

# DIAGNOZA DLA STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI ZORGANIZOWANEJ W POLSCE NA LATA 2026–2035

Zadanie publiczne pn. *Turystyka zorganizowana (przyjazdowa i wyjazdowa)*  
w perspektywie długoterminowej – opracowanie Strategii Rozwoju  
Turystyki Zorganizowanej w Polsce na lata 2026-2035 dofinansowano  
ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki zgodnie z zawartą  
umową nr 2025/0012/0097/UDOT/DT/BP/IS z 6 czerwca 2025 r.



Ministerstwo  
Sportu i Turystyki

---



Polska Izba Turystyki  
Polish Chamber of Tourism

# DIAGNOZA DLA STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI ZORGANIZOWANEJ W POLSCE NA LATA 2026–2035

## Koordinacja merytoryczna:

dr Elżbieta Wąsowicz-Zaborek

## Zespół opracowujący:

dr hab. Marlena Bednarska prof. UEP

dr hab. Zbigniew Głębiński prof. US

dr hab. Piotr Gryszel prof. UEW

dr Daria Jaremen

dr Piotr Kociszewski

dr hab. Arkadiusz Kowalski prof. SGH

Piotr Laskowski

dr hab. Izabela Michalska-Dudek prof. UEW

dr hab. Ewelina Szczech-Pietkiewicz prof. SGH

## Konsultacje:

Paweł Byliński

dr Agnieszka Czyż-Mańkowska

Karolina Gnusowska-Wejss

Piotr Henicz

Anna Jędrocha

Dr Ewa Kossakowska

Jan Korsak

Taida Krzemińska

Agnieszka Kukałowicz

Kamil Kurak

Sebastian Nasiłowski

Paweł Niewiadomski

Ewa Pawłowska

Anna Ptak

Krzysztof Rostek

Zuzanna Sprycha

Krzysztof Szadurski

Maciej Szczechura

Katarzyna Turosieńska

Krzysztof Wilk

Dariusz Wojtal

Uczestnicy konferencji w dniu 16.06.2025 w Warszawie (Polska)

Uczestnicy warsztatów w dniu 29.09.2025 w Salonikach (Grecja)

Uczestnicy konferencji w dniu 21.11.2025 w Warszawie (Polska)

## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>5</b>
Cel opracowania diagnozy	6
Zakres podmiotowy i przedmiotowy	7
Definicje i rozumienie kluczowych pojęć	8
Metodyka badań i źródła danych	17
<b>I. Turystyka zorganizowana w dokumentach strategicznych</b>	<b>20</b>
Polityka UE wobec turystyki zorganizowanej	20
Turystyka zorganizowana w dokumentach krajowych	35
<b>II. Stan i struktura rynku turystyki zorganizowanej w Polsce</b>	<b>41</b>
Turystyka krajowa i międzynarodowa (przyjazdowa i wyjazdowa) – analiza strukturalna i ilościowa popytu	41
Strona podażowa rynku turystyki zorganizowanej w Polsce	57
<b>III. Analiza makrootoczenia</b>	<b>87</b>
Globalne i europejskie trendy w turystyce zorganizowanej	87
Analiza PESTEL	90
<b>IV. Główne wyzwania polskiej turystyki zorganizowanej</b>	<b>103</b>
Wyzwania demograficzne i społeczne	103
Wyzwania ekonomiczno-finansowe	106
Wyzwania regulacyjne i prawne	112
Wyzwania w zakresie dostępu do danych i monitoringu rynku	120
Wyzwania instytucjonalne i organizacyjne	122
Wyzwania produktowe i rynkowe	135

Wyzwania kadrowe i kompetencyjne	150
Wyzwania cyfrowe i technologiczne	156
Wyzwania klimatyczne, zrównowazona turystyka i ESG	163
Reakcja branzy na wyzwania	171
Podsumowanie	174
<b>V. Ocena konkurencyjności polskiej branży turystyki zorganizowanej</b>	<b>176</b>
Diament konkurencyjności Portera dla branży turystyki zorganizowanej w Polsce	177
<b>VI. Analiza SWOT turystyki zorganizowanej w Polsce</b>	<b>195</b>
<b>VII. Podsumowanie i kluczowe wnioski dla strategii</b>	<b>203</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>206</b>

## Wprowadzenie

Turystyka zorganizowana, rozumiana jako forma podróżowania oparta na usługach świadczonych przez profesjonalnych organizatorów turystyki, przechodzi obecnie głęboką transformację. Współczesne wyjazdy zorganizowane coraz rzadziej przypominają klasyczne wycieczki autokarowe z przewodnikiem i sztywnym harmonogramem. Zamiast tego coraz częściej przybierają formę elastycznych, tematycznych pakietów, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju.

W kontekście globalnym turystyka zorganizowana odgrywa istotną rolę w odbudowie sektora po pandemii COVID-19. Według danych Światowej Organizacji Turystyki (UN Tourism, dawniej UNWTO) w 2024 roku liczba międzynarodowych przyjazdów turystycznych osiągnęła poziom 1,4 miliarda, co oznacza pełne odtworzenie ruchu turystycznego sprzed pandemii. Wzrost ten był napędzany przez silny popyt, odbudowę rynków azjatyckich oraz rosnącą aktywność touroperatorów i agencji turystycznych, które dostosowały swoje modele biznesowe do nowych realiów.

Obecny obraz rynku turystycznego został ukształtowany przede wszystkim przez procesy koncentracji i centralizacji kapitału. W branży organizacji imprez turystycznych „gorączka fuzji i przejęć” wybuchła w połowie lat 80. XX wieku, a trend konsolidacji wśród europejskich touroperatorów nasilił się pod koniec lat 90. Dominujące cechy światowego rynku touroperatorского to: koncentracja działalności, istnienie wielkich monopolii, silne związki finansowe między touroperatorami a innymi podmiotami, duża rola banków w finansowaniu oraz znaczne wykorzystanie obcych

sieci sprzedaży i specjalizacji. Fuzje z zagranicznymi partnerami oznaczały większą stabilność finansową, obniżenie kosztów oraz korzyści z zakupów na większą skalę. Rosnąca koncentracja prowadziła do zjawiska ekonomii skali, umacniając pozycję dużych operatorów i osłabiając małe, niezależne firmy.

Obserwowany obecnie dynamiczny rozwój cyfrowych technologii, także sztucznej inteligencji, prowadzi do szybkich zmian w postawach zakupowych konsumentów, które zmuszają przedsiębiorstwa rynku turystyki zorganizowanej do wprowadzania nowych modeli biznesowych. Rozwój infrastruktury transportowej natomiast czyni podróżowanie łatwiejszym, co znacząco pogłębia globalną konkurencję.

### **Cel opracowania diagnozy**

Celem niniejszej diagnozy jest dostarczenie rzetelnej, kompleksowej i aktualnej analizy stanu branży turystyki zorganizowanej w Polsce jako fundamentu dla opracowania *Strategii rozwoju turystyki zorganizowanej w Polsce na lata 2026-2035*. Dokument ten stanowi punkt wyjścia do identyfikacji kluczowych wyzwań, szans rozwojowych oraz obszarów wymagających interwencji polityki publicznej i branżowej.

Diagnoza obejmuje zarówno analizę aktualnej struktury rynku i jego funkcjonowania, jak i ocenę uwarunkowań zewnętrznych – społecznych, gospodarczych, prawnych i technologicznych – wpływających na rozwój tej formy działalności. W dokumencie uwzględniono głos przedstawicieli branży: organizatorów turystyki, agentów, instytucji otoczenia oraz innych interesariuszy, co pozwoliło uchwycić realne potrzeby i oczekiwania sektora.

W świetle dynamicznych zmian, jakie zaszły w ostatnich latach – w tym globalnej pandemii, wojny w Ukrainie, rosnącej presji inflacyjnej, transformacji cyfrowej oraz rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju – potrzeba aktualizacji kierunków rozwoju turystyki zorganizowanej staje się szczególnie pilna. Diagnoza stanowi zatem kluczowe narzędzie nie tylko dla formułowania założeń strategicznych, lecz także dla budowy spójnej i skutecznej polityki rozwoju tej gałęzi turystyki w Polsce w perspektywie najbliższej dekady.

### **Zakres podmiotowy i przedmiotowy**

Diagnoza obejmuje branżę turystyki zorganizowanej. W analizie uwzględniono zarówno organizatorów turystyki (krajowej, przyjazdowej i wyjazdowej), przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych, jak i agentów turystycznych działających na rzecz organizatorów. Dokument odnosi się także do wybranych elementów funkcjonowania usługodawców powiązanych (np. przewoźników, obiektów noclegowych, gestorów atrakcji turystycznych), o ile są istotne z punktu widzenia funkcjonowania rynku imprez turystycznych.

Diagnozą objęte zostały trzy formy turystyki zorganizowanej – krajowa, przyjazdowa i wyjazdowa. Przedmiotem analizy są zarówno uwarunkowania funkcjonowania rynku, jak i jego struktura, dynamika oraz problemy rozwojowe. Szczególny nacisk położono na kwestie regulacyjne, ekonomiczne, kadrowe i technologiczne oraz na relacje między poszczególnymi ogniwami łańcucha wartości w turystyce zorganizowanej.

## Definicje i rozumienie kluczowych pojęć

Na potrzeby niniejszego opracowania stosowane są pojęcia zgodne z obowiązującym stanem prawnym i praktyką rynkową.

### *Turystyka zorganizowana*

Dla potrzeb diagnozy pojęcie „turystyka zorganizowana” rozumiane jest szeroko i obejmuje wszystkie formy działalności, o ile prowadzą one do faktycznego tworzenia lub sprzedaży złożonych produktów turystycznych. Jest to forma podróżowania, w której wszystkie lub przynajmniej dwa spośród kluczowych elementów wyjazdu turystycznego, takich jak transport, zakwaterowanie, wyżywienie, program zwiedzania czy usługi dodatkowe, są przygotowane przez wyspecjalizowany podmiot i oferowane jako pakiet usług ( impreza turystyczna) lub usługi powiązane. Głównymi podmiotami działającymi w turystyce zorganizowanej są podmioty organizacji i pośrednictwa w turystyce, w tym organizatorzy turystyki ( touroperatorzy), przedsiębiorcy ułatwiający nabywanie powiązanych usług turystycznych oraz agenci turystyczni, których działalność regulowana jest przepisami Ustawy z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych implementującej Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2302 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie imprez turystycznych i powiązanych usług turystycznych. Obok wspomnianych przedsiębiorców, zwanych potocznie biurami podróży, organizacją imprez turystycznych lub ułatwianiem nabywania usług powiązanych zajmują się również inne podmioty, np. firmy organizujące wyjazdy służbowe na podstawie umowy generalnej oraz szkoły, stowarzyszenia i związki wyznaniowe, które są wyłączone ze stosowania ww. ustawy pod pewnymi warunkami (działalność okazjonalna na

niekomercyjnych zasadach skierowana do ograniczonej grupy podróżnych). Spod działania tej ustawy wyłączono również imprezy turystyczne trwające nie więcej niż 24 godziny i nieobejmujące noclegu.

Oferta turystyki zorganizowanej (usługi turystyczne nabywane w pakiecie) wyróżnia się kilkoma kluczowymi cechami, które decydują o jej atrakcyjności dla turystów:

- a. **kompleksowością** – obejmuje wszystkie elementy podróży, co eliminuje konieczność samodzielnego planowania,
- b. **bezpieczeństwem** – organizatorzy zapewniają ubezpieczenia, opiekę przewodników oraz wsparcie w sytuacjach kryzysowych,
- c. **przewidywalnością kosztów** – cena wyjazdu jest znana z góry, co ułatwia planowanie budżetu,
- d. **standaryzacją usług** – uczestnicy otrzymują określony poziom jakości usług,
- e. **odpowiedzialnością organizatora** – zgodnie z przepisami prawa to organizator ponosi odpowiedzialność za realizację umowy.

Przeciwieństwem turystyki zorganizowanej jest turystyka indywidualna, obejmująca podróże turystyczne samodzielnie organizowane przez turystów. Obie formy turystyki mają swoją specyfikę, mocne i słabe strony, a także swoich zwolenników – właściwe dla siebie segmenty rynku.

Kryterium	Turystyka zorganizowana	Turystyka indywidualna
Organizacja	Kompleksowa, realizowana przez biuro podróży	Samodzielna, planowana przez turystę
Zakres usług	Transport, zakwaterowanie, wyżywienie, program, ubezpieczenie w jednej ofercie	Zależny od turysty – wcześniejsza rezerwacja dotyczy często tylko transportu i noclegu
Bezpieczeństwo	Wysokie – gwarancje, ubezpieczenia, opieka pilota	Zmienne – zależne od wiedzy i doświadczenia turysty
Elastyczność	Ograniczona – program ustalony z góry	Wysoka – pełna swoboda wyboru czasu, miejsca i aktywności
Koszty	Z góry określone, często niższe od standardowych dzięki efektowi skali	Potencjalnie wyższe, ale możliwe do optymalizacji
Odpowiedzialność	Spoczywa na organizatorze	Spoczywa na turystyce
Dostępność informacji	Zapewniona przez organizatora	Wymaga samodzielnego wyszukiwania i weryfikacji
Grupa docelowa	Osoby preferujące wygodę i bezpieczeństwo, często starsze oraz rodziny	Młodzi dorośli, osoby z doświadczeniem podróżniczym, turyści niezależni

Tabela 1: Porównanie turystyki zorganizowanej względem turystyki indywidualnej. Źródło: opracowanie własne.

Zorganizowane podróże turystyczne realizowane są zarówno w turystyce krajowej (wymiana wewnętrzna), jak i zagranicznej wyjazdowej (import usług turystycznych) oraz przyjazdowej (eksport usług turystycznych).



Rysunek 1: Elementy turystyki zorganizowanej. Źródło: opracowanie własne.

Proces organizacji imprez turystycznych w turystycznym ruchu międzynarodowym zwykle polega na zaangażowaniu partnerów w kraju wysyłającym turystów oraz w miejscu recepcji (w *Strategii* nazwano je podmiotami turystyki zorganizowanej). Są to dostawcy usług (np. hotele, restauracje, obiekty oferujące dodatkowe atrakcje, przewoźnicy, ubezpieczyciele), a także podmioty organizacji i pośrednictwa w turystyce, będące ogniwami łańcucha kreowania wartości (tzw. łańcucha dostaw). Szczególna rola w tym łańcuchu przypada organizatorom turystyki, koordynującym całość procesu. Od ich kreatywności i skuteczności działania zależy powodzenie oferty oraz zadowolenie nabywców.

Obszar	Organizator w kraju wysyłającym	Organizator w kraju przyjmującym (DMC – <i>Destination Management Company</i> )
Tworzenie oferty	Projektuje ofertę dla klientów końcowych	Przygotowuje lokalne komponenty oferty (usługi, logistyka)
Zabezpieczenie finansowe	Zapewnia obowiązkową gwarancję (ubezpieczeniową/bankową) + składkę na TFG (Turystyczny Fundusz Gwarancyjny)	Zapewnia obowiązkową gwarancję, jeśli samodzielnie oferuje imprezy turystyczne
Odpowiedzialność wobec klienta	Bierze pełną odpowiedzialność za realizację imprezy	Bierze odpowiedzialność wobec organizatora wysyłającego (chyba że działa jako organizator)
Sprzedaż oferty	Sprzedaje klientom końcowym, zawiera umowy agencyjne	Nie prowadzi sprzedaży bezpośredniej (chyba że działa jako organizator)
Realizacja usług	Nadzoruje jakość i zgodność z umową	Realizuje usługi na miejscu (transport, zakwaterowanie, program)
Obsługa klienta	Jest odpowiedzialny za kontakt z klientem przed podróżą oraz reklamacje	Zapewnia rezydentów, przewodników oraz pomoc na miejscu
Obowiązki informacyjne	Przekazuje formularze informacyjne oraz dane o gwarancji	Informuje partnera o zmianach, wspiera go informacyjnie
Ewaluacja i rozwój	Zbiera opinie klientów, aktualizuje ofertę	Przekazuje dane o realizacji, proponuje zmiany w programie

Tabela 2: Zakres obowiązków organizatora w kraju wysyłającym oraz organizatora w kraju przyjmującym. Źródło: opracowanie własne.

### ***Impreza turystyczna***

Połączenie co najmniej dwóch różnych rodzajów usług turystycznych na potrzeby tej samej podróży lub wakacji, pod warunkiem że zostały połączone przez jednego przedsiębiorcę, w tym na prośbę podróżnego lub zgodnie z jego wyborem przed zawarciem umowy obejmującej wszystkie usługi.

### ***Powiązana usługa turystyczna***

Niestanowiące imprezy turystycznej połączenie co najmniej dwóch różnych rodzajów usług turystycznych nabytych na potrzeby tej samej podróży lub wakacji, objęte odrębnymi umowami z dostawcami poszczególnych usług turystycznych. Do utworzenia powiązanych usług turystycznych dochodzi, jeżeli przedsiębiorca turystyczny ułatwi podróżnym nabywanie usług turystycznych:

- przy okazji jednej wizyty lub kontaktu z jednym punktem sprzedaży, z możliwością dokonania wyboru i zapłaty odrębnie za każdą usługę turystyczną, lub
- w sposób ukierunkowany od innego przedsiębiorcy turystycznego w zakresie co najmniej jednej dodatkowej usługi turystycznej, jeżeli umowa z tym przedsiębiorcą turystycznym zostanie zawarta najpóźniej 24 godziny po potwierdzeniu rezerwacji pierwszej usługi turystycznej.

### ***Organizator turystyki (OT)***

To przedsiębiorca turystyczny, który tworzy i sprzedaje imprezy turystyczne lub oferuje je do sprzedaży bezpośrednio, za pośrednictwem

innego przedsiębiorcy turystycznego lub razem z innym przedsiębiorcą turystycznym oraz ponosi odpowiedzialność za ich realizację.

### ***Przedsiębiorca ułatwiający nabywanie powiązanych usług turystycznych (PUNPUT)***

Podmiot, który umożliwia klientowi podczas jednej wizyty lub kontaktu, albo kilku wizyt/kontaktów w ciągu 24 godzin, wybór i odrębne opłacenie co najmniej dwóch różnych usług turystycznych (np. bilet lotniczy i nocleg), ale nie oferuje ich jako jeden produkt (pakiet). To forma działalności pośrednia między klasycznym organizowaniem a zwykłym pośrednictwem, wymagająca spełnienia określonych obowiązków informacyjnych oraz zabezpieczeń finansowych.

### ***Agent turystyczny (AT)***

Przedsiębiorca turystyczny inny niż organizator turystyki, który na podstawie umowy agencyjnej sprzedaje lub oferuje do sprzedaży imprezy turystyczne utworzone przez organizatora turystyki oraz działa w jego imieniu, pośrednicząc w sprzedaży imprez lub usług turystycznych.

### ***Zorganizowana turystyka krajowa***

Obejmuje zorganizowane podróże mieszkańców Polski odbywające się na terenie kraju (np. wycieczki, pielgrzymki czy wyjazdy wypoczynkowe) organizowane przez organizatorów turystyki lub inne podmioty.

### ***Zorganizowana turystyka wyjazdowa***

Polega na organizowaniu wyjazdów mieszkańców Polski poza granice kraju, najczęściej w celach wypoczynkowych, edukacyjnych lub biznesowych, przez polskich organizatorów turystyki lub inne podmioty.

### ***Zorganizowana turystyka przyjazdowa***

Dotyczy zorganizowanych przyjazdów turystów zagranicznych do Polski, realizowanych przez polskie biura podróży, agencje incomingowe lub międzynarodowych touroperatorów współpracujących z polskimi partnerami.

### ***Import imprez turystycznych***

Zakup przez rezydentów Polski imprez turystycznych lub pakietów realizowanych poza granicami kraju. Procesowi towarzyszy odpływ środków finansowych (zaliczki i depozyty, płatności dla zagranicznych dostawców: hoteli, przewoźników, operatorów receptywnych – DMC, organizatorów atrakcji).

### ***Eksport imprez turystycznych***

Sprzedż imprez turystycznych realizowanych w Polsce na rzecz nierezydentów. Środki finansowe pozostają w gospodarce krajowej (noclegi, transport lokalny, gastronomia, usługi przewodnickie, bilety wstępu, organizacja wydarzeń).

### ***Turystyczny Fundusz Gwarancyjny (TFG)***

Fundusz celowy utworzony na podstawie ustawy z dnia 22 lipca 2016 roku o zmianie ustawy o usługach turystycznych oraz ustawy o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz.U. z 2016 r. poz. 1334). Jego celem jest zapewnienie środków finansowych na pokrycie kosztów powrotu turystów do kraju oraz zwrot wpłat wniesionych przez klientów, gdy organizator turystyki lub przedsiębiorca ułatwiający nabywanie powiązanych usług turystycznych ogłosi upadłość lub stanie się niewypłacalny oraz nastąpi wyczerpanie zabezpieczenia finansowego w postaci gwarancji bankowej, gwarancji ubezpieczeniowej lub umowy ubezpieczenia na rzecz podróży.

### ***Turystyczny Fundusz Pomocowy (TFP)***

Fundusz utworzony na mocy ustawy z dnia 17 września 2020 roku o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r. poz. 1639). Stanowi on wyodrębniony rachunek w Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym, a jego zadaniem jest wsparcie przedsiębiorców turystycznych w przypadku zaistnienia nadzwyczajnych okoliczności na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub w miejscu realizacji imprezy turystycznej, o których mowa w art. 4 pkt 15 ustawy z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych (Dz.U. 2017 poz. 2361). O uruchomieniu środków z TFP decyduje minister właściwy do spraw turystyki we współpracy z ministrem właściwym do spraw instytucji finansowych.

W takim przypadku Turystyczny Fundusz Pomocowy zapewni wypłaty na pokrycie zwrotu kosztów podróży.

### ***Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych (CEOTiPUNPUT)***

Publiczny rejestr prowadzony przez Ministerstwo Sportu i Turystyki zawierający dane o organizatorach turystyki i przedsiębiorcach ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych. Rejestr zawiera m.in. nazwę i dane kontaktowe organizatora/przedsiębiorcy, numer wpisu, informację o formie zabezpieczenia finansowego (np. ubezpieczenie), okres ważności zabezpieczenia, informacje o ewentualnym zawieszeniu lub wykreśleniu z rejestru. Rejestr jest jawny i dostępny online. Ministerstwo Sportu i Turystyki prowadzi także:

- Rejestr Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich,
- Rejestr Centralny Wykaz Organizatorów Szkoleń dla Kandydatów na Przewodników Górskich,
- Rejestr Centralny Wykaz Przewodników Górskich.

### **Metodyka badań i źródła danych**

Opracowanie diagnozy oparto na połączeniu analizy danych wtórnych (*desk research*) oraz badań pierwotnych przeprowadzonych wśród przedstawicieli branży turystycznej. Wykorzystano m.in.:

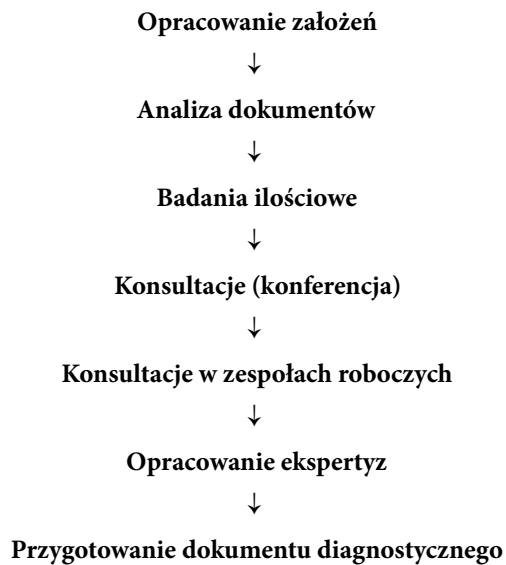
- dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), Europejskiego Urzędu Statystycznego Eurostat, Światowej Organizacji Turystyki (UN Toursim), Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC), a także raporty branżowe i biuletyny

- informacyjne Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego, Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Ministerstwa Sportu i Turystyki,
- dokumenty strategiczne i legislacyjne na poziomie krajowym i unijnym,
  - wyniki badań ankietowych skierowanych do przedstawicieli branży turystyki zorganizowanej, dalej zwane *Raportem z badania ilościowego 2025*,
  - pogłębione analizy wypowiedzi ekspertów oraz reprezentantów branżowych organizacji.

Zastosowano zarówno metody ilościowe (analiza statystyczna), jak i jakościowe (analiza treści, wnioskowanie diagnostyczne). Triangulacja źródeł i podejść badawczych zapewniła wiarygodność oraz wieloaspektowość diagnozy.

Pomimo starań o możliwie szerokie i reprezentatywne ujęcie tematu opracowanie diagnozy obarczone jest pewnymi ograniczeniami. Po pierwsze, ze względu na niedoskonałość oficjalnych rejestrów i klasyfikacji trudne było dokładne oszacowanie liczby aktywnych podmiotów działających na rynku turystyki zorganizowanej – wiele firm funkcjonuje w modelach hybrydowych lub okresowych. Po drugie, badania ankietowe opierały się na dobrowolnym udziale respondentów, co może wiązać się z efektem autoselekcji. Po trzecie, należy mieć na uwadze dynamiczny charakter analizowanego rynku – wiele zjawisk (np. zmiany popytu po pandemii, wpływ wojny, zmiany klimatyczne) ma charakter zmienny, wywołuje skutki długofalowe i jest trudne do jednoznacznego uchwycenia w krótkim horyzoncie czasowym.

Proces diagnostyczny przebiegał według etapów przedstawionych na poniższym schemacie:



## I. Turystyka zorganizowana w dokumentach strategicznych

### Polityka UE wobec turystyki zorganizowanej

#### *Ogólny kontekst*

Unia Europejska postrzega turystykę jako kluczowy komponent gospodarki – jeden z czternastu strategicznych ekosystemów przemysłowych dysponujący znaczącym potencjałem w zakresie stymulowania trwałego wzrostu ekonomicznego. Spojrzenie na turystykę w świetle aktualizacji *Nowej strategii przemysłowej na rzecz zielonej i cyfrowej Europy konkurencyjnej w skali światowej* jako na ekosystem przemysłowy składający się z wielu wzajemnie powiązanych elementów tworzących łańcuchy wartości (od pozyskania surowców po dostarczenie do klienta końcowych usług) pozwala na trafniejszą interwencję UE na zasadzie potrzeba-wsparcie.

Polityka turystyczna i regulacje dotyczące turystyki w Unii Europejskiej leżą w zakresie odpowiedzialności państw członkowskich. W świetle art. 195 *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* Unia Europejska pełni jedynie rolę uzupełniającą, koordynującą i wspierającą działania podejmowane przez poszczególne kraje w sektorze turystyki. Swoją uwagę Unia koncentruje na zachęcaniu członków do tworzenia na poziomie krajowym polityk i warunków prawnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw turystycznych i zwiększaniu udziału sektora turystycznego we wzroście gospodarczym i zatrudnieniu.

## **Dokumenty programowe**

Obok wspomnianego *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* swoje stanowisko wobec sektora turystyki Unia przedstawiła w kilku innych dokumentach przyjętych przed i po 2020 roku (przed i po pandemii COVID-19). Były to:

1. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: *Europa – najpopularniejszy kierunek turystyczny na świecie – nowe ramy polityczne dla europejskiego sektora turystycznego.*
2. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Europejska: *Strategia na rzecz większego wzrostu gospodarczego i zatrudnienia w turystyce przybrzeżnej i morskiej.*
3. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Nowa strategia przemysłowa dla Europy*, w której zaproponowano ścieżki transformacji wszystkich ekosystemów przemysłowych.
4. Roczne sprawozdanie na temat jednolitego rynku 2021 dołączone do Komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Aktualizacja nowej strategii przemysłowej 2020: Budowa silniejszego jednolitego rynku na rzecz odbudowy Europy.*
5. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Turystyka i transport w roku 2020 i w dalszej przyszłości.*

6. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 25 marca 2021 r. w sprawie opracowania strategii UE na rzecz zrównoważonej turystyki [2020/2038(INI)].
7. *Ścieżka transformacji dla turystyki / Transition Pathway for Tourism.*
8. *Europejska agenda dla turystyki 2030 – Konkluzje Rady.*

Świadomość narastających wyzwań dla turystyki przyczyniła się do przesunięcia akcentów w nowszych strategiach i planach – z priorytetów skoncentrowanych głównie na promocji Europy na międzynarodowych rynkach turystycznych i poprawie konkurencyjności europejskiej branży turystycznej w stronę kwestii związanych z odpornością sektora na różne wstrząsy, transformacją ekologiczną, cyfryzacją oraz zrównoważonym zarządzaniem zasobami. W oparciu o zapisy *Ścieżki transformacji dla turystyki* opracowano najnowszy dokument, tj. *Europejską agendę dla turystyki 2030*, w której wyznaczono szesnaście tematów kluczowych ujętych w pięciu następujących strategicznych obszarach priorytetowych: ramy polityki i zarządzanie, transformacja ekologiczna, transformacja cyfrowa, odporność i włączenie, umiejętności i wsparcie w kontekście transformacji (tab. 3).

Obszar priorytetowy	Kluczowy temat
Ramy polityki i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawiedliwe środki dotyczące najmu krótkoterminowego</li> <li>• Statystyki i wskaźniki turystyczne</li> <li>• Opracowywanie lub aktualizowanie kompleksowych strategii na rzecz turystyki</li> <li>• Oparte na współpracy i danych zarządzanie obszarami turystycznymi</li> </ul>
Transformacja ekologiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa obiegu zamkniętego usług turystycznych</li> <li>• Wspieranie transformacji ekologicznej firm z sektora turystyki i MŚP</li> </ul>

Obszar priorytetowy	Kluczowy temat
Transformacja ekologiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedsięwzięcia i projekty pilotażowe dotyczące badań naukowych i innowacji w zakresie zrównoważonej turystyki o obiegu zamkniętym</li> <li>• Cyfryzacja MŚP z sektora turystyki</li> <li>• Publiczne udostępnianie danych w celu zachęcania do innowacyjnych usług turystycznych</li> <li>• Przedsięwzięcia i projekty pilotażowe dotyczące narzędzi i usług cyfrowych w turystyce</li> </ul>
Transformacja cyfrowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętności cyfrowe i alfabetyzacja cyfrowa</li> <li>• Cyfryzacja usług turystycznych i MŚP</li> <li>• Wymiana danych cyfrowych i interoperacyjność</li> <li>• Inteligentne destynacje i platformy turystyczne</li> </ul>
Odporność i włączenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność usług turystycznych</li> <li>• Odporne usługi i obszary turystyczne</li> <li>• Zrównoważone innowacje w usługach turystycznych</li> </ul>
Umiejętności i wsparcie w kontekście transformacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnoszenie świadomości na temat potrzeb i możliwości w kontekście dwojakiej transformacji w turystyce</li> <li>• Pakt na rzecz umiejętności w turystyce</li> <li>• Zintegrowana platforma wsparcia dla zainteresowanych stron z sektora turystyki</li> </ul>

Tabela 3: **Priorytety UE i kluczowe obszary tematyczne w zakresie turystyki w świetle Europejskiej agendy dla turystyki 2030.** Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika *Europejskiej agendy dla turystyki 2030: wieloletni plan prac UE w ramach europejskiej agendy dla turystyki 2030.*

Pomimo że dokumenty unijne w zakresie turystyki nie poruszają bezpośrednio kwestii turystyki zorganizowanej i jej podmiotów, realizacja ustalonych w nich celów i działań nie pozostaje bez wpływu na przyszłość tego komponentu europejskiej gospodarki turystycznej. W tabeli nr 4 przedstawiono potencjalne konsekwencje podwójnej transformacji turystyki i orientacji na poprawę jej odporności dla podmiotów operujących w ramach turystyki zorganizowanej.

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Ramy polityki i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie ram polityki i zarządzania, w tym prawa, wspierających branżę turystyczną zwiększa przejrzystość rynku, sprzyja uczciwej konkurencji, stabilizuje warunki działania i wzmacnia pozycję organizatorów turystyki wobec nieuregulowanej konkurencji.</li> <li>• Uregulowanie rynku turystycznego w zakresie najmu krótkoterminowego (poprzez rejestrację obiektów, limity liczby dni wynajmu, standardy jakości i bezpieczeństwa, transparentność cen najmu) zmniejsza przewagę cenową nieformalnych ofert noclegowych w stosunku do hoteli, co powinno przyczynić się do wzrostu konkurencyjności imprez turystycznych, w których nocleg jest kluczowym i kosztotwórczym elementem, a w efekcie zwiększyć skłonność turystów do korzystania z usług biur podróży i gotowych pakietów turystycznych.</li> <li>• Harmonizacja zasad gromadzenia i wymiany danych na temat turystyki ułatwi przedsiębiorcom i innym podmiotom dostęp do aktualnych informacji pozwalających na dokładniejsze prognozowanie popytu oraz identyfikację trendów w turystyce, co w następstwie zwiększy trafność decyzji strategicznych i poprawi efektywność ekonomiczną branży.</li> <li>• Priorytet dotyczący opracowania aktualnych, kompleksowych strategii dla turystyki, przy współdziałaniu wszystkich zainteresowanych stron, daje możliwość organizatorom turystyki i innym podmiotom turystyki zorganizowanej aktywnego kształtowania instrumentów i działań wspierających funkcjonowanie branży, w tym dostęp do europejskich funduszy i programów wsparcia, których pozyskanie wymaga powiązania celów i priorytetów unijnego wsparcia z celami strategicznymi turystyki w danym regionie.</li> <li>• Aktualizacja wizji rozwoju turystyki pozwala przedsiębiorcom turystycznym zorientować się, w jakim kierunku zmierza gospodarka turystyczna, oraz umożliwia podejmowanie długofalowych decyzji, planowanie inwestycji, opracowanie własnych strategii, tworzenie sieci współpracy i budowanie partnerstw między różnymi podmiotami turystycznymi</li> </ul>

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Ramy polityki i zarządzanie	<p>ukierunkowanymi na tworzenie wspólnej oferty usług. Aktualne strategie dla turystyki, uwzględniające priorytety unijne, tworzone dzięki wspólnemu planowaniu, czynią sektor turystyczny bardziej odpornym na przyszłe wstrząsy i kryzysy.</p>
Transformacja cyfrowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ułatwi przedsiębiorcom dostęp do danych na temat rynku i konsumentów oraz umożliwi tworzenie innowacyjnych ofert (pakietów usług), lepiej odpowiadających preferencjom konsumenckim.</li> <li>• Umożliwi wykorzystanie w turystyce zaawansowanych technologii (np. sztuczna inteligencja, rozszerzona rzeczywistość, rozwiązana mobilne).</li> <li>• Będzie sprzyjać automatyzacji kampanii marketingowych i tworzeniu zindywidualizowanych, skuteczniejszych komunikatów promocyjnych.</li> <li>• Przyczyni się do rozwoju nowych modeli biznesowych w zakresie pośrednictwa i organizacji turystyki opartych na danych cyfrowych.</li> <li>• Pozwoli na szersze zastosowania e-commerce, nowych mediów i personalizacji pakietów turystycznych.</li> <li>• Przyczyni się do rozwoju aplikacji mobilnych opartych na lokalizacji i wspierających w czasie rzeczywistym realizację celów turystycznych (np. dotarcie do atrakcji turystycznych, zwiedzanie, wybór lokalu gastronomicznego).</li> <li>• Zwiększy wygodę planowania podróży i zakupu usług turystycznych oraz wzmocni doświadczenia i wrażenia turystów.</li> <li>• Zwiększy łatwość samodzielnego komponowania imprez turystycznych przez nabywców bez pośrednictwa tradycyjnego organizatora turystyki (dynamiczne pakietowanie).</li> <li>• Rodzi konieczność wydatków inwestycyjnych w technologie cyfrowe (systemy rezerwacyjne, narzędzia do zarządzania danymi, narzędzia analityczne, włączenie się do wspólnej europejskiej przestrzeni danych turystycznych), co może być wyzwaniem dla mniejszych firm o ograniczonym kapitale.</li> </ul>

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Transformacja cyfrowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodzi konieczność wydatków inwestycyjnych w technologie cyfrowe (systemy rezerwacyjne, narzędzia do zarządzania danymi, narzędzia analityczne, włączenie się do wspólnej europejskiej przestrzeni danych turystycznych), co może być wyzwaniem dla mniejszych firm o ograniczonym kapitale.</li> <li>• Wymaga ponoszenia kosztów na podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników biur podróży.</li> <li>• Prowadzi do dalszego ograniczania tradycyjnego pośrednictwa przez agentów turystycznych, a nawet może być zagrożeniem dla funkcjonowania OTA (agentów turystycznych działających online) ze względu na technologie cyfrowe umożliwiające bezpośrednie łączenia rozproszonego popytu z rozproszoną podażą (platformy oparte na <i>blockchain</i>).</li> <li>• Przyspieszy procedury wizowe osób spoza układu z Schengen oraz procesy przekraczania granic (cyfryzacja wiz oraz dokumentów podróży).</li> <li>• Zapewni sprawniejszy przepływ informacji, co w efekcie sprzyjać będzie przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom w turystyce, takim jak: <i>overbooking</i> (szybsza aktualizacja dostępności pozwala uniknąć nadmiarowych rezerwacji), <i>overtourism</i> (ułatwia przekierowanie ruchu turystycznego do mniej obciążonych lokalizacji) czy sytuacje kryzysowe (szybsza reakcja na zagrożenia np. złe warunki pogodowe, niepokoje społeczne, awarie).</li> <li>• Przysłuży się poprawie bezpieczeństwa i zwiększy satysfakcję turystów.</li> <li>• Przejście gospodarki turystycznej na modele zrównoważone o obiegu zamkniętym w dłuższej perspektywie poprawi efektywność ekonomiczną i konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw.</li> <li>• Wdrażanie efektywnych technologii (np. energooszczędne oświetlenie, systemy odzysku wody, recykling odpadów, zmniejszenie ilości plastiku) pozytywnie oddziałuje na stan środowiska naturalnego, a także przynosi wymierne korzyści ekonomiczne w postaci obniżenia kosztów zużycia mediów i wydatków związanych z odnową infrastruktury.</li> </ul>

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Transformacja ekologiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksymalizacja ponownego wykorzystania surowców i minimalizacja odpadów w regionach turystycznych pozwolą na mniejsze obciążenie infrastruktury i środowiska, poprawę jakości życia mieszkańców i jakości wypoczynku turystów.</li> <li>• Orientacja na zrównoważoną turystykę sprzyja spełnianiu oczekiwań i preferencji rosnącego segmentu turystów wymagających ofert przyjaznych środowisku.</li> <li>• Wzmacnia wizerunek marek turystycznych oraz skutkuje wzrostem zaufania klientów i lojalności wobec podmiotów oferujących imprezy zorganizowane, gdyż turyści coraz chętniej wracają do firm, które dbają o szeroko pojęte środowisko.</li> <li>• Wymaga monitorowania śladu węglowego oferowanych produktów turystycznych, w tym wszystkich komponentów imprezy turystycznej (transport, zakwaterowanie, żywnienie), a także przekazywania informacji o emisji CO<sub>2</sub> związanej z działalnością podmiotów turystycznych.</li> <li>• Konieczność wdrożenia systemów audytu i cyklicznego raportowania wpływu działalności biur podróży na środowisko, weryfikacja przez niezależne jednostki audytujące.</li> <li>• Oczekiwanie, że oferty organizatorów turystyki będą oznaczane etykietami i znakami ekologicznymi (typu EU Ecolabel, Travelife, Green Key) zgodnie z unijnymi standardami „eko” lub standardami ISO 14024.</li> <li>• Konieczność inwestowania w ekologiczne rozwiązania (np. modernizacja floty transportowej na pojazdy elektryczne lub niskoemisyjne, energooszczędne technologie i odnawialne źródła energii).</li> <li>• Przejrzystość w zakresie wpływu działalności touroperatora na środowisko.</li> <li>• Projektowanie imprez turystycznych uwzględniających „zielone” komponenty – oferty turystyki przyrodniczej oparte na lokalnych doświadczeniach i niskoemisyjnych produktach i usługach (np. wybór niskoemisyjnych form transportu turystycznego).</li> <li>• Wyższe koszty tworzenia oferty turystycznej ze względu na wybór bardziej ekologicznych dostawców oferujących często droższe usługi.</li> </ul>

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Transformacja ekologiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyższe ceny imprez turystycznych, tzw. pakietów niskoemisyjnych, mogą stanowić zagrożenie dla konkurencyjności ofert turystyki zorganizowanej na rynku turystycznym (oferta zorganizowana może stać się mniej atrakcyjna dla turystów w porównaniu do podróży organizowanych indywidualnie, w przypadku których można wybrać opcje noclegu i transportu niekoniecznie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, ale za to tańsze).</li> <li>• Konieczność wyposażenia pracowników podmiotów turystycznych w nowe kompetencje dotyczące rozwiązań ekologicznych, śladu węglowego oraz ESG.</li> <li>• Podniesienie kosztów działalności (procesy certyfikacji, dostosowanie się do standardów eko, koszty raportowania ESG, wybór certyfikowanych dostawców, wyższe ceny komponentów pakietu turystycznego).</li> <li>• Przeciwdziałanie nadmiernej turystyce (<i>overtourism</i>) poprzez np. wprowadzanie przez władze lokalne limitu osób odwiedzających popularne miejscach turystyczne, opłat klimatycznych lub innych obostrzeń może prowadzić do ograniczania wolumenu oferty w określonych destynacjach i najwyższych sezonach turystycznych, konieczności dywersyfikacji oferty, wzmożonych wysiłków marketingowych, a także wzrostu kosztów touroperatorów, którzy będą zmuszeni uwzględnić te regulacje w swojej działalności i programowaniu ofert.</li> </ul>
Odporność i włączenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Włączenie do turystyki grup społecznych dotychczas marginalizowanych będzie wymagało tworzenia wyspecjalizowanej oferty (np. dla osób z niepełnosprawnościami), nowych standardów jakości usług i bezpieczeństwa, a także nowych kompetencji u pracowników.</li> <li>• Rodzi konieczność dostosowania oferty turystyki zorganizowanej do różnych scenariuszy celem zminimalizowania odwołań podróży i strat.</li> <li>• Wymusza dywersyfikację destynacji turystycznych, do których kierowani są klienci biur podróży, co w efekcie zwiększy odporność branży.</li> </ul>

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Odporność i włączenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymusza opracowanie i promowanie nowych ofert turystycznych poza głównymi obszarami i sezonami turystycznymi.</li> <li>• Wprowadzanie innowacji produktowych w celu dywersyfikacji obsługiwanych rynków docelowych i przyciągnięcia nowych segmentów rynku.</li> <li>• Potrzeba stałego monitorowania wyzwań w turystyce, które mogą mieć wpływ na działalność biur podróży i innych podmiotów turystycznych, co wymaga nakładów pracy, czasu, odpowiednich narzędzi i dostępu do danych.</li> <li>• Wprowadzanie rozwiązań wzmacniających odporność turystyki na kryzysy na szczeblu unijnym (np. utworzenie Europejskiego Mechanizmu Reagowania Kryzysowego w Turystyce, systemy wsparcia finansowego), krajowym (np. procedury wczesnego ostrzegania) i regionalnym (np. system koordynacji działań), korzystnie wpłynie na odporność całego sektora turystyki, w tym również biur podróży.</li> <li>• Lepsze zarządzanie kryzysowe na różnych szczeblach wzmocni wsparcie podmiotów turystyki zorganizowanej w zakresie niezbędnych zasobów i narzędzi, a także środków finansowych w razie wystąpienia kryzysów.</li> <li>• Uruchomienie otwartych platform gromadzenia i analizy danych zapewniających dostęp do wiarygodnych, często aktualizowanych źródeł informacji pozwoli na monitorowanie rozwoju ewentualnych sytuacji kryzysowych, ułatwi ocenę potencjalnego ryzyka i przyspieszy podejmowanie decyzji ograniczających jego negatywne skutki.</li> <li>• Poprawa dostępu do informacji dla podróżnych, narzędzia typu Re-open EU, które dostarczają wiedzy na temat aktualnych zasad podróżowania, ułatwia planowanie podróży, podnosi jej bezpieczeństwo i zaufanie klientów do biur podróży.</li> </ul>
Umiejętności i wsparcie transformacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana w kierunku bardziej cyfrowej, zrównoważonej i odpornej turystyki wymaga od pracowników przedsiębiorstw turystycznych nowych kompetencji i umiejętności.</li> </ul>

Obszar transformacji	Konsekwencje dla turystyki zorganizowanej
Umiejętności i wsparcie transformacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojawi się zapotrzebowanie na specjalistów o wysokich kompetencjach cyfrowych, a także na poszerzenie umiejętności dotychczasowych pracowników.</li> <li>• Uruchomienie przez Unię Europejską zintegrowanej platformy internetowej <i>Tourism Dashboard</i>, która gromadzi i prezentuje w jednym miejscu kluczowe dane statystyczne, wskaźniki, a także inne informacje dotyczące sektora turystycznego w państwach UE, ułatwia wymianę dobrych praktyk i zdobycie nowej wiedzy.</li> <li>• Przyjęcie przez Unię priorytetu nazwanego <i>Paktem na rzecz umiejętności w turystyce</i> powinno umożliwić pracownikom sektora turystyki uczestnictwo w szkoleniach dostosowanych do potrzeb transformacji.</li> </ul>

Tabela 4: Wpływ kluczowych obszarów transformacji na turystykę zorganizowaną i jej podmioty. Źródło: opracowanie własne.

## Fundusze europejskie

Istotnym działaniem Unii Europejskiej na rzecz wsparcia turystyki jest dofinansowanie różnych działań i projektów realizowanych na poziomach krajowym, regionalnym i lokalnym zgodnie z przyjętymi przez UE priorytetami i celami. W budżecie Unii nie przewidziano odrębnej kategorii wydatków na turystykę – sektor ten korzysta przede wszystkim ze środków funduszy europejskich wspierających realizację celów polityki spójności. Możliwe jest także uzyskanie wsparcia finansowego dla inicjatyw turystycznych z takich źródeł jak wspólna polityka rybołówstwa, wspólna polityka rolna, europejska współpraca terytorialna czy Instrument na rzecz odbudowy i zwiększania odporności. Środki unijne rozdysponowywane są w Polsce za pośrednictwem krajowych i regionalnych programów (tab. 5).

Polityka UE	Fundusz europejski	Polska (programy krajowe i regionalne)
Polityka spójności	EFRR EFS+ FS FST	Program Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko (FEnIKS) Program Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej (FEPW) Program Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy (FERC) Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS) Fundusze Europejskie dla poszczególnych województw (16 programów regionalnych)
Wspólna polityka rolna	EFRRROW	Plan strategiczny wspólnej polityki rolnej (WPR)
Wspólna polityka rybacka	EFMRA	Program Fundusze Europejskie dla Rybactwa (FER)
Europejska współpraca terytorialna	EFRR	Programy transgraniczne (Interreg A), transnarodowe (Interreg B) i międzyregionalne (Interreg C)
Odbudowa i zwiększanie odporności	RRF	Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO)

Tabela 5: Fundusze europejskie bezpośrednio i pośrednio wspierające transformację i rozwój regionów.  
Źródło: opracowanie własne.

Ponadto polska turystyka może otrzymać wsparcie finansowe z programów unijnych zarządzanych centralnie przez Komisję Europejską, o ile konkursowe projekty spełniają kryteria tych programów (tab. 6).

Program	Obszary finansowania	Tematy projektów
SMP Single Market Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój MŚP w turystyce</li> <li>• innowacyjne produkty turystyczne</li> <li>• marketing</li> <li>• cyfryzacja</li> </ul>	kampanie promocyjne regionów, programy rozwoju turystyki zrównoważonej, platformy rezerwacyjne, szkolenia dla branży turystycznej w zakresie innowacji, cyfryzacji czy ekologii, certyfikaty jakości w turystyce, tworzenie partnerstw transgranicznych, rozwój produktów i szlaków turystycznych w skali europejskiej
Creative Europe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• turystyka kulturalna</li> <li>• eventy</li> <li>• szlaki dziedzictwa kulturowego</li> </ul>	tworzenie i promocja europejskich szlaków kulturowych, rozwój turystyki kulturowej opartej na wydarzeniach, projekty łączące kulturę i turystykę, międzynarodowa promocja europejskiego dziedzictwa, cyfrowe narzędzia dla turystyki kulturowej, ponadregionalne i ponadnarodowe wspólne oferty turystyczne
LIFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• turystyka przyrodnicza</li> <li>• ekoturystyka</li> </ul>	infrastruktura turystyki ekologicznej, rozwój ekoturystyki, ochrona obszarów Natura 2000 z funkcją turystyczną, zmniejszanie presji ruchu turystycznego na środowisko, edukacja ekologiczna turystów i lokalnych społeczności
Horizon Europe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje w turystyce</li> <li>• nowe technologie</li> <li>• zrównoważony rozwój destynacji</li> </ul>	systemy inteligentnego zarządzania ruchem turystycznym, VR/AR w muzeach i zabytkach, projekty adaptacji turystyki do zmian klimatycznych, badania nad wpływem turystyki na środowisko i lokalne społeczności, aplikacje i platformy personalizacji usług turystycznych

Program	Obszary finansowania	Tematy projektów
Erasmus+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia</li> <li>• mobilność studentów i pracowników branży turystycznej</li> </ul>	programy kształcenia kadr hotelarskich, wymiana międzynarodowa i staże zagraniczne dla studentów i uczniów szkół turystyczno-hotelarskich, szkolenia kadr sektora turystyki, projekty partnerskie szkoły-biznes turystyczny, programy dla młodzieży promujące turystykę ekologiczną i dziedzictwo kulturowe, inicjatywy kulturowe i sportowe w regionach turystycznych
CEF – Connecting Europe Facility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastruktura transportowa kluczowa dla turystyki</li> </ul>	modernizacja połączeń kolejowych zwiększających dostęp do destynacji, zielona mobilność w portach i lotniskach, trasy rowerowe w korytarzach TEN-T, smart mobility w zarządzaniu ruchem turystycznego
EU4Health	<ul style="list-style-type: none"> <li>• turystyka zdrowotna i uzdrowiskowa</li> </ul>	modernizacja uzdrowisk i sanatoriów, programy rozwoju turystyki medycznej, projekty łączące turystykę z rehabilitacją i terapią klimatyczną, programy promocji zdrowia przez turystykę, wymiana dobrych praktyk w turystyce zdrowotnej
InvestEU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie dużych inwestycji turystycznych dla poprawy konkurencyjności, zrównoważonego rozwoju, łańcuchów wartości, innowacji i cyfryzacji</li> </ul>	budowa obiektów turystycznych i rekreacyjnych, modernizacja infrastruktury turystycznej w kierunku efektywności energetycznej, rewitalizacja terenów dla turystyki, digitalizacja usług turystycznych, udostępnianie dziedzictwa kulturowego, technologie smart, inteligentne systemy zarządzania obiektami turystycznymi

Tabela 6: Programy unijne wspierające turystykę zarządzane centralnie przez Komisję Europejską. Źródło: opracowanie własne.

### ***Przepisy prawa. Dyrektywa (UE) w sprawie imprez turystycznych***

W kontekście turystyki zorganizowanej polityka Unii Europejskiej koncentruje się na ochronie praw konsumentów nabywających imprezy turystyczne (pakiety usług turystycznych). Kluczowym narzędziem w tym zakresie jest obecnie Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2302 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie imprez turystycznych i powiązanych usług turystycznych (dalej zwana dyrektywą dotyczącą imprez turystycznych), która zastąpiła swoją poprzedniczkę z roku 1990 (Dyrektywę 90/314/EWG z 13 czerwca 1990 w sprawie zorganizowanych podróży, wakacji i wycieczek).

Znaczące i negatywne wydarzenia z ostatnich kilku lat – upadek najstarszego na świecie organizatora turystyki: Thomas Cook Group i wywołany tym efekt domina (2019), kryzys spowodowany przez epidemię COVID-19 (2020), konflikt zbrojny trwający od 2022 roku między Rosją a Ukrainą, a także coraz częściej powtarzające się ekstremalne warunki pogodowe, nagłe klęski żywiołowe oraz negatywnie oceniana przez Europejczyków sytuacja ekonomiczna – ujawniły potrzebę rewizji obowiązującej dyrektywy dotyczącej imprez turystycznych. W projektowanej nowelizacji chodzi o podniesienie poziomu ochrony nabywcy imprezy turystycznej w różnych sytuacjach, zwłaszcza w związanych z wystąpieniem poważnego kryzysu, którego konsekwencje mają szeroki zasięg i znaczące skutki finansowe. Aktualizacja dyrektywy i jej ratyfikowanie przez państwa członkowskie nie pozostaną bez wpływu na konkurencyjność cenową imprez turystycznych – zaostrenie przepisów prawnych w zakresie ochrony praw konsumenta ma swoje istotne konsekwencje w obszarze kosztów prowadzenia działalności przez organizatorów turystyki.

## Turystyka zorganizowana w dokumentach krajowych

Obecnie polska polityka turystyczna nie dysponuje oficjalnym dokumentem o charakterze strategicznym – strategia rozwoju turystyki znajduje się trakcie opracowywania. Wstępne informacje dotyczące celów i priorytetów w zakresie rozwoju turystyki w kraju zostały zawarte w *Raporcie o stanie gospodarki turystycznej w Polsce i założeniach polityki turystycznej kraju do 2030 roku z perspektywą do 2036 rok* opracowanym na zlecenie Ministra Sportu i Turystyki w 2025 roku. Raport podkreśla zgodność kierunków rozwoju turystyki w Polsce ze ścieżkami transformacji określonymi w dwóch unijnych dokumentach, tj. w *Ścieżce transformacji dla turystyki i Europejskiej agendzie dla turystyki 2030*. W *Raporcie* sformułowano cel wiodący, sześć celów głównych i trzydzieści trzy cele szczegółowe (rys. 2). Podobnie jak w przypadku dokumentów unijnych w *Raporcie* nie ma bezpośrednich odniesień do turystyki zorganizowanej, niemniej jednak wiele spośród wyznaczonych kierunków powinno sprzyjać funkcjonowaniu i rozwojowi również branży organizatorów i pośredników turystycznych.

Cel wiodący	
Budowanie odpornego ekosystemu turystycznego, zrównoważonego gospodarczo, środowiskowo, kulturowo i społecznie	
Cel główny 1 Efektywne regulacje publiczne, zarządzanie, współpraca i finansowanie w turystyce	Cel główny 2 Wsparcie zielonej transformacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostosowanie regulacji i rozwiązań prawnych</li> <li>• Współpraca międzynarodowa</li> <li>• Integracja działań i zarządzania sektorem turystycznym</li> <li>• Tworzenie modeli zarządzania obszarami turystycznymi opartych o współpracę</li> <li>• Wsparcie kompleksowego rozwoju turystyki</li> <li>• Wspieranie mechanizmów finansowania i platform współpracy publiczno-prywatnej w turystyce</li> <li>• Zintegrowany plan zarządzania turystyką</li> <li>• Wsparcie systemowe przedsiębiorców MŚP w turystyce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój infrastruktury turystycznej przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju i przepisów ochrony środowiska</li> <li>• Zrównoważony transport pasażerski w turystyce</li> <li>• Uwzględnienie potrzeb turysty w planowaniu przestrzennym</li> <li>• Budowanie elementów gospodarki o obiegu zamkniętym</li> <li>• Poprawa jakości powietrza w miejscowościach turystycznych</li> <li>• Transformacja ekologiczna MŚP sektora turystyki</li> </ul>
Cel główny 3 Wsparcie transformacji cyfrowej	Cel główny 4 Rozwój kadr dla turystyki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacja cyfrowa i wykorzystanie danych</li> <li>• Innowacyjność technologiczna sektora</li> <li>• Nowoczesne sposoby gromadzenia i udostępniania danych turystycznych</li> <li>• Poprawa informacji turystycznej w Internecie</li> <li>• Wspieranie transformacji cyfrowej w branży turystycznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacja i doskonalenie kadr dla gospodarki turystycznej</li> <li>• Aktywizacja zawodowa grup wykluczonych</li> <li>• Poprawa dopasowania rynkowego umiejętności w sektorze turystyki</li> <li>• Dopasowanie form kształcenia do sektora MŚP</li> <li>• Równość miejsc pracy i sprawiedliwość wynagradzania</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Cel główny 5</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Turystyka dostępna, zrównoważona i odporna</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Cel główny 6</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Wsparcie rozwoju narodowych potencjałów i specjalizacji turystycznych budujących markę Polska</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój turystyki społecznej</li> <li>• Poprawa dostępności infrastruktury turystycznej</li> <li>• Rozwój turystyki zrównoważonej</li> <li>• Wspieranie ogólnodostępnych usług turystycznych</li> <li>• Rozwój turystyki przynoszącej korzyści lokalnej społeczności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa marki turystycznej Polska poprzez rozwój i promocję markowych obszarów turystycznych</li> <li>• Rozwój specjalizacji makroregionalnych i krajowych</li> <li>• Wsparcie rozwoju turystyki przyjazdowej</li> <li>• Działania na rzecz promocji Polski w dziedzinie turystyki w kraju i zagranicą</li> </ul>

Rysunek 2: Cele rozwoju turystyki w świetle *Raportu o stanie gospodarki turystycznej w Polsce i założenia polityki turystycznej kraju do 2030 roku z perspektywą do 2036 roku*. Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raportu*.

Ramy polityki turystycznej w Polsce współtworzy również dokument programowy Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) zatytułowany *Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030*, przyjęty w 2024 roku. W dokumencie wyznaczono dziewięć obszarów strategicznych, a dla każdego z nich opracowano od trzech do pięciu programów działania (rys. 3), obejmujących wsparcie wszystkich interesariuszy systemu promocji turystyki polskiej.

<b>Partnerstwo wizerunkowe</b>	<b>Partnerstwo w komercjalizacji</b>	<b>Digitalizacja komunikacji</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputacja</li> <li>• Gościenna Polska</li> <li>• Kotwice medialne</li> <li>• Marketing krzyżowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzedać cenę</li> <li>• Poszerzyć ofertę</li> <li>• Pozyskać kongres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sztuczna inteligencja</li> <li>• Remarketing</li> <li>• Zarządzanie relacjami</li> <li>• Witryny i mądrość tłumu</li> <li>• Automatyzacja monitoringu informacji turystycznej</li> </ul>
<b>Marka turystyczna</b>	<b>Turystyka zrównoważona</b>	<b>Docenić turystykę</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polskie marki turystyczne</li> <li>• Produkt turystyczny POT</li> <li>• Certyfikacja jakości</li> <li>• Strategia komunikacji i rebranding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narzędzia i wskaźniki turystyki zrównoważonej</li> <li>• Odpowiedzialny turysta</li> <li>• W rytmie słów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certyfikacja LOT</li> <li>• Kategoryzacja biur informacji</li> <li>• Rekomendacje w przemyśle spotkań</li> <li>• Zrozumieć DMO</li> </ul>
<b>Doświadczenia w ofertach lokalnych</b>	<b>Atrakcyjność i konkurencyjność</b>	<b>Transfer wiedzy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzedać lokalnie</li> <li>• Interpretacja dziedzictwa</li> <li>• Gamifikacja miejsca docelowego</li> <li>• Jak smakuje Polska?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokomotywy produktowe</li> <li>• Rynki i produkty</li> <li>• Segmenty i profile behawioralne</li> <li>• Rynkowe koła doświadczeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flagowe wydarzenia edukacyjne</li> <li>• Laboratorium twórców</li> <li>• Vivat Academia</li> <li>• Zarabiaj na turystyce</li> </ul>

Rysunek 3: Obszary strategiczne i programy w świetle *Strategii zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030*. Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategii*.

Zagadnienie turystyki pojawia się również w innych dokumentach strategicznych dotyczących Polski, m.in.:

1. W *Strategii produktywności 2030*, ustalającej priorytety państwa w zakresie nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjnych technologiach cyfrowych, wykorzystującej przewagi i ograniczenia wynikające z naturalnych uwarunkowań kraju, zapowiedziano działania na rzecz wzmocnienia konkurencyjności polskiej turystyki na arenie międzynarodowej. Obejmują one m.in. promocję obszarów o wysokich walorach przyrodniczych, krajobrazowych, kulturowych i uzdrowiskowych na rynkach europejskich oraz pozaeuropejskich. W dokumencie turystyka przyjazdowa jest traktowana jako istotny element systemu budowania marki polskiej gospodarki i wzmocnienia jej wizerunku.
2. W *Krajowej Polityce Miejskiej 2030* – dokumencie koncentrującym uwagę na wyzwaniach i priorytetach zrównoważonego rozwoju miast oraz miejskich obszarów funkcjonalnych – rozwój turystyki, głównie biznesowej, jawi się jako jeden ze sposobów wzmocnienia lokalnych rynków pracy, pobudzania innowacji, a w efekcie poprawy zdolności inwestycyjnej miejscowości.
3. Podobnie w podstawowym, strategicznym dokumencie polityki regionalnej Polski, tj. *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030)*, poszerzającej postanowienia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku)*, w obszarze „rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony” turystykę wskazano jako element gospodarki przyczyniający się do optymalnego wykorzystania lokalnych zasobów ludzkich oraz przeciwdziałający „wypłukaniu” z lokalnych rynków pracy osób przedsiębiorczych i lepiej

wykształconych. W tym kontekście podkreślono szczególne znaczenie turystyki kulturowej.

4. W *Koncepcji Rozwoju Kraju 2050 (KRK 2050)*, stanowiącej wizję poziomu rozwoju Polski w perspektywie 25 lat, turystyka – w świecie niedoborów surowców, energii, technologii i ograniczonej współpracy - odgrywa istotną rolę w zakresie wzmocnienia lokalnych gospodarek, wspierania spójności terytorialnej oraz tworzenia miejsc pracy opartych na lokalnych zasobach. Szczególną uwagę zwrócono na ekoturystykę, którą uznano za nowoczesną formę gospodarki turystycznej respektującą środowisko naturalne i klimat, wpisującą się w ideę gospodarki umiaru. W związku z tym przewiduje się wsparcie jej rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich, w kontekście których proponuje się aktywizację także i innych form turystyki i rekreacji. Zauważa się również konieczność zaprojektowania strategii adaptacyjnej dla turystyki zorientowanej na skracanie łańcuchów dostaw, gospodarkę o obiegu zamkniętym, efektywne zarządzanie zasobami oraz minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko.

## II. Stan i struktura rynku turystyki zorganizowanej w Polsce

### Turystyka krajowa i międzynarodowa (przyjazdowa i wyjazdowa) – analiza strukturalna i ilościowa popytu

#### *Turystyka krajowa*

Turystyka krajowa, czyli podróże mieszkańców Polski po terytorium kraju, pozostaje najważniejszym segmentem rynku pod względem liczby podróży. W 2024 roku Polacy odbyli łącznie 62,4 mln krajowych podróży turystycznych, co oznacza wzrost o 4% w porównaniu z rokiem poprzednim (GUS, 2025b). Dominowały wyjazdy krótkookresowe (35,8 mln podróży – 1,6% więcej niż w 2023 roku), a wyjazdy długookresowe (5 dni i więcej) osiągnęły poziom 26,7 mln, notując wzrost o 7,4% w porównaniu do roku poprzedniego. Głównym celem podróży krajowych był wypoczynek, rekreacja i odwiedziny u rodziny lub znajomych. Wzrosło także zainteresowanie turystyką aktywną i tematyczną, w tym kulinarną, rowerową i historyczną.

W kontekście turystyki zorganizowanej szczególną popularnością cieszyły się wycieczki szkolne, pielgrzymki oraz wyjazdy senioralne, często dofinansowywane ze środków publicznych oraz organizowane przez inne podmioty niż organizatorzy turystyki (np. szkoły, związki wyznaniowe czy kluby sportowe). Jest to najslabiej opisany statystycznie komponent turystyki zorganizowanej, ponieważ dane są rozproszone, fragmentaryczne i nie są gromadzone w sposób systematyczny. Szacunki dokonane na podstawie dostępnych analiz wskazują na znaczny udział wyjazdów samodzielnych – nieco ponad 92% (MSiT, 2024a). Udział biur podróży w organizacji wyjazdów krajowych jest niewielki i sięga ok. 2%, biorąc

pod uwagę zarówno całkowitą (1%), jak i częściową (0,5%) organizację wyjazdów krajowych. W organizacji tych wyjazdów uczestniczą również inne instytucje i zakłady pracy (6,4%).

### ***Turystyka wyjazdowa (import)***

W 2024 roku mieszkańcy Polski zrealizowali 16,4 mln zagranicznych podróży z noclegiem (o 5,7% więcej niż w 2023 roku), z czego 13,2 mln trwało co najmniej 5 dni (udział wyjazdów długich w podróżach zagranicznych wyniósł 79,6%) (GUS, 2025b). Około 30% zagranicznych podróży zostało zrealizowanych przy współpracy z organizatorami turystyki (MSiT, 2024c).

Wydatki gospodarstw domowych na zagraniczne podróże z noclegiem w roku 2024 wyniosły 45,2 mld zł (o 12,6% więcej niż w 2023 roku), a na podróże jednodniowe 13,8 mld zł (o 13% więcej rok do roku). Średnie wydatki na jedną podróż to 2277 zł (przy wyjazdach trwających 2-4 dni) oraz 3283 zł (przy wyjazdach trwających 5 dni lub więcej) (GUS, 2025b). Badania Active Group na zlecenie MSiT (2024c) dotyczące okresu lipiec-sierpień 2024 wskazują, że wydatki wakacyjne Polaków na turystykę zagraniczną były nieco wyższe niż wydatki średnioroczne w roku poprzednim i wyniosły 3701 zł, z czego wydatki przed podróżą sięgały 1900 zł. Nastąpił również wzrost wydatków na podróże zagraniczne w sezonie letnim 2024 – w porównaniu z rokiem 2023 był to wzrost o blisko 5%. Dla Polaków podróżujących w celach typowo wypoczynkowych najpopularniejszymi destynacjami wakacyjnymi są kraje Europy, a wśród nich zdecydowaną przewagę mają: Chorwacja (19% podróży w miesiącach lipiec-sierpień), Turcja (18%), Grecja (12%) oraz Włochy (10%), razem przyciągając blisko 60% wszystkich wyjazdów. W dalszej kolejności znalazły się Hiszpania (7%), Bułgaria (6%) i Egipt (5%).

66,2% zagranicznych podróży mieszkańcy Polski odbyli samolotem (GUS, 2025b). Po stronie podaży polskie porty obsłużyły w 2024 roku ok. 9,2 mln pasażerów w międzynarodowym ruchu czarterowym (o 29,4% więcej rok do roku), głównie do Turcji, Grecji, Egiptu i Hiszpanii. W I kw. 2025 roku czartery przewiozły kolejne 1,1 mln pasażerów (wzrost o 30,8% rok do roku). Te wielkości wyznaczają górną granicę dla masowego segmentu pakietów wypoczynkowych z przelotem czarterowym. Krótsze wyjazdy miejskie i objazdowe uzupełniają podaż dzięki siatce LCC (tanie linie lotnicze) i przewoźników regularnych (ULC, 2025).

Główną grupę podróży stanowią pobyty trwające 7-14 dni (często w wariacie all inclusive) wybierane przez rodziny i pary oraz koncentrujące się na destynacjach śródziemnomorskich i „bliskiej egzotyce”. Wakacyjne wyjazdy zagraniczne Polaków trwają średnio 11,4 dni i są zdecydowanie dłuższe niż długookresowe pobyty krajowe, które trwają średnio 8,2 dni (MSiT, 2024c). Uzupełniają je podróże typu city break, tj. 2-5-dniowe wyjazdy w celach poznawczych oparte na połączeniach regularnych LCC i dynamicznym pakietowaniu. We wskazaniach organizatorów turystyki biorących udział w badaniu ilościowym w sprzedaży pakietów turystycznych dominują takie kierunki podróży, jak: Hiszpania (48%), Włochy (48%), Francja (30%), Austria (26%) – zgodnie z profilem popytu i dostępnością lotniczą (Raport z badania ilościowego, 2025).

78% organizatorów turystyki biorących udział w badaniu ilościowym wskazuje, że ponad połowa sprzedaży przechodzi przez kanały własne, 44% prowadzi sprzedaż online (w tym transgraniczną), a 44% współpracuje z agentami. Po stronie pośredników 93% biorących udział w badaniu biur deklaruje, że działa równoległe z ponad 10 organizatorami turystycznymi. Wśród pośredników dominują biura stacjonarne (100% podmiotów

biorących udział w badaniu) i systemy rezerwacyjne (ma je 93% podmiotów), następnym punktem sprzedaży są strony własne i media społecznościowe (47%), a jedynie 7% stanowią aplikacje mobilne. Układ ten zapewnia szeroki zasięg, ale pokazuje niewykorzystany potencjał zwiększenia skali w kanale cyfrowym (Raport z badania ilościowego, 2025).

W wydatkach zagranicznych rezydentów Polski w 2024 roku koszt transportu stanowił 34,9% (wyjazdy trwające 2-4 dni) i 34,4% (wyjazdy 5-dniowe lub dłuższe), koszt zakwaterowania to odpowiednio 20,0% i 26,5%, koszt wyżywienia – 22,3% i 24,0%, a zakupy towarów wynosiły 14,5% oraz 10,5% (GUS, 2025b). Tłumaczy to wrażliwość cen pakietów na paliwo lotnicze, kursy EUR/USD oraz sezonowe stawki hotelowe. Jednocześnie wyjaśnia trwałą popularność pakietów all inclusive, które stabilizują wysokość ponoszonych wydatków w miejscu recepcji.

Podsumowując, skala importu jest wysoka i strukturalnie wsparta przez czartery/LCC oraz utrwaloną rolę transportu lotniczego w podróżach zagranicznych Polaków. O krótkookresowych wahaniami decydują przepustowość i koszty transportu, kursy walut oraz ceny hoteli w destynacjach. Na średniookresowe zwiększanie skali ma wpływ rosnący udział sprzedaży cyfrowej i integracja z kanałami międzynarodowymi (Raport z badania ilościowego, 2025).

### ***Turystyka przyjazdowa (eksport)***

W 2024 roku oszacowano 76,9 mln przyjazdów nierezydentów do Polski (o 1,0% mniej niż w roku 2023) oraz 19,7 mln turystów zagranicznych (o 3,9% więcej rok do roku) (MSiT, 2024b). W obiektach zbiorowego zakwaterowania (oferujących powyżej 10 miejsc noclegowych) zatrzymało

się 38,8 mln osób (wzrost o 7,2% rok do roku), którym udzielono 97,6 mln noclegów. Wśród korzystających było 7,9 mln cudzoziemców, co stanowi 20,3% ogółu gości (GUS, 2025c). Dane te potwierdzają pełną odbudowę popytu zagranicznego po pandemii i stabilną bazę pod rosnącą sprzedaż w formułach zorganizowanych.

Na poziomie rynków źródłowych wzrosty liczby turystów były szczególnie widoczne na rynkach zamorskich i południowoeuropejskich: Chiny (51,3%), Indie (51,0%), ZEA (39,6%), Grecja (39,0%), Hiszpania (35,2%), Turcja (30,4%), Brazylia (29,4%). Z największych rynków europejskich wzrost odnotowano m.in. w Wielkiej Brytanii (11,1%) oraz Francji (4,9%). Ukraina i Białoruś zanotowały spadki odpowiednio o 11,5% i 10,6% rok do roku, co odzwierciedla specyfikę ruchu sąsiedzkiego i uwarunkowania geopolityczne. Rozkład miesięczny potwierdza silną sezonowość – pik przyjazdów w lipcu i sierpniu, a istotne dodatnie odchylenia rok do roku w sierpniu (+9,2%) i grudniu (+11,7%) (MSiT, 2024b).

Nie wszystkie przyjazdy do Polski można zaliczyć do form turystyki zorganizowanej. Większość podróży organizowanych jest indywidualnie (tab. 7).

Sposób organizacji	Rok 2023	Rok 2024	Zmiana (w punktach procentowych)
Zakup pakietu	10,9	11,8	0,9
Zakup części usług	7,6	8,3	0,7
Samodzielnie	81,5	79,9	-1,6

Tabela 7: Sposób organizacji podróży do Polski w 2023 i 2024 roku (%). Źródło: MSiT (2024b).

W ujęciu deklaratywnym (badania na granicach) w 2024 roku 20,1% turystów przyjechało do Polski w formule zorganizowanej (przez organizatora lub pośrednika) – było to 3,96 mln osób wobec 3,50 mln rok wcześniej (zmiana o 13,1% rok do roku), podczas gdy odsetek samodzielnie organizowanych przyjazdów spadł z 81,6% do 79,9% (tab. 8). Równolegle 11,8% turystów kupiło pakiet, a 8,3% jedynie „koszyk” wybranych usług (wzrost o odpowiednio 0,9 p.p. i 0,7 p.p. rok do roku) (GUS, 2025b). W praktyce oznacza to, że część przyjazdów „zorganizowanych” jest realizowana jako zakup pakietu, a część jako zakup poszczególnych składowych przez pośrednika. Obie formy wskazują potencjalnie na popyt na usługi polskich DMC i dostawców.

Analiza danych za lata 2023 i 2024 w rozbiciu na kraje pokazuje ponadto, że udział zorganizowanych przyjazdów jest wyraźnie wyższy na rynkach dalekich i wybranych rynkach niszowych, a niższy na kierunkach sąsiedzkich. Podobnie mniej zorganizowanych podróży dotyczy formy turystyki VFR (odwiedziny krewnych i znajomych), co wydaje się uzasadnione, biorąc pod uwagę znajomość rynku przez podróżującego oraz pomoc osób goszczących. Przykładowo, w 2024 roku liczebnie największe rynki to: Niemcy – 6,254 mln turystów (20,2% zorganizowanych przyjazdów), Wielka Brytania – 1,086 mln turystów (23,9% zorganizowanych przyjazdów), USA – 640 tys. turystów (29,4% zorganizowanych przyjazdów), Hiszpania – 427 tys. turystów (34,4% zorganizowanych przyjazdów) oraz Włochy – 569 tys. turystów (37,8% zorganizowanych przyjazdów), podczas gdy Ukraina przy dużej skali turystów (3,610 mln) ma niski udział przyjazdów zorganizowanych (zaledwie 4,2%), co odzwierciedla przewagę motywów VFR i zakupy przygraniczne.

Rosnący udział form zorganizowanych (wzrost o 1,7 p.p. rok do roku) przy jednoczesnym wzroście ogólnego wolumenu turystów wskazuje na postępującą profesjonalizację popytu – większą gotowość do zakupu gotowego produktu (pakietu) i/lub organizacji podróży przez pośrednika. Największy potencjał wzrostu wolumenu zorganizowanego tkwi w rynkach o szybkim wzroście ogólnym (Hiszpania, Włochy, rynki zamorskie) oraz tam, gdzie w koszyku motywów rośnie „wypoczynek/rekreacja” i podróże służbowe/MICE.

Wyszczególnienie	2023		2024		
	Ogółem	Przejazd zorganizowany przez organizatora lub pośrednika	Przejazd samodzielnie zorganizowany	Ogółem	Przejazd zorganizowany przez organizatora lub pośrednika
Litwa	505,6	52,1	453,4	490,8	56,0
Izrael	225,7	107,5	118,1	212,5	102,5
Węgry	168,6	50,0	118,6	188,8	55,2
Czechy	428,7	108,2	320,5	531,4	139,9
Japonia	30,7	12,1	18,6	34,1	14,5
Chiny*	61,6	18,1	43,5	93,2	31,6
Hiszpania	317,6	112,2	205,4	427,3	147,1
Belgia	222,1	61,5	160,7	251,3	72,4
Austria	319,9	96,1	223,9	335,9	103,9
Holandia	438,2	81,8	356,4	494,2	93,8
Francja	540,9	135,7	405,2	567,6	162,8
Włochy	461,2	167,0	294,2	569,4	215,2
USA	537,0	149,1	388,0	639,9	188,4
Szwecja	302,1	73,0	229,1	326,1	86,3
Wielka Brytania	986,4	194,3	792,1	1 086,3	259,7
Ukraina	4 076,9	162,2	3 914,7	3 609,5	152,2
Niemcy	6 028,5	1 206,6	4 821,9	6 254,0	1 266,4
Ogółem	18 986,7	3 502,8	15 483,8	19 723,2	3 961,6

Wyszczególnienie	Przyjazd samodzielnie zorganizowany	Przyjazd zorganizowany przez organizatora lub pośrednika 2023 w odsetkach	Przyjazd samodzielnie zorganizowany	Przyjazd zorganizowany przez organizatora lub pośrednika 2024 w odsetkach	Przyjazd samodzielnie zorganizowany
Litwa	434,9	10,3	89,7	11,4	88,6
Izrael	110,0	47,6	52,4	48,2	51,8
Węgry	133,6	29,6	70,4	29,2	70,8
Czechy	391,6	25,2	74,8	26,3	73,7
Japonia	19,6	39,4	60,6	42,5	57,5
Chiny*	61,6	29,4	70,6	33,9	66,1
Hiszpania	280,2	35,3	64,7	34,4	65,6
Belgia	178,9	27,7	72,3	28,8	71,2
Austria	232,1	30,0	70,0	30,9	69,1
Holandia	400,3	18,7	81,3	19,0	81,0
Francja	404,8	25,1	74,9	28,7	71,3
Włochy	354,3	36,2	63,8	37,8	62,2
USA	451,5	27,8	72,2	29,4	70,6
Szwecja	239,8	24,2	75,8	26,5	73,5
Wielka Brytania	826,6	19,7	80,3	23,9	76,1
Ukraina	3 457,3	4,0	96,0	4,2	95,8
Niemcy	4 987,6	20,0	80,0	20,2	79,8
Ogółem	15 761,7	18,4	81,6	20,1	79,9

\* Łącznie ze Specjalnym Regionem Administracyjnym Hongkong, Specjalnym Regionem Administracyjnym Makau.  
Tabela 8: Struktura przyjazdów do Polski w roku 2023 i 2024 (badania graniczne). Źródło: MIST (2024a).

W 2024 roku odwiedziny krewnych i znajomych stanowiły 38,6% motywów przyjazdu do Polski, wypoczynek/rekreacja – 25,2%, a cele służbowe – 19,3% (MSiT, 2024a). Wśród podróżujących samolotem udział wypoczynku wzrósł do 26,6% (z 25,7% rok wcześniej), a udział podróży służbowych utrzymał się na poziomie 29,7%. Dominującą długością pobytu są 4-7 noclegów (38,0%) i 1-3 noclegi (37,2%), co przekłada się średnio na 6,6 noclegu na turystę (spadek o 0,1 rok do roku). Taka struktura sprzyja produktom city break (z wiodącymi destynacjami: Warszawa, Kraków, Gdańsk, Wrocław), objazdom (dziedzictwo, przyroda, kulinaria, pielgrzymki) oraz organizacji grup konferencyjnych i incentive, które są naturalnym obszarem działania organizatorów turystyki przyjazdowej (DMC). W 2024 roku Polska zajęła 12. miejsce w Europie i 19. na świecie w rankingu International Congress and Convention Association (ICCA) z 191 wydarzeniami (Warszawa – 62, Kraków – 49, Wrocław – 18, Gdańsk – 14), co uwiarygadnia skalę segmentu wydarzeń i popyt o wysokiej wartości (POT, 2025).

Łączne wydatki nierezydentów związane z podróżami do Polski w 2024 roku wyniosły 56,9 mld zł (wzrost o 6,6% rok do roku), w tym turyści wydali 36,8 mld zł (wzrost o 11,0% rok do roku) (GUS, 2025b). W strukturze wydatków turystów największe pozycje to: zakup towarów na własne potrzeby (42,9%), zakwaterowanie (19,1%) i wyżywienie (17,9%) oraz transport (13,2%) (MSiT, 2024a). Przeciętne wydatki na turystę wyniosły 1864 zł (wzrost z 1745 zł). W ujęciu funkcjonalnym najwyższą średnią wydatków wciąż notuje segment konferencyjno-kongresowy – jest to ok. 663 dol. na podróż (MSiT, 2024a).

W odniesieniu do podróży z krajów sąsiedzkich najwyższe średnie wydatki na turystę ponoszą goście z Niemiec (ok. 1581 zł), a najniższe

podróźni z Czech (ok. 905 zł). Po stronie jednodniowych odwiedzających najwyższe średnie wydatki notowano dla Białorusi (ok. 664 zł), a najniższe dla Czech (ok. 297 zł) (GUS, 2025b). Wskaźniki te potwierdzają, że produkty zorganizowane, których podstawą są hotele, gastronomia oraz wydarzenia MICE wnoszą ponadprzeciętną wartość do koszyka wpływów. Na tle innych krajów Europy Polska ciągle utrzymuje relatywnie dobry stosunek jakości do ceny.

Trzon podaży tworzą polscy organizatorzy turystyki przyjazdowej, którzy produkują, kontraktują i obsługują pakiety, sprzedając je głównie B2B (touroperatorzy zagraniczni, konsorcja agencyjne, PCO – organizatorzy kongresów). Z badania ilościowego przeprowadzonego na potrzeby diagnozy wynika, że 59% firm biorących udział w badaniu umożliwia zakup bezpośredni przez klienta zagranicznego, ale tylko 12% sprzedaje przez OTA (*online travel agent*), marketplace’y lub zagraniczne systemy rezerwacyjne, co ogranicza skalę ekspozycji w globalnych kanałach cyfrowych (Raport z badania ilościowego, 2025).

Podsumowując, skala eksportu rośnie i znajduje potwierdzenie w miarach noclegowych, wydatkowych i statystykach MICE. Ograniczają ją dziś przede wszystkim dostępność lotnicza do kluczowych miast oraz niedostateczna widoczność polskiej oferty w międzynarodowych kanałach cyfrowych – czynniki, które decydują o przekładaniu się zainteresowania na powtarzalny wolumen sprzedaży (GUS, 2025; Eurostat, 2024; POT, 2025; Raport z badania ilościowego, 2025).

Turystyka krajowa, wyjazdowa i przyjazdowa w Polsce (dane na 2024 rok)			
Kryterium	Turystyka krajowa	Turystyka wyjazdowa (import)	Turystyka przyjazdowa (eksport)
<b>Skala i dynamika</b>	62,4 mln podróży ogółem (+4% r/r); w tym 35,8 mln krótkookresowych (+1,6% r/r) i 26,7 mln długookresowych (stabilny poziom)	16,4 mln podróży z noclegiem (+5,7% r/r); 79,6% ≥5 dni (13,2 mln); silny wzrost wydatków: 45,2 mld zł (+12,6% r/r)	76,9 mln przyjazdów nierezydentów (-1,0% r/r); 19,7 mln turystów (+3,9% r/r); 97,6 mln noclegów (+7,2%)
<b>Dominujące cele</b>	Wypoczynek i rekreacja; odwiedziny u rodziny/znajomych (VFR); wzrost turystyki aktywnej (np. rowerowej) i kulturowej (np. kulinarna, historyczna)	Wypoczynek rodzinny/pary (7-14 dni, all inclusive), city break i objazdy (2-5 dni), motywy kulturowe i rozrywkowe	Odwiedziny u rodziny/znajomych (VFR) (38,6%); wypoczynek/rekreacja (25,2%); cele służbowe/MICE (19,3%); w MICE najwyższe wydatki
<b>Długość podróży</b>	Dominują krótkookresowe (≤4 dni), choć jest duża baza wyjazdów ≥5 dni	Głównie pobyty trwają 7-14 dni, krótsze wyjazdy to city break i objazdy (trwają 2-5 dni i są uzupełnieniem)	Dominują podróże trwające 4-7 noclegów (38,0%) oraz 1-3 noclegi (37,2%); średnia długość: 6,6 noclegu

**Turystyka krajowa, wyjazdowa i przyjazdowa w Polsce (dane na 2024 rok)**

Kryterium	Turystyka krajowa	Turystyka wyjazdowa (import)	Turystyka przyjazdowa (eksport)
<b>Formy organizacji</b>	Przewaga wyjazdów indywidualnych (ok. 90%); turystyka zorganizowana: głównie wycieczki szkolne, pielgrzymki, wyjazdy senioralne i firmowe (często dofinansowywane)	Przeważają wyjazdy organizowane samodzielnie (ok. 70%). Organizatorzy turystyki odpowiadają za organizację ok. 30% wyjazdów. Masowy segment: pakiety czarterowe (all inclusive), uzupełnienie: city break z dynamicznym pakietowaniem	79,9% przyjazdów samodzielnych; 20,1% zorganizowanych (w tym 11,8% pakiety, 8,3% koszyk usług); rosnący udział DMC i PCO (MICE, objazdy, city break)
<b>Kanały sprzedaży i rezerwacji</b>	Zakup bezpośrednio u dostawców usług lub przez OTA, mniej przez touroperatorów; nabywanie usługi również przez instytucje i organizacje (szkoły, kluby, parafie)	Większość organizatorów sprzedaje pakiety przez własne kanały; istotna jest współpraca z agentami, szczególnie w przypadku większych podmiotów; dominują systemy rezerwacyjne i stacjonarne biura	Dominacja B2B (touroperatorzy zagraniczni, konsorcja agencyjne, PCO); w większości firm możliwy jest zakup bezpośredni, niewiele DMC oferuje sprzedaż w OTA/marketplace'ach

Turystyka krajowa, wyjazdowa i przyjazdowa w Polsce (dane na 2024 rok)			
Kryterium	Turystyka krajowa	Turystyka wyjazdowa (import)	Turystyka przyjazdowa (eksport)
<b>Transport</b>	W przypadku wyjazdów indywidualnych głównie samochód i pociąg, a wyjazdów zorganizowanych - autokar	Dominacja transportu lotniczego (66,2% podróży); 9,2 mln pasażerów czarterowych (+29,4% r/r); istotna rola LCC	Transport lotniczy kluczowy (city breaki, MICE); rynki zamorskie z szybkim wzrostem (Chiny, Indie, ZEA)
<b>Struktura wydatków</b>	Nierównomierna – ważna rola wyjazdów budżetowych i subsydiowanych, a także nierówno rozłożona przestrzennie	Transport: 34-35%, zakwaterowanie: 20-27%, wyżywienie: 22-24%, zakupy: 10-15%; średnie wydatki: 2277 zł (krótki pobyt) i 3283 zł (długi pobyt)	Zakupy: 42,9%, zakwaterowanie: 19,1%, wyżywienie: 17,9%, transport: 13,2%; średnie wydatki: 1864 zł; MICE: najwyższe (ok. 663 dol./podróż)
<b>Sezonowość</b>	Lato (wakacje), ale także krótkie weekendowe wyjazdy całoroczne, a w przypadku grupowych wyjazdów szkolnych dwa sezony: kwiecień–czerwiec i wrzesień–październik	Szczyt: wakacje letnie i ferie zimowe; city breaki rozkładają popyt w ciągu roku	Szczyt: lipiec–sierpień, wzrosty w grudniu; MICE i city breaki wydłużają sezon

**Turystyka krajowa, wyjazdowa i przyjazdowa w Polsce (dane na 2024 rok)**

Kryterium	Turystyka krajowa	Turystyka wyjazdowa (import)	Turystyka przyjazdowa (eksport)
<b>Główne destynacje/ rynki</b>	Morze, góry, Mazury, miasta historyczne (Kraków, Gdańsk, Wrocław); w przypadku wyjazdów jednodniowych odległość oscyluje wokół 2-3 godzin jazdy autokarem	Turcja, Grecja, Egipt, Hiszpania (czartery); Hiszpania, Włochy, Francja, Austria (regularne/LCC)	miasta, Małopolska, morze, góry
<b>Dominujące segmenty rynku</b>	Indywidualny turysta i wyjazdy rodzinne (wypoczynek, VFR), grupy zorganizowane: dzieci i młodzież; wyjazdy zakładowe i integracyjne; grupy senioralne i stowarzyszeniowe; grupy tematyczne (np. hobbyistyczne, pielgrzymkowe, edukacyjne, kulinarne, fotograficzne)	Klienci o średnich i wyższych dochodach, rodziny, seniorzy	Niemcy (6,25 mln), Ukraina (3,6 mln, niski udział wyjazdów zorganizowanych), Wielka Brytania (1,1 mln), USA (640 tys.), Włochy (569 tys.), Hiszpania (427 tys.); rynki zamorskie: Chiny, Indie, Brazylia; około 50% turystów to osoby w wieku 35-55; grupy w przedziale 25-34, jak i 55-64 reprezentują udziały po kilkanaście %; rosnąca, ale ciągle nieliczna grupa seniorów

**Turystyka krajowa, wyjazdowa i przyjazdowa w Polsce (dane na 2024 rok)**

Kryterium	Turystyka krajowa	Turystyka wyjazdowa (import)	Turystyka przyjazdowa (eksport)
<b>Specyfika segmentu zorganizowanego</b>	Skoncentrowany na edukacji, religii, bezpieczeństwie; mniejsza skala komercyjna	Silny segment masowy, typowy wypożyczynki stacjonarne: pakiety czarterowe; city breaki pakietowane dynamicznie, wycieczki fakultatywne; wypożyczenie samochodu	Rośnie udział form zorganizowanych (+1,7 p.p. r/r); wysoki udział na rynkach dalekich; kluczowe MICE, objazdy, city breaki
<b>Czynniki wzrostu</b>	Dofinansowanie społeczne (np. wyjazdy senioralne); rozwój turystyki aktywnej i kulturowej; elastyczność weekendowych wypadów; rozwój infrastruktury drogowej i kolejowej; dywersyfikacja bazy noclegowej oraz rozwój atrakcji turystycznych i unowocześnienie atrakcji klasycznych	Rozwój sprzedaży cyfrowej; tanie linie; nowe kierunki czarterowe; uzupełnienie typowych wakacji raz w roku, tzw. wakacjami egzotycznymi oraz city breakami; integracja z globalnymi kanałami sprzedaży; wzrost dochodów	Wzrost widoczności Polski w kanałach cyfrowych; rozwój dostępności lotniczej; atrakcyjność oferty MICE; wzrost rynków zamorskich

Turystyka krajowa, wyjazdowa i przyjazdowa w Polsce (dane na 2024 rok)			
Kryterium	Turystyka krajowa	Turystyka wyjazdowa (import)	Turystyka przyjazdowa (eksport)
<b>Bariery rozwoju</b>	Ograniczona rola profesjonalnych touroperatorów; wrażliwość na dochody gospodarstw domowych	Niestabilność polityczna; nieprzewidywalne i nieuniknione okoliczności; wrażliwość cenowa: kursy walut, ceny paliwa i hoteli; przepustowość transportowa, ograniczenia podaży lotniczej	Niska obecność w OTA; słaba dostępność lotnicza do kluczowych miast; sezonowość; zależność od sytuacji geopolitycznej (Ukraina, Białoruś)

Tabela 9: Podsumowanie turystyki krajowej, wyjazdowej i przyjazdowej w Polsce (dane na 2024 rok). Źródło: opracowanie własne.

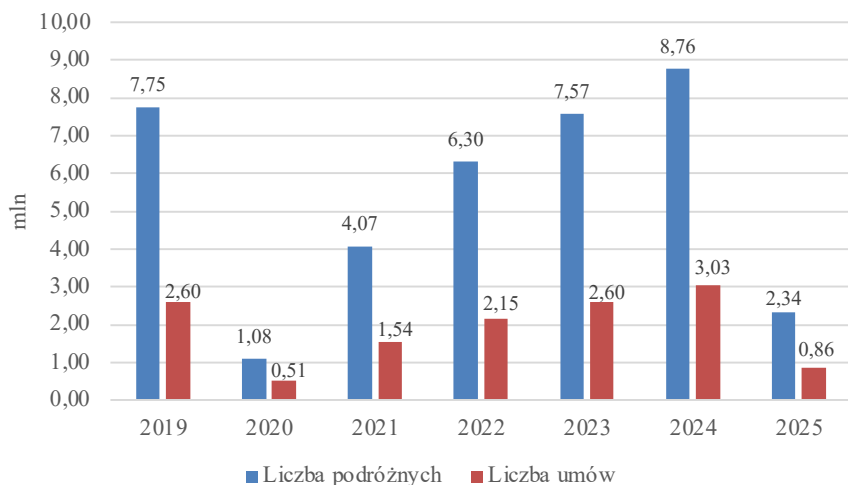
## Strona podaźowa rynku turystyki zorganizowanej w Polsce

### *Skala działalności OT i PUNPUT. Liczba umów i podróży*

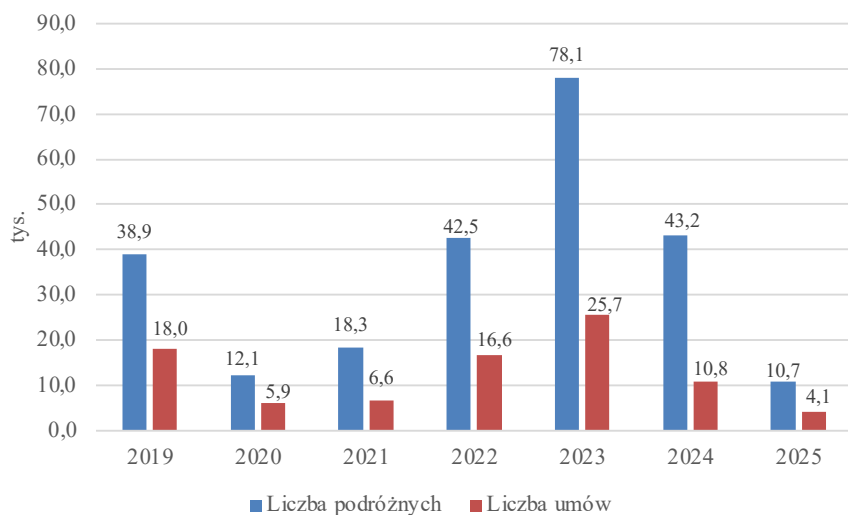
Niniejsza część raportu została przygotowana na podstawie danych z Biuletynu Informacyjnego Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego za I kwartał 2025 roku (zgrupowanych do dnia 25 kwietnia 2025 roku). Dane dotyczą działalności organizatorów turystyki (OT) oraz przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych (PUNPUT). Obejmują one lata 2019-2024 oraz I kwartał 2025 roku. Od 1 lipca 2018 roku działalność organizatorów turystyki oraz przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych podlega

szczególnej klasyfikacji w podziale na pięć (PUNPUT) lub sześć działów (OT), zależnie od rodzaju usługi transportowej, jej realizacji oraz terytorium świadczenia usługi. Taka klasyfikacja pozwala identyfikować geograficzne kierunki podróży Polaków, a także umożliwia analizę preferowanych form podróży – zarówno pod względem środka transportu, jak i struktury organizacyjnej.

W latach 2019-2024 organizatorzy turystyki odpowiadali za zdecydowaną większość rynku podróży zorganizowanych. W 2024 roku OT zawarli ponad 3 mln umów i obsłużyli niemal 8,8 mln podróżnych wobec 2,6 mln umów i 7,7 mln podróżnych w 2019 roku (wyk. 1). Przedsiębiorcy ułatwiający nabywanie powiązanych usług turystycznych zrealizowali w 2024 roku 10,8 tys. umów, obsługując 43 tys. klientów i jest to liczba mniejsza w porównaniu z rokiem 2019 (17,9 tys. umów i 39,9 tys. podróżnych) (wyk. 2).



Wykres 1: Liczba podróżnych i umów zawartych przez organizatorów turystyki w latach 2019-2025 (mln).  
Źródło: Opracowano na podstawie danych CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).



Wykres 2: Liczba podróży i umów zawartych przez przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych w latach 2019-2025 (tys.). Źródło: Opracowano na podstawie danych CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).

Analiza liczby podróży korzystających z usług organizatorów turystyki w Polsce w latach 2019-2025 pozwala zidentyfikować wyraźne zmiany strukturalne oraz dynamiczne wahania popytu, które w dużej mierze odzwierciedlają wpływ pandemii COVID-19, zmiany geopolityczne oraz nowe preferencje konsumenckie. Szczególnie interesujące są dane dotyczące dwóch segmentów: wyjazdów na terytorium państw europejskich i pozaeuropejskich realizowane transportem lotniczym (w tym w formie lotów czarterowych) oraz podróży do krajów sąsiadujących z Polską lub realizowanych w kraju niezależnie od wybranego środka transportu (lub jego braku).

Pierwszy z segmentów (oparty na transporcie lotniczym), obejmujący między innymi najbardziej odległe i często egzotyczne kierunki, od kilku lat pozostaje największym segmentem w strukturze polskiej turystyki zorganizowanej. W 2019 roku liczba podróży wyniosła ponad

3,15 mln, jednak już w 2020 roku, pod wpływem pandemii COVID-19 i związanych z nią restrykcji, spadła do poziomu 1,27 mln. Co więcej, skala korekt zgłaszanych przez przedsiębiorców w tym roku – sięgająca 1,09 mln – wskazuje na masowe odwoływanie imprez turystycznych. W kolejnych latach nastąpiła wyraźna odbudowa. W 2021 roku liczba podróży osiągnęła 1,89 mln, w 2022 roku wzrosła do ponad 3 mln, by w 2023 osiągnąć ponad 4,09 mln. Rekordowy był jednak rok 2024, w którym organizatorzy turystyki zgłosili aż 5,25 mln uczestników, po uwzględnieniu korekt wykazano liczbę niecałe 5,06 mln. Tak imponujący wynik wskazuje na powrót do poziomów sprzed pandemii i odzwierciedla rosnącą popularność wyjazdów zagranicznych z przelotem. W pierwszym kwartale 2025 roku zarejestrowano już ponad 1,38 mln uczestników, co sugeruje utrzymanie wysokiej dynamiki wzrostu.

W odróżnieniu od pierwszego segmentu, wyjazdy do krajów sąsiadujących z Polską oraz krajowe imprezy z usługą transportową lub bez niej prezentują zupełnie inny trend. W 2019 roku segment ten był bardzo silny – zgłoszono wówczas ponad 3,43 mln podróży (po uwzględnieniu korekt). W 2020 roku liczba ta spadła do nieco ponad 0,73 mln, jednakże nie odnotowano tak głębokich korekt jak w przypadku poprzedniego segmentu, co może wskazywać na większą odporność tego rodzaju wyjazdów na wstrząsy pandemiczne, wynikającą przede wszystkim z mniejszych restrykcji w odniesieniu do podróży krajowych. W latach 2021-2022 można zaobserwować proces odbudowy. W 2022 roku liczba podróży w Polsce i krajach sąsiednich osiągnęła niecałe 2,3 mln, jednak już w kolejnych latach utrzymuje się tendencja spadkowa. W 2023 roku zarejestrowano 2,16 mln podróży, a w 2024 roku jeszcze nieco mniej – 2,07 mln. W pierwszym kwartale 2025 roku liczba podróży osiągnęła wynik 441 tys. podróży, co – w porównaniu

z wynikami kwartalnymi z lat poprzednich – wskazuje raczej na słabnącą rolę tego segmentu.

Porównanie tych dwóch działów pozwala wyciągnąć kilka istotnych wniosków. Po pierwsze, struktura turystyki zorganizowanej zmienia się wyraźnie na korzyść kierunków bardziej odległych. Segment podróży do państw europejskich i pozaeuropejskich z wykorzystaniem transportu lotniczego w ramach przewozu czarterowego nie tylko odbudował się po pandemii, ale również przekroczył wcześniejsze rekordy, co jest efektem wzrostu za-  
możności społeczeństwa, poprawy dostępności ofert zagranicznych, w tym dalekich wyjazdów, oraz zmiany stylu podróżowania – coraz więcej osób poszukuje intensywnych, egzotycznych doświadczeń. Z kolei dział podróży krajowych i do krajów sąsiednich, który pełnił istotną rolę w czasach ograniczeń pandemicznych, dziś traci na znaczeniu. Spadek liczby uczestników może być związany zarówno z ograniczeniem popytu na krótkodystansowe wycieczki autokarowe i objazdowe, jak i z przesunięciem preferencji konsumenckich w stronę samodzielnie organizowanych podróży w tych regionach.

Warto również zauważyć, że zmiany te mają istotne konsekwencje dla branży – zmienia się logistyka organizacji imprez, struktura kosztów, a także profile uczestników. Segmenty tradycyjne, jak wycieczki objazdowe po krajach sąsiednich, stają się coraz mniej konkurencyjne, podczas gdy operatorzy obsługujący egzotyczne i długodystansowe kierunki rozwijają działalność i inwestują w nowe produkty. Dane z I kwartału 2025 roku, choć nie dają jeszcze pełnego obrazu roku, pokazują jednak utrzymujące się tendencje.

Na tle tych dwóch dominujących segmentów pozostałe odgrywają wyraźnie mniejszą, choć niepozbawioną znaczenia rolę. Dział II,

obejmujący podróże pozaeuropejskie bez czarterowego transportu lotniczego, notuje również systematyczny wzrost (36,2% w okresie 2019-2024, z 246 tys. osób w 2019 roku do 335 tys. w 2024), co może świadczyć o rosnącej atrakcyjności kierunków takich jak Maroko, Gruzja czy Dubaj dostępnych regularnymi rejsami. Dział III, czyli podróże bez realizowanej usługi transportowej poza Europę (np. zakup samego noclegu i wyżywienia), pozostaje niszowy – w 2024 roku zgłoszono tu 23,2 tys. uczestników (0,5% wszystkich podróży realizujących turystyczne wyjazdy zorganizowane). Podobnie wygląda sytuacja w dziale V (wyjazdy na terenie Europy bez zorganizowanej formy transportu), gdzie liczba podróży w 2024 roku oscylująca wokół 144 tys. stanowiła niespełna 3% wszystkich uczestników zorganizowanych podróży zagranicznych. Niemniej jednak istotny jest jej wzrost o 77,8% w stosunku do roku 2019 roku (z 81 tys. podróży do 144 tys.), co może sugerować, że klienci coraz częściej decydują się na samodzielną organizację przejazdu, korzystając jedynie z komponentów turystycznych (np. noclegi + bilety do atrakcji). Najciekawszą dynamikę wykazuje dział IV – europejskie wyjazdy autokarowe i inne niż lotnicze – który po silnym pandemicznym spadku (35,6 tys. w 2020 i 818,7 tys. w 2019) odnotował imponujący wzrost do 1,12 mln w 2024, co sugeruje trwałą powrót tego typu produktów, zwłaszcza wśród klientów preferujących formy turystyki poznawczej.

Choć działy II-V nie dominują w strukturze rynku, ich stabilna obecność, a także wzrosty pokazują, że turystyka zorganizowana nie ogranicza się wyłącznie do wyjazdów czarterowych i najbliższych kierunków. Istnieje bowiem grupa klientów, która wybiera mniej oczywiste formy podróżowania – bardziej elastyczne, krótsze lub dostosowane do indywidualnych potrzeb. W dłuższej perspektywie mogą to być segmenty podatne na

rozwój innowacyjnych produktów, zwłaszcza jeśli organizatorzy postawią na personalizację i modularne pakiety turystyczne.

W przypadku przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych (PUNPUT) analiza danych dotyczących liczby podróży potwierdza wnioski wynikające z analizy liczby umów, a jednocześnie ujawnia interesujące różnice w skali poszczególnych segmentów oraz w ich dynamice rozwojowej. Największy wolumen podróży niezmiennie od lat generuje dział V, obejmujący podróże krajowe i do państw sąsiednich (zarówno z usługą transportową, jak i bez niej). W 2019 roku segment ten obsłużył 15 tys. podróży. Po pandemii liczba ta spadła do 4 tys. w 2020 roku i 10,45 tys. w roku 2021, by następnie gwałtownie odbić. W 2022 roku zarejestrowano 28,05 tys. uczestników tego typu podróży, a w 2023 roku aż 52,14 tys., co uczyniło ten dział bezdyskusyjnie dominującym w całym systemie PUNPUT. Taki skok mógł wynikać ze wzrostu atrakcyjności krótkich wyjazdów krajowych – stosunkowo tanich, niskiego ryzyka i idealnie wpisujących się w potrzeby rodzin oraz klientów preferujących większą kontrolę nad podróżą. W 2024 roku widoczny jest natomiast znaczny spadek liczby podróży przypisanych do działu V (do 20,15 tys.), co może świadczyć o przesyce rynku, a także rosnącej konkurencji ze strony OTA oraz stopniowym odchodzeniu klientów od lokalnych wyjazdów zorganizowanych na rzecz podróży dalszych. Dane z I kwartału 2025 roku (3,4 tys. podróży) sugerują, że trend ten się utrzymuje, co może zapowiadać dalsze osłabienie tego segmentu.

Dział III PUNPUT, obejmujący podróże europejskie z usługą transportową, to drugi pod względem liczby podróży segment tego rynku. W 2019 roku zarejestrowano tu nieco ponad 17 tys. osób. Choć pandemia mocno obniżyła wyniki w latach 2020-2021 (odpowiednio 5,1 tys.

i 4,8 tys.), to już od 2022 roku widoczna jest stopniowa odbudowa. W roku 2023 segment ten osiągnął 9,7 tys. uczestników, natomiast w roku 2024 liczba ta spadła do 7,2 tys. podróżnych. W I kwartale 2025 roku zarejestrowano 2,8 tys. podróżnych – nieco mniej niż rok wcześniej, ale pozostającym w granicach sezonowej normy.

Dział IV, obejmujący podróże europejskie bez usługi transportowej, w latach 2019-2021 funkcjonował na niewielką skalę (1,1 tys. podróżnych w 2019 roku i 933 podróżnych w roku 2021). W 2022 roku zanotował jednak nagły wzrost do 1,07 tys. podróżujących, a w 2023 roku – aż do ok. 9,6 tys. uczestników. Zjawisko to może odzwierciedlać rosnące znaczenie elastycznych pakietów turystycznych, w których klienci samodzielnie organizują transport, korzystając z pomocy agenta jedynie przy rezerwacji usług lokalnych. W 2024 roku liczba podróżnych w tym segmencie utrzymała się na wysokim poziomie (10,6 tys.), a dane z I kwartału 2025 roku (ok. 1,8 tys.) wskazują na kontynuację trendu, co może oznaczać powolne przenikanie tego modelu podróżowania do masowego odbiorcy.

Z kolei dział I, obejmujący podróże pozaeuropejskie z usługą transportową, mimo stosunkowo niewielkiej skali, wykazuje zaskakującą odporność na wahania rynku. W 2019 roku segment ten obsłużył 6,11 tys. podróżnych, a pandemia obniżyła tę liczbę do 1,9 tys. w 2021. Jednak już w 2022 roku nastąpiła odbudowa zainteresowania tą formą wypoczynku (4,02 tys. podróżnych), a w 2023 roku doszło do silnego odbicia (6,15 tys. podróżnych). W 2024 roku liczba uczestników ponownie nieco spadła (do 4,37 tys.), natomiast dane z I kwartału 2025 roku (ok. 2,6 tys.) sugerują, że segment ten pozostaje stabilny i stosunkowo niezależny od sezonowych wahań. Klienci korzystający z ofert PUNPUT w tym obszarze to najczęściej osoby, które potrzebują wsparcia jedynie w wybranych

elementach podróży do odległych, egzotycznych destynacji (np. przy transferach, ubezpieczeniach czy pierwszych noclegach).

Dział II, obejmujący podróże pozaeuropejskie bez transportu, pozostaje segmentem niemal symbolicznym – w całym analizowanym okresie liczba podróżnych nie przekraczała 900 rocznie, a w niektórych latach spadała poniżej 50. Świadczy to o marginalnym znaczeniu tej formy turystyki w działalności PUNPUT i może wynikać zarówno z niskiego zainteresowania klientów, jak i niewielkiego zaangażowania pośredników w promocję tej formy wyjazdów.

Liczba podróżnych obsługiwanych przez podmioty typu PUNPUT potwierdza rosnące znaczenie krajowych i przygranicznych wyjazdów (dział V), ale również wskazuje na stabilny wzrost podróży europejskich – zarówno z usługą transportową (dział III), jak i bez niej (dział IV). Segment podróży dalekich, pozaeuropejskich (dział I) wykazuje umiarkowaną, lecz systematyczną odbudowę. Struktura uczestników wskazuje, że PUNPUT nie jest jednorodną alternatywą dla klasycznych organizatorów turystyki, lecz raczej elastyczną platformą pozwalającą klientom dostosować zakres usług do własnych potrzeb.

Średnia liczba podróżnych przypadających na jedną umowę (biorąc pod uwagę zarówno OT, jak i PUNPUT) zazwyczaj mieści się w przedziale 2–3,8 osoby. Najniższe średnie wartości odnotowano w styczniu 2021 roku (2,08 osoby). Wzrosty średniej są zazwyczaj widoczne w drugiej połowie roku, szczególnie we wrześniu, październiku i listopadzie, co może wskazywać na dominację większych grup podróżujących poza szczytem sezonu. W I kwartale 2025 roku średnia liczba podróżnych przypadająca na umowę wyniosła 2,62 w styczniu, 2,72 w lutym i 2,78 w marcu.

Dane Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego potwierdzają wyraźną sezonowość popytu – wyższe wolumeny umów w miesiącach wiosennych i letnich (maj-sierpień) oraz na początku roku (styczeń-marzec), co odzwierciedla typowe okresy rezerwacji i realizacji podróży. Sezonowość dotyczy wszystkich działów i form działalności (OT i PUNPUT).

### ***Liczba podmiotów***

W ostatnich trzydziestu latach rynek turystyki zorganizowanej w Polsce przeszedł dynamiczną ewolucję. Po okresie wyraźnego wzrostu liczby podmiotów (który trwał do 2005 roku), nastąpił ich gwałtowny spadek. Problemy wynikające z różnych uwarunkowań rynkowych (kryzys gospodarczy, wahania walut, wzrost cen, zdarzenia losowe, zmiany w systemie gwarancji finansowych) spowodowały, że wiele biur straciło zezwolenia lub ograniczyło działalność do roli agentów. W ostatnich latach obserwuje się jednak systematyczny rozwój branży, a rynek określany jest mianem ustabilizowanego, czemu towarzyszy proces koncentracji kapitałowej. Stabilizacja ta wspiera dalsze wzmacnianie pozycji działających biur oraz pogłębianie ich specjalizacji.

W I kwartale 2025 roku w rejestrze działalności gospodarczej (PKD 2007) figurowało 7803 przedsiębiorstw oznaczonych kodem N79, obejmującym zarówno pośredników, organizatorów turystyki, agentów (N791), jak i firmy świadczące usługi rezerwacyjne (N799). Zdecydowaną większość z nich – aż 97,7% – stanowią mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające maksymalnie 9 osób. Małych przedsiębiorstw (10-49 etatów) jest zaledwie 152, natomiast łącznie firm średnich i dużych – niewiele ponad 30 w całym kraju (tab. 10). Choć najmniejsze podmioty wciąż tworzą fundament rynku, najszybciej przybywa firm, które przekroczyły już etap

jedno- czy dwuosobowej działalności. W ciągu ostatnich pięciu kwartałów liczba przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 osób wzrosła o 31%, podczas gdy populacja mikroprzedsiębiorstw zwiększyła się o niespełna 9%. Trend ten świadczy o dojrzewaniu branży: część dotychczas jednoosobowych firm inwestuje w zespół, technologię i własny produkt, często przechodząc z poziomu prostego pośrednictwa do bardziej złożonych operacji, w tym organizacji turystyki.

Kod PKD			2023	2024				2025
			IV kw.	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.
Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane	N79	a	7156	7125	7588	7625	7692	7803
	N79	b	7014	6958	7420	7455	7521	7620
	N79	c	116	140	141	143	144	152
	N79	d	19	20	20	20	20	24
	N79	e	7	7	7	7	7	7
Działalność agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki	N791	a	5031	5084	5284	5317	5376	5466
	N791	b	4909	4939	5138	5170	5228	5309
	N791	c	102	124	125	126	127	133
	N791	d	16	17	17	17	17	20
	N791	e	4	4	4	4	4	4

Kod PKD			2023	2024				2025
			IV kw.	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.
Pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane/a)	N799	a	2125	2041	2304	2308	2316	2337
	N799	b	2105	2019	2282	2285	2293	2311
	N799	c	14	16	16	17	17	19
	N799	d	3	3	3	3	3	4
	N799	e	3	3	3	3	3	3

Legenda: a) ogółem, b) zatrudniające do 9 osób, c) zatrudniające 10-49 osób, d) zatrudniające 50-249 osób, e) zatrudniające 250 i więcej osób.

Tabela 10: Liczba przedsiębiorstw aktywnych według grup PKD 2007 i klas wielkości mierzonych liczbą pracujących. Źródło: GUS (2025a).

Różnice widoczne są również między podsegmentami. W grupie N791 mikroprzedsiębiorstwa stanowią 97% wszystkich podmiotów, przy czym udział firm małych (2,4%) jest tu trzykrotnie wyższy niż w grupie N799, gdzie dominacja mikro działalności sięga 99%. Usługi wyłącznie rezerwacyjne trudno rozwijać bez znaczących nakładów finansowych na IT i marketing, co tłumaczy tak silną przewagę najmniejszych podmiotów w tej niszy.

Od końca 2023 roku w całym dziale N79 przybyło 647 nowych firm, z czego blisko 33% z nich to podmioty oferujące rezerwację usług turystycznych. Niska bariera wejścia – komputer, dostęp do systemów hurtowych i podstawowa polisa ubezpieczeniowa – sprzyja dalszemu napływowi mikroprzedsiębiorstw. Jednocześnie zarysowuje się powolne wypełnianie „środką” piramidy zatrudnienia. Jeśli trend ten się utrzyma, sektor stanie się bardziej stabilny, a oferta – bogatsza i lepiej dopasowana do potrzeb klientów.

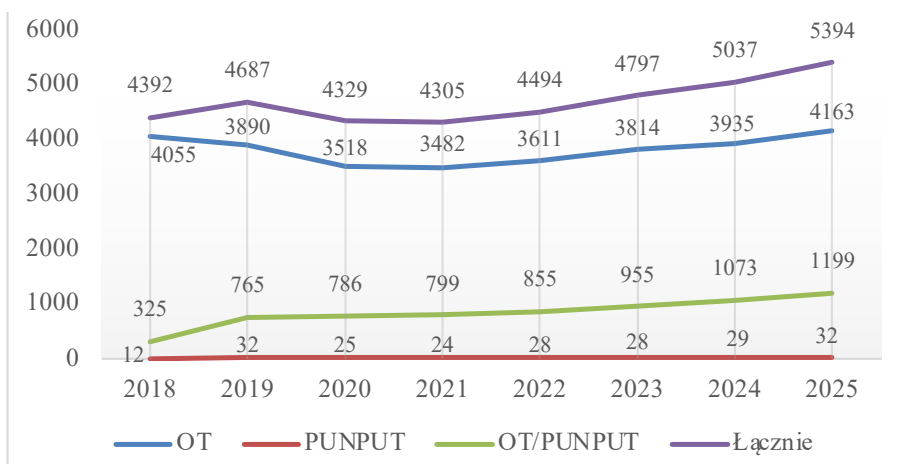
W branży organizatorów i pośredników turystyki można mówić o tzw. dualizmie (polaryzacji) struktury rynkowej. Obok siebie funkcjonują i konkurują ze sobą niewielkie, zazwyczaj niewspółpracujące między sobą firmy oraz giganci, którzy mają większe możliwości dotarcia do rynków zbytu oraz partnerów zagranicznych. Polaryzacja ta przekłada się na narastającą przepaść między zasobami kapitałowymi i kompetencjami dużych – zarówno międzynarodowych, jak i krajowych – korporacji a możliwościami sektora MŚP.

Poza rejestrem PKD, który klasyfikuje przedsiębiorstwa według deklarowanych kodów prowadzonej przez nich działalności, dodatkowych informacji o liczebności i strukturze podażowej rynku biur podróży dostarcza również Centralna Ewidencja Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych (CEOTiPUNPUT). W rejestrze tym figurują wyłącznie podmioty spełniające wymagania ustawowe (m.in. posiadające zabezpieczenia finansowe i zgłoszone do marszałka województwa). Bazy PKD i CEOTiPUNPUT nie pokrywają się w pełni: PKD obejmuje przedsiębiorców deklarujących działalność, natomiast CEOTiPUNPUT wyłącznie tych, którzy faktycznie działają w branży, ponieważ dopełnili obowiązków formalnych i ponieśli związane z tym koszty.

W latach 2018-2025 liczba podmiotów turystycznych zarejestrowanych w CEOTiPUNPUT wzrosła z 4392 do 5394 (tab. 11). W okresie pandemii COVID-19 odnotowano spadek aktywności gospodarczej w obszarze turystyki zorganizowanej. Niemniej jednak już w roku 2022 nastąpił wzrost liczby rejestracji podmiotów związanych z turystyką zorganizowaną, a poziom wyższy niż w roku 2019 osiągnięto w 2023 roku (wyk. 3).

Rok	OT	PUNPUT	OT/ PUNPUT	Łącznie	Stan na
2018	4055	12	325	4392	grudzień
2019	3890	32	765	4687	grudzień
2020	3518	25	786	4329	grudzień
2021	3482	24	799	4305	grudzień
2022	3611	28	855	4494	grudzień
2023	3814	28	955	4797	grudzień
2024	3935	29	1073	5037	grudzień
2025	4163	32	1199	5394	sierpień

Tabela 11: Liczba podmiotów zarejestrowanych w Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Przedsiębiorców Ułatwiających Nabywanie Powiązanych Usług Turystycznych w latach 2018-2025. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).



Wykres 3: Zmiany liczby organizatorów turystyki i przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych w latach 2018-2025. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).

Rozkład przestrzenny podmiotów turystyki zorganizowanej (OT i PUNPUT) wskazuje na dominację województwa mazowieckiego, małopolskiego i śląskiego (tab. 12). Najslabiej reprezentowane są województwa lubuskie i opolskie. Taki układ odzwierciedla zarówno strukturę

zaludnienia poszczególnych województw w Polsce, jak i sytuację ekonomiczną poszczególnych regionów, głównie w zakresie poziomu dochodów mieszkańców.

Województwo	2018		2025		Zmiana	Zmiana (%)
	Liczba firm	Udział (%)	Liczba firm	Udział (%)		
Mazowieckie	505	19,6	1 028	19,4	+523	+103 %
Małopolskie	340	13,2	666	12,6	+326	+96 %
Śląskie	289	11,2	627	11,8	+338	+117 %
Pomorskie	165	6,4	412	7,8	+247	+150 %
Wielkopolskie	200	7,8	411	7,8	+211	+106 %
Dolnośląskie	204	7,9	408	7,7	+204	+100 %
Zachodniopomorskie	157	6,1	338	6,4	+181	+115 %
Kujawsko-pomorskie	87	3,4	207	3,9	+120	+138 %
Lubelskie	89	3,5	187	3,5	+98	+110 %
Lubuskie	42	1,6	76	1,4	+34	+81 %
Podkarpackie	121	4,7	216	4,1	+95	+79 %
Łódzkie	135	5,3	273	5,2	+138	+102 %
Warmińsko-mazurskie	69	2,7	140	2,6	+71	+103 %
Świętokrzyskie	65	2,5	117	2,2	+52	+80 %
Podlaskie	55	2,1	101	1,9	+46	+84 %
Opolskie	47	1,8	93	1,8	+46	+98 %

Tabela 12: Rozkład przestrzenny podmiotów turystyki zorganizowanej. Źródło: CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).

### **Formy organizacyjno-prawne podmiotów turystyki zorganizowanej**

Wśród podmiotów turystyki zorganizowanej (OT, PUNPUT) dominują osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (tab. 13).

W 2025 roku ich udział wyniósł 66,3% (3571 podmiotów). Na drugim miejscu znajdują się spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (20%, 1076 podmiotów). Łącznie wszystkie formy kapitałowe (sp. z o.o., S.A., PSA oraz spółki komandytowo-kapitałowe) skupiają 21,7% sektora, co oznacza wzrost o 3,6 p.p. względem 2018 roku i świadczy o stopniowej profesjonalizacji branży. Udział spółek cywilnych w liczbie podmiotów turystyki zorganizowanej ogółem w 2025 roku zmniejszył się o 1,6 p.p. (z 7,0% do 5,4%), natomiast organizacji non-profit – głównie fundacji i stowarzyszeń – wzrósł z 3,7% do 4,3% (tab. 14).

Forma	Liczba firm	Udział %
Osoba fizyczna	3571	66,3
Spółka z o.o.	1076	20,0
Spółka cywilna (s.c.)	290	5,4
Stowarzyszenie	155	2,9
Spółka jawna (sp.j.)	77	1,4
Fundacja	75	1,4
Spółka komandytowa (sp.k.).	56	1,1
Spółka akcyjna (S.A., PSA)	33	0,6
Pozostałe	52	1,0
Razem	5385	100,0

Tabela 13: Podmioty turystyki zorganizowanej według formy organizacyjno-prawnej w 2025 roku. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).

Forma	Udział (%)		Δ p.p.
	2018	2025	
Osoby fizyczne	67,96	66,31	-1,65
Spółki kapitałowe*	18,10	21,65	+3,55
Spółki osobowe**	10,29	7,77	-2,52
Organizacje non-profit***	3,65	4,27	+0,62

\*Spółki kapitałowe: sp. z o.o., S.A., PSA., sp. k-a;

\*\*Spółki osobowe: s.c., sp.j., sp.k.;

\*\*\*Organizacje non-profit: stowarzyszenia, fundacje, kościelne osoby prawne, izby gospodarcze

Tabela 14: Zmiany struktury podmiotów turystyki zorganizowanej według formy organizacyjno-prawnej w 2025 roku w stosunku do roku 2018. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych CEOTiPUNPUT (dostęp: 7.08.2025).

### **Struktura własnościowa organizatorów turystyki**

Branża turystyki zorganizowanej w Polsce charakteryzuje się zróżnicowaną strukturą własnościową, w której funkcjonują zarówno podmioty z kapitałem krajowym, jak i zagranicznym. W segmencie firm należących do międzynarodowych koncernów turystycznych dominują spółki-córki największych europejskich grup, korzystające z globalnych kanałów sprzedaży, centralnych systemów rezerwacyjnych oraz rozbudowanego zaplecza finansowego i marketingowego. Do tej kategorii należą m.in. TUI Poland (część TUI Group) i Exim Tours (część Der Touristik).

Silną pozycję utrzymują także podmioty z kapitałem polskim, które rozwijały się organicznie, inwestując w rozbudowę oferty i sieci sprzedaży. Najwięksi krajowi organizatorzy, tacy jak Itaka czy Rainbow Tours, są w stanie konkurować skalą działalności z podmiotami globalnymi, jednocześnie korzystając z przewagi wynikającej ze znajomości specyfiki rynku krajowego.

Kolejną kategorię tworzą firmy z kapitałem spoza Unii Europejskiej, przede wszystkim tureckim i egipskim, często wyspecjalizowane kierunkach wakacyjnych związanych z krajami pochodzenia ich właścicieli. Podmioty takie jak Coral Travel (kapitał turecki) czy Sun & Fun Holidays (kapitał egipski) łączą funkcję touroperatora z bezpośrednią współpracą z własnymi sieciami hotelowymi i przewoźnikami.

W strukturze rynku obecne są również podmioty wywodzące się z dawnych przedsiębiorstw państwowych, które przeszły procesy przekształceń własnościowych. Po procesach prywatyzacji i restrukturyzacji funkcjonują dziś jako nowoczesne spółki, często wchodzące w skład większych grup kapitałowych.

Uzupełnieniem obrazu branży są specjalistyczni organizatorzy obsługujący niszowe segmenty rynku i posiadający zróżnicowaną strukturę kapitałową – od małych firm rodzinnych po przedsięwzięcia współfinansowane przez inwestorów zagranicznych.

### ***Kondycja finansowa organizatorów turystyki***

Rok 2024 okazał się wyjątkowo korzystny dla kondycji finansowej branży turystyki wyjazdowej. Przychody największych touroperatorów wzrosły średnio o 30% w stosunku do roku 2023, a w przypadku niektórych podmiotów – takich jak CT Poland czy OTI Oasis – wzrosty sięgały nawet 70-90%. Liderem pod względem przychodów pozostaje Itaka, która osiągnęła ponad 6,6 mld zł, choć warto zaznaczyć, że część tej kwoty pochodzi z działalności zagranicznej. W ujęciu krajowym palmę pierwszeństwa przejęło TUI Poland, notując przychody przekraczające 4,6 mld zł i rekordowy wzrost o niemal 58% (Paliś, Żemła, 2025).

W zakresie zysków netto najwyższy wynik osiągnęła firma Rainbow Tours – 331 mln zł, co oznacza wzrost o ponad 120 mln zł względem roku poprzedniego (Paliś, Żemła, 2025). Itaka, mimo nieco niższego zysku niż w 2023 roku, utrzymała bardzo silną pozycję finansową, podobnie jak TUI Poland i Coral Travel. Warto zauważyć, że Coral Travel niemal podwoiło swój wynik, co wskazuje na skuteczność strategii ekspansji produktowej i dystrybucyjnej.

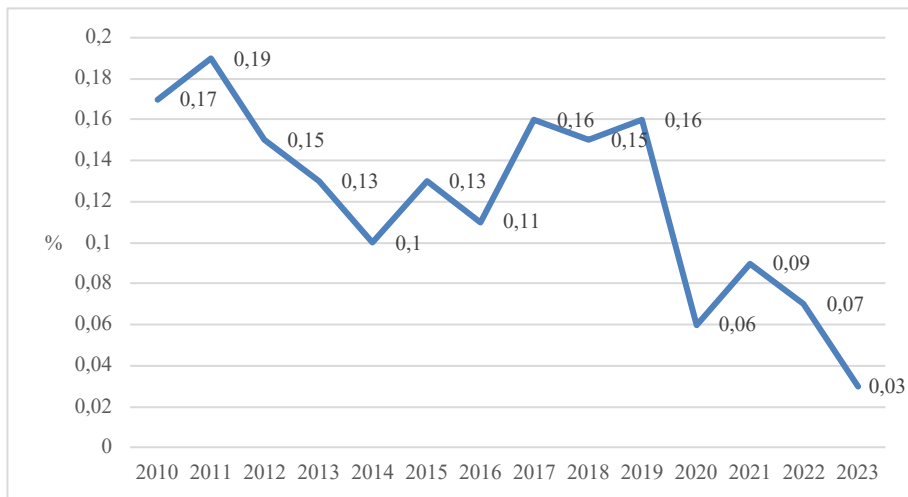
Struktura rynku touroperatorów w Polsce ma wyraźnie oligopolistyczny charakter. Cztery największe biura – Itaka, TUI Poland, Rainbow Tours i Coral Travel – odpowiadają łącznie za 85% rynku, zarówno pod względem przychodów, jak i liczby klientów. Kolejne miejsca zajmują Exim Tours i Grecos Holiday, osiągające ok. 20-30% skali działalności liderów. Warto jednak zwrócić uwagę na pojawianie się nowych podmiotów, co pokazuje, że choć rynek jest zdominowany przez kilku graczy, pozostaje otwarty na nowe inicjatywy – zwłaszcza te wspierane silnym zapleczem międzynarodowym.

Analiza wskaźników rentowności pokazuje, że wiele firm nie tylko zwiększyło obroty, lecz także znacząco poprawiło efektywność operacyjną. Wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) przekroczył 10% w przypadku takich firm jak Logos Travel, Barents czy CT Poland, natomiast rentowność kapitału własnego (ROE) osiągnęła rekordowe 79,9% w Rainbow Tours (Paliś, Żemła, 2025). Takie wyniki świadczą o wysokiej sprawności zarządzania i dobrej kondycji finansowej branży.

Istotnym elementem zabezpieczenia konsumentów są gwarancje ubezpieczeniowe, których poziom odzwierciedla skalę i stabilność finansową touroperatorów. Najwyższe gwarancje posiadają Itaka (483 mln

zł), TUI Poland (466 mln zł), Rainbow Tours (380 mln zł) i Coral Travel (318 mln zł) (Paliś, Żemła, 2025). Wzrost wartości gwarancji względem roku poprzedniego potwierdza rosnącą skalę działalności i odpowiedzialność finansową touroperatorów. Jednocześnie warto zauważyć, że poziom zabezpieczeń pozostaje proporcjonalny do skali operacji, co potwierdzają dane z Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego, który w 2024 roku obsłużył rekordowe 8,75 mln podróży, wobec 7,64 mln rok wcześniej.

Te imponujące wyniki mikroekonomiczne nabierają pełnego kontekstu dopiero w zestawieniu z danymi strukturalnymi całego sektora. Paradoksalnie, mimo rosnących przychodów poszczególnych biur podróży i rekordowej liczby obsłużonych turystów, wartość dodana całego działu N79 PKD (Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane) systematycznie maleje w relacji do PKB. W latach 2010-2023 udział PKD 79 w produkcji krajowym brutto spadł z poziomu 0,17-0,19% do zaledwie 0,03%, co oznacza redukcję o blisko 80%. W wartościach bezwzględnych wartość dodana branż związanych z organizacją turystyki zmniejszyła się z ok. 2,4 mld zł w 2010 roku do nieco ponad 1,0 mld w roku 2023, podczas gdy sama liczba obsłużonych podróży w tym czasie wzrosła z 4,0 mln do 7,64 mln.



Wykres 4: **Udział działu N79 w PKB w latach 2010-2023 (%)**. Źródło: Główny Urząd Statystyczny, [online:] [https://sdg.gov.pl/statistics\\_glob/8-9-1/](https://sdg.gov.pl/statistics_glob/8-9-1/) (dostęp: 15.10.2025).

Ta pozorna sprzeczność – rosnące przychody firm przy malejącej wartości dodanej – wynika przede wszystkim ze sposobu funkcjonowania łańcucha wartości w turystyce zorganizowanej oraz z głębokiej transformacji strukturalnej. Wzrost przychodów w ostatnich latach jest w dużej mierze pochodną podwyżek cen usług zewnętrznych (transport, hotelarstwo, gastronomia), których wartość w znacznym stopniu jedynie przepływa przez biura podróży i ostatecznie trafia do ich dostawców. Jednocześnie coraz większa część wartości dodanej związanej z wyjazdami turystycznymi powstaje poza działem N79, ponieważ rośnie udział usług sprzedawanych poza tradycyjnym kanałem biur podróży: linie lotnicze prowadzą sprzedaż bezpośrednią, hotele przyjmują rezerwacje przez własne strony internetowe, a platformy takie jak Booking.com, Airbnb czy Expedia przejmują funkcje pośrednictwa. Dodatkowo dynamiczne pakietowanie – model, w którym konsument samodzielnie komponuje podróż, łącząc transport, nocleg i transfer, – często w ogóle nie figuruje w statystykach turystyki zorganizowanej.

Na relatywnie niski i malejący udział N79 w PKB wpływa także ogólny wzrost gospodarki oraz szybki rozwój sektorów o wyższej produktywności (np. przemysłu czy usług wiodących). W efekcie branża organizatorów turystyki stopniowo traci udział w wartości dodanej gospodarki, mimo że nominalnie rośnie – co dobrze ilustruje wspomniany paradoks rosnących przychodów przy spadającym udziale w PKB.

Należy jednak podkreślić, że choć bezpośredni wkład działu N79 w PKB jest statystycznie niewielki, to jego pośredni wpływ na gospodarkę turystyczną i gospodarkę jako całość pozostaje znaczący dzięki efektom mnożnikowym obejmującym zarówno inne podmioty sektora turystycznego (hotelarstwo, gastronomię, atrakcje), jak i branże pozaturystyczne (produkcję, rolnictwo, budownictwo czy usługi finansowe).

Na rynku zdarzają się również przypadki niewypłacalności organizatorów turystyki. Zgodnie z danymi Biuletynu Informacyjnego Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego za I kwartał 2025 roku, w latach 2017-2024 blisko 40 przedsiębiorców ogłosiło niewypłacalność:

- 2017 (2 niewypłacalności),
- 2018 (4 niewypłacalności),
- 2019 (11 niewypłacalności),
- 2020 (8 niewypłacalności),
- 2021 (8 niewypłacalności),
- 2022 (2 niewypłacalności),
- 2023 (0 niewypłacalności),
- 2024 (3 niewypłacalności).

Ogólny trend niewypłacalności w analizowanym okresie wskazuje na wyraźny szczyt w 2019 roku, co mogło wynikać z ogólnych trudności

rynkowych lub procesów restrukturyzacyjnych w branży. W tym okresie upadłości objęły również większe podmioty, dysponujące wyższymi sumami gwarancyjnymi niż przedsiębiorstwa, które ogłaszały niewypłacalność w pozostałych latach. Nieznaczny spadek liczby niewypłacalności obserwowany w roku 2020 oraz 2021 może wynikać z trwającej pandemii COVID-19. Dalsze obniżenie liczby upadłości w kolejnych latach może sugerować zarówno skuteczność pakietów pomocowych oferowanych w ramach wsparcia publicznego, jak i naturalne „oczyszczenie” rynku z najsłabszych podmiotów.

W celu pełniejszej oceny kondycji sektora turystyki zorganizowanej w tabeli 15 zestawiono udział wartości dodanej działu N79 w PKB z wybranymi wskaźnikami makroekonomicznymi i kosztowymi. Uwzględniono m.in. dynamikę cen konsumpcyjnych, poziom płacy minimalnej, poziom przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw, a także przeciętne roczne ceny paliw silnikowych, które stanowią kluczowe determinanty kosztów działalności touroperatorów i agentów. Zebrane dane pozwalają określić, w jakim stopniu spadek wskaźnika udziału N79 w PKB wynika z czynników strukturalnych (zmiana modeli sprzedaży, digitalizacja, przesunięcie wartości dodanej do innych działów PKD), a w jakim z presji kosztowej, zmian na rynku pracy i wrażliwości sektora na wahania cen surowców energetycznych.

Rok	Podróźni (mln)	PKB (mln zł)	Wartość dodana dział N79 (mln zł)	Udział działu N79 w PKB (%)	Inflacja CPI (%)	Zatrudnienie dział N79 (tys.)	Płaca minimalna brutto (zł/m-c)	Średnie wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw (zł/m-c)	Ceny ropy naftowej wg Brent (dol./za baryłkę)
2010	b.d.	1 441 650	2408,22	0,17	3,1	20,0	1317	3407	79,50
2011	b.d.	1 563 935	2903,44	0,19	3,6	20,5	1386	3585	111,26
2012	b.d.	1 622 242	2423,84	0,15	3,7	21,0	1500	3753	111,67
2013	b.d.	1 637 768	2153,24	0,13	1,0	21,5	1600	3837	108,66
2014	b.d.	1 710 185	1719,15	0,10	0,0	21,0	1680	3980	98,95
2015	b.d.	1 809 564	2339,12	0,13	-0,7	21,0	1750	4108	52,39
2016	4,60a	1 865 960	2044,31	0,11	-0,6	20,5	1850	4277	43,73
2017	6,89b	1 996 836	3182,90	0,16	1,6	21,5	2000	4530	54,19
2018	7,63	2 147 587	3180,72	0,15	1,7	22,5	2100	4864	71,31
2019	7,79	2 313 929	3669,12	0,16	2,0	21,6	2250	5164	64,21
2020	1,09	2 362 909	1403,40	0,06	3,4	15,0	2600	5411	41,84
2021	4,09	2 661 518	2368,17	0,09	5,2	17,5	2800	5663	70,91
2022	6,34	3 100 850	2170,60	0,07	14,4	18,9	3010	6346	101,32
2023	7,64	3 415 274	1024,58	0,03	11,4	18,8	3490	7155	82,64
2024	8,80	3 653 432	b.d.	b.d.	3,60	b.d.	4242	8182	82,00

b.d. – brak danych

Tabela 15: Podstawowe dane makroekonomiczne charakteryzujące gospodarke Polski, w tym dział N79 według Polskiej Klasyfikacji Gospodarczej. Źródło: opracowanie własne na podstawie: dane za rok 2016 komunikatu nr 12019 touroperatorzy, [online:] <https://vistulahospitality.edu.pl/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/komunikat-nr-12019-touroperatorzy> (dostęp: 30.09.2025), b – dane za lata 2017-2024 na podstawie Biuletyn informacyjny TFG, [online:] ([https://tfg.ufg.pl/tresc/115/Biuletyn\\_informacyjny\\_TFG](https://tfg.ufg.pl/tresc/115/Biuletyn_informacyjny_TFG)) (dostęp: 30.09.2025); Roczne rachunku narodowe, [online:] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe> (dostęp: 18.10.2025); Udział procentowy turystyki w PKB, [online:] [https://sdg.gov.pl/statistics\\_glob/8-9-1/](https://sdg.gov.pl/statistics_glob/8-9-1/) (dostęp: 15.10.2025); [online:] [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-roczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/) (dostęp: 15.10.2025); Minimalne wynagrodzenie za pracę, [online:] <https://turystyka.gov.pl/badania-i-komunikaty>; <https://www.gov.pl/web/rodzina/>

minimalne-wynagrodzenie-za-prace (dostęp: 15.10.2025); Przeciętne wynagrodzenie od 1950 r., [online:] <https://www.zus.pl/baza-wiedzy/skladki-wskazniki-odsetki/wskazniki/przecietne-wynagrodzenie-w-latach> (dostęp: 16.10.2025); Statistical Review of World Energy, [online:] <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2023/services/statistical-review-of-world-energy-kleiner.pdf> (16.10.2025).

Dynamika niewypłacalności koresponduje z szerszymi zmianami w strukturze zatrudnienia i efektywności operacyjnej całego sektora. Analiza liczby pracujących w dziale 79 PKD 2007 w latach 2010-2023 pokazuje stabilny poziom zatrudnienia na poziomie 20-22 tys. osób w okresie przedpandemicznym, gwałtowne załamanie w 2020 roku (spadek do 15 tys. osób) oraz tylko częściową odbudowę w kolejnych latach. W 2023 roku w sektorze pracowało ok. 18,8 tys. osób, czyli o 13% mniej niż w szczytowym 2018 roku (22,5 tys.), mimo że liczba obsłużonych turystów niemal się podwoiła. Pomimo dynamicznego wzrostu popytu turystycznego po zniesieniu restrykcji covidowych zatrudnienie w tradycyjnych biurach podróży nie wróciło do wcześniejszych poziomów. To czytelny sygnał postępującej automatyzacji procesów, cyfryzacji obsługi klienta i wzrostu wydajności pracy, ale także – sygnalizowanych wyraźnie przez przedstawicieli branży – problemów ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników.

Te procesy strukturalne zachodzą w warunkach rosnącej presji kosztowej. Podmioty objęte niniejszą diagnozą funkcjonują jako pośrednicy między turystami a dostawcami usług. Wysokość ich marży z jednej strony zależy od kosztów działalności oraz cen usług nabywanych od dostawców, a z drugiej – od silnej presji popytowej. Klienci, dysponując nieograniczonym dostępem do informacji o cenach i możliwością porównania ofert w czasie rzeczywistym, wybierają zwykle najkorzystniejsze cenowo rozwiązania. Przy rosnącej liczbie podmiotów na rynku, zarówno tradycyjnych biur, jak i nowych graczy cyfrowych, coraz silniejsza konkurencja zmusza organizatorów wyjazdów, zwłaszcza w segmencie wyjazdów

czarterowych, do systematycznego obniżania marż. To z kolei bezpośrednio przekłada się na spadek udziału wartości dodanej sektora w PKB.

Równolegle narastają koszty operacyjne. Kilkunastoprocentowy wskaźnik inflacji w ostatnich latach (14,4% w 2022 roku, 11,4% w 2023 roku), dynamiczny wzrost płacy minimalnej (z 1317 zł miesięcznie w 2010 roku do 4242 zł w 2024 roku) oraz wzrost średnich wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw (z 3407 zł do 8182 zł) znacząco podnoszą koszty prowadzenia działalności. Dodatkowym obciążeniem są zmienne ceny paliw, zwłaszcza w przypadku biur organizujących wyjazdy z transportem.

Oficjalne dane dotyczące udziału sekcji N79 w PKB za rok 2024 nie były jeszcze dostępne w momencie przygotowywania niniejszej analizy. Przy nominalnym wzroście PKB o 5–6% oraz umiarkowanym wzroście wartości dodanej działu N79 (wynikającym z dynamiki przychodów i liczby obsługiwanych turystów), można szacunkowo przyjąć, że udział tego działu w PKB w 2024 roku wyniósł ok. 0,03–0,04%, co odpowiada wartości dodanej rzędu 1,1–1,5 mld zł. Jest to prognoza oparta na ekstrapolacji dotychczasowych tendencji oraz analizie bieżących trendów rynkowych, dlatego należy ją traktować wyłącznie jako orientacyjną.

Perspektywa najbliższych lat wskazuje raczej na stabilizację wskaźnika niż na jego gwałtowne odbicie. O ile realna skala korzystania z usług organizatorów turystyki pozostaje istotna i wszystko wskazuje na jej dalszy wzrost, o tyle coraz większa część procesu tworzenia i sprzedaży imprez turystycznych odbywa się poza tradycyjnym zakresem PKD N79, w ekosystemie platform cyfrowych oraz usług noclegowych, transportowych i fintechowych. Z tego względu dalszy spadek lub utrzymywanie się wskaźnika na niskim poziomie nie powinno być interpretowane jako ograniczenie znaczenia

turystyki zorganizowanej, lecz jako konsekwencja zmian strukturalnych w modelach biznesowych oraz sposobach klasyfikacji statystycznej.

Mając na uwadze znaczną liczbę podmiotów działających w obszarach wyłączonych spod *Ustawy o Imprezach Turystycznych i Usługach Powiązanych* oraz częściowo w tzw. szarej strefie, można przypuszczać, że ich stopniowa legalizacja przyczyni się do wzrostu udziału wartości dodanej w PKB. Z perspektywy polityki publicznej i oceny roli sektora oznacza to konieczność ostrożnej interpretacji wskaźnika i uzupełniania go dodatkowymi źródłami danych, obejmującymi szerzej cały łańcuch wartości w turystyce – od transportu i zakwaterowania po usługi przewodnickie, gastronomiczne i kulturalne.

Na tle powyższych danych wyłania się obraz polskiej branży turystyki zorganizowanej, która nie tylko odzyskała równowagę po kryzysie pandemicznym, ale także weszła w fazę intensywnego rozwoju. Dynamika wzrostów jest stabilna, zrównoważona i opiera się na realnych fundamentach – zarówno ekonomicznych, jak i organizacyjnych. Optymizm wyrażany przez przedstawicieli biur podróży wobec roku 2025 wydaje się uzasadniony, choć pojawiają się również sygnały możliwego spowolnienia tempa wzrostu. Niemniej jednak, przy tak wysokiej bazie wyjściowej, nawet umiarkowany wzrost będzie oznaczać dalsze umacnianie pozycji branży na rynku krajowym i międzynarodowym.

Równolegle branża turystyki zorganizowanej rozwija się także pod względem struktur własnościowych. Działalność gospodarcza osób fizycznych nadal jest dominującą formą prowadzenia biznesu, jednak rosnący udział spółek kapitałowych wskazuje na stopniowe przechodzenie

przedsiębiorców ku strukturom zapewniającym większą ochronę majątku oraz łatwiejszy dostęp do kapitału.

### ***Kluczowe zmiany po stronie podaży***

W ostatnich dekadach strona podażowa rynku turystyki zorganizowanej przeszła gruntowne przeobrażenia, wynikające z nakładających się na siebie różnych czynników. Do najważniejszych z nich należą: dynamiczne zmiany w popycie, rosnąca konkurencja, postęp technologiczny, globalizacja, integracja i konsolidacja rynku, a także zmieniające się uwarunkowania demograficzne, społeczne i klimatyczne. Najistotniejsze z tych zmian obejmują:

- spadek znaczenia pośredników, zwłaszcza tradycyjnych agencji turystycznych przy równoczesnym wzroście roli platform OTA. Dostawcy coraz częściej docierają do klientów bezpośrednio, a agencje koncentrują się głównie na sprzedaży pakietów i biletów lotniczych (często bez usług dodatkowych);
- poszukiwanie nowych modeli działalności przez firmy zagrożone wyeliminowaniem z rynku, w tym przez agencje (np. specjalizacja w niszach rynkowych, obsługa klienta biznesowego);
- wejście na rynek nowych podmiotów dotychczas niezwiązanych z branżą, zwłaszcza platform technologicznych i operatorów telekomunikacyjnych;
- powstawanie nowych firm o charakterze organizatorskim, umożliwione rozwojem systemów elektronicznych;
- przesunięcie akcentu z aspektu ilościowego na jakościową stronę zjawisk turystycznych;
- postępującą liberalizację w podróżach międzynarodowych, w tym stopniowe znoszenie barier administracyjnych i wizowych;

- wprowadzanie standaryzacji produktów i ujednolicanie prawa turystycznego, co pozwala powiązać jakość z ceną;
- rosnące zróżnicowanie produktów turystycznych, lepiej dostosowanych do potrzeb i preferencji klientów, włącznie z ofertami szytymi na miarę;
- wzrost znaczenia aktywnych form wypoczynku (sportowych, kulturalnych, edukacyjnych);
- zwiększenie wymagań jakościowych dotyczących oferowanych usług niezależnie od formy turystyki;
- spadek znaczenia ceny jako jedyne narzędzia walki o klienta, orientację na nowe wartości, rosnącą rolę usług dodatkowych (często oferowanych bezpłatnie lub w niskiej cenie) oraz silną presję cenową ze strony OTA;
- spadek marż, wywołany zarówno czynnikami popytowymi, jak i sytuacją ekonomiczną;
- wzrost znaczenia działań marketingowych i stosowania różnorodnych, agresywnych form promocji skierowanych do wyselekcjonowanych grup;
- nasilenie dualizmu (polaryzacji) rynku, w którym obok małych, często niewspółpracujących firm funkcjonują giganci, którzy bronią dostępu nowym podmiotom. Rośnie rozpiętość między kapitałem i kompetencjami korporacji a możliwościami sektora MŚP;
- zwiększanie wpływu największych podmiotów, które wyznaczają reguły funkcjonowania rynku i często zmuszają mniejsze firmy do szukania wąskiej specjalizacji lub działania jako pośrednicy, a także kształtują model wypoczynku Polaków;
- postępującą integrację podmiotów w skali międzynarodowej, czyli tworzenie korporacji transnarodowych, koncentrację kapitału

(łączenie, fuzje, przejęcia), wzrost współzależności międzynarodowych oraz rosnącą rolę banków w finansowaniu dużych podmiotów;

- przejście od rynku sprzedawcy/producenta do rynku nabywcy/konsumenta. Konsument ma nieograniczony dostęp do informacji, porównywarek i opinii, co wymusza ciągłą adaptację, redukcję marż i wzrost efektywności operacyjnej.

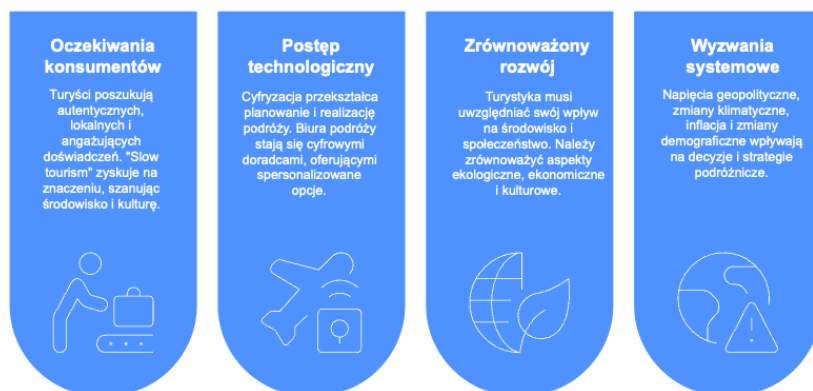
### III. Analiza makrootoczenia

#### Globalne i europejskie trendy w turystyce zorganizowanej

Zasadnicze przeobrażenia i dynamika rynku turystyki zorganizowanej wynikają z wielopłaszczyznowego oddziaływania czynników makroekonomicznych, społecznych i technologicznych. Te determinanty nie tylko modyfikują wzorce konsumpcji turystycznej, ale przede wszystkim redefiniują strategie rynkowe i modele funkcjonowania podmiotów turystyki zorganizowanej.

Turystyka zorganizowana, będąca jednym z filarów międzynarodowego ruchu turystycznego, przechodzi obecnie dynamiczną transformację. Po głębokim kryzysie wywołanym pandemią COVID-19 branża nie tylko odbudowuje swoją pozycję, ale również adaptuje się do nowych realiów społeczno-gospodarczych, technologicznych i środowiskowych. Wzrost liczby podróży, ewolucja oczekiwań konsumentów, cyfryzacja usług oraz rosnąca presja na zrównoważony rozwój to tylko niektóre z czynników kształtujących współczesny krajobraz turystyki zorganizowanej.

#### Czynniki kształtujące turystykę zorganizowaną



Zgodnie z raportem OECD *Tourism Trends and Policies 2024* wiele krajów członkowskich tej organizacji już w 2023 roku osiągnęło lub przekroczyło poziomy ruchu turystycznego sprzed pandemii. Tempo odbudowy jest jednak zróżnicowane – szybciej rozwijają się państwa, które zainwestowały w cyfryzację, dywersyfikację oferty oraz elastyczne modele zarządzania kryzysowego. Warto zauważyć, że choć bezpośredni wkład turystyki w PKB krajów OECD w 2022 roku wyniósł średnio 3,9% (wobec 4,4% w 2019 roku), to udział turystyki w eksporcie usług znacząco wzrósł – z 9,7% do 14,8%. Mimo że OECD nie opublikowało jeszcze oficjalnych danych dotyczących wkładu turystyki w PKB i eksporcie za 2024 rok, organizacja przewidywała pełne globalne ożywienie branży do poziomów sprzed 2020 roku już na koniec 2024 roku. Miało być one wspierane rosnącymi przyjazdami międzynarodowymi i zmniejszającą się nierównowagą popytu i podaży. Według WTTC (2025) wkład turystyki w światowy PKB w 2024 roku wyniósł ok. 10%. Turystyka zorganizowana, jako integralna część tego systemu, odgrywa istotną rolę w odbudowie gospodarczej i wzmacnianiu bilansu płatniczego.

Wzrost ten nie był przypadkowy. Wśród kluczowych czynników sprzyjających rozwojowi turystyki wymienia się przede wszystkim: stabilną sytuację gospodarczą, relatywnie niskie ceny paliwa lotniczego, korzystne kursy walutowe oraz rosnącą siłę nabywczą konsumentów. Istotną rolę odegrały także działania rozwojowe podejmowane przez same podmioty turystyki zorganizowanej – ekspansja produktowa, rozwój kanałów dystrybucji (zarówno internetowej, jak i agencyjnej), a także inwestycje w kadry i technologie.

Jednym z najbardziej widocznych zjawisk ostatnich lat jest zmiana zachowań i oczekiwań konsumentów. Współczesny turysta nie zadowolona

się już standardowym pakietem „transport + hotel + wycieczka fakultatywna”, lecz poszukuje doświadczeń autentycznych, lokalnych i angażujących. Rośnie popularność wyjazdów tematycznych – kulinarnych, przyrodniczych, edukacyjnych – które łączą wypoczynek z rozwojem osobistym. Coraz większe znaczenie zyskuje także tzw. *slow tourism*, czyli podróżowanie w rytmie lokalnym, z poszanowaniem środowiska i kultury. W tym kontekście turystyka zorganizowana musi odchodzić od modelu masowego na rzecz podejścia bardziej spersonalizowanego, elastycznego i odpowiedzialnego.

Transformacja branży nie byłaby możliwa bez rozwoju technologii. Cyfryzacja usług turystycznych – obejmująca rozwój platform rezerwacyjnych, aplikacji mobilnych, systemów dynamicznego pakietowania oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji – całkowicie zmienia sposób projektowania, sprzedaży i realizacji wyjazdów zorganizowanych. Biura podróży stopniowo przekształcają się w cyfrowych doradców, oferujących klientom nie tylko gotowe pakiety, lecz również możliwość samodzielnego komponowania ofert. Technologia umożliwia skuteczniejsze zarządzanie danymi, głębszą personalizację usług i szybszą reakcję na zmiany rynkowe. Jednocześnie stawia przed branżą nowe wyzwania: rozwój kompetencji cyfrowych, inwestycje w cyberbezpieczeństwo oraz ochronę danych osobowych.

Nie sposób mówić o przyszłości turystyki zorganizowanej bez odniesienia do kwestii zrównoważonego rozwoju. W obliczu zmian klimatycznych, degradacji środowiska i rosnącej presji społecznej branża ta musi wziąć odpowiedzialność za swój wpływ na planetę i lokalne społeczności. Zgodnie z zaleceniami UN Tourism i OECD rozwój turystyki powinien opierać się na równowadze ekologicznej, ekonomicznej i kulturowej.

Oznacza to m.in. ograniczanie nadmiernej koncentracji ruchu turystów w popularnych destynacjach (tzw. *overtourism*), wspieranie lokalnych gospodarek, wdrażanie ekologicznych rozwiązań w transporcie i zakwaterowaniu oraz promowanie turystyki niskoemisyjnej. W tym kontekście na znaczeniu zyskują certyfikacje ekologiczne, standardy ESG oraz współpraca międzysektorowa.

Istotnym wyzwaniem dla turystyki zorganizowanej są także czynniki o charakterze systemowym. Obejmują one m.in. napięcia geopolityczne (w Europie i na Bliskim Wschodzie), zmiany klimatyczne i ich skutki (susze, pożary, powodzie), presję inflacyjną, niedobory kadrowe w sektorze usług oraz zmiany demograficzne, w tym starzenie się społeczeństw. Wszystkie te zjawiska wpływają zarówno na decyzje podróżnych, jak i strategie organizatorów oraz kierunek polityk publicznych. OECD rekomenduje wdrażanie polityk adaptacyjnych wspierających odporność sektora – w tym rozwój kompetencji cyfrowych, inwestycje w infrastrukturę odporną na zmiany klimatu oraz wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych.

## **Analiza PESTEL**

Poniższa analiza PESTEL (tab. 16) w sposób skondensowany przedstawia kluczowe czynniki makrootoczenia polityczno-prawnego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego i środowiskowego. Jest to podstawowe narzędzie diagnostyczne wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym. Metoda ta – o charakterze jakościowym – pozwala identyfikować i opisywać poszczególne determinanty oraz jednocześnie je hierarchizować pod względem siły oddziaływania (w skali 1–10, gdzie 1 oznacza bardzo słaby, a 10 – bardzo silny wpływ na branżę), kierunku wpływu (negatywny, obojętny, pozytywny) oraz prawdopodobieństwa wystąpienia

(w skali 0–1, gdzie 0 oznacza brak, a 1 – wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia danego czynnika).

Czynniki oceniono podczas specjalnie przygotowanych warsztatów z udziałem przedstawicieli branży, organizacji samorządu gospodarczego w turystyce, środowisk naukowych i mediów związanych z turystyką. Uczestnicy oceniali aktualny stan każdego z czynników, a ostateczne wartości ustalono na podstawie uśrednionych wyników. W analizie uwzględniono również dane z ogólnodostępnych raportów oraz wyniki ekspertyz i analiz przeprowadzonych w toku opracowywania diagnozy.

Analizą objęto determinanty odzwierciedlające szerokie spektrum sił kształtujących warunki funkcjonowania branży, dynamikę jej rozwoju oraz potencjał konkurencyjny podmiotów turystycznych. Choć czynniki te pozostają poza bezpośrednią kontrolą organizatorów i pośredników turystycznych, wywierają decydujący wpływ na ich strategie, działania i rynkowy sukces.

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
<b>Otoczenie polityczne (P)</b>				
Sytuacja geopolityczna	Konflikty zbrojne w Europie i na świecie; naruszenie polskich granic; problem uchodźców; ataki terrorystyczne; zmiana układu sił politycznych w Europie i na świecie	10	1	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Współpraca międzyresortowa dla polskiej turystyki	Spójność i skuteczność współpracy między resortem odpowiedzialnym za turystykę a pozostałymi resortami	8	0,3	
System POT-ROT-LOT	Sprawność i stabilność systemu; współpraca POT-ROT-LOT; współpraca z przedsiębiorcami i ich partycypacja w programowaniu działań; jasny podział kompetencji	7	0,3	
Polityka turystyczna	Systemowe wsparcie branży i pomoc w sytuacjach kryzysowych (np. klęskach żywiołowych)	8	0,9	
Polityka transportowa	Rozwój infrastruktury transportowej: lotniczej, drogowej i kolejowej	10	0,9	
Polityka promocyjna	Polityka Rządu RP w zakresie wizerunku Polski na świecie	9	0,9	
Polityka w zakresie kultury i dziedzictwa narodowego	Ochrona i udostępnianie obiektów i dóbr kultury; obiekty na liście UNESCO; promocja kultury polskiej	8	0,9	
Polityka w zakresie edukacji	Edukacja dla turystyki; podstawa programowa uwzględniająca znajomość geografii turystycznej Polski; polityka w zakresie organizacji wyjazdów dzieci i młodzieży; kształcenie kadr dla turystyki	8	0,8	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Polityka w zakresie ochrony zdrowia	Bezpieczeństwo zdrowotne i ochrona sanitarna; wykorzystanie placówek służby zdrowia; dostępność wyjazdów zdrowotnych	7	0,8	
Polityka wizowa	Dostępność wiz turystycznych; ruch bezwizowy	9	1	
Regionalne strategie rozwoju	Miejsce turystyki w regionalnych i lokalnych strategiach rozwoju; cele zapisane w strategiach na poziomie regionalnym i lokalnym, w tym umożliwiające dostęp do środków wsparcia	8	0,9	
<b>Otoczenie ekonomiczne (E)</b>				
Globalna sytuacja ekonomiczna	Ryzyko recesji gospodarczej; ceny paliw i czynników produkcji	9	0,7	
Wzrost gospodarczy w Polsce	Poziom PKB, zatrudnienia i wydatków na inwestycje	8	0,9	
Zamożność społeczeństwa	Wynagrodzenia, dochody realne i siła nabywcza	9	0,9	
Popyt turystyczny	Odbudowa popytu po pandemii; dalszy wzrost liczby przyjazdów turystycznych do Polski i wyjazdów zagranicznych Polaków	9	0,9	
Finansowanie wypoczynku	Wsparcie finansowe wypoczynku osób o specjalnych potrzebach (dzieci i młodzieży, seniorów, osób z niepełnosprawnościami)	7	0,7	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Rynek pracy	Dostęp do profesjonalnych kadr; imigranci na rynku pracy; zmiany minimalnego wynagrodzenia	7	0,6	
Rozwój infrastruktury	Rozbudowa bazy transportowej w kraju oraz sieci połączeń międzynarodowych (lotniczych, kolejowych, drogowych); rozbudowa bazy turystycznej	9	0,8	
Zmiana cen	Wysokość i dynamika cen produktów i usług (w tym turystycznych), ich zmiany, relacje w stosunku do dochodów oraz wobec cen innych dóbr; konkurencyjność cenowa polskiej turystyki; kursy walut	8	0,7	
Możliwość wsparcia finansowego	Wsparcie finansowe dla transformacji technologicznej i środowiskowej oraz budowania odporności sektora turystycznego; dostępność publicznych środków krajowych i unijnych	7	0,5	
Współpraca w łańcuchach wartości	Współpraca między organizatorami turystyki a dostawcami usług i pośrednikami	9	0,7	
Rozproszenie samorządu gospodarczego	Skłonność przedsiębiorców do zrzeszania się; liczba organizacji zrzeszających branżę	6	0,5	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
<b>Otoczenie społeczne (S)</b>				
Starzenie się społeczeństw	Rosnący segment seniorów; zmieniające się potrzeby w zakresie podróży turystycznych	8	1,0	
Migracje ludności	Wzrost liczby migrantów w Polsce; różnice kulturowe; wpływ na rynek pracy w turystyce oraz wielkość i strukturę popytu turystycznego	7	0,9	
Zmiany pokoleniowe	Cyfrowe dzieci; nowe potrzeby i formy turystyki; skłonność do samodzielnej organizacji wyjazdów	8	0,9	
Podróżujący single	Wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych; zmiana zachowań i postaw	7	0,7	
Podróże kobiet	Zmiana roli płci w społeczeństwie	8	0,9	
Podróże bez dzieci	Zmiana modelu rodziny; zmiana postaw; pary bezdzietne	8	0,9	
Podróże osób z niepełnościami	Zmiana podejścia społecznego; większa otwartość	6	0,6	
Personalizacja i customizacja	Oczekiwanie elastyczności i dopasowania do potrzeb; wpływ na ofertę i doświadczenie	9	0,9	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Podróże w rytmie <i>slow</i>	Spowolnienie podróżowania w celu kolekcjonowania wspomnień i wykorzystania sposobności do rozwoju osobistego	7	0,7	
Poszukiwanie doświadczeń i wrażeń, realizacja niszowych zainteresowań	Poszukiwanie autentycznych doświadczeń, emocjonalnego zaangażowania i nietuzinkowych ofert „z narracją”, które pozwalają na głębokie zanurzenie w historię i lokalną kulturę	8	0,9	
Cyfryzacja podróży	Rosnąca rola technologii cyfrowych w planowaniu i realizacji podróży	9	1,0	
Świadomy turysta	Zainteresowanie zrównoważonymi ofertami	4	0,8	
Wiedza turystów	Coraz większa liczba turystów dobrze zna swoje prawa, a nawet próbuje je celowo wykorzystywać	6	0,8	
Ekonomia współdzielenia	Wyjazdy turystyczne <i>peer-to-peer</i>	6	0,7	
<b>Otoczenie technologiczne (T)</b>				
Platformy rezerwacyjne	Nowe modele biznesu oparte na platformach rezerwacyjnych typu <i>peer-to-peer</i> , marketplace, OTA	9	0,9	
Dynamiczne pakietowanie	Wygoda samodzielnego tworzenia pakietów usług turystycznych „skrojonych na miarę”	8	0,8	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Nowe metody badania rynku turystycznego	Big data, uczenie maszynowe, analiza treści internetowych, analityki internetowe, dane z transakcji płatniczych i telefonii komórkowych	7	0,6	
Sztuczna inteligencja	Ciekawsze doświadczenia klientów; spersonalizowane programy podróży tworzone na bieżąco; samodzielność w planowaniu i realizacji programów podróży; dostępność informacji w czasie rzeczywistym i w każdym miejscu; bezpieczeństwo i wsparcie w podróży; optymalizacja działalności w turystyce ( <i>revenue management</i> , narzędzia upsellingowe, działania w zakresie marketingu)	9	1,0	
Płatności elektroniczne	Bezpieczeństwo i szybkość transakcji; łatwość przewalutowania	10	1,0	
Automatyzacja	Automatyzacja relacji z klientami i kreacji produktów oraz procesów operacyjnych i zarządczych	9	1,0	
Nowe kanały komunikacji	Wirtualni asystenci, chatboty wspierające planowanie podróży, komunikacja wielokanałowa przy wykorzystaniu platform omnichannel; systemy serwujące turystom sugestie podczas cyfrowych kontaktów; kanały mobilne i PWA ( <i>Progressive Web App</i> ) działająca również offline; powiadomienia push	7	0,9	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Innowacyjne rozwiązania w transporcie	Niskoemisyjne pojazdy elektryczne (np. autokary) i wodorowe (pociągi); pojazdy autonomiczne; inteligentne przystanki; aplikacje mobilne dla komunikacji miejskiej; mikromobilność	5	0,6	
<b>Otoczenie ekologiczne (E)</b>				
Zmiany klimatyczne	Ocieplanie się klimatu i związany z tym wzrost częstotliwości i intensywności ekstremalnych zjawisk pogodowych (upały, powodzie, susze); konieczność i koszty adaptacji do zmian klimatu	8	1,0	
Sezonowość turystyki	Dwa wyraźne sezony; zmiany długości sezonów wywołane zmianami klimatu	7	0,9	
Dostępność do zasobów naturalnych	Ograniczenia zużycia zasobów wynikające z ich deficytu	6	0,5	
Zachowanie bioróżnorodności i ekosystemów	Adaptacja działalności turystycznej do wymogów ochrony środowiska; konflikty między rozwojem turystyki a ochroną ekosystemów lokalnych	7	0,6	
Zjawisko overtourismu	Nadmierna eksploatacja obszarów cennych przyrodniczo przez ruch turystyczny; hipertrofia turystyczna w miastach; ograniczenia dostępności miejsc turystycznych	7	0,7	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Polityka środowiskowa	Presja na organizacje i przedsiębiorców w kierunku uwzględniania zasad zrównoważonego rozwoju (Agenda 2030); wymóg minimalizacji śladu węglowego; certyfikacja ekologiczna usług	6	0,7	
Ryzyko zdrowotne	Choroby związane z podróżami; ryzyko powtórzenia się kryzysu pandemii; standardy sanitarne	7	0,6	
<b>Otoczenie prawne (L)</b>				
Rozproszenie regulacji	Regulacje dotyczące rynku biur podróży znajdują się w wielu aktach prawnych, krajowych i unijnych	7	0,7	
Skomplikowane i sformalizowane procedury	Formalizacja prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie organizacji i pośrednictwa w turystyce	8	0,7	
Wyłączenia prawne i martwe strefy	Organizacja imprez turystycznych poza Ustawą; brak regulacji (np. najem krótkoterminowy, pakietowanie dynamiczne) lub deregulacja (np. przewodnicy, piloci turystyczni); trudności w dochodzeniu roszczeń, niejasne zasady reklamacji	8	0,6	
Kolizje prawne	Różnice pomiędzy poszczególnymi aktami regulującymi prawa konsumentów i funkcjonowanie rynku turystycznego	5	0,4	

Czynnik	Charakterystyka	Siła oddziaływania (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (0-1)	Obecny kierunek wpływu
Egzekucja prawa	Nieskuteczna kontrola podmiotów; brak danych; szara strefa	8	0,7	
Zabezpieczenia finansowe biur podróży	Stabilność Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego i Pomocowego w kryzysach; stawki zabezpieczeń finansowych biur podróży; zrozumienie systemu po stronie klienta	8	0,7	
Zmiany przepisów prawa unijnego	Rewizja Dyrektywy 2015/2302; reforma przepisów o VAT; regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju (Dyrektywa CSRD i raportowanie ESG)	7	0,6	

Wyjaśnienie: kierunek oddziaływania:

bardzo pozytywny	pozytywny	raczej pozytywny	obojętny
raczej negatywny	negatywny	bardzo negatywna	

Tabela 16: Wyniki analizy PESTEL. Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zgromadzonych podczas warsztatów.

Analiza uwarunkowań otoczenia, w którym funkcjonują podmioty turystyki zorganizowanej, wskazuje, że na ich działalność dominujący wpływ ma sfera polityczna. Niewiele mniejszy mają czynniki ekonomiczne oraz technologiczne. Wszystkie spośród trzydziestu czynników składających się na te obszary uzyskały co najmniej siedem punktów w dziesięciostopniowej

skali oceniającej ich siłę oddziaływania na branżę turystyki zorganizowanej (tab. 17). W opinii respondentów wpływ czynników politycznych ma przeważnie charakter negatywny, natomiast czynniki ekonomiczne i technologiczne oceniane są jako pozytywne lub raczej pozytywne.

Otoczenie	P	E	S	T	E	L
Siła oddziaływania (średnia arytmetyczna)	8,36	8,00	7,21	8,00	6,87	7,29
Prawdopodobieństwo wystąpienia (średnia arytmetyczna)	0,79	0,72	0,84	0,85	0,71	0,63
Dominujący kierunek oddziaływania						

Tabela 17: PESTEL – podsumowanie wyników. Źródło: opracowanie własne.

W otoczeniu politycznym i ekonomicznym uczestnicy badania zidentyfikowali czynniki o najsilniejszym negatywnym wpływie, obejmujące przede wszystkim sytuację geopolityczną, politykę wizową, zmiany cen oraz problemy związane z rynkiem pracy. W ich ocenie jako niekorzystne oceniono również brak spójności współpracy między ministerstwem odpowiedzialnym za turystykę a innymi resortami, a także niewystarczającą kooperację pomiędzy Polską Organizacją Turystyczną (POT), regionalnymi (ROT) i lokalnymi (LOT) organizacjami turystycznymi a przedstawicielami branży. Negatywnie oceniono również politykę w zakresie edukacji. Z kolei pozytywne oddziaływanie na sektor turystyki zorganizowanej przypisuje się polityce turystycznej, transportowej oraz działaniom związanym z budową wizerunku kraju.

W odniesieniu do otoczenia społecznego przedstawiciele branży turystycznej wyrażają przede wszystkim obawy związane ze zmianami pokoleniowymi oraz wynikającymi z nich nowymi wzorcami konsumpcji

turystycznej. Szczególne znaczenie przypisują procesom cyfryzacji planowania i rezerwacji usług turystycznych oraz rozwojowi ekonomii współdzielenia, które sprzyjają dalszej indywidualizacji organizowania podróży turystycznych.

W sferze technologicznej za czynniki o najsilniejszym negatywnym wpływie na branżę turystyki zorganizowanej uznano rozwój platform rezerwacyjnych typu *peer-to-peer*, internetowych biur podróży (OTA) oraz platform typu marketplace. Również zjawisko dynamicznego pakietowania usług turystycznych zostało ocenione negatywnie.

W opinii respondentów otoczenie ekologiczne i prawne turystyki zorganizowanej to obszary, które zarówno obecnie, jak i w perspektywie mogą generować najwięcej problemów dla funkcjonowania branży. Do kluczowych wyzwań zaliczono: zmiany klimatyczne, sezonowość ruchu turystycznego, zjawisko overtourismu oraz politykę środowiskową. Podobnie w sferze prawnej dostrzega się przewagę czynników oddziałujących negatywnie na działalność podmiotów turystyki zorganizowanej. Jedynymi elementami ocenianymi pozytywnie są Turystyczny Fundusz Gwarancyjny i Turystyczny Fundusz Pomocowy, które zapewniają ochronę podróżnym oraz wsparcie finansowe organizatorom turystyki w sytuacjach kryzysowych.

## IV. Główne wyzwania polskiej turystyki zorganizowanej

Przed branżą turystyki zorganizowanej stoją obecnie liczne złożone wyzwania, które wynikają z opisanych w poprzednich rozdziałach dynamicznych zmian w makrootoczeniu, ewolucji preferencji konsumentów oraz globalnych kryzysów i ich skutków. W tej części przedstawiono najważniejsze z nich. Lista wyzwań powstała na podstawie opinii przedstawicieli branży, zebranych w ankiecie internetowej przeprowadzonej na potrzeby diagnozy, a także podczas eksperckiego panelu dyskusyjnego (tzw. stoliki eksperckie) oraz w oparciu o dostępne szczegółowe ekspertyzy. Wyzwania podzielono na kilka kategorii: demograficzne i społeczne, ekonomiczno-finansowe, regulacyjne i prawne, organizacyjno-instytucjonalne oraz informacyjne.

### Wyzwania demograficzne i społeczne

Przemiany demograficzne i społeczne należą do najważniejszych czynników kształtujących przyszłość turystyki zorganizowanej w Polsce. Oddziałują zarówno na stronę popytową – strukturę klientów i ich potrzeby – jak i na stronę podażową, determinując dostępność kadr i możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Analiza pokazuje, że branża musi się zmierzyć jednocześnie ze starzeniem się społeczeństwa, zmieniającymi się stylami podróżowania młodszych pokoleń, procesami migracyjnymi oraz rosnącym zróżnicowaniem oczekiwań wynikającym z różnic dochodowych i miejsca zamieszkania.

### ***Starzenie się społeczeństwa i rosnący segment seniorów***

Spółeczeństwo polskie, podobnie jak całej Europy, się starzeje. Seniorzy stają się coraz liczniejszą grupą turystów, która w wielu krajach Zachodu generuje znaczną część popytu na usługi turystyki zorganizowanej. W Polsce ten potencjał pozostaje jeszcze w dużej mierze niewykorzystany. Oferty turystyczne rzadko są w pełni dostosowane do potrzeb osób starszych – zarówno w zakresie tempa podróży, standardu opieki (także medycznej), jak i dostępności oraz komfortu transportu czy bazy noclegowej. W turystyce krajowej seniorzy częściej wybierają sanatoria i pobyty uzdrowiskowe, często funkcjonujące poza reżimem „klasycznych” imprez turystycznych. W turystyce wyjazdowej brakuje szerokiej oferty dostosowanej do osób o ograniczonej mobilności, a w turystyce przyjazdowej niewielu operatorów specjalizuje się w usługach senioralnych, mimo że potencjał rynków zachodnich jest ogromny.

### ***Młodsze pokolenia i zmiana stylu podróżowania***

Generacja Z oraz młodsze pokolenia wchodzi na rynek turystyczny z wyraźnie odmiennymi oczekiwaniami niż ich rodzice. Poszukują podróży bardziej elastycznych, autentycznych i spersonalizowanych. Tradycyjny model zorganizowanych wycieczek autokarowych czy standardowych pakietów all inclusive często ich nie przekonuje. W turystyce wyjazdowej oznacza to konieczność rozwijania ofert typu workation, city-break, turystyki aktywnej oraz programów zapewniających większą elastyczność i swobodę. W turystyce krajowej młodzi coraz częściej wybierają krótkie wyjazdy tematyczne lub uczestnictwo w wydarzeniach, na które samodzielnie organizują podróż. W segmencie przyjazdowym rośnie natomiast popyt na doświadczenia immersyjne – kuchnię regionalną,

kontakt z lokalną społecznością czy kulturę alternatywną – kosztem klasycznych programów objazdowych.

### ***Migracje i wielokulturowość***

W Polsce rośnie liczba migrantów – zarówno pracowników sezonowych, jak i osób osiedlających się na stałe. Stanowią oni z jednej strony nową grupę klientów, zainteresowanych wyjazdami etnicznymi lub odwiedzinami rodzin w krajach pochodzenia, a z drugiej – potencjalne kadry dla branży turystycznej. W segmencie turystyki wyjazdowej obserwuje się zapotrzebowanie na oferty kierowane do migrantów (np. Ukraińców czy Białorusinów), którzy chcą odwiedzać swoje kraje rodzinne, ale także pragną wypocząć w innych regionach świata. Natomiast w segmencie turystyki przyjazdowej rola turystów z nowych rynków migracyjnych może rosnąć, pod warunkiem, że Polska stworzy produkty atrakcyjne dla różnych kultur.

### ***Wzrost znaczenia grup o szczególnych potrzebach***

Rosnące znaczenie mają grupy turystów ze specjalnymi potrzebami – seniorzy, dzieci, młodzież, osoby z niepełnosprawnościami, osoby podróżujące samotnie, rodziny z małymi dziećmi oraz osoby LGBTQ+. W turystyce krajowej szczególnie istotnym segmentem są wyjazdy szkolne, które często odbywają się poza reżimem ustawy o imprezach turystycznych, co rodzi wyzwania w zakresie bezpieczeństwa i jakości usług. W turystyce wyjazdowej natomiast brakuje wyspecjalizowanych ofert przeznaczonych dla osób o zróżnicowanych potrzebach. Segment turystyki przyjazdowej w Polsce również ma jeszcze wiele do nadrobienia w zakresie dostępności i elastyczności usług.

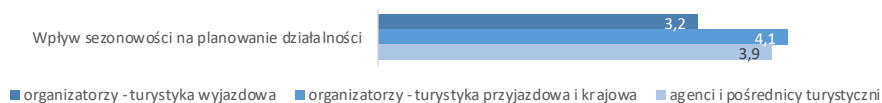
## ***Zmiany stylu życia i oczekiwań społecznych***

Coraz większą rolę odgrywa również trend troski o zdrowie i wellbeing – klienci oczekują, że podróże będą wspierać ich zdrowie, dobrostan psychiczny i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Widać to szczególnie w turystyce krajowej, w której rozwinęły się wyjazdy rekreacyjne i sportowe. W segmencie turystyki przyjazdowej Polska zyskuje natomiast duże zainteresowanie jako destynacja *slow tourism* oraz *wellness & spa*. W przypadku turystyki wyjazdowej popularność zyskują podróże związane z aktywnością fizyczną i rozwojem osobistym (np. obozy jogi, trekkingi czy wyjazdy kulinarne).

## **Wyzwania ekonomiczno-finansowe**

### ***Wysoka sezonowość przychodów i uzależnienie od zaliczek***

Silna sezonowość przychodów należy do fundamentalnych cech rynku turystyki zorganizowanej w Polsce. Jej wpływ na prowadzenie działalności jest odczuwalny we wszystkich segmentach rynku, choć w największym stopniu deklarują go organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej (4,1 skali od 1 do 5, gdzie 5 oznaczało bardzo duże znaczenie zjawiska dla prowadzenia działalności w zakresie turystyki zorganizowanej, a 1 – bardzo małe) oraz agenci i pośrednicy (3,9). W przypadku organizatorów turystyki wyjazdowej znaczenie sezonowości oceniono wyraźnie niżej (3,2) (wyk. 5).



Wykres 5: **Postrzegany wpływ sezonowości na planowanie działalności w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa biorących udział w badaniu (ocena w skali 1-5, gdzie 1 oznacza bardzo mały, a 5 – bardzo duży wpływ).** Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań podczas tworzenia diagnozy.

Zdecydowana część obrotów koncentruje się w miesiącach od maja do września oraz w okresie ferii zimowych, podczas gdy pozostała część roku jest relatywnie wolna od ruchu turystycznego. W praktyce dla przedsiębiorcy oznacza to konieczność niezwykle ostrożnego zarządzania płynnością, aby przetrwać okresy niskiej aktywności. Głównym narzędziem finansowania działalności są zaliczki wpłacane przez klientów, wykorzystywane następnie do kontraktowania usług bazowych – czarterów lotniczych, bloków hotelowych czy transportu autokarowego.

Model ten, choć funkcjonował przez dekady, staje się coraz bardziej krucho. Pandemia uwidoczniła jego słabość – masowe rezygnacje z wyjazdów i obowiązek zwrotu zaliczek w krótkim czasie doprowadziły wielu touroperatorów do poważnych kryzysów płynnościowych. W kolejnych latach sytuację dodatkowo komplikują planowane zmiany prawa unijnego (rewizja Dyrektywy 2015/2302), które przewidują ograniczenie możliwości pobierania zaliczek i przesunięcie terminu płatności końcowej na maksymalnie 28 dni przed wyjazdem. Dla organizatorów oznaczałoby to konieczność finansowania kosztów kontraktowych z własnych środków lub kredytów, co w przypadku MŚP jest w praktyce niewykonalne. Branża podkreśla, że takie zmiany uderzą w podstawowy mechanizm działania turystyki zorganizowanej i zwiększą przewagę globalnych korporacji, które dysponują kapitałem obrotowym i silniejszą pozycją negocjacyjną wobec banków.

### ***Polaryzacja dochodowa i dostępność turystyki***

Różnice społeczne i ekonomiczne w Polsce wciąż pozostają znaczące i wpływają na dostępność usług turystycznych. Dane Eurostat (2024) wskazują, że w 2024 roku ok. 25% Polaków nie była w stanie sfinansować tygodniowego wyjazdu turystycznego poza miejsce zamieszkania. W badaniach przeprowadzonych na potrzeby diagnozy branża zwracała uwagę, że dla części gospodarstw domowych krajowa turystyka zorganizowana staje się dobrem luksusowym, zwłaszcza w sezonie wysokim, kiedy ceny bazy noclegowej i gastronomicznej gwałtownie rosną. Z kolei w turystyce wyjazdowej wzrost cen biletów lotniczych i pakietów sprawia, że zorganizowane wyjazdy zagraniczne są dostępne przede wszystkim dla klasy średniej i wyższej. W turystyce przyjazdowej natomiast Polska jest w dalszym ciągu postrzegana jako kraj umiarkowanie tani, ale nie należący do najtańszych.

### ***Erozja przewagi cenowej Polski***

Jeszcze kilkanaście lat temu Polska była postrzegana jako rynek oferujący bardzo atrakcyjne ceny zarówno w turystyce krajowej, jak i przyjazdowej. Fakt ten stanowił jeden z kluczowych motorów rozwoju turystyki przyjazdowej i czynnik budujący popyt krajowy. W ostatnich latach sytuacja uległa jednak wyraźnej zmianie.

W ostatnich latach w Polsce koszty energii, transportu, żywności, usług hotelarskich i gastronomicznych rosną szybciej niż w wielu krajach konkurencyjnych. W sezonie gestorzy atrakcji i baz noclegowych podnoszą ceny do poziomów, które znacząco ograniczają dostępność oferty, szczególnie dla rodzin i grup zorganizowanych. Choć Polska wciąż pozostaje

konkurencyjna wobec Europy Zachodniej, to przewaga cenowa wobec krajów regionu – takich jak Czechy, Słowacja czy Węgry – uległa wyraźnemu osłabieniu.

W badaniach zwracano uwagę, że *value for money*<sup>1</sup> wciąż istnieje, choć nie jest już tak wyraźne jak kiedyś. Co więcej, w turystyce krajowej wielu klientów decyduje się na samodzielną organizację wyjazdów, kierując się przede wszystkim ceną. W efekcie przewaga cenowa sektora zorganizowanego (pozbawionego efektu skali w turystyce krajowej) staje się jeszcze mniej odczuwalna.

### ***Wysokie koszty zabezpieczeń i obciążeń funduszowych***

System zabezpieczeń finansowych – gwarancje ubezpieczeniowe lub bankowe oraz składki na Turystyczny Fundusz Gwarancyjny (TFG) i Turystyczny Fundusz Pomocowy (TFP) – stanowi istotny element ochrony konsumentów. Z perspektywy przedsiębiorstw jest to jednak poważne obciążenie finansowe. W badaniach przeprowadzonych na potrzeby strategii większość organizatorów wskazała, że koszty gwarancji są zbyt wysokie w stosunku do realnych marż osiągniętych w branży. W obecnym kształcie system jest postrzegany jako obciążenie, które nie przekłada się na przewagę konkurencyjną legalnie działających organizatorów turystyki wobec szarej strefy czy platform OTA działających poza systemem. Dodatkowo przedsiębiorcy zwracają uwagę, że taki stan rzeczy oznacza konieczność „płacenia za bezpieczeństwo klienta”, choć wielu z nich i tak tego nie dostrzega, bo zasady działania funduszu pozostają mało zrozumiałe.

---

1 *Value for money* (VFM) – określenie oznaczające „stosunek jakości do ceny”. To koncept, który sugeruje, że coś jest warte swojej ceny, czyli oferuje najlepszy stosunek jakości, wydajności i korzyści do poniesionych kosztów [przyj. red.].

Problem pogłębia fakt, że instytucje finansowe postrzegają turystykę jako branżę podwyższonego ryzyka, wymagając dodatkowych zabezpieczeń lub proponując nieatrakcyjne warunki finansowania. Dla mniejszych organizatorów często oznacza to trudności w pozyskaniu gwarancji – a tym samym uniemożliwia prowadzenie działalności. Tymczasem duże biura podróży, dzięki skali i silnej pozycji rynkowej, negocjują korzystniejsze warunki, co prowadzi do dalszej koncentracji rynku.

### ***Wrażliwość na kryzysy zewnętrzne i geopolitykę***

Turystyka zorganizowana należy do sektorów najbardziej podatnych na kryzysy zewnętrzne. Pandemia COVID-19 była szokiem bez precedensu – w 2020 roku liczba uczestników imprez turystycznych spadła do ułamka poziomu z 2019 roku. Choć branża zdołała się odbudować, kolejne wydarzenia, takie jak wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny, lokalne katastrofy naturalne (powódź, która dotknęła część województw, susze) czy gwałtowny wzrost inflacji, pokazały, że system wciąż pozostaje kruchy i wrażliwy na zawirowania geopolityczne, gospodarcze i klimatyczne.

Organizatorzy podkreślają, że brakuje stabilnych, systemowych mechanizmów osłonowych (np. elastycznych linii kredytowych, branżowych funduszy kryzysowych czy programu ubezpieczeń systemowych), które mogłyby łagodzić skutki nagłych tąpnięć. W praktyce każde kolejne zakłócenie – czy to wzrost cen paliwa lotniczego, czy zamknięcie przestrzeni powietrznej – generuje ryzyko utraty płynności. Wysokie uzależnienie branży od rynków zagranicznych dodatkowo potęguje problem: zamknięcie jednego kierunku wymusza konieczność szybkiego przekierowania oferty, co wiąże się z kosztami i utratą części klientów.

### ***Niska rentowność i presja marżowa***

Branża turystyki zorganizowanej działa przy bardzo niskich marżach – w wielu przypadkach nie przekraczają one 3-5% netto. Tymczasem rosną koszty usług bazowych – transportu, noclegów, ubezpieczeń, opłat lotniskowych – co oznacza, że przestrzeń do konkutowania ceną staje się coraz mniejsza.

Organizatorzy podkreślają, że klienci są niezwykle wrażliwi na cenę i oczekują częstych promocji, co dodatkowo obniża marże. W efekcie nawet w latach rekordowych pod względem liczby obsłużonych klientów wiele firm funkcjonuje na granicy opłacalności. Aby utrzymać rentowność, touroperatorzy coraz częściej sięgają po dodatkowe źródła przychodów, np. prowizje od sprzedaży ubezpieczeń, biletów do atrakcji czy usług fakultatywnych. Są to jednak wpływy niestabilne i nie rozwiązują problemu strukturalnej niskiej rentowności.

### ***Ograniczony dostęp do finansowania i inwestycji***

Choć sektor obsłużył w 2024 roku ponad 8,8 mln podróżnych, jego możliwości inwestycyjne pozostają ograniczone. Banki traktują branżę turystyczną jako sektor podwyższonego ryzyka, co przekłada się na wysokie wymagania dotyczące zabezpieczeń kredytowych i mniej korzystne warunki finansowania. W praktyce wiele firm opiera rozwój wyłącznie na środkach własnych i zaliczkach klientów.

Taka sytuacja sprawia, że możliwości inwestowania w cyfryzację, nowe produkty czy dostosowanie do wymogów ESG są ograniczone. W badaniach podkreślano, że szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa nie

mają dostępu do kapitału, który umożliwiłby im wdrożyć innowacyjne rozwiązania. W efekcie rynek polski rozwija się wolniej niż konkurencja z Europy Zachodniej, a przewaga konkurencyjna polskich organizatorów słabnie.

### ***Struktura rynku i dominacja dużych graczy***

Rynek turystyki zorganizowanej w Polsce jest silnie skoncentrowany – cztery największe biura podróży odpowiadają za ok. 85% obrotów i liczby klientów. Z jednej strony zapewnia to stabilność, ponieważ duzi gracze mogą negocjować korzystniejsze kontrakty z liniami lotniczymi i hotelami, a także oferować szeroką sieć sprzedaży i nowoczesne kanały dystrybucji. Z drugiej jednak prowadzi do marginalizacji mniejszych firm, które mają ograniczony dostęp do atrakcyjnych warunków współpracy i są zmuszone konkurować w niszach lub na rynkach lokalnych.

Brak równowagi prowadzi do ograniczenia różnorodności ofert. Mniejsze podmioty często specjalizują się w produktach tematycznych, edukacyjnych czy niszowych, które wzbogacają rynek turystyczny. Ich marginalizacja grozi ujednoczeniem dostępnych produktów i dalszym wzmocnieniem dominacji kilku korporacji.

### **Wyzwania regulacyjne i prawne**

#### ***Rozproszenie, niespójności i luki prawne***

Podstawą funkcjonowania rynku turystyki zorganizowanej jest Ustawa z 24 listopada 2017 roku o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych. Reguluje ona definicję imprezy turystycznej

i powiązanych usług, określa odpowiedzialność organizatora, mechanizmy zabezpieczeń finansowych oraz obowiązki informacyjne wobec klientów. Branża turystyczna podkreśla, że choć przepisy te są zasadniczo spójne z regulacjami unijnymi, to zawierają luki interpretacyjne i w wielu miejscach kolidują z innymi obszarami prawa – transportowym, ubezpieczeniowym czy podatkowym. To z kolei prowadzi do zwiększenia kosztów funkcjonowania, większego ryzyka sporów prawnych oraz braku pewności regulacyjnej, szczególnie dotkliwego dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Najwięcej problemów powstaje na styku ustawowych definicji z praktyką sprzedażową, zwłaszcza w kontekście tzw. dynamicznego pakietowania. Respondenci biorący udział w badaniu na potrzeby strategii zwracali uwagę, że nieprecyzyjne przepisy i brak jednoznacznych rozstrzygnięć rodzą ryzyko interpretacyjne oraz utrudniają planowanie modeli biznesowych.

Do najczęściej wskazywanych słabości obecnego systemu należą rozbieżności terminów przedawnienia roszczeń (np. odmiennych w przypadku reklamacji wobec organizatora i wobec przewoźnika), brak jednoznacznych terminów zgłaszania niezgodności w trakcie imprezy czy brak limitu czasowego na dochodzenie roszczeń wobec gwaranta. Problemy te wpływają na kondycję finansową w długim okresie i podnoszą koszty ubezpieczeń, które ostatecznie przerzucane są na klientów w cenach pakietów. Branża wskazuje też na trudności wynikające z kolizji ustawy turystycznej z regulacjami transportowymi, co dodatkowo utrudnia dochodzenie roszczeń i zwiększa ryzyko operacyjne.

Na istniejące problemy regulacyjne nakłada się dodatkowo niespójność systemu instytucjonalnego. W szczególności model współpracy

POT-ROT-LOT oceniany jest jako mało skuteczny i nieprzejrzysty, a brak jednoznacznego podziału kompetencji sprawia, że działania promocyjne i rozwojowe nie zawsze odpowiadają na potrzeby rynku.

Niejasności pojawiają się również na styku turystyki innych branż, w szczególności edukacji, kultury i sportu. Wyjazdy szkolne, często jednodniowe, są organizowane poza ustawą, co tworzy niepewność prawną i obniża poziom ochrony uczestników. Podobne problemy wskazywano w odniesieniu do wyjazdów organizowanych przez kluby sportowe i związki wyznaniowe. Brak przejrzystych zasad współpracy szkół z komercyjnymi organizatorami dodatkowo komplikuje sytuację.

### ***Wyłączenia i szara strefa***

Wyłączenia spod Ustawy o imprezach turystycznych – obejmujące imprezy okazjonalne i niezarobkowe, podróże służbowe organizowane w ramach umów generalnych oraz wyjazdy krótsze niż 24 godziny, bez noclegu – miały stanowić narzędzie upraszczające funkcjonowanie rynku i odciążające organizatorów w niszowych segmentach. W praktyce stały się najczęściej wykorzystywanym sposobem na obchodzenie reżimu ustawowego.

Branża turystyki zorganizowanej sygnalizuje, że zjawisko to przyjęło masową skalę. W szczególności problematyczne są wycieczki jednodniowe, które często mają charakter w pełni komercyjny i są sprzedawane szerokiemu gronu klientów, lecz formalnie pozostają poza ustawą. W praktyce prowadzi to do braku obowiązkowych zabezpieczeń finansowych, braku składek na Turystyczny Fundusz Gwarancyjny i Pomocowy oraz braku ustawowych obowiązków informacyjnych wobec klientów. Z punktu

widzenia konsumenta skutkuje to niższym poziomem ochrony, natomiast z perspektywy rynku – nieuczciwą konkurencją wobec firm działających w pełnym reżimie prawnym.

W procesie konsultacji wielokrotnie podkreślano, że wyłączenia te prowadzą do erozji zaufania wobec całej branży. Klienci, którzy doświadczyli problemów w szarej strefie, często nie rozróżniają legalnych organizatorów od podmiotów działających na granicy prawa. W efekcie reputacja branży jako całości ulega osłabieniu.

### *„Martwe strefy” regulacyjne*

Poza główną ustawą pakietową istnieje szereg obszarów, które pozostają słabo uregulowane lub są całkowicie poza zakresem regulacji, mimo że mają istotny wpływ na jakość i bezpieczeństwo turystyki zorganizowanej. Branża wskazuje tu kilka szczególnie problematycznych zagadnień.

Pierwszym z nich jest najmem krótkoterminowy. Brak spójnych regulacji w tym obszarze prowadzi do zaburzeń konkurencji na rynku noclegów, ogranicza wpływy z podatków i opłat lokalnych oraz utrudnia planowanie rozwoju przestrzennego miast. Gminy nie dysponują narzędziami pozwalającymi kontrolować liczbę takich obiektów, natomiast organizatorzy napotykać trudności przy włączaniu takich usług do pakietów – zwłaszcza w kontekście bezpieczeństwa i odpowiedzialności wobec klienta.

Drugim obszarem jest kwestia przewodników i pilotów wycieczek. Liberalizacja przepisów z 2013 roku zniosła wiele obowiązków regulacyjnych, co w praktyce doprowadziło do erozji standardów. Brakuje jasnych zasad odpowiedzialności, a także jednolitego systemu szkoleń

i certyfikacji. W przypadku turystyki zorganizowanej, gdzie bezpieczeństwo i jakość obsługi mają kluczowe znaczenie, luka ta jest szczególnie dotkliwa.

Trzecią „martwą strefą” jest kwestia szlaków turystycznych. Obecnie nie istnieje ustawa, która w sposób kompleksowy regulowałaby kwestie znakovania czy odpowiedzialności za utrzymanie i korzystanie z gruntów. Skutkuje to niepewnością prawną zarówno dla organizatorów turystyki, jak i dla samych turystów, szczególnie w segmencie turystyki aktywnej – pieszej, rowerowej czy konnej.

Na końcu warto wskazać regulacje dotyczące bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, w tym tzw. ustawę Kamilka. Choć jej cel – ochrona małoletnich – jest bezdyskusyjny, to w praktyce wprowadziła ona znaczny ciężar biurokratyczny dla organizatorów wyjazdów edukacyjnych. Branża wskazuje, że przy obecnym kształcie przepisów część podmiotów rezygnuje z obsługi wycieczek szkolnych, co ogranicza dostęp do tej formy turystyki.

### ***Zmiany przepisów prawa UE***

Trwający proces rewizji dyrektywy 2015/2302 UE stanowi dla branży turystyki zorganizowanej źródło szczególnego niepokoju. Przedsiębiorcy wskazują, że projektowane zmiany mogą w istotny sposób zwiększyć ryzyko prowadzenia działalności oraz zachwiać model finansowania imprez turystycznych.

Najwięcej kontrowersji budzi propozycja ograniczenia wysokości zaliczek lub przesunięcia płatności końcowej do 28 dni przed rozpoczęciem imprezy. Dla touroperatorów, zwłaszcza obsługujących przeloty czarterowe

i kontraktujących miejsca hotelowe z dużym wyprzedzeniem, oznaczałoby to poważne ryzyko utraty płynności finansowej oraz znaczne pogorszenie warunków negocjacyjnych wobec zagranicznych dostawców. Branża podkreśla, że takie rozwiązania osłabiłyby konkurencyjność europejskich, w tym polskich, organizatorów wobec podmiotów spoza UE, które nie podlegają podobnym ograniczeniom.

Drugim problemem jest planowane rozszerzenie katalogu „nieuniknionych i nadzwyczajnych okoliczności” również na zdarzenia występujące w miejscu zamieszkania podróżnego. W praktyce oznaczałoby to konieczność dokonywania zwrotów nawet w sytuacjach całkowicie niezależnych od organizatora, co znacząco zwiększałoby ryzyko prowadzenia działalności.

Branża zwraca też uwagę na brak spójności regulacji dotyczących praw pasażera i praw wynikających z umowy o udział w imprezie turystycznej. Brak jasnych procedur prowadzi do kumulowania się kosztów po stronie touroperatorów i wydłużenia procesu odzyskiwania należności od podwykonawców.

### ***Regulacje odnośnie do systemu zabezpieczeń finansowych***

Polski system zabezpieczeń finansowych opiera się na dwustopniowym modelu obejmującym indywidualne gwarancje oraz składki na Turystyczny Fundusz Gwarancyjny i Turystyczny Fundusz Pomocowy. Z perspektywy ochrony konsumentów to rozwiązanie solidne i stanowiące przewagę polskiego systemu nad niektórymi innymi krajami. Przedsiębiorcy jednak podkreślają, że związane z nim obciążenia finansowe są znaczące, szczególnie dla mniejszych firm.

Wnioski z badań przeprowadzonych na potrzeby strategii wskazują, że ponad połowa organizatorów oczekuje zmian w zakresie obciążeń związanych z TFG i TFP. Za szczególnie problematyczny uznawany jest brak ustawowego terminu przedawnienia roszczeń wobec gwaranta, co znacząco podwyższa koszty ubezpieczeń. Jednocześnie branża sygnalizuje, że mechanizmy ochronne nie są w pełni rozumiane przez klientów. W efekcie, mimo wysokich kosztów ponoszonych przez organizatorów, uzyskiwane korzyści wizerunkowe i zaufanie konsumentów nie zawsze są proporcjonalne do poniesionych nakładów.

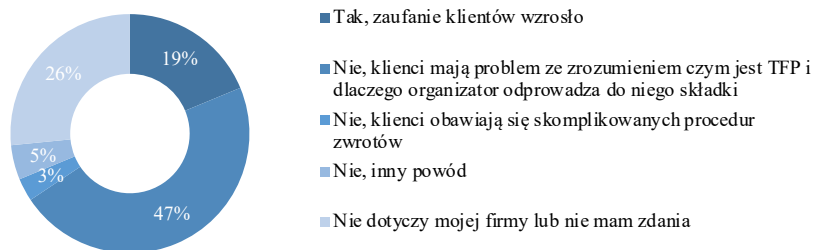
Wydłużenie terminu zwrotu środków do 180 dni, wprowadzone w czasie pandemii, spotkało się z umiarkowanym zrozumieniem klientów. Pozytywne reakcje zaobserwowało 34% badanych organizatorów, podczas gdy 30% respondentów odnotowało niezadowolenie. Co trzeci badany deklarował, że zmiana nie dotyczyła jego klientów (wyk. 6).



Wykres 6: Reakcje klientów na wydłużenie terminu zwrotu środków do 180 dni wprowadzone w okresie pandemii w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa biorących udział w badaniu ilościowym (% badanych). Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w przypadku Turystycznego Funduszu Pomocowego branża dostrzega jego ograniczony wpływ na wzrost zaufania klientów wobec organizatorów turystyki. Tylko niespełna 20% badanych potwierdziło pozytywny efekt wizerunkowy, natomiast prawie połowa zauważyła, że

klienci nie rozumieją idei funduszu ani zasad jego działania. Dodatkowo część badanych wskazuje na obawy klientów związane ze skomplikowanymi procedurami zwrotów (wyk. 7).



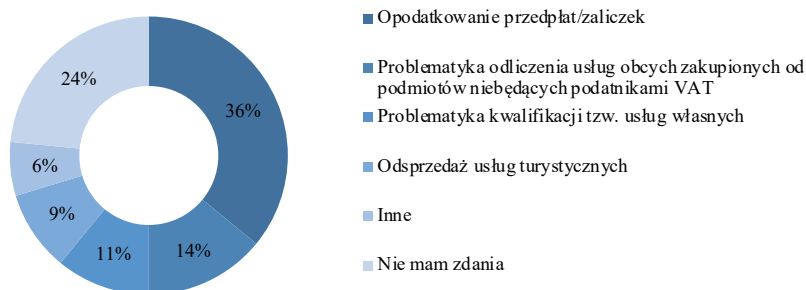
Wykres 7: Wpływ wprowadzenia Turystycznego Funduszu Pomocowego na zaufanie klientów do organizatorów turystyki w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa biorących udział w badaniu ilościowym (% badanych). Źródło: opracowanie własne.

### *Podatki i sprawozdawczość*

Kolejnym obszarem wskazywanym przez branżę jako istotna bariera rozwoju są kwestie podatkowe. Niemal połowa podmiotów biorących udział w badaniu postuluje konieczność zmian w obowiązkach rachunkowych, a zdecydowana większość – w systemie podatkowym. Najczęściej podnoszonym problemem jest procedura VAT-marża, która uniemożliwia odliczanie podatku przez klientów biznesowych. Ogranicza to popyt w segmencie B2B, w szczególności w obszarze turystyki edukacyjnej i korporacyjnej.

Wśród zagadnień związanych z funkcjonowaniem systemu VAT-marża najczęściej wskazywanym problemem w badaniu ilościowym było opodatkowanie zaliczek i przedpłat (36%). Rzadziej wymieniano kwestie dotyczące odliczeń usług nabywanych od podmiotów niebędących płatnikami VAT, kwalifikacją usług własnych czy odsprzedażą usług turystycznych.

Niemal co czwarty badany nie zajął stanowiska w tej sprawie, co może wskazywać na trudności interpretacyjne przepisów lub ograniczoną świadomość obowiązujących regulacji (wyk. 8).



Wykres 8: Problemy związane z funkcjonowaniem opodatkowania VAT-marża wymagające rozwiązania w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa biorących udział w badaniu ilościowym (% badanych). Źródło: opracowanie własne.

## Wyzwania w zakresie dostępu do danych i monitoringu rynku

Wnioski z badań potwierdzają, że współpraca między podmiotami jest utrudniona przez brak interoperacyjnych systemów wymiany danych. Informacje o sprzedaży, strukturze popytu czy wykorzystaniu bazy noclegowej pozostają rozproszone między poszczególnymi firmami i instytucjami, co ogranicza możliwość wspólnego planowania działań promocyjnych czy dystrybucyjnych.

Sporym wyzwaniem jest również brak spójnego systemu monitorowania rynku i w efekcie egzekwowania prawa. Dane GUS są niepełne i nie obejmują wszystkich form działalności, a rejestr CEOTiPUNPUT umożliwia obserwację jedynie podmiotów działających zgodnie z ustawą, pomijając szarą strefę i obszary wyłączone spod regulacji. Dodatkowym problemem jest brak spójności między rejestrem a klasyfikacjami PKD, co utrudnia ocenę rzeczywistej skali rynku.

Urzędy marszałkowskie, odpowiedzialne za prowadzenie rejestrów i kontrolę rynku, dysponują ograniczonymi zasobami kadrowymi i finansowymi. Wobec tego, że znaczna część imprez turystycznych odbywa się poza systemem ustawy – szczególnie dotyczy to wyjazdów jednodniowych, szkolnych i okazjonalnych, które mieszczą się w katalogu wyłączeń – wiele zjawisk jest niedoszacowanych. Problem ten jest najbardziej widoczny w turystyce krajowej, ale dotyczy również turystyki przyjazdowej, gdzie nielegalne praktyki przewoźników czy podmiotów oferujących zakwaterowanie w formule najmu krótkoterminowego podważają konkurencyjność legalnie działających przedsiębiorstw. W efekcie egzekucja przepisów obowiązującego prawa bywa bardzo utrudniona.

W turystyce przyjazdowej część luki informacyjnej wypełniają badania i analizy prowadzone przez POT. Jednak badania wizerunku Polski nie mają charakteru systemowego, a sondaże odnoszące się do planów przyjazdowych do naszego kraju są realizowane bardzo sporadycznie. Należy zaznaczyć, że Zagraniczne Ośrodki POT (ZOPOT) przygotowują opisy rynków w zakresie swoich kompetencji. Ich raporty nie zawsze są oparte na szerokich badaniach, a często jedynie na obserwacji, własnym doświadczeniu i fragmentarycznych danych wtórnych. Dodatkowo nie wszystkie rynki zagraniczne objęte są działalnością ZOPOT. W efekcie brakuje kompleksowej i szczegółowej wiedzy o profilach potencjalnych turystów zagranicznych.

W efekcie zarówno państwo, jak i przedsiębiorcy w dużej mierze poruszają się na podstawie własnej intuicji i doświadczeń. Przy niedostatecznym rozeznaniu utrudnia to planowanie działań promocyjnych, rozwój infrastruktury oraz projektowanie skutecznych polityk publicznych.

W przypadku turystyki zorganizowanej w Polsce brakuje prostych narzędzi do oceny pozycji konkurencyjnej polskich touroperatorów, monitorowania cen i analizy potencjału produktowego. Zupełnie niewykorzystane pozostają nowoczesne narzędzia analityczne oparte na dużych zbiorach danych, technikach uczenia maszynowego, nowoczesnych źródłach danych o ruchu turystycznym (jak np. telefonia komórkowa, systemy płatności kartowych), a także informacje publikowane w sieci oraz treści generowane przez użytkowników Internetu czy analityki serwisów internetowych.

Branża wielokrotnie wskazywała na potrzebę stworzenia narzędzia podobnego do chorwackiego systemu eVisitor, które integrowałoby dane z różnych źródeł i obejmowało także podmioty działające poza ustawą. Taki system mógłby służyć jednocześnie jako instrument monitoringu ruchu turystycznego, planowania działań promocyjnych oraz walki z szarą strefą, wymuszając raportowanie danych przez usługodawców. Brak takiego rozwiązania sprawia, że polski sektor turystyki zorganizowanej pozostaje w znacznym stopniu pozbawiony rzetelnych informacji.

## **Wyzwania instytucjonalne i organizacyjne**

Polska turystyka zorganizowana opiera się na strukturze, która w wielu aspektach może być oceniana pozytywnie. Po pierwsze, posiada jasno określony filar rządowy w postaci ministerstwa odpowiedzialnego za turystykę, co zapewnia stabilne umocowanie polityczne i legislacyjne. Po drugie, działa wyspecjalizowana organizacja narodowa – Polska Organizacja Turystyczna – prowadząca promocję w kraju i za granicą oraz integrująca działania regionalne. Po trzecie, w system włączone są samorządy wojewódzkie oraz sieć Regionalnych i Lokalnych Organizacji Turystycznych, które wspierają współpracę publiczno-prywatną oraz aktywizują różne

podmioty w regionach. Uzupełnieniem są izby i stowarzyszenia branżowe, które umożliwiają przedsiębiorcom reprezentowanie swoich interesów oraz współdziałanie przy projektach rozwojowych.

Dzięki wielowarstwowej konstrukcji system turystyki zorganizowanej w Polsce dysponuje formalnymi ramami koordynacji, które – przynajmniej w założeniu – pozwalają łączyć perspektywę centralną z regionalną i lokalną. Obecność instytucji publicznych, organizacji branżowych i mechanizmów dialogu sprawia, że w porównaniu z wieloma innymi krajami regionu polski sektor turystyki zorganizowanej ma stosunkowo szeroką bazę instytucjonalną. Stanowi to solidny punkt wyjścia i fundament dla dalszych działań modernizacyjnych oraz doskonalenia współpracy.

### ***System instytucjonalny i rozproszenie kompetencji***

System zarządzania turystyką w Polsce opiera się na kilku filarach instytucjonalnych. Kluczową rolę pełni ministerstwo właściwe do spraw turystyki (obecnie Ministerstwo Sportu i Turystyki), odpowiedzialne za politykę państwa wobec sektora, przygotowanie strategii rozwoju oraz koordynację legislacji.

Należy podkreślić, że turystyka jest zjawiskiem interdyscyplinarnym, a sfera turystyki zorganizowanej plasuje się na styku kompetencji wielu różnych resortów<sup>2</sup>.

Turystyka dzieci i młodzieży przykładowo znajduje się w gestii resortu odpowiedzialnego za edukację (Ministerstwo Edukacji Narodowej), a turystyka kulturowa i wykorzystanie dziedzictwa – w kompetencjach

---

2 Przytoczone nazwy ministerstw prezentują stan na 20.08.2025.

resortu odpowiedzialnego za kulturę (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Resort zdrowia odpowiada za kwestie sanitarne oraz rozwój turystyki zdrowotnej i uzdrowiskowej (Ministerstwo Zdrowia), a transport autokarowy, kolejowy i drogowy pozostaje w zakresie resortu odpowiedzialnego za infrastrukturę i transport (Ministerstwo Infrastruktury). Warunki prowadzenia działalności gospodarczej i otoczenie podatkowe kształtuje resort odpowiedzialny za finanse i rozwój gospodarczy (Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Gospodarki). Polityka wizowa, działania promocyjne za granicą i umowy międzynarodowe to domena resortu odpowiedzialnego za sprawy zagraniczne (Ministerstwo Spraw Zagranicznych). W obszarze turystyki wiejskiej i agroturystyki rolę wiodącą pełni resort odpowiedzialny za rolnictwo i rozwój obszarów wiejskich (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi). Z kolei kwestie ochrony środowiska, parków narodowych i obszarów Natura 2000 pozostają w gestii resortu odpowiedzialnego za klimat i środowisko (Ministerstwo Klimatu i Środowiska). Nie bez znaczenia jest również resort odpowiedzialny za bezpieczeństwo wewnętrzne i administrację (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji), który tworzy ramy ochrony uczestników wyjazdów i systemy ewidencji. Uzupełniającym filarem jest resort odpowiedzialny za fundusze europejskie i rozwój regionalny (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), wspierający branżę poprzez dystrybucję środków unijnych i programów rozwojowych.

Interdyscyplinarność regulacji oraz rozproszenie kompetencji między liczne resorty stanowi istotne wyzwanie – skuteczne zarządzanie sektorem wymaga silnej koordynacji międzyresortowej, co nadal jest jednym z kluczowych problemów systemu.

Ważnym elementem otoczenia instytucjonalnego branży turystyki zorganizowanej jest Polska Organizacja Turystyczna (POT), której zadaniem jest promocja kraju jako destynacji turystycznej, współpraca z rynkami zagranicznymi i wsparcie rozwoju polskiego systemu informacji turystycznej. Jej działania uzupełniają sieć regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych (ROT i LOT), budowanych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego i skoncentrowanych na promocji regionalnej oraz tworzeniu lokalnych produktów turystycznych.

Wreszcie, istotną funkcję nadzorczą i regulacyjną pełnią urzędy marszałkowskie, odpowiedzialne m.in. za prowadzenie rejestrów organizatorów turystyki oraz przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych. Uzupełnieniem tego systemu są organizacje branżowe, takie jak Polska Izba Turystyki, Izba Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej, Turystyczna Organizacja Otwarta, Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego czy Polska Federacja Campingu i Caravaningu, zrzeszające przedsiębiorców, a także reprezentujące ich interesy wobec otoczenia administracyjnego i pozostałych interesariuszy.

Należy również wspomnieć o Polskim Towarzystwie Turystyczno-Krajoznawczym oraz jego znaczącej i historycznie kluczowej roli w tworzeniu podwalin turystyki grupowej i ram dla zawodowej działalności w zakresie organizacji i pośrednictwa w turystyce. Również dziś PTTK wnosi istotny wkład w rozwój turystyki zorganizowanej, przede wszystkim poprzez zapewnianie wysokiej jakości kadr do obsługi grup zorganizowanych, udostępnianie walorów i atrakcji turystycznych, dbałość o bezpieczeństwo turystów oraz coraz intensywniejsze działania na rzecz inkluzywnej turystyki społecznej.

Przeprowadzone ekspertyzy oraz wyniki konsultacji z branżą pokazują, że obecny system – mimo iż formalnie kompletny – działa w sposób rozproszony i mało spójny. Przedsiębiorcy zwracają uwagę na brak wyraźnego centrum koordynacji oraz na nakładanie się kompetencji poszczególnych instytucji. Ministerstwo Sportu i Turystyki odpowiada za programy strategiczne, Polska Organizacja Turystyczna prowadzi działania promocyjne, a regionalne i lokalne organizacje turystyczne inicjują projekty na poziomie regionalnym. Równoległe funkcje nadzorcze i wspierające pełnią urzędy marszałkowskie oraz organy powiatowe i gminne. W efekcie wiele przedsięwzięć powstaje równoległe, bez mechanizmów wymiany danych i wspólnego planowania, co skutkuje fragmentacją działań i brakiem spójnej wizji rozwoju turystyki zorganizowanej.

Zjawisko to jest szczególnie dotkliwe w turystyce przyjazdowej, gdzie promocja Polski prowadzona przez POT nie zawsze przekłada się na ofertę realnie dostępną w biurach podróży. W turystyce krajowej problem ten jest widoczny na przykładzie wyjazdów dzieci i młodzieży, w przypadku których odpowiedzialność spoczywa częściowo na systemie oświaty, częściowo na marszałkach województw, a częściowo na organizatorach komercyjnych, bez wyraźnie określonych reguł współpracy. W turystyce przyjazdowej brakuje instytucji, która zajmowałaby się wsparciem i poprawą konkurencyjności polskich touroperatorów wobec silnych globalnych graczy oraz wspierała umiędzynarodowienie przez rozbudowę sieci kontaktów.

### ***Niedofinansowanie i nierówne zasoby***

Przeprowadzona analiza potwierdza, że niedofinansowanie struktur odpowiedzialnych za turystykę stanowi jedno z najpoważniejszych ograniczeń systemu. Budżet POT, mimo sukcesywnego zwiększenia w ostatnich

latach, w porównaniu z innymi narodowymi organizacjami turystycznymi w Europie jest niewielki i nie pozwala na prowadzenie długofalowych, zintegrowanych działań na kluczowych rynkach zagranicznych. ROT-y i LOT-y funkcjonują w dużej mierze dzięki projektom grantowym i składkom członkowskim, co w efekcie prowadzi do ogromnych dysproporcji między regionami.

W praktyce skutkuje to tym, że Polska jako kierunek turystyczny – zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym – jest promowana w sposób niesystematyczny, a potencjał wielu obszarów – szczególnie Polski Wschodniej oraz regionów o mniej rozpoznawalnym wizerunku – pozostaje niewykorzystany. W segmencie turystyki krajowej oznacza to brak dedykowanych programów wsparcia dla inicjatyw adresowanych do grup szczególnie wrażliwych społecznie, takich jak dzieci, młodzież, seniorzy oraz osoby z niepełnosprawnościami. Dla turystyki przyjazdowej niewystarczające nakłady przekładają się na słabą obecność Polski na konkurencyjnych rynkach międzynarodowych. W przypadku podmiotów turystyki wyjazdowej skutkiem jest brak narzędzi wspierających rozwój polskich organizatorów w warunkach ostrej konkurencji globalnej. Dodatkowo efekt kraju pochodzenia może utrudniać pozyskiwanie partnerów i budowanie stabilnych relacji.

### ***Rozproszenie rynku, słaba konsolidacja i ograniczony dialog z otoczeniem publicznym***

Polska turystyka zorganizowana charakteryzuje się silną fragmentacją strukturalną. Segment wyjazdowy jest zdominowany przez kilku dużych touroperatorów, którzy dzięki pionowej integracji kontrolują kontraktację bazy noclegowej, transportowej i własne kanały sprzedaży. W turystyce

krajowej i przyjazdowej zdecydowaną większość podmiotów stanowią mikro i małe przedsiębiorstwa, często rodzinne, dysponujące ograniczonym potencjałem inwestycyjnym. Ta asymetria siły rynkowej utrudnia budowanie wspólnych standardów jakości, sprzyja polaryzacji interesów oraz osłabia zdolność całej branży do spójnego reprezentowania swoich interesów wobec administracji publicznej i partnerów zagranicznych.

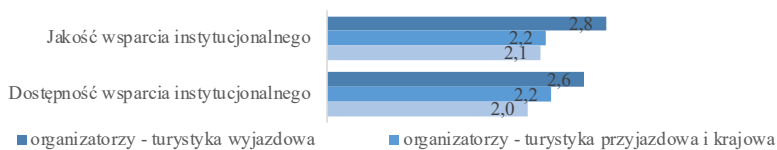
Branża zмага się również z niedostateczną konsolidacją. Organizacje takie jak Polska Izba Turystyki (PIT) czy Izba Turystyki RP (ITRP) skupiają jedynie część przedsiębiorstw, podczas gdy wiele podmiotów, zwłaszcza małych i średnich, pozostaje poza ich strukturami. W efekcie głos sektora jest rozproszony, a siła negocjacyjna osłabiona. Jest to szczególnie widoczne w kluczowych procesach, takich jak rewizja unijnej dyrektywy turystycznej czy dyskusje dotyczące systemów zabezpieczeń finansowych.

W przypadku turystyki przyjazdowej ważną rolę odgrywają organizatorzy pełniący funkcje DMC, jednak ich pozycja nie jest systemowo uregulowana. Przy Polskiej Organizacji Turystycznej powołano Forum Turystyki Przyjazdowej – nieformalną platformę współpracy, w której uczestniczą m.in. DMC, biura podróży, samorządy, uczelnie oraz instytucje kultury. Forum stanowi przestrzeń do wymiany doświadczeń i zgłaszania postulatów, lecz nie posiada mocy decyzyjnej, a dobrowolność przynależności i brak formalnego usankcjonowania obniżają zaangażowanie afiliowanych członków. Niemniej jednak struktura ta ułatwia przekaz informacji ze strony POT i instytucji publicznych do branży oraz włączanie branży w działania promocyjne prowadzone przez POT (np. udział w imprezach targowych czy wyjazdach studyjnych).

Na poziomie regionalnym i lokalnym – w strukturach ROT i LOT – organizatorzy turystyki występują jako członkowie, jednak ich udział procentowy jest niewielki, a w praktyce ich głos w walnych zgromadzeniach bywa słabo słyszalny. W przypadku wielu organizatorów turystyki przyjazdowej oraz krajowej oferowane produkty obejmują kilka regionów docelowych, co generuje trudności z podjęciem decyzji, do których organizacji przynależć – zwłaszcza że wiąże się to z kosztami składek członkowskich. Dodatkowo część DMC zgłasza zastrzeżenia, że LOT-y niekiedy przejmują funkcje tradycyjnie przypisywane DMC, np. pośrednicząc w relacjach z partnerami zagranicznymi czy dostawcami usług, nawet jeśli DMC są formalnie członkami tych organizacji.

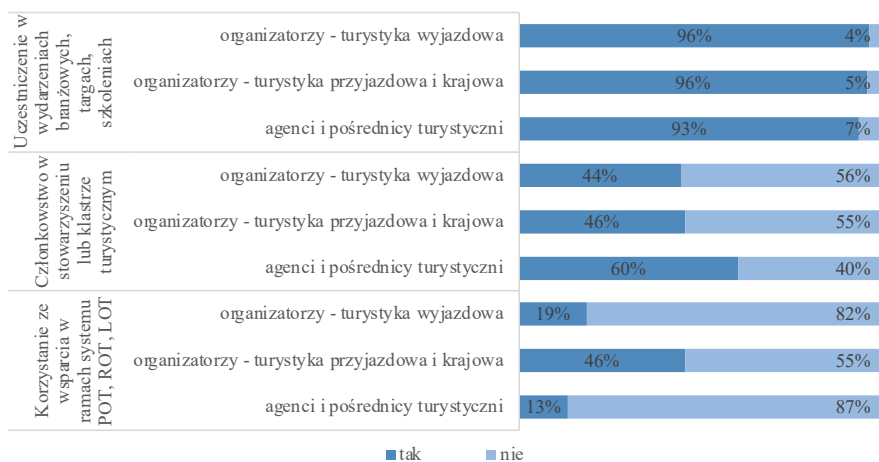
Istotnym problemem pozostaje brak systemowego rozwiązania w zakresie reprezentacji oraz brak przejrzystych zasad współpracy między DMC a strukturami POT-ROT-LOT. Konieczna jest szersza dyskusja na temat roli DMC oraz wypracowanie dobrych praktyk, które wzmocnią właściwie rozumianą współpracę, zamiast niezdrowej konkurencji. Tylko w ten sposób branża będzie w stanie skutecznie budować wspólny głos oraz oddziaływać na politykę turystyczną państwa i otoczenie regulacyjne.

Ocena jakości i dostępności wsparcia instytucjonalnego w sektorze turystyki jest niska – badane podmioty wystawiły średnią notę 2,4 za jakość wsparcia oraz 2,3 za jego dostępność w skali pięciostopniowej, gdzie 5 oznacza bardzo wysoką ocenę, a 1 bardzo niską. Szczególnie krytyczni w tym zakresie są agenci i pośrednicy turystyczni oraz organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej (wyk. 9).



Wykres 9: Wsparcie instytucjonalne w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa biorących udział w badaniu ilościowym (ocena w skali 1–5, gdzie 1 oznacza ocenę bardzo niską, a 5 – bardzo wysoką). Źródło: opracowanie własne.

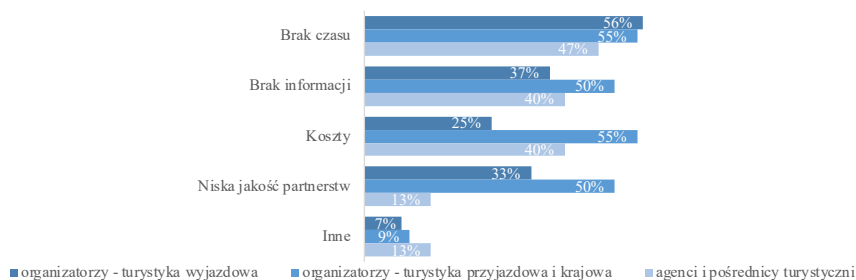
Choć aż 95% badanych podmiotów deklaruje uczestnictwo w wydarzeniach branżowych, targach i szkoleniach, to znacznie rzadziej korzystają one z innych form wsparcia instytucjonalnego. Członkostwo w stowarzyszeniach lub klastrach deklaruje niespełna połowa respondentów (48%), a tylko 27% korzysta ze wsparcia dostępnego w ramach systemu POT-ROT-LOT – relatywnie najczęściej formę tę wybierają organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej (wyk. 10).



Wykres 10: Formy wsparcia wykorzystywane przez podmioty organizacji i pośrednictwa objęte badaniem ilościowym (% badanych). Źródło: opracowanie własne.

Do najczęściej wskazywanych barier współpracy z otoczeniem należy brak czasu (średnio 53% wskazań), szczególnie silnie odczuwany przez

organizatorów turystyki. Brak informacji oraz wysokie koszty również uzyskały przeciętnie relatywnie wysokie wartości (odpowiednio 42% i 39% wskazań). Warto podkreślić, że organizatorzy turystyki jako czynniki zniechęcające do współpracy wymieniali także niską jakość partnerstw, która z kolei nie stanowiła istotnej bariery dla agentów i pośredników turystycznych (wyk. 11).



Wykres 11: Bariery współpracy z otoczeniem w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa biorących udział w badaniu ilościowym (% wskazań). Źródło: opracowanie własne.

### *Dysproporcje regionalne*

System wsparcia turystyki zorganizowanej jest bardzo zróżnicowany terytorialnie. W regionach silnie rozwiniętych turystycznie, takich jak Małopolska czy Pomorze, ROT-y i LOT-y prowadzą profesjonalne działania, budują partnerstwa i wspierają rozwój produktów. W wielu województwach struktury te mają jednak charakter bardziej formalny, a ich aktywność ogranicza się do pojedynczych inicjatyw.

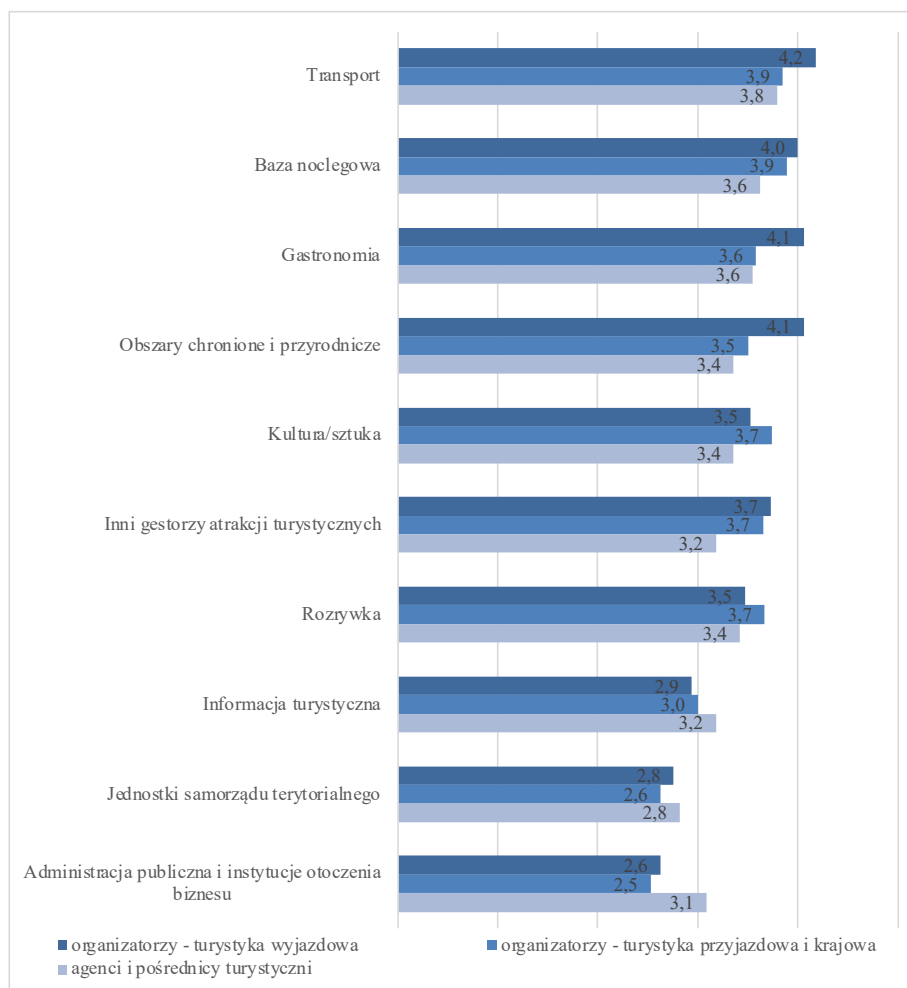
To pogłębia dysproporcje – turystyka zorganizowana koncentruje się w kilku regionach, podczas gdy inne obszary o dużym potencjale (np. województwa Polski Wschodniej) pozostają marginalizowane. Zjawisko

to obniża konkurencyjność całej branży i utrudnia równomierne wykorzystanie walorów turystycznych kraju.

### ***Relacje w łańcuchu wartości***

Respondenci badań ankietowych wskazywali, że współpraca w łańcuchu touroperator–hotel–przewoźnik–atrakcje ma w dużej mierze charakter transakcyjny i krótkoterminowy. W segmencie wyjazdowym istotne znaczenie mają czynniki kosztotwórcze, takie jak ceny paliw, kursy walut czy dostępność transportu lotniczego. W turystyce krajowej i przyjazdowej poważnym problemem są sezonowe podwyżki cen usług noclegowych i gastronomicznych, które destabilizują kalkulacje kosztów i podważają wiarygodność ofert przygotowywanych z wyprzedzeniem. Brak długoterminowych umów ramowych, zawierających mechanizmy dzielenia ryzyka, zwiększa niepewność operacyjną podmiotów w branży turystycznej i utrudnia planowanie dalszych działań.

Ogólna ocena jakości współpracy z partnerami krajowymi przy tworzeniu oferty lub promocji usług wypada umiarkowanie pozytywnie, zwłaszcza w odniesieniu do dostawców usług częściowych. Najlepiej oceniane są relacje z sektorem transportowym, hotelarskim i gastronomicznym (średnio: 4,0, 3,9 i 3,8). Znacznie niżej oceniono jakość współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego oraz administracją publiczną i instytucjami otoczenia biznesu (średnia 2,7). Szczególnie niskie noty w tej kategorii wystawiają organizatorzy turystyki (wyk. 12).



Wykres 12: Jakość współpracy z polskimi partnerami przy tworzeniu oferty turystycznej i/lub promocji usług w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce, biorących udział w badaniu ilościowym (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

### *Koordinacja z administracją i instytucjami wsparcia*

W badaniach jakościowych wskazywano na brak efektywnej koordynacji działań branży z instytucjami publicznymi – Ministerstwem Sportu

i Turystyki, Polską Organizacją Turystyczną oraz strukturami regionalnymi i lokalnymi (ROT, LOT). Branża sygnalizuje, że współpraca ta ma charakter incydentalny i projektowy, a jej przebieg nie opiera się na stałych mechanizmach dialogu. W efekcie działania promocyjne nie zawsze odpowiadają faktycznej strukturze podaży, a dostępne instrumenty wsparcia nie są wystarczająco ukierunkowane. W segmencie turystyki przyjazdowej prowadzi to do niedopasowania kampanii promocyjnych do możliwości produktowych polskich DMC, a w turystyce krajowej – do braku instrumentów stymulujących popyt w okresach niskiego sezonu. W segmencie turystyki wyjazdowej efektem takiej współpracy jest natomiast ograniczona skuteczność w działaniach lobbingsowych na poziomie unijnym.

### ***Niedostateczna kultura współpracy branżowej***

Na podstawie przeprowadzonych analiz i konsultacji można stwierdzić, że w polskiej turystyce zorganizowanej wciąż brakuje wykształconej kultury współpracy konsorcyjnej i klastrowej. Podmioty rzadko decydują się na wspólne zakupy, platformy sprzedażowe czy projekty produktowe. Wśród głównych czynników ograniczających taką współpracę dominują obawy przed utratą przewagi konkurencyjnej oraz krótkoterminowy horyzont planowania. W konsekwencji sektor działa w dużym rozproszeniu, co ogranicza jego odporność na wahania popytu i osłabia konkurencyjność w porównaniu z rynkami Europy Zachodniej, gdzie mechanizmy konsorcyjne są powszechne i skutecznie wspierają małe i średnie przedsiębiorstwa.

## Wyzwania produktowe i rynkowe

Na polskim rynku turystyki zorganizowanej aktywną działalność prowadzi obecnie ok. 5,5 tysiąca organizatorów turystyki. Rynek ten charakteryzuje się silną polaryzacją: obok nielicznych dużych podmiotów funkcjonują mikro i małe przedsiębiorstwa, które konkurują głównie ze sobą. Uczestnicy badania ilościowego przeprowadzonego na potrzeby opracowania strategii przypisują wpływowi konkurencji na swoją działalność umiarkowane znaczenie. Najsilniej na działania konkurencyjne reagują agenci i pośrednicy turystyczni – jako jedyni deklarują wysoki poziom zarówno monitorowania konkurencji, jak i dostosowywania oferty w odpowiedzi na jej działania. Wśród organizatorów potrzeba analizowania działań konkurencji oceniana jest niżej, a podejmowane działania adaptacyjne są mniej zdecydowane (wyk. 13).

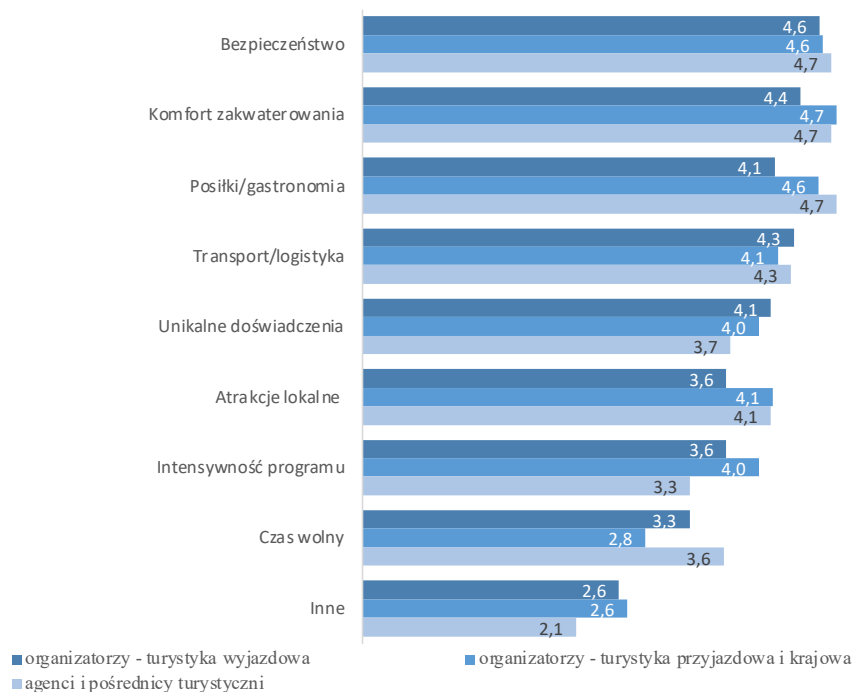
Można zatem przypuszczać, że na ofertę produktową większy wpływ wywierają czynniki popytowe i oczekiwania klientów niż otoczenie konkurencyjne.



Wykres 13: Wpływ konkurencji na działalność w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce biorących udział w badaniu ilościowym (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem uczestników badania ich klienci w największym stopniu cenią sobie bezpieczeństwo oraz komfort zakwaterowania (średnia 4,6). Mniej istotne z punktu widzenia klientów są natomiast intensywność

programu oraz czas wolny (średnio 3,7 i 3,2). Warto zauważyć, że oceny dwóch ostatnich elementów dokonane przez organizatorów turystyki przyjazdowej i krajowej wyraźnie odbiegają od ocen pozostałych podmiotów – w ich opinii intensywność programu ma większe znaczenie dla turystów, a czas wolny mniejsze, niż wynika to z deklaracji innych uczestników badania (wyk. 14).



Wykres 14: Znaczenie elementów programu imprezy dla klientów podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

Organizatorzy turystyki działający na polskim rynku wskazują, że głównymi czynnikami wyróżniającymi ich ofertę na tle konkurencji są dbałość o szczegóły oraz jakość świadczonych usług – oba elementy uzyskały bardzo wysokie oceny (średnia 4,8). W dalszej kolejności respondenci

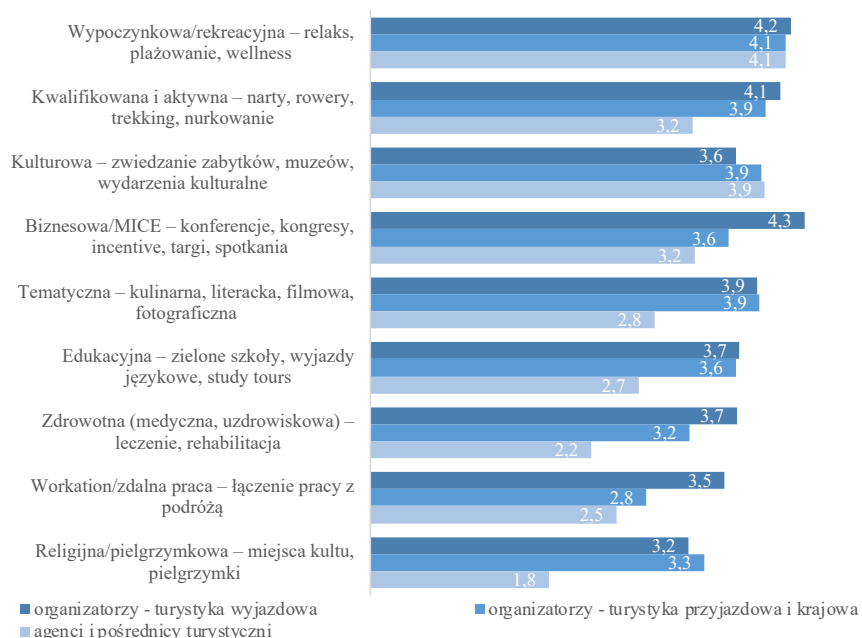
akcentowali elastyczność oferty, a organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej dodatkowo podkreślali znaczenie autorskich programów wycieczek. Na końcu zestawienia znalazły się nowoczesne kanały komunikacji oraz rozbudowana sieć dystrybucji (średnia 3,3 oraz 2,9), przy czym pierwszy z tych elementów okazał się istotniejszy dla organizatorów turystyki wyjazdowej, a drugi – dla organizatorów turystyki przyjazdowej i krajowej. Warto podkreślić, że cena nie była postrzegana jako kluczowy czynnik w budowaniu przewagi konkurencyjnej (wyk. 15).



Wykres 15: Czynniki wyróżniające ofertę badanych organizatorów turystyki na tle konkurencji (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

Podmioty zaangażowane w działalność w zakresie organizacji i pośrednictwa turystycznego w Polsce wskazują, że rozwój poszczególnych form ruchu turystycznego jest zróżnicowane. Najwyżej oceniono poziom rozwoju turystyki wypoczynkowej (średnia 4,2). Relatywnie wysokie noty uzyskały również turystyka kwalifikowana/aktywna oraz turystyka kulturowa, a w przypadku organizatorów turystyki wyjazdowej także turystyka

biznesowa/MICE. Najniższe oceny przypisano turystyce religijnej/pielgrzymkowej (średnia 3,0). Na uwagę zasługuje fakt, że wszystkie formy turystyki – z wyjątkiem wypoczynkowej i kulturowej – uzyskały wyraźnie niższe oceny wśród agentów i pośredników turystycznych niż wśród organizatorów turystyki (wyk. 16).



Wykres 16: Poziom rozwoju wybranych form turystyki w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce objętych badaniem ilościowym (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

Największą przewagą konkurencyjną turystyki przyjazdowej może być bogactwo i różnorodność dostępnej oferty. Polska dysponuje zarówno dużymi miastami o międzynarodowej renomie – takimi jak Kraków, Warszawa, Gdańsk, Poznań czy Wrocław – jak i licznymi regionami, które przyciągają walorami przyrodniczymi (Tatry, Mazury, wybrzeże Bałtyku, Bieszczady). Zróżnicowany krajobraz umożliwia kreowanie szerokiego spektrum produktów turystycznych – od city breaków, przez wyjazdy objazdowe, po

turystykę przyrodniczą, aktywną i kulturową. Z perspektywy DMC i zagranicznych touroperatorów stanowi to znaczącą przewagę konkurencyjną – Polska oferuje szerokie portfolio doświadczeń na stosunkowo niewielkim obszarze, co ułatwia komponowanie ciekawych i elastycznych pakietów.

### ***Silne pozycjonowanie Polski w turystyce kulturowej i historycznej***

Polska dysponuje unikalnym kapitałem w postaci miejsc pamięci, zabytków i wydarzeń historycznych, które przyciągają turystów z całego świata. Auschwitz-Birkenau, Muzeum POLIN, Zamek Królewski na Wawelu oraz starówki miast wpisane na listę UNESCO stanowią atrakcje o międzynarodowej rozpoznawalności. Dziedzictwo historyczne, w połączeniu z narracją edukacyjną i refleksyjną, czyni z Polski ważną destynację w turystyce kulturowej i edukacyjnej. Z perspektywy wielu zagranicznych touroperatorów jest to przewaga trudna do odtworzenia w innych krajach regionu – Polska staje się naturalnym miejscem organizacji podróży o charakterze poznawczym i edukacyjnym. Jednocześnie aspekt ten generuje swego rodzaju wyzwania. Obiekty związane z polskim dziedzictwem są często zatłoczone i wymagają uwzględnienia odpowiedniego planowania w programach, często ze znacznym wyprzedzeniem. Gestorzy atrakcji, zgodnie z sugestiami organizatorów turystyki krajowej i przyjazdowej, nie zawsze wykazują się elastycznym podejściem i nie dostrzegają korzyści wynikających z obsługi grup zorganizowanych. DMC nie są przy tym traktowani jako naturalni partnerzy w obsłudze klientów.

Dodatkowym problemem wynikającym z silnego powiązania wizerunku Polski z aspektami historycznymi jest trudność w budowaniu świadomości istnienia produktów turystycznych bazujących na innych walorach (np. turystyka aktywna, wypoczynkowa).

### ***Niska innowacyjność i ograniczona zdolność do kreowania nowych produktów***

Zmieniające się preferencje klientów – obejmujące krótsze pobyty, wyjazdy łączące pracę z wypoczynkiem oraz rosnącą potrzebę personalizacji – wymagają od branży elastyczności i inwestycji w nowe modele biznesowe. Branża turystyki zorganizowanej w Polsce, zwłaszcza w segmencie wyjazdowym, od lat opiera się na tradycyjnym modelu ofertowym opartym na tygodniowych lub dwutygodniowych wyjazdach wypoczynkowych z transportem lotniczym i zakwaterowaniem w kurortach. Choć format ten pozostaje popularny, jest jednocześnie mocno ustandaryzowany i przewidywalny. Wciąż brakuje świeżych propozycji produktowych, które odpowiadałyby współczesnym stylom podróżowania, takim jak workation, podróże łączące wypoczynek z aktywnością zawodową, wyjazdy modułowe czy krótkie, intensywne city breaki wzbogacane o elementy kulturowe.

W branży turystyki zorganizowanej brakuje środków i kompetencji niezbędnych do rozwijania oferty dostosowanej do nowych trendów. Respondenci badań przeprowadzonych na potrzeby strategii wielokrotnie podkreślali, że polscy touroperatorzy w niewielkim stopniu eksperymentują z ofertą tematyczną (np. kulinaria, sport, wellness, film czy muzyka) – personalizacja produktów pozostaje na poziomie symbolicznym, a propozycje wielu firm są mniej atrakcyjne niż u konkurentów z Europy Zachodniej.

W efekcie część konsumentów – szczególnie przedstawicieli młodszych pokoleń – wybiera samodzielną organizację podróży przy wykorzystaniu OTA lub platform rezerwacyjnych. Zjawisko to stanowi realne wyzwanie, ponieważ oznacza odpływ popytu poza sektor zorganizowany.

### ***Nierównowaga między segmentami – dominacja wyjazdów czarterowych***

Analiza danych rynkowych pokazuje, że wyjazdy zagraniczne realizowane z wykorzystaniem przelotów czarterowych stanowią największy segment polskiej turystyki zorganizowanej oraz główny motor odbudowy rynku po pandemii. W 2024 roku zgłoszono ponad 5 mln uczestników takich podróży. Jednocześnie segment wyjazdów krajowych i przygranicznych od kilku lat wykazuje tendencję spadkową – w 2024 roku uczestniczyło w nich ok. 2 mln osób, czyli mniej niż w okresie przedpandemicznym.

Tak silna dominacja wyjazdów realizowanych w modelu czarterowym prowadzi do zachwiania równowagi w strukturze rynku oraz wysokiej zależności od jednego modelu usługi. W dłuższej perspektywie generuje to istotne ryzyko: każde zaburzenie w funkcjonowaniu transportu lotniczego (ceny paliwa, strajki, regulacje unijne, kryzysy geopolityczne) przekłada się bezpośrednio na kondycję całego sektora. Brak dywersyfikacji oferty powoduje, że branża nie jest przygotowana na masowe zmiany preferencji podróżnych, np. w kierunku podróży krótkodystansowych, bardziej ekologicznych czy hybrydowych.

### ***Niska atrakcyjność zorganizowanej oferty krajowej i ograniczona rola organizatorów***

Choć Polska dysponuje bogatymi walorami turystycznymi, turystyka krajowa w dużej mierze odbywa się poza kanałem zorganizowanym. Klienci indywidualni coraz częściej samodzielnie komponują podróże krajowe, korzystając z internetowych systemów rezerwacyjnych, najmu krótkoterminowego czy bezpośrednich kontaktów z obiektami noclegowymi.

Respondenci wskazują, że na rynku brakuje konkurencyjnych, odpowiednio skonstruowanych pakietów krajowych, które łączyłyby transport, zakwaterowanie, atrakcje oraz animacje. Szczególnie dotyczy to produktów kierowanych dla rodzin z dziećmi, grup seniorów czy klientów z mniejszych miast, dla których pakiety mogłyby stanowić realną alternatywę wobec samodzielnej organizacji podróży. W praktyce jednak wielu organizatorów koncentruje się na segmencie wyjazdów zagranicznych, traktując turystykę krajową jako niszę o małej rentowności. W efekcie ogromny potencjał rynku – w tym finansowanie publiczne przeznaczane na wyjazdy dzieci i młodzieży – pozostaje niewykorzystany.

### ***Problemy logistyczne i ograniczona przepustowość***

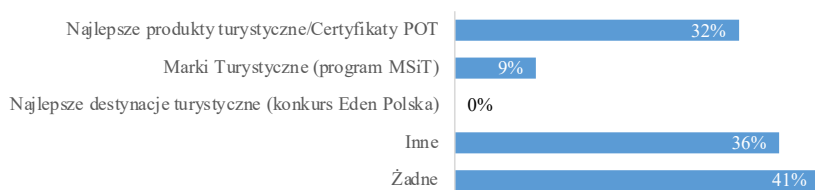
Organizowanie podróży grupowych w Polsce w dalszym ciągu napotyka na poważne bariery infrastrukturalne. W centrach dużych miast brakuje parkingów autokarowych, a w wielu lokalizacjach wprowadzane są restrykcje wjazdowe dla pojazdów turystycznych. Dodatkowo w przypadku licznych atrakcji turystycznych obowiązują limity wejść oraz krótkie okna czasowe, co utrudnia efektywne planowanie wycieczek. Z kolei w sezonie brakuje przewodników, zwłaszcza posługujących się rzadkimi językami. Z perspektywy turystyki przyjazdowej istotną barierę stanowi też dostępność lotnicza – brak wystarczającej liczby połączeń długodystansowych zmniejsza atrakcyjność Polski dla gości spoza Europy i utrudnia planowanie dużych wydarzeń typu MICE.

### ***Certyfikacja i komercjalizacja produktów***

Polska branża turystyczna chętnie posługuje się certyfikatami jakości oraz wyróżnieniami przyznawanymi atrakcjom i obiektom. Polska

Organizacja Turystyczna co roku organizuje konkurs na Najlepsze Produkty Turystyczne, a Ministerstwo Sportu i Turystyki prowadzi projekt Polskich Marek Turystycznych. Na szczeblu regionalnym i lokalnym również realizowane są inicjatywy służące ocenianiu i wyłanianiu wyróżniających się ofert. Problem polega jednak na tym, że osiągnięcia te rzadko przekładają się na gotowe do sprzedaży produkty.

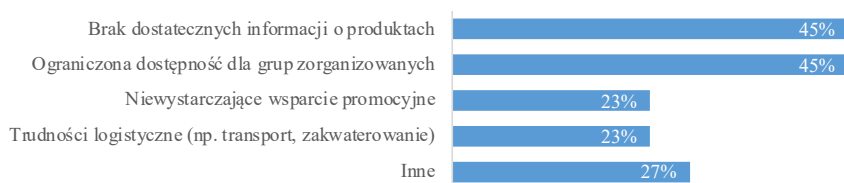
W konsultacjach branżowych większość podmiotów działających w segmencie turystyki krajowej i przyjazdowej wskazuje na brak lub niewielki stopień włączania produktów certyfikowanych do swoich ofert. Najczęściej do oferty włączane są produkty certyfikowane przez POT (32%) oraz przez inne lokalne organizacje (36%). Niewielu organizatorów korzysta z produktów rekomendowanych przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (9%), a żaden z respondentów nie uwzględnił produktów z konkursu Eden Polska – Najlepsze Europejskie Destynacje. Jednocześnie aż 41% badanych nie wykorzystuje żadnych produktów rekomendowanych (wyk. 17). Może to świadczyć o niskiej rozpoznawalności tych inicjatyw lub ograniczonej ich przydatności w praktyce biznesowej.



Wykres 17: Produkty i atrakcje turystyczne rekomendowane lub certyfikowane przez organizacje branżowe i/lub administrację publiczną włączane do oferty przez organizatorów turystyki przyjazdowej i krajowej (% wskazań). Źródło: opracowanie własne.

U podstaw relatywnie niskiego stopnia wykorzystania rekomendowanych produktów turystycznych przez organizatorów leżą bariery, spośród

których najczęściej wskazywano brak dostatecznych informacji o tych produktach (45%) oraz ich ograniczoną dostępność dla grup zorganizowanych (45%). W dalszej kolejności pojawiały się trudności logistyczne, obejmujące m.in. kwestię transportu czy zakwaterowania (23%), oraz niewystarczające wsparcie promocyjne (23%) (wyk. 18).



Wykres 18: Bariery integracji produktów rekomendowanych przez POT i MSiT do oferty organizatorów turystyki przyjazdowej i krajowej objętych badaniem ilościowym (% wskazań). Źródło: opracowanie własne.

Organizatorzy turystyki wskazywali również na brak jednolitych cenników grupowych, możliwości dokonywania rezerwacji online oraz spójnych materiałów informacyjnych w językach obcych. W efekcie nagrody i certyfikaty jedynie budują wizerunek, ale nie generują przychodów. Zagraniczni kontrahenci i DMC nie dysponują narzędziami umożliwiającymi łatwe włączenie certyfikowanej atrakcji do swojego katalogu.

Istotnym, podnoszonym problemem jest również ogólny brak wiedzy na temat samego procesu certyfikacji oraz nagradzanych atrakcji, a także ich znaczące rozproszenie geograficzne, które uniemożliwia konstruowanie spójnych programów zwiedzania.

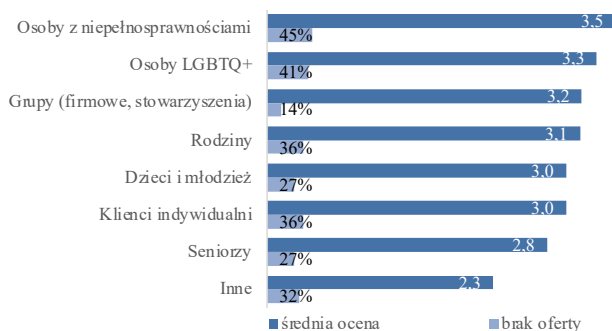
Zgłaszane w trakcie konsultacji problemy dotyczą także niespójnych standardów jakości, bezpieczeństwa i dostępności. W turystyce młodzieżowej pojawiły się dodatkowe wymogi związane z ochroną małoletnich, których wdrożenie jest kosztowne i obciążone znaczną biurokracją, a brak

zharmonizowanych procedur współpracy między szkołami a organizatorami utrudnia sprawną realizację wyjazdów.

W turystyce przyjazdowej coraz częściej obserwuje się, że zagraniczni partnerzy oczekują ujednoliconych standardów ESG oraz procedur bezpieczeństwa, które w Polsce nie zostały jeszcze wypracowane na poziomie systemowym. W segmencie turystyki krajowej problemem pozostaje brak wspólnych wytycznych dotyczących dostępności dla osób z niepełnościami oraz seniorów, co ogranicza inkluzywność oferty.

### ***Wyzwania związane z grupami o szczególnych potrzebach***

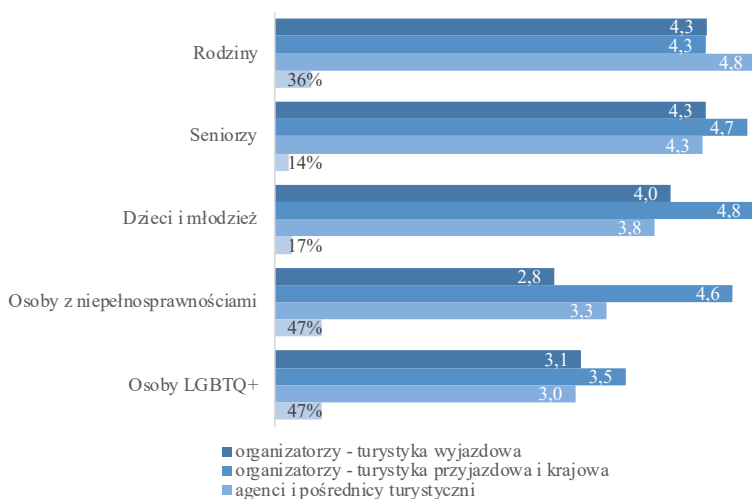
Turystyka zorganizowana w coraz większym stopniu obejmuje grupy podróżnych o szczególnych potrzebach – dzieci, młodzież, seniorów, osoby z niepełnościami, a także uczestników wymagających dostosowanej infrastruktury lub wsparcia organizacyjnego. W ciągu ostatnich pięciu lat największy wzrost udziału w strukturze klientów organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym, odnotowali wśród osób z niepełnościami (średnia 3,5) oraz osób LGBTQ+ (średnia 3,3). Jednocześnie segmenty te pozostają relatywnie rzadziej obsługiwane – brak oferty dla tych grup zadeklarowało odpowiednio 45% i 41% respondentów. W przypadku pozostałych grup, takich jak klienci indywidualni, rodziny oraz dzieci i młodzież, nie odnotowano istotnych zmian (średnia 3,0-3,1), natomiast w segmencie seniorów zauważalny był niewielki spadek (średnia 2,8) (wyk. 19).



Wykres 19: Zmiany w strukturze klientów badanych organizatorów turystyki przyjazdowej i krajowej w ostatnich 5 latach (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

Opisywane segmenty w wielu krajach stanowią naturalny obszar aktywności touroperatorów, jednak w Polsce ich potencjał jest wciąż wykorzystywany w ograniczonym stopniu. Z jednej strony generują one istotną część popytu na usługi turystyki zorganizowanej, z drugiej zaś ich obsługa wymaga szczególnych kompetencji, odpowiednich regulacji oraz dodatkowych inwestycji.

Wśród organizatorów turystyki (przyjazdowej, krajowej i wyjazdowej) oraz pośredników działających w kanałach dystrybucji uczestniczących w badaniu ilościowym widoczne jest znaczne zróżnicowanie w poziomie dostosowania oferty do potrzeb różnych grup społecznych i wiekowych. Zgodnie z deklaracjami respondentów oferta jest najlepiej dopasowana do potrzeb rodzin, seniorów oraz dzieci i młodzieży (średnia 4,2–4,5). Znacznie słabiej oceniono dostosowanie oferty do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz społeczności LGBTQ+ (średnia 3,4 oraz 3,1). Jednocześnie duży odsetek firm nie obsługuje tych dwóch segmentów w ogóle (47%). Warto podkreślić, że szczególnie wysokie oceny w niemal wszystkich kategoriach wystawili organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej (wyk. 20).



Wykres 20: Stopień dostosowania oferty do różnych grup klientów przez podmioty organizacji i pośrednictwa objęte badaniem ilościowym (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

### *Dzieci i młodzież: między systemem oświaty a komercyjnym rynkiem*

Wyjazdy dzieci i młodzieży, w tym kolonie, obozy i wycieczki szkolne, stanowią tradycyjnie jeden z filarów turystyki krajowej. Wyniki badań wskazują jednak, że segment ten funkcjonuje w warunkach znacznej fragmentacji instytucjonalnej i regulacyjnej. Część wyjazdów jest organizowana przez szkoły i podmioty oświatowe, część – przez biura podróży, a część przez podmioty działające poza systemem ustawy. Brak jednoznacznych zasad współpracy między szkołami a branżą turystyczną sprawia, że rynek ten pozostaje rozproszony i trudny do monitorowania.

Dodatkowym wyzwaniem są rosnące wymagania formalne i bezpieczeństwa, wynikające m.in. z tzw. ustawy Kamilka, które – choć słuszne w intencji – generują znaczące obciążenia organizacyjne i kosztowe. Wielu organizatorów wskazuje, że rosnąca liczba restrykcji administracyjnych

zniechęca mniejsze podmioty do organizowania wyjazdów dla dzieci i młodzieży, co ogranicza podaż i wpływa na wzrost cen. W konsekwencji część szkół decyduje się na organizację wycieczek jednodniowych poza reżimem ustawy, co sprzyja rozwojowi szarej strefy i osłabia standardy bezpieczeństwa.

### ***Seniorzy: rosnąca grupa o ograniczonym wsparciu***

Starzenie się społeczeństwa sprawia, że seniorzy stają się jednym z kluczowych segmentów turystyki zorganizowanej. Jest to grupa charakteryzująca się wysoką lojalnością wobec sprawdzonych organizatorów, preferująca wyjazdy grupowe i oczekująca wysokiego poziomu bezpieczeństwa oraz opieki. Jednocześnie seniorzy dysponują zróżnicowanymi możliwościami finansowymi – część jest gotowa inwestować w wyjazdy zagraniczne, podczas gdy inni szukają tańszych form wypoczynku krajowego.

W Polsce brakuje systemowych programów wspierających turystykę senioralną, a oferta rynkowa tylko częściowo odpowiada na potrzeby tej grupy. Zaspokojenie potrzeb turystycznych seniorów jest niewątpliwie wyzwaniem dla osób z branży. Organizatorzy zwracają uwagę m.in. na problemy z dostępnością dostosowanej infrastruktury noclegowej i transportowej, brak elastycznych programów (np. krótszych turnusów) oraz wysokie ceny w sezonie, które ograniczają dostępność wyjazdów dla mniej zamożnych seniorów.

### ***Osoby z niepełnosprawnościami i ograniczeniami funkcjonalnymi***

Segment osób z niepełnosprawnościami pozostaje w polskiej turystyce zorganizowanej niedoszacowany i niedoreprezentowany. Branża

sygnalizuje, że oferta dostosowana do potrzeb tej grupy wciąż jest zbyt wąska, a biura podróży rzadko inwestują w produkty specjalistyczne. Problemem jest także brak spójnych standardów dostępności w obiektach noclegowych i atrakcjach turystycznych – mimo obowiązujących wymogów formalnych rzeczywista dostępność jest bardzo zróżnicowana.

Respondenci badań zwracali uwagę, że brakuje kadr posiadających odpowiednie kompetencje do obsługi osób z niepełnosprawnościami, w tym pilotów i przewodników przeszkolonych w zakresie komunikacji i zasad bezpieczeństwa. Ograniczony pozostaje także dostęp do finansowania wyjazdów dla tej grupy, co sprawia, że wiele osób znajduje się poza rynkiem usług zorganizowanych.

### ***Barьеры finansowe i nierówności społeczne w przypadku grup o specjalnych potrzebach***

W konsultacjach podkreślano również, że wyjazdy dla grup o szczególnych potrzebach często napotykają bariery finansowe. Dotyczy to zarówno dzieci i młodzieży z mniej zamożnych rodzin, jak i seniorów czy osób z niepełnosprawnościami. Brak systemowych narzędzi wsparcia – takich jak programy bonów turystycznych czy dopłaty socjalne – sprawia, że wyjazdy zorganizowane dla wielu osób pozostają niedostępne.

Zjawisko to ma szczególne znaczenie w turystyce krajowej, gdzie wyjazdy edukacyjne i wypoczynkowe powinny pełnić funkcję wyrównywania szans społecznych. W turystyce przyjazdowej barierą jest natomiast brak spójnej, dostępnej i włączającej oferty, która mogłaby przyciągać turystów zagranicznych z niepełnosprawnościami – w wielu krajach segment ten jest traktowany priorytetowo.

### ***Niedostatek współpracy i brak integracji oferty***

Kolejnym wyzwaniem jest ograniczona współpraca między instytucjami publicznymi a sektorem prywatnym w obszarze turystyki osób o szczególnych potrzebach. System oświaty funkcjonuje w dużej mierze niezależnie od branży turystycznej, organizacje pozarządowe działające na rzecz osób z niepełnosprawnościami utrzymują jedynie ograniczone kontakty z touroperatorami, a programy samorządowe nie są powiązane z komercyjną ofertą rynku.

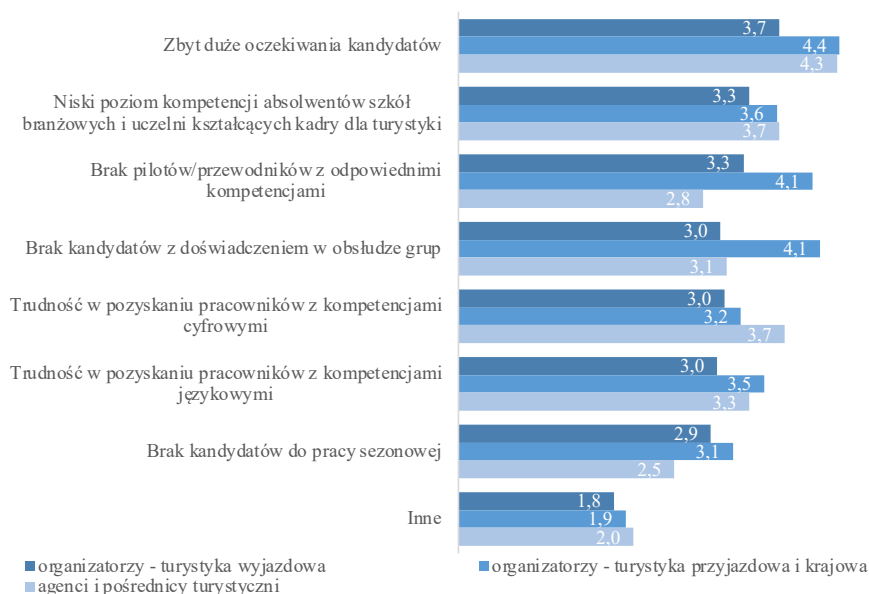
W efekcie brakuje zintegrowanego podejścia, które łączyłoby działania edukacyjne, społeczne i komercyjne. Branża wskazuje, że bez takiej integracji rozwój produktów dedykowanych oraz realna poprawa dostępności turystyki dla wszystkich grup pozostaną ograniczone.

### **Wyzwania kadrowe i kompetencyjne**

Wyniki badania ilościowego pokazują, że kwestie kadrowe stanowią istotne wyzwanie dla podmiotów działających w obszarze organizacji i pośrednictwa w turystyce, zarówno w zakresie kompetencji pracowników, jak i dostępu do odpowiednio przygotowanej kadry.

Wśród głównych problemów kadrowych wskazywanych przez badane podmioty dominują trudności związane z oczekiwaniami i kompetencjami kandydatów. Najczęściej zgłaszanym wyzwaniem są zbyt wysokie oczekiwania kandydatów do pracy (średnia 4,1). Istotną barierę stanowi również niski poziom przygotowania absolwentów oraz brak kandydatów posiadających doświadczenie w pracy z grupami lub kompetencje językowe i cyfrowe. Problemy typowe dla zatrudnienia

sezonowego mają mniejszą skalę, ale nadal są zauważalne (średnia 2,9). Warto również zwrócić uwagę, że organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej wyróżniają się na tle pozostałych podmiotów, wyraźnie wyżej oceniając problem braku pilotów i przewodników z odpowiednimi kompetencjami oraz braku kandydatów z doświadczeniem w obsłudze grup (wyk. 21).



Wykres 21: Problemy kadrowe napotykane przez podmioty organizacji i pośrednictwa w turystyce objęte badaniem ilościowym (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

### ***Niedobór kadr po pandemii i odpływ specjalistów z branży***

Pandemia COVID-19 była momentem granicznym dla rynku pracy w turystyce. W okresie zamrożenia działalności tysiące pilotów, przewodników, rezydentów, agentów i pracowników biur podróży było zmuszonych do podjęcia pracy w innych sektorach – często lepiej płatnych i bardziej

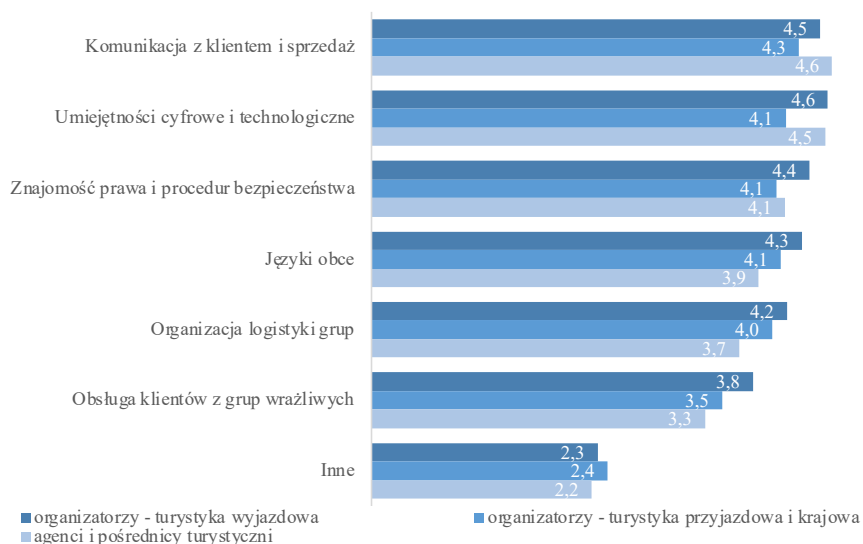
stabilnych (np. logistyka, handel e-commerce, centra obsługi klienta). Wielu z nich nie powróciło do pracy w turystyce po odmrożeniu rynku. W efekcie branża mierzy się dziś z chronicznym niedoborem kadr, zwłaszcza osób doświadczonych i wysoko wykwalifikowanych, co przekłada się na spadek jakości obsługi.

### ***Niska atrakcyjność wynagrodzeń i warunków pracy***

Turystyka zorganizowana tradycyjnie oferuje relatywnie niskie wynagrodzenia, a także cechuje się dużą sezonowością i nieregularnością zatrudnienia. Praca pilotów czy przewodników często się wiąże z długą nieobecnością w domu, wysoką odpowiedzialnością i stresem, przy braku adekwatnego wynagrodzenia. Respondenci badań wskazywali, że młode pokolenie pracowników, szczególnie przedstawiciele Generacji Z, wykazuje mniejszą skłonność do akceptowania takich warunków. Konkurencyjne sektory przyciągają kandydatów wyższymi płacami i większą stabilnością, co dodatkowo pogłębia problem rekrutacyjny w turystyce.

### ***Niedobory kompetencyjne***

Respondenci wskazują, że najważniejszych wzmocnień kompetencyjnych wymagają obecnie obszary związane z komunikacją z klientem i sprzedażą oraz umiejętnościami cyfrowymi i technologicznymi (średnia 4,4). Utrzymuje się również zapotrzebowanie na znajomość prawa i języków obcych oraz umiejętności organizacyjne. Relatywnie niską rangę przypisano przygotowaniu do obsługi grup wrażliwych (średnia 3,6). Na uwagę zasługuje fakt, że w niemal wszystkich analizowanych obszarach kompetencyjnych to organizatorzy turystyki wyjazdowej deklarują najwyższe potrzeby rozwojowe (wyk. 22).



Wykres 22: Obszary kompetencyjne wymagające wsparcia wśród obecnych i przyszłych pracowników w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce biorących udział w badaniu ilościowym (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

Rosnąca digitalizacja usług turystycznych wymaga od pracowników nowych umiejętności – obsługi systemów rezerwacyjnych, narzędzi CRM, analityki danych czy marketingu internetowego. Tymczasem wiele biur podróży, zwłaszcza małych i średnich, zatrudnia kadre o ograniczonych kompetencjach cyfrowych. Utrudnia to dostosowanie się do zmieniającego się rynku i obniża konkurencyjność polskich organizatorów w porównaniu z dużymi międzynarodowymi touroperatorami czy OTA. Problem dotyczy również kadry menedżerskiej, która często nie ma przygotowania w zakresie wdrażania innowacji, zarządzania kryzysowego czy zrównoważonego rozwoju.

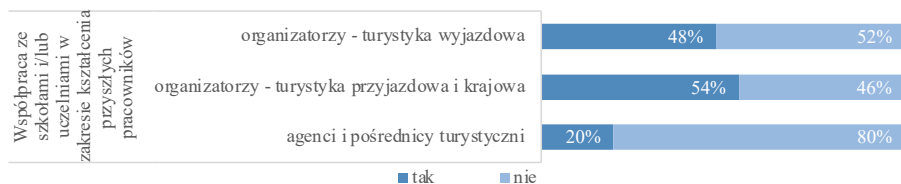
Wyzwania takie jak raportowanie ESG, rozwój turystyki inkluzyjnej czy obsługa osób starszych i z niepełnosprawnościami wymagają nowych kompetencji, a branża – jak wskazano w konsultacjach – sygnalizuje brak

odpowiednich szkoleń oraz praktycznych wzorców działania. Wiele firm nie dysponuje wiedzą, jak projektować dostępne produkty, komunikować ich wartość czy weryfikować dostawców pod kątem kryteriów środowiskowych i społecznych. W rezultacie powstaje luka kompetencyjna, która – jeśli nie zostanie wypełniona przez system edukacji oraz wsparcie instytucjonalne – w najbliższych latach będzie się pogłębiać.

Szczególnym wyzwaniem pozostaje turystyka dzieci i młodzieży. Wyjazdy szkolne i kolonie wymagają kadry z odpowiednim przygotowaniem pedagogicznym – wychowawców, opiekunów i pilotów. Nowe przepisy dotyczące ochrony małoletnich podniosły standardy bezpieczeństwa, ale jednocześnie utrudniły rekrutację pracowników spełniających wszystkie wymogi. W efekcie część organizatorów ogranicza działalność w tym segmencie, co zmniejsza dostępność oferty i podnosi jej koszty.

### ***Luki w szkoleniu i edukacji branżowej***

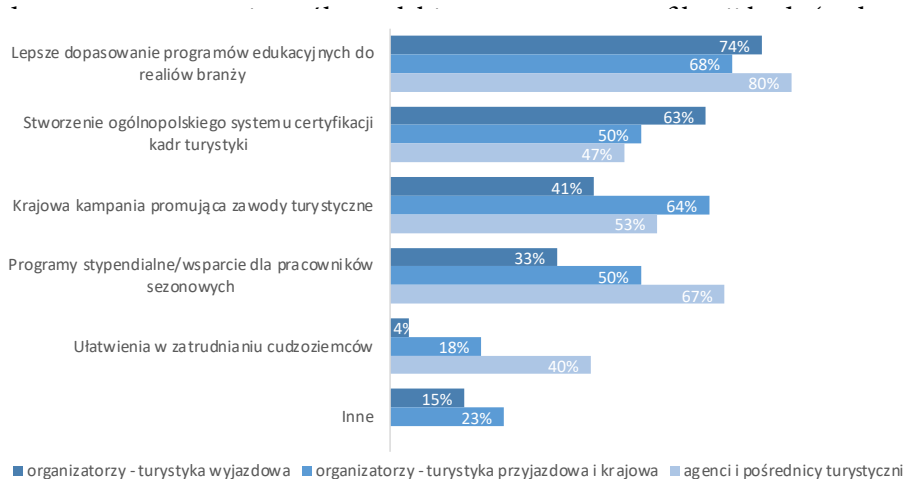
System edukacji formalnej oraz szkoleń zawodowych nie nadąża za potrzebami rynku. Programy studiów turystycznych są w dużej mierze teoretyczne, a liczba praktyk branżowych jest niewystarczająca. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi w zakresie kształcenia przyszłych pracowników nie jest powszechną praktyką – deklaruje ją mniej niż połowa respondentów badania ilościowego (44%). Większe zaangażowanie w tym obszarze obserwuje się wśród touroperatorów, zwłaszcza organizatorów turystyki krajowej i przyjazdowej (54%), natomiast wyraźnie niższy poziom współpracy występuje wśród agentów i pośredników (20%) (wyk. 23).



Wykres 23: **Współpraca ze szkołami i/lub uczelniami w zakresie kształcenia pracowników w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce biorących udział w badaniu ilościowym (% badanych).**  
 Źródło: opracowanie własne.

Brakuje specjalistycznych kursów przygotowujących do pracy w biurach podróży, obsługi systemów IT czy prowadzenia nowoczesnego marketingu turystycznego. Szkolenia dla pilotów i przewodników nie zawsze odpowiadają natomiast realnym wymaganiom współczesnych klientów. W badaniach przedstawiciele branży wielokrotnie podkreślali konieczność stworzenia elastycznego systemu doskonalenia zawodowego, powiązanego z potrzebami organizatorów turystyki.

Zdaniem respondentów badania ilościowego kluczowe działania systemowe wpływające na sytuację kadrową powinny koncentrować się przede wszystkim na lepszym dostosowaniu programów edukacyjnych do potrzeb branży (średnio 73% wskazań). Popularne są także postulaty



Wykres 24: Pożądane działania systemowe wpływające na sytuację kadrową w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce biorących udział w badaniu ilościowym (% wskazań). Źródło: opracowanie własne.

### ***Starzenie się kadr i brak napływu młodych pracowników***

Wielu doświadczonych pilotów i przewodników osiąga wiek emerytalny, a ich miejsce nie jest przejmowane przez młodsze pokolenia. Zawody te są postrzegane jako wymagające, niskopłatne i niestabilne. Młodzi absolwenci kierunków turystycznych często wybierają inne ścieżki kariery, np. w marketingu, hotelarstwie czy branży IT. W rezultacie powstaje luka pokoleniowa, która może prowadzić do utraty know-how oraz obniżenia jakości obsługi w turystyce zorganizowanej.

### ***Niski poziom profesjonalizacji w zarządzaniu MŚP***

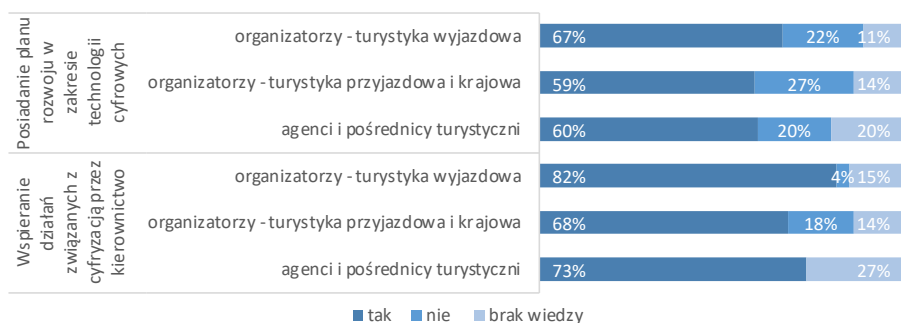
Wielu mniejszych organizatorów turystyki wciąż funkcjonuje w modelu „firm rodzinnych”, w których brakuje profesjonalnych struktur zarządzania, planowania finansowego czy marketingu. To sprawia, że coraz trudniej konkurować im z dużymi touroperatorami czy globalnymi platformami. Niedobór menedżerów z doświadczeniem w zarządzaniu projektami, analizie danych czy rozwoju produktów ogranicza możliwości rozwoju oraz innowacyjności w tym segmencie rynku.

### **Wyzwania cyfrowe i technologiczne**

Cyfryzacja jest jednym z kluczowych czynników kształtujących konkurencyjność współczesnej turystyki, a dla sektora turystyki zorganizowanej stanowi zarówno szansę, jak i poważne wyzwanie. Z jednej strony technologie umożliwiają dostęp do nowych kanałów sprzedaży, personalizację

oferty oraz automatyzację procesów, z drugiej – pogłębiają różnice między dużymi podmiotami, które mogą inwestować w nowoczesne rozwiązania, a małymi i średnimi organizatorami, którzy często nie dysponują ani zasobami, ani kompetencjami do wprowadzania takich zmian.

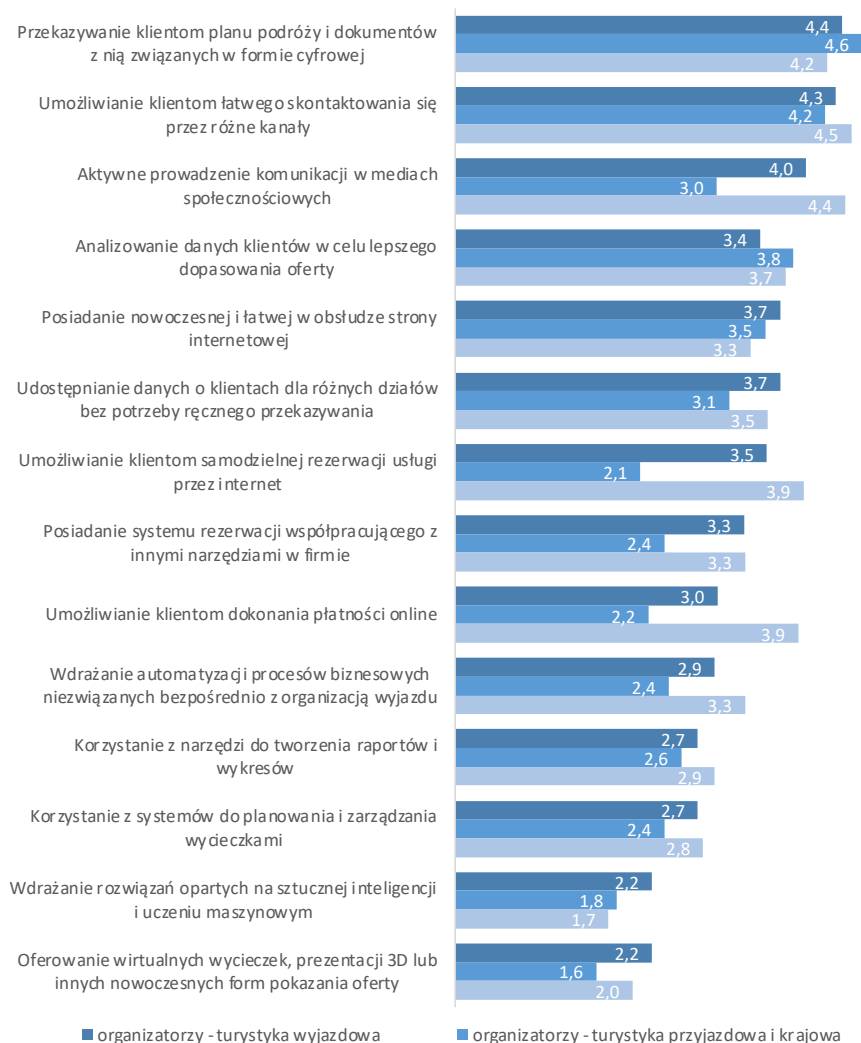
Większość uczestników badania ilościowego deklaruje podejmowanie działań w zakresie wdrażania innowacji cyfrowych, choć poziom ich zaawansowania jest zróżnicowany. Ponad 60% respondentów wskazało, że posiada plan rozwoju technologii cyfrowych, a 75% potwierdziło zaangażowanie kadry kierowniczej we wspieranie procesów digitalizacyjnych. W obu obszarach wyraźnie wyróżniają się touroperatorzy specjalizujący się w wyjazdach zagranicznych (wyk. 25).



Wykres 25: **Adaptacja technologii cyfrowych przez podmioty organizacji i pośrednictwa objęte badaniem ilościowym (% badanych).** Źródło: opracowanie własne.

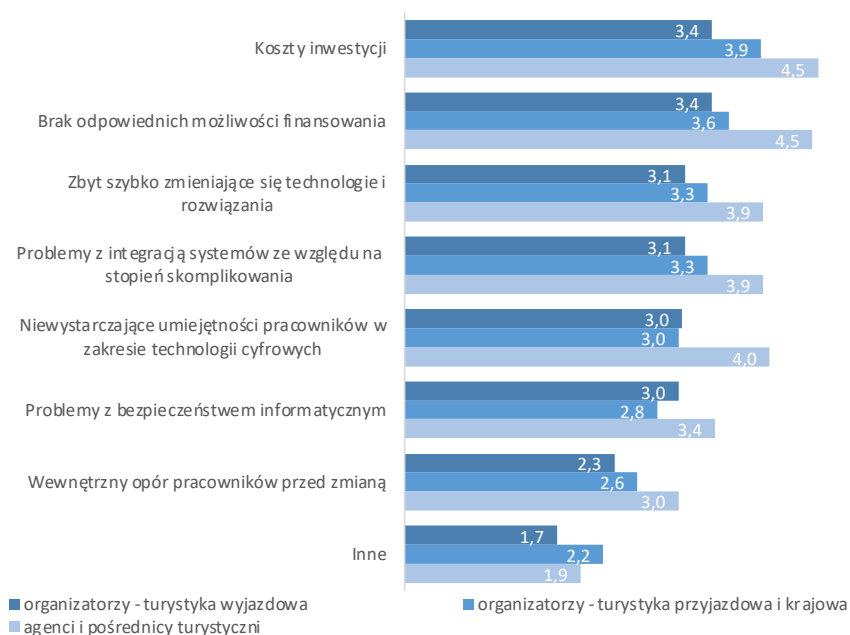
Podmioty działające w obszarze organizacji i pośrednictwa w turystyce w różnym stopniu wykorzystują technologie cyfrowe w działalności operacyjnej. Najpowszechniej stosowane są rozwiązania związane z obsługą klienta – przekazywanie dokumentów podróży w formie cyfrowej oraz oferowanie wielokanałowej komunikacji (średnia 4,4 i 4,3). Znacznie rzadziej wykorzystywane są zaawansowane technologie, w szczególności rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym oraz

nowoczesne formy prezentacji oferty (średnia 2,0). Na uwagę zasługuje relatywnie wysoka aktywność agentów i pośredników turystycznych w zakresie komunikacji w mediach społecznościowych oraz udostępniania klientom funkcji samoobsługowych (wyk. 26).



Wykres 26: Aktywność w zakresie technologii cyfrowych w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce biorących udział w badaniu (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

Główne bariery transformacji cyfrowej w działalności organizatorów oraz agentów i pośredników turystycznych mają charakter finansowy. Jako najbardziej istotne wskazywano wysokie koszty inwestycji oraz brak odpowiednich możliwości ich odpowiedniego finansowania (średnia 3,8 i 3,7). W dalszej kolejności pojawiają się trudności techniczne, takie jak szybko zmieniające się rozwiązania technologiczne czy problemy z integracją systemów (średnia 3,4). Najmniejszą przeszkodę stanowi wewnętrzny opór przed zmianą (średnia 2,6). Na tle innych grup wyróżniają się agenci i pośrednicy turystyczni, którzy konsekwentnie wyżej niż pozostali oceniają niemal wszystkie bariery – zwłaszcza te związane z kosztami, kompetencjami pracowników i złożonością wdrożeń (wyk. 27).



Wykres 27: Przeszkody w transformacji cyfrowej w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce biorących udział w badaniu ilościowym (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

### ***Nierównomierna cyfryzacja i polaryzacja rynku***

Branża turystyczna charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem poziomu cyfryzacji. Najwięksi touroperatorzy w segmencie turystyki wyjazdowej wdrożyli zaawansowane systemy rezerwacyjne, dynamiczne pakietowanie oraz integracje z liniami lotniczymi, co pozwala im konkurować z międzynarodowymi OTA. W segmencie turystyki krajowej i przyjazdowej widoczne są natomiast wyraźne zapóźnienia – wiele firm nadal w sposób tradycyjny obsługuje klientów, wysyłając maila z ofertami w PDF-ie czy przyjmując rezerwacje telefonicznie. Tak duże dysproporcje w poziomie zaawansowania technologicznego sprawiają, że rynek ulega coraz większej koncentracji, a mniejsze podmioty są wypychane do niszowych segmentów.

### ***Niedostateczna obecność w kanałach online i brak omnichannel***

Kolejnym wyzwaniem jest brak powszechnego wykorzystania nowoczesnych kanałów sprzedaży. O ile w turystyce wyjazdowej presja globalnych konkurentów wymusiła inwestycje w e-commerce, o tyle w turystyce krajowej i przyjazdowej wciąż dominują tradycyjne formy sprzedaży. Brakuje wielojęzycznych stron internetowych, aplikacji mobilnych czy spójnego podejścia do obsługi klienta w modelu omnichannel. W efekcie polska oferta zorganizowana jest słabo widoczna na rynkach zagranicznych, a na rynku krajowym część klientów rezygnuje z usług organizatorów na rzecz samodzielnej organizacji wyjazdu lub zakupu usług za pośrednictwem OTA.

Respondenci podkreślali, że dla małych i średnich organizatorów koszty cyfryzacji stanowią istotną barierę, a dostęp do nowoczesnych systemów rezerwacyjnych pozostaje ograniczony. Prowadzi to do pogłębiającej się

polaryzacji rynku: duzi gracze umacniają swoją pozycję, podczas gdy mniejsi stopniowo tracą udział w rynku.

### ***Wysokie koszty i brak wsparcia dla MŚP***

Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych, narzędzi do obsługi klienta czy analityki danych wymaga znaczących nakładów finansowych. Dla wielu mniejszych podmiotów, szczególnie w turystyce przyjazdowej i krajowej, stanowi to barierę trudną do pokonania. Brak dedykowanych programów wsparcia, dotacji czy branżowych rozwiązań technologicznych sprawia, że firmy te funkcjonują na technologicznych peryferiach, co ogranicza ich konkurencyjność. W badaniach prowadzonych na potrzeby strategii respondenci wskazywali, że koszty cyfryzacji należą do najpoważniejszych barier w rozwoju.

### ***Brak narzędzi systemowych w turystyce krajowej i przyjazdowej***

Szczególnie dotkliwy jest brak zintegrowanych narzędzi cyfrowych w segmencie turystyki przyjazdowej i krajowej. Polska nie posiada systemu na wzór chorwackiego eVisitor, który pozwalałby monitorować ruch turystyczny, walczyć z szarą strefą i dostarczać branży aktualnych danych. Brak takich rozwiązań ogranicza możliwości planowania strategicznego, a także utrudnia skuteczną promocję i osłabia współpracę międzynarodową. W efekcie zagraniczni touroperatorzy nie zawsze są w stanie włączyć Polskę do swojej oferty, a turystyka krajowa pozostaje rozproszona i trudna do oceny w kategoriach rynkowych.

### ***Sztuczna inteligencja i automatyzacja – szansa niewykorzystana***

Podczas gdy globalna branża turystyczna coraz szerzej wykorzystuje rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji – zarówno w obsłudze klienta, rekomendacjach ofert, jak i dynamicznym kształtowaniu cen – w Polsce technologie te pozostają rzadkością. W segmencie turystyki wyjazdowej największe biura dopiero zaczynają eksperymentować z AI, natomiast w segmencie krajowym i przyjazdowym narzędzia te praktycznie nie występują. Wynika to zarówno z ograniczonej wiedzy i kompetencji technologicznych, jak i z obaw dotyczących kosztów wdrożenia.

### ***Cyberbezpieczeństwo i ochrona danych***

Wraz z postępującą cyfryzacją rośnie ryzyko cyberataków i wycieków danych. Problem ten jest szczególnie istotny w turystyce przyjazdowej, gdzie przetwarzane są dane wrażliwe klientów zagranicznych, oraz w turystyce krajowej, gdzie organizatorzy operują danymi dzieci i młodzieży. Tymczasem wiele firm nie posiada standardów bezpieczeństwa IT ani procedur ochrony danych, co naraża je na istotne ryzyko reputacyjne i prawne.

### ***Brak kadr z umiejętnościami cyfrowymi***

Transformacja technologiczna wymaga nie tylko odpowiednich systemów, ale także ludzi zdolnych do ich obsługi i rozwoju. W badaniach branża podkreślała niedobór specjalistów ds. cyfryzacji. Najwięksi touroperatorzy w segmencie turystyki wyjazdowej tworzą własne działy IT, natomiast mniejsze firmy korzystają głównie z outsourcingu. W turystyce

przyjazdowej i krajowej brak kompetentnych kadr cyfrowych jest powszechny, co sprawia, że nawet dostępne narzędzia nie są w pełni wykorzystywane.

## **Wyzwania klimatyczne, zrównoważona turystyka i ESG**

Zmiany klimatu oraz rosnące wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG stają się jednym z najważniejszych czynników kształtujących przyszłość turystyki zorganizowanej. Polska branża stoi dziś przed podwójnym wyzwaniem: z jednej strony musi adaptować się do globalnych trendów regulacyjnych i rynkowych, z drugiej – wykorzystywać szanse wynikające z położenia w strefie klimatu umiarkowanego oraz rosnące zainteresowanie Europą Środkową jako alternatywą dla przegrzewających się destynacji południowych.

Na horyzoncie pojawiają się także wyzwania związane z polityką klimatyczną oraz standardami ESG. Komisja Europejska prognozuje, że zmiany klimatu będą wpływać na atrakcyjność poszczególnych regionów Europy, a kraje Europy Środkowej – w tym Polska – mogą zyskać na znaczeniu jako destynacje podróży w okresach, gdy południe Europy staje się mniej komfortowe z powodu upałów czy ryzyka pożarów. Polska mogłaby być beneficjentem tych zmian, jednak obecnie nie wykorzystuje tego potencjału – jak wskazują wyniki przeprowadzonego badania, oferta zorganizowana w niewielkim stopniu akcentuje elementy proekologiczne, niskoemisyjne oraz dostępne poza szczytem sezonu.

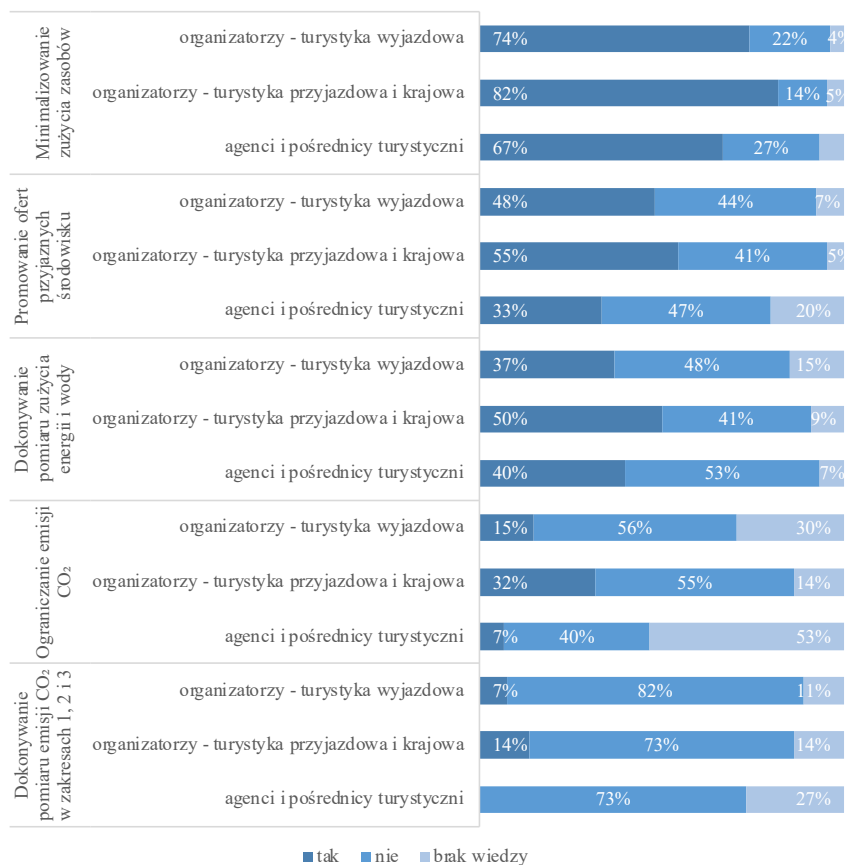
Branża turystyki zorganizowanej wskazuje na bardzo niski poziom przygotowania do nowych obowiązków wynikających z unijnych regulacji w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG. W szczególności małe

i średnie firmy nie posiadają narzędzi do pomiaru emisji czy raportowania śladu węglowego, a tym bardziej do monitorowania wpływu całego łańcucha dostaw. Wprowadzenie nowych obowiązków bez odpowiedniego wsparcia groziłoby tym, że wiele podmiotów nie sprosta wymaganiom i wypadnie z rynku. Brak narzędzi oraz standardów dostosowanych do skali działalności MŚP stwarza ryzyko, że mniejsze firmy zostaną zmarginalizowane, podczas gdy większe korporacje wprowadzą certyfikowane „zielone” produkty atrakcyjniejsze dla klientów międzynarodowych, co dodatkowo pogłębi polaryzację rynku.

W konsultacjach podkreślano konieczność opracowania prostych narzędzi i standardów – np. kalkulatorów śladu węglowego czy wzorcowych klauzul dla dostawców – które pozwoliłyby branży dostosowanie się do nowych wymogów. Potrzebne są także programy edukacyjne oraz instrumenty wsparcia finansowego w tym zakresie. Bez takich działań istnieje ryzyko, że regulacje ESG staną się kolejnym czynnikiem osłabiającym konkurencyjność polskich touroperatorów.

Analiza odpowiedzi respondentów badania ilościowego wskazuje, że kwestie związane z odpowiedzialnością społeczną oraz zasadami ESG są w coraz większym stopniu obecne w działalności podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce. W obszarze oddziaływania na środowisko badani najczęściej deklarują działania związane z minimalizowaniem zużycia zasobów (średnio 75% wskazań). Mniej powszechne są inicjatywy polegające na promowaniu ofert przyjaznych środowisku (47%) oraz monitorowaniu zużycia energii i wody (42%). Zdecydowanie najrzadziej praktykowane są działania na rzecz ograniczenia emisji CO<sub>2</sub> oraz jej pomiar – podejmuje je odpowiednio 19% i 8% badanych podmiotów. Warto zauważyć, że organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej są bardziej

aktywni w zakresie wszystkich praktyk środowiskowych, podczas gdy agenci i pośrednicy rzadziej wdrażają takie rozwiązania (wyk. 28).



Wykres 28: Aktywność podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce objętych badaniem ilościowym w zakresie oddziaływania na środowisko (% badanych). Źródło: opracowanie własne.

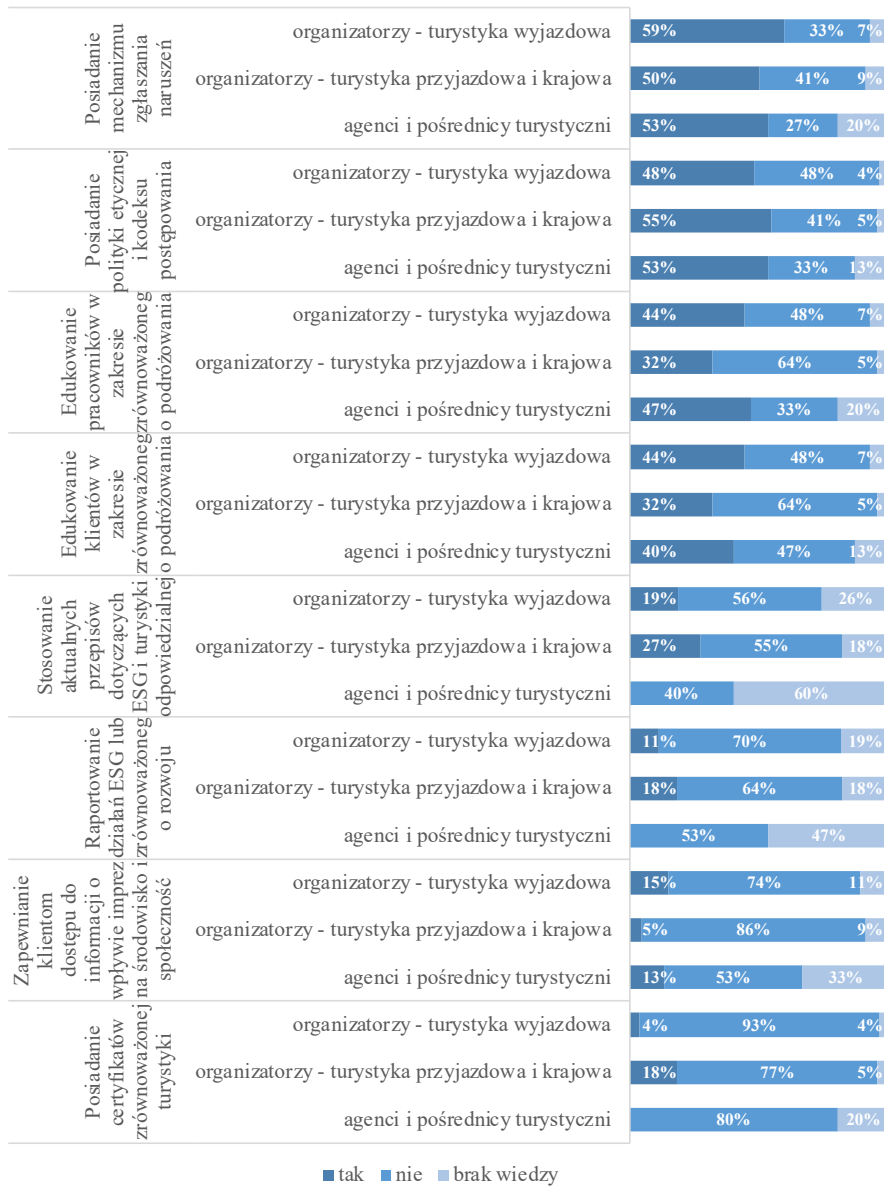
W obszarze zaangażowania społecznego najwyższe oceny uzyskały działania związane z zapewnianiem uczciwych warunków pracy oraz poszanowaniem praw człowieka (średnia odpowiednio 4,6 i 4,3). Z kolei najniższej oceniono działania z zakresu zapewniania dostępności oferty dla różnych grup oraz stosowania zasad ładu korporacyjnego (średnia

3,0). Na tle podmiotów działających w branży turystycznej wyróżniają się agenci i pośrednicy, którzy częściej niż pozostali deklarują działania w zakresie praw człowieka, bezpieczeństwa pracy oraz współpracy z lokalnymi społecznościami (wyk. 29).



Wykres 29: Samoocena aktywności podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce objętych badaniem ilościowym w zakresie zaangażowania społecznego (ocena w skali 1–5). Źródło: opracowanie własne.

W obszarze odpowiedzialnego zarządzania i komunikacji ESG najwyższy poziom deklarowanej aktywności dotyczy posiadania mechanizmów zgłaszania naruszeń oraz polityki etycznej (średnio 55% i 52% wskazań). Rzadziej wskazywano działania związane z edukacją pracowników i klientów w zakresie zrównoważonego podróżowania (odpowiednio 41% i 39% wskazań). Najniższe poziomy aktywności dotyczą raportowania działań ESG, informowania klientów o wpływie imprez turystycznych na otoczenie oraz posiadania certyfikatów zrównoważonej turystyki – praktyki te realizuje zaledwie ok. 10% badanych firm (wyk. 29).



Wykres 30: Samoocena aktywności podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce objętych badaniem ilościowym w zakresie odpowiedzialnego zarządzania i komunikacji ESG (% badanych). Źródło: opracowanie własne.

### ***Zmiany klimatu jako czynnik strategiczny***

Europejskie analizy jednoznacznie wskazują, że południe kontynentu traci atrakcyjność w miesiącach letnich z powodu upałów, susz i zagrożenia pożarowego. Polska – podobnie jak inne kraje regionu – może na tym zyskać, przyciągając większą liczbę turystów zagranicznych oraz wzmacniając popyt na turystykę krajową. Branża turystyki zorganizowanej nie jest jednak jeszcze przygotowana do pełnego wykorzystania tego trendu. Wciąż brakuje infrastruktury dostosowanej do dłuższych sezonów, produktów całorocznych oraz sprawnej komunikacji marketingowej.

### ***Rosnące oczekiwania regulacyjne i presja ESG***

Na poziomie unijnym rośnie presja na wdrażanie standardów ESG. Dla dużych podmiotów wymogi raportowania stają się obowiązkowe, natomiast w przypadku mniejszych firm oddziałują pośrednio – poprzez łańcuch dostaw oraz ich kontrakty z partnerami biznesowymi. W badaniach przeprowadzonych na potrzeby strategii respondenci przyznawali, że gotowość branży do raportowania śladu węglowego czy wdrażania polityk zrównoważonych jest bardzo niska. Szczególnie problematyczne jest to w segmencie turystyki przyjazdowej, gdzie zagraniczni kontrahenci coraz częściej wymagają potwierdzenia zgodności ze standardami ESG.

### ***Transport i emisje***

Największym wyzwaniem klimatycznym dla branży turystycznej jest transport lotniczy, który stanowi podstawę oferty turystyki wyjazdowej. Rosnące opłaty emisyjne, regulacje unijne (ETS) oraz zwiększająca się świadomość ekologiczna klientów sprawiają, że na wielu rynkach

zagranicznych zaczynają być ograniczane podróże lotnicze. Dla polskich touroperatorów czarterowych oznacza to ryzyko wzrostu kosztów i konieczność uzasadniania wpływu oferowanych produktów na ślad węglowy.

### ***Wyzwania środowiskowe w turystyce krajowej***

W turystyce krajowej istotnym wyzwaniem jest przeciążenie niektórych destynacji, zwłaszcza obszarów górskich i nadmorskich. Nadmierna presja turystyczna prowadzi do degradacji środowiska i pogorszenia jakości doświadczenia odwiedzających. Brakuje systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania ruchem turystycznym i jego rozpraszania na mniej popularne regiony. Dodatkowo wciąż niewystarczająco rozwinięta pozostaje infrastruktura niskoemisyjna – transport kolejowy, komunikacja lokalna oraz systemy mobilności rowerowej i pieszej.

### ***Turystyka przyjazdowa i oczekiwania klientów zagranicznych***

W segmencie turystyki przyjazdowej wyzwania związane z ESG są szczególnie widoczne. Klienci z Europy Zachodniej oczekują, że Polska będzie oferować produkty przyjazne środowisku – hotele posiadające certyfikaty ekologiczne, transport niskoemisyjny czy lokalne doświadczenia wspierające społeczność. Brak systemowych rozwiązań w tym obszarze może osłabić konkurencyjność Polski na rynkach inboundowych.

### ***Niski poziom świadomości i narzędzi w branży***

Wyniki badań wskazują, że świadomość ESG w polskiej turystyce zorganizowanej jest niska. Większość przedsiębiorstw z sektora MŚP nie dysponuje ani wiedzą, ani narzędziami, by mierzyć emisje, analizować wpływ

społeczny czy planować działania kompensacyjne. Brak prostych kalkulatorów śladu węglowego, wzorcowych polityk czy dedykowanych szkoleń sprawia, że kwestie ESG bywają postrzegane jako obciążenie administracyjne, a nie szansa na wzmocnienie oferty.

### ***Adaptacja do nowych modeli konsumpcji***

Coraz więcej klientów – zwłaszcza młodszych – oczekuje, że wyjazdy będą nie tylko atrakcyjne, lecz także odpowiedzialne. Trend ten jest szczególnie widoczny w turystyce wyjazdowej, gdzie rośnie zainteresowanie koncepcją *slow travel* oraz lokalnymi doświadczeniami jako alternatywą dla masowych ofert czarterowych. Stopniowo zaczyna on też przenikać do turystyki krajowej i przyjazdowej. Brak oferty dostosowanej do tych oczekiwań grozi odpływem klientów do bardziej innowacyjnych konkurentów.

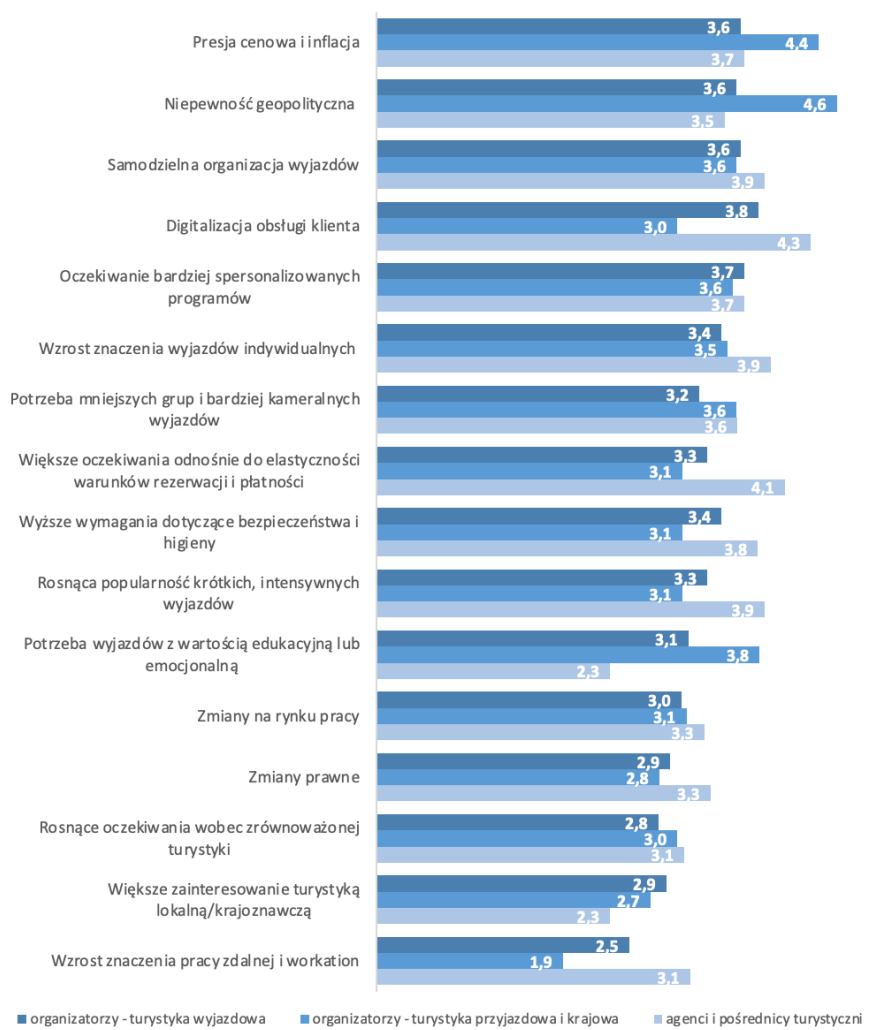
### ***Ryzyka dla grup wrażliwych***

Zmiany klimatyczne i rosnące temperatury mają szczególne znaczenie w kontekście turystyki dzieci i młodzieży oraz turystyki senioralnej. Organizatorzy muszą dostosowywać się do nowych standardów bezpieczeństwa obejmujących m.in. wymóg korzystania z klimatyzowanych autokarów czy protokoły postępowania w przypadku upałów. Brak odpowiednich wytycznych i regulacji utrudnia jednak pełne przygotowanie sektora do funkcjonowania w zmieniających się warunkach klimatycznych.

## Reakcja branży na wyzwania

Prezentowane w tej części diagnozy wyzwania dla turystyki zorganizowanej są różnie postrzegane przez poszczególne grupy podmiotów branżowych – organizatorów turystyki wyjazdowej, przyjazdowej i krajowej, a także przez pośredników działających w kanałach dystrybucji. Badania ilościowe umożliwiły uchwycenie tych zróżnicowanych perspektyw, obejmujących zarówno ocenę znaczenia wpływu określonych trendów i zjawisk na działalność, jak i zakres podejmowanych działań w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania.

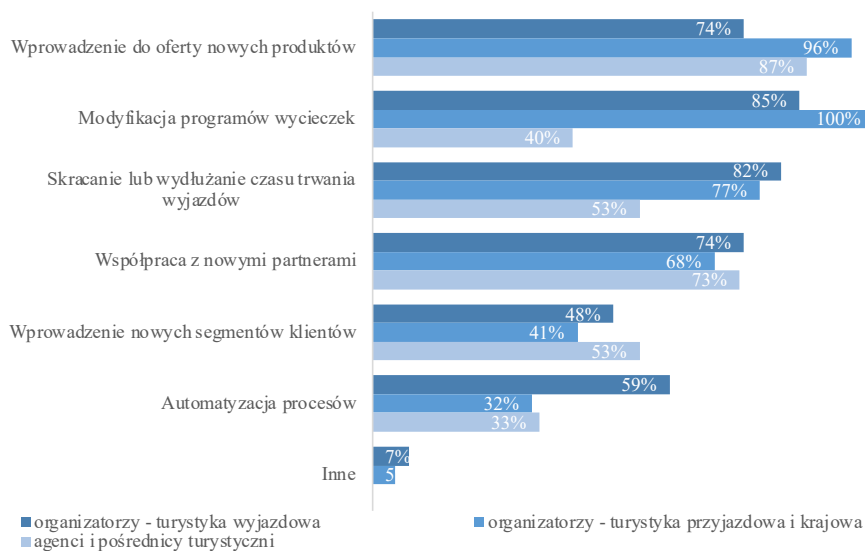
Wyniki badań wskazały, że organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej do najsilniej oddziałujących zjawisk zaliczyli presję cenową i inflację oraz niepewność geopolityczną. Organizatorzy turystyki wyjazdowej najsilniej odczuwają zmiany w obszarze obsługi klienta, w szczególności postępującą digitalizację procesów oraz rosnące oczekiwania klientów dotyczące bardziej spersonalizowanych programów turystycznych. Należy podkreślić, że w tej grupie równie wysoko oceniono oddziaływanie presji cenowej i inflacji, sytuacji geopolitycznej oraz trendu samodzielnego organizowania podróży przez turystów. Pośrednicy w kanałach sprzedaży za najistotniejsze czynniki uznali digitalizację obsługi klienta oraz zwiększone oczekiwania odnośnie do elastyczności warunków rezerwacji i płatności. Dostrzegli także istotną rolę wzrostu wyjazdów indywidualnych oraz rosnącą popularność krótkich, intensywnych programów podróży (wyk. 31).



Wykres 31: Znaczenie wyzwań dla prowadzenia działalności w obszarze turystyki zorganizowanej w opinii podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce objętych badaniem ilościowym (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

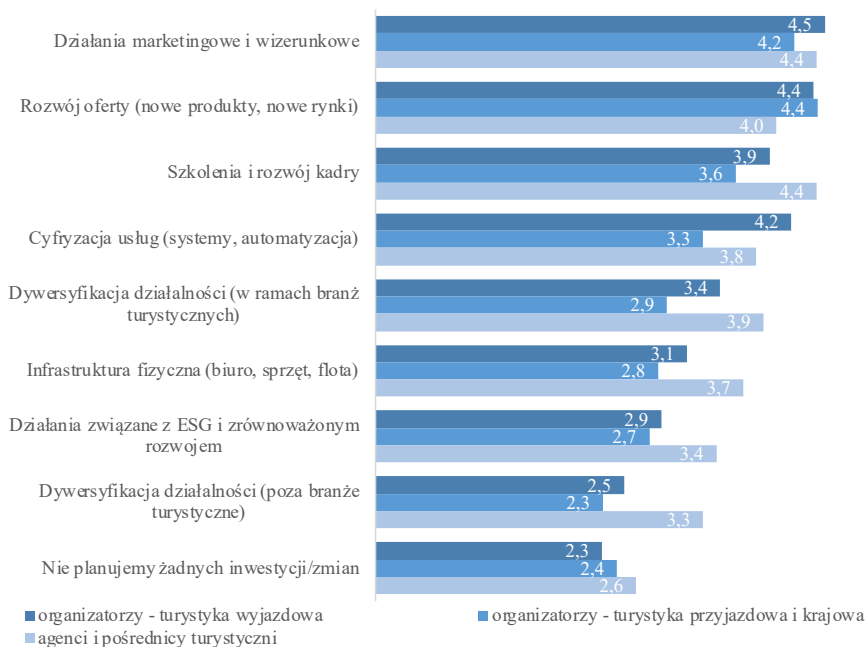
W odpowiedzi na zmieniające się realia rynkowe i społeczne podmioty organizacji i pośrednictwa w turystyce najczęściej wprowadzają do oferty nowe produkty oraz modyfikują istniejące programy wycieczek (średnio 84% i 80% wskazań). Najwyższą aktywność w tym zakresie

wykazują organizatorzy turystyki przyjazdowej i krajowej. Z kolei otwieranie się na nowe segmenty klientów oraz automatyzacja procesów są działaniami podejmowanymi zdecydowanie rzadziej (średnio 47% i 44% wskazań), zwłaszcza wśród organizatorów turystyki przyjazdowej i krajowej (wyk. 32).



Wykres 32: Dostosowanie działalności do zmieniających się realiów rynkowych i społecznych przez podmioty organizacji i pośrednictwa w turystyce objęte badaniem ilościowym (% wskazań). Źródło: opracowanie własne.

Z deklaracji dotyczących planów inwestycyjnych w perspektywie 2-3 lat wynika, że najwyższy priorytet nadawany jest inwestycjom w działania marketingowe i wizerunkowe oraz rozwój oferty (średnia 4,4 i 4,3). Obszarem o wysokim priorytecie inwestycyjnym dla agentów i pośredników okazały się ponadto szkolenia i rozwój kadr, zaś dla organizatorów turystyki wyjazdowej – cyfryzacja usług. Najniżej ocenione priorytety dotyczą działań w obszarze ESG i zrównoważonego rozwoju oraz dywersyfikacji działalności poza branżę turystyczną (średnia 2,9 i 2,6) (wyk. 33).



Wykres 33: Plany inwestycyjne podmiotów organizacji i pośrednictwa w turystyce objętych badaniem ilościowym w perspektywie 2-3 lat (ocena w skali 1-5). Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

- Polska turystyka zorganizowana coraz silniej odczuwa skutki inflacji i wzrostu kosztów energii oraz transportu, co osłabia dotychczasową przewagę cenową kraju i zwiększa wrażliwość klientów na cenę.
- Zmieniają się oczekiwania podróżnych. Młodsze pokolenia – w szczególności Generacja Z – poszukują elastycznych i krótszych form wyjazdów, często opartych na autentycznych doświadczeniach, podczas gdy potencjał rynku seniorów pozostaje w dużej mierze niewykorzystany.
- Wysoka sezonowość działalności oraz uzależnienie od zaliczek zwiększają ryzyko płynnościowe przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacjach kryzysowych i przy niepewności regulacyjnej.

- Rentowność przedsiębiorstw pozostaje niska, a presja marżowa sprawia, że konkurencja toczy się głównie na poziomie cenowym, co ogranicza możliwości inwestycyjne podmiotów.
- Rynek staje się coraz bardziej skoncentrowany. Kilku największych touroperatorów kontroluje znaczną część sprzedaży, a mniejsze podmioty – z uwagi na ograniczony dostęp do finansowania – mają coraz mniejsze możliwości konkurowania.
- Występują istotne luki w regulacjach prawnych, które sprzyjają rozwojowi szarej strefy, zwłaszcza w obszarze wyjazdów szkolnych czy krótkich wycieczek. Prowadzi to do obniżenia poziomu ochrony klientów.
- Kompetencje publiczne w zakresie turystyki pozostają rozproszone pomiędzy liczne resorty i instytucje, co utrudnia prowadzenie spójnej polityki sektorowej. Organizacje turystyczne na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym dysponują ograniczonymi budżetami, a między regionami widoczne są znaczące dysproporcje.
- Branża charakteryzuje się niskim poziomem innowacyjności. Dominuje klasyczny model pakietów turystycznych, a nowe trendy, takie jak wellbeing, personalizacja oferty czy wdrażanie zasad ESG, rozwijają się powoli.
- Brakuje spójnego systemu monitorowania i gromadzenia danych o rynku, co utrudnia ocenę jego skali, przeciwdziałanie szarej strefie oraz prowadzenie skutecznych działań promocyjnych.
- Zmiany klimatyczne oraz rosnące wymogi ESG stanowią kolejne wyzwanie. Choć Polska mogłaby skorzystać na zmianach klimatycznych w Europie, branża nie jest jeszcze przygotowana do pełnej adaptacji ani do spełnienia nowych standardów środowiskowych.

## V. Ocena konkurencyjności polskiej branży turystyki zorganizowanej

Koncepcja konkurencyjności ma charakter wielowymiarowy. Na potrzeby niniejszej strategii przyjęto definicję zaproponowaną w opracowaniu OECD, zgodnie z którą konkurencyjność jest rozumiana jako „zdolność przedsiębiorstw, przemysłu, regionów, narodów lub ponadnarodowych regionów do generowania w długim okresie relatywnie wysokich przychodów z czynników produkcji oraz wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach konkurencji międzynarodowej” (Hatzichronoglou 1996, s. 20).

Konkurencyjność może być analizowana na różnych poziomach, przede wszystkim mikroekonomicznym, mezoekonomicznym i makroekonomicznym. Zakres niniejszej analizy, prowadzonej z perspektywy rozwoju branży turystycznej, wpisuje się przede wszystkim w obszar badań o charakterze mezoekonomicznym.

Jednym z najlepszych narzędzi stosowanych do analizy konkurencyjności na poziomie mezoekonomicznym jest model diamentu konkurencyjności Portera (Porter, 2008). W ramach tego modelu wyróżnia się cztery podstawowe grupy uwarunkowań: czynniki produkcji, warunki popytu, branże wspierające i pokrewne oraz strategię, strukturę i rywalizację firm.

Model Portera został wybrany ze względu na swoją przydatność w kompleksowej analizie uwarunkowań strukturalnych branży – zarówno wewnętrznych (np. efektywność operacyjna), jak i zewnętrznych (branże

wspierające, otoczenie konkurencyjne). Ujęcie mezoekonomiczne pozwala uchwycić: powiązania pomiędzy podmiotami branżowymi, rolę instytucji wspierających, dynamikę popytu oraz efekty synergii z branżami pokrewnymi. W tym kontekście zastosowanie diamentu konkurencyjności Portera umożliwia kompleksową ocenę warunków, w jakich funkcjonuje branża.

## **Diament konkurencyjności Portera dla branży turystyki zorganizowanej w Polsce**

### ***Czynniki produkcji***

Czynniki produkcji w turystyce zorganizowanej obejmują zasoby materialne, ludzkie, finansowe i technologiczne, które umożliwiają touroperatorom tworzenie i dostarczanie oferty na rynek. Stanowią one fundament przewagi konkurencyjnej sektora, warunkują jego zdolność do odbudowy po kryzysach oraz determinują dalszy rozwój. Przedstawiona poniżej analiza pokazuje, że w Polsce obserwuje się równoczesny wzrost liczby podmiotów, dynamiczny rozwój bazy noclegowej i przyspieszoną cyfryzację procesów sprzedażowych, przy jednoczesnym utrzymywaniu się wysokiej sezonowości zatrudnienia.

### **Liczba podmiotów**

W Polsce zarejestrowanych jest ok. 5,5 tys. biur podróży. Jednocześnie obserwuje się wyraźną koncentrację rynku. Mimo stopniowego wzrostu liczby podmiotów, sprzedaż usług turystycznych pozostaje w rękach największych touroperatorów – Itaki, TUI Poland, Rainbow Tours i Coral Travel – którzy realizują ponad 80% wszystkich transakcji.

W praktyce oznacza to, że większość mniejszych biur pełni funkcję podmiotów niszowych, koncentrując się na wybranych kierunkach, segmencie premium lub sprzedaży lokalnej. Taka struktura sprzyja konkurencji jakościowej, lecz jednocześnie ogranicza realny wpływ mniejszych podmiotów na rynek masowy.

## Zasoby ludzkie

W 2023 roku w Polsce w branży związanej z organizacją turystyki i pośrednictwem turystycznym (N79 wg klasyfikacji PKD) pracowało mniej niż 20 tys. osób, co stanowi jeden z najniższych wskaźników w Europie. Dla porównania, wg danych Eurostatu (2025) w Niemczech zatrudnienie w tym sektorze sięga blisko 90 tys. osób, w Turcji – 54 tys., w Hiszpanii – 53 tys., we Francji – 39 tys., a we Włoszech – 31 tys.

Zatrudnienie w polskiej turystyce cechuje się wysoką sezonowością i dużą rotacją, co generuje konieczność stałego szkolenia nowych pracowników. Duże podmioty utrzymują wyspecjalizowane działy (m.in. IT, marketing, kontraktacja), tym samym zwiększając swoją przewagę organizacyjną. Mniejsze biura podróży bazują na elastycznej sieci współpracowników, co ułatwia im obsługę nisz rynkowych, lecz ogranicza skalę działania i stabilność zatrudnienia.

## Cyfryzacja

Branża turystyczna w Polsce przechodzi intensywną transformację cyfrową. Ponad połowa rezerwacji w największych biurach podróży odbywa się online. Kluczowymi źródłami przewagi konkurencyjnej stają się: dynamiczne pakietowanie, integracje API z hotelami, liniami lotniczymi

i ubezpieczycielami, rozwój aplikacji mobilnych oraz automatyzacja procesów marketingowych.

Najwięksi touroperatorzy inwestują we własne platformy rezerwacyjne i zaawansowaną analitykę danych, podczas gdy mniejsze biura korzystają głównie z gotowych systemów zewnętrznych, co ogranicza ich elastyczność, ale obniża koszty. Innowacje cyfrowe, w tym wykorzystanie sztucznej inteligencji, pogłębiają różnice konkurencyjne między liderami a resztą rynku.

### **Baza noclegowa i infrastruktura turystyczna**

Według stanu na 31 lipca 2024 roku w Polsce funkcjonowały 10 354 turystyczne obiekty noclegowe, co oznacza wzrost o 545 obiektów (5,6%) względem roku 2023. Biorąc pod uwagę standard świadczonych usług noclegowych, baza noclegowa obejmowała 4089 obiektów hotelowych i 6265 pozostałych obiektów świadczących usługi hotelarskie.

W 2024 roku stopień wykorzystania miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych wyniósł 40,1% (wobec 40,5% w roku 2023). Najwyższe wskaźniki odnotowano tradycyjnie w miesiącach letnich: w sierpniu – 52,8% oraz w lipcu – 50,8% (GUS, 2025).

Duże biura podróży kontraktują hotele w trybie długoterminowym, co zapewnia im lepsze warunki cenowe i stabilność podaży. Mniejsze podmioty częściej korzystają z pośredników (OTA, bedbanki), co zwiększa ich koszty. Rozwój segmentu *wellness & spa* oraz infrastruktury konferencyjnej dodatkowo zwiększa atrakcyjność Polski jako destynacji, wspierając potencjał w sektorze turystyki zdrowotnej i MICE.

Podsumowując, czynniki produkcji w polskiej turystyce zorganizowanej wskazują na rozwój i wzrost potencjału konkurencyjnego sektora. O skali jego pełnego wykorzystania decydują jednak poziom inwestycji w kapitał ludzki, technologie cyfrowe, które w coraz większym stopniu różnicują liderów rynku i mniejsze podmioty oraz możliwości operacyjne przedsiębiorstw.

### **Warunki popytu**

Warunki popytu kształtują wielkość i strukturę rynku turystyki zorganizowanej, a tym samym determinują kierunki rozwoju oferty touroperatorów. Dostępne dane wskazują na dynamiczny wzrost popytu po okresie pandemii oraz rosnący udział rezerwacji dokonywanych online. Struktura popytu jednoznacznie potwierdza, że głównymi beneficjentami oferty touroperatorów pozostają pary i rodziny, a decydujące znaczenie dla konkurencyjności ma dostosowanie produktów do ich oczekiwań.

### **Liczba turystów w turystycznych obiektach noclegowych**

W 2024 roku w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce zatrzymało się 38,8 mln turystów, co oznacza wzrost o 2,6 mln osób (7,2%) w porównaniu z rokiem 2023. W obiektach hotelarskich nocowało 30,5 mln osób, z czego najwięcej w hotelach – 26,3 mln, czyli o 4,2% więcej niż rok wcześniej. W pozostałych turystycznych obiektach noclegowych odnotowano 8,4 mln turystów. Największą popularnością cieszyły się ośrodki wczasowe, w których nocowało 1,9 mln gości (wzrost o 1,4%). Zainteresowaniem wśród turystów cieszyły się także noclegi w pokojach gościnnych/kwaterach prywatnych oraz ośrodkach

szkoleniowo-wypoczynkowych, w których zarejestrowano odpowiednio 1,4 mln turystów (o 49,3% więcej) i 0,9 mln turystów (o 3,9% więcej). Z noclegów w zakładach uzdrowiskowych w 2024 roku skorzystało 833,9 tys. osób (o 3% mniej niż w roku 2023).

W 2024 roku w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce przebywało 7,9 mln turystów zagranicznych, którzy stanowili 20,3% ogółu wszystkich turystów korzystających z bazy noclegowej (wobec 19,5% w 2023 roku).

Łącznie udzielono 97,6 mln noclegów, tj o 5,2% więcej w roku 2023. Turystom zagranicznym udzielono 18,4 mln noclegów (wzrost o 8,1%). Najwięcej noclegów udzielono w hotelach – 50,4 mln (51,6% ogółu noclegów), następnie w zakładach uzdrowiskowych – 10,6 mln (10,9%) i ośrodkach wczasowych – 9,3 mln (9,5%) (GUS, 2025).

### **Liczba klientów touroperatorów**

W 2019 roku, w rekordowym sezonie wyjazdów przed okresem pandemii, z usług touroperatorów skorzystało ok. 7,7 mln klientów, z czego 3,16 mln wybrało wyjazdy czarterowe, a 3,47 mln – podróże krajowe i do bliskich destynacji. Pandemia doprowadziła do gwałtownego załamania popytu – w 2020 roku liczba obsłużonych turystów spadła poniżej 3 mln, czyli o ponad 60%.

W kolejnych latach rynek stopniowo się odbudowywał. W 2021 roku osiągnął poziom ok. 5 mln klientów, w roku 2022 – 7,2 mln, a w roku 2024 – 8,7 mln, przekraczając rekord sprzed pandemii o blisko 1 mln osób (German, 2025). Dane te potwierdzają trwałe odrobienie strat oraz dalszy

rozwój rynku, wspierany rosnącą popularnością wyjazdów czarterowych i dynamicznym wzrostem liczby rezerwacji online.

## Profil popytu

Analizy sprzedaży największych polskich multiagentów potwierdzają, że główną grupę klientów turystyki zorganizowanej stanowią pary i rodziny. W 2024 roku blisko 52% rezerwacji dotyczyło wyjazdów dwuosobowych, 21,3% – trzyosobowych, a 17,7% – czteroosobowych. Single odpowiadali jedynie za 4,9% rezerwacji (Travelplanet.pl, 2025). Udziały te są zbliżone do wartości z 2023 roku, co wskazuje na stabilność tej struktury.

Preferencje produktowe klientów są jednoznaczne: 85,5% rezerwacji obejmowało pakiety all inclusive, a 84,4% klientów wybierało hotele o standardzie 4-5 gwiazdek. Popyt koncentruje się zatem wokół wygody, przewidywalnych kosztów i kompleksowej obsługi, zwłaszcza w segmencie rodzin z dziećmi.

Relatywnie trwałe i ustabilizowany jest model podejmowania decyzji zakupowych przez polskich turystów. Ok. 25% klientów dokonuje zakupów na ostatnią chwilę, a ok. 33% woli to zrobić na 2 lub więcej miesięcy wcześniej. W 2024 roku sprzedaż w formule *first minute* wynosiła 34,3%, a w formule *last minute* – 24,7%. Udziały te pozostają zbliżone zarówno w roku szalejącej inflacji (2023), jak i jej wyhamowania w 2024 roku (Travelplanet.pl, 2025). Tendencja ta sprzyja precyzyjnemu targetowaniu komunikacji marketingowej do grup klientów planujących podróże z dużym wyprzedzeniem.

Średnia wartość koszyka rezerwacyjnego w 2024 roku wyniosła 8161 zł, przy przeciętnym koszcie na osobę wynoszącym 3039 zł (Travelplanet.pl,

2025) i jest wyższa niż w latach poprzednich. Wzrost wynika zarówno z presji inflacyjnej, jak i rosnącej popularności pakietów all inclusive oraz hoteli wysokiego standardu. Zjawisko to wzmacnia rozwój segmentu premium, choć jednocześnie zwiększa wrażliwość cenową klientów mniej zasobnych.

## Kanały sprzedaży

Internet stał się kluczowym kanałem sprzedaży w turystyce zorganizowanej, a przewagę rynkową zyskują podmioty dysponujące nowoczesnymi platformami rezerwacyjnymi, integracjami API oraz systemami umożliwiającymi dynamiczne łączenie ofert w czasie rzeczywistym. Postępująca digitalizacja procesów sprzedaży staje się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

Cyfryzacja coraz wyraźniej kształtuje proces planowania zagranicznych podróży Polaków. Według raportu *Turystyka 2030: Nowe potrzeby i oczekiwania Klientów biur podróży* przygotowanym przez Europa Ubezpieczenia (2025), ponad połowa podróżnych korzysta z internetowych serwisów rezerwacyjnych, a ok. 40% sięga po strony internetowe i aplikacje biur podróży. Co trzeci turysta analizuje oferty w porównywarkach, co potwierdza rosnące znaczenie narzędzi cyfrowych w procesie podejmowania decyzji zakupowych.

Na popularności zyskują także media społecznościowe – niemal 33% osób wykorzystuje je w procesie planowania wyjazdu, a 21% sprawdza opinie na forach turystycznych. Jednocześnie tradycyjne źródła informacji wciąż pozostają istotne – 40% badanych deklaruje, że przy wyborze oferty kieruje się rekomendacjami rodziny i znajomych.

Podsumowując, popyt na turystykę zorganizowaną w Polsce charakteryzuje się obecnie rosnącą skalą i silnym udziałem rodzin i par. Klienci preferują oferty all inclusive oraz hotele o wysokim standardzie. Postępująca cyfryzacja kanałów sprzedaży oraz rosnąca wartość średniej rezerwacji potwierdzają, że konsumenci oczekują kompleksowej obsługi i przewidywalnych kosztów. Z kolei wysoki udział *first minute* stwarza touroperatorom możliwość lepszego planowania podaży i działań marketingowych.

### ***Branże powiązane i wspierające***

Branże wspierające i pokrewne mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności turystyki zorganizowanej. To one w dużej mierze kształtują koszty działalności touroperatorów, jakość oferowanego produktu i poziom zaufania klientów. W przypadku Polski można wskazać kilka filarów szczególnie istotnych dla funkcjonowania rynku turystycznego.

### **Transport lotniczy i autokarowy**

Transport lotniczy pozostaje fundamentem turystyki czarterowej i pakietowej. Najwięksi touroperatorzy kontraktują całe samoloty lub znaczące pule miejsc, co zapewnia im przewagę kosztową i stabilność podaży. Rozwój siatki połączeń z lotnisk regionalnych (m.in. Katowice, Wrocław, Poznań, Gdańsk) zwiększa dostępność oferty dla klientów spoza największych metropolii.

Transport autokarowy odgrywa istotną funkcję w turystyce objazdowej i szkolnej. Jakość, komfort i bezpieczeństwo wykorzystywanych pojazdów bezpośrednio wpływają na ocenę końcowej usługi.

## Baza hotelowa i gastronomiczna

Rozbudowa infrastruktury noclegowej, szczególnie w segmencie hoteli 4- i 5-gwiazdkowych oraz resortów typu *wellness & spa*, podnosi atrakcyjność zarówno Polski, jak i zagranicznych kierunków.

Gastronomia, choć w turystyce wyjazdowej często wpisana w formułę *all inclusive*, pozostaje ważnym elementem doświadczenia podróznego, zwłaszcza w turystyce krajowej i niszowej.

W turystyce zagranicznej strategie kontraktacyjne różnią się w zależności od touroperatora, np.:

- Grecos koncentruje się na kierunkach greckich, utrzymując portfel ok. 250 hoteli w Grecji i na Cyprze, co pozwala mu budować przewagę dzięki specjalizacji i długofalowym relacjom bezpośrednim;
- Itaka kontraktuje setki obiektów w wielu destynacjach, np. 548 hoteli w 51 lokalizacjach na lato 2024 roku, z dominacją umów w segmencie 4- i 5-gwiazdkowych, co wskazuje na strategię szerokiej dywersyfikacji oferty i ukierunkowanie na segment premium;
- Rainbow Tous akcentuje segment rodzinny, rozwijając ofertę ok. 80 hoteli z polskimi animacjami (18 w Turcji, 16 w Grecji, 14 w Hiszpanii, 9 w Bułgarii).

Dane te pokazują różnorodne strategie – od koncentracji przestrzennej (Grecos), przez szeroką dywersyfikację i dominację kontraktów gwarancyjnych (Itaka), po niszową specjalizację (Rainbow Tours).

## Ubezpieczenia i finanse

Ubezpieczenia podróżne stanowią integralny element pakietów turystyki zorganizowanej, obejmując m.in. koszty leczenia, ubezpieczenie od rezygnacji oraz OC/NNW. Wyniki badań konsumenckich (Europa Ubezpieczenia, 2025) pokazują, że ubezpieczenia podróżne stają się integralnym elementem przygotowań do podróży wśród polskich turystów. Blisko 8 na 10 badanych (79%) deklaruje, że decyduje się na zakup polisy przed wyjazdem. W tej grupie co trzeci respondent (33%) wykupuje ubezpieczenie przy każdej podróży, a 46% uzależnia decyzję od długości wyjazdu lub kierunku podróży. Relatywnie niewielki odsetek podróżnych (11%) korzysta z ochrony tylko wtedy, gdy jest ona częścią pakietu oferowanego przez touroperatora, natomiast 10% całkowicie rezygnuje z dodatkowego zabezpieczenia.

Polisy turystyczne są nabywane zarówno w kanałach tradycyjnych, jak i online. Sprzedaż stacjonarna, przede wszystkim za pośrednictwem biur podróży, pozostaje najczęściej wybieranym sposobem zakupu (47% wskazań). Zakupy internetowe realizuje niewiele mniejszy odsetek podróżnych – 45% badanych, w tym część za pośrednictwem porównywarek ubezpieczeniowych, takich jak np. rankomat.pl. 6% respondentów korzysta z tzw. ubezpieczeń wbudowanych, oferowanych razem z innymi produktami, np. kartami kredytowymi czy usługami telekomunikacyjnymi (Europa Ubezpieczenia, 2025).

Struktura sprzedaży polis wskazuje, że kanały online osiągnęły już porównywalną wagę do tradycyjnych punktów sprzedaży. Dla touroperatorów oznacza to konieczność utrzymania dwutorowej strategii: rozwijania integracji cyfrowych (API, porównywarki, platformy mobilne), przy

jednoczesnym utrzymaniu roli biur stacjonarnych jako miejsc zapewniających kompleksową obsługę klienta. Rosnąca popularność ubezpieczeń wbudowanych pokazuje także trend pakietowania usług, co może stanowić impuls do pogłębiania partnerstw pomiędzy touroperatorami, instytucjami finansowymi i firmami technologicznymi.

Istotnym filarem funkcjonowania branży pozostają gwarancje ubezpieczeniowe zabezpieczające działalność touroperatorów i interesy klientów. W przypadku największych podmiotów wartość ich gwarancji sięga nawet około pół miliarda złotych, co odzwierciedla zarówno skalę ich działalności, jak i rosnące wymagania regulacyjne. Potwierdza to również strategiczną rolę partnerstw organizatorów turystyki z ubezpieczycielami i systemami zabezpieczeń finansowych.

### **Instytucje publiczne i samorządy**

Ministerstwo Sportu i Turystyki, Polska Organizacja Turystyczna oraz regionalne i lokalne organizacje turystyczne pełnią kluczową funkcję w budowaniu wizerunku Polski jako destynacji turystycznej. Ich działania obejmują zarówno kampanie promocyjne na rynkach zagranicznych, jak i inicjatywy edukacyjne skierowane do krajowych odbiorców. Na poziomie regionalnym i lokalnym samorządy inwestują w infrastrukturę turystyczną, taką jak szlaki rowerowe i piesze, centra informacji turystycznej, parki tematyczne czy obiekty sportowo-rekreacyjne. Działania te zwiększają atrakcyjność oferty turystycznej i poprawiają jej dostępność, co sprzyja dywersyfikacji popytu i wydłużeniu sezonu turystycznego.

Coraz większe znaczenie mają również inicjatywy wspierające niszowe formy turystyki, takie jak:

- turystyka kulturowa – np. promocja szlaków historycznych, festiwali i wydarzeń artystycznych;
- turystyka edukacyjna i młodzieżowa – kolonie, zielone szkoły, warsztaty tematyczne;
- turystyka zdrowotna i wellness – rozwój uzdrowisk, infrastruktury spa & wellness, współpraca z branżą medyczną.

Instytucje publiczne uczestniczą również w projektach współfinansowanych ze środków unijnych, których celem jest modernizacja infrastruktury, rozwój innowacyjnych produktów turystycznych, a także rozwój klastrów turystycznych. Dzięki współpracy z touroperatorami oraz branżą hotelarską działania POT i samorządów stają się ważnym czynnikiem wzmacniającym konkurencyjność krajowej oferty, szczególnie w segmencie turystyki zorganizowanej.

### **Współpraca w ramach klastrów turystycznych**

Klustry turystyczne stanowią jeden z kluczowych czynników konkurencyjności na poziomie mezoekonomicznym (Kowalski, 2025). W przypadku turystyki są one formą sieciowej współpracy przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych, naukowych i organizacji pozarządowych, koncentrujących się na określonym obszarze geograficznym. Celem tej współpracy jest budowa komplementarnej i konkurencyjnej oferty turystycznej, zwiększanie innowacyjności oraz obniżanie kosztów operacyjnych uczestników.

W Polsce inicjatywy tego typu obejmują obecnie kilkadziesiąt klastrów, w tym m.in. Beskidzką Piątkę, Mazurski Klaster Turystyczny, Wiślański Klaster Turystyczny, Bałtycki Klaster Turystyki Zdrowotnej

czy Sopotcki Klaster Turystyczny. Klastry turystyczne pełnią kilka kluczowych funkcji (Markiewicz, 2018; Skowronek, 2015), prowadząc do efektów synergii, optymalizacji kosztów, budowy kapitału społecznego oraz łatwiejszego dostępu do finansowania i grantów UE. Stanowią też ważny element branż wspierających, ponieważ wspierają w zwiększaniu konkurencyjności regionów, tworzeniu kompleksowych produktów oraz wzmacnianiu współpracy między sektorem prywatnym, publicznym i nauką. Ich znaczenie będzie rosło, zwłaszcza w kontekście finansowania unijnego i rozwoju niszowych form turystyki.

Podsumowując, konkurencyjność polskich touroperatorów zależy nie tylko od ich własnych zasobów, lecz także od jakości współpracy z branżami wspierającymi. Transport i baza hotelowa w bezpośredni sposób kształtują koszty oraz standard produktu, technologie IT zwiększają efektywność sprzedaży i obsługi, a sektor ubezpieczeń oraz instytucje publiczne podnoszą bezpieczeństwo i atrakcyjność rynkową oferty. Stabilne kontrakty hotelowe, rozwinięte integracje technologiczne i silne powiązania z rynkiem finansowym stanowią dziś fundament funkcjonowania nowoczesnej turystyki zorganizowanej.

### ***Strategia, struktura i rywalizacja***

Polska branża turystyki zorganizowanej charakteryzuje się dużą liczbą zarejestrowanych podmiotów przy jednoczesnej silnej koncentracji w segmencie liderów rynku. Na początku 2025 roku w CEOTiPUNPUT zarejestrowanych było ponad 5 tys. biur podróży, jednak aktywną działalność tourooperatorską prowadzi jedynie część z nich. Jak już wspomniano, rynek zdominowany jest przez kilku największych operatorów (Itaka,

TUI Poland, Rainbow Tours i Coral Travel), którzy obsługują większość klientów oraz kontraktują największe wolumeny transportowe i hotelowe.

### **Strategie liderów i mniejszych podmiotów**

Najwięksi touroperatorzy opierają swoje modele działania na kilku kluczowych elementach:

- kontraktach gwarancyjnych z hotelami i liniami lotniczymi,
- szerokiej dywersyfikacji kierunków (np. ponad 50 destynacji w ofercie Itaki, kilkadziesiąt u Rainbow Tour i TUI),
- inwestycjach w cyfryzację i rozwój sprzedaży online,
- budowaniu lojalności poprzez koncepty produktowe (np. hotele klubowe, animacje w języku polskim, programy rodzinne).

Mniejsi touroperatorzy konkurują głównie specjalizacją – przykładem jest Grecos (kierunki greckie i Cypr), który opiera się na wąskiej, ale wyspecjalizowanej ofercie, silnych relacjach lokalnych i spersonalizowanej obsłudze.

„Długi ogon” rynku tworzą małe biura podróży obsługujące niszowe segmenty, jak wycieczki szkolne, turystyka kulturowa czy podróże szyte na miarę. Choć zwiększają one różnorodność oferty, nie mają znaczącego wpływu na równowagę sił rynkowych. Na konkurencyjność wpływa również obecność działalności nieregulowanej, szczególnie w segmencie turystyki szkolnej i lokalnej.

### **Charakter konkurencji**

Rywalizacja w branży ma wymiar wielokanałowy, w szczególności:

- cenowy – wciąż kluczowy dla decyzji klientów, dodatkowo wzmocniony przez porównywarki i multiagentów;
- produktowy – różnicowanie standardu hoteli, pakietów (all inclusive, premium, rodzinne) i usług dodatkowych;
- dystrybucyjny – szybki wzrost znaczenia kanałów online i integracji API przy jednoczesnym utrzymywaniu salonów stacjonarnych.

Liderzy rynku osiągają przewagę dzięki efektom skali – kontraktują całe samoloty czarterowe oraz setki hoteli, co pozwala im oferować konkurencyjne ceny jednostkowe. Jednocześnie rosną też oczekiwania klientów, którzy preferują hotele 4- lub 5-gwiazdkowe i pakiety all inclusive.

## Rentowność

Rok 2024 utrwalił wysoką zyskowność największych touroperatorów w Polsce. Najwięksi gracze rynku osiągnęli wysokie poziomy zysków netto, co potwierdza stabilizację sektora i jego trwałą rozwój po okresie pandemii. Przykładowo (Paliś, Żemła, 2025):

- Rainbow Tours – w 2024 roku spółka osiągnęła 331,4 mln zł zysku netto. Przychody wyniosły 4,02 mld zł (S.A.) oraz 4,06 mld zł (Grupa). Oznacza to marżę netto na poziomie ok. 8,3%, najwyższą wśród największych touroperatorów w Polsce. Tak wysoki wskaźnik rentowności potwierdza, że Rainbow Tours konsekwentnie umacnia swoją pozycję rynkową, korzystając z efektów skali, silnej sieci sprzedaży własnej i specjalizacji produktowej;
- Itaka – zysk netto 286 mln zł (w tym 264,1 mln zł w działalności w Polsce) przy przychodach 6,62 mld zł (4,64 mld zł w Polsce). Szacowana marża netto to ok. 4,3% (ok. 5,7% dla działalności w Polsce);

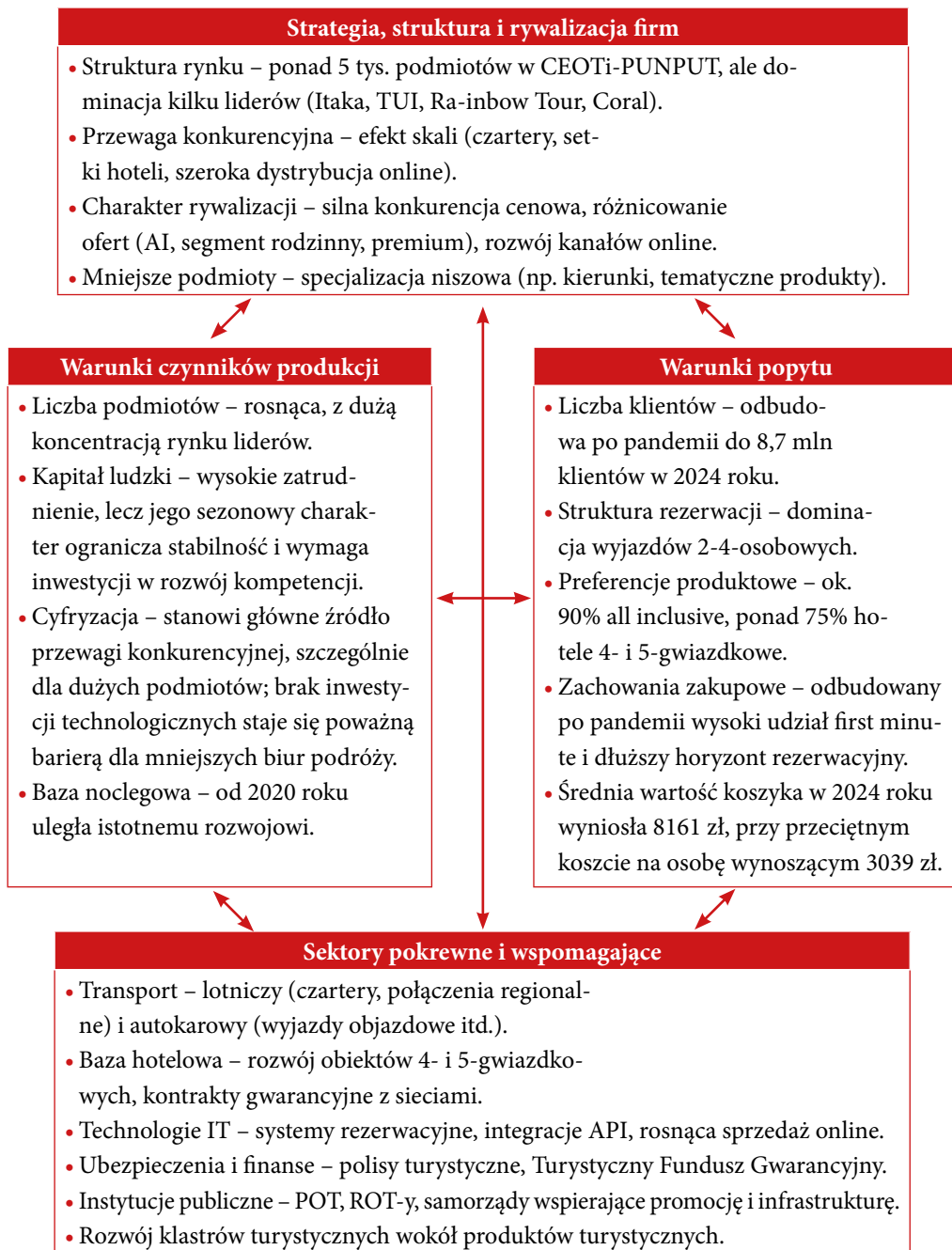
- TUI Poland – zysk netto 93,9 mln zł przy przychodach 4,87 mld zł (marża netto to ok. 1,9%) (rok obrotowy 1.10.2023–30.09.2024);
- Coral Travel – zysk netto 65,4 mln zł przy przychodach 3,17 mld zł (marża netto wynosi ok. 2,1%);
- Grecos – zysk netto 42,9 mln zł przy przychodach 798,3 mln zł z organizacji imprez (marża netto to ok. 5,4%; spółka raportuje także 120,4 mln zł przychodów z innej działalności).

Powyższe wyniki wskazują, że pomimo presji kosztowej i silnej konkurencji, największe podmioty wypracowały solidne marże netto oparte na efektach skali, rosnącej cyfryzacji sprzedaży, wczesnej kontraktacji oraz wysokim udziale produktów premium (all inclusive, hotele 4-i 5-gwiazdkowe). Dane potwierdzają trwałą odbudowę branży po spowolnieniach związanych z pandemią. Stabilna generacja zysków stanowi bazę dla dalszych inwestycji, innowacji i dywersyfikacji oferty.

### **Rola zorganizowanej turystyki społecznej i indywidualnej**

Niekomercyjna turystyka zorganizowana – obejmująca m.in. wyjazdy szkolne, kolonie, obozy młodzieżowe, pielgrzymki czy inicjatywy w obszarze turystyki społecznej – stanowi istotny, choć często niedoszacowany segment rynku. Polska pozostaje też jednym z liderów w organizacji pielgrzymek krajowych i zagranicznych. Ten segment pełni funkcję stabilizacyjną – pomaga równoważyć sezonowość, zwiększa wykorzystanie bazy hotelowej i transportowej poza szczytem oraz wspiera miejsca pracy sezonowej i lokalne gospodarki. Z kolei turystyka indywidualna, czyli wyjazdy organizowane samodzielnie poza strukturą touroperatorów, pozostaje dominującą formą podróżowania Polaków. Skala rynku indywidualnego wyznacza realne granice wzrostu zorganizowanej turystyki.

Analiza konkurencyjności branży turystyki zorganizowanej w Polsce w ujęciu modelu diamentu Portera (rys. 4) wskazuje, że sektor opiera się na solidnych fundamentach produkcyjnych (rozwój bazy hotelowej, efekt skali największych touroperatorów, postępująca cyfryzacja), przy jednoczesnym rosnącym i coraz bardziej wymagającym popycie (dominacja rodzin, preferencja dla ofert premium, lojalność części klientów). Branże wspierające – transport, ubezpieczenia i systemy IT – wzmacniają potencjał rozwojowy rynku, a struktura konkurencji charakteryzuje się dominacją kilku liderów i wysoką intensywnością rywalizacji cenowej. Polski rynek turystyki zorganizowanej to przykład branży o niskich barierach wejścia formalnego (łatwość rejestracji w CEOTiPUNPUT i rozpoczęcia działalności), ale w praktyce silnie skoncentrowanej wokół kilku liderów dysponujących odpowiednimi zasobami umożliwiającymi uzyskiwanie korzyści skali. Konkurencja jest intensywna, wielokanałowa i coraz bardziej zależna od cyfryzacji oraz innowacji produktowych. W segmencie masowym przewagę utrzymają podmioty łączące efekt skali z wysoką jakością obsługi i zdolnością do elastycznego reagowania na zmiany popytu.



Rysunek 4: Najważniejsze elementy modelu diamentu Portera w kontekście przewag konkurencyjnych dla branży turystyki. Źródło: opracowanie własne.

## VI. Analiza SWOT turystyki zorganizowanej w Polsce

Uzupełnieniem modelu diamentu i analizy Portera jest metoda analizy SWOT, która pozwala na syntetyczne zestawienie mocnych i słabych stron sektora oraz identyfikację szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Dzięki temu możliwe jest połączenie analizy strukturalnej z wykorzystaniem modelu diamentu konkurencyjności z oceną potencjału strategicznego i odporności branży. Takie podejście zapewnia pełniejszy obraz konkurencyjności turystyki zorganizowanej w Polsce, a także wskazuje kierunki rozwoju oraz obszary wymagające interwencji lub wsparcia instytucjonalnego.

Analiza SWOT (tab. 18) pokazuje, że polska branża turystyki zorganizowanej znajduje się w fazie stabilnego rozwoju, choć nadal mierzy się z licznymi wyzwaniem strukturalnymi i zewnętrznymi.

### Mocne strony (Strengths)

- Wysoka jakość usług turystycznych
- Silna pozycja liderów i duża baza biur podróży
- Efekt skali – kontraktacja hoteli i czarterów
- Wysoka rozpoznawalność marek touroperatorów
- Gotowość części branży do transformacji w kierunku ESG
- Implementacja dyrektywy 2015/2302, europejskie standardy ochrony konsumenta
- Zabezpieczenia finansowe oraz Turystyczne Fundusze: Gwarancyjny i Pomocowy
- Powiązanie z rynkiem europejskim
- Doświadczona kadra obsługująca turystów
- Zróżnicowana oferta dla różnych segmentów rynku
- Współpraca w łańcuchach dostaw

### Mocne strony (Strengths)

- Doświadczenie w zarządzaniu kryzysowym (adaptacja w wyniku pandemii, sytuacji geopolitycznej, kryzysów naturalnych)
- Zdolność do tworzenia ofert tematycznych i niszowych
- Rosnąca profesjonalizacja i wielkość przedsiębiorstw

### Słabe strony (Weaknesses)

- Silnie rozdrobniona branża turystyki zorganizowanej, dominacja mikroprzedsiębiorstw dysponujących ograniczonym kapitałem
- Wysoka koncentracja rynku w rękach liderów, bariery dla mniejszych biur
- Zależność od partnerów zewnętrznych (linie lotnicze, hotele, IT)
- Malejąca rentowność branży ze względu na rosnące koszty operacyjne (czartery, hotele) i oczekiwania klientów
- Erozja przewagi cenowej polskiej oferty turystycznej
- Niski poziom innowacji wśród małych touroperatorów
- Silna sezonowość zatrudnienia, niskie wynagrodzenia i rotacja kadr
- Niewystarczające kompetencje pracowników, zwłaszcza w zakresie technologii cyfrowych, zrównoważonego rozwoju, turystyki odpowiedzialnej i aktualnych przepisów związanych z ESG
- Niski poziom aktywności w obszarze odpowiedzialnego zarządzania i ESG
- Niska rozpoznawalność i skuteczność systemów certyfikacji w turystyce, problem z włączeniem produktów certyfikowanych i nagrodzonych do realnej oferty rynkowej touroperatorów
- Znaczne opóźnienie branży turystyki zorganizowanej w zakresie transformacji cyfrowej

### Szanse (Opportunities)

- Wzrost wielkości popytu i lojalności klientów
- Dywersyfikacja i wzrost popytu na zróżnicowane segmenty rynku, obejmujące pakiety premium (all-inclusive, obiekty 4–5\*), turystykę krajową, zdrowotną i biznesową (MICE), oferty dedykowane rodzinom z dziećmi oraz seniorom, a także produkty oparte na walorach lokalnych, poznawczych, emocjonalnych, proekologicznych i etycznych

### Szanse (Opportunities)

- Wydłużenie horyzontu rezerwacyjnego (*first minute*)
- Rozwój e-commerce, big data, rozwiązania mobilne i sztuczna inteligencja
- Potencjał rozwoju niszowych produktów turystycznych
- Turystyka społeczna i edukacyjna stabilizująca sezonowość
- Rosnąca liczba turystów z nowych rynków emigracyjnych
- Wielkie wydarzenia międzynarodowe jako impuls do promocji i rozwoju infrastruktury
- Zmiany klimatu i rosnąca atrakcyjność Północy, względem Południa Europy
- Postępująca cyfryzacja i integracje API
- Wsparcie instytucji publicznych (POT, ROT, jednostki samorządu terytorialnego)
- Progres w regulacji unijnego rynku turystycznego w zakresie najmu krótkoterminowego
- Dostępność funduszy unijnych na transformację ekologiczną, cyfrową oraz wzmacnianie odporności branży
- Harmonizacja zasad gromadzenia i wymiany danych na temat turystyki w UE
- Uproszczenie prawa krajowego i zmniejszenie biurokracji dla MŚP
- Zainteresowanie imigrantów pracą w turystyce
- Unikalne walory turystyczne Polski wysoko oceniane przez turystów
- Potencjał regionalny do tworzenia bardziej odpowiedzialnej i autentycznej oferty
- Postrzegany wysoki poziom bezpieczeństwa
- Rozwój infrastruktury turystycznej, relatywnie nowoczesna baza noclegowa w tym hoteli 4- i 5-gwiazdkowych
- Niewykorzystany potencjał turystyczny wielu regionów Polski

### Zagrożenia (Threats)

- Negatywne postrzeganie regionu w związku z sytuacją geopolityczną
- Niestabilność ekonomiczna na rynkach źródłowych wpływająca na budżety podróży w przypadku turystyki przyjazdowej
- Zmiany klimatu i zagrożenie nagłymi sytuacjami pogodowymi, klęskami żywiołowymi
- Polaryzacja dochodowa Polaków i niedostępność ofert zorganizowanych ze względów ekonomicznych
- Wrażliwość cenowa klientów
- Niepewność geopolityczna na niektórych rynkach (Bliski Wschód, Afryka)

### Zagrożenia (Threats)

- Intensywna konkurencja cenowa ze strony innych rynków docelowych (głównie w odniesieniu do turystyki krajowej i przyjazdowej)
- Konkurencja turystyki nierejestrowanej i indywidualnej
- Rozwój dynamicznego pakietowania
- Wysoka sezonowość popytu turystycznego
- Brak wyraźnego impulsu rynkowego oraz wsparcia publicznego do rozbudowy oferty dostępnej społecznie i odpowiedzialnej środowiskowo
- Rosnące koszty transportu i hoteli (presja inflacyjna, a także środowiskowa)
- Ryzyko regulacyjne (prawo konsumenckie, podatkowe, ubezpieczeniowe, tzw. ustawa Kamilka) – dodatkowe obciążenia organizacyjne i finansowe
- Brak regulacji prawnych, tzw. martwe strefy
- Procedura VAT-marża utrudniająca funkcjonowanie branży w segmencie biznesowym
- Niska instytucjonalizacja i uzależnienie skuteczności współpracy POT-ROT-LOT od relacji personalnych i politycznych
- Model tworzenia planów działania POT-ROT- LOT w zamkniętych gremiach, bez udziału sektora prywatnego
- Niestabilność finansowania publicznego dla turystyki na poziomie regionalnym i dysproporcji w potencjale operacyjnym pomiędzy poszczególnymi regionami kraju
- Wahania kursów walut
- Percepcja turystyki zorganizowanej przez instytucje finansowe jako działalności wysokiego ryzyka
- Luki na rynku pracy (niedobór wykwalifikowanych kadr, trudności w pozyskaniu pracowników sezonowych, niedostosowanie kompetencji do potrzeb branży turystycznej) i odpływ specjalistów z branży
- Braki w systemie transportowym drogowym, kolejowym i lotniczym, problemy logistyczne i niska przepustowość
- Ryzyko cyberataków i wycieku danych wrażliwych
- Szybko zmieniające się technologie cyfrowe
- Brak systemu gromadzenia danych o rynku turystycznym i monitorowania otoczenia branży
- Polska marka turystyczna nadal nie jest wystarczająco silna i jednoznacznie kojarzona na arenie międzynarodowej; niewystarczająca promocja polskiej oferty turystycznej

Tabela 18: Analiza SWOT branży turystyki zorganizowanej w Polsce. Źródło: Opracowanie własne.

Turystyka zorganizowana w Polsce charakteryzuje się szeregiem istotnych atutów, które stanowią fundament jej konkurencyjności. Przede wszystkim Polska dysponuje unikalnymi walorami przyrodniczymi i kulturowymi, które są wysoko oceniane przez profesjonalistów branży turystycznej. Istotnym czynnikiem jest także wysoki poziom bezpieczeństwa oraz dynamiczny rozwój infrastruktury hotelowej, zwłaszcza w segmencie 4- i 5-gwiazdkowym. Czynniki te są szczególnie istotne w kontekście turystyki przyjazdowej i krajowej.

Do mocnych stron sektora należy również stabilny wzrost liczby klientów (w 2024 roku z usług touroperatorów skorzystało rekordowe 8,7 mln osób). Branża dysponuje dużą bazą podmiotów, przekraczającą 5 tys. biur podróży, przy czym kluczową rolę odgrywa kilku liderów, którzy kontraktują setki hoteli i pełne czartery lotnicze. Wyraźnym atutem jest też lojalność klientów powracających do tego samego organizatora oraz rosnący udział rodzin i par w popycie, co stabilizuje strukturę sprzedaży.

Silna pozycja liderów rynku, rozpoznawalność takich marek jak Itaka, TUI, Rainbow Tours, Grecos oraz efekt skali w kontraktacji usług hotelowych i czarterowych wzmacniają pozycję konkurencyjną sektora. MŚP natomiast wykazują dużą elastyczność i zaangażowanie w zapewnianie wysokiej jakości obsługi, co przekłada się na wysoki poziom wskaźnika utrzymania klientów. Istotną rolę stabilizacyjną pełnią też systemy gwarancyjne, w tym Turystyczny Fundusz Gwarancyjny i Turystyczny Fundusz Pomocowy, zapewniające ochronę konsumentów i bezpieczeństwo rynku. Implementacja dyrektywy 2015/2302 oraz powiązanie z europejskimi standardami prawnymi dodatkowo wzmacniają zaufanie do sektora.

Pomimo licznych mocnych stron sektor turystyki zorganizowanej w Polsce zmagają się z istotnymi barierami strukturalnymi. Branża jest silnie rozdrobiona, z dominacją mikroprzedsiębiorstw o ograniczonym kapitale, co utrudnia konkurencję z liderami rynku. Wysoka koncentracja rynku dodatkowo ogranicza możliwości rozwojowe mniejszych podmiotów, które borykają się z barierą kosztów inwestycji technologicznych. Wrażliwość cenowa klientów sprzyja konkurencji opartej na niskiej marży. Branża pozostaje też w istotnym stopniu zależna od partnerów zewnętrznych – linii lotniczych, operatorów hotelowych czy dostawców technologii. Dodatkowo sektor turystyki boryka się z niskim poziomem innowacyjności, szczególnie wśród małych touroperatorów, oraz niedoborami kompetencji kadry, zwłaszcza w zakresie technologii cyfrowych i ESG. Sezonowość zatrudnienia, niskie wynagrodzenia oraz rotacja pracowników pogłębiają problemy kadrowe. Potencjał ekspansji międzynarodowej ograniczają też niewystarczająca promocja polskiej oferty turystycznej oraz niedostateczna rozpoznawalność marki narodowej.

Szanse rozwojowe branży wynikają m.in. z rosnącego popytu na oferty premium – all inclusive oraz hotele wyższej kategorii. Wydłużający się horyzont rezerwacyjny (*first minute*) pozwala natomiast touroperatorom lepiej planować popyt i działania marketingowe. Coraz większe znaczenie mają też segmenty komplementarne – turystyka zdrowotna, wyjazdy dzieci i młodzieży, MICE czy turystyka społeczna (kolonie, pielgrzymki), które stabilizują sezonowość. Dodatkowo, postępująca cyfryzacja i wykorzystanie nowych technologii (API, big data, AI) otwierają drogę do personalizacji oferty i dalszego zwiększania efektywności.

Warto podkreślić również rosnące znaczenie współpracy sieciowej jako narzędzia zwiększania konkurencyjności regionów. Klastry lub LOT i ROT – skupiające przedsiębiorstwa, samorządy i instytucje naukowe – sprzyjają integracji oferty, wspólnej promocji i tworzeniu innowacyjnych produktów turystycznych. Współpraca sieciowa pozwala obniżyć koszty marketingu, skuteczniej pozyskiwać fundusze unijne i budować zintegrowane pakiety usług odpowiadające oczekiwaniom różnych segmentów klientów. Dodatkowe szanse wynikają z dostępności funduszy unijnych na transformację ekologiczną i cyfrową oraz z przyjęcia przez UE *Paktu na rzecz umiejętności w turystyce*. Zmiany klimatyczne mogą zwiększyć atrakcyjność Polski jako destynacji północnej, a wielkie wydarzenia międzynarodowe stanowią impuls do promocji i rozwoju infrastruktury.

Sektor turystyki zorganizowanej w Polsce narażony jest jednak na liczne zagrożenia, zarówno o charakterze geopolitycznym, jak i ekonomicznym. Branża pozostaje bardzo wrażliwa na czynniki zewnętrzne – pandemie, konflikty zbrojne, kryzysy gospodarcze – które w przeszłości gwałtownie ograniczały popyt. Dodatkowo rosnące koszty transportu lotniczego i usług hotelowych wywierają presję na ceny pakietów, a niedobory kadr sezonowych i ryzyko regulacyjne (zmiany w prawie konsumenckim, podatkowym, ubezpieczeniowym) zwiększają niepewność funkcjonowania sektora.

Zagrożeniem jest również silna konkurencja ze strony turystyki indywidualnej, dominującej w strukturze ruchu turystycznego w Polsce, a także intensywna konkurencja cenowa ze strony innych destynacji turystycznych. Rozwój dynamicznego pakietowania oraz platform typu *peer-to-peer* stanowią istotne wyzwania dla podmiotów turystyki zorganizowanej. Polaryzacja dochodowa społeczeństwa ogranicza dostępność

ofert zorganizowanych dla znacznej części populacji. Dodatkowym zagrożeniem są wysokie koszty działalności branży związane z certyfikacją, standardami ESG, presją inflacyjną oraz brakiem krajowego systemu certyfikacji turystyki zrównoważonej. Luki w edukacji branżowej oraz brak systemu monitorowania rynku turystycznego pogłębiają trudności operacyjne.

Podsumowując, branża turystyki zorganizowanej w Polsce ma solidne fundamenty wzrostu. Jej konkurencyjność będzie jednak w dużym stopniu zależała od zdolności do redukcji słabości strukturalnych i umiejętności wykorzystania szans płynących z nowych trendów konsumenckich i technologicznych.

## VII. Podsumowanie i kluczowe wnioski dla strategii

Branża turystyki zorganizowanej w Polsce wchodzi w lata 2026–2035 z mocnymi fundamentami, ale też z widocznym bagażem wyzwań, które zadecydują o jej przyszłej pozycji konkurencyjnej. Diagnoza pokazuje, że popyt na wyjazdy zorganizowane odbudował się po pandemii, a rynek opiera się dziś na rosnącej liczbie klientów, rozbudowanej bazie noclegowej oraz silnej pozycji największych touroperatorów i rozpoznawalnych marek. Efekt skali, dostęp do czarterów i kontraktów z hotelami, wdrożenie europejskich standardów ochrony konsumenta oraz funkcjonowanie Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego i Turystycznego Funduszu Pomocowego tworzą stabilną bazę bezpieczeństwa zarówno dla klientów, jak i przedsiębiorców.

Równocześnie sektor funkcjonuje w warunkach głębokiej i wielowymiarowej zmiany – geopolitycznej, ekonomicznej, technologicznej, społecznej i środowiskowej. Po stronie popytu widać konsekwencje starzenia się społeczeństwa, pojawiania się nowych stylów podróżowania młodszych pokoleń, polaryzacji dochodów oraz rosnącej roli odpowiedzialności środowiskowej i społecznej w decyzjach klientów. Po stronie podaży kluczowymi barierami są sezonowość zatrudnienia, niedobór kadr, ograniczone możliwości inwestycyjne MŚP, niski poziom wykorzystania danych i narzędzi cyfrowych w wielu firmach oraz skomplikowane, szybko zmieniające się otoczenie regulacyjne.

Diagnoza wskazuje pięć głównych grup wyzwań: demograficzno-społeczne, ekonomiczno-finansowe, regulacyjno-prawne,

organizacyjno-instytucjonalne oraz informacyjne. Zewnętrzne presje – inflacja, niestabilność geopolityczna, zmiany klimatyczne, potencjalne sytuacje kryzysowe – nakładają się na wewnętrzne słabości strukturalne, takie jak rozproszenie branży, obecność szarej strefy, brak krajowego systemu certyfikacji turystyki zrównoważonej czy niewystarczający system monitoringu rynku. Z drugiej strony dostępne są realne zasoby rozwojowe: europejskie fundusze wspierające zieloną i cyfrową transformację, rosnąca rozpoznawalność Polski jako miejsca docelowego podróży, rozwijająca się infrastruktura oraz coraz większa waga turystyki krajowej i przyjazdowej w politykach publicznych.

Z perspektywy Strategii Rozwoju Turystyki Zorganizowanej najważniejsze wnioski z diagnozy to:

- po pierwsze – konieczność podniesienia profesjonalizmu branży, w tym wzmocnienia kompetencji kadr, prestiżu zawodu oraz skuteczniejszego egzekwowania zasad uczciwej konkurencji;
- po drugie – dostosowanie oferty do nowych segmentów i potrzeb, szczególnie seniorów, młodych klientów, rodzin, grup o szczególnych wymaganiach oraz rosnącego popytu na produkty zgodne ze standardami ESG;
- po trzecie – zbudowanie nowoczesnego systemu danych, cyfrowych narzędzi zarządzania oraz lepszej koordynacji działań administracji z POT, ROT, LOT i środowiskami branżowymi;
- po czwarte – zwiększenie odporności sektora poprzez wsparcie transformacji ekologicznej, profesjonalne zarządzanie ryzykiem kryzysowym i wzmocnienie bezpieczeństwa cyfrowego.

Strategia nie może więc ograniczać się do gaszenia „tu i teraz” pojedynczych problemów. Jej zadaniem jest wykorzystanie potencjału branży do

budowy odpornego systemu turystyki zorganizowanej – konkurencyjnego ekonomicznie, odpowiedzialnego środowiskowo i społecznie oraz opartego na wysokiej jakości doświadczeniu turysty. Diagnoza wyznacza ramy tej zmiany i wskazuje kierunki interwencji, które w kolejnej części zostały przełożone na spójny układ obszarów strategicznych i programów działań.

## Bibliografia

1. Business Insider (2024), *Polska branża turystyczna wśród najmniej rozwiniętych w Unii. Za nami tylko jeden kraj*, 29 maja 2024 r. Pobrane z: <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/polska-branża-turystyczna-wsrod-najmniej-rozwiniętych-w-unii-za-nami-tylko-jeden-kraj/mpl3yzn#:~:text=%C5%81%C4%85cznie%20w%20Unii%20w%20turystyce,Niemczech%20%E2%80%94%202%2C1%20mln> (dostęp: 14.12.2025).
2. Commission Staff Working Document, “*Annual Single Market Report 2021*”, *Accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe’s recovery”*, Bruksela, 5 maja 2021 r., [SWD (2021) 351 final]. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021SC0351>, [https://commission.europa.eu/system/files/2021-05/swd-annual-single-market-report-2021\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2021-05/swd-annual-single-market-report-2021_en.pdf) (dostęp: 29.07.2025).
3. Europa Ubezpieczenia (2025), *Turystyka 2030: Nowe potrzeby i oczekiwania Klientów biur podróży*, 30 czerwca 2025. Pobrane z: <https://media.tueuropa.pl/411035-raport-nowe-oblicze-turysty-co-zmienia-sie-w-podrozach-polakow> (dostęp: 19.07.2025).
4. Eurostat (2024), *Inability to afford one week annual holidays*. Pobrane z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc\\_mdes02/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_mdes02/default/table?lang=en) (dostęp: 29.08.2025).
5. Eurostat (2025), *Employed persons in selected tourism industries (NACE Rev. 2) by professional status and full-time/part-time*

- employment (2008-2006)*. Pobrane z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_lfs1r2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_lfs1r2/default/table?lang=en) (dostęp: 30.10.2025).
6. German, M. (2025), *II. Polska. Wyjazdy czarterowe liderem wakacyjnych wyborów*, w: *Raport Touroperatorzy 2025*, Wydanie Specjalne, „Wiadomości Turystyczne”, lipiec 2025, s. 10-15.
  7. GUS (2025a), *Przedsiębiorstwa aktywne w 44 kwartale 2024 roku*. 6 marca 2025 r. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-nie-finansowe/przedsiębiorstwa-aktywne-w-4-kwartale-2024-r-42,1.html> (dostęp: 29.08.2025).
  8. GUS (2025b), *Turystyka w 2024 roku*, GUS, Warszawa-Rzeszów. Pobrane z: [file:///Users/bartlomiejkafar/Downloads/turystyka\\_2024.pdf](file:///Users/bartlomiejkafar/Downloads/turystyka_2024.pdf) (dostęp: 29.07.2025).
  9. GUS (2025c), *Wykorzystanie turystycznych obiektów noclegowych w 2024 roku*, *Informacje Sygnalne*, 8 kwietnia 2025 r. Pobrane z: [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5494/18/3/1/wykorzystanie\\_turystycznych\\_obiektow\\_noclegowych\\_w\\_2024\\_r.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5494/18/3/1/wykorzystanie_turystycznych_obiektow_noclegowych_w_2024_r.pdf)[https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5494/18/3/1/wykorzystanie\\_turystycznych\\_obiektow\\_noclegowych\\_w\\_2024\\_r.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5494/18/3/1/wykorzystanie_turystycznych_obiektow_noclegowych_w_2024_r.pdf?utm_source=chatgpt.com) (dostęp: 29.07.2025).
  10. Hatzichronoglou, T. (1996), *Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators*, OECD Science, Technology and Industry (STI) Working Papers, 1996/05, OECD, Paris.
  11. Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP. *“Transition pathway for tourism”*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej Publications Office of

- the European Union, 2022 r. Pobrane z: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/344425> (dostęp: 29.07.2025).
12. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, „*Nowa strategia przemysłowa dla Europy*”, Bruksela, 10 marca 2020 r., [COM (2020) 102 final]. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0102> (dostęp: 19.07.2025).
  13. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: „*Europa – najpopularniejszy kierunek turystyczny na świecie – nowe ramy polityczne dla europejskiego sektora turystycznego*”, Komisja Europejska, Bruksela, 30 czerwca 2010 r. [COM(2010)352 final]. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0352> (dostęp: 12.07.2025).
  14. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Aktualizacja nowej strategii przemysłowej z 2020 r. – tworzenie silniejszego jednolitego rynku sprzyjającego odbudowie Europy*, Komisja Europejska, Bruksela, 5 maja 2021 r. [COM (2021) 350 final]. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0350> (dostęp: 12.07.2025).
  15. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. „*Strategia na rzecz większego wzrostu gospodarczego i zatrudnienia w turystyce przybrzeżnej i morskiej*”, Komisja Europejska, Bruksela, 20 lutego 2014 r., [COM (2014) 86

- final]. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52014DC0086> (dostęp: 12.07.2025).
16. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. „*Turystyka i transport w roku 2020 i w dalszej przyszłości*”, Bruksela, 13 maja 2020 r., [COM (2020) 550 final]. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0550> (dostęp: 12.07.2025).
  17. Kowalski, A.M. (2025), *Clusters and Cluster Policy Models: Driving Competitiveness in the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
  18. Markiewicz M. (2018), *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych w Polsce*, Współczesna Gospodarka, 9(1), s. 51-65.
  19. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Koncepcja Rozwoju Kraju (KRK 2050)*, projekt dokumentu, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa, maj 2025 r. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/koncepcja-rozwoju-kraju-2051> (dostęp: 14.12.2025).
  20. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Krajowa Polityka Miejska 2030*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa, czerwiec 2022 r. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/polityka-miejska> (dostęp: 14.12.2025).
  21. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa, wrzesień 2019 r., Warszawa 2019 r. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego> (dostęp: 14.12.2025).
  22. Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *Strategia produktywności 2030*, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Warszawa, czerwiec

- 2022 r. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/strategia-produktywnosci-2031> (dostęp: 14.12.2025).
23. MSiT (2024a), *Charakterystyka krajowych i zagranicznych podróży mieszkańców Polski w 2024 roku*. Pobrane z: <https://turystyka.gov.pl/badania-i-komunikaty>, <https://turystyka.gov.pl/badania-i-komunikaty> (dostęp: 15.10.2025).
24. MSiT (2025b), *Charakterystyka przyjazdów do Polski w 2024 roku*. Pobrane z: <https://turystyka.gov.pl/badania-i-komunikaty> (dostęp: 29.07.2025).
25. MSiT (2025c), *Podróże mieszkańców Polski w lecie 2024 roku*. Pobrane z: <https://turystyka.gov.pl/badania-i-komunikaty> (dostęp: 29.07.2025).
26. MSiT (2025d), *Raport o stanie gospodarki turystycznej w Polsce i założeniach polityki turystycznej kraju do 2030 roku z perspektywą do 2036 roku*. Pobrane z: <https://turystyka.gov.pl/materialy> (dostęp: 22.07.2025).
27. OECD (2024), *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. OECD Publishing, Paris. Pobrane z: *Tourism Trends and Policies 2024*, <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en> [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_80885d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html) (dostęp: 15.08.2025).
28. Paliś, B. i Żemła, M. (2025), *III. Touroperatorzy. Wzrost liczby klientów, przychodów i zysków*, w: *Raport Touroperatorzy 2025*, Wydanie Specjalne, „Wiadomości Turystyczne”, lipiec 2025, s. 16-25.
29. Porter, M.E. (2008), *On competition* (Updated and expanded ed.). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
30. POT (2024), *Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030*, Pobrane z:

[https://www.pot.gov.pl/attachments/category/123/Strategia\\_zarz%C4%85dzania\\_zintegrowan%C4%85\\_komunikacj%C4%85\\_marketingow%C4%85\\_turystyki\\_do\\_2030\\_roku.pdf](https://www.pot.gov.pl/attachments/category/123/Strategia_zarz%C4%85dzania_zintegrowan%C4%85_komunikacj%C4%85_marketingow%C4%85_turystyki_do_2030_roku.pdf) (dostęp: 18.06.2025).

31. POT (2025), *Polska w raporcie ICCA Globe Watch Business Analytics – 2024 Country and City Rankings*. Pobrane z: <https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/polska-w-raporcie-icca-globe-watch-business-analytics-2024-country-and-city-rankings> (dostęp: 25.07.2025).
32. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 25 marca 2021 r. w sprawie opracowania strategii UE na rzecz zrównoważonej turystyki [2020/2038(INI)], Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2021/C 494/09). Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IP0109> (dostęp: 29.07.2025).
33. Sekretariat Generalny Rady Europejskiej, „*Europejska agenda dla turystyki 2030 – Konkluzje Rady*”, Sekretariat Generalny Rady Europejskiej, Bruksela, 1 grudnia 2022 r., [15441/22]. Pobrane z: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/pl/pdf>, (dostęp: 29.07.2025).
34. Skowronek, I. (2015), *Rola klastrów w rozwoju regionalnym ze szczególnym uwzględnieniem turystyki*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 41(1), s. 233-244.
35. TFG (2025), *Biuletyn Informacyjny Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego za I kwartał 2025 roku*. Pobrane z: [https://tfg.ugf.pl/tresc/115/Biuletyn\\_informacyjny\\_TFG](https://tfg.ugf.pl/tresc/115/Biuletyn_informacyjny_TFG) (dostęp: 23.09.2025).
36. *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (wersja skonsolidowana), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2016/C 202/01), C 202, 7 czerwca 2016 r., [C:2016:202:TOC]. Pobrane z: <https://eur-lex>.

europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=OJ:C:2016:202:TOC (dostęp: 12.07.2025).

37. Travelplanet.pl. (2025), *Raport Podróżnika 2025*. Pobrane z: [https://dsc.travelplanet.pl/mkt-tp/static-page/traveller-report/raport\\_podroznika\\_2025.pdf](https://dsc.travelplanet.pl/mkt-tp/static-page/traveller-report/raport_podroznika_2025.pdf) (dostęp: 12.07.2025).
38. UN Tourism (2025), *World Tourism Barometer*. Pobrane z: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (dostęp: 28.09.2025).
39. Ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych, Dz.U. 2017, poz. 2361.
40. WTTC (2025), *World Travel & Tourism Economic Impact Research Factsheet*. Pobrane z: <https://researchhub.wttc.org/product/factsheet-world-travel-tourism-economic-impact-research> (dostęp: 15.09.2025).

**Copyright © Polska Izba Turystyki 2025**

Wydanie pierwsze, Warszawa 2025

**Tytuł:** *Diagnoza dla strategii rozwoju turystyki zorganizowanej w Polsce na lata 2026–2035*

**Koordinacja merytoryczna:** dr Elżbieta Wąsowicz-Zaborek

**Zespół opracowujący:**

dr hab. Marlena Bednarska prof. UEP, dr hab. Zbigniew Głąbiński prof. US,

dr hab. Piotr Gryszel prof. UEW, dr Daria Jaremen, dr Piotr Kociszewski,

dr hab. Arkadiusz Kowalski prof. SGH, Piotr Laskowski,

dr hab. Izabela Michalska-Dudek prof. UEW, dr hab. Ewelina Szczech-Pietkiewicz prof. SGH

**Redakcja:** Marta Kafar

**Skład:** Krzysztof Bukowski

**Wydawnictwo:** eBookowski.pl

Utwór ten jest przedmiotem licencji wyłącznej przekazanej Ministerstwu Sportu i Turystyki na podstawie umowy nr 2025/0012/0097/UDOT/DT/BP/IS z 6 czerwca 2025 r.

Kopiowanie, rozpowszechnianie lub udostępnianie treści za pomocą urządzeń elektronicznych i mechanicznych bez zgody Zamawiającego jest zabronione.