



Justyna Maciąg

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Turystyki
justyna.maciag@ue.katowice.pl

MODELE BIZNESOWE OPARTE NA STANDARDACH JAKOŚCI NA PRZYKŁADZIE REGIONALNYCH SZLAKÓW TURYSTYKI KULINARNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja rozwiązań w zakresie modelowania biznesu na podstawie wewnętrznych standardów jakości na przykładzie regionalnych szlaków kulinarnych. Sformułowano następujące pytania badawcze: w jakim zakresie modele biznesowe badanych szlaków oparto na wewnętrznych standardach jakościowych? Jakie obejmują one zakresy działań oraz czy można wskazać rozwiązania, które mogą stać się modelowymi dla innych regionalnych produktów turystycznych?

Badaniami zostały objęte dwa szlaki kulinarne: „Śląskie Smaki” oraz „Smaczna Jura”. Przedstawione wyniki wskazują, że w analizowanych szlakach stworzony model biznesowy w szerokim zakresie opiera się na wewnętrznych standardach jakościowych i obejmuje elementy, takie jak: warunki wejścia i wyjścia, standardy jakości oraz sposób ich monitorowania, kontrolę i doskonalenie, sposób budowania marki oraz finansowania działalności szlaku, w tym określenie korzyści ekonomicznych i wizerunkowych podmiotów tworzących szlak. W artykule przedstawiono również kierunki rozwoju oraz ograniczenia dla przyjętego modelu biznesu.

Słowa kluczowe: jakość regionalnego/sieciowego produktu turystyki kulinarnej, model biznesowy, standardy jakości.

Wprowadzenie

Zarządzanie regionalnymi produktami turystycznymi ulega intensywnym przeobrażeniom, których źródłem są: wdrażanie nowoczesnych technik i technologii informacyjnych opartych na Internecie [Pawlicz, 2012; Kalecińska, 2013],

zmiany we współczesnych koncepcjach zarządzania regionalnymi produktami turystycznymi m.in. wykorzystanie podejść systemowych [Nawrot i Zmysłony, 2009, s. 42] bądź opartych na paradygmacie sieciowości [Cooper, Scott i Baggio, 2009, s. 34; Nawrot i Zmysłony, 2009, s. 33; Scott i Laws, 2010, s. 1584], oraz uczynienie jakości produktów ważnym czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej regionu turystycznego [Jaremen, 2004, s. 61; Rapacz, 2006, s. 106-117]. Przemianom tym towarzyszą silne procesy regionalizacji, co jest wyrazem dążenia do zachowania dziedzictwa kulturowego i tożsamości regionalnej. Dziedzictwo kulturowe, w tym kulinarne, staje się rdzeniem ikonicznych regionalnych produktów turystycznych poprzez zaproponowanie tzw. terra incognita, czyli obszaru niepoznanego i nieeksplorowanego przez człowieka [Matusiak, 2009b, s. 313]. Odkrywanie nowego wiąże się z ponoszeniem ryzyka, którego w przypadku turystyki kulinarnej źródłem są nie tylko zagrożenia fizyczne, chemiczne i biologiczne w żywności. Z ryzykiem wiąże się również przełamywanie przyzwyczajeń i schematów kulturowych dotyczących jedzenia, a także brak autentyczności oraz falsyfikacja produktów tradycyjnych. Zatem istotnym zagadnieniem w kreowaniu i zarządzaniu regionalnymi produktami turystyki kulinarnej staje się tworzenie modeli biznesowych dających możliwości ograniczenia ryzyka dla turysty odwiedzającego region turystyczny, uwiarygodnienia jakości produktów w wymiarze regionalnym, krajowym oraz międzynarodowym poprzez markę.

Celem artykułu jest prezentacja rozwiązań w zakresie modelowania biznesu na podstawie wewnętrznych standardów jakości na przykładzie regionalnych szlaków kulinarnych. Sformułowano następujące problemy badawcze: w jakim zakresie modele biznesowe badanych szlaków oparto na wewnętrznych standardach jakościowych? Jakie obejmują one zakresy działań oraz czy można wskazać na rozwiązania, które mogą stać się modelowymi dla innych regionalnych produktów turystycznych? Analizą objęto organizacje sieciowe zarządzające śląskimi regionalnymi produktami turystyki kulinarnej: Śląską Organizację Turystyczną odpowiedzialną za Szlak Kulinarny „Śląskie Smaki” oraz Jurajską Organizację Turystyczną zarządzającą Szlakiem Kulinarным „Smaczna Jura”. W badaniach wykorzystano metody: studiów literatury przedmiotu, dokumentów wewnętrznych organizacji sieciowych/liderów szlaku, badań internetowych oraz wywiadu skategoryzowanego z liderami badanych organizacji turystycznych.

1. Szlak kulinarny jako turystyczny produkt regionalny

Jak wskazują wyniki badań prowadzonych przez Światową Organizację Turystyki, jedzenie i gastronomia stają się najważniejszym lub jednym z ważnych motywów podejmowania podróży [Global Report..., 2012, s. 6]. Wzrost zainteresowania

turystyką kulinarną przejawia się poprzez obserwowany wzrost ilości turystów kulinarnych, produktów turystyki kulinarnej, organizacji zajmujących się tą problematyką oraz ilością działań podejmowanych przez władze krajowe i lokalne w zakresie tworzenia markowych produktów turystyki kulinarnej. Obecnie w Polsce funkcjonuje 21 szlaków kulinarnych [www 2], a z inicjatywy Polskiej Organizacji Turystycznej w 2014 r. powstało nowe konsorcjum produktowe w obszarze rozwoju i promocji Kuchni Polskiej – konsorcjum „Polskie Szlaki Kulinarne”.

Turystyka kulinarna jako jedna z form powszechnej turystyki kulturowej jest definiowana wielowymiarowo. Według definicji UNWTO¹ „turystyka kulinarna (gastronomiczna) odnosi się do turystów i gości, którzy planują swoje wyjazdy częściowo lub całkowicie, w celu spróbowania miejscowej kuchni lub wykonywania czynności związanych z gastronomią” [Global Report..., 2012, s. 7]. WFTA² definiuje turystykę kulinarną jako dążenie do czerpania radości z wyjątkowych i niezapomnianych doświadczeń związanych z jedzeniem i pićciem [www 4]. Dziedzictwo kulinarne staje się podstawą do tworzenia różnych regionalnych produktów turystycznych w postaci obiektów (np. muzea, zakłady produkcyjne, regionalne restauracje), szlaków (szlaki kulinarne), imprez kulinarnych (jarmarki, popisy kulinarne, festyny itp.), imprez kulturalnych mających na celu promowanie dziedzictwa kulturowego, w tym kulinaria (np. dożynki, festiwale twórczości ludowej, imprezy polegające na biciu rekordów do Księgi Guinnessa, konkursy kulinarne, programy kulinarne promujące kuchnie lokalne i regionalne). Jednak najbardziej popularne stają się obecnie szlaki kulinarne, którym przypisuje się ważną rolę w kształtowaniu marki regionu oraz ożywianiu lokalnych gospodarek (szczególnie rolnictwa i agroturystyki) [Hall, 2005, s. 150; Everett i Slocumb, 2013, s. 790].

W ujęciu marketingowym szlak kulinarny można zdefiniować jako trasę, która stanowi kompleksową i tematyczną ofertę turystyczną, posiadającą markę oraz ustalone umowne granice (choć w rzeczywistości gastronomia nie ma granic). Na szlaku znajduje się wiele produktów turystycznych oraz miejsc, imprez kulinarnych lub innych form aktywności związanych z żywnością i gastronomią [Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk, 2005, s. 71; Global Report..., 2012, s. 7; MacNamara i Dewhirst, 2013, s. 2]. W ujęciu systemowym szlak może być zdefiniowany jako linearny, otwarty system penetracji turystycznej [Rohrscheidt, 2010, s. 18]. Wykorzystując paradygmat sieciowości, szlak kulinarny można zdefiniować jako regionalny produkt sieciowy złożony ze składników materialnych i/lub niematerialnych, tworzony przez sieć organizacji realizujących proce-

¹ The United Nations World Tourism Organization.

² World Food Travel Association.

sy, których celem jest zaspokojenie łącznych kulinarnych potrzeb turysty poprzez dostarczenie oczekiwanej wartości, posiadający jedną wspólną koncepcję (markę produktu) oraz tzw. promotora produktu [Maciąg, 2015, s. 44]. Cechą dominującą szlaku jako produktu turystycznego jest jego usługowy charakter [Altkorn, 2005, s. 20; Hamrol, 2007, s. 20; Nawrot i Zmyślony, 2009, s. 35]. Szlaki kulinarne obecnie stają się niewątpliwym atutem i jedną z ważnych przesłanek w podejmowaniu decyzji o wyborze regionu, jaki chce odwiedzić turysta. Zatem istotnego znaczenia nabiera problematyka zarządzania ich jakością.

2. Jakość produktów i standardy jakości w turystyce kulinarnej

Problematyka jakości produktów turystycznych i zarządzania jakością w turystyce była podejmowana przez wielu autorów [Gołębski (red.), 2002, s. 368; Kachniewska, 2002; Gryszel, 2004, s. 163-172; Jaremen, 2004, s. 61-71; Pana-siuk, 2004, s. 153-162; Rapacz, 2004, s. 133-140; Wąsowicz, 2004, s. 170-181]. Podstawą do zdefiniowania jakości produktu jest identyfikacja i określenie wymagań, potrzeb oraz oczekiwań klienta–turysty w formie zestawu charakterystyk³ [Hamrol, 2007, s. 21] i cech jakości trwale z nim związanych, uporządkowanych w określonych wymiarach jakości. Dlatego modele biznesowe szlaków powinny być oparte na wewnętrznych standardach jakościowych. Zasadniczym problemem pojawiającym się w procesie definiowania jakości produktu, jakim są szlaki kulinarne, jest wybór wymiarów jakości, tak aby odpowiadały one jego specyfice i rodzajowi⁴. Wymiary jakości szlaków kulinarnych mogą być zdefiniowane pod względem produktu żywnościowego oraz produktu rynkowego [Wiśniewska i Malinowska, 2011, s. 28]. W produkcie żywnościowym charakterystyki jakości odnoszą się do jego podstawowych funkcji i obejmują [Matusiak, 2009b, s. 313; Wiśniewska i Malinowska, 2011, s. 28]:

- zdrowotność rozumianą jako wartość dietetyczna, wartość kaloryczna, wartość odżywcza oraz bezpieczeństwo dla zdrowia;
- atrakcyjność sensoryczną, która obejmuje wygląd zewnętrzny, wygląd na przekroju, zapach, konsystencję, obraz struktury oraz smakowitość produktu żywnościowego;

³ Za Hamrolem przyjmuje się, iż charakterystyka jest zbiorem cech jakości powiązanych z pewną jednorodną właściwością.

⁴ Do popularnych modeli wykorzystywanych do definiowania wymiarów i charakterystyk jakości należą: model luk jakości Parasuramana, Zeithaml, Berry’ego; model jakości usług Grönroosa; model jakości cząstkowych Gummessaona; zintegrowany model jakości Grönroosa i Gummessaona (4Q); model Kano; model Brady’ego, Cronima; modelu oceny jakości usług Donabediana. Szerzej w: [Maciąg, 2014, s. 135-149].

- dyspozycyjność definiowaną poprzez wielkość jednostkową i rozpoznawalność gatunku, trwałość oraz łatwość przygotowania;
- Tradycyjność metod produkcji (jest podstawą konkurencyjności produktu oraz różnicowania go na rynku, odniesienie składu i przyrządzenia do tradycji kucharskich regionu, zgodność z tradycyjnymi recepturami oraz zastosowanie składników/surowców typowych dla regionu);
- etyczność produktu (spełnienie wymagań etycznych, np. wynikających z religii, zasad zrównoważonej i odpowiedzialnej turystyki [Stanley i Stanley, 2015, s. 12], koncepcji odpowiedzialnych produktów turystycznych [Manente, Minghetti i Mingotto, 2014, s. 76]).

Źródłem standardów jakościowych produktów żywnościowych są przede wszystkim krajowe i międzynarodowe przepisy prawa żywnościowego (obowiązek wdrażania *Hazard Analysis and Critical Control Point* – HACCP), globalne i międzynarodowe kodeksy, zalecenia, rekomendacje, np. Światowej Organizacji Turystyki, UNICEF, WHO, Codex Alimentarius, normy ISO serii 9000, 14000, 22000, rozwiązania sieci międzynarodowych, np. umowy franczyzowe, standardy europejskie, np. European Network of Regional Culinary Heritage, standardy krajowe, Lista Produktów Regionalnych i Tradycyjnych, normy krajowe, np. PN-N 18001, Znak Jakościowy: Jakość i Tradycja [Kowalczyk, 2009, s. 67-71; Oziębłowski, 2009, s. 329-343; Wiśniewska i Malinowska, 2011, s. 37]. Wszystkie wymienione standardy jakości mają elementy wspólne, do których można zaliczyć: precyzyjnie określone metodyki i procedury produkcyjne, identyfikowalność producenta wyrobu, dobrowolny charakter uczestnictwa, konieczność poddawania się regularnym kontrolom i audytom niezależnego organu kontrolnego, system sankcji [Kowalczyk, 2009, s. 71].

Jakość szlaku kulinarnego jako produktu rynkowego oparta jest na podejściu marketingowym – obejmuje cechy warunkujące konkurencyjność i sukces na rynku. Można do nich zaliczyć:


- gwarancję rynkową zapewnioną przez wiarygodny i niezależny proces certyfikacji (pewność, rzetelność, sieciowe standardy jakości, certyfikacja);
- identyfikowalność pozwalającą na odtworzenie historii produktu, poprzez określenie podmiotów wprowadzających produkt do obrotu w łańcuchu dostaw;
- funkcjonalność i estetykę opakowania oraz infrastruktury materialnej świadczenia usługi żywnościowej (w turystyce kulinarnej będzie to zapewnienie spożywania posiłków w odpowiednim otoczeniu, np. miejsce historyczne związane z tradycją regionu, wystrój, umeblowanie, ubiór personelu nawiązujący do tradycji regionu, oprawa muzyczna itp.);

- informację o produkcie (wzajemne polecenie, informowanie, rekomendowanie, kompleksowość oferty, promocję, informację dla klienta nt. składników produktu);
- dostępność produktu (współpracę międzysektorową w regionie, dystrybucję, informację o produkcie);
- cenę (koszty, wartość, relację cena-jakość, pakietowanie usług);
- unikatowość, wyjątkowość, niepowtarzalność, sposób doświadczania i poznawania innych kultur, jakość doświadczenia turysty, oryginalność i egzotyczność, atrakcyjność kulinarną⁵;
- jakość obsługi klienta w podmiotach gastronomicznych i innych obiektach na szlakach kulinarnych;
- markę [Meyer-Czech, 2005, s. 146; Correia i in., 2008, s. 168; Matusiak, 2009b, s. 313; Wiśniewska i Malinowska, 2011, s. 28].

Marka powoduje, że turysta czuje się zwolniony z konieczności sprawdzania produktu, gdyż jego jakość jest postrzegana m.in. poprzez zbudowany i ustalony w sieci standard jakości (techniczny lub techniczno-organizacyjny), a ocena uwzględnia również korzyści wynikające z partycypacji w efekcie sieciowym (gwarancja, wygody, bezpieczeństwa, autentyczności, całkowite koszty zakupu i użytkowania produktu sieciowego) [Skowron, 2013, s. 133]. Zatem ocena jakości produktów i usług uczestników (ogniw) sieci jest de facto oceną całej sieci, jej produktów oraz regionu turystycznego.

Modelowe ujęcie jakości szlaku kulinarnego jako regionalnego produktu turystycznego prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Wymiary i charakterystyki jakości szlaku kulinarnego

Jakość regionalnego produktu turystyki kulinarniej – wymiary i charakterystyki	
<p>Jakość produktu turystyki kulinarniej jako produktu żywnościowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdrowotność • atrakcyjność sensoryczna • dyspozycyjność • tradycyjne metody produkcji • etyczność 	<p>Jakość produktu turystyki kulinarniej jako produktu rynkowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identyfikowalność • funkcjonalność • gwarancja rynkowa • informacja o produkcie • dostępność • cena • autentyczność • jakość obsługi klienta • marka
	

⁵ O atrakcyjności kulinarniej miejscowości czy regionu decydują czynniki, takie jak: odmienność, zróżnicowanie, tradycyjność, autentyczność (czynniki podstawowe), w dalszej kolejności: cena i właściwości zdrowotne wytwarzanych produktów (czynniki dodatkowe), sława kulinarna, obowiązująca moda, nawyki kulinarne potencjalnych klientów [Matusiak, 2009a, s. 9].

Badania prowadzone w Portugalii potwierdzają, iż dominującą rolę w kształtowaniu satysfakcji klienta odgrywa jakość produktu gastronomicznego, która jest definiowana poprzez: produkty tradycyjne i regionalne, sposób podania, oryginalność i egzotykę oraz obsługę przez personel [Correia i in., 2008, s. 164].

W podsumowaniu tej części rozważań należy podkreślić, że jakość produktu turystyki kulinarnej jest kategorią złożoną, wielowymiarową i dynamiczną, uwarunkowaną zmieniającymi się przepisami prawa, oczekiwaniami i wymaganiami klientów oraz innych uczestników i interesariuszy regionalnych sieci turystycznych, a także zmiennym ryzykiem [por. Wiśniewska i Malinowska, 2011, s. 28]. Zatem pojawiają się nowe wyzwania w zakresie budowania skutecznych i efektywnych modeli biznesowych dla szlaków kulinarnych – powinny być one oparte na silnych wewnętrznych standardach jakości.

3. Modele biznesowe regionalnych produktów turystyki kulinarnej

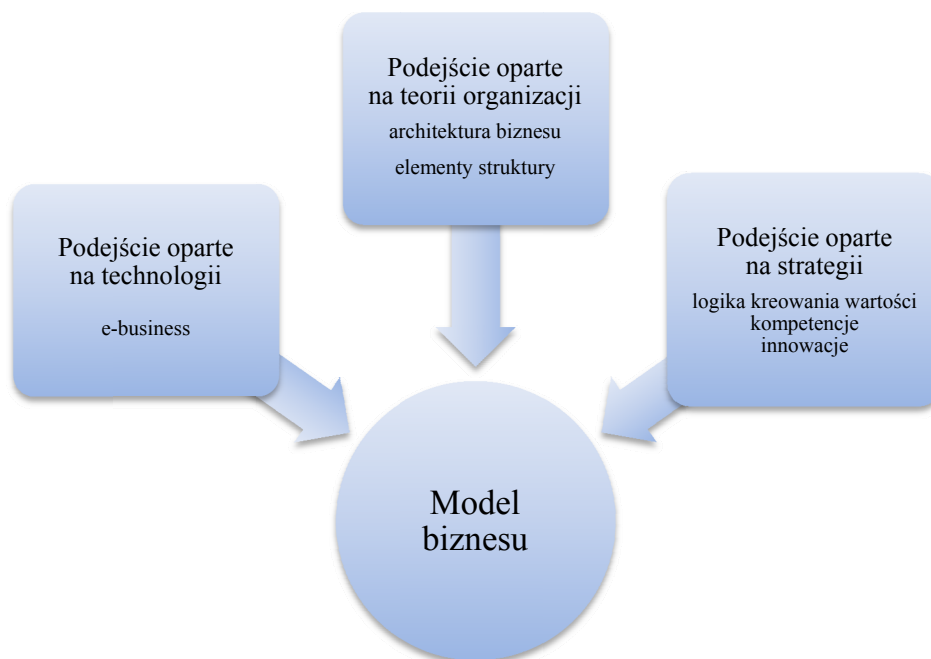
Modele biznesowe koncepcyjnie wywodzą się z modelowania systemów informacyjnych i komputerowych, jednak wzrastające znaczenie kontekstu strategicznego oraz operacyjnego modelowania biznesu spowodowały, że pojęcie i zakres stosowania modeli biznesowych został rozszerzony na wszystkie sfery działalności organizacji [Wirtz, 2011, s. 7]. Model biznesu (*Business Model* – BM) można zdefiniować jako zestaw działań, które wykonuje organizacja, to w jaki sposób i gdzie je wykonuje oraz jak wykorzystuje swoje zasoby, w danej branży, po to aby wykreować wartość dla klienta oraz wartość dla siebie [Kleinhempel, Nitchi i Rusu, 2010, s. 189]. Przeprowadzona przez Wirtza analiza definicji pojęcia „model biznesu” formułowanych przez różnych autorów wskazuje, iż najczęściej zawiera następujące elementy: wartość, ukrytą koncepcję, model przychodowy, handel/biznes elektroniczny, modelowanie systemów komputerowych/informacyjnych, zarządzanie relacjami, strategię biznesu [Wirtz, 2011, s. 8]. Jak podkreśla Jabłoński [2013, s. 221], model biznesu staje się dzisiaj podstawowym elementem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej lub tworzenia nowych przestrzeni rynkowych.

Model biznesu ma charakter złożony i składa się z wielu modeli obejmujących zakresy działalności organizacji, począwszy od całości organizacji, a skończywszy na modelach poszczególnych jednostek biznesowych, procesów czy też produktów. Modele biznesowe są również wypracowywane dla organizacji sieciowych⁶.

⁶ W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż organizacja sieciowa jest nową formą organizacyjną, umiejscowioną pomiędzy formami hierarchicznymi a rynkiem, i stanowi czwartą formę rozwoju organizacji [Łobejko (red.), 2012, s. 53].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż model biznesu dla regionalnych produktów turystycznych powinien obejmować: warunki wejścia i wyjścia, standardy jakościowe oraz mechanizmy kontroli i doskonalenia, jasne określenie korzyści społecznych, wizerunkowych i finansowych, określenie warunków finansowania, włączenie władz lokalnych i krajowych [Meyer-Czech, 2005, s. 147-148; MacNamara i Dewhirst, 2013, s. 7].

Obecnie można wyróżnić trzy podejścia wyjaśniające sposób kształtowania się modeli biznesu pod wpływem takich czynników jak: technologia informacyjna, strategia oraz teoria organizacji (podejście do kształtowania architektury organizacji) – rys. 1. Takie rozróżnienie ma jednak charakter czysto teoretyczny, gdyż w praktyce działania wymienione podejścia najczęściej są ze sobą łączone w stosowanym modelu biznesu. Model biznesu może zatem stać się skutecznym narzędziem koordynacji działania organizacji sieciowych oraz zarządzania jakością produktów turystyki kulinarnej.



Rys. 1. Teoretyczne koncepcje modeli biznesu

Źródło: [Wirtz, 2011, s. 7].

Model biznesu oparty na technologii jest najstarszym podejściem, którego źródłem są technologie informatyczne, informacyjne i komunikacyjne. W turystyce oparcie modeli biznesowych na ICT oraz Internecie doprowadziło do wy-

lonienia się nowych rodzajów usług i organizacji usługowych opisywanych przez pojęcia takie jak e-biznes, e-gospodarka czy e-usługi (np. e-turystyka, e-handel itp.). Zakres wykorzystania modelu biznesowego opartego na ICT i Internecie w organizacjach turystycznych jest zróżnicowany, począwszy od prostych zmian mających na celu podniesienie skuteczności i efektywności procesów usługowych (np. dystrybucji, promocji poprzez strony internetowe, turystycznych aplikacji mobilnych, wykorzystania mediów społecznościowych), skończywszy na powstawaniu całkowicie nowych organizacji, które częściowo (wybrane procesy, np. sprzedaż produktów) lub w całości przenieśli swoją działalność usługową do Internetu [Rappa, 2010] (np. pośrednicy internetowi – Booking.com, HRS, www.wakacje.pl itp.).

Kolejną przesłanką zmian w modelach biznesu jest rozwój teorii organizacji oraz koncepcji zarządzania strategicznego.

W podejściu organizacyjnym rozpatrywana jest przede wszystkim struktura i architektura organizacji. W takim ujęciu model biznesu staje się przydatnym narzędziem konfigurowania struktury organizacji, oceny, jakie funkcje oraz elementy są najbardziej skuteczne, efektywne i innowacyjne w porównaniu z innymi modelami biznesowymi. Współcześnie można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia do kształtowania modelu biznesu w zarządzaniu regionalnymi produktami turystyki kulinarnej. Jest to podejście systemowe, podejście oparte na paradygmacie sieciowości oraz podejście oparte na turystycznym łańcuchu wartości.

W ujęciu systemowym uwaga zwrócona jest przede wszystkim na analizę zewnętrzną poprzez badanie wpływu otoczenia na region turystyczny [Kruczek i Zmyślony, 2010, s. 9]. Ujęcie systemowe wyznacza zasady i otwarte granice systemu [Jabłoński, 2014, s. 11]. Zarządzanie produktem turystycznym w ujęciu systemowym może być rozpatrywane w układzie trzech podsystemów: materialno-zasileniowym (pozyskiwania/nabywania zasobów), koordynacji, zarządzania i kontroli oraz operacyjnym [Nowakowska, 1988; Dedeker, 2008]. W systemie turystyki w regionie można wyróżnić następujące typy relacji: finansowe, administracyjne, kooperacyjne, konkurencyjne i transformacyjne [Nawrot i Zmyślony, 2009, s. 46; Rohrscheidt, 2010, s. 18].

W podejściu sieciowym kładzie się nacisk na analizę wewnętrzną funkcjonowania regionu poprzez określenie współzależności i specjalizacje poszczególnych uczestników (ogniw sieci) [Kruczek i Zmyślony, 2010, s. 9]. Struktura sieci jest opisywana poprzez następujące elementy: węzły sieci (aktorzy, ogniw), więzi pomiędzy węzłami, relacje oraz właściwości sieci, które mogą być przedmiotem pomiaru [Czakon, 2012, s. 42-43; Czernek, 2012].

Koncepcja łańcucha wartości opiera się na założeniu, że wartość dla turysty powstaje w wyniku realizowania poszczególnych działań w związku z jego obsługą [Weiermair, 1997; Gołembski (red.), 2002, s. 16]. Jego ogniwami są takie elementy, jak: usługi cząstkowe dostarczane przez przedsiębiorstwa turystyczne (usługi informacyjne, transportu, zakwaterowania, gastronomii itd.), środowisko, infrastruktura turystyczna i ogólna (społeczna i techniczna), relacje z miejscową ludnością itd. Część z nich może być świadomie wytwarzana (lub kształtowana), np. przez organizacje odpowiedzialne za kreowanie produktu turystycznego regionu, inne trudniej poddają się oddziaływaniu (np. środowisko naturalne czy społeczne) [Kachniewska, 2009]. Wartość tworzona dla klienta jest skumulowana w jakości produktu, a miernikiem wartości produktu turystyki kulinarnej jest satysfakcja klienta. Jakość produktu wpływa bezpośrednio na satysfakcję klienta, uzyskaną wartość oraz jego zachowania pozakupowe (lojalność klienta) [Cronin, Brady i Hult, 2002, s. 207].

W podejściu strategicznym model biznesu staje się narzędziem zarządzania regionalnym produktem turystyki kulinarnej. W zintegrowanej formie opisuje i modeluje działalność organizacji. Model biznesu w podejściu strategicznym konstytuują: model usługi szlaku jako proponowana wartość, model kontaktu z klientem (docelowy klient, kanały dystrybucji oraz relacje), model zarządzania aktywami (kluczowe kompetencje i sieć partnerska), a także model finansowy (struktura kosztów i przychodów) [Wirtz, 2011 s. 23; Duczakowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch i Duczkowska-Małysz (red.), 2013, s. 141]. Główną przesłanką podejścia strategicznego jest dekompozycja strategii organizacji na jej kluczowe funkcje i procesy.

Punktem wyjścia w projektowaniu i planowaniu modelu biznesowego jest zdefiniowanie wartości tworzonej dla jej klienta. Na tej podstawie lider określa łańcuch wartości, zasoby oraz kompetencje niezbędne do tego, aby wytworzyć produkt o charakterystykach i właściwościach wymaganych oraz oczekiwanych przez klienta. Następnie dokonuje dekompozycji oczekiwanej od sieci wartości na działania, które są nośnikami wartości, przypisując je poszczególnym węzłom sieci i powiązaniom między nimi [Skowron, 2013, s. 21]. W taki sposób definiowane są role członków sieci, ich efektywność funkcjonowania oraz charakter zachowań.

Funkcja organizatorska menedżera realizuje się poprzez określenie struktury sieci, a więc przejście na podmiotowy układ wykonawców określonych procesów tworzenia wartości, dysponujących odpowiednimi kompetencjami i zasobami⁷. Funkcja ta obejmuje działania w zakresie zaprojektowania całości układu

⁷ W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgodności co do definicji funkcji zarządzania w sieci organizacji. Niemczyk i Organa [2012, s. 210] proponują, aby na poziomie zarządzania siecią

sieciowego, selekcję partnerów, negocjowanie z nimi, konstruowanie sieci oraz jej uruchomienie [Czakon, 2012, s. 67-69]. Ważnym aspektem realizacji funkcji organizowania może stać się ustalenie standardów jakościowych w odniesieniu do produktów oraz procesów usługowych realizowanych przez organizacje w sieci. Standardy te w swojej istocie odnoszą się nie tylko do jakości produktu żywnościowego, ale obejmują również aspekty rynkowe produktu, przedstawione na rys. 1. Ustalone standardy stanowią skuteczne narzędzie zarządzania jakością, gdyż umożliwiają egzekwowanie określonych wzorców zachowań, nawet w trybie administracyjnym [Gołembski (red.), 2002, s. 412]. Standard dla klienta jest argumentem, na którym może budować lojalność wobec marki sieci i jej oferty, m.in. poprzez redukcję ryzyka związanego z procesem zakupu oraz ograniczenie podejmowania wysiłku poznawczego [Skowron, 2013, s. 40, 90]. Standardy te w formie wzorcowych wymagań mogą znaleźć się w umowach określających warunki przystąpienia do sieci, poddania się certyfikacji, uzyskania rekomendacji.

Funkcja kontroli ma zbadać skuteczność i efektywność działania sieci organizacji z punktu widzenia założonych celów oraz strategii. Odrębność organizacyjna członków sieci wywołuje potrzebę sięgania przez lidera po szerszy zestaw narzędzi kontrolnych [Czakon, 2012, s. 67-69]. Formalnym potwierdzeniem spełniania standardów jakościowych przez członków sieci mogą być: certyfikat, znak jakości, rekomendacja, nagroda, wyróżnienie itp. Efektem przeprowadzonego procesu kontrolnego mogą być zalecenia dotyczące dalszego doskonalenia jakości produktu sieciowego oraz procesów i zasobów w organizacjach – członkach sieci, doskonalenia relacji w sieci. G. Gołembski [2002, s. 379] podkreśla, iż szeroko pojęta społeczność lokalna również powinna być włączona do procesu zarządzania jakością w regionie turystycznym, po to aby zachęcić do działań na rzecz środowiska naturalnego oraz podnoszenia jakości świadczonych usług.

4. Modele biznesowe oparte na standardach jakości na przykładzie wybranych szlaków kulinarnych w województwie śląskim – wyniki badania

Celem przeprowadzonych badań była diagnoza i analiza modeli biznesowych stosowanych w wybranych regionalnych produktach turystyki kulinarnej. W badaniu sformułowano następujące pytania badawcze: w jakim zakresie mo-

działania zarządcze w sieci organizacji objęły: aktywizowanie sieci, tworzenie potencjału kombinacyjnego oraz wspieranie spójności sieci. W aspekcie strategicznym można wyróżnić trzy podstawowe dziedziny oddziaływania lidera na sieć, istotne również w perspektywie zarządzania jakością produktu sieciowego. Są to: strategia, struktura oraz kontrola [Czakon, 2012, s. 67-69].

dele biznesowe szlaków oparto na wewnętrznych standardach jakościowych? Jakie obejmują zakresy działań? Czy można wskazać na pewne wspólne modelowe rozwiązania, które mogą stać się wzorcowymi dla innych regionalnych/sieciowych produktów turystycznych? Zakres podmiotowy badania objął dwa szlaki kulinarne województwa śląskiego: „Śląskie Smaki” oraz „Smaczna Jura”. Zakres czasowy badania to lata 2014-2015. Zostało ono przeprowadzone w ramach badań statutowych Katedry Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Zakres przedmiotowy badania obejmował: wymagania i procedurę włączenia obiektu/produktu kulinarnego do szlaku, kryteria oraz sposoby oceny poziomu spełnienia wymagań, sposoby doskonalenia jakości i minimalizacji ryzyka, korzyści oraz główne zagrożenia dla lidera i uczestników sieci. W badaniach zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu, dokumentów badanych organizacji, stron internetowych oraz wywiadu z ich liderami.

Szlak Kulinaryny „Śląskie Smaki” jest sieciowym produktem turystycznym, który powstał z inicjatywy Śląskiej Organizacji Turystycznej (ŚOT – lider sieci) w październiku 2012 r., w celu ochrony i promowania dziedzictwa kulinarnego województwa śląskiego [www 3]⁸. Znajduje się na nim obecnie 31 lokali gastronomicznych z całego województwa śląskiego oraz 180 potraw. Tym, co wyróżnia Szlak Kulinaryny „Śląskie Smaki” od innych kulinarnych produktów, jest to, że w ramach projektu Śląska Organizacja Turystyczna nie poleca samych restauracji, a jedynie sprawdzone przez komisje certyfikacyjne dania. Warunkiem przystąpienia do Szlaku jest spełnienie wymagań jakościowych zawartych w Regulaminie certyfikacji lokali gastronomicznych serwujących dania regionalne zgodnie z tradycyjną recepturą w celu stworzenia szlaku kulinarnego „Śląskie Smaki” oraz poddanie się procesowi certyfikacji (tab. 2). Certyfikat przyznawany jest bezterminowo, przy czym ŚOT zastrzega sobie prawo do monitorowania jakości produktu. Potwierdzeniem wysokiej jakości produktów kulinarnych oraz zarządzania szlakiem jest przyznanie „Śląskim Smakom” w 2015 r. nagrody Najlepsze Europejskie Destynacje EDEN 2015. Szlak Kulinaryny stał się doskonałym uzupełnieniem innych markowych produktów regionu, przede wszystkim Szlaku Zabytków Techniki, Szlaku Orlich Gniazd, Beskidów czy Pszczyny.

⁸ Śląska Organizacja Turystyczna jest regionalną organizacją turystyczną finansowaną z budżetu województwa śląskiego oraz składek członków. Jej zadaniem jest szeroko pojęta promocja województwa śląskiego w kraju i za granicą, jako regionu charakteryzującego się bardzo zróżnicowanym krajobrazem przyrodniczym oraz bogactwem wspaniałych pomników historii i kultury śląskiej. Celem działania jest wykreowanie atrakcyjnego wizerunku województwa śląskiego jako miejsca na mapie Polski wartego odwiedzenia i zwiedzenia.

Szlak Kulinaryny „Smaczna Jura” został zainicjowany przez Stowarzyszenie Jurajska Organizacja Turystyczna (JOT) w 2014 r. [www 1]⁹. Celem projektu jest popularyzacja, promocja wyróżnionych znakiem i certyfikatem „Smaczna Jura” miejsc, gdzie sprzedawane są najlepsze potrawy jurajskie, oparte na własnych lub starych recepturach, związanych z kuchnią regionu Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Obecnie szlak tworzy 14 podmiotów, które z powodzeniem przeszły procedurę oceny i certyfikacji (tab. 2).

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że w badanych szlakach w różnym zakresie wykorzystane są wszystkie opisane w części teoretycznej opracowania modele biznesowe oparte na ICT i Internecie, podejściu organizacyjnym i strategicznym. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż standardy jakościowe stanowią rdzeń badanych modeli biznesowych (tab. 2). Modele biznesowe obejmują wymagania oraz procedury włączenia obiektu/produktu kulinarnego do szlaku (tab. 2), metody i narzędzia monitorowania jakości oraz specyfikacje korzyści wynikających z przynależności do szlaku (tab. 3). Można też wskazać na pewne wspólne elementy tworzące standard jakościowy na badanych szlakach kulinarnych, tj. zadeklarowanie oraz potwierdzenie przed podmiot aplikujący do szlaku, iż produkt jest autentyczny i stanowi część dziedzictwa kulturowego oraz kulinarnego regionu. Jest to potwierdzane przez niezależnych ekspertów i specjalistów poprzez przyznanie certyfikatu, który uprawnia do posługiwania się marką szlaku. Liderzy stosują różne metody oraz narzędzia monitorowania standardów jakościowych. Są to audyty prowadzone przez niezależnych ekspertów, metoda Mystery Shopping, analizy stron internetowych, przede wszystkim forów turystycznych, analiza skarg i zażaleń, wyniki badań prowadzonych przez Śląską Organizację Turystyczną lub odnawianie certyfikatu. W każdym z analizowanych szlaków podmiot może zostać wykluczony za niespełnianie wymagań regulaminowych (może się to również wiązać z karami umownymi). Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż takie sytuacje występowały, jednak liderzy starają się do nich nie dopuszczać, chociażby z uwagi na konieczność aktualizacji materiałów promocyjnych, co wiąże się z dodatkowymi kosztami. Podmioty przystępujące do szlaku uzyskują wiele korzyści ekonomicznych oraz wizerunkowych poprzez szeroką promocję w kraju i za granicą, wsparcie organizacyjne w zakresie oceny oraz doskonalenia produktów turystyki kulinarnej. Wpływa to na wzrost ilości

⁹ Jurajska Organizacja Turystyczna jest lokalną organizacją turystyczną działającą na terenie Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Działa w formie stowarzyszenia tworzonego przez lokalne władze oraz biznes. Podejmuje ona szeroko zakrojone działania na rzecz produktowego rozwoju Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Głównym celem jest zwiększanie liczby turystów odwiedzających region oraz rozwój działalności turystycznej, w szczególności tej prowadzonej przez członków stowarzyszenia.

podmiotów zainteresowanych udziałem w szlakach turystycznych (np. na Szlaku „Śląskie Smaki” ilość podmiotów wzrosła z 26 do 31). W badanych modelach wykorzystywany jest też model biznesowy oparty na ICT i Internecie, poprzez stworzenie strony internetowej, która pełni rolę informacyjną.

Wyniki wywiadu przeprowadzonego z liderami pozwalają wskazać na pewne ograniczenia w rozwoju założonych modeli biznesu. Są to przede wszystkim duża konkurencja, a także brak zaufania pomiędzy członkami (brak wzajemnego polecenia i rekomendacji) oraz niedostosowanie się do minimalnych kryteriów uzyskania certyfikatu. W związku z powyższym liderzy starają się integrować podmioty znajdujące się na szlaku poprzez wspólne spotkania oraz imprezy promujące szlak kulinarny.

Tabela 2. Standardy jakościowe w badanych modelach biznesowych szlaków kulinarnych

	Szlak „Śląskie Smaki”	Szlak „Smaczna Jura”
Etapy	Działania	
I	Wypełnienie deklaracji wstąpienia na szlak oraz zgłoszenia produktów/potrav do certyfikacji	Złożenie pisemnego zgłoszenia dania. Do konkursu mogą być zgłoszone jedynie potrawy aktualnie oferowane, sprzedawane turystom. Każdy zgłaszający ma prawo do zgłoszenia jednej wybranej potrawy
II	Wypełnienie deklaracji, która zawiera również opis min. 3 dań regionalnych/produktów tradycyjnych z określeniem miejsca pochodzenia, tradycji, składników i gramatury, sposobu przyrządzenia. Przesłanie ww. dokumentów wraz z dokumentami rejestrowymi firmy do Śląskiej Organizacji Turystycznej	Zgłoszenie jednej potrawy/produktu z opisem, recepturą, zdjęciami itp.
III	Przeprowadzenie certyfikacji w lokalu. W skład komisji oceniającej wchodzi: kucharze, etnografowie, osoby związane z gastronomią i turystyką, samorządami, przedstawiciele mediów oraz Śląskiej Organizacji Turystycznej. Etap I – ocena dań regionalnych/produktów tradycyjnych zgłoszonych do menu „Śląskie Smaki”. Każda z potraw jest oceniana osobno pod względem takich kryteriów, jak: walory smakowe, czas i sposób podania. Etap II – ocena: karty dań oraz opcji zamówień, wyglądu zewnętrznego i otoczenia lokalu, wyglądu wnętrza lokalu, profesjonalizmu i jakości obsługi klienta, higieny personelu, czystości toalet, udogodnień dla klienta, dbałości o wizerunek i stopień współpracy lokalu na rzecz rozwoju Szlaku kulinarnego i turystyki w regionie	Oceny dokonuje kapituła. Na podstawie karty zgłoszenia kapituła JOT przyznaje znak oraz certyfikat „Smaczna Jura”. Ocenie podlegają: oryginalność receptury, związku z regionem jurajskim, sposób podania i promowania potrawy, walory wizualne i smakowe oraz ogólna estetyka lokalu. Zgłaszający, przystępując do konkursu, zobowiązuje się do zachowania receptury i sposobu przygotowania zgłoszonej potrawy przez cały okres trwania projektu
IV	Komisja Certyfikacyjna przekazuje Śląskiej Organizacji Turystycznej kartę oceny lokalu wraz z rekomendacją. Śląska Organizacja Turystyczna podejmuje decyzję o przyznaniu/utrzymaniu certyfikatu oraz włączeniu/utrzymaniu lokalu na szlaku. W przypadku wystąpienia uchybień podmiot ma 30 dni na ich usunięcie. Podpisanie umowy o współpracy	Decyzja Kapituły JOT. Znak jest przyznawany na rok. Kapituła może cofnąć prawo używania Znak Promocyjnego „Smaczna Jura” w razie naruszenia istotnych postanowień regulaminu

Tabela 3. Model biznesowy badanych szlaków kulinarnych – włączenie innych podmiotów, finansowanie, monitorowanie jakości, korzyści

Produkt turystyki kulinarnej	Lider sieci, charakter inicjatywy i sposób finansowania	Narzędzia monitorowania jakości	Korzyści ekonomiczne i wizerunkowe z przynależności do szlaku
Szlak kulinarny „Słaskie Smaki”, Festiwal kulinarny „Słaskie Smaki”	<ul style="list-style-type: none"> • Śląska Organizacja Turystyczna • Restauracje, podmioty prywatne • Odgórny • Budżet województwa, opłaty za przynależność do szlaku 	Umowa i certyfikacja – certyfikat „Słaskie Smaki”, <i>Mystery Shopping</i> , analiza skarg i zażaleń klientów oraz innych informacji	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja poprzez wydawnictwa promocyjne, tablice informacyjne, prezentację na stronie internetowej www.slaskiesmaki.pl, obecność Szlaku na imprezach promocyjnych województwa, m.in. na targach turystycznych i w punktach Śląskiego Systemu Informacji Turystycznej • Reklamy w radio, telewizji, na portalach, w gazetach i czasopiśmie ogólnopolskich poprzez promocję marki „Słaskie Smaki” • Udział w Festiwalu Śląskie Smaki i konkursie kulinarnym • Uczestnictwo w spotkaniach i szkoleniach
„Smaczna Jura”	<ul style="list-style-type: none"> • Jurajska Organizacja Turystyczna, • Restauratorzy, gestorzy bazy noclegowej, gospodarstwa wiejskie i agroturystyczne • Oddolny • Składki członków JOT oraz opłaty za certyfikację 	Pisemna deklaracja, certyfikat poświadczający przynależność do szlaku, coroczne odnawianie certyfikatu, badania ankietowe prowadzone przez Śląską Organizację Turystyczną, analiza skarg i zażaleń	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja poprzez: wydanie mapy kulinarnej promującej wybrane potrawy regionalne oraz partnerów projektu, wydanie mapy rabatowej na wybrane potrawy, promocję projektu na serwisie JOT oraz Facebooku • Oznakowanie miejsc objętych projektem stosownym certyfikatem i tabliczką informacyjną • Promocja podczas krajowych targów turystycznych oraz w mediach • Promocja podczas Święta Polskiego Chochoła poprzez aleję „Smacznej Jury” i przyznanie złotego certyfikatu

Należy także wskazać na pożądane kierunki rozwoju badanych modeli biznesowych. Jest to przede wszystkim konieczność zwiększania realnych możliwości generowania przychodów przez szlak turystyczny.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wskazują, iż w analizowanych szlakach kulinarnych w województwie śląskim został jasno określony model biznesowy uwzględniający aspekt strategiczny (strategia jakości), organizacyjny (podejście systemowe i sieciowe) oraz technologiczny (wykorzystanie ICT i Internetu). Bazą, na której stworzono modele biznesowe, są wewnętrzne standardy jakościowe. Pozostałe elementy modeli biznesowych stanowią: warunki wejścia i wyjścia, sposób monitorowania standardów jakości, kontroli oraz doskonalenia, sposób budowania marki i finansowania działalności szlaku, w tym określenie korzyści ekonomicznych i wizerunkowych podmiotów tworzących szlak. Uwidacznia się też wyraźnie rodzaj koordynacji podmiotów działających na szlaku; jest to głównie koordynacja rynkowa (zawierane umowy) oraz społeczna (wpływ nieformalny na członków sieci, szkolenia, spotkania, imprezy integrujące). W organizacjach sieciowych, w których dominuje typ koordynacji oparty na koordynacji rynkowej działania w zakresie zarządzania jakością mają charakter bardziej sformalizowany. Lider ma silną pozycję z punktu widzenia posiadanej władzy oraz środków finansowych, stąd oddziaływanie na jakość produktu sieciowego przybiera formalny charakter w postaci tworzonych standardów jakości, różnych form kontroli, takich jak audyt i certyfikacja. Badane organizacje stosują podobny zestaw narzędzi oceny jakości produktu sieciowego, wykorzystując w tym celu metody badań ankietowych, obserwacji (*Mystery Shopping*), analizy skarg i zażaleń klientów, wizyty w obiektach, monitorowania działań jakościowych członków sieci.

Działania realizowane na poziomie pojedynczych organizacji oraz na poziomie organizacji sieciowej/lidera sieci mają charakter kompleksowy, obejmujący zarówno aspekty bezpieczeństwa produktów żywnościowych, jak i zagwarantowanie ich oryginalności, tradycyjności i niepowtarzalności. Dodatkowo podejmowane są działania mające na celu identyfikację oraz gromadzenie danych dotyczących regionalnego dziedzictwa kulinarnego, podnoszenie kompetencji pracowników w całym łańcuchu żywnościowym oraz integrowanie organizacji działających w ramach szlaków kulinarnych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w proces tworzenia badanych szlaków kulinarnych włączone są władze lokalne i regionalne (Urząd Marszałkowski, Śląska Organizacja Turystyczna,

urzędy miast, starostwa), których funkcja polega na inicjowaniu, wspieraniu organizacyjnym i finansowaniu (częściowo lub całkowicie), a także monitorowaniu standardów jakościowych. Efektem podejmowanych działań jest budowanie marki województwa śląskiego jako regionu niepowtarzalnych doświadczeń kulinarnych.

Problematyka identyfikacji, tworzenia i doskonalenia modeli biznesowych regionalnych produktów turystycznych, która została poruszona w artykule, z pewnością wymaga dalszej naukowej eksploracji, zarówno w sferze teoretycznej, jak i aplikacyjnej.

Literatura

- Altcorn J. (2005), *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cooper Ch., Scott N., Baggio R. (2009), *Network Position and Perception of Destination Stakeholders Importance*, "An International Journal of Tourism and Hospitality Research", Vol. 20, No. 1.
- Correia A., Moital M., Ferreira da Costa C., Peres R. (2008), *The Determinants of Gastronomic Tourists' Satisfaction: A Second-order Factor Analysis*, "Journal of Foodservice", 19.
- Cronin J.J., Brady M.K., Hult G.T.M. (2002), *Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments*, "Journal of Retailing", Vol. 76(2).
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czernek K. (2012), *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Proksenia, Kraków.
- Dedeke A. (2008), *Does the Systems Theory Approach Apply to Services?* University of Massachusetts, Boston, www.nedsi.org/proc/2008/proc/p071021028.pdf (dostęp: 3.12.2015)
- Duczakowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., red. (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Everetta S., Slocumb S.L. (2013), *Food and Tourism: An Effective Partnership? A UK-based Review*, "Journal of Sustainable Tourism", Vol. 21, No. 6.
- Global Report on Food Tourism* (2012), Published by the World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain.
- Gołembski G., red. (2002), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gryszel P. (2004), *Działania Lokalnej Organizacji Turystycznej na rzecz kształtowania jakości produktu turystycznego regionu [w:] Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Gremium Ekspertów Turystyki, Instytut Turystyki, Warszawa.

- Hall M.C. (2005), *Rural Wine and Food Tourism Clusters and Network Development*, [w:] D.R. Hall, I. Kirkpatrick, M. Mitchell (eds.), *Rural Tourism and Sustainable Business*, Channel View Publications, London.
- Hamrol A. (2007), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- Jabłoński A. (2014), *Konstruowanie modeli biznesu przedsiębiorstw – podejście teorii-twórcze* [w:] A. Jabłoński (red.), *Modele biznesu wobec wyzwań współczesnego zarządzania*, Wyd. Naukowe Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Jaremen D.E. (2004), *Jakość produktu turystycznego regionu* [w:] L. Koćwin (red.), *Turystyka w strategii rozwoju miast i gmin Ziemi Kłodzkiej*, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Kachniewska M. (2002), *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kachniewska M. (2009), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, SGH, Warszawa, <http://hotelink.republika.pl/uwarunkowania/uwarunkowania.htm> (dostęp: 8.12.2015).
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2005), *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.
- Kalecińska J. (2013), *Nowe technologie w branży turystycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, Warszawa (dokument elektroniczny).
- Kleinhempel S., Nitchi S.I., Rusu L. (2010), *Business Process Management in Service-oriented Companies*, “Informatica Economica”, Vol. 14, No. 3.
- Kowalczyk S. (2009), *Globalizacja, agrobiznes i produkcja żywności* [w:] S. Kowalczyk (red.), *Bezpieczeństwo żywności w erze globalizacji*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Kruczek Z., Zmyślony P. (2010), *Regiony turystyczne*, Proksenia, Kraków.
- Łobjko S., red. (2012), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Maciąg J. (2014), *Metodologiczne uwarunkowania oceny jakości produktu sieciowego w turystyce* [w:] E. Skrzypek (red.), *Jakość jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Maciąg J. (2015), *Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości*, „Studia Ekonomiczne”, nr 215.
- MacNamara D., Dewhirst R. (2013), *Development of Food Trails – A Case Study Approach in County Donegal*, 9th Annual Tourism And Hospitality Research In Ireland Conference (THRIC). Galway-Mayo Institute of Technology, Galway, 6-7th June, <http://cual.openrepository.com/cual/handle/10759/346237> (dostęp: 3.12.2015).

- Manente M., Minghetti V., Mingotto E. (2014), *Ranking Assessment Systems for Responsible Tourism Products and Corporate Social Responsibility Practises* [w:] R. Baggio, W. Czakon, M.M. Mariani (eds.), *Managing Tourism in a Changing World*, Routledge, London.
- Matusiak A. (2009a), *Kulinarne wojaje jako element turystyki kulturowej. Dziedzictwo kulinarne Górnego Śląska*, „Turystyka Kulturowa”, nr 2, www.turystykakulturowa.org.
- Matusiak A. (2009b), *Turystyka kulinarna* [w:] K. Buczkowska, A. Mikos von Rohrscheidt (red.), *Współczesne formy turystyki kulturowej*, Wydawnictwo AWF, Poznań.
- Meyer-Czech K. (2005), *Regional Cooperation in Rural Theme Trails* [w:] D.R. Hall, I. Kirkpatrick, M. Mitchell (eds.), *Rural Tourism and Sustainable Business*, Channel View Publications, London.
- Nawrot Ł., Zmysłony P. (2009), *Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego*, Proksenia, Kraków.
- Niemczyk J., Organa M. (2012), *Mechanizmy zarządzania sieciami organizacyjnymi*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nowakowska A. (1988), *Gospodarka turystyczna w ujęciu systemowym*, „Folia Oeconomica Cracoviensia”, nr 31, 1988 [za:] A. Panasiuk (red.), *Gospodarka turystyczna* (2012), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oziębłowski M. (2009), *Produkty regionalne i tradycyjne w aspekcie bezpieczeństwa żywności* [w:] T. Trziszka (red.), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności*, Uniwersytet Przyrodniczy, Wrocław.
- Panasiuk A. (2004), *Jakość produktu turystycznego jako warunek kształtowania marki turystycznej regionu* [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Gremium Ekspertów Turystyki, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Pawlicz A. (2012), *E-turystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rapacz A. (2004), *Znaczenie przywództwa w procesie kształtowania jakości produktu turystycznego* [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Gremium Ekspertów Turystyki, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Rapacz A. (2006), *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, „Gospodarka a Środowisko”, nr 29.
- Rappa M. (2010), *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dostęp: 14.02.15).
- Rohrscheidt A.M. (2010), *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków.
- Scott N., Laws E. (2010), *Advances in Service Networks Research*, “The Service Industries Journal”, Vol. 30, No. 10.
- Skowron S. (2013), *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa.
- Stanley J., Stanley L. (2015), *Food Tourism: A Practical Marketing Guide*, CPI Group Ltd.

- Wąsowicz E. (2004), *Produkt turystyczny i jego jakość* [w:] A. Panasiuk (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Weiermair K. (1997), *On the Concepts and Definition of Quality in Tourism* [w:] *Quality in Tourism*, AIEST, St. Gallen, [za:] G. Gołembski, *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, AE w Poznaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wirtz B.W. (2011), *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*, Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011 Gabler, http://www.business-modelcommunity.com/fs/Root/8v33g-110314_Extract_BMM.pdf (dostęp: 7.01.2015).
- Wiśniewska M., Malinowska E. (2011), *Zarządzanie jakością żywności*, Difin, Warszawa.
- [www 1] www.jurajska.org.pl/.
- [www 2] www.nasliwkwymyslaku.pl/menu/news/452/szlaki_pl.pdf.
- [www 3] www.silesia-sot.pl/cele.
- [www 4] www.worldfoodtravel.org.

BUSINESS MODELS BASED ON QUALITY STANDARDS AS EXEMPLIFIED BY THE REGIONAL CULINARY TOURISM PRODUCTS

Summary: The purpose of this article is to present solutions for modelling business based on internal quality standards on an example of regional culinary trails. The following research questions have been formulated in the paper: to what extent examined business models of food trails are based on internal quality standards, what ranges of activities they include and to what extent the model solutions can be identify and use for other regional tourist products. The following two regional tourist culinary products have been included in the research: the “Silesian Tastes” Culinary Route and the “Delicious Jura” Food Trail. The results indicate that examined routes have business models which are in a wide range based on internal quality standards and include elements such: conditions of entry and exit, quality standards and the way they are monitor, control and improve, the method of brand building and financing of the food trail, including the identification of economic and image benefits. The article also presents trends and constraints of the adopted business model.

Keywords: quality of regional/network tourist culinary product, business model, quality standards.