



Maciej Kędziera

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Instytut Zarządzania
Katedra Turystyki
maciej.kedziera@gmail.com

ZMIANA MODELI BIZNESOWYCH POD WPLYWEM NOWYCH TECHNOLOGII W SEKTORZE TURYSTYCZNYM

Streszczenie: Niestabilne warunki społeczno-gospodarcze przyczyniają się do powstania nowych metod generowania zysku przez przedsiębiorstwa. Współczesne trendy, szybkość dostępu i możliwość porównywania ofert w tym samym czasie bez wychodzenia z domu to wyznaczniki, które składają się na jeszcze szybszy rozwój sektora Online Travel Agency. Celem artykułu jest przedstawienie zmieniających się modeli biznesowych w turystyce. Część teoretyczna powstała na podstawie przeglądu literatury w zakresie dotychczasowego dorobku naukowego poświęconego Online Travel Agency. W części badawczej, wykorzystując analizę przypadku firmy TripAdvisor, przedstawiono zmiany modeli biznesowych w ujęciu chronologicznym. Przeprowadzone badania pokazały, jak zmieniał się model biznesowy w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: model biznesu, internetowi agenci turystyczni (Online Travel Agency), nowe technologie, turystyka.

JEL Classification: M00.

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wyzwaniom silnie konkurencyjnego rynku, muszą w coraz większym stopniu wykorzystywać potencjał nowych technologii. Sektor turystyczny jest szczególnie nastawiony na oddziaływanie nowych trendów społeczno-technologicznych, dlatego dotychczasowe modele biznesowe muszą ciągle ulegać zmianom i dostosowywać się do potrzeb konsumentów.

Celem artykułu jest analiza zmieniających się modeli biznesowych w sektorze turystycznym. Część teoretyczna została poświęcona przeglądowi literatury, w której zaprezentowano istotę modeli biznesowych i działalności internetowych biur podróży (ang. Online Travel Agency, OTA). W części badawczej zastosowano studium przypadku firmy TripAdvisor. Przedstawiona analiza pokazała, jak zmienił się model biznesu oraz jak firma wykorzystuje nowe technologie do generowania przychodów.

1. Przegląd literatury

1.1. Istota i definicja modeli biznesowych

Pojęcie „model biznesu” jest terminem dość współczesnym, lecz pierwszy raz zostało użyte w pracy R. Bellmana i C. Clarka w 1957 roku [Bellman, Clark, 1957]. Natomiast dopiero w późnych latach dziewięćdziesiątych termin ten zyskał prawdziwą popularność, a jego istota i znaczenie zostały poddane analizie przez wielu badaczy, szczególnie w obszarze zarządzania i projektowania. Do chwili obecnej znaczenie modeli biznesowych się zwiększa i stanowią one istotę zarządzania strategicznego. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji zarządzania są właśnie modele biznesowe. Przedsiębiorstwa bardzo często działają na podstawie kilku modeli biznesowych, co z reguły przynosi najlepsze efekty [Norris, West, 2001, s. 179].

W uproszczeniu model biznesowy jest sposobem zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwa. Istnieje wiele definicji modelu biznesowego. Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2013, s. 19] model biznesu to nic innego, jak „szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji”. Natomiast L. Bossidy i R. Charan [2008 s. 9 i 92] podkreślają, że model biznesu z holistycznym procesem zarządzania obejmuje praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym również uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Z kolei problematykę modeli biznesowych z holistycznego punktu widzenia przedsiębiorstwa odnoszącą się do decyzji strategicznych i zdobywania przewagi konkurencyjnej, jak również łańcucha wartości w firmie zaprezentowali Ch. Zott i R. Amit. Twierdzą oni, że model biznesu w ujęciu systemu to zbiór połączonych i zależnych od siebie działalności (czynności), który określa to, w jaki sposób jest prowadzona działalność biznesowa współpracująca z klientami, dostawcami i partnerami [Zott, Amit, 2010, s. 216]. Jedno z najbardziej szerokich podejść do modelu biznesowego prezentuje J. Michalak

[2012, s. 134], który interpretuje model biznesu jako sposób kreowania wartości przez jednostkę. Należy pamiętać, że już sama identyfikacja modelu biznesowego pozwala kreować wartość dodaną i budować przewagę konkurencyjną [Falenciowski, 2012, s. 28-31].

1.2. Modele biznesowe w turystyce – przegląd literatury

Turystyka należy do największych na świecie sektorów usługowych gospodarki. Wszechobecny Internet i dynamiczny rozwój technologii informatycznych doprowadziły do silnego rozwoju branży turystycznej w sieci. Powstają coraz to nowsze modele biznesowe pozwalające w prosty i skuteczny sposób maksymalizować zyski przedsiębiorstw. Technologie teleinformatyczne przyczyniają się do przekształcania rynku turystycznego na całym świecie oraz odgrywają ważną rolę w konkurencyjności przedsiębiorstwa [Buhalis, 2003]. Ruchliwość przestrzenna niewątpliwie jest związana z usługami transportowymi, które są nieodłącznym elementem usług turystycznych.

Portal internetowy BlaBlaCar jest przykładem współczesnego modelu biznesowego, który wykorzystuje ekonomię współdzielenia [www 1]. Założenia tego modelu biznesowego sprowadzały się do łączenia kierowców z osobami, które podróżują w tym samym kierunku. Od strony kierowcy cała procedura sprowadza się do dodania ogłoszenia o planowanym przejeździe, które musi zawierać: dokładną datę i godzinę wyjazdu, informację o liczbie wolnych miejsc w aucie, a także cenę za miejsce w aucie (jest ona domyślnie sugerowana przez portal). Patrząc z punktu widzenia pasażera, musimy jedynie wpisać skąd i dokąd chcemy dojechać oraz podać termin wyjazdu. Model biznesu wykorzystujący rozwiązanie prowizyjne jest wykorzystywany przez serwis BlaBlaCar i charakteryzuje się prostym schematem działań – opłaty są pobierane od transakcji, czyli od rezerwacji miejsc. Model biznesowy serwisu powstał w 2006 roku i stanowił innowacyjne rozwiązanie w ówczesnych latach [www 2].

Ekonomia współdzielenia ma swoje początki na początku obecnego stulecia, a do jej rozwoju przyczynił się duży postęp technologiczny. W obecnych czasach komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również osobami fizycznymi jest bardzo ułatwiona. Nowoczesne technologie wykorzystywane na każdym kroku ułatwiają i znacznie przyspieszają procesy transakcyjne [Botsman, Rogers, 2010].

Obecnie na rynku można znaleźć wiele firm oferujących użytkownikom możliwość znalezienia zakwaterowania w dowolnym regionie. Modele biznesowe takich firm turystycznych są nastawione przede wszystkim na generowanie

przychodów z reklam internetowych, artykułów sponsorowanych, jak również rekomendacji konkretnych obiektów turystycznych. Model biznesowy składa się głównie z bazy informacji na temat miejsc noclegowych o różnym poziomie cenowym uzależnionym przede wszystkim od standardu, jak również atrakcyjności położenia obiektu. Obiekty noclegowe oferowane przez serwis są rozproszone po całym świecie, co daje użytkownikowi bardzo duże możliwości wyboru, a dzięki ogromnej liczbie obiektów noclegowych szansa na znalezienie odpowiedniego zakwaterowania jest duża. Przykładem wykorzystywania takiego modelu biznesowego jest portal internetowy Airbnb, który działając w obszarze turystycznym, odnosi sukces na arenie międzynarodowej [Munger, 2016]. Serwis turystyczny Airbnb swoje przychody generuje z reklam, a także z opłat prowizyjnych, które użytkownicy muszą uiszczać za dokonywanie rezerwacji wybranego przez siebie noclegu.

Dzisiejsze środowisko biznesowe, a przede wszystkim efekty idące z nim w parze, takie jak globalizacja, silne zmiany technologiczne, pojawianie się coraz inteligentniejszych aplikacji mobilnych, silnie wpływają na funkcjonowanie modeli biznesowych przedsiębiorstwa [Bajgoric, Turujla, 2018]. Przedsiębiorstwa działające w sektorze turystycznym są szczególnie narażone na zmieniające się trendy społeczno-technologiczne, a ich działania w sieci są w obecnych czasach niezbędne.

Zbudowanie odpowiedniego modelu biznesowego jest zadaniem trudnym, musi on bowiem spełniać ogromną liczbę wymagań stawianych przez współczesny rynek. Sam M. Porter [2001, s. 73] stwierdził, że pojęcie „model biznesu” jest „mroczne”. Przytoczone stwierdzenie pokazuje, że pojęcie modelu biznesu jest zagadnieniem złożonym, stosunkowo młodym i nie do końca zbadanym. Na sukces modelu biznesowego składa się wiele czynników, które często są pomijane lub po prostu niezauważalne.

Przedsiębiorstwa turystyczne, tworząc swój własny model biznesu, powinny mieć na uwadze to, że musi on pokazywać główne mechanizmy działań, które przyczyniają się do realizacji wyznaczonych celów. Bardzo ważną kwestią w działalności każdego przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie informacji zwrotnych, które wskazują kierunek przyszłych działań firmy. Na podstawie tych informacji przedsiębiorstwa mogą wyciągać wnioski i działać efektywnie [Casadesus-Masanell, Ricart, 2007].

1.3. Charakterystyka działania OTA

Silny rozwój technologiczny działający w sektorze turystycznym skutkował powstaniem internetowych biur podróży i rozwojem sektora OTA (Online Travel Agency). Internetowe biuro podróży jest utożsamiane z internetowym dostawcą informacji turystycznych, dzięki któremu potencjalny klient może w dowolnym momencie za pomocą urządzenia online zasięgnąć na przykład opinii o możliwościach rezerwacyjnych [Kim, Kim, Han, 2007].

Działalność OTA dotyczy zarówno dystrybucji kanałami sprzedaży internetowej, jak również mobilnej. Ze względu na dużą dostępność smartfonów oraz niskie ceny dostępu do sieci internetowej rynek rozwiązań mobilnych staje się bardzo atrakcyjny [Reformat, 2015], co sprawia, że działania OTA na tle aplikacji mobilnych dają szerokie możliwości generowania zysku. Działalność OTA charakteryzuje się wysokim poziomem transparentności cen, co przekłada się na pogorszenie położenia negocjacyjnego firm turystycznych.

Za każdego pozyskanego klienta OTA pobiera niemałą prowizję, którą szacuje się według różnych źródeł na 15-30% [Ling i in., 2015]. Łatwo można zauważyć, że przy zwiększeniu sprzedaży za pomocą OTA maleje liczba sprzedaży usług kanałami bezpośrednimi. Oferowane aplikacje mobilne OTA zostały tak zaprojektowane, żeby zapewnić każdemu użytkownikowi bezproblemowy i intuicyjny dostęp do wszystkich oferowanych usług. Przed projektantami OTA stoi zatem pełna wyzwań przyszłość tworzenia przyjaznego, a zarazem nowoczesnego interfejsu dla użytkowników, który będzie zachęcał do skorzystania z oferowanych usług. Niezwykle ważną rolę odgrywa w tej kwestii także sztuczna inteligencja oprogramowania, która podpowiada użytkownikom skorzystanie z usług dodatkowych, dzięki którym osiąga się kolejny zysk. Doświadczenie klienta związane z usługodawcą w sposób znaczący wpływa na jego satysfakcję ogólną [Mills, 2002]. Ten aspekt jest niezwykle ważny w kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa w sieci, ponieważ pozytywne doświadczenia klienta związane ze stroną internetową przyczyniają się do ponownego skorzystania z usługi platformy internetowej.

2. Metodyka

W artykule zastosowano badania jakościowe nad problematyką dotyczącą zmian na przestrzeni czasu w modelach biznesu ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystycznego. Część teoretyczna artykułu powstała na podstawie

przeglądu literatury. Część badawcza niniejszej pracy została poświęcona analizie przypadku firmy TripAdvisor. Analizowana firma należy do największych przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne w internecie, a jej wieloletnia działalność pokazuje, jak w ciągu lat zmieniał się model biznesowy.

Celem badania jakościowego jest zatem zrozumienie sytuacji w jej szczególnym charakterze, naturze określonego zjawiska, jego kontekście i interakcji z innymi jego elementami, a nie tylko próba przewidzenia przyszłych wydarzeń [Patton, 1985].

W naukach o zarządzaniu studium przypadku jest szczegółowym opisem z reguły rzeczywistego zjawiska gospodarczego w celu sformułowania wniosków dotyczących przyczyn, a także rezultatów jego przebiegu. Metoda ta cechuje się empirycznym charakterem z tego powodu, że ocenia i analizuje zjawiska, które widzimy w rzeczywistości [Grzegorzcyk, 2015].

Zaleca się, żeby przypadek wytypowany do badań można było dokładnie wyodrębnić jako dany system, zaś zaobserwowane w nim działania powinny się odbywać według ułożonych wzorców [Konecki, 2000].

Zazwyczaj studium przypadku rozpoczyna się od ustalenia celów i tematyki badania. Ważne jest określenie kluczowych problemów, których ma dotyczyć przypadek. Drugi etap to określenie przedmiotu studium przypadku – czyli tego, co będziemy badać. Następne etapy składają się ze zbierania informacji niezbędnych do zbudowania studium przypadku, a później następuje ich przetwarzanie i analizowanie. Bardzo ważne jest pozyskanie wiedzy o przedsiębiorstwie, jak również całym sektorze, w jakim funkcjonuje. Posiadając wszelkie niezbędne informacje dotyczące przedmiotu badań (mogą to być różnego rodzaju dokumenty wewnętrzne lub zewnętrzne przedsiębiorstwa, strony internetowe, czasopisma branżowe dotyczące sektora firmy), można przejść do analizy, oceny i weryfikacji przypadku. Ostatni etap polega na napisaniu studium przypadku [Skorek, Trojanowski, Wilczak, 2010].

Studium przypadku należy do atrakcyjnych metod rozwiązywania problemów z dziedziny teorii przedsiębiorstw, ekonomii, kultury organizacyjnej, zarządzania strategicznego, powiązań sieciowych, jak również marketingu [Piekkari, Welch, 2011]. Metoda studium przypadku daje szerokie możliwości dokładnej analizy problemu, w przeciwieństwie do metod ilościowych. Dzięki zastosowaniu studium przypadku można odkryć to, co wyniki ilościowe mogą tylko sugerować.

Obszarem, dla którego metoda studium przypadku sprawdza się bardzo dobrze, są badania wieloaspektowe [Benbasat, Goldstein, Mead, 1987]. Technologie informatyczne charakteryzują się dużym poziomem zmienności, natomiast modele biznesowe są często unikatowe dla każdego przedsiębiorstwa.

3. Wyniki badań

3.1. Historia powstania firmy TripAdvisor

TripAdvisor należy do najbardziej znanych serwisów turystycznych. Można w nim znaleźć wiele narzędzi służących do generowania opinii o firmach turystycznych. Oprócz tego pozwala na zaplanowanie podróży, przeglądanie recenzji innych użytkowników na temat atrakcji turystycznych, baz noclegowych, a także restauracji na danym obszarze. Zasadniczą funkcją platformy jest możliwość porównywania cen, jakie oferują hotele, restauracje, linie lotnicze, jak również biletów wycieczkowych. TripAdvisor funkcjonuje w 28 językach na 49 rynkach [www 3]. Portal został zbudowany w przekonaniu, że turyści, planując wyjazd, biorą pod uwagę recenzje innych podróżników [Miguens, Baggio, Costa, 2008].

Serwis TripAdvisor powstał w lutym 2000 roku, a jego założyciele to Langley Steinert oraz Stephen Kaufer, zaś jego główna siedziba znajduje się w Needham, Massachusetts. Po czterech latach od powstania serwis turystyczny został zakupiony przez spółkę InterActiveCorp, zaś w 2005 roku spółka dokonała wyodrębnienia go ze swojego portfolio jako spółki zależnej o nazwie Expedia InterActiveCorp. W drugim kwartale 2009 roku TripAdvisor otworzył witrynę internetową w Chinach [www 4].

TripAdvisor działa jako medium współpracy, ponieważ na jego sukces składa się praca wielu osób, które recenzują produkty turystyczne. Natomiast na podstawie opinii powstają rankingi najlepszych ofert rozumiane jako wspólne dobro społeczności [Howe, 2009].

Portal TripAdvisor zapewnia każdemu należącemu do ich społeczności użytkownikowi prawo do swobody wypowiedzenia swoich opinii bez zbędnych obaw. Do społeczności strony należy już 490 milionów użytkowników, którzy przez minione 15 lat napisali aż 760 milionów opinii i recenzji dotyczących obiektów i miejsc niemalże na całym świecie. Zarząd portalu podkreśla, że łatwo jest ulegać pokusie cenzury i usuwać negatywne opinie, z którymi kadra menedżerska obiektu się nie zgadza. Jest to działanie całkowicie sprzeczne z wyznaczanymi przez TripAdvisor zasadami, które mówią jasno, że klientom korzystającym z usług obiektów przysługuje prawo do relacjonowania swoich wrażeń [www 5].

3.2. Modele biznesowe w procesie rozwoju firmy TripAdvisor

Pierwotnym założeniem TripAdvisor było zbudowanie portalu internetowego, w którym byłyby gromadzone profesjonalne recenzje obiektów turystycznych. Rzetelne opinie miały pochodzić tylko i wyłącznie z zaufanych źródeł, takich jak magazyny branżowe czy też przewodniki turystyczne.

W początkowej fazie rozwoju firmy szybko zauważono, że liczba recenzji od użytkowników online jest o wiele większa od liczby recenzji pochodzących z przewodników turystycznych należących do rzetelnych źródeł informacji. Fakt ten całkowicie zmienił początkowy model biznesu i od tego momentu to właśnie użytkownicy portalu stali się fundamentem działalności TripAdvisor.

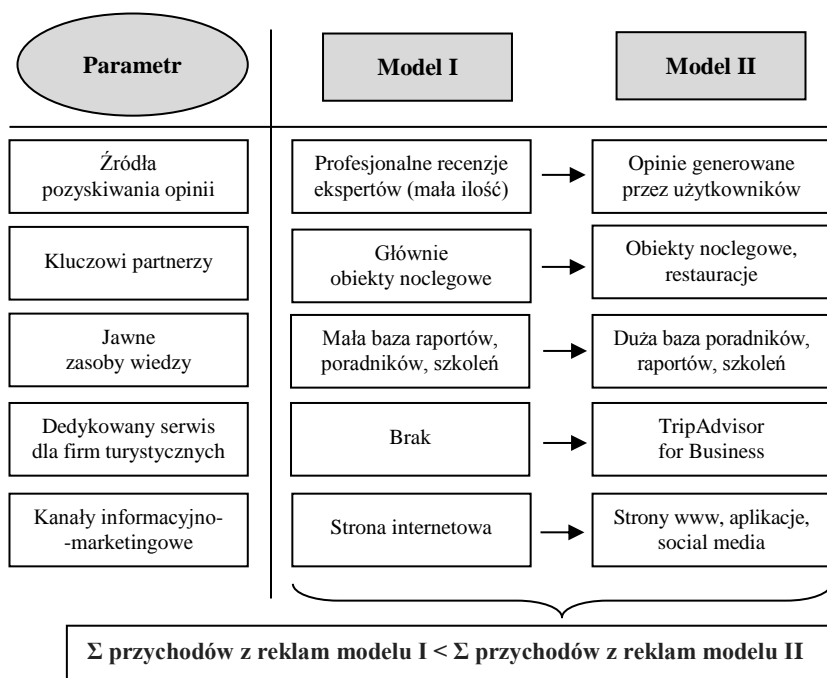
Dynamiczny rozwój serwisu internetowego szybko przyczynił się do rozszerzenia modelu biznesowego o nowe funkcjonalności, takie jak na przykład możliwość dodawania restauracji i ich recenzowania (por. rys. 1). Portal tym samym zyskał ogromną liczbę różnych partnerów biznesowych. Przełomowy był 2007 rok, w którym liczba opinii w serwisie przekroczyła 10 milionów, zaś kolejnym kamieniem milowym stał się 2014 rok, kiedy to liczba opinii opublikowanych w serwisie sięgnęła 200 milionów. Firma nieustannie się rozwija, zmienia się także model biznesu, który rozszerza możliwości, dodając nową witrynę o nazwie TripAdvisor for Business. Serwis ten jest przeznaczony dla firm turystycznych i łączy miliony użytkowników portalu TripAdvisor. Przedsiębiorstwo zarejestrowane w TripAdvisor for Business może m.in. na bieżąco aktualizować swoją ofertę, dodawać zdjęcia czy też odpowiadać na pytania użytkowników. Powstanie nowej witryny kierowanej do przedsiębiorstw turystycznych przyczyniło się do powstania nowego obszaru, w którym możliwe jest umieszczanie reklam. W ten sposób firma TripAdvisor zyskała nowe źródło generowania przychodu.

Model biznesu serwisu TripAdvisor składa się również z wielu zasobów dostępnych na portalu, takich jak baza raportów, szkoleń czy artykułów. Są one ciągle aktualizowane, moderowane i zmieniają się na potrzeby obecnego rynku. Dzięki nim przedsiębiorcy mogą korzystać z porad dotyczących marketingu internetowego i osiągać sukces w sieci, maksymalizując zyski.

Współczesny model biznesowy TripAdvisor opiera się na generowaniu przychodów ze sprzedaży reklam o charakterze „click based”. Schemat działania jest prosty – użytkownik klika w reklamę, a następnie zostaje przekierowany do stron internetowych firm turystycznych. Zarobek serwisu w tym przypadku zależy od liczby kliknięć – im jest ona większa, tym więcej zarabia portal. Natomiast stawka za pojedyncze kliknięcie jest ustalana indywidualnie z partnerem i podlega negocjacji.

Inną formą reklamy są subskrypcje, które również stanowią przychody dla TripAdvisor. Na stronie serwisu są publikowane informacje o polecanych firmach. Za tego typu usługę serwis pobiera opłatę, której wysokość zależy od tego, na jaki czas jest zawierana.

Na kolejną grupę przychodów serwisu TripAdvisor składają się wyświetlane na portalu reklamy typu „display-based advertising”, które służą promowaniu marki partnerów. Cena za ten rodzaj usługi jest ustalana w przeliczeniu na 1000 wyświetleń danej jednostki reklamowej [www 6].



Rys. 1. Zmiany modelu biznesu firmy TripAdvisor

Źródło: Opracowanie własne.

Model biznesu portalu TripAdvisor ciągle się zmienia. Portal stawia na bardzo dynamiczny rozwój, nieustannie poszukuje innowacji z wykorzystaniem nowych technologii. Każde działanie podejmowane przez firmę jest konsultowane ze specjalistami z różnych obszarów. Serwis TripAdvisor jest wielką bazą danych dla przedsiębiorstw turystycznych, która ciągle się aktualizuje. Użytkownicy zaś sami wytwarzają wartość dla serwisu oraz innych internautów, publikując swoje opinie o miejscach, obiektach. Dalszy sukces firmy zależy przede wszystkim od zdolności do utrzymania dotychczasowych użytkowników w serwisie oraz permanentnego zwiększania ich liczby.

Podsumowanie

Zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze oraz przyspieszony rozwój technologiczny wywierają silny wpływ na kształtowanie się modeli biznesowych. W sektorze turystycznym można zauważyć coraz więcej pojawiających się modeli biznesowych opartych na działaniu w sieci internetowej. Modele te bardzo często funkcjonują na zasadzie łączenia strony popytowej z podaźową. Znaczna część narzędzi w serwisach internetowych jest całkowicie darmowa dla użytkowników. Przykładem takiego serwisu jest TripAdvisor, z którego mogą korzystać bez opłat zarówno klienci, jak i przedsiębiorstwa turystyczne. Opinie wystawiane przez klientów zwiększają wartość serwisu, zaś przedstawione oferty firm turystycznych wzbogacają portal o nowe możliwości. Przeprowadzone badanie pokazało, jak zmieniał się w czasie model biznesu – dodawane nowe funkcjonalności serwisu, metody generowania przychodu poprzez reklamy i promowanie firm turystycznych. Nowe technologie odgrywają kluczową rolę w procesie ewolucji modeli biznesowych. Wykorzystując nowe technologie, przedsiębiorstwa poprawiają wyniki biznesowe i usprawniają skomplikowane procesy. Ewolucja modelu biznesowego trwa nadal i jest niekończącym się procesem, ponieważ jego skuteczność zależy od tego, na ile będzie on dostosowany do potrzeb rynku, które ciągle się zmieniają.

Literatura

- Bajgorić N., Turulja L. (2018), *Innovation, Firms' Performance and Environmental Turbulence: Is There a Moderator or Mediator?* "European Journal of Innovation Management", Vol. 22, s. 213-232.
- Bellman R., Clark C. (1957), *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, "Operations Research", No. 4, s. 469-503.
- Benbasat I., Goldstein D., Mead M. (1987), *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*, "MIS Quarterly", Vol. 11, No. 3, s. 369-386.
- Bossidy I., Charan R. (2008), *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa.
- Botsman R., Rogers R. (2010), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperCollins, New York.
- Buhalis D. (2003), *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Financial Times Prentice Hall.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. (2007), *Competing through Business Models*, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper No. 713.

- Falencikowski T. (2012), *Wartość dla klienta a wartość przechwycona dla przedsiębiorstwa: postacie i relacje w modelach biznesu* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce – wydanie specjalne*, Wyd. PTE Oddział w Łodzi, Łódź.
- Grzegorzczak W. (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów: studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Howe J. (2009), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York.
- Kim D.J., Kim W.G., Han J.S. (2007), *A Perceptual Mapping of Online Travel Agencies and Preference Attributes*, "Tourism Management", Vol. 28, s. 591-603.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ling L., Dong Y., Guo X., Liang L. (2015), *Availability Management of Hotel Rooms under Cooperation with Online Travel Agencies*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 50, s. 145-152.
- Michalak J. (2012), *Model biznesowy i jego wpływ na odwzorowanie sytuacji finansowej jednostki w systemie rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 66(122), SKwP, Warszawa, s. 133-142.
- Miguéns J., Baggio R., Costa C. (2008), *Social Media and Tourism Destinations: Tripadvisor Case Study*, "Advances in Tourism Research", Vol. 26(28), s. 1-6.
- Mills J.E. (2002), *An Analysis, Instrument Development, and Structural Equation Modeling of Customer Satisfaction with Online Travel Services (Unpublished Doctoral Dissertation)*, Purdue University, West Lafayette, IN, USA.
- Munger M. (2016), *Tomorrow 3.0: The Sharing Economy*, "The Independent Review", Vol. 20/3J, s. 391-395.
- Norris M., West S. (2001), *E-biznes*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Nowak M. (2015), *Ryzyko inwestowania w nieruchomości* [w:] A. Malinowska (red.), *Ryzyko w inwestowaniu*, PWE, Warszawa, s. 57-84.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
- Patton M. (1985), *Quality in Qualitative Research: Methodological Principles and Recent Developments*, "Journal of the American Educational Research Association", April, Chicago.
- Piekkari R., Welch C. (2011), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Edward Elgar, Cheltenham 2011.
- Porter M. (2001), *Strategy and the Internet*, "Harvard Business Review", Vol. 79, No. 3, s. 62-78.
- Przeclawski K. (1996), *Człowiek a turystyka – zarys socjologii turystyki*, Albis, Kraków.
- Reformat B. (2015), *E-turystyka i uwarunkowania jej rozwoju w Polsce – wybrane aspekty analizy*, „Studia Ekonomiczne”, nr 215, s. 74-89.

- Skorek N., Trojanowski M., Wilczak A. (2010), *Studium przypadku w nauczaniu marketingu. Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Stähler P. (2001), *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Lohmar, Sankt Gallen.
- Zott Ch., Amit R. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, "Long Range Planning", Vol. 43, s. 216-226.
- [www 1] <https://tvn24bis.pl/tech,80/komisja-europejska-broni-tzw-ekonomii-dzielenia-sie,648994.html> (dostęp: 20.01.2020).
- [www 2] <https://www.forbes.pl/pierwszy-milion/blablacar-wywiad-z-prezesem/fsrct2d> (dostęp: 21.01.2020).
- [www 3] <https://tripadvisor.mediaroom.com/pl-about-us> (dostęp: 25.01.2020).
- [www 4] <https://www.forbes.com/companies/tripadvisor/#4d2e7e1340f5> (dostęp: 26.01.2020).
- [www 5] <https://tripadvisor.mediaroom.com/PL-content-integrity-policy> (dostęp: 26.01.2020).
- [www 6] <http://www.topads.pl/slownik/cpm> (dostęp: 27.01.2020).

CHANGE OF BUSINESS MODELS UNDER THE INFLUENCE OF NEW TECHNOLOGIES IN THE TOURISM SECTOR

Summary: Unstable socio-economic conditions contribute to the emergence of new methods of generating profit by enterprises. Modern trends, speed of access and the ability to compare offers at the same time without leaving home are determinants that contribute to even faster development of the OTA sector. The aim of the article is to present the changing business models in tourism. The theoretical part was created on the basis of a literature review, which presents the characteristics of OTA's activities. The research part, which was based on the analysis of the TripAdvisor application case, presents changes in business models in the company's development process. The research showed how the business model has changed over the course of the company's development.

Keywords: business model, new technology, online travel agency, tourism.