

# Intensywność kooperacji przedsiębiorstw z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych jako determinanta innowacyjności branży turystyki biznesowej<sup>1</sup>

Krzysztof Borodako  
Jadwiga Berbeka  
Michał Rudnicki

Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie

Wydział Zarządzania

**Abstrakt:** Celem artykułu jest przeprowadzenie pogłębionych analiz w zakresie określenia intensywności współpracy krakowskiej branży turystyki biznesowej z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych (KIBS). Podmioty, nawiązując ścisłą współpracę, tworzą „nową wiedzę” i dzielą ją między siebie, dzięki czemu następuje swoista fuzja wiedzy starej i nowej. To połączenie wiedzy odgrywa kluczową rolę w innowacyjności i kreatywności przedsiębiorstwa: zróżnicowane pomysły mogą zrodzić nowe i wartościowe rozwiązania dzięki interakcjom zachodzącym w ramach pracy zespołu projektowego. W części teoretycznej przeprowadzono kwerendę literatury polskiej i anglojęzycznej poświęconej wysokospecjalistycznym usługom biznesowym i ich roli w kreowaniu innowacji w wyniku kooperacji danych przedsiębiorstw. Część empiryczną stanowi analiza i ocena wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonych w 2013 roku badań ankietowych wśród przedsiębiorstw przemysłu spotkań z Krakowa. Te analizy dowodzą, że badane krakowskie podmioty podejmują aktywną kooperację, nie rzadko współpracując z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych na każdym z etapów rozwiązania danego problemu, głównie w zakresie reklamy, działalności rachunkowo-księgowej oraz problemów natury informatycznej. Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, że współpraca wyżej wymienionych podmiotów zyskuje na znaczeniu także w przypadku specjalistycznych usług związanych z zarządzaniem imprezami oraz w zakresie organizacji eventów.

**Słowa kluczowe:** kooperacja, turystyka biznesowa, specjalistyczne usługi biznesowe

## 1. Wprowadzenie

Współpraca przedsiębiorstw (którą w niniejszym artykule synonimicznie określa się jako kooperację) jest obecnie powszechnie stosowaną przez nie strategią. O skłonności do jej podejmowania decydują: produktowo-rynkowe zróżnicowanie działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość i stan zasobów, wcześniejsze doświadczenia kooperacyjne, stosunek

Korespondencja: Michał Rudnicki  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie  
Katedra Turystyki  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków, Poland  
Tel. +48 12 293 52 28  
Email: [michal.rudnicki@uek.krakow.pl](mailto:michal.rudnicki@uek.krakow.pl)

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03983.

naczelnego kierownictwa do form współpracy z partnerami biznesowymi, kultura korporacyjna oraz cechy branży i otoczenia (Varadarajan, Cunningham, 1995). Na rynku usług turystycznych, cechującym się silną konkurencją i dużą różnorodnością produktów, współpraca, nierzadko przyjmująca postać kooperacji (zwanej także kooperencją), występuje bardzo często (Czernek, 2012).

Na rynku turystyki biznesowej działają liczne, zróżnicowane podmioty, między którymi występuje silna konkurencja, dodatkowo intensyfikowana przez globalizację. Podmioty te poszukują sposobów zwiększania swej konkurencyjności, między innymi poprzez podniesienie innowacyjności. Jednym z rozwiązań pozwalających na realizację powyższego celu jest korzystanie przez nie ze specjalistycznych usług biznesowych oferowanych przez firmy zewnętrzne, w wyniku nawiązywania z nimi współpracy. W Polsce nie prowadzono dotąd badań, szczególnie w skali metropolitalnej, dotyczących powyższych aspektów, stąd ich podjęcie na krakowskim rynku turystyki biznesowej. Uzyskane rezultaty wypełniają istniejącą lukę literaturową.

Celem artykułu jest identyfikacja relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwa turystyczne działające na rynku turystyki biznesowej w Krakowie z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych, określenie intensywności relacji za pomocą opracowanego wskaźnika oraz wskazanie determinant ich tworzenia.

## 2. Intensywność relacji i jej znaczenie dla współpracy

Problematyka współpracy przedsiębiorstw na rynku jest szeroko omówiona w literaturze (Romanowska, 1997; Rymarczyk, 2004). W praktyce gospodarczej występuje bardzo wiele różnorodnych form współpracy między przedsiębiorstwami (Romanowska, Trocki, 2002). Współpraca między podmiotami stwarza możliwości połączenia różnych zasobów, co wywołuje zmianę konfiguracji zasobów, dopasowanie ich do potrzeb wynikających ze zmian w otoczeniu. Uruchamia to procesy synergiczne i wpływa na szybszy wzrost wartości przedsiębiorstwa (Czerniachowicz, 2012).

Punktem wyjścia w niniejszym artykule są kwestie terminologiczne i charakterystyki teoretyczne. Kooperacja jest definiowana jako skoordynowane dzięki nawiązywanym relacjom identyczne lub komplementarne działania przedsiębiorstw, podejmowane przez nie w celu osiągnięcia rezultatów pożądaných przez wszystkie zainteresowane strony (Anderson, Narus, 1990). Ponieważ oczekiwane cele mogą być różnorodne, również tworzone relacje mogą charakteryzować się dywersyfikacją: liczby, charakteru, czasu funkcjonowania (Tuusjärvi, Möller, 2009). Zróżnicowanie charakteru może przyjmować różną postać: formalne–nieformalne, twarde–miękkie, wertykalne–horyzontalne, słabe–silne, symetryczne–asymetryczne (Borodako, 2011). Należy stwierdzić, że ważną cechą relacji jest ich intensywność (Todeva, 2006). Jako miarę intensywności współpracy przyjmuje się liczbę partnerów, z którymi podejmuje się kooperację, lub liczbę lat, w których ona zachodzi (Mazur, 2011). Trzeba uznać, że liczba zlecanych do wykonania firmom zewnętrznym usług może być przyjęta za miernik intensywności ich współpracy.

W literaturze wyrażany jest pogląd, że im dłuższy czas trwania więzi i większa częstotliwość kontaktu, tym większa wiedza podmiotów o sobie oraz zdolność współpracy i stopień wzajemnego zaufania, stanowiące klucz do sprawnej i skutecznej kooperacji (Todeva, 2006).

### 3. Rola współpracy z dostawcami KIBS w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstwa

Wiedza i jej znaczenie w procesach zarządzania przedsiębiorstwem to jeden ze sposobów zdobycia przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie przyczyna, dla której zaczęto mówić o wysoce specjalistycznych usługach biznesowych (ang. *knowledge-intensive business services* – KIBS). Współpraca z usługodawcami KIBS jest postrzegana jako nowy, dynamiczny sposób kreowania innowacji w przedsiębiorstwach, zapewniający powodzenie funkcjonowania na rynku.

Kwerenda literatury zagranicznej ukazuje liczne podejścia w definiowaniu pojęcia KIBS. Jedną z pierwszych prób ujęcia tego terminu jest koncepcja sformułowana przez Iana Milesa. Rozumie on KIBS jako usługi, które w wyniku stworzenia, gromadzenia lub rozpowszechnienia wiedzy wspierają procesy gospodarcze innych przedsiębiorstw (Miles et al., 1995). Miles określił trzy podstawowe cechy charakteryzujące KIBS: usługi te opierają się na profesjonalnej wiedzy zawodowej; firmy świadczące tego typu usługi biznesowe same w sobie są podstawowym źródłem informacji i wiedzy lub używają wiedzy do stworzenia „półproduktu” dla procesów produkcyjnych swoich klientów; firmy te odgrywają dużą rolę w konkurencyjności przedsiębiorstw i dostarczają swoje usługi głównie dla biznesu. Inne podejścia, zdefiniowane później, nieznacznie różnią się od pierwowzoru, podkreślając strategiczny wkład tych usług w działalność firm-zleceniodawców (Miozzo, Grimshaw, 2005), wiedziointensywny wkład w procesy biznesowe przedsiębiorstw sektora prywatnego, jak i publicznego (Muller, Doloreux, 2007), czy łączenie wiedzy specjalistycznej w celu rozwiązania problemów przedsiębiorstwa (Koschätzky, Stahlecker, 2006).

Problemem silnie akcentowanym w literaturze jest rola KIBS w innowacyjności firm. Syntetyczne podejście do innowacji opierające się na poglądach Schumpetera jest mocno reprezentowane w literaturze (den Hertog, 2000, 2002; Howells, Tether, 2004; Kuusisto, Meyer, 2003; OECD, 2006; Sundbo, Gallouj, 1998; Tether, 2002). Sugeruje ono podział innowacyjności usług na dwa wymiary: technologiczny (innowacje produktowe i procesowe) oraz nietechnologiczny (innowacje w łańcuchu dostaw, innowacje strategiczne, innowacje w zarządzaniu oraz innowacje marketingowe) (Amara, Landry, Doloreux, 2009). Współpraca z usługodawcami KIBS może wspierać pośrednio lub bezpośrednio wszystkie wyżej wymienione rodzaje innowacyjności (Muller, Doloreux, 2009). Różne badania wskazują na rolę KIBS jako źródeł, nośników bądź czynników ułatwiających wdrożenie innowacji w przedsiębiorstwach (Muller, Zenker, 2001; Wong, He, 2002; den Hertog, 2000).

KIBS określane są także mianem czterech „wysokości”: wysoki poziom wiedzy, technologii, interakcji i innowacji (Yang, Yan, 2010). Szczególnie ostatni wymiar wydaje się interesujący. W procesie świadczenia usług dla klienta przedsiębiorstwa oferujące KIBS same nieprzerwanie muszą wprowadzać innowacje, zdobywać nową wiedzę, uczyć się nowych technologii i tworzyć nową wiedzę właściwą dla technologicznych i produkcyjnych wymagań klienta, by następnie wdrożyć ją, przyczyniając się tym samym do jego innowacyjnego rozwoju. W ten sposób następuje proces wzbogacenia zasobów wiedzy samego usługodawcy KIBS. Zazwyczaj dostawca usług i klient nawiązują ścisłą współpracę, dzięki której tworzą „nową wiedzę” i dzielą ją między siebie (Anand, Gardner, Morris, 2007).

KIBS są klasyfikowane na różne sposoby w zależności od przyjętych założeń. Najczęściej przyjmowaną klasyfikacją w badaniach (np. OECD), jak i w literaturze (Pardos, Gómez-Loscos, Rubiera-Morollón, 2007) jest podział usług zgodny z NACE (Europejska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej). Można spotkać także inne klasyfikacje KIBS (National Science Board, 1995; Wong, He, 2005; Javalgi, Gross, Joseph, Granot, 2011; Borodako, Berbeka, Rudnicki, 2014). Miles i współpracownicy zaproponowali podział na dwie kategorie: tradycyjne usługi profesjonalne (P-KIBS) i usługi oparte na nowej technologii (T-KIBS) (Miles et al., 1995). Pierwsza kategoria obejmuje usługi, które mogą być intensywnymi użytkownikami nowych technologii (usługi zarządzania, usługi prawne, rachunkowość, reklama, badania rynku itp.), oparte na wiedzy społecznej i instytucjonalnej. Druga kategoria odnosi się do wiedzy technicznej i do usług związanych z transferem tej wiedzy (np. usługi informatyczne, inżynieryjne, usługi z zakresu badań i rozwoju itp.).

#### 4. Istota turystyki biznesowej

Turystyka biznesowa jest stosunkowo młodym, lecz jednym z najszybciej rozwijających się segmentów turystyki (Rogers, 2008). W literaturze wskazuje się, że generuje ona wysokie przychody dla goszczącego miasta (Beaulieu, Love, 2004) poprzez wydatki bezpośrednie, pośrednie i indukowane. Światowa Organizacja Turystyki szacuje, że turystyka biznesowa stanowi 15% światowego rynku turystycznego, a dzienne wydatki turystów biznesowych są o 50% większe w porównaniu z turystami podróżującymi w celach wypoczynkowych.

Turystyka biznesowa jest często definiowana jako podróże odbywane przez pracowników lub inne osoby w związku z wykonywaną pracą (Medlik, 1995; Davidson, Cope, 2003). Takie ujęcie turystyki biznesowej jest przykładem behawioralnego nurtu definicyjnego. W literaturze można spotkać także definicje w nurcie opisowo-wyliczającym (Sidorkiewicz, 2011), gdzie uwaga skoncentrowana jest na przedmiotowym zakresie elementów wchodzących w skład pojęcia „turystyka biznesowa”. Zgodnie z tym ujęciem do turystyki biznesowej zalicza się wszelkie podróże odbywane przez pracowników i inne osoby w ramach pracy, obejmujące uczestnictwo w takich spotkaniach jak: konferencje, kongresy, szkolenia, seminaria, targi, wystawy oraz imprezy motywacyjne (Instytut Turystyki, 2003). Należy zauważyć, że główną przesłanką wyjazdu, jego najważniejszym elementem, jest spotkanie osób – partnerów biznesowych, ekspertów, naukowców czy praktyków. Z tego też powodu turystyka biznesowa często utożsamiana jest z „przemysłem spotkań”, określanym również jako turystyka MICE (ang. *Meetings, Incentives, Conferences/Conventions, and Exhibitions/Events*).

Branża spotkań jest złożonym i rozdrobnionym przemysłem, łącząc interesy wielu zainteresowanych stron, np. dostawców usług (centra kongresowo-konferencyjne, baza noclegowa, firmy transportowe, branża gastronomiczna, atrakcje turystyczne, dostawcy usług audiowizualnych, tłumacze), pośredników (Profesjonalni Organizatorzy Konferencji i Kongresów – PCO, organizatorzy podróży motywacyjnych, firmy organizatorskie w miejscach docelowych – DMC, oraz agencje zajmujące się wyszukiwaniem miejsc), a także samych zlecniodawców spotkań (rynek korporacji oraz stowarzyszenia i organizacje rządowe i pozarządowe). Łącząc tak szerokie spektrum zainteresowanych, nie jest zaskoczeniem, że poszczególne podmioty podejmują aktywną politykę pozyskiwania imprez, zapewniając tym samym przychody dla wielu podmiotów gospodarczych (Cheung, Law, 2002; O'Brien,

Shaw, 2002). W uzyskaniu przewagi konkurencyjnej jednych regionów nad drugimi ważnym elementem może się okazać współpraca podmiotów turystyki biznesowej z dostawcami wysokospecjalistycznych usług biznesowych.

## 5. Metodyka

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie maj–czerwiec 2013 roku. W procesie badawczym wykorzystano dobór celowy próby oparty na zaproszeniu do badania firm turystycznych (podmiotów rynku branży spotkań) mających siedzibę w Krakowie i spełniających określone warunki. Zbudowano listę następujących kryteriów kwalifikujących do badania w ramach poszczególnych grup. Pierwszą grupą były podmioty znajdujące się na liście rekomendowanych przez Biuro Kongresowe Urzędu Miasta Krakowa firm typu profesjonalni organizatorzy konferencji i kongresów (obejmujące zarówno firmy PCO, jak i DMC), jak również rekomendowane przez UMK restauracje nastawione na obsługę klientów biznesowych (segment biznesowy). Drugą wyróżnioną grupą badanych podmiotów były hotele biznesowe, umownie przyjęte w tym badaniu jako obiekty w standardzie trzech, czterech i pięciu gwiazdek, oraz firmy eventowe figurujące w specjalistycznych bazach internetowych. Ostatnią grupę (trzecią) stanowiły centra konferencyjne i inne prywatne obiekty dysponujące infrastrukturą potrzebną do organizacji spotkań, zlokalizowane w Krakowie i uczestniczące w poprzednich badaniach rynku spotkań prowadzonych przez Biuro Kongresowe UMK.

Całkowita liczba podmiotów w bazie, do których zostało wysłane zaproszenie do udziału w badaniu, wynosiła 241. Liczbę tych podmiotów można szacunkowo uznać za reprezentację branży spotkań w mieście, mając jednocześnie świadomość, że kilku lub kilkunastu podmiotów mogło nie udać się zidentyfikować. Natomiast wszystkie najważniejsze (z punktu widzenia aktywności na rynku) i największe zostały ujęte w tej bazie. Mając na względzie starania związane z doбором próby, autorzy celowo nie generalizują wyników i nie rzutują ich ani na ogólnopolską, ani na krakowską branżę spotkań, a jedynie odnoszą się do badanej próby. Ankiety zostały rozesłane za pomocą specjalnego oprogramowania (Remark Web Survey) umożliwiającego również przeprowadzenie wstępnych analiz statystycznych.

Z uwagi na przyjętą metodykę badań uzyskane wyniki mają charakter deklaracyjny, a ich wiarygodność na etapie interpretacji jest ograniczona. Autorzy opracowania mają świadomość tego faktu. Z grupy podmiotów, do których wysłano ankiety, uzyskano 90 wypełnionych kwestionariuszy, co dało stopę zwrotu na poziomie 37,34%. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu danych źródłowych do dalszych analiz wykorzystano 68 ankiet, w których respondenci udzielili odpowiedzi na kluczowe w tym procesie badawczym pytanie z zakresu intensywności współpracy między podmiotami rynku turystycznego a firmami KIBS. W zależności od liczby respondentów odpowiadających na poszczególne pytania w dalszej części analizy podano w tabelach dokładną liczbę odpowiedzi na zadane pytania.

Próbując zbadać całe zjawisko współpracy firm turystyki biznesowej z dostawcami usług biznesowych opartych na wiedzy, zdecydowano się na opracowanie wskaźnika mierzącego intensywność współpracy. Jego istota polega na przypisaniu wartości liczbowych adekwatnych do stopnia współpracy, tj. przy braku takiej współpracy wartość wynosiła zero, natomiast dla aktywnej i bardzo aktywnej współpracy przyjmowała wynik 2. Dla współpracy

z każdym rodzajem usług został wyliczony wskaźnik będący sumą wartości liczbowych przypisanych poszczególnym poziomom kooperacji. W wyliczeniu przyjęto umownie, że rodzaje usług, dla których nie wskazano żadnej odpowiedzi, najprawdopodobniej odpowiadają brakowi takiej współpracy, czyli odpowiadają wartości zerowej. Dla danej kategorii usług można było uzyskać maksymalnie 136 punktów, co jest równe iloczynowi podmiotów uczestniczących w badaniu oraz maksymalnej wartości punktowej w przypadku aktywnej lub bardzo aktywnej współpracy.

## 6. Intensywność współpracy krakowskiej branży turystyki biznesowej z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych – na podstawie wyników badań własnych

### 6.1. Charakterystyka respondentów

W badaniu przeprowadzonym w Krakowie wzięło udział 90 podmiotów. W grupie tej znajdowało się 68 osób, które odpowiedziały na pytanie dotyczące intensywności współpracy z podmiotami dostarczającymi usługi biznesowe. Ponad jedna trzecia respondentów była właścicielami lub współwłaścicielami firm, a ponad połowę stanowili pracownicy firm. Analizując stanowisko respondentów, należy podkreślić, że najmniej licznie reprezentowane były osoby z najwyższego poziomu zarządczego firm, tj. pełniące funkcję prezesa oraz dyrektora (obie grupy po 17%). Natomiast najliczniejszą grupą byli specjaliści (niemal jedna trzecia badanych – 32%) i kierownicy (25%). W badaniu dominowały mikroprzedsiębiorstwa (38%) oraz firmy młode (blisko 40% to firmy istniejące na rynku do 10 lat). Średni wiek badanych firm jest szacowany na poziomie 14 lat. W badaniu przeważały podmioty reprezentujące bazę noclegową (44%) oraz firmy związane z organizacją spotkań/wydarzeń (na poziomie 29%) (tabela 1).

Tabela 1. Struktura respondentów i badanych firm  
(Table 1. The structure of the respondents and surveyed companies)

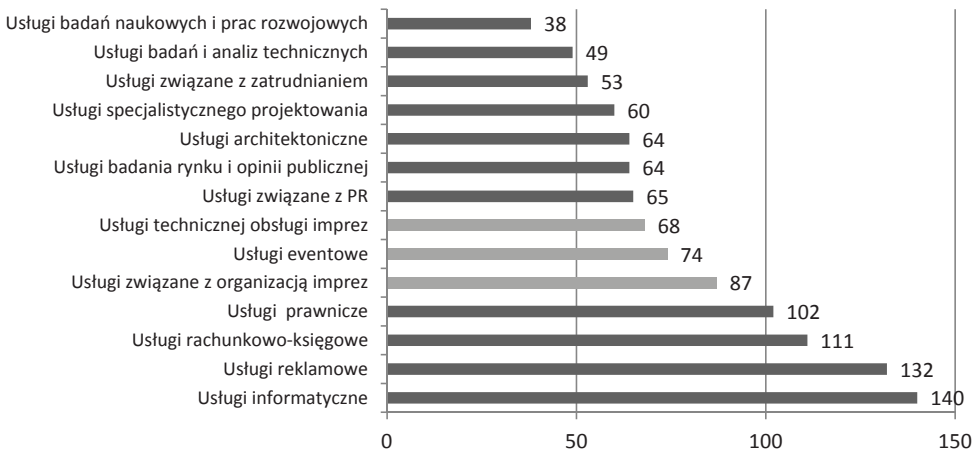
Status respondenta (Status of the respondent)	
Właściciel/współwłaściciel	33,82%
Pracownik	58,82%
Brak odpowiedzi	7,36%
Stanowisko w firmie (Position)	
Dyrektor	17,65%
Prezes	17,65%
Specjalista	32,35%
Kierownik	25,00%
Brak odpowiedzi	7,35%

Wielkość zatrudnienia (Number of employees)	
Do 9 osób	38,24%
10–49 osób	27,94%
50–249 osób	19,12%
250 i więcej osób	8,82%
Brak odpowiedzi	5,88%
Czas istnienia firmy (Time of existence of the company)	
Do 9 lat	39,71%
10–19 lat	30,88%
20 i więcej lat	22,06%
Brak odpowiedzi	7,35%
Branża (Branch of industry)	
Baza noclegowa	44,12%
Baza gastronomiczna	7,35%
Organizator (PCO, DMC, firma eventowa)	29,42%
Pozostałe	10,29%
Brak odpowiedzi	8,82%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 6.2. Wyniki badań

Badanie poziomu intensywności współpracy podmiotów przeprowadzono, opierając się na opracowanym wskaźniku (omówionym metodycznie we wcześniejszej części opracowania). W efekcie obliczeń dla każdego rodzaju działalności uzyskano ranking wszystkich usług świadczonych dla branży turystycznej. Największą intensywność zaobserwowano w przypadku współpracy z dostawcami usług informatycznych oraz (nieznacznie mniej) z dostawcami usług reklamowych (odpowiednio 140 i 132 pkt). Kolejne rodzaje usług to usługi rachunkowo-księgowo oraz prawnicze (tutaj również zaobserwowano niewielką różnicę punktów – odpowiednio 111 i 102 pkt). Na trzech następnych miejscach zanotowano usługi związane z organizacją imprez (spotkań, wydarzeń) (87 pkt) oraz usługi eventowe (usługi agencji artystycznych) (74 pkt) i usługi technicznej obsługi imprez (68 pkt). Intensywność relacji z dostawcami pozostałych rodzajów usług była określana jako poniżej połowy maksymalnego poziomu uzyskanego w branży, tj. poniżej 67 pkt (por. rysunek 1).



Rysunek 1. Intensywność współpracy branży turystyki biznesowej z dostawcami biznesowych usług specjalistycznych (mierzona wskaźnikiem punktowym)  
 (Figure 1. The intensity of business tourism cooperation with suppliers of specialized business services [measured by the point indicator])

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Interesująca z punktu widzenia przeprowadzonych badań wydaje się charakterystyka poziomu współpracy w poszczególnych kategoriach działalności (w badaniu umownie nazwanymi branżami). Największą aktywnością i intensywnością współpracy na tle innych branż cieszyły się podmioty reprezentujące organizatorów spotkań (wydarzeń, imprez), stanowiąc 45% ogółu badanych, natomiast najwyższym odsetkiem podmiotów niewspółpracujących z firmami dostarczającymi wiedziointensywne usługi biznesowe cechowała się baza noclegowa (aż 53%). Bardzo ciekawa wydaje się charakterystyka w ramach organizatorów spotkań, ponieważ największy odsetek wskazał najwyższy poziom (wobec 28% i 23% niewspółpracujących i słabo współpracujących). Na tym tle stosunkowo słabo wypadła baza noclegowa, gdzie 45% deklarowało brak współpracy, a jedynie 22% aktywną lub bardzo aktywną współpracę (tabela 2).

Tabela 2. Formy współpracy firm turystycznych z podmiotami świadczącymi usługi rachunkowe według branż respondentów ( $p = 0,023987$ ,  $N = 65$ )

(Table 2. Forms of cooperation tourist companies with providers of accounting services by branch industry respondents [ $p = 0.023987$ ,  $N = 65$ ])

Branża (Branch of industry)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consul- tations cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Organizator (PCO, eventowa)	28,57	23,08	23,81	29,41	47,62	45,45
Baza gastronomiczna	16,67	3,85	0,00	0,00	83,33	22,73



Branża (Branch of industry)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consul- tations cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Baza noclegowa	45,16	53,85	32,26	58,82	22,58	31,82
Pozostałe	71,43	19,23	28,57	11,76	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród podmiotów współpracujących z dostawcami usług badań rynkowych dominują firmy małe i średnie nad mikro, lecz ta różnica nie jest znacząca. W przypadku współpracy aktywnej lub bardzo aktywnej zauważalna jest jednak bardzo duża różnica, ponieważ ponad 80% małych i średnich firm deklarowało ten poziom kooperacji. Podobną dominację w strukturze można zauważyć w przypadku usług technicznej obsługi imprez oraz specjalistycznego projektowania (tabela 3).

Tabela 3. Formy współpracy firm turystycznych z podmiotami świadczącymi usługi biznesowe według wielkości firmy

(Table 3. Forms of tourist firms cooperation with providers of business services by size of company)

Wiel- kość firmy (The size of the company)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consulta- tions cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Usługi badania rynku i opinii publicznej (p = 0,008933, N = 63)						
Mikro	76,92	58,82	15,38	22,22	7,69	18,18
Małe i średnie	37,84	41,18	37,84	77,78	24,32	81,82
Usługi technicznej obsługi imprezy (p = 0,003060, N = 66)						
Mikro	75,00	61,76	21,43	27,27	3,57	10,00
Małe i średnie	34,21	38,24	42,11	72,73	23,68	90,00
Usługi specjalistycznego projektowania (p = 0,003534, N = 67)						
Mikro	85,71	57,14	10,71	21,43	3,57	9,09
Małe i średnie	46,15	42,86	28,21	78,57	25,64	90,91
Usługi związane z <i>public relations</i> (PR) (p = 0,025938, N = 66)						
Mikro	74,07	55,56	14,81	20,00	11,11	30,00
Małe i średnie	41,03	44,44	41,03	80,00	17,95	70,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozpatrując zróżnicowanie intensywności współpracy w zależności od członkostwa danej firmy turystycznej w izbach branżowych (przy założeniu aktywnej postawy właścicieli i usieciowienia działalności gospodarczej), można stwierdzić pewną prawidłowość w badanej próbie podmiotów (tabela 4). Otóż 57% firm będących członkami izb deklarowało najwyższy poziom współpracy (aktywna lub bardzo aktywna współpraca) wobec 43% pozostałych badanych.

Tabela 4. Formy współpracy firm turystycznych z podmiotami świadczącymi usługi naukowe względem członkostwa respondentów w izbie branżowej ( $p = 0,057209$ ,  $N = 61$ )  
(Table 4. Forms of tourist companies cooperation with providers of scientific services by membership in the Chamber industry [ $p = 0,057209$ ,  $N = 61$ ])

Członkostwo w izbie (Membership in the Chamber)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consultations cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Nie	83,33	58,14	6,67	18,18	10,00	42,86
Tak	58,06	41,86	29,03	81,82	12,90	57,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z kolei w przypadku deklaracji braku współpracy z dostawcami biznesowych usług specjalistycznych dominowały firmy niebędące członkami takich izb. Można na tej podstawie przypuszczać, że firmy włączające się w działania (rozwój) branży (poprzez członkostwo w izbie, stowarzyszeniu lub organizacji) jednocześnie są bardziej otwarte na pozyskiwanie wiedzy i innowacji z otoczenia (jej zakupu) – przy czym tego typu stwierdzenie wymaga dalszych badań na dużo większej próbie.

## 7. Podsumowanie

Uzyskane rezultaty pozwoliły stwierdzić największą intensywność relacji przedsiębiorstw turystycznych działających na rynku turystyki biznesowej z dostawcami usług informatycznych, reklamowych, rachunkowo-księgowych i prawniczych. Jest to zgodne z wynikami badań na innych rynkach (Chatzoglou, Sarigiannidis, 2009; Willoughby, Carmona, Momparler, 2012). Jednocześnie jest to interesujący poznawczo wniosek dotyczący charakterystyki krakowskich przedsiębiorstw turystycznych, wcześniej nie były bowiem prowadzone podobne badania na polskim rynku.

Rezultaty wskazują ponadto, że czynnikami zwiększającymi intensywność korzystania ze specjalistycznych usług biznesowych były: przynależność do izby właściwej dla danej branży i wielkość przedsiębiorstwa. Podobne rezultaty w zakresie tej drugiej cechy uzyskano na rynku przedsiębiorstw przemysłowych (Mazur, 2011).

Wśród badanych przedsiębiorstw turystycznych największą skłonność do współpracy przejawiali organizatorzy spotkań. Wydaje się to wynikać z ich dążenia do oferowania coraz

bardziej profilowanych i innowacyjnych produktów, ponieważ rynek jest niezwykle wymagający. Stąd podzlecanie pewnych usług specjalistom w ich branżach.

Uzyskane rezultaty stanowią istotne źródło informacji dla dostawców specjalistycznych usług rynkowych co do zapotrzebowania na nie i charakterystyki popytu na krakowskim rynku turystyki biznesowej, mają więc walor aplikacyjny.

Jeśli chodzi o kierunek przyszłych badań, to wskazane byłoby przeprowadzenie analogicznych badań w innych polskich miastach i porównanie uzyskanych wyników, co pozwoliłoby rozpoznać specyfikę poszczególnych rynków metropolitalnych w zakresie omawianych aspektów rynku turystyki biznesowej.

## Bibliografia

- Amara, N., Landry, R., Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29(4), 407–430.
- Anand, N., Gardner, H.K., Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 45–58.
- Beaulieu, A.F., Love, C. (2004). Characteristics of a meeting planner: Attributes of an emerging profession. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6, 95–124.
- Borodako, K. (2011). *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-3099-0.
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M. (2014). The potential of local KIBS companies as a determinant of the development of tourism in Krakow. *Tourism Economics*. DOI: <http://dx.doi.org/10.5367/te.2013.0351>.
- Chatzoglou, P.D., Sarigiannidis, L. (2009). Business outsourcing and organisational performance: The case of the Greek hotel industry. *International Journal of Services Technology and Management*, 11(2), 105–127.
- Cheung, C., Law, R. (2002). Virtual MICE promotion: A comparison of official web sites in Hong Kong and Singapore. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4, 37–51.
- Czernek, K. (2012). *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia. ISBN 978-83-60789-40-7.
- Czerniachowicz, B. (2012). Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 690. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 51, 439–448.
- Davidson, R., Cope, B. (2003). *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*. Warszawa: Polska Organizacja Turystyczna. ISBN 83-7336-268-1.
- Hertog den, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.
- Hertog den, P. (2002). Co-producers of innovation: On the role of knowledge intensive business services in innovation. W: J. Gadrey, F. Gallouj (eds.). *Productivity, Innovation and Knowledge in Services* (pp. 223–255). Northampton: Edward Elgar. ISBN 1-84064-969-0.
- Howells, J., Tether, B. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*. Brussels: Report to the Commission of the European Communities.
- Instytut Turystyki (2003). *Metodologia badań i badania pilotażowe turystyki biznesowej*. Warszawa: Instytut Turystyki.
- Javalgi, R.G., Gross, A.C., Joseph, W.B., Granot, E. (2011). Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), 171–180.
- Koschatzky, K., Stahlecker, T. (2006). Structural couplings of young knowledge-intensive business service firms in a public-driven regional innovation system – the case of Bremen/Germany. W: M. Fritsch, J. Schmude (eds.). *Entrepreneurship in the Region* (pp. 171–193). Boston: Springer. ISBN 978-0387-28375-3.
- Kuusisto, J., Meyer, M. (2003). Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy. *Technology Review*, 134.

- Mazur, J. (2011). Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, 32, 296–314.
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży turystyki i hotelarstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11757-5
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W., Bouman, M. (1995). Knowledge intensive business services: Users, carriers and sources of innovation. W: E.I.M.S. (eds.). *European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports*, 15.
- Miozzo, M., Grimshaw, D. (2005). Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK. *Research Policy*, 34, 1419–1439.
- Muller, E., Doloreux, D. (2007). The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: A decade of evolution. *Working Papers Firms and Region*, U1, 5.
- Muller, E., Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31, 64–72.
- Muller, E., Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30, 1501–1516.
- National Science Board (1995). *Science and Engineering Indicators*. Washington: National Science Board.
- O'Brien, E., Shaw, M. (2002). Independent meeting planners: A Canadian perspective. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3, 37–68.
- OECD (2006). *Innovation and Knowledge Intensive Services Activities*. Paris: OECD.
- Pardos, E., Gómez-Loscos, A., Rubiera-Morollón, F. (2007). “Do” versus “buy” decisions. *The Service Industries Journal*, 27(3), 233–249.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and Conventions: A Global Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 9780415526685.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1063-9.
- Romanowska, M., Trocki, M. (red.) (2002). *Przedsiębiorstwo partnerskie: praca zbiorowa*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-265-5.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1508-8.
- Sidorkiewicz, M. (2011). *Turystyka biznesowa*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-496-6
- Sundbo, J., Gallouj, F. (1998). *Innovation in Services*. SI4S project synthesis. Oslo: Step Group.
- Tether, B.S. (2002). *Innovation in the Service Sector: Analysis of Data Collected under the Community Innovation Survey (CIS2)*. CRIC Working Paper 11. Manchester: University of Manchester & UMIST.
- Todeva, E. (2006). *Business Networks: Strategy and Structure*. London, New York: Routledge. ISBN 0415368383.
- Tuusjärvi, E., Möller, K. (2009). Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(4), 520–531.
- Varadarajan, P.R., Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23(4), 282–296.
- Willoughby, M., Carmona, P., Momparler, A. (2012). The effects of the provision of consulting services on audit reporting quality. *The Service Industries Journal*, 32(3), 411–429.
- Wong, P.K., He, Z.L. (2002). *Determinants of Innovation: The Impacts of Client Linkages and Strategic Orientations*. CET Working Paper. Centre for Entrepreneurship. Singapore: National University of Singapore.
- Wong, P.K., He, Z.L. (2005). A comparative study of innovation behaviour in Singapore's KIBS and manufacturing firms. *The Service Industries Journal*, 25, 23–42.
- Yang, W., Yan, M. (2010). The policy to promote the innovative development of knowledge intensive business services. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 190–194.

---

## **Cooperation intensity of business tourism entities with specialist business services suppliers as an innovation factor of the sector**

**Abstract:** The aim of the article is a comprehensive analysis of the intensity of cooperation of Krakow business tourism sector with providers of knowledge intensive business services (KIBS). Market entities while establishing cooperation relations create a “new knowledge” and share it between them afterwards what produces a valuable combination of old and new knowledge. This conjunction and diffusion of knowledge is a key factor of firms innovativeness and creativity: the storm of ideas may lead to an appearance of new, important solutions and decisions due to common work of the project team. In theoretical part of the paper

a review of Polish and English literature concerning KIBS and their role in improving a competitive position of users is done. The empirical part is prepared on the basis of results of questionnaire surveys conducted between enterprises of business tourism sector in Krakow. Results reveal that firms from meeting sector actively cooperate with KIBS suppliers, nearly on each stage of any problem’s solving, especially in the domain of: advertising, accounting and tax advisory and IT. An identification of an increasing importance of cooperation in organization and management of events was an important conclusion.

**Key words:** cooperation, business tourism, specialist business services

---