

DOI: 10.5604/01.3001.0013.7480

MODELE BIZNESOWE GOSPODARKI CYFROWEJ JAKO CZYNNIK ZMIAN STRUKTURALNYCH RYNKU TURYSTYCZNEGO – STAN BADAŃ

*Magdalena Kachniewska**

Abstrakt

Cel. Identyfikacja luki badawczej w obszarze modeli biznesowych (MB) w turystyce i sformułowanie programu badań w tym zakresie w celu analizy zmian strukturalnych rynku.

Metoda. Przegląd i synteza publikacji z baz EBSCO, Emerald Insight, ProQuest, Science Direct i Web of Science, poświęconych MB w turystyce w latach 2000-2018. Identyfikacja wspólnych tematów i wskazanie luk badawczych.

Wyniki. Wyodrębniono najczęściej podejmowane tematy badawcze: 1) konfiguracje MB w obszarach: turystyki i hotelarstwa, transportu, usług pośrednictwa i e-commerce; 2) analiza typów wartości; 3) trwałość modelu biznesowego; 4) podatność na wpływ technologii; 5) rola otoczenia formalno-prawnego.

Ograniczenia badań i wnioski. Zakres analizy ograniczono do wymienionych baz danych i przeglądu artykułów naukowych w języku angielskim. Pominięto raporty branżowe, jako niespełniające wymogów metodologicznych prac naukowych, mimo że ilustrują one zjawisko pojawiania się nowych podmiotów w turystyce oraz zanikania granic rynków, branż i podmiotów.

Implikacje praktyczne. Operacjonalizacja koncepcji MB i odpowiedź na pytanie, jakie jest rzeczywiste źródło kryzysu branż i podmiotów rynku turystycznego, pozwoli uniknąć niewłaściwych rozwiązań. Pomimo zmian ustawowych, ukierunkowanych na zapewnienie jednakowych warunków prawnych funkcjonowania podmiotów gospodarki turystycznej, utrzymują się różnice wynikające z różnej efektywności MB oraz niedostrzegania zmian strukturalnych, ograniczających szanse rozwoju i elastycznego reagowania na warunki otoczenia.

Oryginalność pracy. Artykuł wskazuje, w jaki sposób naukowcy poddają operacjonalizacji koncepcję MB i postrzegają warunki jego modyfikacji. Wraz z ustalonymi kierunkami dalszych badań, pozwoli to ustanowić wspólną podstawę koncepcyjną i usystematyzować zasoby wiedzy przydatne w badaniach MB rynku turystycznego.

Rodzaj pracy. Artykuł o charakterze przeglądowym.

Słowa kluczowe: turystyka, model biznesowy, gospodarka cyfrowa, struktura rynku, rynek turystyczny

* Prof. nadzw. dr hab.; Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, Katedra Turystyki; e-mail: magdalena.kachniewska@sgh.waw.pl.

Wprowadzenie

Koncepcja modelu biznesowego od kilku lat stanowi przedmiot zainteresowania tak menedżerów, jak i naukowców. Obserwacja, w jaki sposób aktorzy rynkowi kreują, przechwytyują i udostępniają wartość, pozwala identyfikować poszczególne podmioty, analizować źródła innowacyjności i obserwować zmiany struktury rynku (w tym wejścia na rynek podmiotów nie kojarzonych wcześniej z daną branżą). Odrzucenie przestarzałych praktyk biznesowych wzmacnia konkurencyjność i rentowność przedsiębiorstwa oraz pozwala zajmować nowe miejsca w łańcuchu wartości.

Analiza przeobrażeń modeli biznesowych rynku turystycznego zainspirowała dotychczas nielicznych badaczy. Dostrzegane i omawiane są zazwyczaj pojedyncze przypadki, ze stratą dla analizy zmian struktury rynku jako całości. W efekcie źródeł turbulencji rynkowych i zjawisk kryzysowych poszukuje się w konkretnych podmiotach (np. wybrane portale rezerwacji i dystrybucji miejsc noclegowych) lub pojedynczych trendach i zjawiskach (np. rozwój ekonomii współdzielenia lub wprowadzenie na rynek nowej aplikacji mobilnej), a nie na gruncie zmian strukturalnych¹ rynku turystycznego, będących wynikiem powstawania podmiotów zdolnych wypracować nowe źródła rentowności i metody optymalizacji procesów. Z tego powodu tak na gruncie biznesowym, jak i naukowym często mamy do czynienia z błędnym definiowaniem przyczyn problemów (zjawiska koniunkturalne, a nie strukturalne) i niewłaściwym podejściem do poszukiwania rozwiązań.

W ciągu ostatniego dziesięciolecia podmioty turystycznego łańcucha wartości zaczęły dostrzegać coraz więcej wyzwań, na jakie natrafia tradycyjny sposób realizacji ich funkcji biznesowych. Spowodowane jest to kombinacją kilku czynników: pojawieniem się nieoczekiwanej konkurencji spoza branży turystycznej; zmianą kontekstu zainicjowaną (lub zintensyfikowaną) przez postęp technologiczny; zmianą zachowań nabywców; pojawieniem się nowych regulacji i uwarunkowań gospodarczych oraz dynamiką przeobrażeń w sferze przekonań, praktyk i rozwiązań dotyczących sposobu zaspokajania potrzeb turystów (niekoniecznie „potrzeb turystycznych”). Zmiany, o których mowa, obejmują całą gospodarkę i wywołują chaos rynkowy oraz załamanie obowiązującego dotychczas paradygmatu (żeby nie rzec – dogmatu) rynkowego, jakim jest sformułowanie dotyczące zasadniczego celu działalności przedsiębiorstwa: przetrwanie na rynku, którego warunkiem jest zdolność osiągania rentowności w długiej perspektywie czasowej. Obecnie ważniejsza staje się zdolność do szybkich przeobrażeń i elastycznej

¹ Pojęcie struktury rynku i zmian owej struktury odnosi się do określonej konfiguracji sprzedawców i nabywców oraz odpowiadających jej praw zachowań rynkowych, których determinanty określa: liczba podmiotów, rodzaj oferowanej wartości, relacja jakości i kosztów, różnorodność produktów, kontrola nad ceną, warunki wejścia na rynek (bariery), forma konkurencji i dostępność informacji rynkowej.

modyfikacji modelu biznesowego (MB). Przy tym MB nie musi wcale ograniczać się do pojedynczego przedsiębiorstwa (a pojedyncze przedsiębiorstwo może bazować na kilku MB). W takich warunkach makroekonomicznych podmioty rynku turystycznego² zmuszone są poszukiwać nowych sposobów identyfikacji, tworzenia i dostarczania wartości, a co za tym idzie – identyfikacji nowych konkurentów.

MB jest fundamentalną koncepcją, która pomaga zrozumieć istniejące sposoby prowadzenia działalności (i sposoby ich zmiany), zapewniające optymalny układ korzyści dla branży i pozostałych interesariuszy. W swojej istocie MB dostarcza wyczerpującego opisu, w jaki sposób sieć, społeczność, organizacja lub inny aktor tworzy i udostępnia wartość [Casadesus-Masaneil, Ricart 2010; Zott, Amit, Massa 2011].

Literatura w dziedzinie turystyki dostarcza dość skromnego wglądu w założenia modeli biznesowych, co prowadzi do niezrozumienia przemian, jakie następują na tym rynku. Na czoło wysuwa się przejęcie najbardziej rentownych odcinków łańcucha wartości turystycznej (w tym pośrednictwa i kanałów dystrybucji) przez podmioty wywodzące się z branży nowych technologii lub przynajmniej skutecznie wdrażające tzw. *killer applications*³. W konsekwencji tego przejęcia powstał poważny kryzys na rynku pośredników turystycznych i znaczące osłabienie rentowności dostawców usług cząstkowych (hotelarstwo, gastronomia), a przez ograniczenie (czasami pozorne) asymetrii informacji⁴ nastąpiło wzmocnienie roli konsumentów. W przypadku transportu lotniczego nowe modele biznesowe (tanie linie lotnicze) doprowadziły do kryzysu przewoźników przywiązanych do starego modelu biznesowego i obojętnych na fakt, że to nie rodzaj usługi (transport pasażerski), ale właśnie MB, w jakim jest ona świadczona, decyduje o ostatecznej wartości, jaką reprezentuje ta usługa.

Termin „model biznesowy” upowszechnił się pod wpływem przeobrażeń rynkowych związanych z rozwojem gospodarki cyfrowej, stąd – nie do końca słuszne – modyfikacje MB bywają utożsamiane ze zmianami technologicznymi. W wielu przypadkach faktycznie dopiero dorobek gospodarki cyfrowej przyniósł możliwości optymalizacji procesów. Perspektywa naukowa wymaga jednak uwzględnienia różnorodnych determinant modyfikacji MB – procesy cyfryzacji i automatyzacji są jednymi z wielu (niewątpliwie bardzo spektakularnymi). One też doprowadziły do pojawienia się nowych podmio-

² Wątpliwości budzi posługiwanie się pojęciem „podmiotów branży turystycznej”, bo granice branży dotychczas wyznaczały określone typy przedsiębiorstw. Stąd użycie określenia „podmiotu rynku turystycznego”, które zarazem lepiej odpowiada popytowi definiowaniu turystyki.

³ Chodzi tu np. o touroperatorów, którzy skutecznie wdrożyli w swojej działalności kanały sprzedaży online.

⁴ Ograniczenie asymetrii informacji dotyczy głównie grupy najbardziej zaawansowanych użytkowników nowych technologii.

tów w „starych” branżach i podważyły mit przewagi konkurencyjnej opartej na doświadczeniu i tradycji. Na poziomie naukowym nowe technologie, w szczególności nowe metody analizy wielkich zbiorów danych, zmieniają paradygmat metodologii badań. Powszechnie przyjmowany cykl: hipoteza → dobór metody badawczej → badania i analiza wyników → weryfikacja hipotezy, nie odpowiada współcześnie dostępnym zasobom wielkich zbiorów danych (big data) oraz możliwości ich przetwarzania i analizy. Biznes posługuje się od ponad 10 lat niejako odwróconym modelem, w którym analizie poddaje się możliwie wielkie ilości danych i poszukuje się najmniejszych, choćby przypadkowych, korelacji, które następnie poddawane są szczegółowej weryfikacji [por. Płoszajski 2013]. Taka koncepcja prowadzenia badań wydaje się interesująca, lecz wymaga wyspecjalizowanego oprogramowania, natomiast jej pierwowzorem jest metoda naukowa zastosowana w niniejszym opracowaniu: przegląd możliwie dużej liczby publikacji (wyłonionych zgodnie z określonymi kryteriami), poddanie ich zawartości analizie, która następnie pozwoli na syntezę i sformułowanie wniosków.

Koncepcja modelu biznesowego – przegląd literatury

Badania literaturowe pozwalają wyodrębnić trzy główne perspektywy analizy modeli biznesowych: perspektywę zarządzania innowacjami, perspektywę e-commerce oraz w ujęcie strategiczne (tworzenie wartości i przewagi konkurencyjnej) [Zott, Amit 2010; Chesbrough 2010]. Zdolność modyfikacji MB postrzegana jest jako warunek radzenia sobie z kryzysowymi lub powolnymi, trwałymi zmianami otoczenia, zachodzącymi tak po stronie popytu (trendy społeczne i konsumenckie), jak i podaży (zmiana struktury podaży, powstawanie nowych branż, produktów i typów przedsiębiorstw).

Koncepcja MB rozwija się równolegle w wielu dziedzinach badań [Ghaziani, Ventresca 2005; Massa i in. 2017] obejmujących m.in.: ekonomię (np. koszty transakcyjne, teoria gier), zachowania organizacji (podejmowanie decyzji, relacje, władza), strategię biznesowe (koncepcja interesariuszy, zasobów strategicznych), przedsiębiorczość i marketing (wartość klienta, wartość dla klienta) [Coff i in. 2013; Lecocq i in. 2010]. Szerokie ujęcie koncepcji MB wymaga od badaczy opanowania szeregu pojęć, zrozumienia interakcji teorii wywodzących się z różnych dziedzin i studiów literaturowych [Arend 2013], czego dowodzi dyskusja na temat definicji MB, a nawet zasadności stosowania tego pojęcia [DaSilva, Trkman 2014; Markides 2015]. Badacze MB zgadzają się zasadniczo co do osadzonego w obszarze strategicznym rdzenia tej koncepcji [Lecocq i in. 2010; Martins i in. 2015], zgodnie z którym MB to współzależny system działań, który wyjaśnia, w jaki sposób aktor (indywidualny lub zbiorowy) tworzy i przechwytytuje wartość [Zott, Amit 2010; Zott i in. 2011].

MB definiowany jest jako „wiodąca, długookresowa metoda na powiększenie i zyskowne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa” [Zott, Amit 2010, s. 217] lub „reprezentacja tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość klientom i przedsiębiorstwu” [Johnson i in. 2008, s. 22]. Pojęcie to analizowane jest w kontekście efektywności gospodarczej [Halme 2007; Ghaziani, Ventresca 2005], innowacyjności [Hwang, Christensen 2008; Osterwalder i in. 2005; Johnson i in. 2008], a także jako czynnik wzrostu konkurencyjności [Afuah, Tucci 2001]. Wielu autorów akcentuje związek między innowacyjnością MB i rozwojem technologii [Chen, Ching 2002; Chesbrough 2010; Jørgensen, Ulhøi 2010], inni upatrują w nich narzędzi służących ewaluacji i modyfikacji działalności w warunkach zmienności otoczenia [Doganova, Eyquem-Renault 2009; Cavalcante i in. 2011] oraz wpływających na kreatywność organizacji [Demil, Lecocq 2010; Teece 2010, s. 192].

Trzy kluczowe cechy charakteryzują większość definicji MB: (1) skupienie się na współzależnym systemie działań, (2) uwzględnienie indywidualnych i zbiorowych aktorów oraz (3) nacisk na tworzenie i przechwytywanie wartości. Podejście to wskazuje na bliską relację zagadnienia MB i rynkowego łańcucha wartości. Przyjęcie tej perspektywy zakłada jednak istnienie pewnego ogólnego celu MB, przejawiającego się w puli wartości tworzonych dla różnych interesariuszy, którzy wnoszą wkład i korzystają z określonego MB [Zott, Amit 2010]. Natomiast badania strategiczne na ogół akcentują dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej [Lecocq i in. 2010; Porter 1996; Johnson i in. 2008; Casadesus-Masanell, Ricart 2010, 2011; Markides 2015]. Niezależnie od podejścia, MB pozwala praktykom i badaczom zbudować spójną historię złożonej, współzależnej sieci wyborów i konsekwencji, które służą tworzeniu i przechwytywaniu wartości [Arend 2013; Markides 2015], ułatwiają zapanowanie nad złożonością systemu i służą jako narzędzie narracji i kalkulacji [Doganova, Eyquem-Renault, 2009; Magretta 2002].

Koncepcja MB stosowana jest w procesie analizy pojedynczych lub zbiorowych podmiotów. Mogą dotyczyć motywów postępowania pojedynczej osoby (np. nabywcy) [Svejenova i in. 2010], grupy ludzi [np. Sosna i in. 2010], jednostek biznesowych [Aspara i in. 2013], organizacji non-profit [Dahan i in. 2010; Guo i in. 2016; Velamuri i in. 2015], sektorów biznesu [Trettheway 2004]. Konceptualizacja MB jako systemów współzależnych działań pozwala badaczom modelować tworzenie wartości na różnych poziomach i uwzględnić różnych interesariuszy, co jest szczególnie ważne w odniesieniu do usług, ponieważ występuje tam proces współtworzenia wartości z klientami [Beritelli i in. 2014; Beritelli i in. 2015], a tym bardziej produktu turystycznego, który powstaje w wyniku złożonego systemu relacji.

Jak wspomniano we wstępie, poszczególne podmioty mogą realizować więcej niż jeden model biznesowy [Markides 2013], nierzadko kreując ich portfel [Sabatier i in. 2010] –wewnętrznie spójny lub wewnętrznie skonflik-

towany [Markides, Charitou 2004] – stanowiący przedmiot analiz dynamiki portfela modeli biznesowych [Kim, Min 2015].

Z perspektywy niniejszego opracowania szczególnie ważny wydaje się relatywnie nowy nurt badań nad MB, który porzuca analizy fizycznej reprezentacji wyborów i działań istniejących w ramach MB (ten nurt badań zazwyczaj realizowano jako studia przypadków) [Baden-Fuller, Mangematin 2013] na rzecz analizy schematu poznawczego [Martins i in. 2015]. W tym ujęciu mniej istotny staje się przedmiot działalności i stosowane narzędzia zarządzania – uwaga koncentruje się na sposobie kreowania innowacji [Furnari 2015], stosowaniu analogii i tworzeniu nowych schematów wzajemnych zależności lub inaczej dekonstrukcji (a następnie rekonstrukcji) łańcucha wartości [Martins i in. 2015]. Obszar ten jest szczególnie słabo zbadany i zapewne dlatego pozostaje najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zagadnienie tworzenia i przechwytywania wartości pozostaje rdzeniem badań nad MB. Trudność zawiera się w coraz większej złożoności interakcji między producentami i konsumentami, którzy współtworzą wielowymiarowe jednostki biznesowe w niespotykany dotąd sposób [Arend 2013; McGrath 2010]. Duże znaczenie odgrywa też zróżnicowanie ról interesariuszy w tworzeniu i pozyskiwaniu wartości i coraz większa heterogeniczność (zróżnicowaniu elementów składowych) poszukiwanej wartości (co doskonale widać na przykładzie turystyki). Przechwytywanie wartości następuje właśnie w procesie rekonstrukcji łańcucha wartości, kiedy możliwe staje się wejście nowego podmiotu (ogniwa) w strukturę łańcucha. Impulsem dla innowacji mogą być badania marketingowe, które pozwalają ustalić nowe, niejawne potrzeby usługobiorcy [Baden-Fuller, Mangematin 2013; Lecocq i in. 2010]. Na rynku turystycznym są to narzędzia samodzielnej obsługi procesu rezerwacji lub dynamicznego pakietowania. Podmiot, który jako pierwszy zidentyfikuje i zaspokoi nowe potrzeby (portale rezerwacji hotelowych, lotniczych itp.), staje się nowym ogniwem łańcucha wartości [Johnson i in. 2008; Zott i in. 2011] i stopniowo wypiera z rynku istniejące wcześniej podmioty (agenci turystyczni), jeżeli dostarcza wyższej wartości (np. dostępność usługi 24/7, ograniczenie asymetrii informacji lub szerokość asortymentu).

Ponieważ systemy funkcjonowania MB służą tworzeniu wartości przez/dla różnych interesariuszy, nowe MB ignorują zastane (tradycyjne) sektory, branże, grupy strategiczne i rynki zbytu. „Stare” przedsiębiorstwa doświadczają wówczas silnych zakłóceń w oswojonych i uważanych za trwałe regułach działalności [Burgelman, Grove 2007]. Ich przegrana w walce konkurencyjnej w równej mierze może być wynikiem niedostrzegania zagrożeń, jak i szans (np. nowych nabywców), co odbija się na efektywności funkcjonowania [Smith, Colgate 2007]. Niedoceniany – choć stanowi przedmiot badań – jest także obszar wartości pozafinansowych, które nie znajdując odzwier-

ciędlenia w bilansie przedsiębiorstwa utrudniają pełną ocenę efektywności MB. Problem ten ujawnia się w procesie badania przedsiębiorstw społecznych [Bieger, Reinhold 2011; Yunus i in. 2010], a jego rozwiązaniu służyć może zrównoważona karta wyników, obejmująca pomiar wartości niematerialnych (wartość klienta, wartość efektów zewnętrznych itd.) [Demil i in. 2015; Meynhardt 2009; Svejnova i in. 2010].

Podsumowując, koncepcja MB koncentruje uwagę menedżerów i badaczy na kilku poziomach współzależności: interakcjach między działaniami i związanymi z nimi wyborami [Aversa i in. 2015], powiązaniach między organizacyjnymi i poznawczymi aspektami MB [Demil, Lecocq 2015] oraz relacjach między interesariuszami [Thompson, MacMillan 2010]. Z punktu widzenia teoretyków potencjał koncepcji MB wynika z realistycznych założeń behawioralnych (niedoskonała informacja, skończone zdolności poznawcze, znaczenie efektów zewnętrznych i różnorodność źródeł przewagi konkurencyjnej) oraz łączy podejście popytowe i podażowe z zagadnieniami współtworzenia i przechwytywania wartości [Massa i in. 2017].

W tym ujęciu badania nad MB w turystyce mogą przyczynić się do rozwoju samej koncepcji ze względu na złożony charakter i heterogeniczność produktu turystycznego oraz szczególne wyzwania rynku turystycznego (sezonowość, zachowania nabywców, społeczne znaczenie tej branży, rozbudowany system efektów zewnętrznych itp.).

Inspiracją dla niniejszego artykułu były pionierskie badania nad modelami biznesowymi w turystyce przeprowadzone dwa lata wcześniej [Reinhold, Zach, Krizaj 2017], ukierunkowane na bardzo podstawowe rozpoznanie tej problematyki na gruncie rynku turystycznego. Wątpliwości wzbudzały jednak dwie kwestie: (1) sposób przyporządkowania artykułów do grup tematycznych, (2) całkowity brak analizy wpływu gospodarki cyfrowej na powstawanie nowych MB i związane z tym zmiany struktury rynku turystycznego. Należy uwzględnić fakt, że przytoczone badania zamknięto w roku 2016, kiedy rozpoznanie problematyki MB w turystyce było stosunkowo nowym zagadnieniem. Kolejne lata przyniosły skokowy przyrost liczby publikacji, a celem artykułu jest przegląd ich zawartości merytorycznej, ukierunkowany na problematykę zmian strukturalnych rynku.

Metoda badawcza

Na potrzeby analizy stanu nauki o MB w turystyce dokonano przeglądu literatury, który uwzględnia i systematyzuje artykuły naukowe dotyczące jednocześnie: „modeli biznesowych” i „rynku turystycznego”/”turystyki”. Celem przeglądu była krytyczna analiza opublikowanych (recenzowanych) artykułów ukierunkowana na ocenę tego, w jakim stopniu literatura naukowa dotycząca MB na rynku turystycznym:

- służy wskazaniu prawidłowości gospodarczych (objaśnia rzeczywistość, a nie tylko identyfikuje zjawiska);
- poddaje analizie wpływ zmian MB na strukturę rynku;
- wspiera poszukiwanie możliwych obszarów innowacji;
- wiąże zmiany strukturalne rynku z rozwojem gospodarki cyfrowej.

W tym celu przeprowadzono trzyetapowy proces identyfikacji opublikowanych prac naukowych. Po pierwsze, wyszukiwanie ograniczono do baz danych czasopism naukowych (Web of Science, EBSCO, Emerald Insight, ProQuest i Science Direct), uwzględniając wyłącznie prace „recenzowane”, w formie „artykułu”, opublikowane w „języku angielskim” i w okresie „styczeń 2000 do grudzień 2018”. Poszukiwania zawężono do artykułów, które wyraźnie ukierunkowane są na koncepcję MB, tzn. pojęcia „business model” i „tourism” lub „tourism market” pojawiały się w ich tytule (lub tytule jednego z rozdziałów), albo wymienione zostały wśród słów kluczowych lub przytoczonych definicji. Pierwszy zbiór objął 212 artykułów.

Równoległy etap selekcji służył zapewnieniu, że zbiór obejmie teksty znaczące dla nauki o turystyce; zastosowano zatem powyższe kryteria wyszukiwania w odniesieniu do 10 najlepszych czasopism turystycznych i hotelarskich w rankingu SSCI⁵. W wyniku tego powstał drugi zestaw 175 artykułów.

Oba zestawy oczyszczono z fałszywych trafień w toku analizy ich streszczeń. Odrzucono przypadki błędnie zaklasyfikowane jako artykuły w czasopismach (np. prace doktorskie, recenzje, komunikaty) oraz teksty zawierające rzeczowniki „business” i „model” jako odrębne słowa kluczowe. Po połączeniu zbiorów usunięto duplikaty, uzyskując wykaz 110 artykułów.

Dokonano kodowania tych 110 artykułów, aby upewnić się, że dotyczą koncepcji modelu biznesowego [w otoczeniu turystycznym] w sposób „nie-trywialny i niemarginalny” [Zott i in. 2011, s.1021]. Usunięto 25 artykułów, które nie odnosiły się do rynku turystycznego (np. przypadek turystyczny służył tylko do egzemplifikacji modelu). Ostateczny wykaz 83 artykułów zawiera tylko 5 opublikowanych w pierwszej dziesiątce periodyków z zakresu turystyki i hotelarstwa. To, że aż 57 artykułów spełniających kryteria pochodzi z czasopism spoza turystyki i hotelarstwa pokazuje, jak duże znaczenie ma korzystanie z wyszukiwania w bazach danych.

Najczęściej podejmowane tematy badawcze dotyczyły:

- typologii MB;
- rzeczywistych lub potencjalnych zakłóceń rynkowych związanych z pojawieniem się nowych MB;

⁵ Annals of Tourism Research, Cornell Hospitality Quarterly, Cities, International Journal of Contemporary Hospitality Management, International Journal of Hospitality Management, Journal of Hospitality and Tourism Research, Journal of Service Management, Journal of Sustainable Tourism, Journal of Travel Research, Tourism Management.

- wpływu poszczególnych MB na podział wartości lub miejsce w łańcuchu wartości;
- wpływu MB na poziom efektywności.

Tablica zamieszczona w Załączniku 1 zawiera wykaz wszystkich artykułów włączonych do przeglądu, podzielonych na cztery grupy tematyczne: (1) usługi zakwaterowania i gastronomii; (2) atrakcje i regiony turystyczne; (3) transport; (4) usługi pośrednictwa i komunikacji (w tym e-commerce i nowe narzędzia komunikacji z nabywcą).

Model biznesowy jako przedmiot badań nauk o turystyce⁶

Baza 83 artykułów przedstawiona w Załączniku 1 wskazuje, że zainteresowanie problematyką MB w obszarze nauk o turystyce narastało początkowo bardzo wolno: na lata 2000-2014 przypada zaledwie 22 artykuły (26% całej bazy). W kolejnych latach zaczęło ich jednak skokowo narastać: w 2015 r. opublikowano 6 artykułów, w 2016 r. – 9, w 2017 r. – 20, a w 2018 r. – 26, co oznacza że w ciągu ostatnich dwóch lat liczba publikacji poświęconych turystycznym MB wyniosła ponad dwa razy tyle, co w ciągu pierwszych 14 lat objętych badaniami. Tylko 27 z analizowanych artykułów trafiło na łamy czasopism turystycznych, 5 opublikowano w periodykach poświęconych usługom gastronomicznym, 6 w czasopismach transportowych, 34 w ogólnobiznesowych (usługi, zarządzanie, organizacja), a 11 trafiło do czasopism poświęconych nowym technologiom i e-commerce. Rozrzut ten pokazuje, jak duży wpływ na rzetelność badań ma współcześnie możliwość włączenia do badań źródeł zastanych (desk research) periodyków spoza pojedynczej dziedziny.

Najczęściej podejmowanym tematem było porównywanie/przeciwstawianie różnych konfiguracji modeli biznesowych oraz ich typologia. Tylko niewielka część publikacji wykorzystywała koncepcję MB w celu uporządkowania lub lepszego zrozumienia różnych obszarów rynku turystycznego lub zachowań biznesowych w turystyce. Ani jeden artykuł nie podejmuje tematyki struktury rynku turystycznego (reguł konkurencji, podziału wartości, siły negocjacyjnej itd.), mimo że autorzy posługiwali się nierzadko definicjami konkurencji i konkurencyjności oraz siły poszczególnych interesariuszy.

W ujęciu taksonomicznym, w analizowanych tekstach wyraźnie dominowało podejście fenetyczne, a nie filogenetyczne, co oznacza dużą stratę z punktu widzenia tak samych badań naukowych, jak i będących ich efektem wniosków i implikacji praktycznych. Taksonomia fenetyczna opiera się

⁶ Za prof. Liszewskim [2010] przyjęto, że nie można mówić o istnieniu samodzielnej dyscypliny, która zasługiwałaby na miano „nauki o turystyce”, stąd liczba mnoga (nauki o turystyce), odwołująca się zarazem do interdyscyplinarnego charakteru wiedzy o turystyce.

na relacjach podobieństwa między klasyfikowanymi obiektami, podczas gdy taksonomia filogenetyczna dotyczy relacji pokrewieństwa. Terminologia ta pochodzi oczywiście z nauk przyrodniczych, ale dość długo funkcjonuje już na gruncie nauk społecznych i (właściwie stosowana) pozwala na większą przenikliwość oraz chroni przed pochopnymi wnioskami.

Przykładem błędnego stosowania taksonomii jest porównywanie (i w efekcie narastanie rywalizacji) między Airbnb i obiektami hotelarskimi, postrzegającymi tę platformę jako jedno z największych zagrożeń na rynku usług noclegowych, pomimo że portal ten nie posiada na własność ani jednego miejsca noclegowego. Pozorne podobieństwo wzięło się stąd, że zarówno platforma Airbnb, jak i inne systemy rezerwacji (w tym systemy hotelowe) dostarczają tej samej usługi (rezerwacja). Jednak postawienie znaku równości między platformą rezerwacji oraz klasycznymi kanałami dystrybucji usług noclegowych spowodowało, że hotelarze niewłaściwie definiują zagrożenie rynkowe. Podejście filogenetyczne znacznie wcześniej wskazywało, że faktycznym zagrożeniem są rozproszone podmioty oferujące mieszkania na krótkoterminowy najem (usługi będące przedmiotem obrotu najbardziej przypominają usługę hotelową), które w wyniku rozwoju e-commerce zyskały, na niespotykaną wcześniej skalę, dostęp do rozproszonych nabywców.

Z tego względu w niniejszym opracowaniu zastosowano podejście filogenetyczne, identyfikując faktyczny kształt modelu biznesowego, a nie podobieństwo między przedsiębiorstwami. W takim ujęciu platformy rezerwacji usług turystycznych (w tym noclegowych) powinny być zaliczone do grupy pośredników (tak jak agenci i touroperatorzy), niezależnie od tego, że techniczny aspekt ich funkcjonowania odbiega od tradycyjnego wizerunku agenta turystycznego.

Cały zbiór artykułów naukowych podzielono na cztery główne kategorie:

- (1) usługi zakwaterowania i gastronomii – 21 publikacji;
- (2) atrakcje turystyczne – 21 publikacji;
- (3) transport – 15 publikacji oraz
- (4) pośrednictwo turystyczne (w tym e-commerce) – 26 publikacji.

Najczęściej podejmowane tematy badawcze obejmują: 1) procesy tworzenia MB w wymienionych powyżej obszarach; 2) analizę dostarczanej na rynek/przechwytywanej wartości; 3) zagadnienia innowacyjności i trwałości modelu biznesowego; 4) podatność MB na wpływ technologii; (5) znaczenie otoczenia formalno-prawnego.

Procesy tworzenia modeli biznesowych na rynku turystycznym

W obszarze publikacji poświęconych turystycznym usługom bytowym (zakwaterowaniu i gastronomii) badacze koncentrowali się na zagadnieniu:

- trwałości modeli biznesowych [Konovalova i in. 2018; Cheah i in. 2018; Giacosa i in. 2017; Coles i in. 2017; Høgevd i in. 2015; Langvinienė, Daunoravičiūtė 2015; Mihalič, Žabkar, Cvelbar 2012] oraz

- ich innowacyjności [Tham, Huang 2018; Bohdanowicz, Zientara 2009; De Filippo, in. 2017; Alegre, Berbegal-Mirabent 2016; Kathan i in. 2016; Mihălcescu i in. 2015; Souto 2015; Lock, Macaulay 2010].

Badania z zakresu innowacyjności polegały m.in. na analizie sposobów wdrażania i komercjalizacji nowych produktów i usług za pomocą ulepszonych lub nowych modeli biznesowych [Tham, Huang 2018; Alegre, Berbegal-Mirabent 2016]. Często wątek ten towarzyszył badaniom nad sposobami tworzenia/przechwytywania wartości oraz świadomej dystrybucji wartości dla słabszych podmiotów, w tym przedsiębiorstw społecznych [Gao, Deng 2018; Chiu i in. 2017a,b; Bogers, Jensen 2017; Di Gregorio 2017; Grèzes i in. 2016].

W drugiej kategorii (atrakcje turystyczne) badania nad MB koncentrowały się na zagadnieniach:

- gospodarki współdzielenia [Londoño, Xavier Medina 2018; Del Vecchio i in. 2018];
- wpływu zarządzania regionem turystycznym (w tym zasad zrównoważonego rozwoju i gospodarki obiegu zamkniętego) na efektywność i trwałość modeli biznesowych [Onn 2018; Perić i in. 2018; Crick i in. 2018; Naydenov 2018; Rusu 2016; Scheepens i in. 2016; Edenel 2014];
- MB opartych na kształtowaniu doświadczeń turystycznych, w tym np. ekoturystyki, enoturystyki, turystyki kulinarnej, wreszcie wydarzeń sportowych [Mohammadi i in. 2018; Perić 2018; Ciurea, Filip 2018; Dressler 2017; Remenyik, Molnár 2017; Perić i in. 2017; Greffe i in. 2017; Pine, Gilmore 2016; Sarkar, Sinha 2015; Hojman, Hunter-Jones 2012; Andersson, Getz 2009; Huang, Lee, Lee, 2009].

Trzecia z wyszczególnionych kategorii (transport) obejmuje głównie publikacje dotyczące modeli biznesowych linii lotniczych. Autorzy – zazwyczaj w trybie analizy porównawczej – przeciwstawiają nowe modele biznesowe tradycyjnym, regionalnym i czarterowym liniom lotniczymi [Fernández i in. 2018; Rodríguez, O’Connell 2018; Ferrer-Rosell, Coenders 2017; Mandić i in. 2017; Diaconu, 2012, Fageda, Flores-Fillol 2012a, 2012b; Heicks 2010; Bieger, Wittmer 2006; Papatheodorou, Lei 2006; Graf 2005]. Na tym tle wyróżniają się prace Papatheodorou i Lei [2006] oraz Franka [2011] ilustrujące zależność między modelami biznesowymi linii lotniczych i portów lotniczych, opracowanie dotyczące połączeń promowych [Panou i in. 2015] oraz MB platformy Uber [Andreassen i in. 2018].

Ostatnia kategoria (pośrednictwo turystyczne) łączy problematykę usług turystycznych z zagadnieniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT), które przejmują funkcje tradycyjnych pośredników. Technologie cyfrowe mogą stanowić narzędzie usprawnienia bieżących operacji [Kshetri 2007; Margherita, Petti 2009; Ye, Zhang, Li 2018] lub oferować całkiem nowy sposób łączenia rozproszonego popytu z rozproszoną podażą turystyczną np. za pośrednictwem specjalnych portali i aplikacji mobil-

nych, takich jak Uber czy Airbnb [Perez-Sanchez i in. 2018; Kannisto 2017; Rezaei, Shahijan 2017; Garrigos-Simon i in. 2017; Tham 2016; Cheng 2016; Koukopoulos, Styliaras 2013; Dimitriou, Pollalis 2009; Runfola, Rosati, Guercini 2013]. Niektórzy autorzy podejmują badania nad związkiem między nowymi formami komunikacji rynkowej a efektywnością promocji regionów turystycznych oraz efektywnością współpracy w regionie [Frischauf i in. 2018; Abou-Shouk 2018; Sharma, Rishi 2018; Dieck i in. 2018; Bouwman i in. 2018; Kinderis 2018; Chan i in. 2017; Kshetri 2007], które stanowią warunek trwałości modeli biznesowych. Stosunkowo nowym tematem w obrębie nauk o turystyce jest natomiast analiza big data i tzw. Internet rzeczy [Leminen i in. 2018; Sotiriadis, Van Zyl 2017], które stanowią zarówno nowe źródło danych dla istniejących modeli biznesowych, jak i podstawę dla tworzenia innowacyjnych MB [Bouwman i in. 2018; Barbu, Bratu, Sirbu 2018; O'Regan, Choe 2017; Skalska 2017; Lu, Liu 2016; Schiller 2011; Margherita, Petti 2009].

Modele biznesowe jako narzędzie tworzenia i przechwytywania wartości

Stosowane w naukach o zarządzaniu pojęcie wartości obejmuje zarówno wartości pieniężne (przychody, zyski i efektywne operacje), jak i pozapieniężne (np. jakość życia, jakość miejsca pracy). Analiza omawianych artykułów naukowych wykazała, że w przypadku publikacji dotyczących transportu i pośrednictwa (w tym e-commerce) autorzy zazwyczaj koncentrowali uwagę na wynikach operacyjnych i finansowych oraz wydajności. Badania poświęcone przedsiębiorstwom regionom i atrakcyjnym częściej analizowały zagadnienie wpływu MB na aspekty jakości życia i pracy oraz wpływu MB na otoczenie (w tym środowisko naturalne). We wszystkich przypadkach podejmowano wątek trwałości MB w długim okresie, co w pewnej mierze wymaga myślenia w kategoriach (turystycznego) łańcucha wartości oraz zapewnienia udziału w wytwarzanej wartości wszystkim ogniom/interesariuszom [Bohdanowicz, Zientara 2009].

Badania MB w kontekście regionów turystycznych najczęściej uwzględniały konieczność utrzymania lub poprawy środowiska: naturalnego i społecznego [Gao, Deng 2018; Alegre, Berbegal-Mirabent 2016; Scheepens i in. 2016; Mihalić i in. 2012] oraz różnych aspektów wzrostu gospodarczego [Sarkar, Sinha 2015]. Niejednoznaczne były opinie dotyczące konsumpcji współdzielonej [Perez-Sanchez i in. 2018; Skalska 2017, Kannisto 2017; Rezaei, Shahijan 2017; Garrigos-Simon i in. 2017; Kathan i in. 2016; Tham 2016; Cheng 2016; Koukopoulos, Styliaras 2013; Dimitriou, Pollalis 2009; Runfola i in. 2013], która niewątpliwie jest korzystna dla konsumentów, ale stanowi zagrożenie dla przedsiębiorców i ogranicza wpływy podatkowe.

Zastanawiający jest praktycznie całkowity brak artykułów nt. postaw prosumenckich w turystyce: zarówno aplikacje mobilne, jak i ekonomia współdzielenia stanowią silne katalizatory włączenia konsumentów do procesu tworzenia produktu oraz jego wizerunku. W badanej bazie w zasadzie znalazły się tylko cztery artykuły, które podejmują ten wątek, a i to raczej jako poboczny względem analizy MB Airbnb i Ubera [Perez-Sanchez i in. 2018; O'Regan, Choe 2017; Tham 2016], w kontekście nowych doświadczeń turystycznych [Koukopoulos, Styliaras 2013] i aplikacji mobilnych [Pine, Gilmore 2016]. Panou i in. [2015] dość powierzchownie opisują proces częściowego przenoszenia oszczędności tanich linii lotniczych na klientów.

Analizowane opracowania w większości przypadków odnoszą się do tworzenia wartości w tradycyjnych MB, które zostały już szeroko opisane w ramach teorii zarządzania strategicznego. Co więcej, nawet artykuły poświęcone nowoczesnym kanałom dystrybucji i e-commerce (patrz Załącznik 1, grupa 4) objaśniają wpływ MB na kondycję organizacji przy użyciu nieaktualnych narzędzi zarządzania strategicznego, z pominięciem faktu, że w strategii cyfrowej zwraca się uwagę na dodatkowe wymiary, które zmieniają naturę i sposób tworzenia wartości. Należą do nich [Bharadwaj i in. 2013]:

- wykorzystywanie różnorodnych informacji;
- stosowanie wielostronnych modeli biznesowych;
- koordynacja modeli w sieciach (kontrola architektury sieciowej).

Przeciętny przedsiębiorca działający na rynku turystycznym nie tylko nie jest w stanie wykorzystać powyższych technik w celu zmiany sposobu tworzenia wartości, ale nawet nie jest świadom ich przydatności. Stąd niezwykła skuteczność przedsiębiorców z branży nowych technologii w podbijaniu kolejnych obszarów rynku turystycznego (a ściślej ujmując – w zagarnianiu tych ogniw łańcucha wartości, które oferują najwyższą rentowność i pozwalają najszybciej wypracować wysoką wartość dodaną). Wzrost wartości może następować poprzez sam fakt nieograniczonego dostępu do różnych zasobów informacji. Kontekst biznesu cyfrowego wnosi nowe możliwości do tworzenia wartości na bazie posiadanych informacji.

Coraz więcej firm personalizuje swoją ofertę, opierając się na informacjach zebranych w toku analizy wielkich zbiorów danych (big data). Strategia cyfrowa stwarza możliwość demokratyzacji informacji, dzielenia się oraz redystrybucji informacji, co powoduje, że kanały rynkowe burzą dotychczasowe źródła zysków, tworząc nowe źródła wartości dla przedsiębiorców i ich klientów. Tworzenie wartości może dokonywać się poprzez wielostronne modele biznesowe (tak należy postrzegać niedocenianą przez hotelarzy współpracę z portalami rezerwacji hotelowej, takich jak Booking.com, Expedia i in.).

Innowacyjność i trwałość modeli biznesowych

Trwałość i efektywność to najczęściej identyfikowane tematy badawcze. O. Gao i Y. Deng [2018] oraz N. Høgevold, G. Svensson i C. Padin [2015] omawiają, w jaki sposób logika zrównoważonego rozwoju oddziałuje na wybór MB skandynawskiej sieci hoteli. T. Mihalič, Žabkar i L.K. Cvelbar [2012] również skupili się na zrównoważeniu środowiskowym, stosując jednak odwrotne podejście (analiza procesu tworzenia wartości dla interesariuszy). Problematyka zrównoważonego rozwoju silnie przebija we wszystkich opracowaniach dotyczących konkurencyjności regionów turystycznych [Frischauf i in. 2018; Abou-Shouk 2018; Sharma, Rishi 2018; Dieck i in. 2018; Bouwman i in. 2018; Kinderis 2018; Chan i in. 2017; Alegre, Berbegal-Mirabent 2016; Scheepens i in. 2016; Sarkar, Sinha 2015; Hojman, Hunter-Jones 2012; Bohdanowicz, Zientara 2009].

Z kolei badania dotyczące transportu pomijały tę problematykę, koncentrując się praktycznie wyłącznie na efektywności i wydajności tanich linii lotniczych [Diaconu, 2012, Fageda, Flores-Fillol 2012a, 2012b; Graf 2005], której źródłem w pewnej mierze jest przecież rabunkowa gospodarka środowiskowa. Uzasadnieniem bytu takich modeli biznesowych miałyby być dzielenie wartości z portami lotniczymi [Frank 2011; Papatheodorou, Lei 2006] oraz działania charytatywne linii lotniczych [Fenclova, Coles 2011].

Oczywiście problematyka spójności i współzależności pojawia się w naukach o turystyce od bardzo dawna. Konstruktywny model biznesowy wprowadza jednak pewną zmianę: synergia korzyści wynikająca ze współpracy umożliwia tworzenie ofert sieciowych lepiej odpowiadających kompleksowym potrzebom nabywców, bardziej konkurencyjnych i rentownych. Takie modelowe rozwiązania zilustrowano choćby przypadkami dostosowania portów lotniczych do MB linii lotniczych [Frank 2011; Fageda, Flores-Fillol 2012b] oraz linii lotniczych i miejsc docelowych [Bieger, Wittmer 2006]. Publikacje zgrupowane w dwóch pierwszych kategoriach (usługi zakwaterowania, gastronomii i atrakcje turystyczne) w przeważającej części omawiają wzajemne oddziaływanie licznych podmiotów w obszarach recepcji turystycznej [Londoño, Xavier Medina 2018; Onn 2018; Del Vecchio i in. 2018; Perić i in. 2018; Mohammadi i in. 2018; Perić 2018; Ciurea, Filip 2018; Crick i in. 2018; Naydenov 2018; Dressler 2017; Remenyik, Molnár 2017; Perić i in. 2017; Scheepens i in. 2016; Rusu 2016] tak na gruncie dążenia do wyższej rentowności, jak i poszanowania środowiska naturalnego oraz dostarczania nadzwyczajnych wrażeń turystom. W ten nurt wpisują się również artykuły z ostatniej grupy (pośrednicy i e-commerce), w której znalazły się m.in. publikacje dotyczące aplikacji mobilnych [np. Pine, Gilmore 2016; Kokopoulou, Styliaras 2013]. Autorzy wskazują, że opracowanie i wdrożenie aplikacji wymaga ścisłej współpracy z muzeami i obiektami dziedzictwa kulturowego w celu stworzenia treści pożądaných przez użytkowników.

Modele biznesowe w świecie nowych technologii

Przez wiele lat panował pogląd, że strategia technologii informacyjnej jest jedną z wielu strategii funkcjonalnych organizacji, a rolę nadrzędną pełni strategia biznesowa, która zarazem kształtuje strategię IT [Henderson, Venkatraman 1993; Hirscheim, Sabherwal 2001; Bharadwaj i in. 2013]. Jednak upowszechnienie dostępu do Internetu i powstawanie nowych narzędzi konsumpcji treści (smartfony, tablety) i związane z tym usieciowienie mediów, pociągnęły za sobą daleko idące skutki:

- wzrosła ekonomiczna rola tego, co niematerialne (usług oraz produktów możliwych do zapisania w postaci cyfrowej: oprogramowanie, muzyka, film, tekst). W branży turystycznej dostępność cyfrowych treści medialnych gruntownie zmieniła sposób organizacji rynku i układ sił między jego podmiotami;
- urządzenia z dostępem do sieci stają się najważniejszym narzędziem konsumpcji treści, co nie może pozostać bez wpływu na rozwój narzędzi promocji turystycznej, sposobów dokonywania rezerwacji, planowania podróży i dzielenia się wrażeniami;
- infrastruktura biznesowa przedsiębiorstw przyjmuje wymiar cyfrowy i jest ściśle powiązana z różnymi procesami, produktami i usługami, a technologie cyfrowe (traktowane jako kombinacja informacji, przetwarzania, komunikacji i urządzeń) wymuszają transformacje w MB, procesach biznesowych, produktach i usługach oraz relacjach z klientami i pozostałymi interesariuszami.

Strategia IT przestaje współcześnie pełnić rolę strategii funkcjonalnej i nie może dłużej pozostawać podporządkowana strategii biznesowej. C. Olszak [2015] podkreśla, że mamy do czynienia z fuzją strategii IT i strategii biznesowej, która w efekcie prowadzi do wyłonienia strategii cyfrowej biznesu. Jej modułami – dowolnie konfigurowanymi – są właśnie MB.

Podejście to nie zostało jeszcze jasno wykazane w naukach o turystyce, pomimo znaczącej liczby publikacji poświęconych egzemplifikacji tego zjawiska. Wszystkie poddane analizie artykuły naukowe odnoszą się do MB w turystyce, ale pojęcie strategii cyfrowej nie padło w żadnym z nich. Wydaje się to tym bardziej zaskakujące, że turystyka szybciej niż jakakolwiek inna branża zmieniała się w duchu nowych technologii, a pierwsze MB pochodzenia cyfrowego (a więc odnoszące się wyłącznie do niematerialnej postaci produktu) dotyczyły właśnie tej branży (GDS, systemy rezerwacji hotelowej, globalna obsługa płatności). Sztandarowy już przykład MB wyrosły na gruncie technologii cyfrowej, to właśnie jeden z globalnych systemów dystrybucji (Sabre).

Analizowane w badaniach artykuły naukowe omawiają przeobrażenia cyfrowe posługując się przykładami studiów przypadków (por. Załącznik 1), ale żaden z nich nie podejmuje wprost wątku wpływu technologii cyfrowych

na zmianę struktury rynku (konfiguracji sprzedawców i nabywców oraz zachowań rynkowych, których determinanty określa: liczba podmiotów, rodzaj oferowanej wartości, relacja jakości i kosztów, różnorodność produktów, kontrola nad ceną, warunki wejścia na rynek (bariery), forma konkurencji i dostępność informacji rynkowej). Jednocześnie praktycznie każde z przytoczonych studiów przypadku [Chiu i in. 2017; Giacosa i in. 2017; Lock, Macaulay 2010; Del Vecchio i in. 2018; Ciurea, Filip 2018; Frischauf i in. 2018; Abou-Shouk 2018; Sharma, Rishi 2018; Perez-Sanchez i in. 2018; Dieck i in. 2018; Ye, Zhang, Li 2018] pozwala zaobserwować, w jaki sposób proces wyłaniania nowego MB zagraża innym przedsiębiorcom, jakiej zmianie ulega dotychczasowy podział korzyści i miejsce w łańcuchu wartości. Dotychczas zmiany te najsilniej odczuwalne były na rynku pośredników turystycznych, jednak pojawienie się rozbudowanych platform sprzedażowych spowodowało istotną zmianę w obrębie rynku usług noclegowych: ograniczenie poziomu kosztów transakcyjnych i proste łączenie rozproszonego popytu i podaży spowodowało, że każdy podmiot może stać się usługodawcą noclegowym [Perez-Sanchez i in. 2018; O'Regan, Choe 2017; Tham 2016], co niewątpliwie osłabia konkurencyjność oferty hotelowej, nadal spętanej znaczącą liczbą wymagań ustawowych, budowlanych, sanitarnych, organizacyjnych, a nierzadko także franczyzowych.

Analizowane publikacje wskazują także na wzmocnienie roli konsumenta w nowoczesnych kanałach dystrybucji oraz jego wpływu na kreowanie wizerunku usługodawcy. Należy jednak podkreślić, że nie jest to tożsame z ograniczeniem problemu asymetrii informacji (zmieniają się jej źródła: obecnie problemem jest nie tyle niedobór, ile nadmiar danych). Technologie cyfrowe przenikają w społeczne relacje i włączają je w zakres konsumentckiej oraz korporacyjnej przestrzeni. Wiele usług (przede wszystkim informacja i rezerwacje) realizowanych jest w „chmurze” (cloud computing) i coraz trudniej jest rozdzielić je od infrastruktury IT [Subramaniam, Venkatraman 2001; Straub, Watson 2001; Bharadwaj, Grover 2003; Ettl, Pavlou 2006; Kohli, Grover 2008].

Strategia cyfrowa oznacza, że organizacja swoją strategię formułuje i realizuje na podstawie zasobów cyfrowych, które przynoszą jej wartość dodaną, pozwalają konkurować na rynku i wyznaczać nowe standardy oraz modele biznesowe. Podatność danej funkcji biznesowej na wpływ technologii i możliwość oparcia nowego MB np. na automatyzacji procesów lub poprawie jakości obsługi dzięki technologii, może stać się innowacyjnym rozwiązaniem o ponadprzeciętnej rentowności.

Regulacje prawne a modele biznesowe

Temat regulacji formalno-prawnych, przebijający się w licznych publikacjach dotyczących MB, wiąże się z tempem rozwoju rynku, znacząco przekraczającym tempo aktualizacji regulacji prawnych. Istniejące przepisy do-

tyczące „starych” podmiotów rynku turystycznego (np. obiektów hotelowych) nierzadko zmuszają te podmioty do ponoszenia wysokich kosztów, których skutecznie mogą uniknąć podmioty nieobecne dotychczas na rynku a tym samym nie objęte przepisami (np. właściciele mieszkań przeznaczonych na krótkoterminowy wynajem). Oczywiście uwaga badaczy nie ogranicza się do kwestii podatkowych - autorzy przedstawiają omawiane regulacje jako determinanty innowacyjności, m.in. na gruncie zrównoważonego rozwoju. Dyskusję o zmianach przepisów i ich implikacjach dla rozwoju nowych i zarządzania istniejącymi MB na rynku turystycznym można pogrupować następująco:

- opracowania dotyczące inicjatyw legislacyjnych samych decydentów, których celem jest tworzenie korzyści dla lokalnych firm i mieszkańców. W tej grupie warto wskazać opracowania dotyczące preferencyjnych warunków rozwoju ekoturystyki w Indiach [Sarkar, Sinha 2015], służących ochronie środowiska [Scheepens i in. 2016; Abou-Shouk 2018; Sharma, Rishi 2018; Dieck i in. 2018], starań o przyciągnięcie określonego rodzaju turystów [Souto 2015], współpracy z określonymi liniami lotniczymi [Bieger, Wittmer 2006] możliwości egzekwowania podatku hotelowego [Schiller 2011];
- opracowania poświęcone inicjatywom stron zainteresowanych, usiłujących przekonać decydentów do wdrażania regulacji ukierunkowanych na zapewnienie właściwego podziału wartości między zainteresowane strony. Tu warto przytoczyć próby zapewnienia trwałego funkcjonowania przedsiębiorstw [Hojman, Hunter-Jones 2012; Mihalič i in. 2012], dbałości o jakość życia i miejsca pracy [Bohdanowicz, Zientara 2009], długofalową transformację zachowań lokalnych mieszkańców i przyjezdnych [Kathan i in. 2016]; inicjatywy organizatorów wydarzeń (festiwali) [Andersson, Getz 2009]; inicjatywy podejmowane przez porty lotnicze [Frank 2011; Papatheodorou, Lei 2006]; inicjatywy ukierunkowane na poprawę jakości doświadczeń turystów [Koukopoulos, Styliaras 2013; Panou i in. 2015].

Oczywiście podmioty działające na fragmentarycznym rynku turystycznym rzadko mają wystarczającą moc sprawczą, która pozwoliłaby im skutecznie wpływać na system regulacji. Oferty linii lotniczych (miejsca docelowe, oferowane udogodnienia i rodzaje taryf) oraz oferty handlu elektronicznego (kanały sprzedaży online, marketing online) bazują na globalnych zmianach zapotrzebowania konsumentów. Decydenci lokalni mogą jednak prowadzić właściwą politykę informacyjną oraz reagować na zmiany globalne z korzyścią dla reprezentowanego obszaru działalności [Bieger, Wittmer 2006; Bohdanowicz, Zientara 2009; Høgevoid i in. 2015; Huang i in. 2009; Schiller 2011].

Dyskusja

W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano pięć dominujących obszarów badań naukowych w dziedzinie turystyki i sformułowano nowe propozycje, które wydają się szczególnie ważne w warunkach płynności granic rynków i podmiotów rynkowych oraz zmiany paradygmatu zarządzania. Ich celem jest operacjonalizacja koncepcji MB ukierunkowana na rozwój dalszych badań w dziedzinie turystyki i wsparcie branży turystycznej (praktyka zarządzania i wsparcie innowacyjności).

Wśród najczęściej podejmowanych tematów badawczych wyodrębniono:

- porównania efektywności i liczby różnych konfiguracji MB w obszarach: turystyki i hotelarstwa, atrakcji turystycznych, transportu, pośrednictwa i e-commerce;
- analizę różnych typów wartości poszczególnych interesariuszy rynku turystycznego dostępnej w formie finansowej i pozafinansowej;
- badania nad trwałością MB oraz potrzeby i korzyści współpracy (tworzenia relacji rynkowych);
- podatność danej funkcji biznesowej na wpływ technologii i możliwość oparcia nowego MB np. na automatyzacji procesów lub poprawie jakości obsługi dzięki technologii;
- badania nad wpływem regulacji formalno-prawnych na rozwój lub efektywność MB rynku turystycznego.

Konceptualizacja i operacjonalizacja modeli biznesowych w turystyce może dostarczyć konkretnych wskazówek dla badaczy turystyki. Należy jednak uznać, że koncepcja MB na gruncie nauk o turystyce jest stosunkowo świeża, a jednocześnie dokonany przegląd publikacji pozwala dostrzec pewne zagrożenia związane ze stosowaniem nieaktualnych metod badawczych, terminologii i paradygmatów strategicznych w odniesieniu do zjawiska stosunkowo nowego i podlegającego dynamicznym przeobrażeniom. Wynika to z dwóch przesłanek:

- z faktu poszukiwania powierzchownych podobieństw między modelami biznesowymi (fenetyka) w miejsce poszukiwania wspólnych korzeni (filogenetyka) pozwalających zdefiniować grupy strategiczne;
- z braku stosowania nowoczesnego podejścia do strategii biznesowej, która stopniowo wypierana jest przez strategię cyfrową, nawet w tych branżach, które tylko pozornie funkcjonują wyłącznie w świecie realnym (hotelarstwo, gastronomia, transport).

Większość analizowanych w niniejszym artykule prac nie zawiera jasnej definicji modelu biznesowego bądź przytacza definicje, które słabo oddają specyfikę analizowanego problemu. Zważywszy, że przegląd dotyczył celowo wybranych artykułów, publikowanych (m.in.) na łamach najbardziej prestiżowych czasopism naukowych, należy uznać, że brakuje definicji modelu biznesowego, która służyłaby konkretnemu celowi teoretycznej i empi-

rycznej narracji badań nad rynkiem turystycznym. Dopóki analizy opierają się na pojedynczych studiach przypadków, problem ten wydaje się mało znaczący, ale tworzenie spójnych badań o charakterze ogólnym wymusi na badaczach rynku turystycznego wypracowanie koncepcji MB adekwatnej tak do zjawisk rynku turystycznego, jak i gospodarki cyfrowej. Brak właściwej terminologii i definicji stanowi zagrożenie dla interpretacji wyników badań i ogranicza ich wartość, jeśli chodzi o pomoc w zrozumieniu modeli biznesowych rynku turystycznego.

Badacze rynku turystycznego nie są oczywiście jedynymi, którzy zmagają się z wielością definicji MB: Zott i Amit [2010], Chesbrough [2010], Baden-Fuller i in. [2010], Ghaziani, Ventresca [2005] po wielokroć dokonywali przeglądu i porównań dostępnych definicji, nie wskazując jednej, uniwersalnej. Osiągnięcie rzetelnych wyników badań i faktyczne poszerzenie wiedzy na temat MB w turystyce wymaga odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania: (1) w jaki sposób lub (2) w jakim celu badacz zamierza wykorzystać koncepcję MB; (3) jak należy operacjonalizować koncepcję MB w kontekście badań teoretycznych.

Za S. Reinholdem, F. J. Zachem i D. Krizajem [2017] model biznesowy można bowiem traktować:

- jako zbiór atrybutów przedsiębiorstwa i definiować go w kategoriach elementów koncepcyjnych, które pozwalają na bezpośredni pomiar lub obserwację [np. Zott, Amit 2010];
- jako schemat poznawczy, który wymaga koncepcji mapowania relacji, opisu metod tworzenia i wychwytywania wartości [np. Furnari 2015];
- jako narzędzie operacjonalizacji dokonywanej za pomocą określonych struktur i reprezentacji [Osterwalder, Pigneur 2009].

Analizowany zbiór artykułów naukowych pozwolił ustalić, że prowadzone obecnie prace nad konfiguracjami MB w turystyce mają głównie charakter taksonomiczny i koncentrują się na opisie wariantów MB (stąd znacząca liczba opracowań bazujących na studiach przypadków). Pomijane jest natomiast zjawisko procesu powstawania (w tym przyczyn) i modyfikacji MB. Nierzadko pojęcie MB jest utożsamiane z funkcją biznesową lub strategią funkcjonalną, co powoduje chaos pojęciowy i dodatkowo utrudnia analizę stanu badań.

Technologie cyfrowe postrzegane są przez badaczy albo jako panaceum na problemy branży turystycznej (głównie dzięki możliwym oszczędnościom), albo zagrożenie (nowe podmioty wkraczające na rynek, skuteczniej przechwytyjące strumień wartości niż „starzy” gracze). W rzeczywistości obydwa podejścia obarczone są błędem: cyfryzacja jest bowiem bardzo kosztowna i wcale nie rozwiązuje problemów niedofinansowania branży turystycznej, a pojawianie się nowych graczy na rynku nie musi wcale oznaczać utraty dotychczasowej pozycji: może służyć łagodzeniu istniejących ograniczeń funkcjonowania tradycyjnych podmiotów i modyfikować zachowania nabywców [Tussyadiah 2015; Gretzel i in. 2015].

Duża liczba analizowanych publikacji dotyczyła skutków istnienia konkretnych konfiguracji MB. Ten wątek wymaga dalszych badań, szczególnie w kontekście zdolności poszczególnych MB do tworzenia i przechwytywania wartości. Skuteczne i efektywne działanie oraz zdolność do ewoluowania MB wiąże się z wyzwaniami, które należy predefiniować już na etapie tworzenia MB [Spieth i in. 2016]. W przypadku rynku turystycznego różnorodność interesariuszy jest szczególnie duża, toteż warto uwzględnić punkt widzenia jednostek samorządu terytorialnego, mieszkańców lokalnych i środowiska, które mogą pozbawić legitymizacji dany model biznesowy, jeżeli poczują się zagrożone w dostępie do źródeł wartości.

Największym wyzwaniem rynku turystycznego jest jednak tworzenie innowacyjnych MB, nieznanymi z innych branż, w przypadku których zawodzi benchmarking generyczny. Złożona kombinacja różnorodnych aktorów rynku turystycznego i znaczenie dóbr publicznych mogą wywoływać zmiany w dynamice rozwoju istniejących modeli biznesowych na skalę niespotykaną w innych branżach.

Wnioski

Dokonany przegląd ponad 200 artykułów opublikowanych w czasopiśmie na przestrzeni lat 2000-2018 wskazuje, że dotyczą one różnych sektorów turystyki, rozmaitych domen tematycznych i nawet dyscyplin naukowych, ale w żadnej z nich nie wskazano związku między analizowanymi MB i strukturą rynku turystycznego. Przegląd umożliwił natomiast wskazanie i pozycjonowanie na tle badań nad MB specyficznej ścieżki dotyczącej podmiotów rynku turystycznego, w tym przedsiębiorstw technologicznych, które skutecznie radzą sobie w nowej (dla nich) branży, a dzięki narzędziom analitycznym szybko uzyskują i zwiększają przewagę konkurencyjną, zagrożając rentowności dotychczasowych aktorów.

Rozwój badań nad MB rynku turystycznego wymaga dalszej obserwacji nowych, pojawiających się konfiguracji. W tym zakresie mają swój niezbywalny udział studia przypadków i dalsza taksonomia MB, która umożliwi poszukiwanie reguł i dających się opisać procesów. W recenzowanych pracach najwięcej uwagi poświęcono trwałości i efektywności MB, ale warto zwrócić większą uwagę na takie zjawiska, jak alternatywne konfiguracje istniejących MB, oparte na komplementarności względem istniejących podmiotów [por. Amit, Zott 2011] oraz na technologii blockchain. Znaczenie takich badań wydaje się szczególnie ważne w obszarze turystyki, gdzie relacje kooperacji są silnie utrwalone, a zasoby i kompetencje pojedynczych podmiotów – bardzo ograniczone. Zanik granic przedsiębiorstwa, branży i rynku dodatkowo każe szukać odpowiedzi wśród relatywnie nowych graczy, jakimi są samodzielne modele biznesowe, nierzadko konstruowane w try-

bie projektowym i nie nastawione na trwałość. Oczekiwanie, że rynek turystyczny nadal będzie się rozwijał liniowo i zachowywał liniowy system połączeń między przedsiębiorstwami, jest nie do przyjęcia zarówno ze względu na rozwój oferty sieciowej i marek terytorialnych, jak i w realiach współczesnej gospodarki, która wymaga wyspecjalizowanych kompetencji i wiedzy oraz znaczących zasobów, a tym samym wymusza tworzenie rozległych, dynamicznych sieci funkcjonalnych. Jej dalszy rozwój zależeć będzie raczej od umiejętności tworzenia konglomeratów MB aniżeli przedsiębiorstw w takiej formie, do jakiej przywykliśmy.

Bibliografia

- Abou-Shouk M. A. (2018), *Destination management organizations and destination marketing: adopting the business model of e-portals in engaging travel agents*, "Journal of Travel and Tourism Marketing", Vol. 35 (2), s. 178-188.
- Afuah A., Tucci C. (2001), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw-Hill Companies, New York.
- Alegre I., Berbegal-Mirabent J. (2016), *Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 28 (6), s. 1155-1176.
- Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in E-Business*, "Strategic Management Journal", Vol. 22 (6/7), s. 493-520.
- Amit R., Zott C. (2011), *Creating Value Through Business Model Innovation*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 53 (3), s. 41-49.
- Andersson T. D., Getz D. (2009), *Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden*, "Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism", Vol. 9 (2/3), s. 249-265.
- Andreassen T., Lervik-Olsen L., Snyder H., Van Riel A.C., Sweeney J.C., Van Vaerenbergh Y. (2018), *Business model innovation and value-creation: the triadic way*, "Journal of Service Management", Vol. 29, No. 5, s. 883-906.
- Arend R. J. (2013), *The business model: Present and future—beyond a skeumorph*, "Strategic Organization", Vol. 11 (4), s. 390-402.
- Aspara J., Lamberg J.-A., Laukia A., Tikkanen H. (2013), *Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia*, "Long Range Planning", Vol. 46, No. 6, s. 459-474.
- Aversa P., Haefliger S., Rossi A., Baden-Fuller C. (2015), *From Business Model to Business Modelling: Modularity and Manipulation*, "Business Models and Modelling", Vol. 6, s. 151-185.
- Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013), *Business models: A challenging agenda*, "Strategic Organization", Vol. 11 (4), s. 418-427.

- Baden-Fuller C., Morgan M. S. (2010), *Business Models as Models*, “Long Range Planning”, Vol. 43 (2/3), s. 156-171.
- Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. V. (2013), *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*, „MIS Quarterly”, Vol. 37 (2), s. 471-482.
- Bharadwaj S. V., Grover V. (2003), *Shaping Agility through Digital Options: Re-conceptualizing the Role of IT in Contemporary Firms*, “MIS Quarterly”, Vol. 27, s. 237-263.
- Barbu C.M., Bratu R.S., Sirbu E.M. (2018), *Business Models of the Sharing Economy*, “Review of International Comparative Management”, Vol. 19 (2), s. 154-166.
- Beritelli P., Bieger T., Laesser C. (2014), *The New Frontiers of Destination Management Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach*, “Journal of Travel Research”, Vol. 53 (4), s. 403-417.
- Beritelli P., Reinhold S., Laesser C., Bieger T. (2015), *The St. Gallen Model for Destination Management* (1 ed.), St. Gallen: IMP-HSG.
- Bieger T., Reinhold S. (2011), *Das werbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, [w:] T. Bieger, D. Knyphausen-Aufsess, C. Krys, red., *Innovative Geschäftsmodelle*, Berlin, Springer.
- Bieger T., Rüegg-Stürm J. (2002), *Net Economy – Die Bedeutung der Gestaltung von Beziehungskonfigurationen*, [w:] T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. z. Knyphausen-Aufsess, K. Reding, red., *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, Berlin: Springer, s. 15-33.
- Bieger T., Wittmer A. (2006), *Air transport and tourism – Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments*, “Journal of Air Transport Management”, Vol. 12 (1), s. 40-46.
- Bieger T., Rüegg-Stürm J., Rohr T. v. (2002), *Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell*, [w:] T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. z. Knyphausen-Aufsess, K. Reding, red., *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, Berlin: Springer-Verlag.
- Bogers M., Jensen J. D. (2017), *Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector*, “British Food Journal”, Vol. 119, No. 11, s. 2325-2339.
- Bohdanowicz P., Zientara P. (2009), *Hotel companies’ contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees*, “Tourism & Hospitality Research”, Vol. 9 (2), s. 147-158.
- Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo F. J., de Reuver M. (2018), *The impact of digitalization on business models*, “Digital Policy, Regulation And Governance”, Vol. 20 (2), s. 105-124.
- Burgelman R. A., Grove A. S. (2007), *Cross-boundary disruptors: powerful interindustry entrepreneurial change agents*, “Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 1 (3/4), s. 315-327.

- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 195-215.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011), *How to Design A Winning Business Model*, "Harvard Business Review", Vol. 89 (1/2), s. 100-107.
- Cavalcante S., Kesting P., Ulhøi J. (2011), *Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages*, „Management Decisions”, Vol. 49, nr 8, s. 45-61.
- Chan Y.-H., Lin J.-Y., Wang Y.-H., Lu I.-Y., Hsu Y.-H. (2017), *How augmented reality technology consolidates the SMB ecosystem of the tourism industry in Taiwan*, "Lecture Notes in Computer Science", Vol. 10278 LNCS, s. 129-143.
- Cheah S.; Ho Y., Li S. (2018), *Business Model Innovation for Sustainable Performance in Retail and Hospitality Industries*, "Sustainability", Vol. 10, s. 3952-3984.
- Chen J., Ching R. (2002), *A proposed framework for transitioning to an e-business model*, „Quarterly Journal of Electronic Commerce”, Vol. 3, nr 4, s. 66-78.
- Cheng M. (2016), *Sharing economy: A review and agenda for future research*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 57, s. 60-70.
- Chesbrough H. (2010), *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, "Long Range Planning", Vol. 43, s. 354-363.
- Chiu W.-H., Chi H.-R., Lai Y.-T. (2017a), *Value creation of customer-focused service innovation in international tourist hotel industry*, "International Journal of Applied Business and Economic Research", Vol. 15 (24), s. 605-611.
- Chiu W.-H., Lee S.-L., Chi H.-R., Lai Y.-T. (2017b), *Value creation of customer-focused service innovation in hostel industry*, "International Journal of Applied Business and Economic Research", Vol. 15 (24), s. 455-460.
- Ciurea C., Filip F.G. (2018), *Identifying Business Models for Re-use of Cultural Objects by Using Modern ICT Tools*, "Informatica Economică", Vol. 22 (1), s. 68-75.
- Coff R., Felin T., Langley A., Rowley T. (2013), *So! apbox Forum: The business model: A valuable concept for strategic organization?*, "Strategic Organization", Vol. 11 (4), s. 389-389.
- Coles T., Warren N., Borden D.S., Dinan C. (2017), *Business models among SMTEs: identifying attitudes to environmental costs and their implications for sustainable tourism*, "Journal of Sustainable Tourism", Vol. 25 (4), s. 471-488.
- Crick D., Chaudhry S., Crick J. M. (2018), *Risks/rewards and an evolving business model. A case study of a small lifestyle business in the UK tou-*

- rism sector, "Qualitative Market Research: An International Journal", Vol. 21 (2), s. 143-165.
- Dahan N. M., Doh J. P., Oetzel J., Yaziji M. (2010), *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 326-342.
- DaSilva C. M., Trkman P. (2014), *Business Model: What It Is and What It Is Not*, "Long Range Planning", Vol. 47 (6), s. 379-389.
- De Filippo M., Colangelo D., Farnia L. (2017), *Innovation and new business models in tourism*, "Rivista di Studi sulla Sostenibilita", Vol. (1), s. 149-168.
- Del Vecchio P., Mele G., Ndou V., Secundo G. (2018) *Open Innovation and Social Big Data for Sustainability: Evidence from the Tourism Industry*, "Sustainability", Vol. 10, s. 3215-3228.
- Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 227-246.
- Demil B., Lecocq X. (2015), *Crafting an Innovative Business Model in an Established Company: The Role of Artifacts*, "Business Models and Modeling", Vol. 5, s. 31-58.
- Di Gregorio D. (2017), *Place-based business models for resilient local economies: Cases from Italian slow food, agritourism and the Albergo Diffuso*, "Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy", Vol. 11 (1), s. 113-128.
- Diaconu L. (2012), *The Evolution of the European Low-cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", Vol. 62, s. 342-346.
- Dieck M. C. T., Fountoulaki P., Jung T. H. (2018), *Tourism distribution channels in European island destinations*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 30 (1), s. 326-342.
- Dimitriou N. K., Pollalis Y. A. (2009), *Designing a systemic information systems architecture for interoperability in tourism*, "Journal of Marketing and Operations Management Research", Vol. 2 (3), s. 149-162.
- Dobruszkes F. (2006), *An analysis of European low-cost airlines and their networks*, "Journal of Transport Geography", Vol. 14 (4), s. 249-264.
- Doganova L., Eyquem-Renault M. (2009), *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*, "Research Policy", Vol. 38 (10), s. 1559-1570.
- Dressler M. (2017), *Strategic profiling and the value of wine & tourism initiatives: Exploring strategic grouping of German wineries*, "International Journal of Wine Business Research", Vol. 29 (4), s. 484-502.
- Edenel L.E. (2014), *Viability of Mt. Maculot View Resort in the Philippines Using Thompson's Business Model*, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6 (4), s. 107-125.
- Ettlie J. E., Pavlou P. A. (2006), *Technology-Based New Product Development Partnerships*, "Decision Sciences", Vol. 37 (2), s. 117-147.

- Fageda X., Flores-Fillol R. (2012a), *Air services on thin routes: Regional versus low-cost airlines*, "Regional Science and Urban Economics", Vol. 42 (4), s. 702-714.
- Fageda X., Flores-Fillol R. (2012b), *On the optimal distribution of traffic of network airlines*, "European Economic Review", Vol. 56 (6), s. 1164-1179.
- Fenclova E., Coles T. (2011), *Charitable Partnerships among Travel and Tourism Businesses: Perspectives from Low-Fares Airlines*, "International Journal of Tourism Research", Vol. 13 (4), s. 337-354.
- Fernández X. L., Coto-Millán P., Díaz-Medina B. (2018), *The impact of tourism on airport efficiency: The Spanish case*, "Utilities Policy", Vol. 55, s. 52-58.
- Ferrer-Rosell B., Coenders G. (2017), *Airline type and tourist expenditure: Are full service and low cost carriers converging or diverging?*, "Journal of Air Transport Management", Vol. 63, s. 119-125.
- Frank L. (2011), *Business models for airports in a competitive environment. One sky, different stories*, "Research in Transportation Business & Management", Vol. 1 (1), s. 25-35.
- Franke M. (2004), *Competition between network carriers and low-cost carriers: retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?*, "Journal of Air Transport Management", Vol. 10 (1), s. 15-21.
- Frischauf N., Horn R., Kauerhoff T., Wittig M., Baumann I., Pellander E., Koudelka O. (2018), *NewSpace: New Business Models at the Interface of Space and Digital Economy: Chances in an Interconnected World*, "New Space", Vol. 6 (2), s. 135-146.
- Furnari S. (2015), *A Cognitive Mapping Approach to Business Models: Representing Causal Structures and Mechanisms*, "Business Models and Modelling", Vol. 33, s. 207-239.
- Gao Q., Deng Y. (2018), *Research on business model innovation of ecotourism enterprises*, "Ekoloji", Vol. 27 (106), s. 301-306.
- Garrigos-Simon F.J., Galdon J.L., Sanz-Blas S. (2017), *Effects of crowdvoting on hotels: the Booking.com case*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 29 (1), s. 419-437.
- Ghaziani A., Ventresca M. (2005), *Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975 to 2000*, "Sociological Forum", Vol. 20 (4), s. 523-559.
- Giacosa E., Ferraris A., Monge F. (2017), *How to strengthen the business model of an Italian family food business*, "British Food Journal", Vol. 119 (11), s. 2309-2324.
- Graf L. (2005), *Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping*, "Journal of Air Transport Management", Vol. 11 (5), s. 313-327.
- Greffe X., Krebs A., Pflieger S. (2017), *The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France*, "Museum Management and Curatorship", Vol. 32 (4), s. 319-334.

- Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. (2015), *Smart tourism: foundations and developments*, "Electronic Markets", Vol. 25 (3), s. 179-188.
- Grèzes V., Lehmann B. G., Schnyder M., Perruchoud A. (2016), *A Process for Co-Creating Shared Value with the Crowd: Tourism Case Studies from a Regional Innovation System in Western Switzerland*, "Technology Innovation Management Review", Vol. 6 (11), s. 32-39.
- Guo H., Tang J., Su Z., Katz J.A. (2016), *Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation*, "R&D Management", doi:10.1111/radm.12219.
- Halme M. (2007), *Business models for material efficiency services: conceptualization and application*, „Ecological Economics”, Vol. 63, nr 1, ss. 15-32.
- Heicks H. (2010), *Scenario planning: China's airline industry in 2019*, "Tourism & Hospitality Research", Vol. 10 (1), s. 71-77.
- Henderson J. C., Venkatraman N. (1993), *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*, "IBM Systems Journal", Vol. 32(1), s. 4-16.
- Hirschheim R., Sabherwal R. (2001), *Detours in the path toward strategic information systems alignment*, "California Management Review", Vol. 44(1), s. 87-108.
- Høgevoid N., Svensson G., Padin C. (2015), *A sustainable business model in services: an assessment and validation*, "International Journal of Quality and Service Sciences", Vol. 7 (1), s. 17-33.
- Hojman D.E., Hunter-Jones P. (2012), *Wine tourism: Chilean wine regions and routes*, "Journal of Business Research", Vol. 65 (1), s. 13-21.
- Huang T.-C., Lee T.J., Lee K.-H. (2009), *Innovative e-commerce model for food tourism products*, "International Journal of Tourism Research", Vol. 11 (6), s. 595-600.
- Hwang J., Christensen C. (2008), *Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business model innovation*, „Health Affairs”, Vol. 27, nr 5, s. 54-64.
- Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, "Harvard Business Review", (December), s. 50-59.
- Jørgensen F., Ulhøi J. (2010), *Entrepreneurial emergence in the field of m-commerce: a generic business model reconceptualization*, „Journal of e-business”, Vol. IX, nr 1/2, s. 25-32.
- Kannisto P. (2017), *Sharing for profit: A new business model?*, "Annals of Tourism Research", Vol. 66, s. 206-208.
- Kathan W., Matzler K., Veider V. (2016), *The sharing economy: Your business model's friend or foe?*, "Business Horizons", doi:10.1016/j.bushor.2016.06.006.
- Kim S. K., Min, S. (2015), *Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent?*, "Strategic Entrepreneurship Journal", doi:10.1002/sej.1193.

- Kinderis R. (2018), *Business model complementarity in inbound tourism*, "European Journal of Tourism Research", Vol. 19, s. 140-144.
- Kohli R., Grover V. (2008), *Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times*, Journal of the Association for Information Systems, Vol. 9 (1), <https://aisel.aisnet.org/jais/vol9/iss1/1>.
- Konovalova E.E. (2018), *Forming Approaches to Strategic Management and Development of Tourism and Hospitality Industry in the Region*, "Journal of Environmental Management and Tourism", Vol. 9, No 2 (26), s. 241-247.
- Koukopoulos D., Styliaras G. (2013), *Design of trustworthy smartphone-based multimedia services in cultural environments*, "Electronic Commerce Research", Vol. 13 (2), s. 129-150.
- Kshetri N. (2007), *Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study*, "Electronic Commerce Research and Applications", Vol. 6 (4), s. 443-452.
- Langvinienė N., Daunoravičiūtė I. (2015), *Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 213, s. 902-910.
- Lecocq X., Demil B., Ventura J. (2010), *Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos*, "Management", Vol. 13 (4), s. 214-225.
- Leminen S., Rajahonka M., Westerlund M., Wendelin R. (2018), *The future of the Internet of Things: toward heterarchical ecosystems and service business models*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 33, No 6, s. 749–767.
- Liszewski S. (2010), *Nauka czy nauki o turystyce (artykuł dyskusyjny, „Turystyka”*, Vol. 20 (2), s. 37-45.
- Lock H., Macaulay J. (2010), *Hospitality Business Models Confront the Future of Meetings*, "Cornell Hospitality Industry Perspective", Vol. 4 (6), s. 4-16.
- Londoño M.D.P.L., Xavier Medina F. (2018), *Tourism and the collaborative economy: The case of free walking tours in Barcelona*, "Cuadernos de Turismo", Vol. 41, s. 323-341.
- Lu Ch., Liu S. (2016), *Cultural Tourism O2O Business Model Innovation-A Case Study of CTrip*, "Journal of Electronic Commerce in Organizations", Vol. 14 (2), s. 16-31.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, "Harvard Business Review", Vol. 5, s. 1-8.
- Mandić A., Teklić M., Petrić L. (2017), *The effects of the low cost carriers' presence on airport performance: Evidence from Croatia*, "Tourism and Hospitality Management", Vol. 23 (1), s. 17-34.
- Margherita A., Petti C. (2009), *E-Business Adoption. A Readiness and Process Study of the Italian Tourism Distribution*, "International Journal of e-Business Management", Vol. 3 (1), s. 3-19.

- Markides C.C. (2013), *Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us?*, "The Academy of Management Perspectives", Vol. 27 (4), s. 313-323.
- Markides C. C. (2015), *Research on Business Models: Challenges and Opportunities*, "Business Models and Modelling", Vol. 3, s. 133-147.
- Markides C.C., Charitou C.D. (2004), *Competing with dual business models: A contingency approach*, "Academy of Management Executive", Vol. 18 (3), s. 22-36.
- Martins L.L., Rindova V.P., Greenbaum B.E. (2015), *Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 9 (1), s. 99-117.
- Massa L., Tucci C., Afuah A. (2017), *A critical assessment of business model research*, "Academy of Management Annals", doi:10.5465/annals.2014.0072.
- McGrath R. G. (2010), *Business Models: A Discovery Driven Approach*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 247-261.
- Meynhardt T. (2009), *Public value inside: What is public value creation?*, "International Journal of Public Administration", Vol. 32 (3-4), s. 192-219.
- Mihălcescu C., Sion B., Mărginean A. (2015), *The development of new online business models in Romanian rural tourism*, "Journal of Information Systems & Operations Management", Vol. 9 (2), s. 1-12.
- Mihalič T., Žabkar V., Cvelbar L. K. (2012), *A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia*, "Journal of Sustainable Tourism", Vol. 20 (5), s. 701-719.
- Mohammadi A., Moharrer M., Babakhanifard M.S. (2018), *The business model and balanced scorecard in creative tourism: the ultimate strategy boosters*, "Current Issues in Tourism", Vol. 5), s. 1-26.
- Naydenov K. (2018), *Circular tourism as a key for eco-innovations in circular economy based on sustainable development*, "International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management", SGEM, Vol. 18 (5.3), s. 135-142.
- Olszak C. (2015), *Strategia cyfrowa współczesnej organizacji*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 232, s. 164-177.
- O'Regan M., Choe J. (2017), *Airbnb and cultural capitalism: enclosure and control within the sharing economy*, "Anatolia", Vol. 28 (2), s. 163-172.
- Onn G. (2018), *Student involvement as a tool for nurturing business model development in tourism businesses in the Stockholm Archipelago*, "Academica Turistica", Vol. 11 (1), s. 73-86.
- Osterwalder A. (2004), *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*, Lausanne: The University of Lausanne.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2005), *Clarifying Business Model: Origins Present and Future of the Concept*, "Business", Vol. 15, s. 1-25.

- Osterwalder A., Pigneur Y. (2009), *Business Model Generation - A Handbook for Visionaires*, "Game Changers and Challengers", Amsterdam: Osterwalder & Pigneur.
- Panou K., Kapros S., Polydoropoulou A. (2015), *How service bundling can increase the competitiveness of low market share transportation services*, "Research in Transportation Economics", Vol. 49, s. 22-35.
- Papatheodorou A., Lei Z. (2006), *Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain*, "Journal of Air Transport Management", Vol. 12 (1), s. 47-52.
- Perez-Sanchez V.R., Serrano-Estrada L., Marti P., Mora-Garcia R.T. (2018), *The What, Where, and Why of Airbnb Price Determinants*, "Sustainability", Vol. 10 (12), s. 4596-4612.
- Perić M. (2018), *Estimating the Perceived Socio-Economic Impacts of Hosting Large-Scale Sport Tourism Events*, "Social Sciences", Vol. 7, s. 176-194.
- Perić M., Durkin J., Vitezić V. (2018), *Active event sport tourism experience: The role of the natural environment, safety and security in event business models*, "International Journal of Sustainable Development and Planning", Vol. 13 (5), s. 758-772.
- Perić M., Wise N., Dragičević D. (2017), *Suggesting a service research agenda in sports tourism: working experience(s) into business models*, "Sport, Business and Management: An International Journal", Vol. 7 (1), s. 58-76.
- Pine B.J.I., Gilmore J. (2016), *Integrating experiences into your business model: five approaches*, "Strategy & Leadership", Vol. 44 (1), s. 3-10.
- Płoszajski P. (2013), Big Data: nowe źródło przewag i wzrostu firm, „E-mentor”, Nr 3 (50), s. 12-18.
- Porter M.E. (1996), *What Is Strategy?*, "Harvard Business Review", Vol. 74 (6), s. 61-78.
- Reinhold S., Zach F. J., Krizaj D. (2017), *Business models in tourism: a review and research agenda*, "Tourism Review", Vol. 72 (4), s. 1-37.
- Remenyik B., Molnár C. (2017), *The role of the Formula 1 Grand Prix in Hungary's tourism*, "Prosperitas", Vol. IV (3), s. 92-112.
- Rezaei S., Shahijan M.K. (2017), *Apps in hospitality and tourism: Conceptualization of branded apps in building traveler satisfaction and loyalty*, "Apps Management and E-Commerce Transactions in Real-Time", s. 210-235.
- Rodríguez A.M., O'Connell J.F. (2018), *Can low-cost long-haul carriers replace Charter airlines in the long-haul market? A European perspective*, "Tourism Economics", Vol. 24 (1), s. 64-78.
- Runfola A., Rosati M., Guercini S. (2013), *New business models in online hotel distribution: emerging private sales versus leading IDS*, "Serv Bus", Vol. 7, s.183-205.

- Rusu B. (2016), *The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", Vol. 221, s. 166-175.
- Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T. (2010), *From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 431-447.
- Sarkar R., Sinha A. (2015), *The village as a social entrepreneur: Balancing conservation and livelihoods*, "Tourism Management Perspectives", Vol. 16, s. 100-106.
- Scheepens A.E., Vogtländer J.G., Brezet J.C. (2016), *Two life cycle assessment (LCA) based methods to analyse and design complex (regional) circular economy systems. Case: making water tourism more sustainable*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 114, s. 257-268.
- Schiller B. M. (2011), *Mind the Gap: The Current Debate Between States & Municipalities and Online Travel Companies over the Taxability of the Remittance Gap*, "Journal of State Taxation", Vol. 29 (2), s. 61-80.
- Sharma A., Rishi O.P. (2018), *A study on e-marketing and e-commerce for tourism development in Hadoti Region of Rajasthan*, "Smart Innovation, Systems and Technologies", Vol. 83, s. 128-136.
- Skalska T. (2017), *Sharing economy in the tourism market: opportunities and threats*, "KNUV", Vol. 4 (54), s. 248-260.
- Smith J. B., Colgate M. (2007), *Customer Value Creation: A practical framework*, "Journal of Marketing Theory & Practice", Vol. 15 (1), s. 7-23.
- Sosna M., Treviño-Rodríguez R., Velamuri S. (2010), *Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 383-407.
- Sotiriadis M., Van Zyl C. (2017), *Sharing economy in the hospitality industry: Analysis, suggested strategies and avenues for future research*, "Tourismos", Vol. 12 (1), s. 148-170.
- Souto J. E. (2015), *Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation*, "Tourism Management", Vol. 51, s. 142-155.
- Spieth P., Schneckenberg D., Matzler K. (2016), *Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm*, "R&D Management", Vol. 46 (3), s. 403-413.
- Straub D. W., Watson R. T. (2001), Research Commentary, Information Systems Research, Vol. 12 (4), s. 2.
- Subramaniam M., Youndt M. A. (2005), *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, "Academy of Management Journal", Vol. 48 (3), s. 450-463.
- Svejenova S., Planellas M., Vives L. (2010), *An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 408-430.

- Svensson G., Wagner B. (2012), *Business sustainability and E-footprints on Earth's life and ecosystems: generic models*, "European Business Review", Vol. 24 (6), s. 543-552.
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 172-194.
- Tham A., Huang D. (2018), *Game on! A new integrated resort business model*, "Tourism Review", doi.org/10.1108/TR-03-2017-0036.
- Tham A. (2016), *When Harry met Sally: different approaches towards Uber and AirBnB — an Australian and Singapore perspective*, "Information Technology and Tourism", Vol. 16 (4), s. 393-412.
- Thompson J. D., MacMillan I. C. (2010), *Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 291-307.
- Tretheway M. W. (2004), *Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken*, "Journal of Air Transport Management", Vol. 10 (1), s. 3-14.
- Tussyadiah I. P. (2015), *Toward a theoretical foundation for design in tourism*, "Journal of Travel Research", Vol. 53 (4), s. 543-564.
- Velamuri S. R., Priya A., Vasantha K. (2015), *Doing Well to Do Good: Business Model Innovation for Social Healthcare*, "Business Models and Modelling", Vol. 33, s. 279-308.
- Ye F., Zhang L., Li Y. (2018), *Strategic Choice of Sales Channel and Business Model for the Hotel Supply Chain*, "Journal of Retailing", Vol. 94 (1), s. 33-44.
- Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010), *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 308-325.
- Zott C., Amit R. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, "Long Range Planning", Vol. 43 (2/3), s. 216-226.
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management", Vol. 37 (4), s. 1019-1032.

DIGITAL ECONOMY BUSINESS MODELS AS FACTORS OF STRUCTURAL CHANGE IN THE TOURIST MARKET – STATE OF RESEARCH

DOI: 10.5604/01.3001.0013.7480

Abstract

Purpose. Identifying the research gap in the area of tourism business models (MB) and formulating a research programme to analyse structural changes within the tourism market.

Method. Review and synthesis of publications from the EBSCO, Emerald Insight, ProQuest, Science Direct and Web of Science databases, devoted to tourism MB in the years 2000-2018. Identification of common topics and identification of research gaps.

Findings. The research topics most frequently undertaken were: 1) MB configurations in the areas of tourism and hotel industry, transport, brokerage services and e-commerce; 2) analysis of value types; 3) sustainability of the business model; 4) susceptibility to the impact of technology; (5) role of formal and legal environment.

Research and conclusion limitations. The scope of analysis was limited to the mentioned databases and a review of scientific articles in English. Industry reports were omitted as not meeting the methodological requirements of scientific works, despite the fact that they illustrate the phenomenon of the emergence of new entities in tourism and the disappearance of the borders of markets, industries and entities.

Practical implications. Operationalisation of the MB concept and the answer to the question, what is the real source of the crisis of the industries and entities of the tourist market, will lead to avoiding improper solutions. Despite statutory changes aimed at ensuring equal legal conditions for the functioning of tourism economy entities, differences resulting from different MB effectiveness and failure to recognise structural changes limiting the chances for development and flexible response to environmental conditions persist.

Originality. In the article, it is indicated how scientists operationalise the MB concept and perceive the conditions for its modification. Together with the established directions of further research, this will allow to create a common conceptual basis and systematise knowledge resources useful in research on MB tourism market.

Type of paper. Research paper.

Keywords: tourism, business model, digital economy, market structure, tourism market

Załącznik nr 1

Lp.	Publikacja	Cel badań	Metodologia	Przedmiot badań	Wnioski, implikacje	Przyjęta definicja MB
usługi zakwaterowania i gastronomii						
1.	Gao, Deng (2018)	Analiza sposobów tworzenia wartości	Analiza procesu tworzenia wartości.	Przedsiębiorstwa ekoturystyczne.	Proces tworzenia wartości stanowi źródło innowacji w przedsiębiorstwach ekoturystycznych.	Sposób tworzenia i komercjalizacji wartości.
2.	Konovalova i in. (2018)	Analiza strategii wyboru MB, uwzględniającego miejsce firmy w turystycznym łańcuchu wartości	Analiza i synteza teoretycznych i metodologicznych koncepcji i badań and sposobami formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa.	Akty prawne, materiały statystyczne i publikacje naukowe dotyczące metod formułowania strategii w turystyce.	Wdrożenie narzędzi zarządzania strategicznego w turystyce wymaga uwzględnienia zdolności przedsiębiorstwa do wytwarzania wartości (także dla konsumentów i otoczenia społecznego).	Nie podano.
3.	Tham, Huang (2018)	Analiza przypadku rozwoju nowego zintegrowanego modelu biznesowego.	Opracowanie teoretycznego modelu na bazie syntezy wybranych tekstów naukowych.	Analiza tekstów naukowych poświęconych zintegrowanym modelom biznesowym	Obszary recepcji turystycznej zainteresowane tworzeniem nowych zintegrowanych modeli biznesowych powinny dążyć do dywersyfikacji oferty.	Nie podano.
4.	Cheah, Ho, Li (2018)	Analiza przyczyn turbulencji rynkowych w sektorze gastronomicznym.	Analiza ilościowa 214 przedsiębiorstw gastronomicznych.	Przedsiębiorstwa gastronomiczne	Empirycznie wykazano, że turbulencje rynkowe sprzyjają wzrostowi konkurencyjności firmy i tworzeniu innowacji w obszarze modeli biznesowych.	Nie podano.
5.	Chiu i in. (2017)	Analiza przypadków innowacji usług z perspektywy klienta..	Studia przypadków.	561 hosteli na Tajwanie i 2024 przypadki usług turystycznych.	Większość usług dostarczanych przez hotele bazuje na wartości hedonicznej, wartości relacji i jakości funkcjonalnej.	Nie podano.

6.	Giacosa, Ferraris, Monge (2017)	Analiza sposobów poprawy konkurencyjności MB.	Studium przypadku.	Studium przypadku włoskiej firmy Golositi.	Konkurencyjność stanowi wynik zarządzania innowacyjnością w połączeniu z tradycjami firmy rodzinnej.	Nie podano.
7.	Bogers, Jensen (2017)	Identyfikacja i analiza MB w sektorze gastronomicznym.	Empiryczne ramy trwałości gospodarowania przedsiębiorstwa gastronomicznego.	Dane statystyczne dla Danii oraz duńskiego sektora turystyki.	Analiza ujawniła istnienie 9 odmiennych MB, różniących się sposobem dostarczania wartości, segmentacją i wykorzystaniem zasobów.	Logika tworzenia wartości (Afuah 2014; Osterwalder, Pigneur, 2010).
8.	De Filippo, Colangelo, Farnia (2017)	Analiza zjawiska innowacji turystycznej.	Wywiady eksperckie.	Wywiady eksperckie	Sformulowano definicję innowacji turystycznej.	Nie podano.
9.	Coles, Warren, Borden, Dinan (2017)	Analiza wpływu zasobów naturalnych na modele biznesowe MSP turystycznych.	Prezentacja wyniku dyskusji przeprowadzonej w pd.-wsch. Anglii w czasie kryzysu gospodarczego.	MSP turystyczne	Koszty środowiskowe i koszty kontroli nie mają istotnego wpływu na wyniki finansowe, co skłania przedsiębiorców do nadmiernej eksploatacji środowiska.	Nie podano.
10.	Di Gregorio (2017)	Analiza koncepcji MB opartych na lokalizacji.	Studia przypadków jako podstawa koncepcji teoretycznej.	Studia przypadków z trzech sektorów: gastronomia, agroturystyka i hotel.	Wykazano potencjał tworzenia wartości na bazie tradycji i spuścizny kulturowej miejsca.	Nie podano.
11.	Chiu i in. (2017)	Analiza innowacji usługowych w oparciu o zdolność tworzenia wartości dla klientów.	Podjęcie jakościowe oparte na analizie przypadków.	4192 zdarzeń usługowych odnotowanych w 66 hotelach na Tajwanie.	Większość usług dostarczanych przez hotele bazuje na wartości hedonicznej, wartości relacji i jakości funkcjonalnej.	Nie podano.
12.	Alegre, Berbegal-Mirabent (2016)	Analiza czynników sukcesu MB w przedsiębiorstwach społecznych.	2 studia przypadków.	Dwa przedsiębiorstwa społeczne działające w Barcelonie.	Dostarczono zmiennych, które zadecydowały o powodzeniu analizowanych inicjatyw i mogą służyć podobnym przedsiębiorstwom.	Przeгляд definicji, bez wskazania wiódącej.

13.	Grèzes, Lehmann, Schnyder, Perruchoud (2016)	Analiza procesu współtworzenia wartości jako warunku innowacji.	Studia przypadków.	Sieci schronisk turystycznych w regionie Valais (Szwajcaria).	Ugrupowanie profesjonalistów prowadzących dyskusję w gronie aktorów rynku turystycznego wpłynęło pozytywnie na wyniki dyskusji (wypracowano wspólny schemat działania), co nie było możliwe na spotkaniu samych liderów lokalnych.	Definicja MB za Osterwalderem, Pigneurem (2011).
14.	Kathan, Matzler & Veider (2016)	Analiza wpływu zachowań klientów związanych z rozwojem gosp. współdzielenia na formułowanie MB.	Przegląd literatury.	Różnorodne przykłady funkcjonowania gospodarki współdzielenia.	Gospodarka współdzielenia silnie oddziałuje na MB poprzez nowy system podziału wartości/zasobów.	Nie podano.
15.	Mihălcescu, Sion, Mărginean (2015)	Analiza warunków funkcjonowania online przedsiębiorstw agrotur. i perspektywy rozwoju wirtualnych MB.	Studia przypadków.	Strony www i profile społecznościowe rumuńskich przedsiębiorstw agroturystycznych.	Mali przedsiębiorcy rzadko decydują się na inwestycje w narzędzia komunikacji online, ale najlepsze z dostępnych stron www przynoszą znaczący wzrost rentowności przedsiębiorstwa.	Nie podano.
16.	Høgevold, Svensson, Padin (2015)	Analiza warunków rozwoju zrównoważonych MB w sektorze usług.	Pojedyncze stadium przypadku i wywiady pogłębione oraz analiza danych zastanych.	Skandynawski łańcuch hotelowy.	MB ukierunkowany na utrzymanie równowagi środowiskowej i społecznej znany z produkcji towarów sprawdza się również w obszarze usług.	Definicja zrównoważonego MB za Svensson, Wagner (2012).
17.	Langvinienė, Daunoravičiūtė (2015)	Identyfikacja czynników sukcesu MB w hotelarstwie.	Przegląd literatury.	Brak informacji.	Sukces biznesowy w sektorze usług noclegowych opiera się na dostarczaniu wartości, innowacjach i współtworzeniu wartości z partnerami biznesowymi.	Nieprzejrzysty przegląd różnorodnych definicji.

18.	Souto (2015)	Analiza wpływu MB na tworzenie innowacji.	Pojedyncze stadium przypadku odwołujące się do wyników badania na bazie 115 kwestionariuszy ankietowych.	Hiszpańskie sieci hotelowe istniejące od min. 5 lat, grupujące obiekty zatrudniające min. 30 pracowników.	Innowacje w turystyce nie muszą być związane z przełomem technologicznym lecz mogą bazować na dzieleniu się wiedzą.	procesy generujące wartość dla klienta (Magretta 2002; Teece 2010).
19.	Mihalić, Żabkar, Cvelbar (2012)	Opracowanie zrównoważonego MB w branży hotelowej.	Pojedyncze stadium przypadku (54 ankiety).	Słoweńska branża hotelowa.	Świadomość znaczenia aspektów środowiskowych w formułowaniu strategii biznesowych hoteli jest bardzo niska, a hotelarze skoncentrowani są praktycznie wyłącznie na wynikach ekonomicznych.	Nie podano.
20.	Lock, Macaulay (2010)	Poszukiwanie innowacyjnych sposobów obniżenia kosztów działalności, wzrostu rentowności, przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.	Studium przypadku sieci hoteli.	Technologie służące organizacji spotkań wirtualnych w sieci hotelowej.	Zastosowanie nowoczesnych technologii wpływa na lepsze zrównoważenie wpływu hoteli na środowisko naturalne przy zachowaniu wysokiego poziomu wartości oferowanej gościom biznesowym.	Nie podano.
21.	Bohdanowicz, Zientara (2009)	Oszacowanie wpływu korporacji hotelowych na społeczność lokalną i jakość pracy personelu.	Pojedyncze stadium przypadku.	Skandynawska sieć hotelowa	Badana korporacja zręcznie połączyła zagadnienia odpowiedzialności społecznej z efektywnością MB.	Nie podano.
atrakcje i regiony turystyczne						
1.	Londoño, Xavier Medina (2018)	Analiza efektywności nieodpłatnych wycieczek pieszych w ramach gospodarki współdzielenia.	Studium przypadku nieodpłatnych wycieczek pieszych.	Nieodpłatne wycieczki piesze po Barcelonie.	Objasnienie MB wycieczek nieodpłatnych, których efektywność przejawia się nie tyle w rentowności organizatorów co uporządkowaniu ruchu turystycznego, dostarczeniu wartości turystom, intensyfikacji czasu spędzonego w mieście.	Nie podano.

2.	Onn (2018)	Przegląd MB przedsiębiorców w obszarze archipelagu Sztokholmskiego.	Studia literaturowe, wywiady pogłębione, studia empiryczne.	Archipelag Sztokholmski.	Sezonowość i powstawanie drugich domów w obszarze archipelagu stanowią o szczególnym charakterze MB.	Konfiguracja procesów tworzenia wartości (Osterwalder 2004).
3.	Del Vecchio i in. (2018)	Analiza systemu otwartych innowacji i big data w kontekście wpływu sieci społecznościowych na zaangażowanie turystów.	Studium przypadku obszaru recepcji turystycznej w regionie Apulia.	Region koncentracji ruchu turystycznego w Apulii.	Analizy big data oparte na strumieniu danych z sieci społecznościowych sprzyjają procesowi dzielenia się wiedzą w ramach systemu otwartych innowacji oraz poprawie doświadczeń turystycznych.	Nie podano.
4.	Perić, Durkin, Vitezić (2018)	Analiza znaczenia środowiska naturalnego i bezpieczeństwa dla rozwoju turystyki eventowej.	Analiza czynnikowa.	464 kwestionariusze ankietowe pozyskane od uczestników 16 wydarzeń sportowych.	Uczestnicy wydarzeń sportowych przywiązują wagę do wszystkich elementów związanych z utrzymaniem środowiska naturalnego, walorów krajoobrazowych i poziomowi bezpieczeństwa.	Nie podano.
5.	Mohammadi, Moharrer, Babakhanifard (2018)	Zastosowanie zbilansowanej karty wyników w analizie MB opartego na kreowaniu doświadczeń.	Analiza ilościowa i jakościowa (zbilansowana karta wyników)	Nadzwyczajne doświadczenia turystów w atrakcjach turystycznych.	Ujawniono, że istnieją 4 perspektywy I 13 czynników krytycznych istotnych dla kreowania doświadczeń turystycznych.	Nie podano.
6.	Perić (2018)	Analiza determinant i znaczenia wybranych elementów MB.	Badanie ankietowe przeprowadzone wśród uczestników 4 wydarzeń łowieckich na Chorwacji.	Studia przypadków 4 wydarzeń łowieckich na Chorwacji.	MB wydarzeń łowieckich odwołują się silnie do doświadczeń turystycznych nie związanych z samym wydarzeniem.	Nie podano.
7.	Ciurea, Filip (2018)	Analiza procesu rewitalizacji placówek kultury na bazie MB.	Studium przypadku aplikacji MOVIO.	Wirtualne wystawy muzeów i bibliotek publicznych.	Wystawy wirtualne radykalnie zmieniają krajobraz kultury oraz sposobów ochrony zbiorów.	Sposób kreowania wartości.

8.	Crick, Chaudhry, Crick (2018)	Analiza potrzeby przeobrażeń MB w kontekście społecznym i środowiskowym.	Wywiady pogłębione z przedsiębiorcami i personelem, analiza dokumentacji z okresu 3 lat, pod kątem zmian MB.	Niewielkie firmy rodzinne w obszarze turystyki	Wykazano w jaki sposób zmiana MB może pozytywnie wpłynąć na rentowność przedsiębiorstwa.	Architektura procesów tworzenia wartości (Teece 2010).
9.	Naydenov (2018)	Analiza MB w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego.	Badania literaturowe i studia przypadków.	Ekoinnowacje w obszarze turystyki	Turystyka obiegu zamkniętego to nowe wyzwanie i trend europejski wspomagający zrównowazony rozwój tej branży.	Nie podano.
10.	Dressler (2017)	Analiza tworzenia wartości dzięki łączeniu przedsiębiorstw enoturystyki w grupy strategiczne.	Dyskusja panelowa online z właścicielami niemieckich przedsiębiorstw enoturystyki.	300 niemieckich przedsiębiorstw enoturystycznych.	Liderzy kosztowi i przedsiębiorstwa butikowe to główne kombinacje najlepiej zorganizowanych grup strategicznych zorientowanych na dostarczanie doświadczeń oraz export usług.	Nie podano.
11.	Remenyik, Molnár (2017)	Analiza MB wysięgu Formuła 1 w kontekście tworzenia miejsca pracy i wizerunku kraju.	Wpływ wyścigu F1 na frekwencję w obiektach noclegowych i RevPAR.	Dane Hungaroring Sport Ltd. i Węgierskiego Stowarzyszenia Hoteli.	F1 z roku na rok wytwarza coraz mniej miejsc pracy i coraz słabiej wpływa na wyniki finansowe obiektów hotelowych.	Nie podano.
12.	Perić, Wise, Draži ević (2017)	Analiza MB na rynku wydarzeń sportowych.	Przegląd literatury.	Nie podano	Doświadczenia uczestników wydarzeń sportowych zależą głównie od tych elementów tworzenia wartości w MB, które nie są związane z samym wydarzeniem, ale mają wpływ na jakość funkcjonalną pobytu.	Proces tworzenia wartości (Timmers 1998) lub reorganizacja łańcucha wartości (Magretta 2002).
13.	Grefte, Krebs, Pflieger (2017)	Opis trzech najczęściej spotykanych MB placówek muzealnych.	Przegląd literatury i studia przypadków.	MB placówek muzealnych	Wyróżniono 3 MB placówek muzealnych: model marki, model wydarzeń, model aktywizacji społeczności lokalnej.	Nie podano.

14.	Pine, Gilmore (2016)	Dyskusja na temat wpływu doświadczeń turystycznych na kształt MB.	Studia przypadków.	Przedsiębiorstwa, które włączają system doświadczeń turystycznych w strukturę MB.	Przedstawiono różne podejścia do zagadnienia doświadczeń turystycznych jako elementu MB.	Nie podano
15.	Rusu (2016)	Ocena wpływu innowacji na MB małego przedsiębiorstwa.	Pojedyncze stadium przypadku, dane bibliograficzne, obserwacja uczestnicząca.	Kopalnia soli (Rumunia)	Innowacje wprowadzane w postaci pakietów turystycznych przynoszą gwałtowną zmianę efektywności MB, ale wymagają nasilenia działań edukacyjnych.	Sposób, w jaki firma wytwarza wartość (Zott i in. 2011).
16.	Scheepens, Vogtländer, Brezet (2016)	Projekt trwałego MB uwzględniającego poziom kosztów i wartości rynkowej.	Pojedyncze stadium przypadku MB turystyki wodnej.	Friesland (Holandia)	Wdrożenie trwałego i odpowiedzialnego społeczeństwa MB wymaga zrozumienia dokładnej konfiguracji zasobów jak i potrzeb różnorodnych interesariuszy.	Brak jednoznacznej definicji. Odwołanie do założeń gospodarki cyrkularnej.
17.	Sarkar Sinha (2015)	Klarowne przedstawienie synergii ekoturystycznego MB.	Pojedyncze stadium przypadku, obserwacja uczestnicząca, wywiady pogłębione z interesariuszami.	Inicjatywa ekoturystyczna w wiosce Sikkim (Indie).	MB w przypadku ekoturystyki rozumiany jest i rozwijany jako odpowiedź na nowe oczekiwania turystów.	Nie podano.
18.	Edenel (2014)	Ocena wartości marki ośrodka górskiego z perspektywy gości i menedżerów oraz jej wpływ na trwałość MB.	Metoda opisowa.	Ośrodek górski Mł. Maculot.	Wartość marki wpływa na trwałość MB, ale menedżerowie wiążą ją silniej niż turysci z aspektami technicznymi. Dla gości ważniejsze są aspekty funkcjonalne.	Nie podano.
19.	Hojman, Hunter-Jones (2012)	Zrozumienia znaczenia MB dla rozwoju ekoturystyki.	Pojedyncze stadium przypadku, opracowanie bazy danych uwzględniającej 98 przedsiębiorstw ekoturystyki oraz wyniki 6 wywiadów z właścicielami.	Chilijskie przedsiębiorstwa ekoturystyczne.	Ekoturystyczne MB klasyfikowano wg dwóch wiodących strategii (marketingowej i zdolności przetrwania). Na tej bazie sformulowano wskazówki dla rozwoju ekoturystyki.	Nie podano.

20.	Andersson, Getz (2009)	Analiza wpływu struktury właścicielskiej na sposób zarządzania festiwalami i jego MB.	14 studiów przypadków bazujących na 5-stronicowym kwestionariuszu ankietowym.	Szwedzkie festiwale i ich struktura właścicielska (publiczne, prywatne, mieszane).	Różnice w strukturze właścicielskiej mają istotne znaczenie dla MB wydarzenia.	Struktura zarządzania systemem wartości (Amit, Zott 2001).
21.	Huang, Lee, Lee. (2009)	Opracowanie MB żywnościowych pamiątek turystycznych.	5 studiów przypadków oraz analiza stron WWW.	Dostawcy żywnościowych pamiątek turystycznych w Hualien (Tajwan)	MB oparte na e-commerce stanowią innowację, która sprzyja rozwojowi producentów pamiątek żywnościowych.	Struktura zarządzania systemem wartości (Amit, Zott 2001).
transport						
1.	Fernández, Coto-Millán, Díaz-Medina (2018)	Analiza wpływu turystyki na efektywność portów lotniczych.	Analiza stochastyczna.	Próba badawcza 35 hiszpańskich portów lotniczych (2009-2016)	Porty lotnicze zorientowane na turystów osiągają znacząco wyższą efektywność niż pozostałe.	Nie podano.
2.	Rodríguez, O'Connell (2018)	Ekstrapolacja opinii pasażerów nt. linii czarterowych oraz low costów w rejsach długodystansowych.	Badanie pasażerów linii czarterowych na połączeniach długodystansowych (Ameryka Łacińska).	Opinie pasażerów	Dokonano ekstrapolacji opinii pasażerów co do głównych różnic między poszczególnymi typami linii lotniczych w przypadku połączeń długodystansowych.	Nie podano.
3.	Andreassen i in. (2018)	Analiza sposobu kreowania wartości w MB z perspektywy dostawcy usługi, platformy wymiany i usługobiorcy.	Przegląd literatury.	Studium przypadku firmy Uber	Teoretyczna i empiryczna koncepcja mapowania trójstronnego systemu wartości.	Odwolanie do teorii współdzielenia: Benoit i in. 2017 Breidbach, Brodie 2017; Hamari i in. 2016; Roh 2016.
4.	Ferrer-Rosell, Coenders (2017)	Analiza korelacji wyboru linii lotniczych i wielkości wydatków turystycznych.	Badanie ankietowe hiszpańskich turystów w latach 2006-2014, analiza danych.	Hiszpańscy turyści	Pasażerowie obu typów linii lotniczych kierują się udziałem kosztów transportu w całości wydatków poniesionych w związku z daną podróżą.	Nie podano.

5.	Mandić, Teklić, Petrić (2017)	Analiza tanich linii lotniczych oraz ich wpływu na rentowność portów lotniczych.	Dane wtórne oraz kwestionariusz ankietowy wypełniany przez menedżerów portów lotniczych (styczeń-maj 2014).	Menedżerowie chorwackich portów lotniczych	Respondenci dostrzegają korzystną korelację między liczbą tanich linii lotniczych i efektywnością portu lotniczego.	Nie podano
6.	Panou, Karpou, Polydorou (2015)	Analiza MB pakietów transportowych.	Pojedyncze studium przypadku: 623 obserwacje 169 turystów.	Kombinacje połączeń promowych z Patras na Kretę	Zwiększenie udziału w rynku i lepsze dostarczanie wartości w toku sprzedaży pakietów transportowych zwiększa szansę rozwoju firm sektora połączeń promowych.	Logika biznesu (Osterwalder 2004).
7.	Diaconu (2012)	Identyfikacja czynników MB tanich linii lotniczych.	Studium przypadku, dane wtórne i wywiady pogłębione z przedstawicielami firmy.	Tanie linie lotnicze (Ryanair)	MB Ryanair odniósł sukces i stał się benchmarkiem na rynku tanich linii lotniczych.	Nie podano.
8.	Fageda, Flores-Fillo (2012a)	Analiza wpływu technologii na rynek tanich linii lotniczych.	Analiza porównawcza 2 studiów przypadków i dane wtórne.	Tanie linie lotnicze w USA i UE.	MB badanych linii lotniczych wskazują na zasadność stosowania podobnych rozwiązań w portach lotniczych.	Nie podano
9.	Fageda, Flores-Fillo (2012b)	Analiza MB połączeń lotniczych na niski obciążonych trasach.	2 studia przypadków, dane wtórne.	Tanie linie lotnicze w USA i UE.	Istotne różnice między MB linii lotniczych w USA i w UE.	Nie podano.
10.	Fenclova, Coles (2011)	Analiza wpływu działań charytatywnych i CSR tanich linii lotniczych na ich pracowników i otoczenie społeczne.	13 studiów przypadków tanich linii lotniczych.	Tanie linie lotnicze dopuszczone do obsługi podróży w UE.	Działania CSR tanich linii lotniczych są dorywcze i nie wspierają trwałości MB.	Proces zarządzania (Dobruszkes, 2006; Franke, 2004).
11.	Frank (2011)	Analiza MB portu lotniczego.	Studia przypadków różniące się pod względem zarządzania i lokalizacji, ale podobne pod względem wielkości. Wywiady i ankieta.	Porty lotnicze w Ameryce Pn., na Bliskim Wschodzie i w Azji.	Nie istnieje uniwersalny MB dla portów lotniczych ze względu na znaczące różnice w polityce fiskalnej i różnice kulturowe.	Nie podano.

12.	Heicks (2010)	Poszukiwanie optymalnego MB dla chińskiego rynku lotniczego.	6 wywiadów eksperckich.	Chiński rynek lotniczy	Nieprzewidywalna polityka rządu i samorządów lokalnych utrudnia wskazanie optymalnego MB opartego wyłącznie na zasadach ekonomicznych.	Nie podano.	
13.	Bieger, Wittmer (2006)	Analiza powiązań między MB linii lotniczych i destynacji turystycznej.	Przegląd literatury.	Ośrodki sportów zimowych, destynacje turystyczne, tanie linie lotnicze i linie czarterowe.	Zaobserwowano silną współzależność między MB linii lotniczych i destynacji turystycznych.	Uproszczony obraz tworzenia wartości (Bieger, Rügge-Stürm, 2002).	
14.	Papathodorou, Lei (2006)	Identyfikacja wpływu MB linii lotniczych na wyniki finansowe portów lotniczych.	21 studiów przypadku portów lotniczych.	Lotniska brytyjskie	Niezależnie od wielkości portu lotniczego największy wpływ na wyniki finansowe mają linie czarterowe, następnie tanie linie lotnicze, a najmniejszy linie tradycyjne.	Nie podano.	
15.	Graf (2005)	Analiza szans i zagrożeń tanih linii lotniczych.	5 studiów przypadku.	Europejskie linie lotnicze	Osiem wskazówek służących poprawie efektywności MB tanih linii lotniczych.	zarządzanie systemem wartości (Amit, Zott 2001).	
e-commerce i pośrednictwo na rynku turystycznym							
1.	Frischauf i in. (2018)	Poszukiwanie wzorców i rekomendacji strategicznych w obszarze NewSpace.	Studia przypadków.	Start-up Space Ventures	Wyłoniono cztery czynniki sukcesu systemów typu New Space w obszarze filozofii biznesu, źródeł finansowania, technologii i regulacji prawnych.	Nie podano.	
2.	Abou-Shouk (2018)	Analiza opinii agentów turystycznych o współpracy online z destynacjami turystycznymi.	Analiza danych pozyskanych od agentów turystycznych z Kairu.	Agenci turystyczni z Kairu.	Współpraca z interesariuszami wymaga ścisłej koordynacji w celu uniknięcia konfliktu.	Nie podano.	

3.	Sharma, Rishi (2018)	Eksploatacja korzyści stosowania e-commerce marketing oraz e-MB w promocji regionu.	Studium przypadku.	Region Hadoti w Radżastanie.	Regiony takie jak Hadoti (o silnie rozwiniętej funkcji turystycznej) często zaniedbują obszar e-commerce, tracąc szanse na zwiększenie udziału w rynku.	Nie podano.
4.	Perez-Sanchez i in. (2018)	Dyskusja nt. czynników rozwoju platform typu Airbnb i ich wpływu na poziom cen.	Wieloczynnikowa analiza, model cen hedonicznych.	Ceny zakwaterowania dostępnego na platformie Airbnb.	Poziom cen wzrasta wraz z odległością od zatoczonych centrów turystycznych, ale maleje wraz z odległością od wybrzeża w przypadku turystyki nadmorskiej.	Nie podano.
5.	Dieck i in. (2018)	Poszukiwanie optymalnych kanałów dystrybucji ofert europejskich destynacji wypisarskich.	Wywiady z 34 interesariuszami przeprowadzone w trakcie berlińskich targów ITB i londyńskich WTM w latach 2014 i 2016.	34 interesariuszy turystycznych	Zanikanie tradycyjnych agencji turystycznych wymusza poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji online.	Nie podano.
6.	Ye, Zhang, Li (2018)	Poszukiwanie optymalnego MB dystrybucji usług hotelowych.	Analiza dwóch scenariuszy dystrybucji.	Kanały dystrybucji miejsc noclegowych	Dobór kanału dystrybucji miejsc noclegowych ma bezpośrednie przełożenie na RevPAR obiektu, wzrost udziału w rynku i łagodzenie zjawiska sezonowości.	Nie podano
7.	Bouwman i in. (2018)	Analiza wpływu technologii cyfrowych na wyniki MSP i kształt MB.	Badanie empiryczne 338 europejskich MSP aktywnie wykorzystujących media społecznościowe i analizy big data w kreowaniu swoich MB.	Europejskie MSP	Zastosowanie mediów społecznościowych i big data w MB zazwyczaj uwarunkowane jest innowacyjnymi praktykami i turbulencjami rynkowymi.	Zarządzanie systemem wartości (Amit, Zott 2001).

8.	Leminen i in. (2018)	Poszukiwanie związku między MB i zasobami Internetu rzeczy (IoT).	Przegląd literatury i badania jakościowe 7 studiów przypadku.	7 studiów przypadku firm wykorzystujących IoT.	Zidentyfikowano 4 rodzaje MB opartych na IoT: koncepcja łańcucha wartości, współpraca branżowej, rynków lateralnych i platform cyfrowych.	Architektura procesów tworzenia wartości (Teece 2010).
9.	Barbu, Bratu, Sirbu (2018)	Analiza MB w systemie gospodarki współdzielenia.	12 studiów przypadku.	Studia przypadków przedsiębiorstwa działających w ramach gospodarki współdzielenia.	Tradycyjne przedsiębiorstwa muszą wdrażać innowacyjne rozwiązania technologiczne w swoich MB aby utrzymać zaangażowanie konsumentów.	Jak organizacja tworzy wartość dla klientów (Timmers 1998).
10.	Kinderis (2018)	Badanie komplementarności MB występujących w ramach tworzenia i obsługi rynku turystyki przyjazdowej.	Badanie jakościowe, wywiad ekspercki.	Organizatorzy i ich partnerzy (hotele, restauracje, przewoźnicy i przewodnicy) w Kłajpedzie.	Zidentyfikowano cechy charakterystyczne MB oparte na komplementarności usług.	Nie podano.
11.	Kannisto (2017)	Analiza modeli biznesowych gospodarki współdzielenia.	Przegląd literatury.	Modele biznesowe gospodarki współdzielenia	Gospodarka współdzielenia wbrew pozorom wzmacnia tradycyjne systemy tworzenia wartości i nie wpływa istotnie na więzi społeczne oraz weryfikację społeczną	Nie podano.
12.	O'Regan, Choe (2017)	Analiza globalnej marki Airbnb w świetle kapitalizmu kulturowego i innowacyjności rozwiązań.	Analiza stadium przypadku.	Studium przypadku Airbnb	Airbnb jest tylko egzemplifikacją procesów gospodarki współdzielenia w powiązaniu z kapitalizmem kulturowym.	Nie podano.
13.	Rezaei, Shahijan (2017)	Analiza wpływu aplikacji mobilnych na sektor turystyki i hotelarstwa.	Przegląd literatury.	Turystyczne aplikacje mobilne	Marka aplikacji mobilnej decyduje o lojalności turysty i wpływa na promocję miejsc i atrakcji uwzględnionych w aplikacji.	Nie podano.

14.	Sotiriadis, Van Zyl (2017)	Analiza MB gospodarki współdzielenia oraz ich wpływu na turystykę.	Przegląd literatury.	Nie podano	Dostarcza propozycji rozwiązań strategicznych oraz formułuje obszar przyszłych badań w obszarze MB.	Nie podano.
15.	Skalska (2017)	Analiza stanu badań w obszarze gospodarki współdzielenia i jej wpływu na turystykę.	Studia przypadków i przegląd literatury.	Polski i ukraiński rynek turystyczny.	Dyskusja nt. obecnej sytuacji na rynku turystycznym zmieniającej się pod wpływem rozwoju gospodarki współdzielenia.	Nie podano.
16.	Chan i in. (2017)	Wpływ AR na kształtowanie sieci biznesowych MSP oraz dostarczanie doświadczeń turystycznych.	Studia przypadków.	Technologia AR	Integracja systemów AR i MB może tworzyć nowy wymiar gospodarki turystycznej i nowe usługi turystyczne.	Nie podano.
17.	Garrigos-Simon, Sanz-Galdon, Sanz-Bias (2017)	Analiza wpływu crowdsourcing na poprawę jakości usług hotelowych i wielkość sprzedaży.	Analiza 45103 opinii z portalu booking.com oraz 184 ankiet skierowanych do menedżerów obiektów hotelowych.	Opinie zamieszczone w portal booking.com.	Istnieje bezpośredni pozytywny wpływ opinii na wielkość sprzedaży obiektu hotelowego.	Nie podano.
18.	Tham (2016)	Analiza treści zamieszczonych online dotyczących serwisów Airbnb i Uber.	Studia przypadków, analiza treści zamieszczanych online.	Działalność Airbnb i Uber w Australii i Singapurze.	Z perspektywy turystów omawiane serwisy traktowane są bardzo pozytywnie i rzucają nowe światło na możliwości tworzenia wartości na rynku turystycznym.	Nie podano.
19.	Lu, Liu (2016)	Analiza MB typu O2O jako nowy model gospodarzy w Chinach.	Studium przypadku.	CTrip	Z punktu widzenia społecznego MB typu O2O wspiera proces tworzenia wartości i kreowania doświadczeń konsumentów oraz efektywność wykorzystania zasobów społecznych.	Nie podano.

20.	Cheng (2016)	Analiza obszaru gospodarki współdzielenia.	Przegląd literatury i badań dotyczących gospodarki współdzielenia.	66 publikacji, z czego 10 odnosiło się wprost do turystyki.	Ujawniono istnienie trzech zasadniczych wymiarów gospodarki współdzielenia: nowe MB, nowy system udziału w wartości, trwałość (zdolność przetrwania w długim okresie).	Nie podano.
21.	Koukopoulos, Styliaras (2013)	Opracowanie MB służącego monetyzacji aplikacji mobilnej dla turystyki kulturowej.	Pojedyncze studium przypadku, opracowanego przez samych autorów.	Aplikacja mobilna	Wszystkie sugerowane modele (nieodpłatna aplikacja, odpłatna, oraz model premium) znajdują uzasadnienie ekonomiczne.	Nie podano.
22.	Rumola, Rosati, Guercini (2013)	Analiza modelu sprzedaży indywidualnej zyskującego na znaczeniu w warunkach rynków peer-to-peer.	Dwa studia przypadków.	Studium przypadku portalu Expedia i Voyage Prive.	Wyróżniono cechy procesu sprzedaży indywidualnej na bazie analizy porównawczej dwóch portali turystycznych, wskazując słabe i mocne strony takiego MB.	Teeco (2010), Baden-Fuller, Morgan (2010), Drucker (1973), Zott i in.. (2010).
23.	Schiller (2011)	Porównanie modeli sprzedaży agentów turystycznych.	Studia przypadków.	Agencje turystyczne.	Niezależnie od wybranego modelu agencje tracą na znaczeniu, o ile nie są skłonne inwestować w rozwój sprzedaży online.	Nie podano.
24.	Dimitriou, Pollalis (2009)	Opracowanie uniwersalnego wirtualnego przeds. turystycznego (VTE).	Przegląd literatury i modelowanie.	Model VTE	Sformulowano paradygmat dla analizy, projektowania i wdrożenia efektywnego i elastycznego VTE.	Nie podano.
25.	Margherita, Petti (2009)	Analiza rzeczywistego stopnia wykorzystania technologii ICT i e-biznesu we włoskich przedsiębiorstwach turystycznych.	Liczne studia przypadków i analiza danych zastanych.	Włoskie przedsiębiorstwa turystyczne	Opracowano 5 stopniową skalę ocen stopnia wdrożenia rozwiązań cyfrowych i sformulowano wskaźniki dla dalszego rozwoju na bazie nowych technologii.	Brak jednoznacznej definicji, choć można znaleźć odniesienia do Amit, Zott 2001.
26.	Kshetri (2007)	Analiza cech charakterystycznych e-biznesu w krajach rozwijających się.	Pojedyncze studium przypadku, dane wtórne i wywiady eksperckie z menedżerami przedsiębiorstw.	Przedsiębiorstwa e-biznesowe w Nepalu obsługujące także rynek turystyczny.	Autoryzowani badawcy pozwalający wyłonić najczęstsze spotykane bariery rozwoju e-biznesu.	Sposób tworzenia i przechwytywania wartości (bez wskazania autora koncepcji).