcej osób**<sup>42</sup> (4,10 pkt.). Średnia ocena zasobów wśród obiektów zatrudniających **od 10 do 49 osób** wyniosła 3,77 pkt., natomiast w przypadku hoteli zatrudniających **mniej niż 10 osób** wynosiła 3,57 pkt. Średnia empiryczna dla wszystkich ocenianych zasobów według liczby zatrudnionych została zaprezentowana na wykresie 36. W tym przypadku wyniki testu Kruskala-Wallisa wykazały, że liczba zatrudnionych statystycznie istotnie różnicuje rozkład ocen dla 15 zasobów (załącznik 4).



**Wykres 36. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według liczby zatrudnionych**

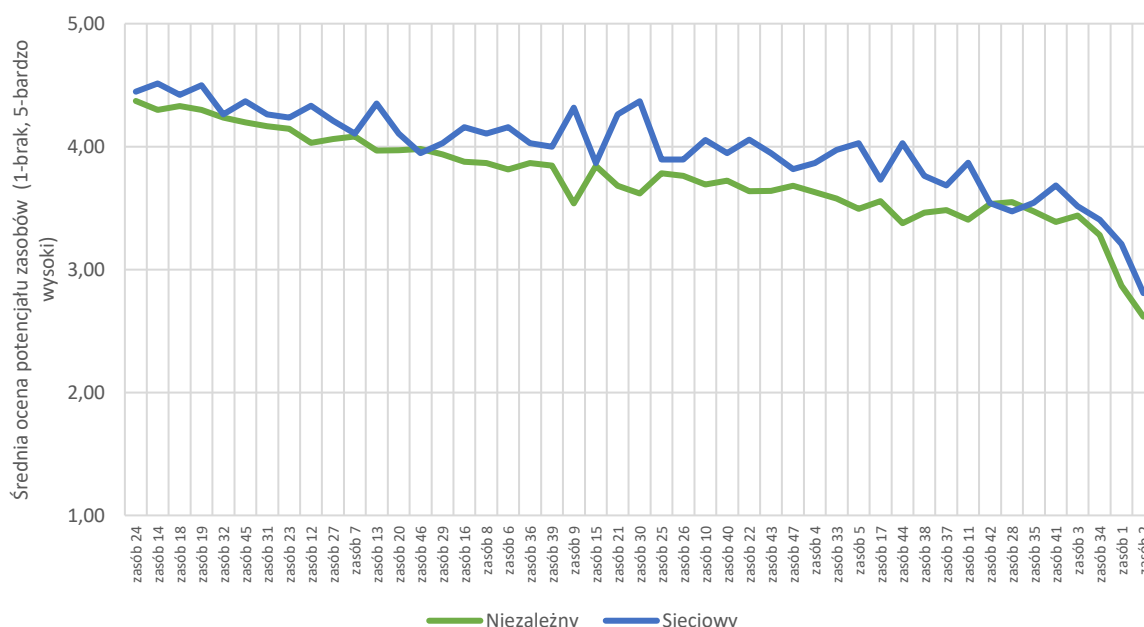
Źródło: opracowanie własne.

## Przynależność do sieci

Także przynależność do sieci różnicowała ocenę zasobów. Hotele **niezależne** oceniały niżej potencjał własnych zasobów do budowania przewagi względem Airbnb (3,75 pkt.).

<sup>42</sup> Ze względu na niewielką liczebność ostatniej kategorii – powyżej 250 osób – połączono ją z wcześniejszą kategorią, czyli od 50 do 250 osób.

W hotelach, których przedstawiciele deklaruowali **przynależność do sieci**, średnia ocena potencjału zasobów do budowania przewagi względem Airbnb wyniosła 3,98 pkt. Porównanie ocen potencjału dla poszczególnych składników potencjału konkurencyjności hoteli zaprezentowano na wykresie 37. Można z niego zauważyć, że największe różnice w średniej ocenie wystąpiły w przypadku zasobów: poziom standaryzacji usługi noclegowej wynikający z przynależności do sieci (zasób 9); posiadane systemy zapewniania jakości (zasób 21); a także silna, znana marka (zasób 30). Zasoby te, zgodnie z oczekiwaniami, zostały ocenione wyżej w hotelach należących do sieci. W przypadku przynależności do sieci wyniki testu U Manna-Whitneya potwierdziły, że statystycznie istotne (na poziomie istotności 0,05) różnice rozkładów ocen wystąpiły dla 14 spośród wszystkich ocenianych zasobów (załącznik 4).



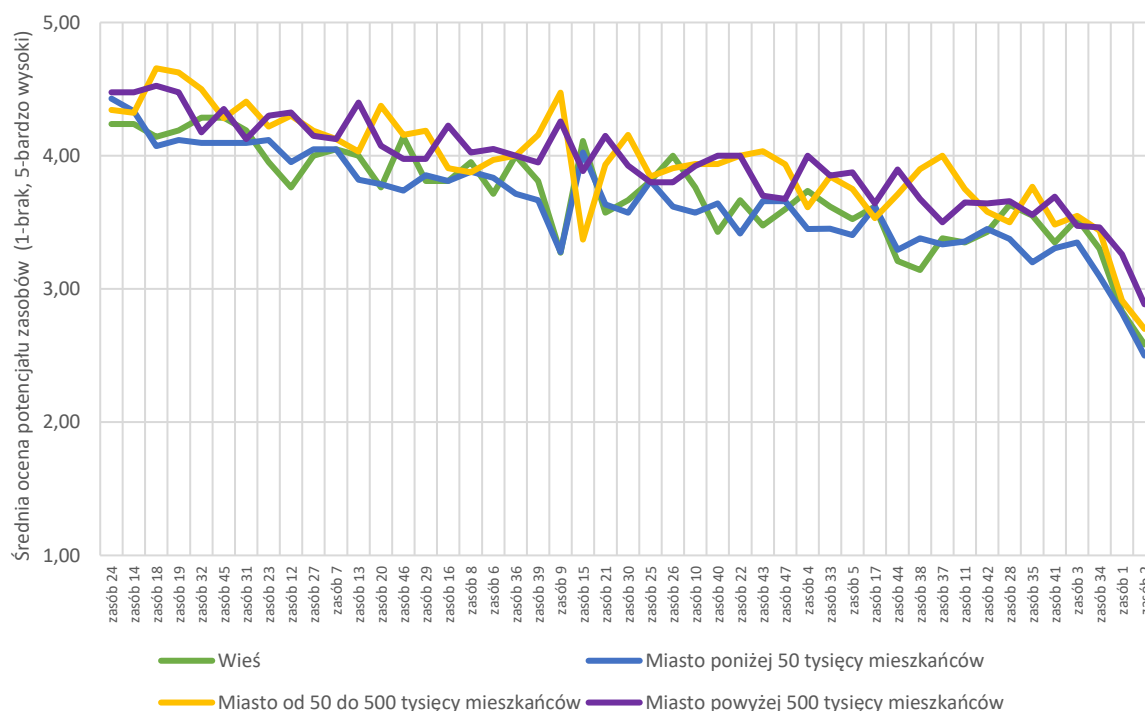
**Wykres 37. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według przynależności do sieci**

Źródło: opracowanie własne.

### Miejsce prowadzenia działalności

Wyżej potencjał zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb oceniano w obiektach, które prowadziły działalność w największych miejscowościach – **od 50 do 500 tysięcy mieszkańców** (średni potencjał równy 3,94 pkt.) oraz **powyżej 500 tysięcy mieszkańców** (3,94). Niżej potencjał własnych zasobów oceniali przedstawiciele hoteli zlokalizowanych **na wsi** (średnio na 3,71) oraz mieszczących się w miastach **poniżej 50 tysięcy mieszkańców** (3,65). Wykres 38 ukazuje średnie oceny potencjału dla poszczególnych

zasobów hoteli w podziale na miejsce prowadzonej działalności. W hotelach działających na obszarach wiejskich i w miejscowościach poniżej 50 tysięcy mieszkańców, niżej niż w pozostałych oceniano np. potencjał następujących zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb: poziom standaryzacji usługi noclegowej wynikający z przynależności do sieci (zasób 9); stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji (zasób 12); kompetencje personelu (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe; zasób 18); sprawny system komunikacji wewnętrznej i dzielenie się wiedzą przez pracowników (zasób 20); posiadane systemy zapewniania jakości (zasób 21); posiadane certyfikaty jakości (zasób 22); silna, znana marka (zasób 30); zdolność w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji (zasób 38); zdolności i stosowane narzędzia w zakresie zarządzania relacjami z klientem (zasób 40). Wyniki testu Kruskala-Wallisa wykazały statycznie istotną różnicę rozkładu ocen dla 10 zasobów (załącznik 4) w zależności od miejsca prowadzenia działalności przez hotele.



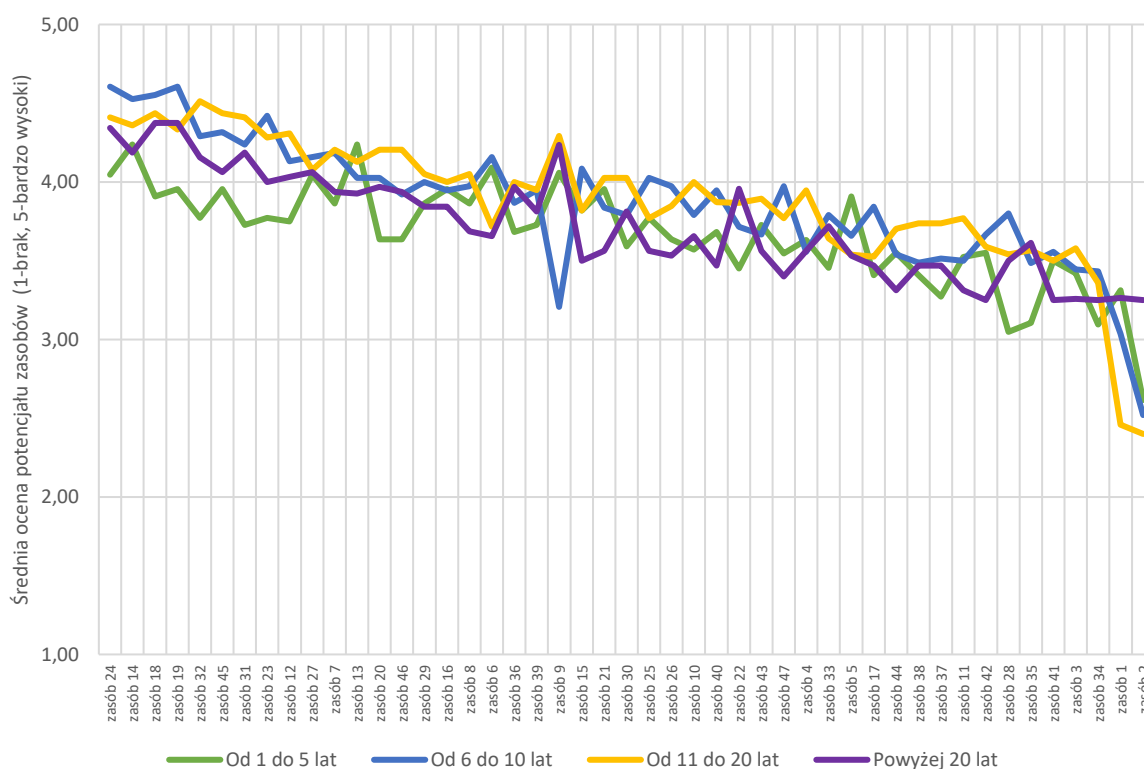
**Wykres 38. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według miejsca prowadzonej działalności**

Źródło: opracowanie własne.

### Wiek przedsiębiorstwa

Ostatnią zmienną różnicującą był wiek przedsiębiorstwa. W obiektach prowadzących działalność do 5 lat średnia ocena potencjału zasobów do budowania przewagi względem

Airbnb wynosiła 3,67 pkt. W hotelach działających od 6 do 10 lat średnia ocena wyniosła 3,87, od 11 do 20 lat wyniosła 3,89, natomiast w hotelach powyżej 20 lat 3,73. Średnią ocenę dla wszystkich zasobów według wieku przedsiębiorstwa zaprezentowano na wykresie 39, zgodnie z którym, hotele działające na rynku **od 6 do 10 lat** niżej od pozostałych oceniły potencjał do budowania przewagi względem Airbnb wynikający z poziomu standaryzacji usługi noclegowej (mającej związek z przynależnością do sieci; zasób 9). **Najmłodsze obiekty** niżej od pozostałych oceniały np.: stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji (zasób 12); wizerunek przedsiębiorstwa (zasób 31); reputację przedsiębiorstwa (zasób 32); znajomość konkurenta (Airbnb) i stosowanych przez niego instrumentów konkurencyjności (zasób 28). Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności wykazały, że wiek statystycznie istotnie różnicuje oceny tylko dla 2 spośród 47 ocenianych zasobów (załącznik 4), czyli w przypadku najmniejszej liczby zasobów w porównaniu do pozostałych cech różnicujących hotele.

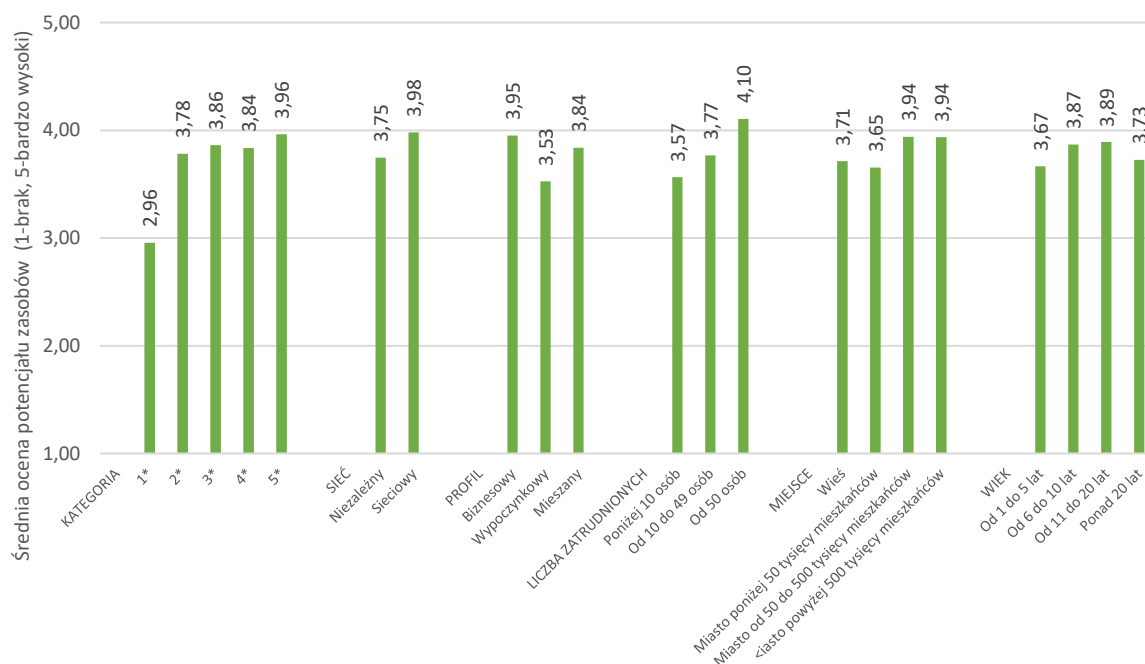


**Wykres 39. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według wieku przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

Średnią ocenę potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb z uwzględnieniem wszystkich zmiennych różnicujących hotele

zaprezentowano na wykresie 40. Można zatem stwierdzić, że najniżej potencjał własnych zasobów do budowania przewagi względem firmy Airbnb oceniano w hotelach jednogwiazdkowych, w obiektach niezależnych, w hotelach o profilu wypoczynkowym, zatrudniających poniżej 10 osób, funkcjonujących w miastach poniżej 50 tysięcy mieszkańców oraz w tych, działających na rynku do 5 lat.



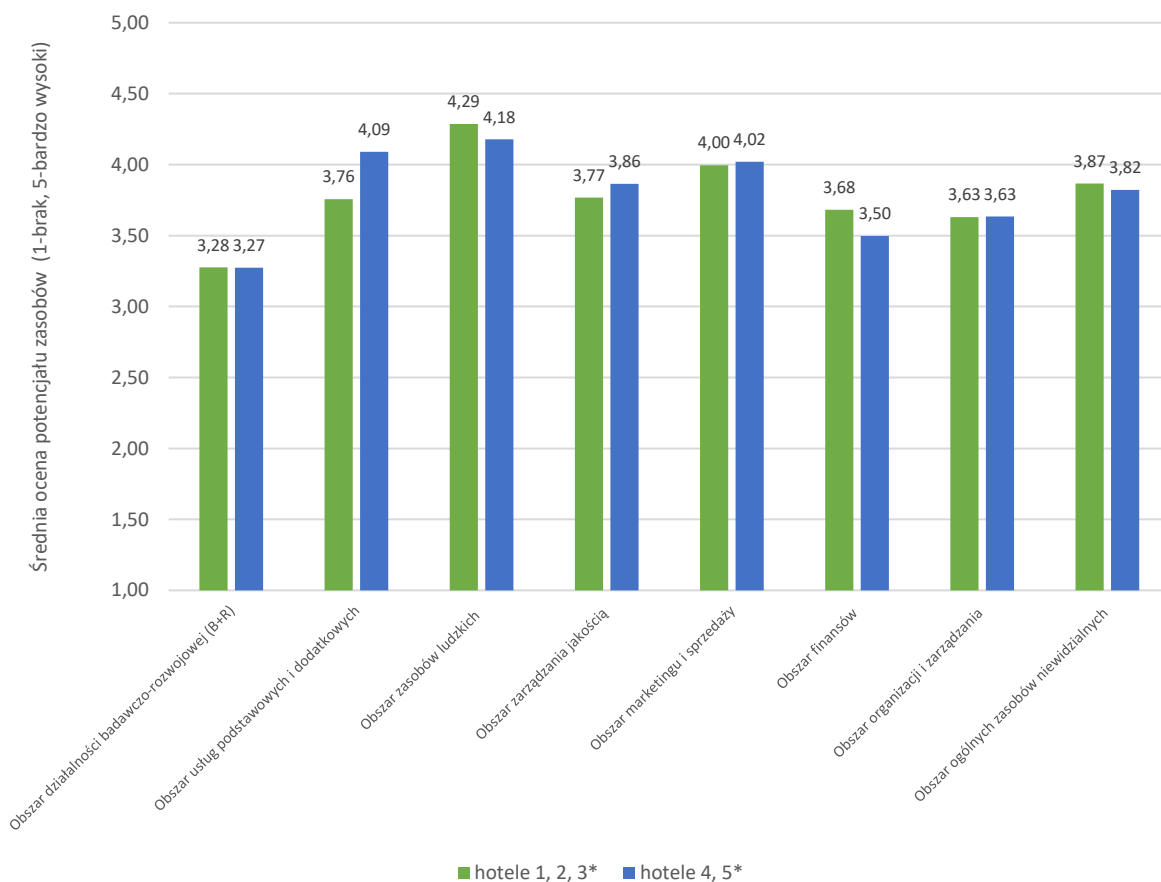
**Wykres 40. Porównanie średnich empirycznych ocen potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w podziale na cechy różnicujące wynik**

Źródło: opracowanie własne.

### ***Analiza średniej empirycznej oceny potencjału zasobów hoteli z uwzględnieniem poszczególnych obszarów funkcjonalno-zasobowych i grup obiektów – hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie***

Średnia ocena potencjału zasobów hoteli według poszczególnych obszarów funkcjonalno-zasobowych była zbliżona zarówno w grupie hoteli „budżetowych”, jak i w grupie hoteli o wysokim standardzie. Przedstawiciele hoteli jedno-, dwu- i trzygwiazdkowych oceniali wyżej od przedstawicieli hoteli o wysokim standardzie potencjał własnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej w obszarach: badawczo-rozwojowym, zasobów ludzkich, finansów oraz ogólnych zasobów niewidzialnych. Identyczną średnią dla obu grup hoteli uzyskały zasoby w obszarze organizacji i zarządzania. Podobnie, jak w przypadku analizy dla poszczególnych kategorii obiektów, najwyższą średnią ocenę w obu grupach uzyskały zasoby w obszarze

zasobów ludzkich, najniższą natomiast zasoby w obszarze badawczo-rozwojowym (wykres 41).



**Wykres 41. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb ujętych w obszary funkcjonalno-zasobowe dla hoteli „budżetowych” i hoteli o wysokim standardzie**

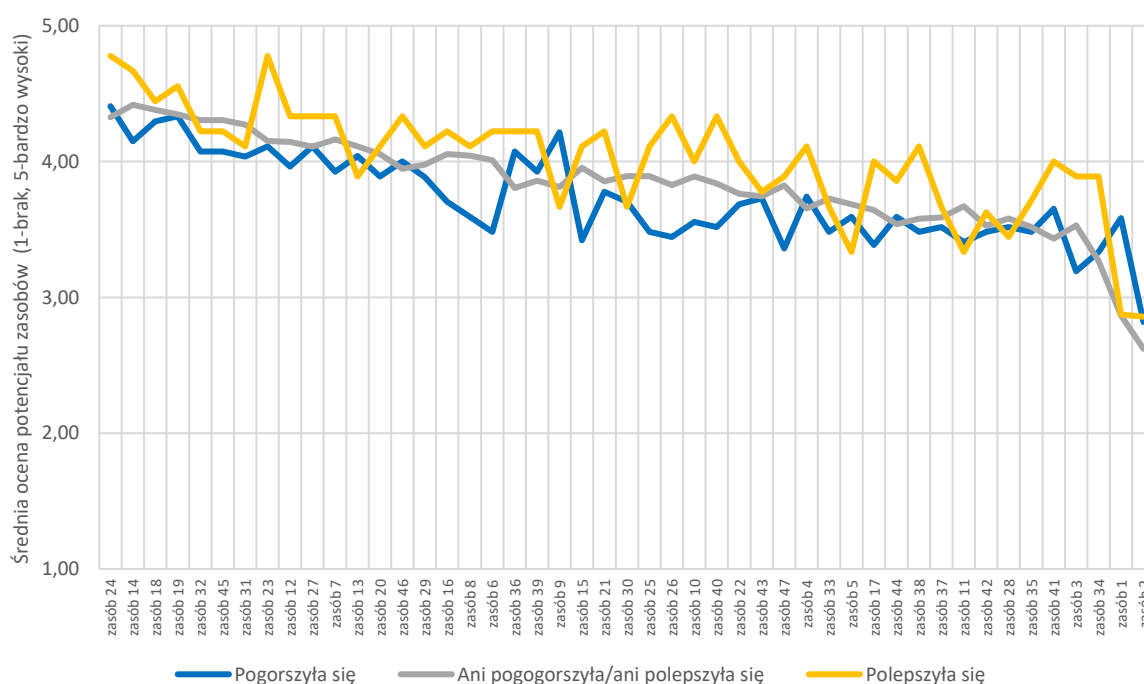
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki tej części analizy, największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przez hotele tkwi w obszarze zasobów ludzkich, w tym w kompetencjach personelu i kadry zarządzającej. Uzyskany rezultat wskazuje, że ludzie stanowią kluczowy zasób hoteli, umożliwiając budowanie przewagi konkurencyjnej względem podmiotów gospodarki współdzielenia.

#### ***Ocena potencjału zasobów hoteli i ich reakcja na pojawienie się na rynku firmy Airbnb***

Średnia ocena potencjału zasobów hoteli do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb w zależności od deklaracji czy ogólna przewaga konkurencyjna podmiotu zmieniła się od czasu pojawienia się Airbnb na rynku (pytanie 3) została zaprezentowana na

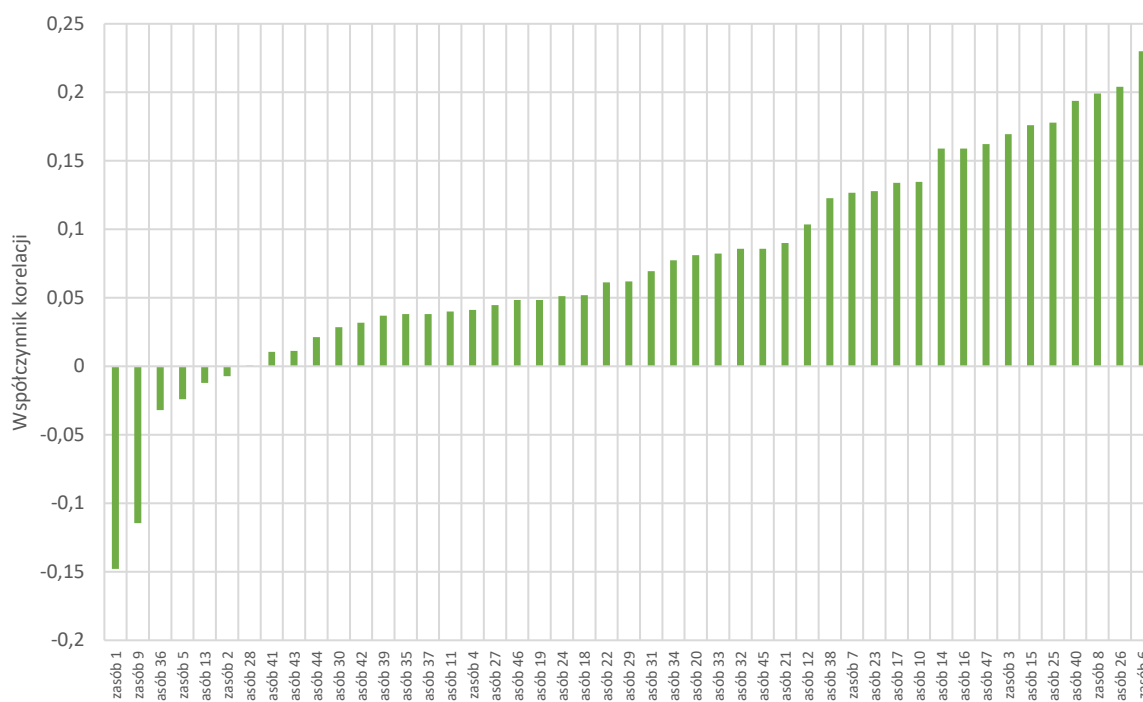
wykresie 42. Obiekty, w przypadku których deklarowano poprawę przewagi konkurencyjnej, wyżej oceniały potencjał wszystkich własnych zasobów (4,02 pkt.). Najniżej potencjał konkurencyjny oceniono w tych obiektach, których przewaga uległa pogorszeniu (3,73). Analizując poszczególne składniki potencjału konkurencyjności hoteli (wykres 42) można dostrzec, że w hotelach, których ogólna przewaga konkurencyjna uległa poprawie, najwyżej oceniano potencjał wynikający z możliwości elastycznego kształtowania cen (4,78 pkt.; zasób 23) oraz stosowane kanałów sprzedaży i ich zasięgu (4,78; zasób 24). W hotelach, w których ogólna przewaga konkurencyjna uległa pogorszeniu, niżej w niż w pozostałych oceniono potencjał do budowania przewagi względem Airbnb wynikający np. z: standardu hotelu (mierzonego kategorią – gwiazdki; zasób 6); usług rekreacyjno-rozrywkowych (basen, zaplecze rekreacyjno-rozrywkowe; zasób 15); działań promocyjnych i reklamy (zasób 25); wykorzystania mediów społecznościowych w działalności marketingowej (zasób 26); zdolności i stosowanych narzędzi w zakresie zarządzania relacjami z klientem (zasób 40); a także zdolność do tworzenia przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu (zasób 47).



**Wykres 42. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w relacji do zmiany ogólnej przewagi konkurencyjnej obiektu**

Źródło: opracowanie własne.

Za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona sprawdzono, jaki związek zachodzi między oceną potencjału zasobów a zmianą ogólnej przewagi konkurencyjnej hoteli (wykres 43). Badane korelacje były w większości przypadków dodatnie – wskazujące, że w obiektach, w których następowała zmiana przewagi konkurencyjnej w kierunku jej poprawy, wskazywano tam na większy potencjał własnych zasobów do tworzenia przewagi konkurencyjnej względem Airbnb. Należy jednak zaznaczyć, że siła związku pomiędzy badanymi cechami była słaba ( $|r| < 0,3$ ).

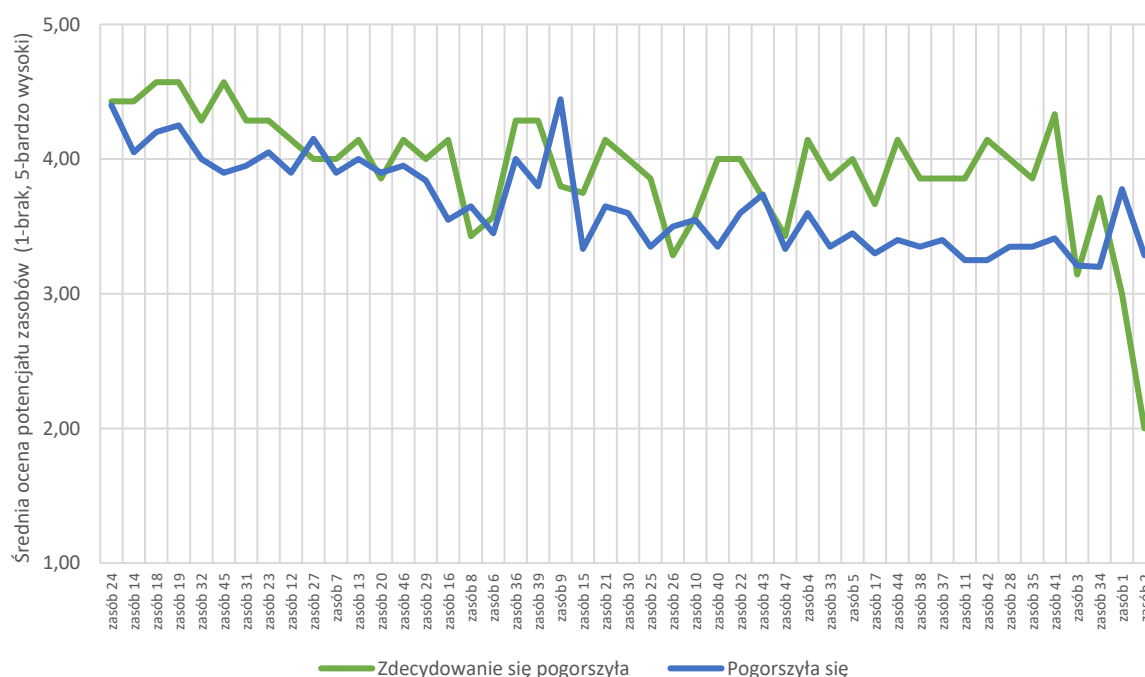


**Wykres 43. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona mierzącego związek między oceną potencjału poszczególnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb a zmiana ogólnej przewagi konkurencyjnej hoteli**

Źródło: opracowanie własne.

W hotelach, w których ogólna przewaga konkurencyjna uległa pogorszeniu oceniano również zmiany przewagi w obszarach: ceny, jakości usług, oferty podstawowej i oferty dodatkowej (pytanie 4). Przedstawiciele obiektów, w których przewaga **w obszarze ceny** uległa zdecydowanemu pogorszeniu, dla większości zasobów wyżej oceniali potencjał zasobów hotelu niż w przypadku obiektów, w których przewaga uległa pogorszeniu (wykres 44). Średnia ocena potencjału wszystkich zasobów w obiektach, gdzie deklarowano zdecydowane pogorszenie, wynosiła 3,93 pkt. W hotelach, w których przewaga w obszarze cen usług uległa pogorszeniu, średnia ocena potencjału wszystkich zasobów do budowania

przewagi względem Airbnb była niższa i wyniosła 3,67. Skupiając się na poszczególnych zasobach, największą różnicę zauważono w przypadku oceny następujących zasobów: współpraca z instytucjami naukowymi lub naukowo-badawczymi (zasób 2); wielkość hotelu (mierzona liczbą pokoi; zasób 5); poziom standaryzacji usługi noclegowej wynikający z przynależności do sieci (zasób 9); wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie świadczenia usług (zasób 11); usługi informacyjne (zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po pobycie; dodatkowe materiały informacyjne i przewodniki dla klientów; zasób 16); zdolności i stosowane narzędzia w zakresie zarządzania relacjami z klientem (zasób 40); zdolność do podejmowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska (zasób 41); zdolność do działania w niszy rynkowej i jej obsługi (zasób 42); skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych; zasób 44); posiadanie lojalnych klientów (zasób 45).

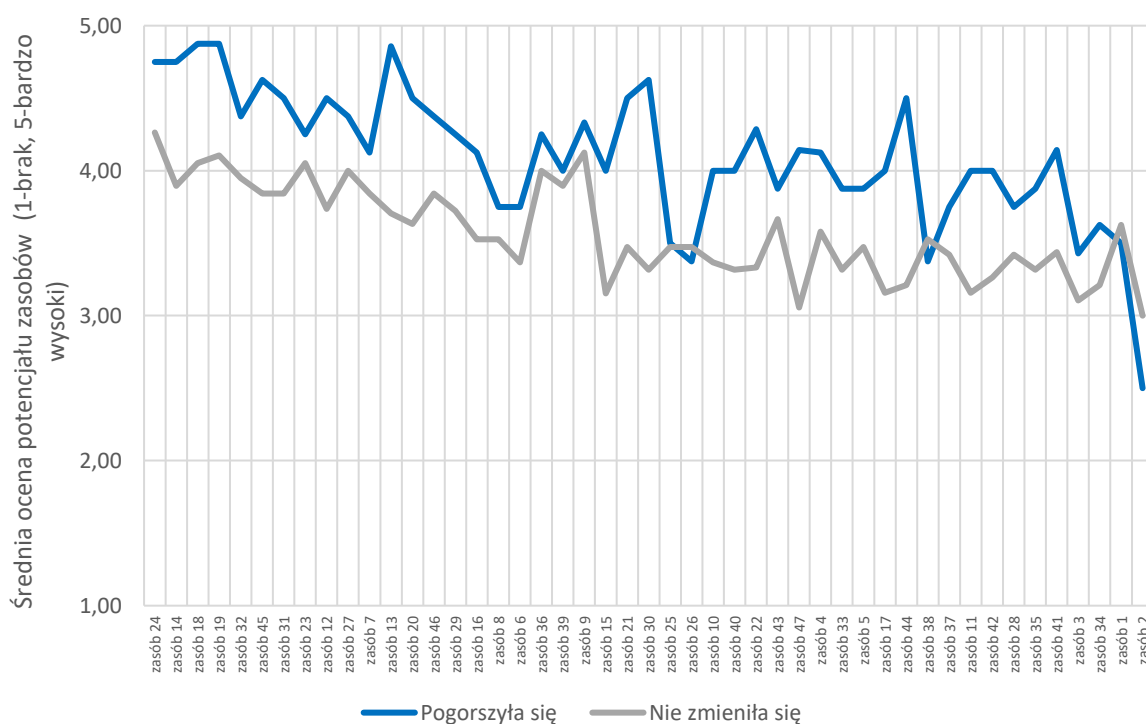


**Wykres 44. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w relacji do od zmiany przewagi konkurencyjnej w obszarze ceny usług hoteli**

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zmian przewagi konkurencyjnej w obszarze **jakości usług** hotelu, w tych hotelach, w których przewaga pogorszyła się, średnia ocena potencjału konkurencyjności

wyniosła 3,49 pkt. W hotelach, w których przewaga w obszarze jakości nie zmieniła się, potencjał zasobów został oceniony średnio na 3,78 pkt. Podobnie ocena kształtowała się w przypadku zmiany przewagi w obszarze **oferty podstawowej**. W tych obiektach, w których nastąpiło pogorszenie przewagi, średnia ocena potencjału zasobów była niższa (3,57 pkt.) niż w przypadku obiektów, w których przewaga nie uległa zmianie (3,79). Interesujący jest fakt, że w przypadku zmiany przewagi w obszarze **oferty dodatkowej** hotelu, wyżej własny potencjał oceniano w obiektach, w których przewaga pogorszyła się (średnio na 4,10 pkt.) w stosunku do obiektów, w których przewaga nie zmieniła się (średnia 3,57). Ocenę potencjału poszczególnych zasobów w zależności od zmiany przewagi konkurencyjnej w obszarze oferty dodatkowej hoteli zaprezentowano na wykresie 45.

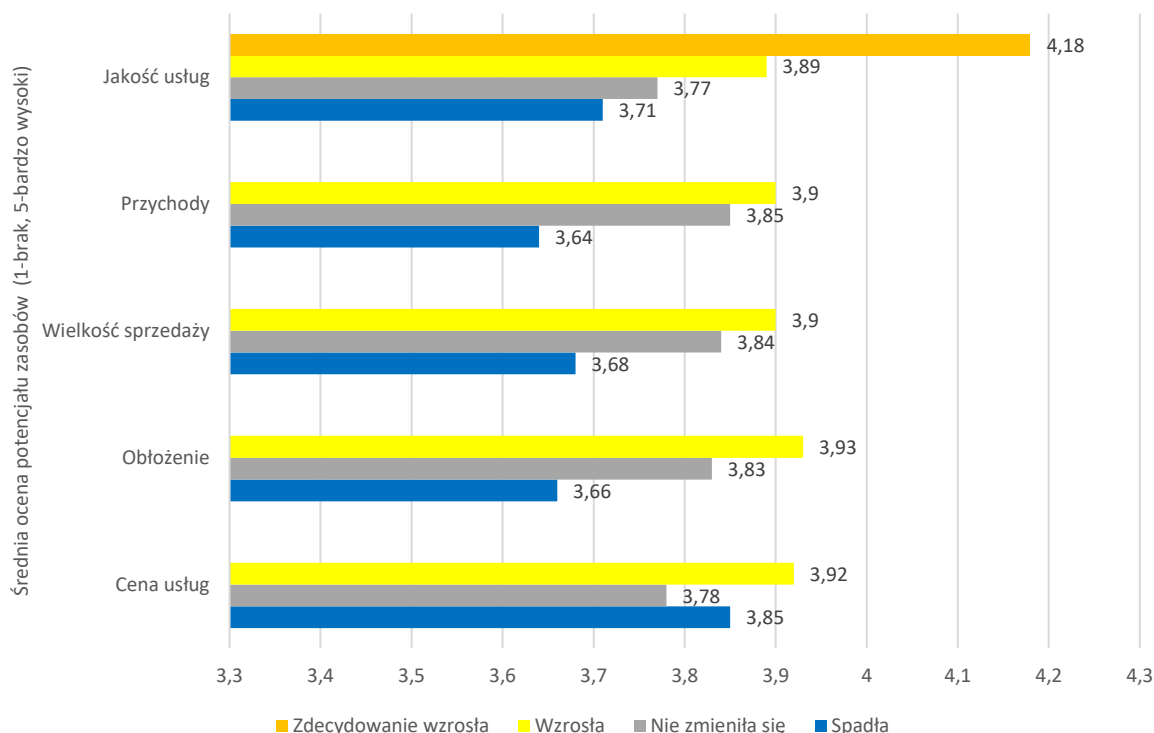


**Wykres 45. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w relacji do oferty dodatkowej hoteli**

Źródło: opracowanie własne.

Średnią ocenę potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w zależności od wpływu Airbnb na zmiany w jakości usług, przychodach, wielkości sprzedaży, obłożeniu i cenach usług hoteli (pytanie 5) dla całej badanej próby przedstawia wykres 46. Wyższa ocena potencjału zasobów towarzyszyła zmianom w kierunku wzrostu w większości badanych obszarów. Tylko w przypadku obszaru związanego z ceną

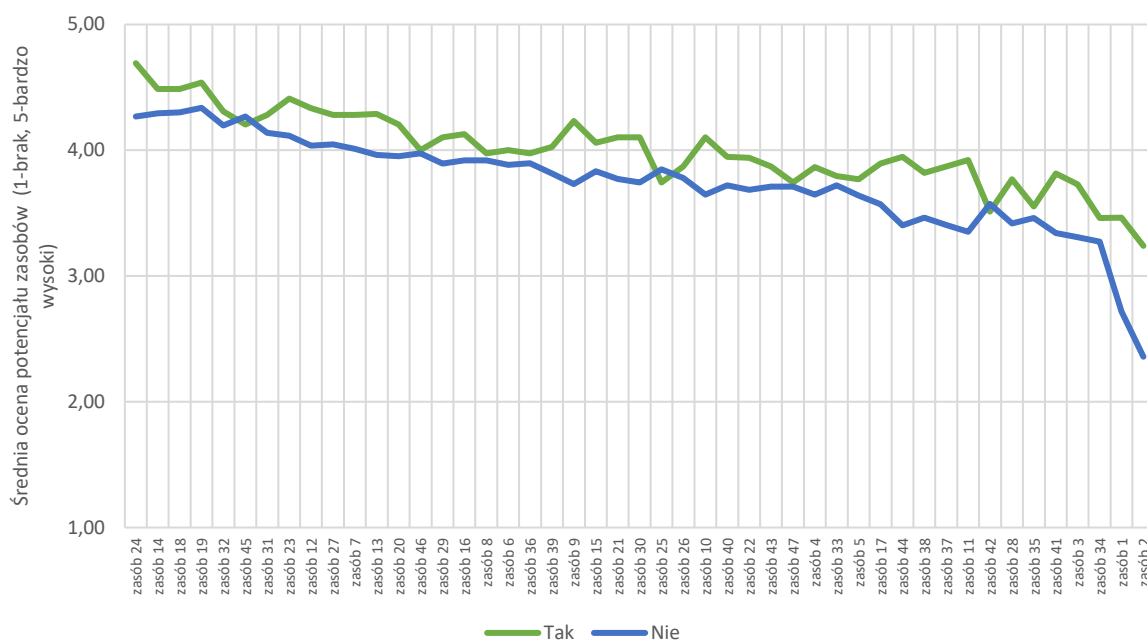
usług tendencja ta nie wystąpiła. W przypadku wzrostu ceny średnia ocena potencjału zasobów była najwyższa, najniższa natomiast w przypadku braku zmian w tym obszarze.



**Wykres 46. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w zależności od wpływu Airbnb na zmiany w jakości usług, przychodach, wielkości sprzedaży, obłożeniu i cenach usług hoteli**

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku obiektów, które deklarowały podjęcie nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej na skutek pojawienia się na rynku Airbnb (pytanie 6) zaobserwowano, że potencjał własnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej oceniany był wyżej niemal we wszystkich aspektach niż w hotelach, które takich działań nie podjęły (wykres 47). Najbardziej widoczna różnica w ocenie potencjału zasobów pośród obiektów, w których deklarowano podjęcie lub niepodjęcie nowych działań, wystąpiła dla następujących zasobów: posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego (zasób 1); współpraca z instytucjami naukowymi lub naukowo-badawczymi (zasób 2); wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie świadczenia usług (zasób 11); skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych; zasób 44).



**Wykres 47. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w zależności od podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej**

Źródło: opracowanie własne.

Konkludując, w obiektach, w których ogólna przewaga konkurencyjna od chwili pojawienia się Airbnb na rynku uległa poprawie, wyżej oceniono potencjał własnych zasobów do tworzenia przewagi konkurencyjnej względem Airbnb. Własne zasoby oceniano wyżej również w tych obiektach, w których zmiany w jakości usług, przychodach, wielkości sprzedaży i obłożenia miały kierunek dodatni (wzrost) oraz w hotelach, w których podejmowano nowe działania na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w odpowiedzi na pojawienie się na rynku Airbnb.

## PODSUMOWANIE

Analiza literatury, przeprowadzona przez autorkę w warstwie teoretycznej niniejszej rozprawy, zaowocowała uporządkowaniem wiedzy dotyczącej gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych (rozdział 1), uporządkowaniem wiedzy dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich (rozdział 2) oraz identyfikacją czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych (rozdział 3). Efektem tych działań jest stworzenie autorskiej definicji gospodarki współdzielenia, zaprezentowanie gospodarki współdzielenia na tle związanych z nią pojęć, a także ustalenie jej miejsca na rynku usług turystycznych. Dodatkowo dokonano przeglądu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w świetle założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej oraz zidentyfikowano wewnętrzne i zewnętrzne czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb.

Wyniki badań, zaprezentowane w części empirycznej rozprawy (rozdział 4), stanowią oryginalny wkład w rozszerzenie wiedzy o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia. Należy podkreślić, że w rozprawie przyjęto nowatorskie podejście skoncentrowane na obu stronach relacji, czyli przedsiębiorstwach hotelarskich i podmiotach gospodarki współdzielenia. Na podstawie rezultatów uzyskanych w badaniu empirycznym ustalono, że ogólna **ocena hoteli co do wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb** względem ich obiektów prezentuje się jako „przeciętna”. Są jednak takie czynniki, dla których wpływ ten został oceniony wyżej, a dla innych - niżej. Największy wpływ na przewagę pośrednika względem hoteli mają następujące grupy czynników:

- zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane (występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np. pandemia COVID-19; obawa klientów przed chorobami, strach przed przebywaniem w dużych skupiskach ludzi np. w dużych obiektach hotelowych),
- infrastrukturalne (istnienie na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego; istnienie na rynku wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, punktów usługowych i infrastrukturalnych),
- dostęp do zasobów i zdolność ich adaptacji (duża liczba obiektów dostępnych w ramach oferty; globalna sieć dostawców obiektów; zdolność do adaptacji zasobów gospodarzy do własnych celów).

Należy zauważyć, że w badaniach empirycznych nie weryfikowano dotychczas wpływu zdarzeń nieprzewidzianych na przewagę podmiotów gospodarki współdzielenia. Wynik analizy wskazujący na tę grupę czynników, jako mających największy ogólny wpływ spośród pozostałych grup czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem hoteli, stanowi wartość dodaną analizy. Pandemia COVID-19 znacząco zmieniła warunki konkurowania na rynku usług noclegowych, co znajduje swoje potwierdzenie w wynikach badania. Pandemia, a zwłaszcza okres następujący po niej, może zwiększyć ryzyko substytucji pomiędzy Airbnb a hotelami (Sainaghi i Baggio, 2021). Zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane, które mogą ograniczać działalność przedsiębiorstw hotelarskich objętych przepisami obowiązującego prawa, działają na korzyść przedsiębiorstw gospodarki współdzielenia – których działania są nieuregulowane, a zatem mogą elastycznie dostosować się do zmian w otoczeniu. Elastyczność ta przejawia się m.in. w zastosowaniu środków ostrożności i zapewnieniu odpowiednich warunków sanitarnych przy pominięciu konieczności dostosowania obiektów do limitów liczby przyjmowanych gości, mających zastosowanie w przypadku hoteli.

Nawiązując do kwestii prawa, może zdziwić fakt, że czynniki polityczno-prawne (obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności, w tym standardów i norm sanitarnych oraz kategoryzacji obiektów, obowiązków podatkowych, rozstrzygania sporów) uzyskały średnią ocenę wpływu na poziomie 3,16 pkt., wskazującą na przeciętny wpływ tego czynnika na przewagę Airbnb. W literaturze kwestia ta wskazywana była jako najbardziej kontrowersyjna, najczęściej przytaczana w dyskusjach na temat wpływu gospodarki współdzielenia na tradycyjne przedsiębiorstwa i mogąca decydować o przewadze pośrednika względem hoteli (Blal i in., 2018; Dolnicar, 2019; Gibbs, Guttentag, Gretzel, Morton i Goodwill, 2018; Goree, 2016; Gurran, 2018; Guttentag, 2015; Heo, 2016; Kowalska, 2018a; Mody, Suess i Lehto, 2017; Pakulska, 2016; Skalska i in., 2016; Zervas i in., 2017). Nieoczekiwany był również fakt niskiej oceny przez hotelarzy wpływu czynników ekologicznych i naturalnych oraz czynników społeczno-kulturowych i demograficznych. Dążenie klientów do zrównoważonego rozwoju (m.in. chęć dostarczania środków finansowych mieszkańcom danego obszaru); ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko naturalne oraz dążenie klientów do zmniejszania rozmiarów konsumpcji (zrównoważenie konsumpcji) uzyskały średnią ocenę wskazującą na ich niewielki wpływ na przewagę Airbnb. Ocena przedstawicieli przedsiębiorstw hotelarskich odbiega zatem od wyników badań nad motywami korzystania z zakwaterowania *peer-to-peer* przez konsumentów. Wcześniejsze

badania empiryczne wskazywały, że motywy pozaekonomiczne związane z troską o środowisko naturalne, przyjemnością, nawiązywaniem nowych znajomości i odpowiedzialnością społeczną są istotne dla konsumentów (Belk, 2014b; Hamari i in., 2016; Juda, 2013; Tussyadiah i Pesonen, 2016). Zdaniem autorki rozprawy czynniki te mogą być „niedoceniane” przez przedstawicieli przedsiębiorstw hotelarskich w budowaniu przewagi pośrednika. Wysoka ocena wpływu czynnika ekonomicznego: poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych, pozostaje natomiast w zgodzie z wynikami wcześniejszych badań empirycznych nad motywami uczestnictwa w gospodarce współdzielenia wskazującymi na dużą wagę korzyści finansowych (Balck i Cracau, 2015; Bardhi i Eckhardt, 2012; Karlsson i Dolnicar, 2016; Małecka i Mitrenga, 2016; Möhlmann, 2015; Tussyadiah, 2016; Tussyadiah i Pesonen, 2016).

Na podstawie analizy czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb z uwzględnieniem zmiennych różnicujących wynik zaobserwowano, że:

- im wyższa kategoria obiektu (więcej gwiazdek), tym niżej oceniany jest wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb,
- w przypadku hoteli niezależnych wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb oceniany jest wyżej niż w hotelach należących do sieci,
- w hotelach o profilu mieszanym wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb oceniany jest wyżej niż w hotelach biznesowych i wypoczynkowych,
- im większa liczba osób zatrudnionych w hotelu, tym niżej oceniany jest wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb,
- im większa miejscowość, w której hotel prowadzi działalność, tym wyżej oceniany jest wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb,
- im starszy jest obiekt, tym wyżej oceniany jest wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb.

Obserwacja pierwsza, dotycząca związku pomiędzy kategorią obiektu a oceną czynników przewagi Airbnb nawiązuje do wyników badań, wskazujących na wpływ pośrednika na konkurencyjność hoteli, szczególnie tych z segmentu budżetowego (Apergis i in., 2020; Chatterjee i in., 2019; Gyódi, 2017; Koh i King, 2017; Mhlanga, 2020; Roma i in., 2019; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017). Również badanie przeprowadzone przez autorkę wykazało, że w grupie hoteli „budżetowych” (jedno-, dwu- i trzygwiazdkowych) czynniki przewagi Airbnb były oceniane wyżej niż w grupie hoteli o wysokim standardzie. Wniosek dotyczący relacji

między oceną czynników a wielkością miejscowości, w której prowadzi działalność hotel, koresponduje z wynikami innych badań, w których stwierdzono, że ogólny efekt przewagi lokalizacyjnej Airbnb jest bardziej znaczący na obszarach miejskich, przede wszystkim ze względu na lokalizację obiektów Airbnb w pobliżu centrów miast i atrakcji turystycznych (Adamiak, 2019; Gyódi, 2017, 2018). W literaturze wskazywano także na większą wrażliwość obiektów obsługujących przede wszystkim podróżujących w celach wypoczynkowych na konkurencję ze strony Airbnb (Apergis i in., 2020; Hudik, 2020; Zervas i in., 2017), jednak w badaniu przeprowadzonym przez autorkę rozprawy to właśnie w hotelach o profilu mieszanym i biznesowym wyżej oceniano czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb niż w hotelach o profilu wypoczynkowym. Na podstawie uzyskanych rezultatów **potwierdzona została pierwsza hipoteza badawcza**, że czynnikiem różnicującym w największym stopniu ocenę czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych jest kategoria hotelu mierzona liczbą gwiazdek.

Analiza oceny czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb względem hoteli z uwzględnieniem źródła ich pochodzenia w grupach hoteli „budżetowych” i hoteli o wysokim standardzie wykazała, że minimalnie większe znaczenie w budowaniu przewagi przez Airbnb względem hoteli „budżetowych” mają czynniki zewnętrzne. W przypadku hoteli o wysokim standardzie większe znaczenie miały natomiast czynniki wewnętrzne. Różnic tych nie można jednak uznać za statystycznie istotne, dlatego **nie potwierdzono drugiej hipotezy badawczej**, zgodnie z którą istnieje związek pomiędzy źródłem pochodzenia przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia a kategorią hotelu (hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie).

Uzyskane rezultaty pozwoliły na rozwiązanie **pierwszego szczegółowego problemu badawczego**, polegającego na ustaleniu w oparciu o jakie czynniki tworzona jest przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich. Osiągnięto zatem **cel badawczy** polegający na identyfikacji i ocenie czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich. Wyniki badania empirycznego wskazują, że przewaga konkurencyjna podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich może przyjmować postać przewagi przez wyróżnienie – wynikającej głównie z wewnętrznych źródeł, jak i przewagi w zakresie kosztów – wynikającej przede wszystkim z zewnętrznych źródeł, zarówno w grupie hoteli „budżetowych” i hoteli o wysokim standardzie. W przypadku badania relacji

przedsiębiorstw hotelarskich i podmiotów gospodarki współdzielenia zasadne jest zatem jednocześnie wykorzystanie założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej, które rozpatrywane łącznie ukazują wpływ obu grup czynników na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Rozpoznanie struktury przewag nowego konkurenta przez przedsiębiorstwa hotelarskie stanowi ważną wskazówkę dla hoteli i wyznacza kierunek ich działań związanych z kreowaniem własnej przewagi konkurencyjnej. Kreowanie przewagi konkurencyjnej wymaga uwzględnienia nie tylko cech wewnętrznych przedsiębiorstwa, ale również cech charakterystycznych dla całej branży (Lockett, Thompson, i Morgenstern, 2009, s. 10), szczególnie w warunkach gospodarki współdzielenia. W długim okresie rekomendowane jest zatem budowanie przewagi przez przedsiębiorstwa hotelarskie w oparciu o działania w obrębie ich własnego potencjału konkurencyjności, przy jednoczesnym uwzględnieniu działań konkurentów (w tym podmiotów gospodarki współdzielenia) i warunków otoczenia. Jak wskazują wyniki badania, znaczenie ma nie tylko rywalizacja o klientów w obszarze elastycznie kształtowanych cen usług, ale również w zakresie dbałości o wartość dla klienta kreowaną w oparciu o zasoby stanowiące potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**Analiza zmiany przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich** na skutek pojawienia się podmiotów gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych pozwoliła na wyciągnięcie kilku wniosków. W największej części obiektów (67,2%) nie odnotowano wpływu pojawienia się nowego konkurenta na zmianę przewagi konkurencyjnej, a przewaga konkurencyjna części hoteli uległa polepszeniu od czasu pojawienia się Airbnb na rynku (taki fakt wskazało 2,2% obiektów). W przypadku niemal jednej piątej obiektów ich przewaga konkurencyjna pogorszyła się, a respondenci z tych hoteli oceniali jednocześnie wyżej średni wpływ czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb względem reprezentowanych przez nich obiektów, niż reprezentanci hoteli, w których ogólna przewaga nie uległa zmianie lub polepszyła się.

Deklarowany przez respondentów brak zmiany przewagi konkurencyjnej hotelu koresponduje z wynikami wcześniejszych badań, zgodnie z którymi część hotelarzy nie postrzega Airbnb jako konkurenta i bezpośrednie zagrożenie dla ich działalności (Alrawadieh i in., 2020; Fissaha i Shrestha, 2017; Koh i King, 2017; Skalska i in., 2016). Badania empiryczne wskazywały również na większą podatność hoteli „budżetowych” na konkurencję ze strony Airbnb (Chatterjee i in., 2019; Mhlanga, 2020; Roma i in., 2019; Zervas i in., 2017), co potwierdzono w badaniu przeprowadzonym przez autorkę rozprawy. Analiza zmiany przewagi

konkurencyjnej hoteli od momentu pojawienia się na rynku firmy Airbnb dowiodła, że im niższą kategorię mierzoną liczbą gwiazdek miały obiekty, tym bardziej pogarszała się ich przewaga konkurencyjna. Najbardziej pogorszyła się przewaga konkurencyjna hoteli jednogwiazdkowych (średnia ocena wyniosła -0,60 pkt.), natomiast w przypadku hoteli pięciogwiazdkowych średnia ocena wskazywała na brak zmiany przewagi konkurencyjnej od czasu pojawienia się Airbnb na rynku. Należy podkreślić, że zainteresowanie raportem z badania przeprowadzonego przez autorkę rozprawy wykazało łącznie dwudziestu trzech przedstawicieli z hoteli trzy-, cztero- i pięciogwiazdkowych. Pośród zainteresowanych raportem nie znalazł się natomiast żaden przedstawiciel obiektów jedno- i dwugwiazdkowych, czyli tych, których przewaga konkurencyjna pogorszyła się najbardziej od momentu pojawienia się na rynku Airbnb. Powyższe rezultaty pozwoliły na rozwiązanie **drugiego szczegółowego problemu badawczego**, polegającego na ustaleniu, jak zmieniła się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się podmiotów gospodarki współdzielenia. **Potwierdzono** również **trzecią hipotezę badawczą**, zakładającą że wpływ podmiotów gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną obiektów hotelarskich wzrasta wraz ze spadkiem kategorii hotelu mierzonej liczbą gwiazdek.

Pogorszenie ogólnej przewagi konkurencyjnej hoteli wiązało się również z określonymi zmianami przewagi w obszarze ceny usług, jakości usług, oferty podstawowej i oferty dodatkowej hoteli. Pogorszeniu przewagi konkurencyjnej hotelu towarzyszyło jednocześnie pogorszenie przewagi w obszarze ceny oferowanych usług. W pozostałych obszarach przewaga konkurencyjna hoteli nie uległa zmianie w większości obiektów. Rezultat ten wskazuje przede wszystkim na przewagę cenową Airbnb względem obiektów hotelarskich i jest zgodny z wcześniejszymi wynikami badań nad konkurencją cenową pomiędzy hotelami i Airbnb (Chatterjee i in., 2019; Roma i in., 2019; Skalska i Shcherbiak, 2016; Xie i Kwok, 2017). Ponadto ustalono, że pojawienie się Airbnb na rynku wpłynęło na obniżenie cen usług (w 21,1% hoteli), spadek wielkości sprzedaży (w 20,4% hoteli) i przychodów (w 21,9% hoteli) w części obiektów hotelarskich. Podobne obserwacje poczyniono również w pracach innych badaczy (Apergis i in., 2020; Farronato i Fradkin, 2016; Mohamad, 2016; Neeser, 2015; Roma i in., 2019; Śledziwska i in., 2019; Ytreberg, 2016; Zervas i in., 2017). Wzrost odnotowano natomiast w odniesieniu do jakości usług hoteli (31,3% obiektów), co może świadczyć o jej podnoszeniu w obiektach hotelarskich, jako reakcji na pojawienie się nowego konkurenta na rynku. Zaprezentowane rezultaty umożliwiły rozwiązanie **trzeciego szczegółowego problemu**

**badawczego**, polegającego na ustaleniu, w jakich obszarach następuje zmiana przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich na skutek pojawienia się na rynku podmiotów gospodarki współdzielenia.

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw hotelarskich (63,5%) nie podejmowano nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w odpowiedzi na pojawienie się na rynku Airbnb, co koresponduje jednocześnie z deklarowanym brakiem zmiany w przewadze konkurencyjnej hoteli. W jednej czwartej obiektów podejmowano nowe działania na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej i były one związane z jakością i sposobem świadczenia usług noclegowych oraz usług dodatkowych (56,4%), marketingiem i sprzedażą (53,9%), z zarządzaniem zasobami ludzkimi (43,6%) oraz zarządzaniem jakością w hotelu (44,6%). Jednocześnie, najmniejsza uwaga przywiązywana była do działań w obszarze zasobów niewidzialnych, nakierowanych na tworzenie przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu (33,3%). Ostatnia obserwacja nie potwierdza rezultatów innego badania, zgodnie z którym w reakcji na pojawienie się Airbnb w hotelach poszukiwano przede wszystkim rozwiązań z zakresu przeciwdziałania potencjalnemu zagrożeniu ze strony pośrednika poprzez lobbowanie na rzecz zmian legislacyjnych (Varma i in., 2016). Należy zaznaczyć, że pojawienie się Airbnb na rynku skłoniło do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w większej liczbie hoteli (25,5%) niż wyłącznie w tych, w których nastąpiło pogorszenie przewagi konkurencyjnej na skutek pojawienia się na rynku Airbnb (19,7%). Świadczy to prawdopodobnie o postrzeganiu Airbnb jako konkurenta, nawet jeśli ogólna przewaga hotelu nie pogorszyła się na skutek jego obecności na rynku usług noclegowych. W konsekwencji rozwiązano kolejne **szczegółowe problemy badawcze: czwarty**, sprowadzający się do ustalenia czy działalność podmiotów gospodarki współdzielenia skłania przedsiębiorstwa hotelarskie do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej; oraz **piąty**, polegający na wskazaniu jakie działania podejmują przedsiębiorstwa hotelarskie, aby budować przewagę konkurencyjną względem podmiotów gospodarki współdzielenia.

Na podstawie **analizy potencjału zasobów hoteli do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb** stwierdzono, że przedsiębiorstwa hotelarskie dysponują potencjałem konkurencyjności, który umożliwia im kreowanie przewagi względem przedsiębiorstw gospodarki współdzielenia. Największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli wiąże się z stosowanymi kanałami sprzedaży i ich zasięgiem (średnia ocena na poziomie

4,39 pkt.), świadczeniem usług gastronomicznych (4,36), kompetencjami personelu (4,36) i kadry zarządzającej (4,36), reputacją (4,24) i wizerunkiem przedsiębiorstwa (4,19), a także posiadaniem lojalnych klientów (4,24). Potencjał zasobów hoteli przekłada się jednocześnie na łączny potencjał w poszczególnych obszarach funkcjonalno-zasobowych. Rezultaty badania wskazują, że największa zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej tkwi w obszarze zasobów ludzkich (4,23 pkt.), obszarze marketingu i sprzedaży (4,01) oraz obszarze usług podstawowych i dodatkowych (3,92). Obserwacja dotycząca obszaru zasobów ludzkich potwierdza rezultaty badań, wskazujących na ich kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich (Božič i Knežević Cvelbar, 2016; Cheraghalizadeh i Tümer, 2017; González-Rodríguez i in., 2018; Gutiérrez-Martínez i Duhamel, 2019; Krupskiy i in., 2019; Li i Liu, 2018; Puciato, 2012; Sztorc, 2018b, 2018a). Najmniejszy potencjał mają natomiast zasoby hoteli związane z obszarem działalności badawczo-rozwojowej (3,27 pkt.), co znajduje potwierdzenie w innym badaniu wskazującym, że słaba strona hoteli oddziałująca na ich konkurencyjność wynika z ich przeciętnej współpracy z ośrodkami naukowymi (Sztorc, 2018b).

W przypadku cech hoteli wpływających na różnicowanie oceny potencjału konkurencyjności do budowania przewagi względem Airbnb zauważono, że:

- im wyższa kategoria obiektu, tym wyżej oceniany jest potencjał zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hotelu względem Airbnb,
- hotele niezależne oceniają niżej potencjał własnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb niż hotele należące do sieci,
- hotele o profilu wypoczynkowym dysponują mniejszym potencjałem do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb niż hotele biznesowe i hotele o profilu mieszanym,
- im większa liczba osób zatrudnionych w hotelu, tym wyżej oceniany jest potencjałem zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb,
- hotele prowadzące działalność w miejscowościach powyżej 50 tysięcy mieszkańców oceniają wyżej potencjał własnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb,
- najmniejszy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb mają hotele najmłodsze, działające na rynku krócej niż 6 lat.

Ostatnia z wymienionych obserwacji może być zaskoczeniem zważając na fakt, że obiekty te rozpoczęły działalność już po pojawieniu się na rynku firmy Airbnb. Przyczyną może być bardziej obiektywna lub krytyczna ocena własnego potencjału niż w przypadku hoteli o ugruntowanej pozycji, działających dłużej na rynku. Autorka rozprawy zakładała, że najmłodsze obiekty będą dysponować lepszym potencjałem konkurencyjności niż pozostałe hotele – tym bardziej, że w ich przypadku czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb oceniane były najniżej (zob.: podrozdział 4.2.2). Hotele o profilu wypoczynkowym dysponują mniejszym potencjałem do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb niż hotele biznesowe i hotele o profilu mieszanym, co nawiązuje do wyników innego badania, zgodnie z którym obiekty *peer-to-peer* są bardziej atrakcyjne dla osób podróżujących w celach rekreacyjnych niż biznesowych (Hudik, 2020), a zatem hotele wypoczynkowe są bardziej narażone na konkurencję ze strony pośrednika.

W przypadku grup hoteli „budżetowych” i hoteli o wysokim standardzie, ocena zasobów w poszczególnych obszarach funkcjonalno-zasobowych była zbliżona i nawiązuje do wyników uzyskanych dla całej badanej próby. W obu grupach najniżej oceniono potencjał zasobów w obszarze działalności badawczo-rozwojowej. Największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb tkwi natomiast w obszarze zasobów ludzkich.

Na podstawie powyższych rezultatów rozwiązano **szósty szczegółowy problem badawczy**, polegający na ustaleniu, w jakich zasobach tkwi największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich względem podmiotów gospodarki współdzielenia i doprowadzono do osiągnięcia **celu**, którym była ocena składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. **Potwierdzono również czwartą hipotezę badawczą**, zgodnie z którą największy potencjał do budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa hotelarskie w warunkach gospodarki współdzielenia mają zasoby w obszarze zasobów ludzkich.

Nawiązując do oceny potencjału konkurencyjności hoteli i ich reakcji na pojawienie się na rynku Airbnb zauważono, że w obiektach, w których ogólna przewaga konkurencyjna od chwili pojawienia się Airbnb uległa poprawie, wyżej oceniono potencjał własnych zasobów do tworzenia przewagi konkurencyjnej względem Airbnb. Wyżej własne zasoby oceniano również w przypadku tych obiektów, w których zmiany w jakości usług, przychodach, wielkości sprzedaży i obłożenia miały kierunek dodatni (wzrost) oraz w hotelach, w których

podejmowano nowe działania na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w odpowiedzi na pojawienia się na rynku Airbnb.

Wyniki badania umożliwiają sformułowanie wniosków na poziomie aplikacyjnym. Hotele wyższej kategorii, dysponujące większym potencjałem konkurencyjności, mogą działać na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie wyższej wartości klientom opartej o posiadane zasoby. Hotele „budżetowe” powinny natomiast podjąć działania związane z próbą obniżenia kosztów prowadzonej działalności. W przypadku wszystkich obiektów należy kontynuować wzmacnianie potencjału w obrębie obszaru zasobów ludzkich. Wśród wszystkich obiektów wskazane jest również wzmocnienie własnego potencjału w obszarze działalności badawczo-rozwojowej. Współpraca z ośrodkami badawczo-naukowymi mogłaby zaowocować większą zdolnością do innowacji, wprowadzania rozwiązań optymalizujących działalność, a także większą zdolnością do przewidywania i dostosowania do nagłych zmian w otoczeniu.

#### ***Ograniczenia i wyzwania w procesie badawczym oraz wytyczne do dalszych badań***

Wyciągając wnioski z niniejszego badania należy mieć świadomość, że wiązało się ono z określonymi wyzwaniami i ograniczeniami. Pierwsze z nich dotyczyło niezadowalającego wskaźnika zwrotu wypełnionych kwestionariuszy, gdzie dla uzyskanej liczebności próby maksymalny dopuszczalny poziom błędu przy szacowaniu frakcji wynosił 8%. Za możliwą przyczynę niewielkiego zwrotu kwestionariuszy uznać można przede wszystkim trudną sytuację hotelarzy w Polsce, wywołaną pandemią COVID-19. Rozpowszechnienie COVID-19 stworzyło zupełnie nowe warunki rynkowe, charakteryzujące się jednocześnie znacznym spadkiem popytu. Dodatkowo okres „post-pandemiczny” może zmienić zagrożenie substytucyjne pomiędzy ofertami Airbnb i hoteli, co w chwili prowadzenia badania było trudne do przewidzenia, a powinno zostać uwzględnione w przyszłych badaniach.

Autorka rozprawy ma świadomość, że objętość kwestionariusza i czas konieczny do jego wypełnienia mogły wywołać u respondentów niechęć do udziału w badaniu. Hotelarze – zwłaszcza z obiektów o standardzie od jednej do trzech gwiazdek – odmawiali udziału w badaniu powołując się na brak czasu i inne przyczyny, wskazujące na przeciążenie podobnymi prośbami. Brak ogólnego zainteresowania hotelarzy udziałem w badaniach naukowych potwierdzono w rozmowie telefonicznej przeprowadzonej 10.02.2021 roku z Panią Anną Kołtan z Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego (IHGP). Przedstawicielka IGHP

podkreśliła w rozmowie, że hotelarze niechętnie angażują się w wypełnianie kwestionariuszy, ponieważ otrzymują każdego dnia wiele takich zaproszeń. W efekcie, w próbie badawczej widoczna była nadreprezentacja obiektów cztero- i pięciogwiazdkowych, których przedstawiciele byli bardziej skłonni do udziału w badaniu. Uzyskane rezultaty powinny zostać zatem skonfrontowane z wynikami powtórzonego badania przeprowadzonego na większej próbie. Należy zaznaczyć, że wszystkie hotele zebrane w bazie kontaktów (operat losowania) miały takie samo prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie, zatem badanie miało charakter losowy. Dlatego w ramach analizy poszczególnych pytań przeprowadzono wnioskowanie co do całej populacji hoteli, tzn. odpowiednimi testami statystycznymi weryfikowano hipotezę czy różnice, które uwidoczniły się w próbie, mogą także (oraz z jakim błędem - poziom istotności) wystąpić w całej populacji hoteli.

Kolejną, mogącą budzić wątpliwość kwestią jest przyjęta przez autorkę rozprawy klasyfikacja czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb. Ich podział według wewnętrznego i zewnętrznego źródła wiązał się ze znaczną trudnością wynikającą z konieczności uwzględnienia danego czynnika wyłącznie w jednej kategorii i jest obarczony wpływem subiektywnej oceny badacza. Klasyfikacja ta ma jednak charakter autorski. Podobne badania nie były do tej pory prowadzone, a celem rozprawy było kompleksowe rozpoznanie aspektów wpływających na przewagę nowego konkurenta względem hoteli. Przyszłe badania mogłyby zostać przeprowadzone na podstawie skróconej listy czynników wybranych np. drogą analizy czynnikowej. Dodatkowo, interesującym wątkiem do dalszych badań jest różnica w niskiej ocenie wpływu czynników społeczno-kulturowych i demograficznych oraz czynników ekologicznych i naturalnych na przewagę podmiotów gospodarki współdzielenia przez przedstawicieli hoteli (widocznej w badaniu przeprowadzonym przez autorkę rozprawy) a motywami uczestnictwa konsumentów w gospodarce współdzielenia wskazującymi na wysoką ważność tych aspektów (ujawnionych w badaniach innych autorów: Belk, 2014b; Hamari i in., 2016; Juda, 2013; Tussyadiah i Pesonen, 2016).

W przypadku analizy zmian przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich oraz ich reakcji na pojawienie się nowego konkurenta można spotkać się z zarzutem, że do ich pomiaru nie wykorzystano „twardych” danych liczbowych, np. wielkości przychodów, sprzedaży, obłożenia, a posłużono się oceną ich zmiany. Należy zaznaczyć, że dane finansowe to informacje wrażliwe z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Firmy niechętnie decydują się na ich rozpowszechnianie, dlatego są trudne do uzyskania. Dodatkowo, przewaga

konkurencyjna nie jest równoznaczna z (wyższymi) wynikami, jest konstrukcją relacyjną oraz jest uwarunkowana kontekstem (Ma, 2000, s. 15).

Wątpliwość może budzić fakt, że badanie oparte było na odpowiedziach udzielanych przez osoby zarządzające hotelami (dyrektorzy, menedżerowie oraz kierownicy obiektów). Wyniki nie są zatem wolne od wpływu subiektywnych opinii i przekonań respondentów. Zdaniem autorki, największy subiektywizm oceny ujawnił się w odpowiedziach na pytanie dotyczące oceny potencjału konkurencyjności hoteli (pytanie 2). Wyniki uzyskane w tej części badania wskazują na ocenę potencjału zasobów przedsiębiorstw hotelarskich do budowania przewagi konkurencyjnej względem podmiotów gospodarki współdzielenia bliską wysokiej. Zdaniem autorki rozprawy hotelarze nie byli w tej kwestii w pełni obiektywni, a zawyżona ocena mogła wynikać z chęci zaprezentowania potencjału konkurencyjnego hotelu lepiej, niż ma to miejsce w rzeczywistości. Jednocześnie przedstawiona opinia autorki wskazuje, że bez względu na wybór formy pytania czy poziomu standaryzacji kwestionariusza, również wnioski z badań nigdy nie są pozbawione subiektywizmu (Żelazo, 2013, s. 232).

Ograniczenia wynikają także z zastosowanych metod. Analiza średniej empirycznej oraz analiza współczynnika korelacji nie oddają pełnego obrazu zawitej relacji dotyczącej wpływu podmiotów gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich, jednak w przypadku tak rozbudowanego badania pozwalają na zaakcentowanie najważniejszych tendencji. Jednocześnie wybór tej metody zdeterminowany był faktem, że doprowadziła ona do rozwiązania postawionych w rozprawie celów badawczych i pozwoliła na ich osiągnięcie bez zbędnych czynności z zapewnieniem precyzji wnioskowania (Stępień, 2016). W przyszłości badania nad zagadnieniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia powinny uwzględnić zastosowanie bardziej zaawansowanych metod i modeli statystycznych, które pozwoliłyby na wykrycie i wyjaśnienie bardziej skomplikowanych relacji pomiędzy zmiennymi.

Podsumowując, rozważania zawarte w niniejszej rozprawie umożliwiły osiągnięcie **głównego celu rozprawy** polegającego na określeniu wpływu gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Cel główny rozprawy został osiągnięty poprzez identyfikację i ocenę czynników przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki współdzielenia względem przedsiębiorstw hotelarskich oraz ocenę składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Niniejsze badanie rzuca nowe światło na relację konkurencyjną pomiędzy tradycyjnymi przedsiębiorstwami hotelarskimi i podmiotami

gospodarki współdzielenia. Dodatkowo wzbogaca ono ograniczone badania empiryczne na temat przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia, przy uwzględnieniu nowatorskiego podejścia skoncentrowanego na obu stronach relacji, czyli przedsiębiorstwach hotelarskich i podmiotach gospodarki współdzielenia.

## Bibliografia

1. Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106. <https://doi.org/10.2307/41166561>
2. Abriszewski, K. (2007). Teoria Aktora-Sieci Bruno Latoura. *Teksty Drugie*, 1–2, 113–126.
3. Acquier, A., Daudigeos, T., Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
4. Adamiak, C. (2019). Current state and development of Airbnb accommodation offer in 167 countries. *Current Issues in Tourism*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1696758>
5. Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2000). Produktynowość jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z UE. W A Stabryła (Red.), *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
6. Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2002). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania. „Dom Organizatora”. Pobrano z <http://www.edumaniak.pl/ksiazka/Adamkiewicz-Drwillo-Hanna-G-/Uwarunkowania-konkurencyjnosc-przedsiębiorstwa,36007100100KS>
7. Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
8. Airbnb. (2015). Airbnb Partners with Tesla to Build a Free &... | All About Airbnb. Pobrano 16 lipiec 2020, z <https://all-about-airbnb.com/post/127306630636/airbnb-tesla-offer-free-charging-network-hosts-houses>
9. Airbnb. (2017a). Airbnb and Flight Centre Travel Group Partner to Expand Accommodation Options for Business Travellers. Pobrano 17 lipiec 2020, z <https://news.airbnb.com/en-au/airbnb-flight-centre-travel-group-partner-expand-accommodation-options-business-travellers/>
10. Airbnb. (2017b). Airbnb Listings Will Be Searchable in Concur Travel. Pobrano 17 lipiec 2020, z <https://news.airbnb.com/airbnb-concur-2017/>
11. Airbnb. (2017c). Senior Nomads Hit 1,000 Nights With Airbnb. Pobrano 16 lipiec 2020, z <https://news.airbnb.com/senior-nomads-hit-1000-nights-airbnb/>
12. Airbnb. (2017d). Traveling with Kids? Check Out These Family-Friendly Guidebooks + Trending Destinations. Pobrano 16 lipiec 2020, z <https://news.airbnb.com/traveling-with-kids-check-out-these-family-friendly-guidebooks-trending-destinations/>
13. Airbnb. (2018). Airbnb & NAACP Launch Partnership to Recruit Hosts in Communities of Color. Pobrano 20 lipiec 2020, z <https://news.airbnb.com/airbnb-naacp-launch-partnership-to-recruit-hosts-in-communities-of-color/>
14. Airbnb. (2020a). Airbnb | Olympic Games. Pobrano 20 lipiec 2020, z <https://www.airbnb.pl/d/olympics>
15. Airbnb. (2020b). Airbnb Citizen | Airbnb Citizen. Pobrano 20 lipiec 2020, z <https://www.airbnbcitizen.com/>
16. Airbnb. (2020c). Airbnb Launches Global Product Suite for Businesses - Airbnb. Pobrano 22 maj 2018,

z <https://www.airbnb.pl/press/news/airbnb-launches-global-product-suite-for-businesses>

17. Airbnb. (2020d). Atrakcje online. Pobrano 10 czerwiec 2020, z [https://www.airbnb.pl/s/experiences?click\\_referer=t%3A%5B%5D=%2Fexperiences%2FKG%2FTag%3A6951&last\\_search\\_session\\_id=2ac788db-43d6-40eb-9f82-ea0875a6c2b2&refinement\\_paths%5B%5D=%2Fexperiences%2FKG%2FTag%3A6951&last\\_search\\_session\\_id=2ac788db-43d6-40eb-9f82-ea0875a6c2b2&search\\_type=unknown](https://www.airbnb.pl/s/experiences?click_referer=t%3A%5B%5D=%2Fexperiences%2FKG%2FTag%3A6951&last_search_session_id=2ac788db-43d6-40eb-9f82-ea0875a6c2b2&refinement_paths%5B%5D=%2Fexperiences%2FKG%2FTag%3A6951&last_search_session_id=2ac788db-43d6-40eb-9f82-ea0875a6c2b2&search_type=unknown)
18. Airbnb. (2020e). Fast Facts - Airbnb Newsroom. Pobrano 26 marzec 2020, z <https://news.airbnb.com/fast-facts/>
19. Airbnb. (2020f). Jakie są standardy Airbnb dla hoteli i innych firm hotelarskich? Pobrano 23 marzec 2020, z <https://www.airbnb.pl/help/article/1526/jakie-sa-standardy-airbnb-dla-hotel-i-innych-firm-hotelarskich>
20. Airbnb. (2020g). Podróż służbowa – Airbnb. Pobrano 16 czerwiec 2020, z <https://www.airbnb.pl/work>
21. Airbnb. (2020h). Polityka antydyskryminacyjna Airbnb: nie chcemy, aby ktokolwiek poczuł się wykluczony lub lekceważony - Centrum Pomocy Airbnb. Pobrano 17 lipiec 2020, z <https://www.airbnb.pl/help/article/1405/polityka-antydyskryminacyjna-airbnb-nie-chcemy-aby-ktokolwiek-poczu-sie-wykluczony-lub-lekcewazony>
22. Airbnb. (2020i). Przedstawiamy Airbnb Plus. Pobrano 16 lipiec 2020, z <https://www.airbnb.pl/plus>
23. Airbnb. (2020j). Różnorodność w Airbnb. Pobrano 14 lipiec 2020, z <https://www.airbnb.pl/diversity>
24. Airbnb. (2020k). Zamów profesjonalną sesję zdjęciową swojej oferty. Pobrano 16 lipiec 2020, z [https://www.airbnb.pl/professional\\_photography](https://www.airbnb.pl/professional_photography)
25. Airbnb. (2020l). Zespół Bezpieczeństwa Airbnb - Twoje bezpieczeństwo jest dla nas najważniejsze. Pobrano 16 lipiec 2020, z <https://www.airbnb.pl/trust/home-safety>
26. AirDNA. (2020a). AirDNA | Short-Term Rental Data & Analytics | Airbnb & Vrbo. Pobrano 25 marzec 2020, z <https://www.airdna.co/>
27. AirDNA. (2020b). COVID-19 Data Center - AirDNA - Short-Term Vacation Rental Data and Analytics. Pobrano 15 czerwiec 2020, z <https://www.airdna.co/covid-19-data-center>
28. Akbar, P. (2019). Guiding empirical generalization in research on access-based services. *Journal of Business Research*, 100(February), 16–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.044>
29. Akbar, Y. H., Tracogna, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.004>
30. Alnawas, I., Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885–1905. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>
31. Alonso-Almeida, M. del M., Perramon, J., Bagur-Femenías, L. (2020). Shedding light on sharing economy and new materialist consumption: An empirical approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101900>
32. Alrawadieh, Z., Guttentag, D., Aydogan Cifci, M., Cetin, G. (2020). Budget and midrange hotel managers' perceptions of and responses to Airbnb: Evidence from Istanbul. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 588–604. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0015>

33. Altkorn, J. (1931-2004). (1998). *Marketing w turystyce*. Warszawa: PWN.
34. Ambastha, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models Ajitabh. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–62.
35. Apergis, N., Hayat, T., Saeed, T. (2020). Airbnb and hotel revenues in popular Greek destinations. *Journal of Economic Studies*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JES-11-2019-0512>
36. Apesteguía, A., Gordo, Á., de Rivera, J. (2016). Facing the Challenge of Collaborative Consumption in Europe: A Time for Independent Metrics. *Second International Workshop on the Sharing Economy (#IWSE)* (s. 1–28).
37. Assylbekova, N. (2016). Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. W: *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji europejskiej* (s. 153–167). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8088-203-4.09>
38. Aznar, J. P., Sayeras, J. M., Galiana, J., Rocafort, A. (2016). Sustainability commitment, new competitors' presence, and hotel performance: The hotel industry in Barcelona. *Sustainability*, 8(8). <https://doi.org/10.3390/su8080755>
39. Aznar, P., Sayeras, J. M., Segarra, G., Claveria, J. (2018). AirBnB Competition and Hotels' Response: The Importance of Online Reputation. *Athens Journal of Tourism*, 5(1), 7–20. <https://doi.org/10.30958/ajt.5.1.1>
40. Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN.
41. Balck, B., Cracau, D. (2015). Empirical analysis of customer motives in the shareconomy: a cross-sectoral comparison. *Working Paper Series. Otto von Guericke University Magdeburg*, (2). Pobrano z [http://www.fww.ovgu.de/fww\\_media/femm/femm\\_2015/2015\\_02.pdf](http://www.fww.ovgu.de/fww_media/femm/femm_2015/2015_02.pdf)
42. Ballús-Armet, I., Shaheen, S., Clonts, K., Weinzimmer, D. (2014). Peer-to-Peer Carsharing. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2416, 27–36. <https://doi.org/10.3141/2416-04>
43. Barbu, C. M., Florea, D. L., Ogarcă, R. F., Răzvan Barbu, M. C. (2018). From ownership to access: How the sharing economy is changing the consumer behavior. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 373–387. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/373>
44. Bardhi, F., Eckhardt, G. M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898. <https://doi.org/10.1086/666376>
45. Barnes, S. J., Mattsson, J. (2016). Understanding current and future issues in collaborative consumption: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 200–211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.006>
46. Barnes, S. J., Mattsson, J. (2017). Building tribal communities in the collaborative economy : an innovation framework. *Prometheus*, 9028, 1–19. <https://doi.org/10.1080/08109028.2017.1279875>
47. Barney, J. (1991). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
48. Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
49. Barney, J., Wright, M., Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>

50. Bauer, R. M., Gegenhuber, T. (2015). Crowdsourcing: Global search and the twisted roles of consumers and producers. *Organization*, 22(5), 661–681. <https://doi.org/10.1177/1350508415585030>
51. Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne: zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
52. Bednarska, M., Olszewski, M. (2015). Zasoby ludzkie w turystyce jako podmiot badań – aspekty metodyczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (379), 366–347. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.444.38>
53. Bednarz, J. (2011). Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, (30), 112–122.
54. Beghelli, M. (2020). Sharing Economy: The Relationship between Airbnb, the Accommodation Industry and New Tourist Flows. The Case of Bologna Metropolitan Area (Italy). *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 11(21), 79–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/10728>
55. Belk, R. (2014a). Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0. *Anthropologist*, 18(1), 7–23. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891518>
56. Belk, R. (2014b). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
57. Bieńkowski, W. (2000a). Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej: Czy rząd może być bardziej aktywny? W: E. Latoszek (Red.), *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych - wyzwania dla Polski*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
58. Bieńkowski, W. (2000b). Polityka ekonomiczna rządu jako czynnik poprawy zdolności konkurencyjnej gospodarki polskiej w latach dziewięćdziesiątych. W: S. Lis (Red.), *Proces dostosowania gospodarki polskiej do kryteriów członkowskich Unii Europejskiej*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
59. Blal, I., Singal, M., Templin, J. (2018). Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.006>
60. Böcker, L., Meelen, T. (2017). Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 28–39. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.004>
61. Bonciu, F., Bâlgăr, A. C. (2016). Sharing economy as a contributor to sustainable growth. An EU perspective. *Romanian Journal of European Affairs*, 16(2), 36–45.
62. Boniewicz, A., Kasprzycki-Rosikoń, J., Kasprzycka-Rosikoń, J., Slezkin, M., Wierzyński, W. (2015). *Tłum jako źródło wiedzy i kapitału*. Warszawa.
63. Bontis, N., Janošević, S., Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365–1384. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0541>
64. Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. Pobrano 17 lipiec 2019, z <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#10>
65. Botsman, R. (2015). Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption And What Isn't?

- Pobrano 17 lipiec 2019, z <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
66. Botsman, R., Rogers, R. (2010). *What 's Mine Is Yours: The rise of Collaborative Consumption*. Business. New York: HarperCollins.
  67. Božič, V., Knežević Cvelbar, L. (2016). Resources and Capabilities. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2), 225–246. [https://doi.org/10.1057/9780230307568\\_9](https://doi.org/10.1057/9780230307568_9)
  68. Brabham, D. C. (2013). *Crowdsourcing*. Mit Press.
  69. Brand New: New Logo and Identity for Airbnb by DesignStudio. (2014). Pobrano 17 lipiec 2020, z [https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_logo\\_and\\_identity\\_for\\_airbnb\\_by\\_design\\_studio.php](https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_airbnb_by_design_studio.php)
  70. Burgiel, A. (2014). Wspólna konsumpcja (collaborative consumption) jako alternatywna opcja dla konsumenta XXI wieku. *Marketing i Rynek*, (8), 1009–1014.
  71. Burgiel, A., Zrałek, J. (2019). Access-Based Consumption: Its Technological Determinants and Business Implications (Evidence from Poland). *Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society*, 39(1), 29–44.
  72. Burtch, G., Carnahan, S., Greenwood, B. N. (2018). Can you gig it? an empirical examination of the gig economy and entrepreneurial activity. *Management Science*, 5497–5520. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2916>
  73. Burzyńska, A. (2020). Poststrukturalizm - Encyklopedia PWN - źródło wiarygodnej i rzetelnej wiedzy. Pobrano 14 styczeń 2020, z <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/poststrukturalizm;3960945.html>
  74. Byłok, F. (2013). *Konsument, konsumpcja i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*. Katowice: Śląsk.
  75. Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196–223.
  76. Camacho-Otero, J., Boks, C., Pettersen, I. N. (2018). Consumption in the circular economy: A literature review. *Sustainability*, 10(8), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su10082758>
  77. Casanueva, C., Gallego, A., Revilla, M. A. (2015). Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1279–1300. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0144>
  78. CBRE. (2020). *Short-Term Rentals. A Maturing U.S. Market & Its Impact on Traditional Hotels*. Pobrano z <https://www.cbre.us/research-and-reports/Short-Term-Rentals-A-Maturing-US-Market--Its-Impact-on-Traditional-Hotels-January-2020>
  79. Chatterjee, D., Dandona, B., Mitra, A., Giri, M. (2019). Airbnb in India: comparison with hotels, and factors affecting purchase intentions. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 13(4), 430–442. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0085>
  80. Chen, G., Cheng, M., Edwards, D., Xu, L. (2020). COVID-19 pandemic exposes the vulnerability of the sharing economy. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-26460/v1>
  81. Chen, M. K., Sheldon, M. (2016). Dynamic Pricing in a Labor Market. W: *EC '16 Proceedings of the 2016 ACM*

*Conference on Economics and Computation* (s. 455–455). <https://doi.org/10.1145/2940716.2940798>

82. Cheng, M. (2016). Current sharing economy media discourse in tourism. *Annals of Tourism Research*, 60, 111–114. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.07.001>
83. Cheraghalizadeh, R., Tümer, M. (2017). The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 265–272. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.001>
84. Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review*, 18(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
85. Couchsurfing. (2019). Verification Payment Questions – Couchsurfing FAQs. Pobrano 9 styczeń 2020, z <https://support.couchsurfing.org/hc/en-us/articles/214633027-Verification-Payment-Questions>
86. Couchsurfing. (2020). About | Couchsurfing. Pobrano 23 marzec 2020, z <https://www.couchsurfing.com/about/about-us/>
87. Crouch, G. I., Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
88. Crowdsourcing Week. (2019). The 5Ps of the Crowd Economy - Crowdsourcing Week. Pobrano 7 sierpień 2019, z <https://crowdsourcingweek.com/5ps-of-the-crowd-economy/>
89. Czaja, J., Preweda, E. (2000). Analiza statystyczna zmiennej losowej wielowymiarowej w aspekcie korelacji i predykcji. *Geodezja / Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, 6, 2(11), 129–145.
90. Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, (3), 57–61.
91. Czernek, K., Wójcik, D. (2017). Gospodarka współdzielenia z perspektywy przedsiębiorców. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 66–76.
92. Czernek, K., Wójcik, D., Marszałek, P. (2018). Zaufanie w gospodarce współdzielenia. *Gospodarka narodowa*, 3, 23–48.
93. Wójcik, D. (2017). Gospodarka doznań a sektory kreatywne w dobie innowacji technologicznych na przykładzie sektora turystycznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 156(16), 25–50.
94. Davies, A. R., Donald, B., Gray, M., Knox-Hayes, J. (2017). Sharing economies: Moving beyond binaries in a digital age. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(2), 209–230. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx005>
95. de Kluyver, C. A., Pearce, J. A. (2012). *Strategy: A View from the Top*. New Jersey: Prentice Hall.
96. Decrop, A., Del Chiappa, G., Mallargé, J., Zidda, P. (2018). “Couchsurfing has made me a better person and the world a better place”: the transformative power of collaborative tourism experiences. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(1), 57–72. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1307159>
97. Dogru, T., Hanks, L., Ozdemir, O., Kizildag, M., Ampountolas, A., Demirer, I. (2020). Does Airbnb have a homogenous impact? Examining Airbnb’s effect on hotels with different organizational structures. *International Journal of Hospitality Management*, 86(July 2019), 102451. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102451>
98. Dogru, T., Mody, M., Suess, C. (2019). Adding evidence to the debate: Quantifying Airbnb’s disruptive impact on ten key hotel markets. *Tourism Management*, 72, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.008>

99. Dolnicar, S. (2018). Unique Features of Peerto-Peer Accommodation Networks. W: S. Dolnicar (Red.), *Peer-to-peer accommodation networks* (s. 1–14). Oxford: Goodfellow Publishers.
100. Dolnicar, S. (2019). A review of research into paid online peer-to-peer accommodation: Launching the Annals of Tourism Research curated collection on peer-to-peer accommodation. *Annals of Tourism Research*, 75, 248–264. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.02.003>
101. Doucek, P., Fischer, J., Novotný, O. (2017). Digital economy. W: *IDIMT-2017-Digitalization in management, society and economy* (s. 33–40).
102. Dredge, D., Gyimóthy, S. (2015). The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 286–302. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1086076>
103. Dreyer, B., Lüdeke-Freund, F., Hamann, R., Faccar, K. (2017). Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.036>
104. Dunford, M., Louri, H., Rosenstock, M. (2001). Competition, competitiveness and enterprise policies. *Competitiveness and Cohesion in EU Policies*. Oxford University Press, Oxford, (29971), 109–146.
105. Dzikowska, M., Gorynia, M., Jankowska, B. (2016). *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*. Warszawa: Difin.
106. Eckhardt, G. M., Bardhi, F. (2016). The Relationship between Access Practices and Economic Systems. *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2), 210–225. <https://doi.org/10.1086/684684>
107. Edelman, B. G., Geradin, D. (2018). Efficiencies and Regulatory Shortcuts: How Should We Regulate Companies like Airbnb and Uber? *SSRN Electronic Journal*, 1–33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2658603>
108. Elshaer, I. A., Augustyn, M. M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1286–1310. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0086>
109. Enz, C. A. (2011). Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*, 207–226. <https://doi.org/10.1002/9781119200901.ch15>
110. Ert, E., Fleischer, A., Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.013>
111. Ertz, M., Durif, F., Arcand, M. (2016). Collaborative Consumption or the Rise of the Two-Sided Consumer. *The International Journal Of Business & Management*, 4(6), 195–209.
112. Evans, N. G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.015>
113. Farronato, C., Fradkin, A. (2016). Market Structure with the Entry of Peer-to-Peer Platforms: the Case of Hotels and Airbnb. *Working Paper*, (January), 1–41.
114. Felson, M., Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 21, 614–624. <https://doi.org/10.1177/000276427802100411>
115. Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *SSRN*

*Electronic Journal*, 1–29. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>

116. Fissaha, H., Shrestha, A. (2017). *Impact of Airbnb on Hotel Industry in Helsinki*. Pobrano z <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-Airbnb-on-Hotel-Industry-in-Helsinki-Shrestha-Fissaha/d71253d9d1cda5291e256931ce4bad8fe79ec6f5>
117. Flak, O., Głód, G. (2009). *Konkurencyjni przetrwają*. Warszawa: Difin.
118. Flak, O., Głód, G. (2014). Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, (187), 87–100.
119. Flak, O., Głód, G. (2015). Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 608–631. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.132>
120. Flipkey. (2021). Vacation Rentals – Beach Houses, Cabins, Condos, Cottages, Vacation Homes & Villas | FlipKey. Pobrano 24 luty 2021, z <https://www.flipkey.com/>
121. Forno, F., Garibaldi, R. (2015). Sharing Economy in Travel and Tourism: The Case of Home-Swapping in Italy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 16(2), 202–220. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1013409>
122. Frenken, K. (2017). Political economies and environmental futures for the sharing economy. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095). <https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0367>
123. Frenken, K., Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>
124. Gallego, I., Font, X. (2020). Changes in air passenger demand as a result of the COVID-19 crisis: using Big Data to inform tourism policy. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1773476>
125. Gansky, L. (2010). *The Mesh - Why the Future of Business Is Sharing*. Londyn: Penguin.
126. Germann Molz, J. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: The case of couchsurfing.org. *Annals of Tourism Research*, 43, 210–230. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.08.001>
127. Gibbs, C., Guttentag, D., Gretzel, U., Morton, J., Goodwill, A. (2018). Pricing in the sharing economy: a hedonic pricing model applied to Airbnb listings. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(1), 46–56. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1308292>
128. Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – Wiedza – Przestrzeń*. Warszawa: Texter.
129. Godziszewski, B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo UMK w Toruniu.
130. Godziszewski, B. (2006). Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa. W: R. Krupiński (Red.), *Zarządzanie strategiczne - ujęcie zasobowe*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
131. Goliński, M. (2018). Gospodarka cyfrowa, gospodarka informacyjna, gospodarka oparta na wiedzy – różne

- określenia tych samych zjawisk czy podobne pojęcia określające różne zjawiska? *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, 49, 177–190.
132. González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
  133. Goree, K. (2016). *Battle of the Beds : The Economic Impact of Airbnb on the Hotel Industry in Chicago and San Francisco*. Scripps Senior These. Scripps College.
  134. Görög, G. (2016). The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review, 13(2), 175–189.
  135. Gorynia, M. (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
  136. Gorynia, M., Łaźniewska, E. (2009). *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
  137. Gorynia, M., Jankowska, B. (2008). *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
  138. Grzebyk, M., Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 107–117.
  139. Gurran, N. (2018). Global Home-Sharing, Local Communities and the Airbnb Debate: A Planning Research Agenda. *Planning Theory and Practice*, 19(2), 298–304. <https://doi.org/10.1080/14649357.2017.1383731>
  140. GUS. (2019a). *Baza noclegowa według stanu w dniu 31 lipca 2019 r. i jej wykorzystanie w I półroczu 2019 roku*. Warszawa.
  141. GUS. (2019b). *Turystyka w 2018r.* Warszawa.
  142. GUS. (2020). *Baza noclegowa według stanu w dniu 31 lipca 2020 r. i jej wykorzystanie w I półroczu 2020 roku*. Warszawa.
  143. GUS Bank Danych Lokalnych. (2020). GUS - Bank Danych Lokalnych. Pobrano 14 styczeń 2021, z <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>
  144. Gutiérrez-Martínez, I., Duhamel, F. (2019). Translating sustainability into competitive advantage : the case of Mexico ' s hospitality industry. *Corporate Governance*, 19(6), 1324–1343. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2019-0031>
  145. Gutiérrez, J., García-Palomares, J. C., Romanillos, G., Salas-Olmedo, M. H. (2017). The eruption of Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, 62, 278–291. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.003>
  146. Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>
  147. Guttentag, D. A., Smith, S. L. J. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003>
  148. Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L., Havitz, M. (2018). Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study. *Journal of Travel Research*, 57(3), 342–359. <https://doi.org/10.1177/0047287517696980>

149. Guyader, H. (2018). No one rides for free! Three styles of collaborative consumption. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 692–714. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0402>
150. Gyódi, K. (2017). Airbnb and Booking.com: Sharing Economy Competing Against Traditional Firms? *Working Paper DELab UW*, (3). Pobrano z [delab.uw.edu.pl](http://delab.uw.edu.pl)
151. Gyódi, K. (2018). Airbnb and the Hotel Industry in Warsaw: An Example of the Sharing Economy? *Central European Economic Journal*, 2(49), 23–34. <https://doi.org/10.1515/ceej-2017-0007>
152. Haffer, R. (2003). *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
153. Hajibaba, H., Dolnicar, S. (2018). Airbnb and its Competitors. W: S. Dolnicar (Red.), *Peer-to-peer accommodation networks: Pushing the boundaries* (s. 63–77). Oxford: Goodfellow Publishers.
154. Hałasik, M. G. (2017). Sharing economy wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 44(2), 135. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2017.025](https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2017.025)
155. Hamari, J., Sjöklint, M., Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047–2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
156. Hawlitschek, F., Teubner, T., Gimpel, H. (2016). Understanding the Sharing Economy — Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental. W *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (s. 4782–4791). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.593>
157. Haywood, J., Mayock, P., Freitag, J., Owoo, K. A., Fiorilla, B. (2017). *Airbnb & Hotel Performance. STR Report*. <https://doi.org/10.1515/zava.1906.19.2.272>
158. Henten, A., Windekilde, I. (2016). Transaction costs and the sharing economy. *info*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/info-09-2015-0044>
159. Heo, C. Y. (2016). Sharing economy and prospects in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 58, 166–170. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.02.002>
160. Heo, C. Y., Blal, I., Choi, M. (2019). What is happening in Paris? Airbnb, hotels, and the Parisian market: A case study. *Tourism Management*, 70, 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.003>
161. HomeExchange. (2020a). Home exchange: Poland - HomeExchange. Pobrano 23 marzec 2020, z <https://www.homeexchange.com/home-exchange-poland>
162. HomeExchange. (2020b). Home exchange - HomeExchange. Pobrano 9 styczeń 2020, z <https://www.homeexchange.com/p/press>
163. Hotel News Now. (2014). *The Impact of the Sharing Economy on Hotels an Analysis of Airbnb and Alternative Accommodations*. Special Report. Pobrano 20 marzec 2019, z <http://www.hotelnewsnow.com>
164. Hudik, M. (2020). Substitutability of hotels and peer-to-peer accommodations in Shanghai. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jhti-05-2020-0076>
165. HVS. (2015). *Airbnb and Impacts on the New York City Lodging Market and Economy*. Pobrano z <http://www.hanyc.org/wp-content/uploads/2015/10/HVS-Impact-Study-FINAL-Airbnb-and-the-NYC-Lodging-Market-10-27-15-copy.pdf>
166. Hwang, J., Griffiths, M. A. (2017). Share more, drive less: Millennials value perception and behavioral intent

- in using collaborative consumption services. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 132–146. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2015-1560>
167. IGHP. (2021a). Drastyczne spadki wyników hoteli po kolejnym lockdownie - wyniki ankiety IGHP za marzec. Pobrano 15 czerwiec 2021, z <https://www.ighp.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci?NewsID=54660>
168. IGHP. (2021b). Hotele w stanie krytycznym – wyniki najnowszego badania IGHP nie pozostawiają złudzeń. Pobrano 3 luty 2021, z <https://www.ighp.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci?NewsID=52784>
169. IGHP. (2021c). Sytuacja w hotelach w kwietniu wciąż fatalna, branża oczekuje pełnego restartu. Pobrano 15 czerwiec 2021, z <https://www.ighp.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci?NewsID=55238>
170. Ignacio, J., Fernández, P., Cala, A. S., Domecq, C. F. (2011). Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations. *Tourism Economics*, 17(2), 339–357. <https://doi.org/10.5367/te.2011.0033>
171. İplik, F. N., Topsakal, Y., Doğan, O. (2014). Strategic innovation: An empirical study on hotel firms operating in Antalya region. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 2(1), 16–29.
172. Janiak, A., Kolemba, A., Śmietanka, J. (2017). *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*. Wrocław: Exante.
173. Jankowska, B., Sulimowska-Formowicz, M. (2010). Koncepcje konkurencji w ekonomii. W: M. Gorynia, E. Łażniewska (Red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności* (s. 13–43). Warszawa: PWN.
174. Jaremen, D. E., Nawrocka, E. (2017a). Konkurencyjność Airbnb na rynku hotelarskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (473), 286–296. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.473.26>
175. Jaremen, D. E., Nawrocka, E. (2017b). Wizerunek Airbnb kreowany online. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (473), 274–285. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.473.25>
176. Jaremen, D. E., Nawrocka, E., Rapacz, A. (2017). Sharing economy - wyzwania społeczno-ekonomiczne dla lokalnej polityki turystycznej. Przypadek Barcelony. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 37(1), 75–83. <https://doi.org/10.18276/ept.2017.1.37-06>
177. Jaremen, D. E., Nawrocka, E., Żemła, M. (2020). Externalities of development of the sharing economy in tourism cities. *International Journal of Tourism Cities*, 6(1), 138–157. <https://doi.org/10.1108/IJTC-05-2019-0068>
178. Jaremen, D. E., Panasiuk, A. (2008). Usługi hotelarskie jako produkt. W: A. Panasiuk, D. Szostak (Red.), *Hotelarstwo*. Warszawa: PWN.
179. Jeżak, A. (2017). Opinie menedżerów na temat roli zasobów niematerialnych w procesie ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, (155), 115–132.
180. John, N. A. (2013). The Social Logics of Sharing The Social Logics of Sharing. *The Communication Review*, 16(3), 113–131. <https://doi.org/10.1080/10714421.2013.807119>
181. Juda, A. (2013). *Dlaczego konsumpcjonizm już nie wystarcza- kolaboratywna konsumpcja w Polsce na przykładzie Couchsurfingu*. Kraków.
182. Jung, B. (2017). Debata wokół pojęcia sharing economy i jego miejsca w gospodarce cyfrowej. *Collegium of Economic Analysis Annals*, (44), 149–162.

183. Kachniewska, M. (2009). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
184. Kachniewska, M., Nawrocka, E. (2012). Równowaga i relacje konkurencyjne na rynku turystycznym. W: M. Kachniewska, A. Niezgoda, A. Pawlicz, E. Nawrocka (Red.), *Rynek turystyczny: Ekonomiczne zagadnienia turystyki* (s. 113–154). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
185. Kaczmarczyk, S. (2016). Metody zbierania danych ze źródeł pierwotnych przez internet w badaniach marketingowych. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 45(1), 300–312. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.1.31>
186. Kamińska, M. (2017). Gospodarka współdzielenia w Polsce - rezygnacja z posiadania na rzecz konsumpcji opartej na dostępie. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka*, (3), 165–177. <https://doi.org/10.19253/rem.2017.03.012>
187. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
188. Karlsson, L., Dolnicar, S. (2016). Someone's been sleeping in my bed. *Annals of Tourism Research*, 58, 159–162. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.02.006>
189. Kathan, W., Matzler, K., Veider, V. (2016). The sharing economy : Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, 59(6), 663–672. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.006>
190. Kenney, M., Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61–69. <https://doi.org/10.17226/21913>
191. Klimas, P., Wójcik, D., Czernek-Marszałek, K., Juszczyk, P. (2019). Współpraca w sektorze turystycznym a ograniczanie rozwoju sektora. Kontekst gospodarki współdzielenia. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, 175, 69–81.
192. Koh, E., King, B. (2017). Accommodating the sharing revolution: a qualitative evaluation of the impact of Airbnb on Singapore's budget hotels. *Tourism Recreation Research*, 42(4), 409–421. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1314413>
193. Kowalczyk-Anioł, J. (2009). Kluby wzajemnej gościnności – signum temporis współczesnej turystyki polskiej młodzieży. W: A. Stasiak (Red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju turystyki społecznej w Polsce* (s. 141–155). Łódź: WSTH.
194. Kowalczyk, B. (2017). *Wpływ relacji z użytkownikami na innowacyjność przedsiębiorstw hotelarskich* (Niepublikowana praca doktorska). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
195. Kowalska, K. (2018a). Konkurencyjność podmiotów sharing economy w turystyce. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 42(42), 19–27. <https://doi.org/10.18276/ept.2018.2.42-02>
196. Kowalska, K. (2018b). Konsument usług turystycznych w dobie sharing economy. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(10), 7–20. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2018.10.1>
197. Kowalska, K. (2018c). Wpływ sharing economy na działalność przewodników i pilotów turystycznych. W: P. Gryszel (Red.), *200 lat zorganizowanego przewodnictwa w Sudetach 1817-2017* (s. 139–146). Jelenia Góra: Proksenia.
198. Kowalska, K. (2019). Rola influencerów w kształtowaniu wizerunku firmy na przykładzie Airbnb.

- Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(2), 249–261.
- 199.Krok, E. (2015). *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Studia Informatica*, (37), 55–73. <https://doi.org/10.18276/si.2015.37-05>
  - 200.Krupskiy, O. P., Dzhusov, O., Meshko, N., Britchenko, I., Prytykin, A. (2019). Key sources when formulating competitive advantages for hotel chains. *Tourism*, 67(1), 34–46.
  - 201.Kusa, R. (2005). Metody identyfikacji składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw. *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji rosnących wymagań konsumenta*, 4, 146–154.
  - 202.Lane, J., Woodworth, R. M. (2016). *The Sharing Economy Checks In: An Analysis of Airbnb in the United States Implications on Traditional Hotel Development and Market Performance Going Forward*. CBRE Hotels' Americas Research. Pobrano z <http://rss.hsynidicate.com/file/152006083.pdf>
  - 203.Latour, B. (2010). *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*. Kraków: Universitas.
  - 204.Lehr, D. (2015). *An Analysis of the Changing Competitive Landscape in the Hotel Industry Regarding Airbnb*. Master's thesis. San Rafael: Dominican University of California. <https://doi.org/10.33015/dominican.edu/2015.bus.01>
  - 205.Leismann, K., Schmitt, M., Rohn, H., Baedeker, C. (2013). Collaborative Consumption: Towards a Resource-Saving Consumption Culture. *Resources*, 2(3), 184–203. <https://doi.org/10.3390/resources2030184>
  - 206.Lessig, L. (2008). *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. Remix. London: Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781849662505>
  - 207.Li, Y., Liu, C.-H. S. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.022>
  - 208.Liang, L. J., Choi, H. C., Joppe, M. (2018a). Exploring the relationship between satisfaction, trust and switching intention, repurchase intention in the context of Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 41–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.015>
  - 209.Liang, L. J., Choi, H. C., Joppe, M. (2018b). Understanding repurchase intention of Airbnb consumers: perceived authenticity, electronic word-of-mouth, and price sensitivity. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(1), 73–89. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1224750>
  - 210.Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
  - 211.Lokalo.pl - nowy serwis noclegowy - Bankier.pl. (2012). Pobrano 9 styczeń 2020, z <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Lokalo-pl-nowy-serwis-noclegowy-2597800.html>
  - 212.Lorenc, D. (2017). Zjawisko ekonomii współdzielenia w branży usług turystycznych. *Marketing i Rynek*, (7), 14–22.
  - 213.Lubiński, M. (1995). Proces integrowania się ze Wspólnotami Europejskimi jako czynnik wzrostu międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki: Raport końcowy. *Raporty Instytutu Rozwoju*

i Studiów Strategicznych, (40).

214. Łukiewska, K. (2019). *Metodologiczne aspekty pomiaru międzynarodowej konkurencyjności branży na przykładzie przemysłu spożywczego*. Olsztyn: Wydawnictwo UWM.
215. Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 15–32. <https://doi.org/10.1108/eb046396>
216. Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9912–9931. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1118>
217. Mair, J., Reischauer, G. (2017). Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.023>
218. Majchrzak, K. (2016). Ekonomia dzielenia się i jej przejawy w turystyce. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 33(1), 21–30. <https://doi.org/10.18276/ept.2016.1.33-02>
219. Małecka, A., Mitreğa, M. (2015). Wyzwania pomiarowe i menedżerskie w kontekście tzw. ride sharing. *Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania*, 2(39), 139–150.
220. Małecka, A., Mitreğa, M. (2016). Eksploracja motywów związanych z partycypacją w konsumpcji kolaboratywnej. *Studia Ekonomiczne*, 254(254), 118–127.
221. Malesa, T., Wardak, P. (2016). Rozwój konsumpcji kolaboratywnej (wspólnej) na przykładzie couchsurfingu. *Konsumpcja i Rozwój*, 1(14), 32–48.
222. Maniak, G. (2005). Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii. W: D. Kopycińska (Red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania* (s. 151–160). Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
223. Marciszewska, B. (2010). *Produkt turystyczny a ekonomia doświadczeń*. Warszawa: C.H. Beck.
224. Marco-Iljara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M. (2018). Hotel performance and knowledge sources in Spanish tourism districts. *Current Issues in Tourism*, 21(17), 1988–2013. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1225696>
225. Markiewicz, E. (2015). W poszukiwaniu autentyzmu doświadczeń turysty. Rola konsumpcji kolaboratywnej w kreowaniu autentycznych doświadczeń na rynku turystycznym. Zarys problematyki. *Kultura-historia-globalizacja*, 17, 109–121. Pobrano z [http://www.khg.uni.wroc.pl/files/9\\_khg\\_17\\_Markiewicz\\_t.pdf](http://www.khg.uni.wroc.pl/files/9_khg_17_Markiewicz_t.pdf)
226. Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
227. McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
228. Mhlanga, O. (2020). Airbnb and hotels: friends, enemies or frenemies? *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-02-2020-0051>
229. Mikołajewska-Zajac, K., Rodak, O. (2016). Platformy spółdzielcze jako próba rewizji korporacyjnego modelu gospodarki. *e-mentor*, 4, 66–73.
230. Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., Quinn, J. B. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*.

Harlow: Pearson Education Limited.

231. Mitrega-Niestrój, K. (2013). The Sharing Economy and Collaborative Finance-Outline of the Problems. *Studia Ekonomiczne*, 173, 13–25.
232. Mody, M. A., Suess, C., Lehto, X. (2017). The accommodation experiencescape: a comparative assessment of hotels and Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2377–2404. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0501>
233. Mody, M., Suess, C., Lehto, X. (2019). Going back to its roots: Can hospitableness provide hotels competitive advantage over the sharing economy? *International Journal of Hospitality Management*, 76, 286–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.017>
234. Mohamad, H. (2016). *Estimating the Impact of Airbnb on Hotels in Toronto. Master's Thesis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. <https://doi.org/10.1109/UCC.2011.36>
235. Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193–207. <https://doi.org/10.1002/cb>
236. Mróz, B. (2013). *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
237. Nawrot, Ł. (2006). Konkurencyjność regionu turystycznego - ujęcie teoretyczne. W: A. Rapacz (Red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca* (s. 241–249). Jelenia Góra: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
238. Neeser, D. (2015). *Does Airbnb Hurt Hotel Business: Evidence from the Nordic Countries. Master's Thesis*. Madryt: Universidad Carlos III de Madrid. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4939.8248>
239. Niezgoda, A. (2006). *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
240. Niezgoda, A. (2013). Rola doświadczenia w zachowaniach konsumenta na rynku turystycznym: koncepcja ekonomii doświadczeń i marketingu doznań. *Folia Turistica*, (28), 91–106.
241. Niezgoda, A., Kowalska, K. (2018). Couchsurfing w turystyce – moda czy styl życia? *Folia Turistica*, 47(47), 53–68. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.6203>
242. Nowakowski, M. K. (2000). *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
243. Nurlansa, O., Jati, H. (2017). Analysis Porter's Five forces Model on Airbnb. *Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*, 1(2), 84–96. <https://doi.org/10.21831/elinvo.v1i2.12457>
244. Obłój, K. (2001). Logika przewagi konkurencyjnej (I). *Przegląd Organizacji*, (9), 1–10.
245. Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
246. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)
247. Olszewski, M. (2011). *Zarządzanie wiedzą w procesie konkurowania przez jakość na rynku hotelarskim* (Niepublikowana praca doktorska). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

- 248.Olszewski, M., Zmyślony, P. (2009). Analiza konkurencji na podstawie oceny jakości na rynku usług noclegowych. *Marketing i Rynek*, (3), 35–40.
- 249.Onete, C. B., Pleșea, D., Budz, S. (2018). Sharing economy: Challenges and Opportunities in Tourism. *Amfiteatru Economic*, 20(12), 998–1015. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/S12/998>
- 250.Orfin-Tomaszewska, K., Sidorkiewicz, M. (2019). Instrumenty marketingu-mix w kształtowaniu wizerunku obiektu hotelarskiego. Rozważania teoretyczno-analityczne. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(2), 263–275.
- 251.Orozco, F. A., Serpell, A. F., Molenaar, K. R., Forcael, E. (2014). Modeling Competitiveness Factors and Indexes for Construction Companies: Findings of Chile. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(4), 78–87. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000462](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000462)
- 252.Owyang, J., Tran, C., Silva, C. (2013). *The Collaborative Economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain.* Altimeter. Pobrano z <http://www.collaboriamo.org/media/2014/04/collabecon-draft16-130531132802-phpapp02-2.pdf>
- 253.Pace, R. W., Stephan, E. G. (1996). Paradigms of competitiveness. *Competitiveness Review*, 6(1), 8–13. <https://doi.org/10.1108/eb046325>
- 254.Pakulska, T. (2016). Otoczenie przedsiębiorstw a rozwój sharing economy. W: M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (Red.), *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)* (s. 31–41). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- 255.Palos-Sanchez, P. R., Correia, M. B. (2018). The collaborative economy based analysis of demand: Study of airbnb case in Spain and Portugal. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(3), 85–98. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000300105>
- 256.Panasiuk, A. (2014). Relacje na rynku turystycznym. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1(1), 101–114.
- 257.Pawlicz, A. (2019). *Ekonomia współdzielenia na rynku usług hotelarskich. Niedoskonałości. Pośrednicy. Regulacje.* Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- 258.Pawlicz, A., Hrgovic, A. M. V. (2020). Spatial issues of sharing economy in polish accommodation market. *Ekonomia i Srodowisko*, 1(72), 87–106. <https://doi.org/10.34659/2020/1/6>
- 259.Pawlicz, A., Sidorkiewicz, M. (2013). Ekologia jako podstawa innowacyjnego produktu hotelarskiego. W: P. Dominiki (Red.), *Innowacyjne rozwiązania we współczesnym hotelarstwie* (s. 195–207). Warszawa: Almamer.
- 260.Penc-Pietrzak, I. (2015). Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji. *Studia Ekonomiczne*, 229(229), 143–156.
- 261.Peters, M., Siller, L., Matzler, K. (2011). The resource-based and the market-based approaches to cultural tourism in alpine destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 877–893. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.547198>
- 262.Pierścioneł, Z. (2001). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- 263.Pietrewicz, J. W., Sobiecki, R. (2016). Przedsiębiorczość sharing economy. W: M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (Red.), *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)* (s. 11–26). Warszawa: Oficyna Wydawnicza

SGH.

264. Pisarek, A. (2013). Wybrane wzory gościnności wobec wzorów praktyk turystycznych powstałych wokół zjawiska couchsurfingu. *Turystyka Kulturowa*, 3, 5–17.
265. Piscicelli, L., Cooper, T., Fisher, T. (2015). The role of values in collaborative consumption: Insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97, 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.032>
266. Polowczyk, J. (2011). Przewaga konkurencyjna - trwała czy tymczasowa? *Przegląd Organizacji*, (6), 6–10. <https://doi.org/10.33141/po.2011.06.02>
267. Pomykało, W. (1995). *Encyklopedia biznesu*. Warszawa: Fundacja Innowacja.
268. Porter, M. E. (2008). *On Competition. Updated and Expanded Ed.* Boston: Harvard Business School Publishing.
269. Porter, M. E. (2006a). *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
270. Porter, Michael E. (2006b). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
271. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
272. Postuła, A. (2016). Teoria aktora-sieci. W: B. Glinka, M. Kostera (Red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu* (s. 564–579). Warszawa: Wolters Kluwer.
273. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
274. Puciato, D. (2012). Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych z województwa opolskiego w aspekcie koncepcji zasobowej. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, (86), 357–371.
275. Puciato, D., Żmigrodzki, M. (2009). Zmiany w makrootoczeniu a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły*, 3(14), 87–94.
276. Rajchelt, M. (2014). Przegląd kluczowych pojęć z zakresu konkurencyjności w kontekście nurtu pozycyjnego i zasobowego. W: E. Piwoni-Krzeszowska, T. Małkus (Red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami* (s. 13–20). Kraków: Mfiles.pl.
277. Rapacz, A. (1998). *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
278. Rapacz, A., Jaremen, D. E. (2013). Znaczenie usług spa & wellness w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich - case study hoteli uzdrowiskowych w Świeradowie-Zdroju. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 3(23), 107–122.
279. Rifkin, J. (2003). *Wiek dostępu: nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
280. Rifkin, J. (2016). *Spółeczeństwo zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów. Ekonomia współdzielenia. Zmierzch kapitalizmu*. Warszawa: Studio EMKA.
281. Rinne, A. (2017). What exactly is the sharing economy? World Economic Forum. Pobrano 17 lipiec 2019, z <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/when-is-sharing-not-really-sharing/>

282. Roma, P., Panniello, U., Lo Nigro, G. (2019). Sharing economy and incumbents' pricing strategy: The impact of Airbnb on the hospitality industry. *International Journal of Production Economics*, 214, 17–29. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.023>
283. Rostek, A., Zalega, T. (2015). Konsumpcja kolaboratywna wśród młodych polskich i amerykańskich konsumentów ( cz . 1 ). *Marketing i Rynek*, 5, 11–19.
284. Rudawska, I. (2016). Ekonomia dzielenia się , czyli konsumpcja współdzielona i inne formy alternatywnego dostępu do dóbr. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (254), 181–189.
285. Sainaghi, R., Baggio, R. (2021). Are mom-and-pop and professional hosts actually competing against hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 808–827. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0882>
286. Sainaghi, R., Köseoglu, M. A., D'Angella, F., Mehraliyev, F. (2020). Sharing economy: a co-citation analysis. *Current Issues in Tourism*, 23(8), 929–937. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1588233>
287. Saturnino, R., Sousa, H. (2019). Hosting as a Lifestyle: The Case of Airbnb Digital Platform and Lisbon Hosts. *Partecipazione E Conflitto*, 12(3), 794–818. <https://doi.org/10.1285/i20356609v12i3p794>
288. Savolainen, J. (2018). *Hotel Industry Competitive Responses Against Airbnb: A case study of hotels vs. Airbnb in Helsinki. Master's Thesis*. Espoo: Aalto University School of Business MSc.
289. Schor, J. (2016). Debating the Sharing Economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(3), 7–22.
290. Schor, J. (2017). Does the sharing economy increase inequality within the eighty percent?: Findings from a qualitative study of platform providers. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(2), 263–279. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsw047>
291. Schor, J., Fitzmaurice, C. J. (2015). Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. W: L. Reisch, J. Thøgersen (Red.), *Handbook of Research on Sustainable Consumption* (s. 410–425). Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783471270.00039>
292. Shcherbakova, T. S. (2019). Transformation of the service industry in digital economy. W: *1st International Scientific Conference „Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth” (MTDE 2019)* (s. 288–292). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/mtde-19.2019.55>
293. Skalska, T. (2017). Sharing economy in the tourism market: opportunities and threats, 4(54), 248–260.
294. Skalska, T. (2019). Narzędzia oddziaływania marketingowego wykorzystywane przez platformy gospodarki współdzielenia w turystyce: szczególna rola cen. *Folia Turistica*, (51), 121–136. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.1585>
295. Skalska, T., Markiewicz, E., Pędziński, M. (2016). Konsumpcja kolaboratywna w obszarze turystyki. Próba prezentacji stanu zjawiska na rynku polskim. *Folia Turistica*, 41, 165–190.
296. Skalska, T., Shcherbiak, E. (2016). The Competitiveness on the Tourism Market : Airbnb as Challenge for Small Enterprises in the Tourism Sector: Analysis of Prices of Accommodation Services on the Examples of Cities with Strong Tourist Function. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(7), 193–211.

297. Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
298. Skousen, M. (2012). *Narodziny współczesnej ekonomii. Żywoty i idee wielkich myślicieli*. Warszawa: Fijorr Publishing Company.
299. Śledziwska, K., Gyódi, K., Hardy, W., Mazur, J. (2019). *Airbnb w Warszawie. Charakterystyka rynku i wyzwania dla miasta*. Pobrano z <https://www.delab.uw.edu.pl/raporty/airbnb-w-warszawie-charakterystyka-ryнку-i-wyzwania-dla-miasta/>
300. Sobiecki, G. (2016). Sharing economy - dylematy pojęciowe. W: M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (Red.), *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)* (s. 27–38). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
301. Sordi, J. D., Perin, M. G., Petrini, M. de C., Sampaio, C. H. (2018). Construal level and collaborative consumption: An exploratory approach. *International Journal of Consumer Studies*, 42(2), 264–273. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12420>
302. Stabryła, Adam. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
303. Stanisławski, R. (2017). Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 103–120.
304. Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa : budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. „Dom Organizatora”.
305. Stanoevska-Slabeva, K., Lenz-Kesekamp, V., Suter, V. (2017). Platforms and the Sharing Economy: An Analysis EU H2020. 2017, *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3102184>
306. Stępień, B. (2016). *Zasady pisanie tekstów naukowych. Prace doktorskie i artykuły*. Warszawa: PWN.
307. Stępnicka, N. (2018). Sharing economy a ekonomia społeczna i ekonomia behawioralna. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (530), 46–54. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.530.04>
308. Stępnicka, N., Wiączek, P. (2018). Access Economy and Sharing Economy in the Light of the Innovation Theory. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 2018(509), 396–405. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.509.33>
309. Strategor. (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
310. Sulimowska-Formowicz, M. (2002). Nurt zasobowy w teorii firmy. *Gospodarka Narodowa*, (5–6), 41–60.
311. Sun, S., Zheng, J., Schuckert, M., Law, R. (2019). Exploring the Service Quality of Airbnb. *Tourism Analysis*, 24(4), 531–534. <https://doi.org/10.3727/108354219x15652651367424>
312. Sundararajan, A. (2017). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge: The MIT Press.
313. Sung, E., Kim, H., Lee, D. (2018). Why do people consume and provide sharing economy accommodation? A sustainability perspective. *Sustainability*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10062072>
314. Svecova, L., Veber, J., Krajcik, V. (2018). Is Airbnb an Example of a Sharing Economy? *12Th International Days of Statistics and Economics*, 1764–1771. Pobrano z [https://msed.vse.cz/msed\\_2018/article/275-Svecova-Lenka-paper.pdf](https://msed.vse.cz/msed_2018/article/275-Svecova-Lenka-paper.pdf)

315. Świątowiec-Szczepańska, J. (2017). Przewaga konkurencyjna, renta ekonomiczna a wyniki przedsiębiorstwa. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 90–102.
316. Sztokfisz, B. (2017). Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6(966), 89–103. <https://doi.org/10.15678/znuek.2017.0966.0606>
317. Sztorc, M. (2018a). Identyfikacja uwarunkowań i strategicznych czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstw hotelarskich. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 22(2), 227–239.
318. Sztorc, M. (2018b). Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora hotelarskiego w XXI wieku z perspektywy globalizacji korporacyjnej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 118, 597–615.
319. Tan, F. T. C., Cahalane, M., Tan, B., Englert, J. (2017). How GoGet carshare's product-service system is facilitating collaborative consumption. *MIS Quarterly Executive*, 16(4), 265–277.
320. Taranko, T. (2011). Analiza warunków działania. W: L. Garbarski (Red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. PWE.
321. Täuscher, K., Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
322. Teneta-Skwiercz, D. (2013). Nowatorskie podejście do budowania przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu Umi. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 381–393.
323. Trenz, M., Frey, A., Veit, D. (2018). Disentangling the facets of sharing: A categorization of what we know and don't know about the Sharing Economy. *Internet Research*, 28(4), 888–925. <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2017-0441>
324. Tsai, H., Song, H., Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(5–6), 522–546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>
325. Tsionas, M. G. (2020). COVID-19 and gradual adjustment in the tourism, hospitality, and related industries. *Tourism Economics*, 1–5. <https://doi.org/10.1177/1354816620933039>
326. Tussyadiah, I. P. (2015). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. W: I. Tussyadiah, A. Inversini, (Red.), *An Exploratory Study on Drivers and Deterrents of Collaborative Consumption in Travel*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9>
327. Tussyadiah, I. P. (2016). Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 70–80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.005>
328. Tussyadiah, I. P., Pesonen, J. (2016). Impacts of Peer-to-Peer Accommodation Use on Travel Patterns. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022–1040. <https://doi.org/10.1177/0047287515608505>
329. Tussyadiah, I. P., Pesonen, J. (2018). Drivers and barriers of peer-to-peer accommodation stay – an exploratory study with American and Finnish travellers. *Current Issues in Tourism*, 21(6), 703–720. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1141180>
330. Tussyadiah, I. P., Zach, F. (2017). Identifying salient attributes of peer-to-peer accommodation experience. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(5), 636–652. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209153>
331. UNWTO. (2019). *New Business Models in the Accommodation Industry – Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market, Executive Summary*. *New Business Models in the*

- Accommodation Industry – Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market, Executive Summary*. Pobrano z <https://doi.org/10.18111/9789284421190>
332. Urbanowska-Sojkin, E. (2004). Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, (43), 43–60.
333. Varma, A., Jukic, N., Pestek, A., Shultz, C. J., Nestorov, S. (2016). Airbnb: Exciting innovation or passing fad? *Tourism Management Perspectives*, 20, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.09.002>
334. Vezzoli, C., Ceschin, F., Diehl, J. C., Kohtala, C. (2012). Why have „Sustainable Product-Service Systems” not been widely implemented? Meeting new design challenges to achieve societal sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 35, 288–290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.050>
335. Voltes-Dorta, A., Inchausti-Sintes, F. (2020). The spatial and quality dimensions of Airbnb markets. *Tourism Economics*, (2015), 1–15. <https://doi.org/10.1177/1354816619898075>
336. Vrbo. (2020). About Vrbo. Pobrano 25 marzec 2020, z <https://www.vrbo.com/pl/about-vrbo/>
337. Wach, K. (2014). The Theoretical Modelling of the Firm- Level International Competitiveness in Business Studies. W: D. Kiendl-Wendner, K. Wach (Red.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives* (s. 101–124). Graz: Fachhochschule Joanneum.
338. Walczak, W. (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-mentor nr 5/2010*, 5(37).
339. Wardak, P., Zalega, T. (2013). Konsumpcja kolaboratywna jako nowy trend konsumencki. *Studia i Materiały*, 1(16), 7–32. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2013.16.1>
340. Weber, T. A. (2014). Intermediation in a Sharing Economy: Insurance, Moral Hazard, and Rent Extraction. *Journal of Management Information Systems*, 31(3), 35–71. <https://doi.org/10.1080/07421222.2014.995520>
341. Weber, T. A. (2016). Product Pricing in a Peer-to-Peer Economy. *Journal of Management Information Systems*, 33(2), 573–596. <https://doi.org/10.1080/07421222.2016.1205933>
342. Wen, J., Kozak, M., Yang, S., Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens’ lifestyle and travel. *Tourism Review*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>
343. Wilczak, A. (2013). Determinanty rozwoju wymiany opartej na idei współkonsumowania. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 463–475.
344. Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L., Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340–351. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.015>
345. Winiarski, B. (1999). Konkurencyjność regionów a cele polityki i kierunki strategii rozwoju regionalnego. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (799), 9–21.
346. Włodarczyk, T. (2013). Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – aktualny stan dyskusji. *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania*, 7, 266–282.
347. Wójcik, P. (2016). Budowa zdolności organizacji do tworzenia przewagi konkurencyjnej. W: M. Poniatowska-Jaksch (Red.), *Strategiczne pola konkurowania* (s. 93–112). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
348. Wrzosek, W. (1997). Marketing w procesach konkurencji. *Marketing i Rynek*, (10).

349. Wrzosek, W. (1999). Przewaga konkurencyjna. *Marketing i Rynek*, 6(7), 2–8.
350. Wrzosek, W. (2002). *Funkcjonowanie rynku*. Warszawa: PWE.
351. Xie, K. L., Kwok, L. (2017). The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 174–184. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.011>
352. Yang, Y., Mao, Z. (2020). Location advantages of lodging properties: A comparison between hotels and Airbnb units in an urban environment. *Annals of Tourism Research*, 81, 102861. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102861>
353. Yong Kim, B., Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65–71. <https://doi.org/10.1108/09596110410516589>
354. Ytreberg, N. S. (2016). *Competitive effects of Airbnb on the Norwegian hotel market*. Master's Thesis. Bergen: University of Bergen.
355. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 181(2), 11–25.
356. Zalega, T. (2013). Nowe trendy w zachowaniach konsumpcyjnych miejskich gospodarstw domowych w okresie kryzysu, (8), 24–37.
357. Zalega, T. (2016). Nowe trendy konsumenckie jako przejaw innowacyjnych zachowań współczesnych konsumentów. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 46(2), 202–225. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.2.11>
358. Żelazo, M. (2013). Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(2), 222–238.
359. Zeman-Miszewska, E. (2002). Konkurencja i konkurencyjność regionów. W *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*. Warszawa: PWE.
360. Zervas, G., Proserpio, D., Byers, J. (2018). A First Look at Online Reputation on Airbnb, Where Every Stay is Above Average. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2554500>
361. Zervas, G., Proserpio, D., Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>
362. Zgiep, Ł. (2014). Sharing economy jako ekonomia przyszłości, 4(47), 193–205.
363. Zmyślony, P., Leszczyński, G., Waligóra, A., Alejski, W. (2020). The Sharing Economy and Sustainability of Urban Destinations in the (Over)tourism Context: The Social Capital Theory Perspective. *Sustainability*, 12(6), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su12062310>
364. Zupic, I., Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

## Akty prawne

1. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych (Dz. U. z 1997r. Nr 133, poz. 884 z późn. zm.)

2. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 października 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz. U. z 2020 poz. 1758) (2020a)
4. Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 6 listopada 2020 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz.U. 2020 poz. 1972) (2020b)

## Spis tabel

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Proces tworzenia wiedzy o gospodarce współdzielenia w świetle teorii aktora-sieci .....                                                                 | 22  |
| Tabela 2. Liczba wyników dla terminów związanych z gospodarką współdzielenia w kontekście usług noclegowych .....                                                 | 26  |
| Tabela 3. Pojęcia występujące w analizach dotyczących gospodarki współdzielenia .....                                                                             | 32  |
| Tabela 4. Cechy kluczowe pojęć wokół gospodarki współdzielenia .....                                                                                              | 44  |
| Tabela 5. Konsumpcja kolaboratywna ( <i>collaborative consumption</i> ) – zakresy definicji.....                                                                  | 45  |
| Tabela 6. Podmioty definicji gospodarki współdzielenia .....                                                                                                      | 48  |
| Tabela 7. Typy definicji gospodarki współdzielenia .....                                                                                                          | 49  |
| Tabela 8. Elementy gospodarki współdzielenia wg. Hamari, Sjöklint i Ukkonen .....                                                                                 | 51  |
| Tabela 9. Atrybuty podmiotów gospodarki współdzielenia .....                                                                                                      | 58  |
| Tabela 10. Motywy uczestnictwa w gospodarce współdzielenia na rynku usług noclegowych .....                                                                       | 59  |
| Tabela 11. Model działania firm Airbnb, Couchsurfing i HomeExchange .....                                                                                         | 61  |
| Tabela 12. Charakterystyka obiektów hotelarskich.....                                                                                                             | 66  |
| Tabela 13. Podaż usług noclegowych w Polsce według rodzaju przedsiębiorstw hotelarskich w latach 2010-2018.....                                                   | 67  |
| Tabela 14. Liczba ofert Flipkey, Vrbo i Airbnb w Polsce .....                                                                                                     | 74  |
| Tabela 15. Liczba ofert Airbnb w polskich miastach wojewódzkich (stan na 26.03.2020r.).....                                                                       | 76  |
| Tabela 16. Ewolucja poglądów na temat konkurencji .....                                                                                                           | 78  |
| Tabela 17. Rodzaje konkurencyjności według M. Stankiewicza .....                                                                                                  | 84  |
| Tabela 18. Wybrane definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa.....                                                                                               | 86  |
| Tabela 19. Podział zasobów przedsiębiorstwa .....                                                                                                                 | 94  |
| Tabela 20. Modele konkurencyjności przedsiębiorstwa uwzględniające rolę przewagi konkurencyjnej.....                                                              | 100 |
| Tabela 21. Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....                                                                                        | 101 |
| Tabela 22. Źródła przewagi konkurencyjnej zorientowane na jej budowanie oraz utrzymywanie .....                                                                   | 113 |
| Tabela 23. Porównanie założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej.....                                                                                                  | 116 |
| Tabela 24. Główne czynniki wpływające na konkurencyjność hoteli .....                                                                                             | 118 |
| Tabela 25. Pięć sił konkurencji M.E. Portera w branży hotelarskiej .....                                                                                          | 123 |
| Tabela 26. Zasoby będące źródłem przewagi w przedsiębiorstwach hotelarskich w świetle badań empirycznych (podejście zasobowe) w literaturze polskojęzycznej ..... | 127 |
| Tabela 27. Zasoby będące źródłem przewagi w przedsiębiorstwach hotelarskich w świetle badań empirycznych (podejście zasobowe) w literaturze obcojęzycznej.....    | 128 |
| Tabela 28. Badania empiryczne nad wpływem Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich w literaturze akademickiej .....                                     | 134 |
| Tabela 29. Badania i raporty branżowe na temat wpływu Airbnb na działalność przedsiębiorstw hotelarskich                                                          | 137 |
| Tabela 30. Zagadnienie konkurencyjności w badaniach nad wpływem Airbnb na przedsiębiorstwa hotelarskie .....                                                      | 140 |
| Tabela 31. Czynniki makrootoczenia o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich.....                             | 154 |
| Tabela 32. Część I kwestionariusza - czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb .....                                                                                | 181 |
| Tabela 33. Część II kwestionariusza – składniki potencjału konkurencyjności hoteli .....                                                                          | 183 |
| Tabela 34. Liczba hoteli w bazie kontaktów w porównaniu do ogólnej liczby hoteli z podziałem na kategorie                                                         | 186 |
| Tabela 35. Skrócone nazwy czynników przewagi konkurencyjnej Airbnb .....                                                                                          | 192 |

|                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 36. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na źródło pochodzenia przewagi i grupy czynników .....                               | 195 |
| Tabela 37. Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od kategorii hotelu .....                                                     | 197 |
| Tabela 38. Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od kategorii hotelu (hotele jedno- i pięciogwiazdkowe) .....                  | 199 |
| Tabela 39. Graniczny poziom istotności (p-value) dla którego występuje istotny związek między kategorią obiektu a oceną wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb .....                                 | 201 |
| Tabela 40. Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od kategorii hotelu - hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie ..... | 209 |
| Tabela 41. Wyniki testu ANOVA na równość średniej wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych według kategorii hotelu .....                                                                                    | 210 |
| Tabela 42. Wyniki testu t-Studenta na równość średniej oceny wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzonego osobno dla każdej kategorii hoteli .....                                             | 211 |
| Tabela 43. Obszary, w których nastąpiło pogorszenie przewagi konkurencyjnej w hotelach .....                                                                                                                    | 216 |
| Tabela 44. Wpływ Airbnb na wyniki/obszary działania hoteli .....                                                                                                                                                | 217 |
| Tabela 45. Podejmowanie nowych działań w hotelach jako odpowiedź na pojawienie się na rynku firmy Airbnb .....                                                                                                  | 220 |
| Tabela 46. Skrócone nazwy składników potencjału konkurencyjności hoteli .....                                                                                                                                   | 222 |

## Spis rysunków

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1. Schemat struktury pracy doktorskiej pt. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia ..... | 11  |
| Rysunek 2. Rola kryzysu finansowego w początkowej fazie rozwoju gospodarki współdzielenia w obszarze usług noclegowych .....                       | 15  |
| Rysunek 3. Czynniki determinujące rozwój gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych .....                                                | 18  |
| Rysunek 4. Etapy selekcji literatury .....                                                                                                         | 25  |
| Rysunek 5. Gospodarka współdzielenia na tle wybranych pojęć .....                                                                                  | 37  |
| Rysunek 6. Gospodarka hybrydowa a gospodarka współdzielenia .....                                                                                  | 43  |
| Rysunek 7. Cechy konsumpcji kolaboratywnej ( <i>collaborative consumption</i> ) .....                                                              | 47  |
| Rysunek 8. Gospodarka współdzielenia i pojęcia pokrewne według R. Botsman .....                                                                    | 52  |
| Rysunek 9. Klasyfikacja praktyk dzielenia się .....                                                                                                | 53  |
| Rysunek 10. Cechy gospodarki współdzielenia ( <i>sharing economy</i> ) .....                                                                       | 54  |
| Rysunek 11. Usługi noclegowe gospodarki współdzielenia na rynku turystycznym .....                                                                 | 57  |
| Rysunek 12. Podmioty gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych .....                                                                    | 58  |
| Rysunek 13. Typy platform gospodarki współdzielenia na rynku usług noclegowych .....                                                               | 63  |
| Rysunek 14. Historia marki Airbnb .....                                                                                                            | 75  |
| Rysunek 15. Podejścia do analizy konkurencji w historii myśli ekonomicznej .....                                                                   | 82  |
| Rysunek 16. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa .....                                                                                          | 88  |
| Rysunek 17. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa .....                                                                          | 90  |
| Rysunek 18. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa wg. M.E. Portera .....                                                                               | 91  |
| Rysunek 19. Ogólny model łańcucha wartości .....                                                                                                   | 92  |
| Rysunek 20. Klasyfikacja zasobów wg. M. Stankiewicza .....                                                                                         | 96  |
| Rysunek 21. Elementy potencjału przedsiębiorstwa .....                                                                                             | 97  |
| Rysunek 22. Rodzaje przewagi konkurencyjnej .....                                                                                                  | 104 |
| Rysunek 23. Cykl przewagi konkurencyjnej .....                                                                                                     | 108 |
| Rysunek 24. Związek między elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa .....                                                                      | 110 |
| Rysunek 25. Źródła a czynniki przewagi konkurencyjnej .....                                                                                        | 111 |
| Rysunek 26. Pięć sił konkurencji M.E. Portera .....                                                                                                | 112 |
| Rysunek 27. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich .....                                                                      | 119 |
| Rysunek 28. Pięć sił konkurencji M.E. Portera dla Airbnb .....                                                                                     | 159 |
| Rysunek 29. Czynniki wewnętrzne o potencjalnym wpływie na przewagę konkurencyjną Airbnb względem przedsiębiorstw hotelarskich .....                | 162 |
| Rysunek 30. System bezpieczeństwa Airbnb .....                                                                                                     | 168 |
| Rysunek 31. Cztery znaczenia logo: ludzie, miejsca, miłość i Airbnb .....                                                                          | 169 |
| Rysunek 32. Rola czynników zewnętrznych i wewnętrznych w kreowaniu przewag konkurencyjnych przez firmę Airbnb .....                                | 172 |
| Rysunek 33. Etapy procedury badawczej .....                                                                                                        | 174 |
| Rysunek 34. Schemat badania empirycznego .....                                                                                                     | 178 |
| Rysunek 35. Powiązanie kwestionariusza z problemem badawczym .....                                                                                 | 185 |
| Rysunek 36. Rozkład obiektów objętych badaniem według województw .....                                                                             | 190 |

## Spis wykresów

|                                                                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 1. Liczba publikacji w zakresie gospodarki współdzielenia zawierających wybrane słowa kluczowe w latach 2009-2019 (stan na 20.08.2019r.).....                                                               | 27  |
| Wykres 2. Liczba publikacji ze słowami kluczowymi sharing economy i collaborative consumption w latach 2009-2019 (stan na 20.08.2019r.) .....                                                                      | 28  |
| Wykres 3. Liczba publikacji z słowem kluczowym <i>sharing economy</i> w latach 2013-2018 (stan na 20.08.2019r.)                                                                                                    | 29  |
| Wykres 4. Liczba przedsiębiorstw hotelarskich w latach 2010-2018 .....                                                                                                                                             | 68  |
| Wykres 5. Dynamika zmian liczby przedsiębiorstw hotelarskich [2018/2010] .....                                                                                                                                     | 69  |
| Wykres 6. Względny przyrost obiektów w ogólnej strukturze przedsiębiorstw hotelarskich .....                                                                                                                       | 69  |
| Wykres 7. Liczba przedsiębiorstw hotelarskich według rodzaju w latach 2017-2018.....                                                                                                                               | 70  |
| Wykres 8. Porównanie struktury próby i populacji z podziałem na kategorie obiektów .....                                                                                                                           | 189 |
| Wykres 9. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb .....                                                                                               | 194 |
| Wykres 10. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb według kategorii obiektu .....                                                                           | 196 |
| Wykres 11. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb dla obiektów jedno- i pięciogwiazdkowych (uporządkowane według ważności wpływu czynników).....           | 198 |
| Wykres 12. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona mierzącego związek między kategorią obiektu a oceną wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb .....                                          | 200 |
| Wykres 13. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na profil działalności .....                                                                  | 202 |
| Wykres 14. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale liczbę zatrudnionych w hotelu .....                                                           | 203 |
| Wykres 15. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na przynależność do sieci .....                                                               | 204 |
| Wykres 16. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na miejsce prowadzenia działalności .....                                                     | 205 |
| Wykres 17. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na wiek przedsiębiorstwa .....                                                                | 206 |
| Wykres 18. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na cechy różnicujące wynik .....                                                              | 207 |
| Wykres 19. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie .....                                    | 208 |
| Wykres 20. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na hotele „budżetowe” i hotele o wysokim standardzie według źródła pochodzenia przewagi ..... | 208 |
| Wykres 21. Średnie empiryczne dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w podziale na kategorie obiektów według źródła pochodzenia przewagi .....                                | 209 |
| Wykres 22. Ocena zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli na skutek pojawienia się na rynku firmy Airbnb ....                                                                                                         | 213 |
| Wykres 23. Średnie empiryczne oceny zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli od momentu pojawienia się na rynku firmy Airbnb według kategorii obiektów .....                                                          | 214 |
| Wykres 24. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w relacji do wpływu na przewagę konkurencyjną hoteli .....                                         | 215 |
| Wykres 25. Średnie empiryczne oceny zmiany przewagi konkurencyjnej hoteli w obszarze ceny, jakości, oferty podstawowej i oferty usług dodatkowych według kategorii obiektów .....                                  | 216 |
| Wykres 26. Średnie empiryczne oceny wpływu Airbnb na wyniki/obszary działania hoteli .....                                                                                                                         | 217 |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 27. Średnie empiryczne oceny wpływu Airbnb na wyniki/obszary działania hoteli według kategorii obiektów .....                                                                                                                               | 218 |
| Wykres 28. Średnie empiryczne oceny dla wpływu wszystkich ocenianych czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w relacji do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w hotelach (tak/nie).....                      | 219 |
| Wykres 29. Średnie empiryczne oceny skłonności do podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej w hotelach.....                                                                                                           | 220 |
| Wykres 30. Średnia ocena potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb (ocena potencjału konkurencyjności hoteli) .....                                                                                           | 224 |
| Wykres 31. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według obszarów funkcjonalno-zasobowych .....                                                                                   | 225 |
| Wykres 32. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według kategorii obiektu .....                                                                                                  | 226 |
| Wykres 33. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb dla obiektów jedno- i pięciogwiazdkowych .....                                                                                  | 227 |
| Wykres 34. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona mierzącego związek między kategorią obiektu a oceną potencjału poszczególnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb .....                              | 228 |
| Wykres 35. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według profilu działalności .....                                                                                               | 229 |
| Wykres 36. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według liczby zatrudnionych .....                                                                                               | 230 |
| Wykres 37. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według przynależności do sieci .....                                                                                            | 231 |
| Wykres 38. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według miejsca prowadzonej działalności .....                                                                                   | 232 |
| Wykres 39. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb według wieku przedsiębiorstwa .....                                                                                             | 233 |
| Wykres 40. Porównanie średnich empirycznych ocen potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w podziale na cechy różnicujące wynik .....                                                                        | 234 |
| Wykres 41. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb ujętych w obszary funkcjonalno-zasobowe dla hoteli „budżetowych” i hoteli o wysokim standardzie .....                           | 235 |
| Wykres 42. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w relacji do zmiany ogólnej przewagi konkurencyjnej obiektu .....                                                               | 236 |
| Wykres 43. Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona mierzącego związek między oceną potencjału poszczególnych zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb a zmianą ogólnej przewagi konkurencyjnej hoteli .....  | 237 |
| Wykres 44. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w relacji do zmiany przewagi konkurencyjnej w obszarze ceny usług hoteli ..                                                     | 238 |
| Wykres 45. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w relacji do oferty dodatkowej hoteli.....                                                                                      | 239 |
| Wykres 46. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w zależności od wpływu Airbnb na zmiany w jakości usług, przychodach, wielkości sprzedaży, obłożeniu i cenach usług hoteli..... | 240 |
| Wykres 47. Średnie empiryczne oceny potencjału zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej hoteli względem Airbnb w zależności od podejmowania nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej .....                                    | 241 |

## Załączniki

### Załącznik 1. Kwestionariusz badania ankietowego

#### Kwestionariusz ankiety nt. przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza, dotyczącego przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia. Kwestionariusz jest skierowany do osób zarządzających hotelem jako ekspertów z branży. Celem badania jest określenie wpływu gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich.

Kwestionariusz składa się z czterech części. W pierwszej zostaną Państwo poproszeni o ocenę czynników mogących wpłynąć na przewagę konkurencyjną firmy Airbnb. Druga część dotyczy oceny potencjału własnych zasobów do tworzenia przewagi względem firmy Airbnb. W części trzeciej zostaną Państwo poproszeni o ocenę własnej przewagi i działań podjętych od momentu pojawienia się na rynku firmy Airbnb. Ostatnia część dotyczy ogólnych informacji na temat hotelu, który Państwo reprezentują.

Ankieta jest w pełni anonimowa, a jej wyniki będą prezentowane jedynie zbiorczo w celach naukowych, dlatego bardzo liczę na szczere i kompletne odpowiedzi. W razie jakichkolwiek pytań pozostaje do Państwa dyspozycji:

Klaudyna Kowalska  
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
[klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl](mailto:klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl)  
+48 607 580 605

\*Wymagane

#### CZĘŚĆ I

**Pytanie 1.** Proszę o ocenę wymienionych poniżej czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu.

Proszę wybrać jedną odpowiedź dla każdego z wymienionych czynników.

Czynniki polityczno-prawne oraz czynniki ekonomiczne \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                                                                       | Brak<br>wpływu        | Niewielki<br>wpływ    | Przeciętny<br>wpływ   | Wysoki<br>wpływ       | Bardzo<br>wysoki<br>wpływ | Nie<br>wiem           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Obowiązujące regulacje prawne dotyczące zasad prowadzenia działalności, w tym standardów i norm sanitarnych oraz kategoryzacji obiektów, obowiązków podatkowych, rozstrzygania sporów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |
| Poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przez organizatorów wyjazdów służbowych                                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |
| Poszukiwanie korzystnej oferty cenowej przy organizacji wyjazdów przez klientów indywidualnych                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> |

### Czynniki społeczno-kulturowe i demograficzne \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                     | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Poszukiwanie nowych wrażeń, emocji i doznań przez klientów                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moda na alternatywne sposoby organizowania wyjazdów, w tym wyboru zakwaterowania innego niż hotele tradycyjne       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rosnąca niechęć klientów do wielkich sieci i korporacji                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dążenie klientów do zmniejszania rozmiarów konsumpcji (zrównoważenie konsumpcji)                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dążenie klientów do zrównoważonego rozwoju (m.in. chęć dostarczania środków finansowych mieszkańcom danego obszaru) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Czynniki ekologiczne i naturalne \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                 | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Istnienie na rynku wolnych obiektów (potencjalnych dostawców) zlokalizowanych na obszarach cennych przyrodniczo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ograniczenie zużycia zasobów naturalnych (rozwój bazy noclegowej o istniejące obiekty)                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko naturalne                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Czynniki naukowo-techniczne \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                                 | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wzrost popularności Internetu w porównaniu z tradycyjnymi formami rezerwacji                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Międzynarodowy zasięg platformy                                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Możliwość dostosowania popytu i podaży (liczby ofert) w czasie rzeczywistym                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Możliwość dokonywania natychmiastowych rezerwacji                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Obniżenie kosztów transakcyjnych (koszt wyszukiwania informacji, zaangażowania w przygotowanie transakcji czy egzekucji umów pomiędzy stronami) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Niewielki koszt powiększenia oferty o kolejne obiekty noclegowe                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Brak kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Czynniki infrastrukturalne oraz zdarzenia nadzwyczajne i nieprzewidziane \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                         | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Istnienie na rynku wolnych obiektów możliwych do przeznaczenia na potrzeby wynajmu krótkoterminowego                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Istnienie na rynku wolnych obiektów znajdujących się w pobliżu ważnych atrakcji turystycznych, punktów usługowych i infrastrukturalnych | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Występowanie zdarzeń nadzwyczajnych, np. pandemia COVID -19                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Obawa klientów przed chorobami, strach przed przebywaniem w dużych skupiskach ludzi np. w dużych obiektach hotelowych                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Dostęp do zasobów i zdolność ich adaptacji przez Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                            | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Duża liczba obiektów dostępnych w ramach oferty            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Globalna sieć dostawców obiektów (gospodarzy)              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do adaptacji zasobów gospodarzy do własnych celów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Zróżnicowana struktura produktu Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                    | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Zróżnicowany standard i rodzaje oferowanych obiektów                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zróżnicowana lokalizacja oferowanych obiektów                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personalizacja oferty i indywidualne podejście do klienta                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Udogodnienia dla różnych segmentów klientów (np. klientów biznesowych, rodzin z dziećmi, seniorów) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do dostosowania oferty do niszy rynkowej                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Zdolność do innowacyjności oraz zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń przez Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                               | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie oferty noclegowej                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w zakresie usług dodatkowych                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań w reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do budowania wspólnoty wśród użytkowników                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń (ludzie, obiekty, wydarzenia)                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Zdolność do dostarczania informacji przez Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                    | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sprawna komunikacja klientów z gospodarzami i przedstawicielami firmy                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po podróży               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Publikacja materiałów dodatkowych – przewodniki i spersonalizowane treści skierowane do różnych segmentów klientów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stosowane instrumenty promocji                                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Marka, wizerunek i reputacja Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                                                                  | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wizerunek przedsiębiorstwa oparty na poczuciu przynależności do wspólnoty, poszanowaniu różnorodności oraz trosce o środowisko naturalne i społeczne                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Silna, rozpoznawalna marka                                                                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dobra reputacja wśród użytkowników i potencjalnych klientów                                                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zaangażowanie w działania na rzecz społeczności i współpraca z partnerami zewnętrznymi (np. przeciwdziałanie dyskryminacji, partnerstwo z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do budowania zaufania wśród użytkowników                                                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Oprogramowanie Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                   | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Architektura strony internetowej                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| System rezerwacyjny                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sposób prezentacji oferty                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do modyfikowania oferty w oparciu o wprowadzenie odpowiednich algorytmów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Systemy bezpieczeństwa użytkowników (w tym ocen i recenzji) i transakcji          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Know-how Airbnb \*

(Ocena czynników, które Pani/Pana zdaniem wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez firmę Airbnb względem Pani/Pana hotelu)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                           | Brak wpływu           | Niewielki wpływ       | Przeciętny wpływ      | Wysoki wpływ          | Bardzo wysoki wpływ   | Nie wiem              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Posiadana wiedza i doświadczenie pracowników                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Baza klientów i informacje o ich profilu, preferencjach                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zdolność do szybkiej reakcji na sytuacje nieprzewidziane i adaptacji do zmian w otoczeniu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## CZĘŚĆ II

**Pytanie 2.** Jak ocenia Pani/Pan potencjał posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb?

Proszę wybrać jedną odpowiedź dla każdego z wymienionych zasobów w ramach wyróżnionych obszarów.

### Obszar działalności badawczo-rozwojowej (B+R) \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                              | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Współpraca z instytucjami naukowymi lub naukowo-badawczymi   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność do innowacji                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność do przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

### Obszar usług podstawowych i dodatkowych \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.*

|                                                                                                                                                                                         | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Wielkość hotelu (mierzona liczbą pokoi)                                                                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Standard hotelu (mierzony kategorią – gwiazdki)                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Lokalizacja obiektu (bliskość atrakcji turystycznych, ważnych punktów kulturalnych, usługowych itp.)                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Wypożyczenie pokoi                                                                                                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Poziom standaryzacji usługi noclegowej wynikający z przynależności do sieci                                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Możliwość adaptacji usługi noclegowej do indywidualnych wymagań klienta                                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie świadczenia usług                                                                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Stosowane systemy zapewnienia bezpieczeństwa klientom, w tym bezpieczeństwo transakcji                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Usługi biznesowe (udogodnienia dla klientów biznesowych)                                                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Usługi gastronomiczne                                                                                                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Usługi rekreacyjno-rozrywkowe (basen, zaplecze rekreacyjno-rozrywkowe)                                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Usługi informacyjne (zdolność do dostarczania kompleksowej informacji klientom zarówno przed, w trakcie, jak i po pobycie; dodatkowe materiały informacyjne i przewodniki dla klientów) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność do dostarczania autentycznych doświadczeń klientom (lokalne elementy wyposażenia wnętrz, związane z regionem odwiedzonym, lokalna kuchnia)                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

### Obszar zasobów ludzkich oraz obszar zarządzania jakością \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.*

|                                                                                   | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Kompetencje personelu (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe)           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Kompetencje kadry zarządzającej (zdolności, wiedza, doświadczenia, cechy osobowe) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Sprawny system komunikacji wewnętrznej i dzielenie się wiedzą przez pracowników   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Posiadane systemy zapewniania jakości                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Posiadane certyfikaty jakości                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

## Obszar marketingu i sprzedaży \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                    | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Możliwości elastycznego kształtowania cen                                                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Stosowane kanały sprzedaży i ich zasięg (w tym OTA, np. Booking, HRS)                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Działania promocyjne i reklama                                                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Wykorzystanie mediów społecznościowych w działalności marketingowej                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanym rynku i zdolność do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Znajomość konkurenta (Airbnb) i stosowanych przez niego instrumentów konkurencyjności                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Stosowany system rezerwacji                                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Silna, znana marka                                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Wizerunek przedsiębiorstwa                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Reputacja przedsiębiorstwa                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

## Obszar finansów \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                      | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Potencjał finansowy przedsiębiorstwa                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Poziom kosztów całkowitych                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolności w zakresie planowania przychodów i kosztów | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

### Obszar organizacji i zarządzania \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                                 | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Nowoczesność i klarowność struktury organizacyjnej                                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność w zakresie stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji                                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Sposoby współpracy i powiązania z dostawcami                                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolności i stosowane narzędzia w zakresie zarządzania relacjami z klientem                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność do podejmowania działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność do działania w niszy rynkowej i jej obsługi                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

### Obszar ogólnych zasobów niewidzialnych \*

(Ocena potencjału posiadanych przez Pani/Pana hotel zasobów do budowania przewagi konkurencyjnej względem Airbnb)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                             | Brak potencjału       | Niewielki potencjał   | Przeciętny potencjał  | Wysoki potencjał      | Bardzo wysoki potencjał | Nie dotyczy (brak takiego zasobu) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych)                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Posiadanie lojalnych klientów                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |
| Zdolność do tworzenia przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>             |

## CZĘŚĆ III

### Pytanie 3. Jak zmieniła się przewaga konkurencyjna Pani/Pana hotelu od czasu pojawienia się na rynku firmy Airbnb? \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Zdecydowanie się pogorszyła
- ☐ Pogorszyła się
- ☐ Ani się nie pogorszyła / ani się nie polepszyła (Przejdź do pytania 22)
- ☐ Polepszyła się (Przejdź do pytania 22)
- ☐ Zdecydowanie się polepszyła (Przejdź do pytania 22)
- ☐ Nie wiem (Przejdź do pytania 22)

**Pytanie 4.** W jakich obszarach nastąpiło pogorszenie przewagi konkurencyjnej Pani/Pana hotelu na skutek pojawienia się Airbnb? \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi dla każdego z wymienionych obszarów.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                 | Przewaga zdecydowanie się pogorszyła | Przewaga pogorszyła się | Przewaga się nie zmieniła |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Cena usług w hotelu             | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>     |
| Jakość usług w hotelu           | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>     |
| Oferta podstawowa hotelu        | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>     |
| Oferta usług dodatkowych hotelu | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>     |

**Pytanie 5.** Jak pojawienie się Airbnb na rynku wpłynęło na następujące wyniki/obszary działania w Pani/Pana hotelu? \*

Proszę o dokończenie każdego z poniższych stwierdzeń poprzez wybór jednej odpowiedzi.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                   | Zdecydowanie spadły/o/a | Spadły/o/a            | Nie zmieniły/o/a się  | Wzrosły/o/a           | Zdecydowanie wzrosły/ o/a |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku ceny usług                | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku obłożenie hotelu          | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku wielkość sprzedaży hotelu | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku przychody hotelu          | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku jakość usług hotelu       | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |

**Pytanie 6.** Czy pojawienie się na rynku Airbnb skłoniło Pani/Pana hotel do podjęcia nowych działań na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej? \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Tak
- ☐ Nie (Przejdź do pytania 26)
- ☐ Nie wiem (Przejdź do pytania 26)

**Pytanie 7.** Jak dalece zgodziłaby/zgodziłby się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi działań, które podjęto w Pani/Pana hotelu na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej na skutek pojawienia się na rynku Airbnb? \*

Proszę o ustosunkowanie się do każdego z poniższych stwierdzeń.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

|                                                                                                                                                                                                                                   | Całkowicie się nie zgadzam | Nie zgadzam się       | Ani się nie zgadzam, ani się zgadzam | Zgadzam się           | Całkowicie się zgadzam |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania w obszarze badań i rozwoju, w tym podnoszenia innowacyjności i zdolności do przewidywania zmian na rynku                                        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania związane z jakością i sposobem świadczenia usług noclegowych i dodatkowych oraz niezbędną w tym celu infrastrukturą                             | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym na kompetencje pracowników                                                                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania związane z zarządzaniem jakością w hotelu, w tym na posiadane systemy zarządzania i certyfikaty jakości                                         | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania marketingowe i sprzedażowe, w tym elastyczność cen, stosowane narzędzia marketingowe, wizerunek hotelu czy monitorowanie rynku i konkurentów    | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania w obszarze finansów, w tym na poziom i strukturę kosztów w hotelu                                                                               | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania związane z organizacją i zarządzaniem hotelem, w tym stosowaniem nowoczesnych metod podejmowania decyzji i rozwojem relacji z gośćmi hotelowymi | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Od czasu pojawienia się Airbnb na rynku zwracamy większą uwagę na nasze działania nakierowane na tworzenie przyjaznych relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu                                                  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

#### CZĘŚĆ IV - METRYCZKA

**Pytanie 8.** Proszę określić kategorię hotelu według liczby gwiazdek: \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ 5 gwiazdek
- ☐ 4 gwiazdki
- ☐ 3 gwiazdki
- ☐ 2 gwiazdki
- ☐ 1 gwiazdka

**Pytanie 9.** Czy hotel przynależy do sieci? \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź.*

- ☐ Tak - hotel należy do sieci
- ☐ Nie - hotel jest niezależny

**Pytanie 10.** Jaki jest profil działalności hotelu? \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź.*

- ☐ Hotel biznesowy (obsługujący przede wszystkim gości biznesowych)
- ☐ Hotel wypoczynkowy (obsługujący przede wszystkim gości podróżujących w celach wypoczynkowych)
- ☐ Profil mieszany (obsługujący zarówno gości biznesowych, jak i gości podróżujących w celach wypoczynkowych)

**Pytanie 11.** W jakim roku obiekt rozpoczął działalność na polskim rynku? \*

Proszę podać rok rozpoczęcia działalności, np. 1990

---

**Pytanie 12.** Liczba osób zatrudnionych w hotelu: \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź.*

- ☐ Poniżej 10 osób
- ☐ Od 10 do 49 osób
- ☐ Od 50 do 250 osób
- ☐ Powyżej 250 osób

**Pytanie 13.** Miejsce działania hotelu: \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź.*

- ☐ Wieś
- ☐ Miasto poniżej 50 000 mieszkańców
- ☐ Miasto od 50 000 do 500 000 mieszkańców
- ☐ Miasto powyżej 500 000 mieszkańców

**Pytanie 14.** Województwo, w jakim mieści się hotel: \*

Proszę o udzielenie jednej odpowiedzi.

*Zaznacz tylko jedną odpowiedź.*

- ☐ Woj. dolnośląskie
- ☐ Woj. kujawsko-pomorskie
- ☐ Woj. lubelskie
- ☐ Woj. lubuskie
- ☐ Woj. łódzkie
- ☐ Woj. małopolskie
- ☐ Woj. mazowieckie
- ☐ Woj. opolskie
- ☐ Woj. podkarpackie
- ☐ Woj. podlaskie
- ☐ Woj. pomorskie
- ☐ Woj. śląskie
- ☐ Woj. świętokrzyskie
- ☐ Woj. warmińsko-mazurskie
- ☐ Woj. wielkopolskie
- ☐ Woj. zachodniopomorskie

## Załącznik 2. Zaproszenie do udziału w badaniu rozsyłane mailowo

Szanowni Państwo,

nazywam się Klaudyna Kowalska i jestem doktorantką na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Aktualnie prowadzę badanie przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce, którego wyniki chcę wykorzystać w pracy doktorskiej. Kwestionariusz jest skierowany do **osób zarządzających hotelem** jako ekspertów z branży, dlatego proszę o przekazanie niniejszej wiadomości **Dyrektorowi, Menedżerowi lub Kierownikowi obiektu**.

Chciałabym prosić o poświęcenie 10-15 minut na wypełnienie ankiety załączonej w linku, każda odpowiedź jest dla mnie bezcenna. Badanie jest całkowicie anonimowe, a jego wyniki będą prezentowane jedynie zbiorczo w celach naukowych.

**Link do badania:** <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc8CrXJ3fCjyJpiv8F3O26ikHgHVxP-QG1przUIJDLPKbcIiQ/viewform?fbzx=6153992487261729258>

Poniżej załączam przesyłam list podpisany przez promotora rozprawy dr hab. Agnieszkę Niezgodę, prof. UEP oraz promotora pomocniczą dr Ewę Markiewicz.

Jeżeli są Państwo zainteresowani poznaniem wyników i otrzymaniem raportu z badania, proszę o kontakt pod adresem e-mail: [klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl](mailto:klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl).

Z poważaniem,  
Klaudyna Kowalska  
tel. +48 607 580 605



**mgr Klaudyna Kowalska**

Doktorant, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PhD Student, Department of International Economics  
Poznań University of Economics and Business

---

al. Niepodległości 10 | 61-875 Poznań  
tel. + 48 61-854-37-63 | [klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl](mailto:klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl)  
[www.ue.poznan.pl](http://www.ue.poznan.pl)



UNIwersYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

Instytut Gospodarki Międzynarodowej

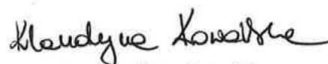
Szanowni Państwo,

rozwój gospodarki współdzielenia, w tym platform takich jak Airbnb, niesie ze sobą potrzebę przystosowania przedsiębiorstw hotelarskich do nowych warunków funkcjonowania.

Przesłany do Państwa kwestionariusz ankiety online jest instrumentem badawczym, mającym na celu określenie wpływu gospodarki współdzielenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie kwestionariusza, który jest całkowicie anonimowy. Uzyskane odpowiedzi będą przetwarzane tylko w formie zagregowanej i zostaną wykorzystane na potrzeby realizacji rozprawy doktorskiej pt. *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw hotelarskich w warunkach gospodarki współdzielenia*, pisanej pod kierownictwem dr hab. Agnieszki Niezgody, prof. UEP (promotor) oraz dr Ewy Markiewicz (promotor pomocniczy).

Jeżeli są Państwo zainteresowani poznaniem wyników i otrzymaniem raportu z badania, proszę o kontakt pod adresem e-mail: [klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl](mailto:klaudyna.kowalska@ue.poznan.pl).

Z wyrazami szacunku,

  
mgr Klaudyna Kowalska

Katedra Międzynarodowych  
Stosunków Gospodarczych



dr. hab. Agnieszka Niezgoda, prof. UEP

(promotor)



dr Ewa Markiewicz

(promotor pomocniczy)

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Nazwa katedry  
al. Niepodległości 10  
61-875 Poznań  
tel. +48 61 856 90 00  
fax +48 61 856 90 00  
[jednostka@ue.poznan.pl](mailto:jednostka@ue.poznan.pl)  
[www.ue.poznan.pl](http://www.ue.poznan.pl)

### Załącznik 3. Wyniki testów statystycznych – czynniki przewagi konkurencyjnej Airbnb

Uwaga do poniższych tabel: Czynniki oznaczone pogrubioną czcionką wskazują na statystycznie istotną (na poziomie istotności 0,05) różnicę rozkładów ocen wpływu danego czynnika w wyróżnionych grupach.

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od **profilu działalności hotelu**

| Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      |
|------------|---------------|----|---------|-------------------|---------------|----------|--------------|-------------------|---------------|----------|--------------|-------------------|---------------|----------|--------------|
| Czynnik 1  | 2,614         | 2  | 0,271   | Czynnik 14        | 0,191         | 2        | 0,909        | Czynnik 27        | 2,789         | 2        | 0,248        | Czynnik 40        | 5,670         | 2        | 0,059        |
| Czynnik 2  | 2,798         | 2  | 0,247   | Czynnik 15        | 1,141         | 2        | 0,565        | <b>Czynnik 28</b> | <b>6,200</b>  | <b>2</b> | <b>0,045</b> | Czynnik 41        | 5,044         | 2        | 0,080        |
| Czynnik 3  | 2,048         | 2  | 0,359   | Czynnik 16        | 1,339         | 2        | 0,512        | Czynnik 29        | 1,997         | 2        | 0,368        | Czynnik 42        | 0,845         | 2        | 0,655        |
| Czynnik 4  | 0,251         | 2  | 0,882   | Czynnik 17        | 0,389         | 2        | 0,823        | Czynnik 30        | 4,251         | 2        | 0,119        | Czynnik 43        | 4,224         | 2        | 0,121        |
| Czynnik 5  | 0,707         | 2  | 0,702   | Czynnik 18        | 0,228         | 2        | 0,892        | <b>Czynnik 31</b> | <b>7,001</b>  | <b>2</b> | <b>0,030</b> | Czynnik 44        | 0,881         | 2        | 0,644        |
| Czynnik 6  | 0,620         | 2  | 0,733   | <b>Czynnik 19</b> | <b>6,867</b>  | <b>2</b> | <b>0,032</b> | Czynnik 32        | 3,831         | 2        | 0,147        | Czynnik 45        | 5,326         | 2        | 0,070        |
| Czynnik 7  | 1,211         | 2  | 0,546   | Czynnik 20        | 3,930         | 2        | 0,140        | <b>Czynnik 33</b> | <b>6,467</b>  | <b>2</b> | <b>0,039</b> | <b>Czynnik 46</b> | <b>6,546</b>  | <b>2</b> | <b>0,038</b> |
| Czynnik 8  | 3,550         | 2  | 0,169   | Czynnik 21        | 0,178         | 2        | 0,915        | Czynnik 34        | 3,394         | 2        | 0,183        | Czynnik 47        | 2,005         | 2        | 0,367        |
| Czynnik 9  | 0,362         | 2  | 0,835   | Czynnik 22        | 0,070         | 2        | 0,965        | Czynnik 35        | 0,928         | 2        | 0,629        | Czynnik 48        | 1,133         | 2        | 0,567        |
| Czynnik 10 | 0,491         | 2  | 0,782   | Czynnik 23        | 0,484         | 2        | 0,785        | Czynnik 36        | 0,685         | 2        | 0,710        | Czynnik 49        | 2,527         | 2        | 0,283        |
| Czynnik 11 | 1,140         | 2  | 0,566   | Czynnik 24        | 0,024         | 2        | 0,988        | Czynnik 37        | 0,840         | 2        | 0,657        | Czynnik 50        | 0,589         | 2        | 0,745        |
| Czynnik 12 | 4,449         | 2  | 0,108   | Czynnik 25        | 1,120         | 2        | 0,571        | Czynnik 38        | 0,734         | 2        | 0,693        | Czynnik 51        | 1,597         | 2        | 0,450        |
| Czynnik 13 | 0,598         | 2  | 0,742   | Czynnik 26        | 3,515         | 2        | 0,172        | Czynnik 39        | 2,472         | 2        | 0,291        | Czynnik 52        | 0,900         | 2        | 0,638        |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od **wielkości hotelu mierzonej liczbą zatrudnionych**

| Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value |
|------------|---------------|----|---------|-------------------|---------------|----------|--------------|------------|---------------|----|---------|------------|---------------|----|---------|
| Czynnik 1  | 2,909         | 2  | 0,234   | Czynnik 14        | 4,506         | 2        | 0,105        | Czynnik 27 | 0,236         | 2  | 0,889   | Czynnik 40 | 0,200         | 2  | 0,905   |
| Czynnik 2  | 4,213         | 2  | 0,122   | Czynnik 15        | 1,431         | 2        | 0,489        | Czynnik 28 | 0,850         | 2  | 0,654   | Czynnik 41 | 0,477         | 2  | 0,788   |
| Czynnik 3  | 2,297         | 2  | 0,317   | Czynnik 16        | 1,013         | 2        | 0,602        | Czynnik 29 | 1,696         | 2  | 0,428   | Czynnik 42 | 1,621         | 2  | 0,445   |
| Czynnik 4  | 0,090         | 2  | 0,956   | <b>Czynnik 17</b> | <b>6,005</b>  | <b>2</b> | <b>0,050</b> | Czynnik 30 | 1,164         | 2  | 0,559   | Czynnik 43 | 0,352         | 2  | 0,839   |
| Czynnik 5  | 0,036         | 2  | 0,982   | <b>Czynnik 18</b> | <b>7,498</b>  | <b>2</b> | <b>0,024</b> | Czynnik 31 | 1,387         | 2  | 0,500   | Czynnik 44 | 0,550         | 2  | 0,759   |
| Czynnik 6  | 4,229         | 2  | 0,121   | Czynnik 19        | 0,693         | 2        | 0,707        | Czynnik 32 | 3,724         | 2  | 0,155   | Czynnik 45 | 2,246         | 2  | 0,325   |
| Czynnik 7  | 1,111         | 2  | 0,574   | Czynnik 20        | 0,328         | 2        | 0,849        | Czynnik 33 | 5,292         | 2  | 0,071   | Czynnik 46 | 1,354         | 2  | 0,508   |
| Czynnik 8  | 3,137         | 2  | 0,208   | Czynnik 21        | 1,544         | 2        | 0,462        | Czynnik 34 | 0,827         | 2  | 0,661   | Czynnik 47 | 1,652         | 2  | 0,438   |
| Czynnik 9  | 5,944         | 2  | 0,051   | <b>Czynnik 22</b> | <b>10,568</b> | <b>2</b> | <b>0,005</b> | Czynnik 35 | 0,249         | 2  | 0,883   | Czynnik 48 | 0,197         | 2  | 0,906   |
| Czynnik 10 | 2,532         | 2  | 0,282   | Czynnik 23        | 1,571         | 2        | 0,456        | Czynnik 36 | 0,096         | 2  | 0,953   | Czynnik 49 | 1,272         | 2  | 0,529   |
| Czynnik 11 | 0,406         | 2  | 0,816   | Czynnik 24        | 0,379         | 2        | 0,827        | Czynnik 37 | 0,279         | 2  | 0,870   | Czynnik 50 | 2,206         | 2  | 0,332   |
| Czynnik 12 | 0,528         | 2  | 0,768   | Czynnik 25        | 0,877         | 2        | 0,645        | Czynnik 38 | 0,181         | 2  | 0,914   | Czynnik 51 | 0,091         | 2  | 0,956   |
| Czynnik 13 | 0,608         | 2  | 0,738   | Czynnik 26        | 0,414         | 2        | 0,813        | Czynnik 39 | 2,723         | 2  | 0,256   | Czynnik 52 | 00,206        | 2  | 0,902   |

Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od **przynależności hotelu do sieci**

| Czynnik          | Wartość testu | p-value      | Czynnik    | Wartość testu | p-value | Czynnik           | Wartość testu | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | p-value      |
|------------------|---------------|--------------|------------|---------------|---------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|
| Czynnik 1        | -0,552        | 0,581        | Czynnik 14 | -0,430        | 0,667   | Czynnik 27        | -0,943        | 0,346        | Czynnik 40        | -1,435        | 0,151        |
| Czynnik 2        | -,0507        | 0,612        | Czynnik 15 | -0,757        | 0,449   | Czynnik 28        | -0,178        | 0,859        | <b>Czynnik 41</b> | <b>-2,329</b> | <b>0,020</b> |
| Czynnik 3        | -0,067        | 0,946        | Czynnik 16 | -0,081        | 0,936   | <b>Czynnik 29</b> | <b>-2,107</b> | <b>0,035</b> | Czynnik 42        | -1,392        | 0,164        |
| Czynnik 4        | -0,829        | 0,407        | Czynnik 17 | -0,840        | 0,401   | Czynnik 30        | -1,280        | 0,200        | Czynnik 43        | -0,640        | 0,522        |
| Czynnik 5        | -1,582        | 0,114        | Czynnik 18 | -0,673        | 0,501   | Czynnik 31        | -0,032        | 0,974        | Czynnik 44        | -1,644        | 0,100        |
| <b>Czynnik 6</b> | <b>-2,096</b> | <b>0,036</b> | Czynnik 19 | -0,843        | 0,399   | Czynnik 32        | -0,126        | 0,900        | Czynnik 45        | -1,401        | 0,161        |
| Czynnik 7        | -0,016        | 0,987        | Czynnik 20 | -0,587        | 0,557   | Czynnik 33        | -0,326        | 0,744        | Czynnik 46        | -0,936        | 0,349        |
| Czynnik 8        | -1,190        | 0,234        | Czynnik 21 | -0,774        | 0,439   | Czynnik 34        | -0,744        | 0,457        | Czynnik 47        | -1,032        | 0,302        |
| Czynnik 9        | -0,393        | 0,694        | Czynnik 22 | -0,164        | 0,870   | Czynnik 35        | -0,251        | 0,802        | Czynnik 48        | -1,269        | 0,205        |
| Czynnik 10       | -0,436        | 0,663        | Czynnik 23 | -0,537        | 0,591   | Czynnik 36        | -0,535        | 0,593        | Czynnik 49        | -0,960        | 0,337        |
| Czynnik 11       | -0,613        | 0,540        | Czynnik 24 | -0,037        | 0,971   | Czynnik 37        | -0,572        | 0,567        | <b>Czynnik 50</b> | <b>-2,355</b> | <b>0,019</b> |
| Czynnik 12       | -1,216        | 0,224        | Czynnik 25 | -0,215        | 0,830   | Czynnik 38        | -0,235        | 0,814        | <b>Czynnik 51</b> | <b>-2,023</b> | <b>0,043</b> |
| Czynnik 13       | -1,035        | 0,301        | Czynnik 26 | -1,260        | 0,208   | Czynnik 39        | -1,727        | 0,084        | Czynnik 52        | -1,858        | 0,063        |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od **miejsca prowadzonej działalności przez hotel**

| Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value |
|-------------------|---------------|----------|--------------|-------------------|---------------|----------|--------------|-------------------|---------------|----------|--------------|------------|---------------|----|---------|
| Czynnik 1         | 1,571         | 3        | 0,666        | Czynnik 14        | 2,865         | 3        | 0,413        | Czynnik 27        | 1,613         | 3        | 0,657        | Czynnik 40 | 0,154         | 3  | 0,985   |
| <b>Czynnik 2</b>  | <b>9,549</b>  | <b>3</b> | <b>0,023</b> | Czynnik 15        | 5,291         | 3        | 0,152        | Czynnik 28        | 5,698         | 3        | 0,127        | Czynnik 41 | 2,172         | 3  | 0,538   |
| <b>Czynnik 3</b>  | <b>15,106</b> | <b>3</b> | <b>0,002</b> | Czynnik 16        | 3,521         | 3        | 0,318        | <b>Czynnik 29</b> | <b>11,928</b> | <b>3</b> | <b>0,008</b> | Czynnik 42 | ,444          | 3  | 0,931   |
| Czynnik 4         | 2,922         | 3        | 0,404        | Czynnik 17        | 3,823         | 3        | 0,281        | Czynnik 30        | 6,303         | 3        | 0,098        | Czynnik 43 | 4,217         | 3  | 0,239   |
| Czynnik 5         | 6,923         | 3        | 0,074        | Czynnik 18        | 7,213         | 3        | 0,065        | Czynnik 31        | 5,873         | 3        | 0,118        | Czynnik 44 | 2,592         | 3  | 0,459   |
| Czynnik 6         | 2,910         | 3        | 0,406        | <b>Czynnik 19</b> | <b>9,404</b>  | <b>3</b> | <b>0,024</b> | Czynnik 32        | 7,573         | 3        | 0,056        | Czynnik 45 | 1,288         | 3  | 0,732   |
| Czynnik 7         | 2,505         | 3        | 0,474        | <b>Czynnik 20</b> | <b>9,735</b>  | <b>3</b> | <b>0,021</b> | Czynnik 33        | 4,003         | 3        | 0,261        | Czynnik 46 | 2,355         | 3  | 0,502   |
| Czynnik 8         | 0,320         | 3        | 0,956        | Czynnik 21        | 3,390         | 3        | 0,335        | Czynnik 34        | 4,362         | 3        | 0,225        | Czynnik 47 | 0,396         | 3  | 0,941   |
| Czynnik 9         | 0,934         | 3        | 0,817        | Czynnik 22        | 4,915         | 3        | 0,178        | Czynnik 35        | 1,353         | 3        | 0,717        | Czynnik 48 | 1,934         | 3  | 0,586   |
| Czynnik 10        | 1,365         | 3        | 0,714        | Czynnik 23        | 2,444         | 3        | 0,485        | Czynnik 36        | 1,766         | 3        | 0,622        | Czynnik 49 | 4,176         | 3  | 0,243   |
| Czynnik 11        | 5,610         | 3        | 0,132        | Czynnik 24        | 0,418         | 3        | 0,937        | Czynnik 37        | 0,511         | 3        | 0,916        | Czynnik 50 | 0,428         | 3  | 0,934   |
| <b>Czynnik 12</b> | <b>10,888</b> | <b>3</b> | <b>0,012</b> | Czynnik 25        | 1,717         | 3        | 0,633        | Czynnik 38        | 0,578         | 3        | 0,902        | Czynnik 51 | 0,082         | 3  | 0,994   |
| Czynnik 13        | 7,679         | 3        | 0,053        | Czynnik 26        | 3,131         | 3        | 0,372        | Czynnik 39        | 0,986         | 3        | 0,805        | Czynnik 52 | 2,368         | 3  | 0,500   |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w zależności od **wieku przedsiębiorstwa (hotelu)**

| Czynnik          | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      | Czynnik    | Wartość testu | df | p-value | Czynnik           | Wartość testu | df       | p-value      |
|------------------|---------------|----------|--------------|-------------------|---------------|----------|--------------|------------|---------------|----|---------|-------------------|---------------|----------|--------------|
| Czynnik 1        | 2,834         | 3        | 0,418        | Czynnik 14        | 4,617         | 3        | 0,202        | Czynnik 27 | 0,559         | 3  | 0,906   | <b>Czynnik 40</b> | <b>8,637</b>  | <b>3</b> | <b>0,035</b> |
| <b>Czynnik 2</b> | <b>10,673</b> | <b>3</b> | <b>0,014</b> | Czynnik 15        | 2,117         | 3        | 0,548        | Czynnik 28 | 0,970         | 3  | 0,809   | Czynnik 41        | 4,765         | 3        | 0,190        |
| Czynnik 3        | 2,835         | 3        | 0,418        | Czynnik 16        | 2,252         | 3        | 0,522        | Czynnik 29 | 0,638         | 3  | 0,888   | Czynnik 42        | 3,961         | 3        | 0,266        |
| Czynnik 4        | 1,240         | 3        | 0,743        | <b>Czynnik 17</b> | <b>20,310</b> | <b>3</b> | <b>0,000</b> | Czynnik 30 | 0,660         | 3  | 0,883   | Czynnik 43        | 4,678         | 3        | 0,197        |
| Czynnik 5        | 3,422         | 3        | 0,331        | <b>Czynnik 18</b> | <b>21,114</b> | <b>3</b> | <b>0,000</b> | Czynnik 31 | 3,956         | 3  | 0,266   | <b>Czynnik 44</b> | <b>9,327</b>  | <b>3</b> | <b>0,025</b> |
| Czynnik 6        | 6,587         | 3        | 0,086        | Czynnik 19        | 6,684         | 3        | 0,083        | Czynnik 32 | 1,440         | 3  | 0,696   | Czynnik 45        | 1,684         | 3        | 0,640        |
| Czynnik 7        | 2,803         | 3        | 0,423        | Czynnik 20        | 2,480         | 3        | 0,479        | Czynnik 33 | 7,390         | 3  | 0,060   | Czynnik 46        | 0,332         | 3        | 0,954        |
| Czynnik 8        | 4,237         | 3        | 0,237        | <b>Czynnik 21</b> | <b>8,353</b>  | <b>3</b> | <b>0,039</b> | Czynnik 34 | 2,978         | 3  | 0,395   | Czynnik 47        | 0,495         | 3        | 0,920        |
| Czynnik 9        | 2,215         | 3        | 0,529        | Czynnik 22        | 2,407         | 3        | 0,492        | Czynnik 35 | 2,921         | 3  | 0,404   | Czynnik 48        | 2,681         | 3        | 0,444        |
| Czynnik 10       | 1,153         | 3        | 0,764        | Czynnik 23        | 2,425         | 3        | 0,489        | Czynnik 36 | 1,769         | 3  | 0,622   | Czynnik 49        | 1,388         | 3        | 0,708        |
| Czynnik 11       | 0,747         | 3        | 0,862        | Czynnik 24        | 0,844         | 3        | 0,839        | Czynnik 37 | 1,598         | 3  | 0,660   | Czynnik 50        | 5,535         | 3        | 0,137        |
| Czynnik 12       | 0,155         | 3        | 0,985        | Czynnik 25        | 3,831         | 3        | 0,280        | Czynnik 38 | 0,128         | 3  | 0,988   | <b>Czynnik 51</b> | <b>10,072</b> | <b>3</b> | <b>0,018</b> |
| Czynnik 13       | 0,087         | 3        | 0,993        | Czynnik 26        | 0,317         | 3        | 0,957        | Czynnik 39 | 5,880         | 3  | 0,118   | <b>Czynnik 52</b> | <b>9,410</b>  | <b>3</b> | <b>0,024</b> |

Wyniki testu Shapiro-Wilka na normalność rozkładów ocen wpływu czynników na przewagę konkurencyjną Airbnb w dwóch grupach – czynników zewnętrznych i wewnętrznych

| Źródło pochodzenia przewagi | Test Z | <i>p-value</i> |
|-----------------------------|--------|----------------|
| Czynniki zewnętrzne         | 1,230  | 0,097          |
| Czynniki wewnętrzne         | 1,008  | 0,261          |

## Załącznik 4. Wyniki testów statystycznych ocena zasobów hoteli (składniki potencjału konkurencyjności)

Wyniki testu Shapiro-Wilka na normalność rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w obszarach funkcjonalno-zasobowych

| Obszar funkcjonalno-zasobowy                  | Test Z | p-value | Wniosek                          |
|-----------------------------------------------|--------|---------|----------------------------------|
| Obszar działalności badawczo-rozwojowej (B+R) | 1,251  | 0,088   | rozkład jest normalny            |
| Obszar usług podstawowych i dodatkowych       | 1,024  | 0,245   | rozkład jest normalny            |
| Obszar zasobów ludzkich                       | 2,096  | 0,000   | rozkład <b>nie jest</b> normalny |
| Obszar zarządzania jakością                   | 2,503  | 0,000   | rozkład <b>nie jest</b> normalny |
| Obszar marketingu i sprzedaży                 | 0,997  | 0,273   | rozkład jest normalny            |
| Obszar finansów                               | 1,185  | 0,120   | rozkład jest normalny            |
| Obszar organizacji i zarządzania              | 0,835  | 0,488   | rozkład jest normalny            |
| Obszar ogólnych zasobów niewidzialnych        | 1,138  | 0,150   | rozkład jest normalny            |

Uwaga do poniższych tabel: Zasoby oznaczone pogrubioną czcionką wskazują na statystycznie istotną (na poziomie istotności 0,05) różnicę rozkładów ocen potencjału danego zasobu w wyróżnionych grupach.

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od kategorii hotelu

| Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      |
|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|
| Zasób 1         | 0,405         | 4        | 0,982        | Zasób 13        | 9,042         | 4        | 0,060        | Zasób 25        | 8,554         | 4        | 0,073        | Zasób 37        | 6,431         | 4        | 0,169        |
| Zasób 2         | 0,784         | 4        | 0,941        | <b>Zasób 14</b> | <b>21,846</b> | <b>4</b> | <b>0,000</b> | Zasób 26        | 6,474         | 4        | 0,166        | <b>Zasób 38</b> | <b>13,139</b> | <b>4</b> | <b>0,011</b> |
| <b>Zasób 3</b>  | <b>9,467</b>  | <b>4</b> | <b>0,050</b> | Zasób 15        | 8,119         | 4        | 0,087        | Zasób 27        | 5,678         | 4        | 0,225        | Zasób 39        | 7,068         | 4        | 0,132        |
| Zasób 4         | 8,286         | 4        | 0,082        | <b>Zasób 16</b> | <b>16,246</b> | <b>4</b> | <b>0,003</b> | Zasób 28        | 3,739         | 4        | 0,443        | <b>Zasób 40</b> | <b>12,825</b> | <b>4</b> | <b>0,012</b> |
| Zasób 5         | 8,646         | 4        | 0,071        | <b>Zasób 17</b> | <b>14,024</b> | <b>4</b> | <b>0,007</b> | Zasób 29        | 4,172         | 4        | 0,383        | Zasób 41        | 9,259         | 4        | 0,055        |
| <b>Zasób 6</b>  | <b>35,122</b> | <b>4</b> | <b>0,000</b> | Zasób 18        | 6,710         | 4        | 0,152        | <b>Zasób 30</b> | <b>8,135</b>  | <b>4</b> | <b>0,087</b> | Zasób 42        | 8,866         | 4        | 0,065        |
| <b>Zasób 7</b>  | <b>14,343</b> | <b>4</b> | <b>0,006</b> | Zasób 19        | 6,567         | 4        | 0,161        | Zasób 31        | 6,874         | 4        | 0,143        | Zasób 43        | 7,439         | 4        | 0,114        |
| <b>Zasób 8</b>  | <b>25,570</b> | <b>4</b> | <b>0,000</b> | <b>Zasób 20</b> | <b>10,551</b> | <b>4</b> | <b>0,032</b> | Zasób 32        | 7,839         | 4        | 0,098        | Zasób 44        | 8,122         | 4        | 0,087        |
| Zasób 9         | 1,993         | 4        | 0,737        | <b>Zasób 21</b> | <b>14,961</b> | <b>4</b> | <b>0,005</b> | Zasób 33        | 3,792         | 4        | 0,435        | Zasób 45        | 3,118         | 4        | 0,538        |
| Zasób 10        | 9,020         | 4        | 0,061        | Zasób 22        | 1,813         | 4        | 0,770        | Zasób 34        | 2,822         | 4        | 0,588        | Zasób 46        | 3,465         | 4        | 0,483        |
| Zasób 11        | 10,103        | 4        | 0,039        | Zasób 23        | 7,926         | 4        | 0,094        | <b>Zasób 35</b> | <b>12,832</b> | <b>4</b> | <b>0,012</b> | <b>Zasób 47</b> | <b>12,266</b> | <b>4</b> | <b>0,015</b> |
| <b>Zasób 12</b> | <b>10,654</b> | <b>4</b> | <b>0,031</b> | Zasób 24        | 8,626         | 4        | 0,071        | Zasób 36        | 5,281         | 4        | 0,260        |                 |               |          |              |

Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od kategorii hotelu – hotele jedno- i pięciogwiazdkowe

| Zasób           | Wartość testu | p-value      | Zasób           | Wartość testu | p-value      | Zasób           | Wartość testu | p-value      | Zasób           | Wartość testu | p-value      |
|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|
| Zasób 1         | 0,000         | 1,000        | <b>Zasób 13</b> | <b>-2,345</b> | <b>0,019</b> | <b>Zasób 25</b> | <b>-2,192</b> | <b>0,028</b> | Zasób 37        | -1,122        | 0,262        |
| Zasób 2         | -0,265        | 0,791        | <b>Zasób 14</b> | <b>-3,400</b> | <b>0,001</b> | Zasób 26        | -1,363        | 0,173        | Zasób 38        | -1,575        | 0,115        |
| <b>Zasób 3</b>  | <b>-2,607</b> | <b>0,009</b> | <b>Zasób 15</b> | <b>-2,020</b> | <b>0,043</b> | Zasób 27        | -1,231        | 0,218        | Zasób 39        | -1,240        | 0,215        |
| <b>Zasób 4</b>  | <b>-2,142</b> | <b>0,032</b> | <b>Zasób 16</b> | <b>-3,136</b> | <b>0,002</b> | Zasób 28        | -0,281        | 0,778        | <b>Zasób 40</b> | <b>-2,707</b> | <b>0,007</b> |
| <b>Zasób 5</b>  | <b>-2,197</b> | <b>0,028</b> | <b>Zasób 17</b> | <b>-2,594</b> | <b>0,009</b> | Zasób 29        | -1,841        | 0,066        | <b>Zasób 41</b> | <b>-2,386</b> | <b>0,017</b> |
| <b>Zasób 6</b>  | <b>-3,373</b> | <b>0,001</b> | Zasób 18        | -1,543        | 0,123        | <b>Zasób 30</b> | <b>-2,215</b> | <b>0,027</b> | <b>Zasób 42</b> | <b>-2,417</b> | <b>0,016</b> |
| Zasób 7         | -1,882        | 0,060        | Zasób 19        | -1,462        | 0,144        | Zasób 31        | -1,641        | 0,101        | Zasób 43        | -0,893        | 0,372        |
| <b>Zasób 8</b>  | <b>-2,604</b> | <b>0,009</b> | <b>Zasób 20</b> | <b>-1,988</b> | <b>0,047</b> | Zasób 32        | -1,439        | 0,150        | Zasób 44        | -1,482        | 0,138        |
| Zasób 9         | -0,984        | 0,325        | <b>Zasób 21</b> | <b>-2,813</b> | <b>0,005</b> | Zasób 33        | -1,356        | 0,175        | Zasób 45        | -1,462        | 0,144        |
| <b>Zasób 10</b> | <b>-2,033</b> | <b>0,042</b> | Zasób 22        | -0,657        | 0,511        | Zasób 34        | -1,475        | 0,140        | Zasób 46        | -0,057        | 0,955        |
| <b>Zasób 11</b> | <b>-2,319</b> | <b>0,020</b> | Zasób 23        | -1,635        | 0,102        | Zasób 35        | -1,075        | 0,282        | <b>Zasób 47</b> | <b>-2,144</b> | <b>0,032</b> |
| <b>Zasób 12</b> | <b>-2,294</b> | <b>0,022</b> | <b>Zasób 24</b> | <b>-2,018</b> | <b>0,044</b> | Zasób 36        | -0,116        | 0,907        |                 |               |              |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od **profilu działalności**

| Zasób          | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      |
|----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|
| Zasób 1        | 0,877         | 2        | 0,645        | <b>Zasób 13</b> | <b>11,026</b> | <b>2</b> | <b>0,004</b> | Zasób 25        | 0,910         | 2        | 0,634        | Zasób 37        | 5,805         | 2        | 0,055        |
| Zasób 2        | 2,359         | 2        | 0,307        | Zasób 14        | 5,625         | 2        | 0,060        | Zasób 26        | 0,917         | 2        | 0,632        | <b>Zasób 38</b> | <b>9,068</b>  | <b>2</b> | <b>0,011</b> |
| Zasób 3        | 3,976         | 2        | 0,137        | Zasób 15        | 0,333         | 2        | 0,847        | Zasób 27        | 1,021         | 2        | 0,600        | <b>Zasób 39</b> | <b>7,225</b>  | <b>2</b> | <b>0,027</b> |
| Zasób 4        | 2,411         | 2        | 0,300        | Zasób 16        | 1,227         | 2        | 0,542        | Zasób 28        | 1,722         | 2        | 0,423        | <b>Zasób 40</b> | <b>14,536</b> | <b>2</b> | <b>0,001</b> |
| <b>Zasób 5</b> | <b>12,350</b> | <b>2</b> | <b>0,002</b> | Zasób 17        | ,317          | 2        | 0,854        | Zasób 29        | 3,136         | 2        | 0,209        | Zasób 41        | 3,127         | 2        | 0,209        |
| Zasób 6        | 4,449         | 2        | 0,108        | <b>Zasób 18</b> | <b>11,655</b> | <b>2</b> | <b>0,003</b> | <b>Zasób 30</b> | <b>6,611</b>  | <b>2</b> | <b>0,037</b> | Zasób 42        | 1,449         | 2        | 0,485        |
| Zasób 7        | 0,019         | 2        | 0,990        | <b>Zasób 19</b> | <b>9,806</b>  | <b>2</b> | <b>0,007</b> | Zasób 31        | 0,782         | 2        | 0,677        | <b>Zasób 43</b> | <b>6,016</b>  | <b>2</b> | <b>0,049</b> |
| Zasób 8        | 5,112         | 2        | 0,078        | <b>Zasób 20</b> | <b>9,079</b>  | <b>2</b> | <b>0,011</b> | Zasób 32        | 1,453         | 2        | 0,484        | <b>Zasób 44</b> | <b>12,419</b> | <b>2</b> | <b>0,002</b> |
| Zasób 9        | 4,888         | 2        | 0,087        | <b>Zasób 21</b> | <b>8,003</b>  | <b>2</b> | <b>0,018</b> | <b>Zasób 33</b> | <b>6,790</b>  | <b>2</b> | <b>0,034</b> | Zasób 45        | 0,481         | 2        | 0,786        |
| Zasób 10       | 5,231         | 2        | 0,073        | Zasób 22        | 5,118         | 2        | 0,077        | Zasób 34        | 1,817         | 2        | 0,403        | Zasób 46        | 0,440         | 2        | 0,803        |
| Zasób 11       | 4,609         | 2        | 0,100        | Zasób 23        | 3,017         | 2        | 0,221        | Zasób 35        | 1,526         | 2        | 0,466        | Zasób 47        | 4,796         | 2        | 0,091        |
| Zasób 12       | 5,807         | 2        | 0,055        | Zasób 24        | 2,140         | 2        | 0,343        | Zasób 36        | 3,355         | 2        | 0,187        |                 |               |          |              |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od **liczby zatrudnionych**

| Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób    | Wartość testu | df | p-value |
|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|----------|---------------|----|---------|
| <b>Zasób 1</b>  | <b>6,924</b>  | <b>2</b> | <b>0,031</b> | <b>Zasób 13</b> | <b>10,736</b> | <b>2</b> | <b>0,005</b> | Zasób 25        | 5,567         | 2        | 0,062        | Zasób 37 | 4,060         | 2  | 0,131   |
| Zasób 2         | 5,061         | 2        | 0,080        | <b>Zasób 14</b> | <b>13,848</b> | <b>2</b> | <b>0,001</b> | <b>Zasób 26</b> | <b>6,859</b>  | <b>2</b> | <b>0,032</b> | Zasób 38 | 4,969         | 2  | 0,083   |
| Zasób 3         | 5,205         | 2        | 0,074        | <b>Zasób 15</b> | <b>8,445</b>  | <b>2</b> | <b>0,015</b> | Zasób 27        | 4,485         | 2        | 0,106        | Zasób 39 | 1,152         | 2  | 0,562   |
| Zasób 4         | 2,633         | 2        | 0,268        | Zasób 16        | 5,823         | 2        | 0,054        | Zasób 28        | 0,900         | 2        | 0,638        | Zasób 40 | 4,622         | 2  | 0,099   |
| <b>Zasób 5</b>  | <b>21,021</b> | <b>2</b> | <b>0,000</b> | Zasób 17        | 5,607         | 2        | 0,061        | Zasób 29        | 4,637         | 2        | 0,098        | Zasób 41 | 2,641         | 2  | 0,267   |
| <b>Zasób 6</b>  | <b>24,485</b> | <b>2</b> | <b>0,000</b> | Zasób 18        | 0,449         | 2        | 0,799        | <b>Zasób 30</b> | <b>13,515</b> | <b>2</b> | <b>0,001</b> | Zasób 42 | 2,481         | 2  | 0,289   |
| Zasób 7         | 2,624         | 2        | 0,269        | Zasób 19        | 5,064         | 2        | 0,079        | <b>Zasób 31</b> | <b>6,042</b>  | <b>2</b> | <b>0,049</b> | Zasób 43 | 3,418         | 2  | 0,181   |
| <b>Zasób 8</b>  | <b>11,117</b> | <b>2</b> | <b>0,004</b> | Zasób 20        | 1,481         | 2        | 0,477        | Zasób 32        | 3,727         | 2        | 0,155        | Zasób 44 | 5,035         | 2  | 0,081   |
| <b>Zasób 9</b>  | <b>6,997</b>  | <b>2</b> | <b>0,030</b> | <b>Zasób 21</b> | <b>13,425</b> | <b>2</b> | <b>0,001</b> | <b>Zasób 33</b> | <b>9,010</b>  | <b>2</b> | <b>0,011</b> | Zasób 45 | 5,020         | 2  | 0,081   |
| Zasób 10        | 3,338         | 2        | 0,188        | Zasób 22        | 2,002         | 2        | 0,368        | Zasób 34        | 2,905         | 2        | 0,234        | Zasób 46 | 0,779         | 2  | 0,677   |
| Zasób 11        | 5,267         | 2        | 0,072        | Zasób 23        | 2,504         | 2        | 0,286        | Zasób 35        | 0,736         | 2        | 0,692        | Zasób 47 | 2,245         | 2  | 0,325   |
| <b>Zasób 12</b> | <b>6,292</b>  | <b>2</b> | <b>0,043</b> | Zasób 24        | 3,206         | 2        | 0,201        | <b>Zasób 36</b> | <b>8,112</b>  | <b>2</b> | <b>0,017</b> |          |               |    |         |

Wyniki testu U Manna-Whitneya na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od **przynależności do sieci**

| Zasób           | Wartość testu | p-value      | Zasób           | Wartość testu | p-value      | Zasób           | Wartość testu | p-value      | Zasób           | Wartość testu | p-value      |
|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|
| Zasób 1         | -1,061        | 0,289        | <b>Zasób 13</b> | <b>-2,364</b> | <b>0,018</b> | Zasób 25        | -0,591        | 0,555        | Zasób 37        | -1,455        | 0,146        |
| Zasób 2         | -0,586        | 0,558        | <b>Zasób 14</b> | <b>-2,206</b> | <b>0,027</b> | Zasób 26        | -0,688        | 0,491        | Zasób 38        | -1,779        | 0,075        |
| Zasób 3         | -0,630        | 0,529        | Zasób 15        | -0,024        | 0,981        | Zasób 27        | -1,262        | 0,207        | Zasób 39        | -0,992        | 0,321        |
| Zasób 4         | -1,349        | 0,177        | Zasób 16        | -1,819        | 0,069        | Zasób 28        | -0,132        | 0,895        | Zasób 40        | -1,433        | 0,152        |
| <b>Zasób 5</b>  | <b>-3,227</b> | <b>0,001</b> | Zasób 17        | -0,786        | 0,432        | Zasób 29        | -1,054        | 0,292        | Zasób 41        | -1,458        | 0,145        |
| <b>Zasób 6</b>  | <b>-2,092</b> | <b>0,036</b> | Zasób 18        | -1,752        | 0,080        | <b>Zasób 30</b> | <b>-4,022</b> | <b>0,000</b> | Zasób 42        | -0,188        | 0,851        |
| Zasób 7         | -0,498        | 0,618        | <b>Zasób 19</b> | <b>-2,550</b> | <b>0,011</b> | Zasób 31        | -1,502        | 0,133        | <b>Zasób 43</b> | <b>-2,354</b> | <b>0,019</b> |
| Zasób 8         | -1,832        | 0,067        | Zasób 20        | -1,389        | 0,165        | Zasób 32        | -0,625        | 0,532        | <b>Zasób 44</b> | <b>-3,708</b> | <b>0,000</b> |
| <b>Zasób 9</b>  | <b>-3,039</b> | <b>0,002</b> | <b>Zasób 21</b> | <b>-3,803</b> | <b>0,000</b> | <b>Zasób 33</b> | <b>-2,613</b> | <b>0,009</b> | Zasób 45        | -1,600        | 0,109        |
| Zasób 10        | -1,777        | 0,076        | <b>Zasób 22</b> | <b>-2,573</b> | <b>0,010</b> | Zasób 34        | -0,879        | 0,379        | Zasób 46        | -0,415        | 0,678        |
| <b>Zasób 11</b> | <b>-2,447</b> | <b>0,014</b> | Zasób 23        | -0,913        | 0,361        | Zasób 35        | -0,476        | 0,634        | Zasób 47        | -0,389        | 0,697        |
| <b>Zasób 12</b> | <b>-2,620</b> | <b>0,009</b> | Zasób 24        | -1,595        | 0,111        | Zasób 36        | -1,410        | 0,159        |                 |               |              |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od miejsca prowadzonej działalności

| Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób    | Wartość testu | df | p-value | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      |
|-----------------|---------------|----------|--------------|-----------------|---------------|----------|--------------|----------|---------------|----|---------|-----------------|---------------|----------|--------------|
| Zasób 1         | 1,533         | 3        | 0,675        | Zasób 13        | 3,886         | 3        | 0,274        | Zasób 25 | 0,107         | 3  | 0,991   | <b>Zasób 37</b> | <b>10,828</b> | <b>3</b> | <b>0,013</b> |
| Zasób 2         | 1,653         | 3        | 0,647        | Zasób 14        | 1,854         | 3        | 0,603        | Zasób 26 | 2,258         | 3  | 0,521   | <b>Zasób 38</b> | <b>10,614</b> | <b>3</b> | <b>0,014</b> |
| Zasób 3         | 0,226         | 3        | 0,973        | Zasób 15        | 5,507         | 3        | 0,138        | Zasób 27 | 0,705         | 3  | 0,872   | Zasób 39        | 5,634         | 3        | 0,131        |
| Zasób 4         | 4,793         | 3        | 0,188        | Zasób 16        | 3,165         | 3        | 0,367        | Zasób 28 | 1,357         | 3  | 0,716   | Zasób 40        | 6,114         | 3        | 0,106        |
| Zasób 5         | 5,665         | 3        | 0,129        | Zasób 17        | 0,216         | 3        | 0,975        | Zasób 29 | 3,660         | 3  | 0,301   | Zasób 41        | 2,264         | 3        | 0,519        |
| Zasób 6         | 1,505         | 3        | 0,681        | <b>Zasób 18</b> | <b>22,012</b> | <b>3</b> | <b>0,000</b> | Zasób 30 | 5,805         | 3  | 0,121   | Zasób 42        | 0,770         | 3        | 0,857        |
| Zasób 7         | 0,557         | 3        | 0,906        | <b>Zasób 19</b> | <b>14,663</b> | <b>3</b> | <b>0,002</b> | Zasób 31 | 3,835         | 3  | 0,280   | Zasób 43        | 5,981         | 3        | 0,113        |
| Zasób 8         | 1,435         | 3        | 0,697        | <b>Zasób 20</b> | <b>14,552</b> | <b>3</b> | <b>0,002</b> | Zasób 32 | 5,655         | 3  | 0,130   | <b>Zasób 44</b> | <b>10,773</b> | <b>3</b> | <b>0,013</b> |
| <b>Zasób 9</b>  | <b>16,151</b> | <b>3</b> | <b>0,001</b> | <b>Zasób 21</b> | <b>9,930</b>  | <b>3</b> | <b>0,019</b> | Zasób 33 | 4,091         | 3  | 0,252   | Zasób 45        | 2,099         | 3        | 0,552        |
| Zasób 10        | 2,465         | 3        | 0,482        | <b>Zasób 22</b> | <b>9,046</b>  | <b>3</b> | <b>0,029</b> | Zasób 34 | 3,148         | 3  | 0,369   | Zasób 46        | 6,463         | 3        | 0,091        |
| Zasób 11        | 3,978         | 3        | 0,264        | Zasób 23        | 2,339         | 3        | 0,505        | Zasób 35 | 6,480         | 3  | 0,090   | Zasób 47        | 2,821         | 3        | 0,420        |
| <b>Zasób 12</b> | <b>9,719</b>  | <b>3</b> | <b>0,021</b> | Zasób 24        | 1,597         | 3        | 0,660        | Zasób 36 | 3,611         | 3  | 0,307   |                 |               |          |              |

Wyniki testu Kruskala-Wallisa na równość rozkładów ocen potencjału składników konkurencyjności w zależności od wieku przedsiębiorstwa

| Zasób          | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób    | Wartość testu | df | p-value | Zasób           | Wartość testu | df       | p-value      | Zasób    | Wartość testu | df | p-value |
|----------------|---------------|----------|--------------|----------|---------------|----|---------|-----------------|---------------|----------|--------------|----------|---------------|----|---------|
| Zasób 1        | 5,311         | 3        | 0,150        | Zasób 13 | 2,485         | 3  | 0,478   | Zasób 25        | 4,912         | 3        | 0,178        | Zasób 37 | 3,625         | 3  | 0,305   |
| Zasób 2        | 5,866         | 3        | 0,118        | Zasób 14 | 3,276         | 3  | 0,351   | Zasób 26        | 3,948         | 3        | 0,267        | Zasób 38 | 1,668         | 3  | 0,644   |
| Zasób 3        | 2,233         | 3        | 0,525        | Zasób 15 | 3,377         | 3  | 0,337   | Zasób 27        | 0,640         | 3        | 0,887        | Zasób 39 | 0,691         | 3  | 0,875   |
| Zasób 4        | 4,895         | 3        | 0,180        | Zasób 16 | 0,860         | 3  | 0,835   | Zasób 28        | 6,428         | 3        | 0,093        | Zasób 40 | 4,011         | 3  | 0,260   |
| Zasób 5        | 3,026         | 3        | 0,388        | Zasób 17 | 3,332         | 3  | 0,343   | Zasób 29        | 1,155         | 3        | 0,764        | Zasób 41 | 0,773         | 3  | 0,856   |
| Zasób 6        | 6,977         | 3        | 0,073        | Zasób 18 | 6,318         | 3  | 0,097   | Zasób 30        | 1,448         | 3        | 0,694        | Zasób 42 | 3,824         | 3  | 0,281   |
| Zasób 7        | 2,265         | 3        | 0,519        | Zasób 19 | 7,751         | 3  | 0,051   | Zasób 31        | 5,444         | 3        | 0,142        | Zasób 43 | 3,576         | 3  | 0,311   |
| Zasób 8        | 3,935         | 3        | 0,269        | Zasób 20 | 3,703         | 3  | 0,295   | <b>Zasób 32</b> | <b>8,263</b>  | <b>3</b> | <b>0,041</b> | Zasób 44 | 2,717         | 3  | 0,437   |
| <b>Zasób 9</b> | <b>8,371</b>  | <b>3</b> | <b>0,039</b> | Zasób 21 | 3,901         | 3  | 0,272   | Zasób 33        | 1,523         | 3        | 0,677        | Zasób 45 | 5,192         | 3  | 0,158   |
| Zasób 10       | 2,710         | 3        | 0,438        | Zasób 22 | 2,067         | 3  | 0,559   | Zasób 34        | 1,733         | 3        | 0,630        | Zasób 46 | 4,152         | 3  | 0,245   |
| Zasób 11       | 3,055         | 3        | 0,383        | Zasób 23 | 6,591         | 3  | 0,086   | Zasób 35        | 3,467         | 3        | 0,325        | Zasób 47 | 3,708         | 3  | 0,295   |
| Zasób 12       | 5,311         | 3        | 0,150        | Zasób 24 | 2,485         | 3  | 0,478   | Zasób 36        | 4,912         | 3        | 0,178        |          |               |    |         |