

KOOPETYCJA NA RYNKU USŁUG HOTELARSKICH NA PRZYKŁADZIE AKTYWNOŚCI GRUPY POLISH HOTELIERS

MARTA SIDORKIEWICZ

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
e-mail: marta.sidorkiewicz@wzieu.pl

SŁOWA KLUCZOWE

koopetycja, rynek, usługi hotelarskie

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest zidentyfikowanie zjawiska koopetycji na rynku usług hotelarskich ze szczególnym uwzględnieniem współpracy pomiędzy przedstawicielami strony podażowej tego rynku w ramach społeczności na portalu Facebook – Polish Hoteliers. Pierwsza i druga część pracy mają charakter teoretyczny i dotyczą teoretycznych aspektów koopetycji oraz istoty i zakresu rynku usług hotelarskich. Część trzecia opracowania ma zaś charakter empiryczny i dotyczy działań koopetycyjnych na rynku usług hotelarskich na przykładzie grupy Polish Hoteliers uruchomionej na portalu społecznościowym Facebook.

Wprowadzenie

Współpraca rynkowa jest rozumiana jako zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi podmiotami oraz umiejętność pracy w grupie po to, by osiągać korzyści, do których zalicza się m.in. osiąganie wspólnych celów, zespołowe wykonywanie zadań czy wspólne rozwiązywanie problemów. Zjawisko kooperacji jest dość powszechne, jeśli we współpracę zaangażowani są przedstawiciele różnych branż, podmiotów itp., lecz specyficzną formułą współpracy jest taka, która dotyczy przedstawicieli przedsiębiorstw stanowiących wobec siebie konkurencję. Relacja tego typu określana jest mianem koopetycji, jest możliwa i przynosi kooperującym przedsiębiorcom dodatkowe korzyści, wynikające zwłaszcza ze specyfiki branży, w której funkcjonują dane podmioty.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie zjawiska koopetycji na rynku usług hotelarskich ze szczególnym uwzględnieniem współpracy pomiędzy przedstawicielami strony podażowej tego rynku w ramach społeczności na portalu Facebook – Polish Hoteliers.

Cel zrealizowano, stosując metodę badawczą *desk research* w postaci analizy literatury przedmiotu z zakresu ekonomii, ekonomiki turystyki i hotelarstwa oraz eksploracji zasobów Internetu, zwłaszcza dotyczących społeczności Polish Hoteliers. Na potrzeby opracowania przeprowadzono również niesformalizowany wywiad z założycielem grupy Polish Hoteliers. Ponadto zostały wykorzystane metody operacji logicznych (przede wszystkim dedukcji i indukcji) oraz metoda obserwacji (w odniesieniu do aspektów praktycznych).

Teoretyczne aspekty kooperacji

Pojęcie kooperacji po raz pierwszy zostało zdefiniowane w 1911 roku, a użyte w 1913 roku w książce *Advertising as a Business Force: A compilation of experiences* (Luo, 2007, s. 129; Rogalski, 2013, s. 298). Przez wiele lat kooperacja nie stanowiła istotnej problematyki badawczej, aż do 1996 roku, kiedy ukazała się propagatorska książka Brandenburgera i Nalebuffa *Co-opetition*, którą w całości poświęcono zjawisku kooperacji (Brandenburger, Nalebuff, 1996; Rogalski, 2013, s. 298).

W Polsce pojęcie kooperacji funkcjonuje również od połowy lat 90. Nazwa wzięła się od angielskiego słowa *coopetition* i nie ma polskiego odpowiednika. Oznacza jednoczesną współpracę i konkurencję między rywalizującymi ze sobą przedsiębiorcami (Romaniuk, 2013; Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–12). Współpraca oznacza poszukiwanie synergii z relacji międzyorganizacyjnych i ma miejsce w procesie kreowania dodatkowej wartości w sieci, a konkurencja dotyczy podziału tej wartości (Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 3). Czakon definiuje kooperację jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów (2013, s. 7).

Według Rogalskiego systematyczny przegląd literatury pozwala jednoznacznie wyodrębnić i nazwać istotę kooperacji poprzez następujące aspekty (Luo, 2004, s. 13; Rogalski, 2011, s. 17–18, 305–306):

- jednoczesność występowania wzajemnych dynamik kooperacyjnych i konkurencyjnych pomiędzy tymi samymi organizacjami,
- obopólne korzyści przybierające wielorakie postacie wynikające ze wzajemnych interakcji stron zaangażowanych w kooperację,
- zmienność w intensywności poszczególnych dynamik oraz w okresie trwania relacji.

Zidentyfikowane w dotychczasowych eksploracjach naukowych źródło obopólnych korzyści kooperujących podmiotów wywodzi się zarówno z dwuwymiarowości tego zjawiska, czyli splotu dwóch przeciwstawnych dynamik międzyorganizacyjnych, oraz dwupłaszczyznowości występowania tych dynamik. Badacze niniejszego zjawiska wykazali w swych rozważaniach, że wzajemna współpraca konkurentów zwykle zachodzi w obszarach odległych od klientów, np. w postaci wspólnych prac badawczo-rozwojowych, wspólnych działań zakupów, dostawców itp., a wzajemna konkurencja w obszarach bliskich do nich, przybierających postać np. procesów cenotwórczych, pozycjonowania produktów na rynku, ich marketingu czy dyferencjacji (Rogalski, 2013, s. 300–301).

Dwuwymiarowość i dwupłaszczyznowość wzajemnych interakcji kooperatorów jest kluczem do osiągania korzyści z jednoczesności występowania dwóch przeciwstawnych dynamik międzyorganizacyjnych pomiędzy nimi, konkurencji i współpracy. Splot ich kreuje nową wartość dla organizacji, która może mieć odzwierciedlenie w redukcji kosztów związanych z koniecznością nabycia bądź wypracowania i rozwijania wszystkich niezbędnych kompetencji do samodzielnego i konkurencyjnego funkcjonowania na rynku. Stąd dla jednych może być ona zwyczajnie determinantą strategii osiągania przewagi konkurencyjnej, a dla innych trampoliną do wejścia na rynek i szybkiego rozwoju na nim przy dysponowaniu względnie ograniczonym kapitałem i kompetencjami (Rogalski, 2013, s. 305–306).

Do głównych korzyści współpracy między konkurentami można zaliczyć (Roman, 2013, s. 311):

- budowanie współpracy oraz atmosfery wzajemnego zaufania, uczciwości i odpowiedzialności podczas realizacji wspólnych przedsięwzięć gospodarczych,
- wymianę informacji,
- wspieranie rozwoju i innowacji w branży,
- prowadzenie wspólnych szkoleń,
- współdziałanie z jednostkami naukowo-badawczymi,
- działalność marketingową, w tym promocyjną,
- współdziałanie w aktywności handlowej,
- wzrost produktywności na bazie specjalizacji przez wykorzystanie wspólnych zasobów, w tym pracowników,
- pozyskiwanie funduszy i innego wsparcia na rozwój klastra i działalność bieżącą.

Według Gardzińskiej (2012, s. 144) kooperacja pozwala osiągnąć efekty synergii oraz wzmocnić pozycję konkurencyjną i potencjał innowacyjny podmiotów ze sobą współpracujących. Kooperacja skupia się zatem na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej korzyści, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami (Czakon, 2009, s. 11–14).

Zjawisko kooperacji ściśle wiąże się z zagadnieniem określanych mianem klastra (Gardzińska, 2015, s. 75–83), charakteryzując w ten sposób grupy kooperacyjne przedsiębiorstw, które są wyspecjalizowane, a ich działania opierają się na współpracy, przy powiązaniach z zapleczem naukowo-badawczym i administracją terenową (Gorynia, Jankowska, 2008, s. 34). Klaster jest definiowany m.in. jako formalnie lub nieformalnie współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze i instytucje oraz organizacje, które przez realizację wspólnych przedsięwzięć osiągają korzyści w skali lokalnej, regionu i państwa oraz na poziomie międzynarodowym (Sölvell, Lindqvist, Ketels, 2008, s. 21).

Istota i zakres rynku usług hotelarskich

Nie sposób scharakteryzować rynku usług hotelarskich bez podstawowych pojęć, które go dotyczą. Podstawę stanowi rynek, hotelarstwo oraz usługi hotelarskie.

Rynek jako termin ekonomiczny jest rozumiany bardzo różnorodnie, w zależności od funkcji, jaką ma spełniać. Ta kategoria ekonomiczna powstała wraz z pojawieniem się wymiany towarowej. Współcześnie rynek dotyczy zarówno realnych, jak i wirtualnych transakcji kupna i sprzedaży w odniesieniu do towarów (dóbr materialnych), usług i innych niematerialnych przedmiotów wymiany rynkowej (np. licencji, patentów, praw autorskich) (Panasiuk, 2014, s. 36). Jedną z najczęściej stosowanych definicji rynku jest ta autorstwa Wrzoska, według którego rynek jest ogółem stosunków wymiennych między sprzedającymi, reprezentującymi podaż towarów i usług, a kupującymi, reprezentującymi popyt na towary i usługi (Wrzosek, 1984, s. 9). Rynek jest więc odzwierciedleniem stosunków, które nie mają jednorodnego charakteru, a które tworzą:

- relacje zachodzące między wytwórcami (usługodawcami) a nabywcami (usługobiorcami),
- relacje zachodzące między wytwórcami (usługodawcami),
- relacje zachodzące między nabywcami (usługobiorcami).

Kolejnym pojęciem podstawowym, niezbędnym do zdefiniowania rynku usług hotelarskich jest hotelarstwo rozumiane jako społecznie zorganizowana działalność usługowa, która polega na udzielaniu gościnności osobom przyjezdnym (Witkowski, 2002, s. 10). Jednak w dobie ogromnych zmian społeczno-gospodarczych, co przekłada się również na zmiany na rynku turystycznym, definicja ta wydaje się zbyt wąska. Działalność hotelarska ukierunkowana jest bowiem nie tylko na osoby przyjezdne, lecz także na osoby mieszkające na obszarze, gdzie funkcjonują obiekty hotelarskie. Taki klient może nie korzystać z podstawowej usługi hotelarskiej, czyli noclegu, ale może korzystać z innych usług dodatkowych świadczonych przez obiekt, wchodzących w skład jego działalności (Panasiuk, Szostak, 2008, s. 22; Sidorkiewicz, Pawlicz, 2015, s. 16–17). Hotelarstwo można więc określić jako społecznie zorganizowaną usługową działalność gospodarczą, która ma na celu zaspokajanie podstawowych potrzeb bytowych osób przebywających czasowo poza swoim gospodarstwem domowym (Szostak, 2004, s. 16) lub działalność polegającą na udzielaniu gościnności w celach zarobkowych (Płader, 2001, s. 93).

W obszarze definicji dotyczącej usługi hotelarskiej, podobnie jak w obszarze definicji dotyczącej rynku, w literaturze przedmiotu widoczne są różne jej interpretacje. Turkowski definiuje usługi hotelarskie jako czasowe wynajmowanie podróznym pokoi lub miejsc w tych pokojach oraz inne związane z tym usługi (2010, s. 16). W sensie ekonomicznym usługa hotelarska jest użytecznym i zbywalnym produktem niematerialnym, wytwarzanym w wyniku wykonywania czynności przez kadry obiektu przy użyciu jego urządzeń, w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych przebywających w nim gości. W każdym obiekcie hotelarskim, w zależności od jego funkcji i kategorii, świadczy się więcej lub mniej tak rozumianych usług (Wituska, 1992, s. 29–30). Zakres usług hotelarskich jest bardzo szeroki, co wiąże się ze zróżnicowaniem popytu turystycznego oraz z odmiennością zadań wykonywanych przez różne obiekty. Rozwój turystyki masowej oraz zwiększająca się różnorodność celów podróży (np. turystyka biznesowa, turystyka uzdrowiskowa) wywołują potrzebę zmiany zakresu usług hotelarskich (Gaworecki, 2010, s. 254).

Zagadnienie usługi hotelarskiej jest niezwykle rozległe również w kontekście polskiego prawodawstwa, dlatego ta kwestia wymaga również omówienia. Zgodnie z Ustawą o usługach turystycznych usługi hotelarskie stanowią jedną z grup usług turystycznych, poza usługami

przewodnikami oraz wszelkimi innymi świadczonymi turystom lub odwiedzającym. Zostały one zdefiniowane jako krótkotrwale, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w ich obrębie, usług z tym związanych (Ustawa, 1997). Takie podejście do analizowanego zagadnienia wskazuje, że usługami hotelarskimi są nie tylko usługi noclegowe, lecz także inne, które są świadczone w ramach obiektów hotelarskich, takie jak usługi gastronomiczne, kulturalno-rozrywkowe, parkingowe itp. (Szostak, 2004, s. 24).

Usługi hotelarskie są świadczone przez obiekty hotelarskie, do których według Ustawy o usługach turystycznych (1997) należą hotele, motele, pensjonaty, kempingi (campingi), domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska i pola biwakowe. Ponadto usługi hotelarskie mogą świadczyć inne obiekty noclegowe, które nie mają prawnie chronionej nazwy, ale spełniają odpowiednie wymagania sanitarne, przeciwpożarowe, budowlane oraz minimalne wymagania wyposażenia – wskazane w Rozporządzeniu w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (Rozporządzenie, 2004).

Na podstawie omówionych treści można wyraźnie wskazać istotę i zakres rynku usług hotelarskich. Jest to z pewnością miejsce konfrontowania się popytu na usługi hotelarskie z podażą reprezentowaną przez obiekty świadczące tego rodzaju usługi.

Gzemplifikacje działań koopetycyjnych na rynku usług hotelarskich na przykładzie grupy Polish Hoteliers

Podstawowym celem opracowania jest zidentyfikowanie zjawiska koopetycji na rynku usług hotelarskich ze szczególnym uwzględnieniem współpracy pomiędzy przedstawicielami strony podaźowej tego rynku w ramach społeczności na portalu Facebook – Polish Hoteliers.

Metodą realizacji niniejszego celu jest studium przypadku, uznane za jedną z podstawowych metod badań jakościowych i polegające na studiowaniu jednego lub większej liczby obiektów (np. organizacji, wydarzeń, zjawisk) o dużej złożoności wewnętrznej w sytuacji istnienia wielu związków i relacji z otoczeniem. Studium przypadku w porównaniu z innymi metodami badawczymi oferuje najbogatszy zakres technik i narzędzi pozyskiwania i analizy danych. Źródłem danych w tym przypadku była obserwacja miejsca w Internecie dedykowanego grupie Polish Hoteliers oraz aktywności jej członków (w postaci analizy jakościowej wybranych postów zamieszczonych przez członków grupy w 2017 r.). Ponadto 29 grudnia 2017 roku przeprowadzono niesformalizowany wywiad z założycielem grupy.

Polish Hoteliers to tzw. grupa otwarta, skupiająca szeroko rozumianą branżę hotelarską, uruchomiona na portalu społecznościowym Facebook 22 listopada 2011 roku. Na koniec września 2017 roku grupa ta zrzeszała prawie 4 tys. członków, pod koniec grudnia – ponad 4,5 tys., a pod koniec stycznia 2018 roku – już ponad 4,7 tys. Jak wynika z zaprezentowanych danych, liczba członków grupy systematycznie wzrasta.

Charakterystyka niniejszej grupy, oparta na materiale źródłowym, jakim jest jej miejsce w Internecie, nie jest zbyt rozbudowana. Polish Hoteliers dedykowana jest „polskim hotelarzom oraz międzynarodowym przyjaciółom. Zaproszony jest każdy, kto chce się podzielić opiniami oraz informacjami na temat świata hotelarstwa”. Założycielem, administratorem i zarazem moderatorem grupy jest Jerzy Włodarczyk – zawodowo *revenue manager*, zastępca dyrektora generalnego w firmie Design Hotels Kraków. To dzięki jego kontroli nad grupą „posty typu spam, naruszające regulamin Facebooka oraz inne posty niezwiązane z tematem hotelarstwa są usuwane, a w przypadku powtarzających się postów tego typu usunięta z grupy zostaje osoba wstawiająca posty” (Polish Hoteliers, 2017). Członkowie Polish Hoteliers mają możliwość aranżowania dyskusji w postaci umieszczania postów, komentowania i wyrażania opinii pod postami, udostępniania zdjęć, filmów, plików (np. branżowych aktów prawnych) oraz informacji o wydarzeniach, które są związane z tematem szeroko rozumianego hotelarstwa.

W ramach przeprowadzonego z założycielem grupy wywiadu zapytano o genezę uruchomienia Polish Hoteliers:

Pomysł przyszedł sam – wcześniej komunikowaliśmy się w Goldenline (internetowy serwis biznesowo-rekrutacyjny w Polsce). Na fali wzrastającej popularności Facebooka, nie tylko w celach towarzysko-prywatnych, ale i biznesowych, pomyślałem, że to będzie dobry pomysł. Pozostałe portale: Goldenline i LinkedIn (międzynarodowy serwis społecznościowy, specjalizujący się w kontaktach zawodowo-biznesowych) trochę odchodzą do lamusa, a Facebook jest wiecznie żywy i jak na razie nie ma konkurenta.

Na pytanie dotyczące naboru członków grupy jej założyciel odpowiada: „Staram się selekcjonować użytkowników, którzy aplikują do grupy, oraz moderować posty typu spam reklamowy, ograniczając je do delikatnej oferty, która może się przydać hotelarzom”. Takie podejście do zarządzania grupą sprawia, że „siłą grupy są rzeczowe i merytoryczne dyskusje”. Zapytany zaś o współpracę między hotelarzami, Włodarczyk podsumowuje: „mianem «konkurencji» określani jesteśmy tylko z zewnątrz, pod kątem biznesowym. Tak naprawdę jesteśmy kolegami, przyjaciółmi, dzielącymi się wiedzą”.

Obserwując Polish Hoteliers, można stwierdzić, że jest to grupa, której członkowie są bardzo aktywni. Potwierdzeniem tego faktu jest liczba zamieszczanych postów. Codziennie jest to nawet kilka udostępnionych postów, pod którymi pojawiają się, w zależności od tematu, liczne komentarze.

Dla celów opracowania w tabeli 1 przedstawiono poruszane przez członków grupy tematy, które są ściśle związane ze zjawiskiem koopetycji. Ze względu na dużą liczbę postów, a w związku z tym niemożność ich całościowej prezentacji, w tabeli zostaną zaprezentowane jedynie wybrane przykłady – subiektywnie wyselekcjonowane. W związku z tym stanowi to pewne ograniczenie badań oraz wnioski i nakazuje ostrożność w interpretacji oraz wyciągnięciu wniosków.

Tabela 1. Identyfikacja zjawiska kooperacji na rynku usług hotelarskich – przykłady

Przykłady postów inicjujących dyskusję w grupie Polish Hoteliers	Korzyści wynikające ze współpracy z konkurentami
<ol style="list-style-type: none"> 1. Drodzy hotelarze! Bardzo bym prosiła Was wszystkich o pomoc! Aby polepszyć jakość wykonywanej pracy, tworzymy krótkie polsko-rosyjskie „rozmówki” dla naszych pokojowych ze Wschodu. Jakie słówka i zwroty z branży hotelarskiej mają tam się koniecznie znaleźć? 2. Zapraszamy na szkolenia dla hotelarzy w zakresie rachunkowości i controllingu 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość podwyższenia kompetencji i umiejętności kadr hotelarskich
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pora przyjrzeć się hotelowym Fan Page: ilu użytkowników odwiedza je średnio w miesiącu? Jak są wypożyczonowane w Google? Oto kilka wniosków z małego badania. 2. Macie jakieś doświadczenia z reklamą na Tripadvisorze? Chętnie je poznam 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość skuteczniejszego wykorzystania narzędzi do promowania oferty hotelarskiej
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szanowna grupo! Poszukuję dostawcy odzieży hotelowej – recepcja, kuchnia, kelnerstwo, pokojowe... Kogo polecacie? 2. Na Google pojawiają się opinie o danym hotelu/firmie, niestety, zagubiliśmy login i hasło do naszej platformy. Czy możecie mnie nakierować na dane kontaktowe do biura obsługi, w celu odzyskania hasła? 3. Pytanie do Kolegów i Koleżanek, którzy przeszli podobne ulepszenia: kapsułkowe ekspresy do kawy w pokojach zamiast kawy w proszku. Z jednej strony wyższy koszt, z drugiej podniesienie standardu pokoju. Natomiast ciekawi mnie, czy spadnie liczba gości, którzy zrezygnują z kawy w restauracji na korzyść „darmowej” kawy z kapsułki 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość rozwiązania problemów operacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polish Hoteliers (2018).

Reasumując zaprezentowane treści, można wysnuć wniosek, że działania Polish Hoteliers wpisują się w zjawisko kooperacji ze względu na jednoczesną współpracę i konkurencję między przedstawicielami tej samej branży. Aspekty, które przede wszystkim mogą stanowić korzyści kooperacyjne dla obecnych w grupie hotelarzy, to możliwość podwyższenia kompetencji i umiejętności kadr hotelarskich, możliwość skuteczniejszego wykorzystania narzędzi do promowania oferty hotelarskiej oraz możliwość rozwiązania problemów operacyjnych.

Grupę tę można również uznać za nieformalną strukturę klastrową, gdyż jej członkami są nie tylko reprezentanci strony podażowej rynku usług hotelarskich, lecz także dostawcy towarów i usług niezbędnych hotelarzom do efektywnego świadczenia usług oraz zarządzania obiektem.

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanego w opracowaniu przykładu można stwierdzić, że na rynku usług hotelarskich można zidentyfikować zjawisko kooperacji. Obserwując aktywność grupy Polish Hoteliers można wywnioskować, że jej członkowie, choć stanowią dla siebie konkurencję, potrafią ze sobą współpracować, korzystając ze wspólnej bazy wiedzy i umiejętności, dzieląc się nią i przyczyniając do jej rozszerzenia, wzajemnie udostępniając sobie niewykorzystane moce usługowe, a także w sposób domyślny lub jawny wzajemnie sprawdzając jakość produktów.

Ze względu na fakt, że w artykule przedstawiono tylko jeden przykład dotyczący zjawiska kooperacji na rynku usług hotelarskich, przy wnioskowaniu należy zachować pewną ostrożność. Ponadto analizowana współpraca między przedstawicielami konkurencji jest specyficzna, gdyż wirtualna, co może również wpływać na wyciągane wnioski. Należy więc podkreślić, że artykuł stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań nad zagadnieniem współpracy między konkurentami na rynku usług hotelarskich.

Literatura

- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Currency.
- Czakon, W. (2009). Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości. *Przegląd Organizacji*, 12, 11–14.
- Czakon, W. (2013). Kierunki badań nad strategią kooperacji. W: Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi* (s. 7–15). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Flejterski, S., Panasiuk, A., Perenc, J., Rosa, G. (red.) (2005). *Współczesna ekonomika usług*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gardzińska, A. (2012). Coopetition as the basis for the functioning of tourism clusters. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 1 (17), 133–145.
- Gardzińska, A. (2015). *Transgraniczny produkt turystyczny*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Gaworecki, W.W. (2010). *Turystyka*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2008). *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC-host government relations. *Journal of International Management*, 10, 431–451.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 2 (42), 129–144.
- Panasiuk, A. (2014). *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*. Warszawa: Difin.
- Panasiuk, A., Szostak, D. (red.) (2008). *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pląder, D. (red.) (2001). *Organizacja pracy w hotelarstwie*. Kraków: Krakowska Szkoła Hotelarska.
- Polish Hoteliers (2018). Pobrano z: <https://www.facebook.com/groups/polishhoteliers/about/> (30.01.2018).
- Rogalski, M. (2011). Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji. *Przegląd Organizacji*, 9, 17–20.
- Rogalski, M. (2013). Dlaczego kooperacja „się opłaca” – case study. *Zarządzanie i Finanse*, 1 (3), 297–308.
- Roman, M. (2013). Klasy jako forma współdziałania w działalności turystycznej. *Zarządzanie i Finanse*, 1/3 (11), 309–320.
- Romaniuk, K. (2013). *Kooperacja – współczesna forma współpracy*. Pobrano z: <http://www.uwm.edu.pl/egazeta/kooperacja-wspolczesna-forma-wspolpracy> (10.01.2018).
- Rozporządzenie (2004). Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie z późniejszymi zmianami. DzU 2004, nr 188, poz. 1945.
- Sidorkiewicz, M., Pawlicz, A. (2015). *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne*. Warszawa: Difin.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C. (2008). *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*. Warszawa: PARP.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, 5, 8–12.
- Szostak, D. (2004). *Podstawy hotelarstwa. Materiały do ćwiczeń i wykładów*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Turkowski, M. (2010). *Marketing usług hotelarskich*. Warszawa: PWE.
- Ustawa (1997). Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych z późniejszymi zmianami. DzU 1997, nr 133, poz. 884.
- Witkowski, Cz. (2002). *Hotelarstwo. Część I. Podstawy hotelarstwa*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Wituska, J. (1992). *Zarys ekonomiki i organizacji hotelarstwa*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Wrzosek, W. (1984). *Badanie i kształtowanie rynku*. Warszawa: PWE.

Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przeгляд Organizacji*, 2, 3–8.

COOPETITION ON THE HOTEL SERVICES MARKET ON THE EXAMPLE OF THE ACTIVITY OF THE POLISH HOTELIERS GROUP

KEYWORDS | cooperation, market, hotel services

ABSTRACT | The aim of the article is to identify the phenomenon of coopetition on the market of hotel services, with particular emphasis on cooperation between hoteliers within the community on Facebook – Polish Hoteliers. The article consists of three parts, introduction and summary. The first and second part of the article is theoretical and concerns the theoretical aspects of coopetition and the basics of the hotel services market. The third part of the study is empirical and concerns co-opting activities on the hotel services market on the example of the Polish Hoteliers group on the Facebook social network.

JEL CODES | L83, Z30, D21, D22